

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN  
İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİK YETENEĞİNE ETKİSİ VE  
ELEKTRONİK SANAYİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**İsmail TOKMAK**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı : Prof.Dr.Gültekin YILDIZ**

**OCAK 2008**

**T.C.**  
**SAKARYA ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN**  
**İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİK YETENEĞİNE ETKİSİ VE**  
**ELEKTRONİK SANAYİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

**DOKTORA TEZİ**

**İsmail TOKMAK**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme**

**Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Bu tez 14/01/2008 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği/Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.**

**Prof.Dr.Gültekin YILDIZ**  
**Jüri Başkanı**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Prof.Dr.Engin YILDIRIM**  
**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Prof.Dr.Oya ERDİL**  
**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Prof.Dr.Mustafa KÖKSAL**  
**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

**Doç.Dr.Recai COŞKUN**  
**Jüri Üyesi**

- Kabul  
 Red  
 Düzeltme

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İsmail TOKMAK

14.01.2008

## ÖNSÖZ

Yenilikçilik konusunda çalışmalar yapan Profesör John Bessant, “Yapılan tahminlere göre önümüzdeki on yılda kullanacağımız ürünlerin %80’i daha tasarlanmadı veya tasarım aşamasındadır” demektedir. Bu bakış açısıyla geçmiş on yılı düşündüğümüzde bu varsayımın gerçekleşme ihtimalinin yüksek olduğunu görebiliriz.

İşletmeler böylesine hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurabilmek için içinde buldukları sektörün dünyadaki yenilikçilik düzeyinin üzerinde bir başarı elde etmelidirler. Dünyada 1950’li yıllardan itibaren yenilikçilik araştırmaları değişen çevre koşullarına bağlı olarak hızla artmaktadır. Konunun önemi 1990’lardan itibaren ülkemizde de fark edilmiş ve bu yönde araştırmalar yapılmaya başlanmıştır.

İşletmelerde rakipler tarafından taklit edilemeyecek rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsurunun etkin ve verimli yönetilen insan kaynağı olduğu yönetim literatüründeki bir çok araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu kapsamda işletmeler için günümüzde ve artan oranda gelecekte yaşamsal öneme sahip olacak yenilikçilik yeteneği de işletmenin sahip olduğu insan kaynakları yetkinlikleri ile doğrudan ilişkilidir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağının anlaşılabilir önemine paralel olarak işletme içerisinde pasif bir fonksiyon olmaktan hızla stratejik bir konuma kaymaktadır. Araştırmada, insan kaynakları yönetimini stratejik bakış açısıyla ele alan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin nasıl etkilendiği elektronik sanayiine yönelik olarak incelenerek çeşitli sonuçlara ulaşılmıştır.

Araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik, fedakarlık, anlayış ve yardımından dolayı danışman hocam Prof.Dr.Gültekin YILDIZ’a sonsuz şükranlarımı ve saygılarımı sunarım.

Araştırmanın her aşamasında değerli yardımlarını esirgemeyen hocalarım Prof.Dr.Engin YILDIRIM, Prof.Dr.Yılmaz ÖZKAN, Doç.Dr.Recai COŞKUN ve meslektaşım Dr.M.Yekta SOYLU’ya en içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Beni her zaman teşvik eden, destekleyen mesai arkadaşlarım ve komutanlarıma, çalışma boyunca bana duyduğu sarsılmaz inanç ve manevi desteğinden dolayı biricik eşim Sibel’e ve bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, babama ve kardeşime şükranlarımı sunarım.

İsmail TOKMAK

14.01.2008

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI</b> .....	<b>7</b>
1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü.....	7
1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İşletmeler Açısından Önemi.....	15
1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi İle Karşılaştırılması.....	18
1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Başlıca Modeller.....	23
1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Normatif Modeller.....	23
1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Deneysel Modeller.....	26
1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Teorik Modeller.....	28
1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum Yaklaşımı.....	36
1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletme Performansı İle İlişkisi.....	40
1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilikçilik.....	48
<b>BÖLÜM 2: İŞLETMELERDE REKABET ARACI OLARAK YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ</b> .....	<b>54</b>
2.1. Yenilikçilik ve Yakın Kavramların Tanımlanması.....	54
2.1.1. Yenilikçilik.....	54
2.1.2. Yaratıcılık.....	59
2.1.3. Değişim.....	60
2.1.4. Buluş (İcat) ve Patent.....	60
2.1.5. Teknoloji ve Ar-Ge.....	62
2.2. Yenilikçiliğin Kaynakları.....	64

2.2.1. Beklenmeyen Gelişme.....	65
2.2.2. Uyumsuzluklar.....	66
2.2.3. Süreç İhtiyaçları.....	66
2.2.4. Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler.....	67
2.2.5. Demografik Değişimler.....	67
2.2.6. Algılama Değişimleri.....	68
2.2.7. Yeni Bilgi.....	69
2.3. Yenilikçiliğin Sınıflandırılması.....	70
2.3.1. Radikal ve Kademeli Yenilikçilik.....	73
2.3.2. Ürün ve Süreç Yenilikçiliği.....	77
2.4. Yenilikçilik stratejileri.....	81
2.4.1. Saldırgan Stratejiler.....	83
2.4.2. Savunmaya Yönelik Strateji.....	84
2.4.3. Taklitçi Strateji.....	84
2.4.4. Bağımlı Strateji.....	85
2.4.5. Geleneksel Strateji.....	85
2.4.6. Fırsatları İzleme Stratejisi.....	86
2.4.7. Elde Etme Stratejisi.....	86
2.5. Yenilikçilik Süreci.....	87
2.5.1. Fikirlerin Toplanması ve Değerlendirilmesi.....	89
2.5.2. Kavramsallaştırma.....	91
2.5.3. İşletme Analizleri .....	91
2.5.4. Yeniliğin Geliştirilmesi.....	91
2.5.5. Yeniliğin Test Edilmesi.....	92
2.5.6. Ticarileştirme.....	93
2.5.7. Yenilikçilik Sürecindeki Gelişme Evreleri.....	94
2.6. Yenilikçiliği Etkileyen İşletme Özellikleri.....	96
2.6.1. Organizasyon Kültürü.....	96
2.6.2. Liderlik ve Üst Yönetimin Bakış Açısı.....	100
2.6.3. Organizasyon Yapısı.....	102
2.6.4. İnsan Kaynakları Politikaları.....	106
2.6.5. İşletme Performansı.....	109
2.6.6. İşletmenin Büyüklüğü.....	110

2.6.7. İşletmenin Yaşı.....	112
2.6.8. İşletmenin Sermaye Yapısı (Yerli/Yabancı).....	113
2.6.9. İşletmenin İçinde Yer Aldığı Sektör.....	114
<b>BÖLÜM 3: ELEKTRONİK SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN YENİLİKÇİLİK YETENEĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>116</b>
3.1. Araştırmanın Kapsamı.....	117
3.2. Araştırmanın Amacı.....	118
3.3. Araştırmanın Önemi.....	120
3.4. Araştırmanın Varsayımları.....	121
3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	121
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	122
3.6.1. Veri Toplama Yöntemi.....	122
3.6.2. Ana Kütle ve Örneklem.....	125
3.6.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	127
3.7. Araştırmada Kullanılan Analizler.....	128
3.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme.....	128
3.8.1. Verilerin Analizi.....	128
3.8.1.1. Faktör Analizi Sonuçları.....	128
3.8.1.2. İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları.....	139
3.8.1.3. T-Testi ve Varyans Analizi Sonuçları.....	147
3.8.1.4. Ana Hipotezin Test Edilmesi ve Ulaşılan Sonuçlar.....	155
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>160</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>175</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>198</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>211</b>

## KISALTMALAR

Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
İGEME	: İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İK	: İnsan Kaynakları
KOBİ	: Küçük ve Orta Boy İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NAFTA	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)
Ort.	: Aritmetik Ortalama
s.d.	: Serbestlik Derecesi
SİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
s.s.	: Standart Sapma
TESİD	: Türk Elektronik Sanayicileri Derneği
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi.....	14
<b>Tablo 1.2</b>	İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Gelişimi..	15
<b>Tablo 1.3</b>	Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi kavramlarının karşılaştırılması.....	22
<b>Tablo 1.4</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde “Uyum” ve “Esneklik”.....	37
<b>Tablo 1.5</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yaklaşımlar.....	47
<b>Tablo 2.1</b>	Yenilikçiliğin Kaynakları.....	64
<b>Tablo 2.2</b>	İşletmeye Yönelik Yenilikçilik Türleri.....	71
<b>Tablo 2.3</b>	Kademeli ve Radikal Yenilikçiliğin Karşılaştırılması.....	74
<b>Tablo 2.4</b>	Yenilikçilik Sürecinde Yapılabilecek Hatalar ve Sonuçları.....	88
<b>Tablo 2.5</b>	Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Kültür Öğeleri ve Uygulamaları.....	97
<b>Tablo 2.6</b>	Yenilikçiliği Destekleyen ve Engelleyen Organizasyon Kültürleri.....	98
<b>Tablo 2.7</b>	Yenilikçiliği Geliştiren Normlar.....	99
<b>Tablo 3.1</b>	Anketin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	124
<b>Tablo 3.2</b>	Organizasyon Kültürü İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları.....	130
<b>Tablo 3.3</b>	Üst Yönetimin Bakış Açısı İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları.....	132
<b>Tablo 3.4</b>	Organizasyon Yapısı İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları.....	133
<b>Tablo 3.5</b>	İnsan Kaynakları Politikaları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları.....	135
<b>Tablo 3.6</b>	İşletme Performansı İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları.....	137
<b>Tablo 3.7</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Politikaları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları.....	138
<b>Tablo 3.8</b>	İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi(Pearson) Sonuçları.....	141
<b>Tablo 3.9</b>	İşletmenin Yenilikçilik Yeteneğinin Belirlenmesi Maksadıyla Yöneltilen Sorular .....	142
<b>Tablo 3.10</b>	İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	143
<b>Tablo 3.11</b>	İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotez Testi Sonuçları.....	144
<b>Tablo 3.12</b>	İşletme Özelliklerinin Yenilikçilik Yeteneğine Ara Değişken Etkisi..	145

<b>Tablo 3.13</b>	KOBİ'lerle Büyük Ölçekli İşletmeler Arasındaki Farklılıklara İlişkin Yapılan T-Testi Sonuçları .....	147
<b>Tablo 3.14</b>	Yerli Sermayeli İşletmelerle Yabancı Sermayeli İşletmeler Arasındaki Farklılıklara İlişkin Yapılan T-Testi Sonuçları.....	149
<b>Tablo 3.15</b>	İşletmelerin İçinde Yer Aldıkları Alt Sektöre Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açılarındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	150
<b>Tablo 3.16</b>	İşletmelerin Gelirlerinden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayırdıkları Paylara Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	151
<b>Tablo 3.17</b>	İşletmelerin Gelirlerinden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayırdıkları Paylara Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	152
<b>Tablo 3.18</b>	Gruplara(Yaşa Göre) İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....	154
<b>Tablo 3.19</b>	İşletmelerin Yaşlarına İlişkin Çok Faktörlü Varyans Analizi (MANOVA) Sonuçları.....	155
<b>Tablo 3.20</b>	İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Düzeyi İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları.....	156
<b>Tablo 3.21</b>	İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Düzeylerine Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	156
<b>Tablo 3.22</b>	İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Düzeylerine Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları.....	157

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1.1</b>	“5-P” Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli.....	25
<b>Şekil 1.2</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Teorik Yaklaşımların Kavramsal Bir Modeli.....	29
<b>Şekil 1.3</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranışsal (Behavior) Model.....	30
<b>Şekil 1.4</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Siberetik (Cybernetic) Model.....	33
<b>Şekil 1.5</b>	İnsan Kaynakları İstihdam Modeli.....	43
<b>Şekil 1.6</b>	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İşletme Performansı İlişkisi.....	46
<b>Şekil 2.1</b>	Yenilikçilik ve İlişkili Kavramlar.....	64
<b>Şekil 2.2</b>	Etki Düzeyine Göre Yenilikçilik Matrisi.....	76
<b>Şekil 2.3</b>	Ürün ve Süreç Yeniliği İlişkisi : AU Modeli.....	81
<b>Şekil 2.4</b>	İşletmenin Yenilik Stratejisi.....	82
<b>Şekil 2.5</b>	Yenilikçilik Hunisi.....	89
<b>Şekil 2.6</b>	Teknolojinin İtme Gücü.....	94
<b>Şekil 2.7</b>	Pazarın Çekme Gücü.....	94
<b>Şekil 2.8</b>	Etkileşimli Yenilikçilik Modeli.....	95
<b>Şekil 3.1</b>	Araştırmanın Modeli.....	119
<b>Şekil 3.2</b>	İşletme Özelliklerinin Yenilikçilik Yeteneği Üzerine Etkisi.....	146
<b>Şekil 3.3</b>	Araştırmanın Sonuç Modeli.....	159

<b>Tezin Başlığı</b>	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayiine Yönelik Bir Araştırma.
<b>Tezin Yazarı</b>	: İsmail TOKMAK <b>Danışman</b> : Prof.Dr.Gültekin YILDIZ
<b>Kabul Tarihi</b>	: 14 Ocak 2008 <b>Sayfa Sayısı</b> : ix(ön kısım)+197(tez)+14(ekler)
<b>Anabilimdalı</b>	: İşletme <b>Bilimdalı</b> : Yönetim Organizasyon
<p>Küreselleşme sürecine paralel olarak artan rekabette işletmeler için anahtar unsur, sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Çalışanların bu ortamda işletmeye yapabileceği katkılar görüldükçe insan kaynakları yönetimi de dar fonksiyonel alanından çıkarak işletme içerisinde daha stratejik roller üstlenmeye başlamıştır. Bu bağlamda 1990'lı yıllardan itibaren stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ve işletmeye katkıları, yapılan bir çok araştırmada farklı açılardan incelenmiştir.</p> <p>İşletmeler için yaşanan rekabet ortamında en önemli stratejilerinden birisi de yenilikçiliktir. Yenilikçilik de yapılan akademik çalışmalarla; uluslararası birlikler(AB,NAFTA vb.) ölçeğinden firma ölçeğine kadar farklı düzeylerde, ürün ve süreç yenilikçiliği, radikal ve kademeli yenilikçilik, ürün ve süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, teknolojik yenilikçilik gibi farklı açılardan incelenmiştir.</p> <p>Bu çalışmanın araştırma problemi, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmelerin yenilikçilik yeteneğine etkisinin olup olmadığının elektronik sanayii firmalarına yönelik olarak incelenmesi şeklinde ifade edilebilir.</p> <p>Araştırmanın amacını, elektronik sanayiinde yer alan işletmelerin; yenilikçilik yeteneğini ölçmek, yenilikçilik yeteneğine etki eden faktörleri tespit etmek, insan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yaklaşımlarını belirlemek, stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemek şeklinde ifade etmek mümkündür.</p> <p>Araştırmada literatür taramasının yanı sıra, işletmelerin yenilikçilik yeteneğini ve insan kaynaklarına hangi ölçüde stratejik baktıklarını belirlemek için bir anket formu oluşturulmuştur. İşletmelerin, insan kaynakları ve yenilikçilik ile ilgili uygulama ve politikaları ile ilgili değerlendirme yapabilecekleri düşünüldüğünden orta ve üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yönetiminden veya Ar-Ge faaliyetlerinden sorumlu birimlerde çalışan uzman ve yöneticiler tarafından anketlerin doldurulması talep edilmiştir. Araştırma kapsamında anket formu ulaştırılan 141 elektronik sanayii firmasından 92'sinden gelen cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir.</p> <p>Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizine göre,</p> <ol style="list-style-type: none"><li>Organizasyon kültürünün, üst yönetimin bakış açısının, organizasyon yapısının, insan kaynakları politikalarının ve işletme performansının yenilikçilik yeteneğini etkilediği,</li><li>İnsan kaynakları yönetimini daha stratejik bir bakış açısıyla ele alan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin de yükseldiği,</li><li>İşletmelerin yenilikçilik yetenekleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açılarının; organizasyonun büyüklüğüne, yaşına, sermaye yapısına, çalışanlarının sendikalaşma oranlarına göre farklılıklar gösterdiği, buna karşılık işletmenin yer aldığı alt sektöre göre her hangi bir farklılık göstermediği görülmüştür.</li></ol> <p>Sonuç olarak, araştırmada gerek işletmeler gerekse gelecekte konu ile ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılara yönelik önemli bulgular elde edildiği değerlendirilmektedir.</p> <p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Yenilikçilik, Elektronik Sanayii</p>	

<b>Title of the Thesis</b>	: The Effect of Strategic Human Resource Management on Firm's Innovation Capability and A Research in the Electronic Industry		
<b>Author</b>	: İsmail TOKMAK	<b>Supervisor</b>	: Prof.Dr.Gültekin YILDIZ
<b>Date</b>	: 14 January 2008	<b>Nu. of pages</b>	: ix(pre text)+197(main body)+ 14(appendicies)
<b>Department</b>	: Business	<b>Subfield</b>	: Management Organization
<p>The key element for the establishments in the ascending competition in parallel to the globalization process is the human resources they are in possession of. When the contributions of the employees to the establishment in this circumstance is at sight, the human resources management starts to leave the narrow functional area and to take more strategic roles in the establishment. In this context, since 1990s, the strategic human resources and its contributions to the establishment have been analysed in various researches through various angles.</p> <p>One of the most important strategies for the establishment in the competitive atmosphere is the act of being innovative. The act of being innovative has been examined in the academic studies conducted ranging from scale of international associations (EU, NAFTA, etc.) to the company scale through different angles such as product and process innovation, radical and enhancing innovation, organizational innovation, technological innovation.</p> <p>The research problem with this study can be expressed as the analysis conducted by the strategic human resources management whether the establishment have the capacity of being innovative in the direction of electronic industry companies.</p> <p>It is possible to express the objectives of the study as; measuring the capacity of being innovative, determining the factors influencing the capacity of being innovative, determining the approaches in the applications of the human resources management, examining the correlation between the strategic human resources and the capacity of being innovative.</p> <p>A survey form was created to determine the capacity of the establishments of being innovative and the degree of the perception of the strategic views of the establishments as well as the literature scan in the study. It has been requested that the specialists and directors employed in the responsible units of the R &amp; D or human resources management or middle and senior directors to fill out the survey forms as it has been thought that they are able to perform evaluations in the aspects of applications and policies regarding human resources and the act of being innovative. The results of the 92 electronic industry companies out of 141, whose survey forms were submitted in the scope of the study, are included in the study.</p> <p>Due to the analysis of the data obtained in the scope of the study,</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>The organizational culture, the perspective of the senior management, the structure of the organization, the human resources policies and the performance of the establishment are to influence the capacity of the act of being innovative,</li> <li>The capacity of being innovative of the establishment increase for the establishments in where the human resources management is being conducted in a more strategic manner,</li> <li>It has been seen that the capacity of the act of being innovative for the establishments and their perspectives of the strategic human resources management demonstrate differences according to the size, age, capital structure of the establishment, on the other hand, do not demonstrate differences according to the sub sector in where the establishments are located.</li> </ol> <p>In conclusion, it has been assessed that significant findings have been obtained for the researches who would like to conduct researches with respect to both the establishments and the subject in future.</p>			
<b>Keywords:</b> Strategic Human Resource Management, Innovation, Electronic Industry			

## GİRİŞ

1980’li yılların ortalarından itibaren Dünya siyasi yapısında meydana gelen gelişmelerle birlikte ortaya çıkan küreselleşme olgusu rekabetin yapısını ve kurallarını çok kısa bir süre içerisinde değiştirmiştir. Artık rakiplerin kimler olduğu, ne yapabilecekleri, ne zaman harekete geçebilecekleri kestirilememekte, işletmeler çoğunlukla belirsizliğin hakim olduğu piyasalarda yoğun bir rekabet altında iş yapmaktadırlar.

Bu koşullar altında işletmelerin temel aradıkları nokta, kendilerine rakipleri karşısında avantaj sağlayacak, mümkünse taklit edilemeyecek stratejiler, yönetim teknikleri ve iş yapma yöntemleri geliştirmektir.

Bu aşamada ön plana çıkan iki kavram; stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçiliktir.

Bir fikrin pazarlanabilir ürüne, hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine, yeni bir yönetim sürecine veya toplumsal hizmet yöntemine dönüşmesi olara ifade edebileceğimiz yenilikçilik ile ilgili ilk araştırmalar yurtdışında 1950’li yıllardan sonra yapılmaya başlanmış, ancak yaşanan rekabet koşullarında daha fazla önem kazanmıştır. Özellikle son yıllarda gerek ülkemizde gerekse Dünyada konu ile ilgili yapılan araştırma sayısı gittikçe artmaktadır.

Yenilikçilik günümüzde kalkınmanın temel unsurlarından birisi olarak yalnızca işletmeler tarafından değil, OECD, AB, NAFTA gibi uluslararası örgütlerden başlayarak, ulusal ve bölgesel olarak da incelenmekte, bölgelerin özelliklerine göre nasıl bir yenilikçilik stratejisi izlenmesi gerektiği araştırılmaktadır. Yapılan bir çok araştırmada Uzakdoğu ülkelerinin kısa sürede yapmış olduğu gelişme hamlesinin temelinde oluşturdukları ulusal yenilikçilik stratejilerinin bulunduğu ifade edilmektedir.

Bugünün rekabet ortamının, sağlam, hızlı hareket eden ve proaktif olan organizasyonlara gereksinim duyduğu ve bunun sağlanabilmesinin de iyi tasarlanmış stratejik bir planla mümkün olabileceği ifade edilebilir. Ancak, stratejik planlamanın ve belirlenen stratejiye uygun örgütsel tasarımların başarılı olabilmesinin yolunun

yetenekli ve bu konuda arzulu insan kaynaklarına sahip olmayı gerektirdiği söylenebilir. Bu noktada karşımıza 1980’li yıllardan itibaren literatürde önem kazanan stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı çıkmaktadır. Başlangıçta teorik yönü ağır basan kavramın işletmelerde uygulanmasına yönelik araştırmalar da hızla artmaktadır.

İşletmelerde, insan kaynağının kazandığı öneme paralel olarak, strateji geliştirme sürecine dahil olmayan ve sadece örgüt üst yönetimi tarafından belirlenen stratejileri uygulamakla yükümlü, insan kaynakları departmanlarının artık örgüt stratejilerinin geliştirilmesinde ve uygulanmasında da önemli roller üstlenmeye başladıkları görülmekte ve işletmelerde insan kaynakları yönetimi daha stratejik bakış açısı ile ele alınmaktadır.

İnsan kaynakları departmanları oluşturulmasında katkı sağladıkları örgüt stratejilerine entegre olmuş insan kaynakları stratejileri geliştirmekte, örgüt stratejisi ile uyumlu, insan kaynakları stratejisine uygun politikalar ve uygulamalar ortaya koymakta ve bu sayede işletmelere rekabet ortamında hedeflerine ulaşmaları için önemli katkılar sağlamaktadırlar.

Ülkemizde her iki konu da ağırlıklı olarak 1990’lı yılların ortalarından itibaren ele alınmaya başlanmıştır. Ancak dünyada yapılan araştırmalarla karşılaştırıldığında yeterli düzeyde araştırmanın yapılmadığı görülmektedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Küresel rekabette önemli bir itici güce sahip olduğu değerlendirilen iki konudan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının yenilikçilik yeteneğine etkisi, elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı araştırma kapsamında ele alınan sektörde yer alan firmaların;

- Yenilikçilik yeteneğini ölçmek,
- Yenilikçilik yeteneğine etki eden faktörleri tespit etmek,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yaklaşımlarını belirlemek,

➤ Stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Elektronik sanayiinin uygulama alanı olarak seçilmesinin sebepleri ise;

➤ Gerek dünyada gerekse ülkemizde elektronik sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yenilikçiliğin önemli bir performans kriteri olarak değerlendirilmesi,

➤ Elektronik Sanayicileri tarafından kurulan ve sektörün temsilcisi durumunda bulunan Türk Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD)'nin sektörde yenilikçiliği teşvik etmek amacıyla 1999 yılından itibaren farklı kategorilerde “Yenilikçilik ve Yaratıcılık Ödülleri” vermesi,

➤ Araştırmanın elektronik sanayiine katkı yapacağına değerlendirilmesidir.

### **Araştırmanın Önemi**

Yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularının son yıllarda ülkemizde de artan bir şekilde tartışıldığı ve konu üzerinde araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Yenilikçilik ile ilgili bu araştırmaları kabaca üç grup altında toplayabiliriz; bunlardan ilki ulusal ve bölgesel yenilikçilik politikaları ile ilgili araştırmalar, ikincisi ağırlıklı olarak ürünün tasarım aşamasından üretim aşamasına kadar geçen süreci mühendislik bakış açısıyla inceleyen ürün yenilikçiliği ile ilgili araştırmalar ve son olarak firma düzeyinde organizasyonel yenilikçilik ile ilgili araştırmalardır.

Bu araştırmalar içerisinde firma düzeyinde yenilikçilik konusundaki araştırma sayısı yeterli değildir. Bu konunun farklı boyutlarının kapsamlı olarak ele alınmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

1990'lı yıllardan itibaren dünyada yoğun olarak incelenen konulardan bir tanesi olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili de ülkemizdeki araştırma sayısı yeterli değildir. Bu alanda da daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Ülkemizde sınırlı sayıda araştırma yapılmış olan yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları konularının birbirleriyle ilişkileri ile ilgili yapılmış her hangi bir çalışmaya



ulaşılamamıştır.

Küresel rekabette ayakta kalabilmek için şışletmelere önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilen bu iki konunun birbirleri ile ilişkilerinin ortaya konulmasının şışletmelerimize ve gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ve çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Elektronik sanayiinde yapılan bu araştırmayla firmaların yenilikçilik düzeyinin, şışletme içerisinde yenilikçiliği etkileyen faktörlerin ve ağırlıklarının tespit edilmesi, şışletmelerin insan kaynakları yönetimine hangi oranda stratejik baktıklarının belirlenmesi ve yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

### **Araştırma İçeriği**

Bu araştırmada teorik bilgiler; insan kaynakları yönetiminde stratejik bakış açısı ve şışletmelerde rekabet aracı olarak yenilikçilik yeteneği adları altında ilk iki bölümde sunulmuştur.

Çalışmanın birinci bölümünde tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları yönetiminin değişen rolü, stratejik insan kaynakları yönetiminin tanımı ve şışletme açısından önemi vurgulanmış, bu tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan ‘personel yönetimi’, ‘insan kaynakları yönetimi’ ve ‘stratejik insan kaynakları yönetimi’ kavramları karşılaştırılarak farklılıkları vurgulanmıştır. Daha sonra stratejik insan kaynakları yönetimi modelleri normatif, deneysel ve teorik olmak üzere üç başlık altında incelenmiş ve bu modellerin literatüre katkıları ve yöneltilen eleştiriler tartışılmıştır. Müteakiben stratejik insan kaynakları yönetimi literatürünün günümüzde en fazla incelenen iki konusu; “stratejik uyum yaklaşımı” ve ”stratejik insan kaynakları yönetimi ile şışletme performansı arasındaki ilişki” incelenmiştir.

İkinci bölümde yenilikçilik ve yakın kavramlar açıklanmış, şışletmeler için yenilikçilik kaynağı olabilecek durumlar ve koşullar incelenmiş, yenilikçiliğin devrimsel niteliğine göre ve odak noktasına göre literatürde en fazla incelenen radikal/kademeli yenilikçilik ile ürün/süreç yenilikçiliği türleri açıklanmıştır. Daha sonra şışletmelerin pazarda benimseyebilecekleri yenilikçilik stratejileri ve bunların özellikleri incelenmiştir.

Yenilikçiliğin tek seferlik bir faaliyet olmadığı buna karşılık sistemli ve devamlı bir faaliyet olduğu dikkate alınarak yenilikçilik sürecinin aşamaları açıklanmıştır. İkinci bölümün son aşamasında çalışmamızın uygulama bölümünde istatistiki yöntemlerle ilişkileri araştırılacak yenilikçiliğe etki ettiği değerlendirilen yenilikçilik özellikleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik arasında var olduğu düşünülen ilişki ile yenilikçiliği etkilediği değerlendirilen işletme özellikleri, yenilikçiliğin önemli bir performans kriteri olduğu elektronik sanayi firmaları üzerinde yapılan araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Araştırmada ana kütlelerin tespitine yönelik çalışmalarda bir çok kaynaktan faydalanılmasına rağmen ana kütle içerisinde dahil edilemeyen işletmeler bulunabilir. Bu da bazı işletmelerin tam olarak temsil edilememesi sonucunu ortaya çıkartabilir. Ancak elektronik sanayiinde faaliyet gösteren firmalar incelendiğinde pazar payının çok büyük bir bölümünün TESİD'e üye işletmelere ait olduğu bu işletmelerin önemli kısmının araştırmada yer aldığı görülmektedir.

Ana kütle olarak belirlenen elektronik sanayi işletmelerinden bazıları sadece elektronik sanayiinde faaliyet gösterirken, bazıları da başka sanayi dallarında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle ankete katılan yöneticiler, diğer sanayi dallarındaki faaliyetleri değerlendirerek anket sorularını cevaplamış olabilirler.

Anket tasarımından ve ankete katılan bireylerin algılamalarından kaynaklanan bazı sınırlılıklar olabilir. Araştırma esnasında yüz yüze yapılan görüşmelerle bu hatalar önlenebilir olsa da elektronik posta ve postayla gönderilen anketlerin cevaplanmasında yanlış algılamalar kısıtlılık oluşturulabilir. Bu hataların önlenmesi için araştırma konusunun amacını, önemini ve hedefini açıklayan bir yazı ankete eklenmiştir.

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Araştırmada, işletmelerin yenilikçilik yetenekleri ve yenilikçiliklerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi için Siengthai ve Bechter (2001) tarafından geliştirilen ankettten, işletmelerin insan kaynakları yönetimini hangi oranda stratejik olarak

değerlendirdikleri ile ilgili de Oberstein (1999) tarafından geliştirilen ölçekten faydalanılarak bir anket formu oluşturulmuştur.

Her iki ölçeğin birleştirilmesi ile oluşturulan anket formu; kapak yazısı, tanımlayıcı bilgiler sayfası ve yedi bölümden meydana gelmektedir. Anketin başına eklenen kapak yazısında yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramlarının önemi kısaca vurgulanarak, anket uygulamasına ilişkin amaçlar, anketin doldurulmasına ilişkin talimatlar ve anketi hazırlayan araştırmacı hakkında bilgiler bulunmaktadır.

Yapılan pilot uygulamada 23 farklı işletmeden 34 farklı anket elde edilmiştir. Elde edilen bu veriler ışığında anket formu geliştirilerek son şekli verilmiştir. Anketin geçerliliği için faktör analizi yapılmış, güvenilirliği içinde Cronbach Alpha değerlerine bakılmıştır. Elde edilen verilere göre anketin geçerli ve güvenilir olduğu görülmüştür.

Araştırmanın ana kütesini elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Farklı kaynakların incelenmesi ile 30 ve daha fazla personel istihdam eden 141 işletmeden oluşan bir liste oluşturulmuştur. Anket formları listede yer alan işletmelerin bir kısmına elden, bir kısmına elektronik posta ve bir kısmına da normal posta kanalları ile ulaştırılmıştır.

İşletmelerin, insan kaynakları ve yenilikçilik ile ilgili uygulama ve politikaları konularında değerlendirme yapabilecekleri düşünüldüğünden orta ve üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yönetiminden veya Ar-Ge faaliyetlerinden sorumlu birimlerde çalışan uzman ve yöneticiler tarafından anketlerin doldurulması talep edilmiştir.

Bu kapsamda 92 işletmeden gelen cevaplar araştırmaya dahil edilmiştir. Anketlerin geri dönüşüm oranı % 65 olup, bu oran sektör hakkında genel bir değerlendirme yapmak için uygun bulunmuştur.

## **BÖLÜM 1: İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE STRATEJİK BAKIŞ AÇISI**

Soğuk savaş sonrasında ortaya çıkan yeni dünya düzeninde, işletmeler, sürekli değişen, belirsizliğin yüksek olduğu, karmaşık ve daha rekabetçi bir çevre içerisinde mücadele etmek durumundadırlar. Çevresel faktörlerdeki bu dönüşüme paralel olarak işletmeler daha karmaşık yapılar haline gelmiş, mevcut üretim sistemleri, pazarlama teknikleri, finans yapıları ve en önemlisi insan kaynaklarının yapısı, eğitimi ve beklentileri de değişmiştir.

Yaşanan bu dönüşüm sürecinde işletmelerin insan kaynaklarından en üst seviyede yararlanabilmesi amacıyla stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmalar önemli ölçüde artış kaydetmiştir. Bu çalışmalarda öne çıkan ve gerek akademisyenler gerekse profesyonellerin hem fikir olduğu sonuç; işletmenin başarısı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için en değerli varlığın işletmenin sahip olduğu insan kaynakları olduğudur (Pfeffer,1995; Wright ve McMahan,1992).

Çalışmamızın bu bölümünde insan kaynakları yönetiminin tarihsel süreci, stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ve işletmeler açısından önemi, bu kavramı açıklamak üzere yapılmış teorik ve deneysel çalışmalar ile öne çıkan modeller ve stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçilik ile olan ilişkisi incelenecektir.

### **1.1. Tarihsel Süreç İçerisinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü**

Personel yönetiminin kesin bir başlangıç tarihi verilememekle birlikte önem kazanmaya başlaması, 18. yüzyılın sonlarına doğru İngiltere’de başlayarak kısa sürede Avrupa ve Kuzey Amerika’ya yayılan Endüstri Devrimi ile olmuştur.

Endüstri Devriminden önce de sosyal bir varlık olan insanların bir arada yaşamaya başladığı tarihten itibaren insan kaynağının etkin bir şekilde kullanımı ile ilgili problem ve uygulamalar görülebilir. Ancak Endüstri Devrimine kadar olan süreç içerisinde, nispeten örgütlü sayılabilecek dini kurumlar ve orduların dışında işler küçük gruplar halinde çiftliklerde, evlerde veya küçük dükkanlarda yapılmaktaydı ve temel üretim birimi aileydi. Bu şartlarda da bilinen anlamda personel yönetimine ihtiyaç yoktu (Werther ve Davis, 1993:39).

Endüstri devrimini takiben sanayileşmenin gelişmesi ile birlikte, hem ekonomik ve sosyal yaşantı ve hem de insan ilişkilerinde çok önemli değişiklikler yaşanmaya başlandı. Üretim artık parça başı esasına dayalı olarak küçük işletmeler yerine yeni alet ve makinaların kullanıldığı ve seri üretim yapılan fabrikalara kaymıştı. İnsanlar gittikçe artan sayılarda bu fabrikalarda çalışmaya başladılar. Bütün bu gelişmeler, uzun bir geçmişe sahip eski oturmuş düzenin yerini yeni bir sosyo-ekonomik ortama bırakması anlamına geliyordu ve beraberinde bir takım psikolojik, sosyal ve ekonomik sorunları da ortaya çıkarıyordu.

İşletmelerin büyümesi, sermayenin belirli ellerde toplanmasına ve büyük sayıda işgücü kitlelerinin belli organizasyonlarda ve belli merkezlerde toplanmasını gerektirmişti. Bu büyüyen sermayenin verimli çalıştırılması endişesi, işgücünün etkin kullanımını zorunlu hale getiriyordu. Çocukları da kapsayan işgücü tamamen işverenin, yani sermayenin emrinde; diğer üretim faktörlerinden birisiydi. Bu dönemde çalışma ortamının belirli özellikleri olarak; ağır ve sağlıksız iş koşulları, düşük ücret, işsiz kalma endişesi, sosyal güvencenin yokluğu ve çalışma saatlerinin uzunluğu dikkat çekiyordu (Temir, 2002:5).

Bu dönemde hakim olan görüşe göre, işgören sadece maddi beklentiler içerisinde bulunan “ ekonomik bir varlık “ olarak görülmüş, kendisinin bu maddi beklentileri karşılandığında en üst düzeyde verim beklenmiştir. İşletmelerin sosyal sorunlarının çözümünde işgörenden hiç bir katkı beklenmemiş, işgörenin psikolojik sorunları, sosyal durumu, duyguları işletmeler tarafından hiç dikkate alınmamıştır (Sabuncuoğlu, 1994:22).

Endüstri Devrimi süreci içerisinde ilk tepki 1786 yılında Philadelphia basım işçileri tarafından ücret artışı için greve gitmeleridir (Mathis ve Jackson,1991:29). 1794 yılında ise Amerika’daki bir şirket ilk kar paylaşımı planını uygulamaya koymuştur (Baysal, 1993: 59).

Bu alanda olumlu adımlarda atılmaya başlanmıştı. Bazı organizasyonlar, American Express’in 1875 yılında kabul ettiği emeklilik planları gibi, çalışanların yararını düşünerek bazı programlar kabul ettiler (Mathis ve Jackson,1991:29). Fransa’da 1893 tarihli tıbbi yardım yasası ve iş kazası sigortası, 1894’te maden, 1909’da demiryolu

işçileri için yapılan düzenlemeler bu anlamdaki gelişmelere örnek olarak verilebilir. Almanya’da da 1883 tarihli hastalık sigortası, 1884 tarihli iş kazaları, 1889 tarihli sakatlık ve yaşlılık sigortalarından oluşan Alman Sosyal Sistemi de diğer gelişmelerdir (Güzel ve Okur, 1992: 17-18).

Personel yönetim anlayışının gelişmesinde önemli noktalardan birisi de 1880’li yılların ortalarından itibaren Amerika Birleşik Devletleri’nde özellikle kamu kesiminde personel seçiminde siyasal ayrıcalıklardan çok belirli liyakat ölçülerine önem verilmeye başlanmasıdır (Tortop,1992:23).

1900’lü yılların başlarında, endüstrileşmeyle ortaya çıkan problemlerinde işgörenlere yardımcı olmak üzere bazı işletmelerde “sağlık ve sosyal hizmet görevlileri” istihdam edilmeye başlandı (Mathis ve Jackson,1991:299). Bu görevliler, işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmeye, barınma, tıbbi yardım, eğitim faaliyetleri ve dinlenme zamanları gibi konularda çalışanlara yardımcı olmaya çalışıyorlardı (Miner ve Miner, 1985:31).

1900’lü yılların başında sosyal hizmet görevlilerinin istihdamı ile birlikte personel faaliyetlerinin yöneticiler tarafından yapılamayacak kadar çok geniş ve uzmanlık gerektiren bir işlevi olduğu ortaya çıktı. Böylece bu görevliler personel yönetiminin yöneticilerden bağımsız olarak yürütülecek bir faaliyet olarak görülmesi için ilk adım oldu (Werther ve Davis, 1985:35)

Klasik yönetim düşüncesi 1880’li yıllarda Taylor’un ortaya koyduğu Bilimsel Yönetim Düşüncesi ile başlamıştır. Ekonomik rasyonellikten hareket eden Taylor, işgörenin daima daha yüksek ücret elde etme peşinde olacağını, buna göre davranacağını, bunu elde etmekten ancak fizik gücü nedeniyle mahrum olacağını varsaymıştır. Dolayısı ile işgörenlerin bu sisteme karşı olmalarının bir nedeni yoktur (Koçel, 1999:134).

Bilimsel yönetim düşüncesini benimsemiş bir diğer araştırmacı olan Henry L. Gantt, Taylor ile birlikte çalışmalara katılmıştır. Ancak psikoloji bilgisi Taylor’a nazaran daha fazla olduğu için insan faktörüne daha fazla önem vermiştir. Örneğin Taylor tarafından önerilen “ farklılaştırılmış ücret sistemine “ paralel olarak, değişik ve işgöreni daha fazla teşvik eden “görev prim sistemi”ni önermiştir. Ayrıca işgören eğitimi üzerinde de önemle durmuştur (Baransel,1993:128).

Yönetim – çalışan ilişkilerinde yeni bir felsefe oluşturan bilimsel yönetimin personel yönetimi üzerinde de büyük etkisi olmuştur. Bununla birlikte yönetim tarafından çalışanlar sadece bir üretim faktörü olarak görülmeye devam ediyordu ve hakim düşünceler şu şekildeydi ;

- İnsanlar hayatlarını devam ettirmeyi sağlayacak olan parayı kazanmak için çalışırlar,
- İş güvenliği çalışanların kendilerine ait başlıca sorumluluğudur (Hodgetts ve Kroeck, 1992: 13).

Weber'in ideal bürokratik yapılarında personel seçim ve terfi faaliyetleri teknik yetenek esasına dayandırılmıştır. Buna göre personel teknik bilgisini ölçen sınavlarla işe alınacak veya terfi ettirilecek, bu yeteneklerini koruduğu sürece o mevkide kalacak, bu tür kararlarda hiçbir dış baskı rol oynamayacaktır (Koçel,1999:151).

Klasik yönetim düşüncesi ile eşzamanlı olarak başlayan I. Dünya Savaşı iş gücüne duyulan talebi büyük ölçüde artırmıştı. Bu talep artışı; gerek çalışan insanın, gerekse onu temsil eden sendikaların durumunu, toplumun ilgili kuruluşları karşısında kuvvetlendirmişti. İnsan kaynağının sadece sayıyla ölçülemeyecek bir unsur olduğu anlaşılmıştır. Belli görevleri üstlenecek kişilerde belirli fiziksel, zihinsel özellikler gerekiyordu. Bu ihtiyaç dolayısıyla çeşitli test ve mülakat yöntemleri geliştirilmiş ve bunun çok büyük faydaları görülmüştür. Başlangıçta silahlı kuvvetler için geliştirilen bu yöntemler savaş sonrasında diğer kuruluşlar tarafından da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Temir, 2002:7).

Gerek klasik yönetim düşüncesi gerekse I. Dünya savaşı ile birlikte ortaya çıkan bu gelişmeler ve kurulan ilk sendikalarla birlikte 1920'lere doğru sosyal hizmetler görevlileri yerlerini çok basit düzeydeki personel bölümlerine bırakmaya başladı. Bu yeni bölümler ücretleri uygun seviyelerde tutarak, iş uygulamalarını gözden geçirerek ve şikayet edilen konuları ele alarak organizasyonun etkinliğinde olumlu katkılar sağladılar. Bu departmanlar içinde buldukları organizasyonların çok önemli bir parçası olarak görülmüyorlardı. Sadece kayıtların tutulduğu basit danışmanlık rolleri vardı. Oysa aynı organizasyonlarda üretim, finans ve pazarlama problemlerine personel bölümlerine göre çok daha fazla önem veriliyordu (Werther ve Davis,

1993:34).

“Neo Klasik Yaklaşım” veya “İnsan İlişkileri Okulu Yaklaşımı” olarak da adlandırılan Davranışsal Yönetim Teorisinin ana fikri, bir organizasyon yapısı içerisinde çalışan “insan” unsurunu anlamak, onun yeteneklerinden azami ölçüde yararlanabilmek, yapı ile insan davranışları arasındaki ilişkileri incelemek, organizasyon içerisinde ortaya çıkan sosyal grupları ve özelliklerini tanımak ve kısaca yöneticiye yeni araç ve kavramlar vermektir. Bu yaklaşım klasik teorinin ekonomik rasyonellik anlayışını esas almakla beraber buna yeni bir boyut, insan unsurunun tatmin olması boyutunu getirmiştir.

Davranışsal yönetim düşüncesinin gelişmesindeki en büyük adım F.Roethlisberger ve Elton Mayo öncülüğünde yapılan Hawthorne Araştırmalarıdır. Bu araştırmalarda işgörenlerin verimliliğini; ışıklandırma, ısıtma, fiziksel iyileştirmeler veya ücret değil işgörenlerin içerisinde bulunduğu psiko-sosyal ortamdan kaynaklanan faktörlerin artırdığı bulunmuş ve araştırmalar organizasyonlardaki insan unsuru üzerine yoğunlaştırılmıştır (Şimşek,1999:83).

Bu hareketin personel yönetiminin gelişmesinde önemli katkıları olmuştur.Birincisi, bir çok firmanın işe eleman seçimi, elemanların uygun işlere yerleştirilmeleri ve gerekli eğitimlerin verilmesi konularında çok güvendikleri endüstri psikologları istihdam edilmeye başlanmıştır.

İşçileri korumayı amaçlayan sağlık ve iş güvenliği yasaları ikinci önemli gelişmedir. ABD’nde bir çok eyalet, iş sırasında olabilecek yaralanmalara karşı firmalara sorumluluklar yükleyen iş tazminatı yasalarını kabul ettiler. Bu yasalar sonucunda işletmelerde işyeri güvenliği ile ilgili programlar geliştirilmeye, güvenlik mühendisi, güvenlik şefi veya şirket doktorları istihdam edilmeye başlanmıştır.

Sendikalaşmanın artması ise üçüncü önemli gelişmedir. Ulusal Çalışan İlişkileri Yasası ve Sınai Organizasyonlar Kongresinin kurulması sendika üyeliğini çok yaygınlaştırdı. Bu gelişmeler sonunda çalışanlar toplu pazarlık görüşmelerinde güçlendiler, daha yüksek ücret ve daha fazla haklar elde ettiler (Hodgetts ve Kroeck, 1992: 14 ).

Büyük ekonomik krizin yaratmış olduğu durgunluk ve işsizliğin boyutlarının artması



hükümetleri de harekete geçirdi. ABD’nde hükümet çalışanlara işsizlik tazminatı, sosyal güvenlik imkanları, asgari ücret ve devlet güvencesinde sendikalara üye olma hakkı verdi. Hükümetin mesajı işçi, güvenliği ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelikti. 1930’larda ortaya konulan bu yasal düzenlemelerle yönetimlere yüklenen sorumluluklar modern personel yönetiminin şekillenmesine yardım etti. Organizasyonlar artık personel bölümlerinin önemlerinin artmasına sebep olan sosyal ihtiyaçlar ve yasal zorunluluklarla ilgilenmek zorundaydı. Yeni çıkartılan bu yasalarla birlikte sendikalar hızla büyüdü. Çalışanların bu şekilde örgütlenmesi, sendikalarla ilişkiler görevini üstlenen personel bölümlerinin bazı işletmelerde “endüstri ilişkileri bölümü” olarak da anılmasına yol açmıştı (Werther ve Davis, 1993:40).

Diğer bir dönemselsel gelişme ise organizasyonlar üzerinde I. Dünya Savaşı’ndan daha büyük etkisi olan II. Dünya Savaşı’dır. II. Dünya Savaşı ile birlikte ülkelerin ve işletmelerin insan gücüne olan ihtiyacı hem niceliksel hem de niteliksel olarak artmaya başlamıştır. Bunun sebebi işletmelerin büyümesi ve özellikle savunma sanayiindeki teknolojik gelişmelerdir. Bunun sonucu olarak personel bölümleri istenilen bu kriterlere uyum sağlayabilmek için eğitim programları ve psikolojik testler geliştirmişler ve bunlar daha sonra endüstride de kullanılmaya başlanmıştır (Miner ve Miner,1985:35).

İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra işletmeler hızla büyümeye başlamış global rekabet hızlanmış, insanlar daha çok kentlerde yaşamaya başlamış ve bunun sonucu olarak yaşam kaliteleri artmaya başlamış, sendikalaşma artmış, çalışma hayatının kalitesi yükselmiş, toplam kalite yönetimi, bilgi toplumu, örgüt kültürü gibi kavramlar önem kazanmaya başlamıştır. Bu dönemde sosyal hukuk alanında da önemli değişiklikler olmaya başlamıştır.

1960 ve 1970’lerde çalışan haklarına yönelik olarak yeni yasal düzenlemeler getirildi. Çalışanlar arasında cinsiyet, din, dil, ırk, milliyet ve yaşa göre ayrımcılığı önleyen yasa bu anlamda önemlidir. Bunu 1970’lerde kabul edilen güvenlik ve sağlık düzenlemeleri ile emeklilik haklarıyla ilgili düzenlemeler izledi (Werther ve Davis, 1993:41). Yöneticiler o güne kadar karşılaştıklarından farklı olan bu kavramlarla karşı karşıya kaldıklarında geleneksel yöntemlerle bu yeni dünyada mücadele etmekte zorlanacaklarının farkına varmaya başlamışlardır.

Bu çerçevede personel yönetimi klasik anlayışı ile yukarıda kısaca özetlenen şartlara uyumda pasif kalmış ve yönetim alanındaki bu dönüşümleri destekleyecek politikalar ve çözümleri üretebilmek için devrim niteliğinde yeni bir yapılanmaya gitmek ihtiyacını hissetmiştir. Bu yapılanmada, yeni yönetim anlayışına ayak uydurabilecek, çevre koşullarına duyarlı, organizasyon ile işgörenin amaçlarını uzlaştırmaya çalışan daha aktif bir fonksiyon üstlenmiştir. Bu fonksiyonun adı “İnsan Kaynakları Yönetimidir.”

İnsan kaynakları döneminde, yönetim artık çalışanları gerekli şartlar sağlanarak beceri ve yeteneklerinden azami derecede istifade edilmesi gereken çok önemli partnerler olarak görüyordu. Yönetimin bu doğru ve olumlu şartları oluşturmada büyük sorumluluğu vardı ve bu görev organizasyonlarda insan kaynakları bölümüne verilmişti. Geline noktada insan kaynakları bölümleri sadece işletmeye eleman temin eden bir departman değildir. Artık işe yeni alınan veya iş değiştiren elemanların oryantasyon eğitimleri, diğer eğitim faaliyetleri, geliştirme, çalışanlarla uygun iletişim kanalları oluşturma, etkili motivasyon teknikleri kullanma, yeni iş yapma usulleri geliştirme, çalışma hukuku ile mevzuatın güncel olarak takip edilmesi ve gerekli tedbirlerin alınması gibi sorumluluklar yüklenmiştir (Hodgetts ve Kroeck, 1992: 15).

1980’li yıllarda, artan global rekabet, işletmelerin yeniden yapılanma çabaları ve hızla artan şirket birleşme ve satın almaları insan kaynakları yönetimlerinin yeni konularla karşı karşıya kalması sonucunu doğurdu. Özellikle şirket evliliklerinde veya satın almalarında, iki şirketin çıkarlarının tek bir plan dahilinde nasıl birleştirileceği, bölümlerin nasıl yeniden yapılandırılacağı, hangi çalışanlarının işlerinin değiştirilmesi hangilerinin işine son verilmesi gerektiği gibi problemlerle karşılaşılıyordu. Ortaya çıkan atıl işgücü ve bunların yeniden eğitimden geçirilmesi insan kaynakları bölümünün temel sorumluluklarından birisiydi.

Bu dönemde insan kaynakları yönetimi ve strateji kavramları birlikte ele alınmaya başlanmış ve “stratejik insan kaynakları” kavramının ortaya çıkması söz konusu olmuştur. Üretim ve sonrasında yönetim süreçlerinin yüksek teknolojiye dayanması; nitelikli işgücüne olan gereksinmeyi artırmış ve pazara dönük güçlü bir personel bileşimi ile, işletme genelini kapsayan uzun dönemli karar ve stratejilerin

oluşturulması sorumluluğuna katılan bir insan kaynakları yönetiminin örgüt üzerindeki işlevsel etkileri artmıştır. Böylelikle günümüz koşullarında insan kaynakları etkinlikleri, işletmenin rekabet ortamında varlığını sürdürebilmesinde giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda, modern insan kaynakları departmanları işletmenin toplumsal, örgütsel, işlevsel dengeler ve kişisel amaçlar karşısında yaptığı temel mücadelelerde, stratejik destek sağlamakta ve işletme gereksinimlerini daha etkin biçimde karşılamaktadırlar (Taştan,2003:44).

Bu bilgiler ışığında insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimi özet olarak Tablo 1.1’de, tarihsel süreç içerisinde insan kaynakları fonksiyonunun organizasyon içerisindeki gelişimi ise Tablo 1.2’de sunulmuştur.

**Tablo 1.1. İnsan Kaynaklarının Tarihsel Gelişimi**

DÖNEMLER	TEMEL KRİTER	İŞVERENLERİN BAKIŞI	TEKNİKLER
1900 öncesi	Üretim teknolojileri	Çalışanların ihtiyaçları önemli değildir.	Disiplin sistemleri
1900-10	Çalışanların rahatlığı	Çalışanlar güvenliğe ve fırsatlara ihtiyaç duyarlar.	Güvenlik ve yaratıcılık programları
1910-20	Görev verimliliği	Çalışanlar yüksek verimlilikle beraber gelen yüksek ücretler isterler.	Zaman ve iş araştırmaları
1920-30	Kişisel farklılıklar	Çalışanların kişisel farklılıkları göz önünde bulundurulmalıdır.	Psikolojik testler, Danışmanlık programları
1930-40	Sendikalaşma	Çalışanların ihtiyaçları kurum içerisinde tatmin edilmelidir	İletişim programları
1940-50	Ekonomik güvenlik	Çalışanlar ekonomik güvenliğe ihtiyaç duyarlar.	Emeklilik ve sağlık gibi ek yararlar
1950-60	İnsan ilişkileri	Çalışanlara baskı unsuru az olan bir denetim uygulanmalıdır.	Süpervizör eğitimleri
1960-70	Katılım İş kanunları	Çalışanlar görevleriyle ilgili kararlara katılmak isterler. Tüm çalışanlara eşit davranılmalıdır.	Katılımcı yönetim teknikleri, eşit fırsatlara dayanan şirket kuralları
1970-80	Görevlerin zorluğu ve çalışma hayatının kalitesi	Çalışanlar becerilerine uygun ve kendilerini zorlayacak görevler isterler	Görev zenginliği, entegre çalışma takımları
1980-90	İşten ayrılmalar	Ekonomik koşullardan dolayı işini kaybedenlerin yeni işlere ihtiyaçları vardır.	İşten ayrılma eğitimleri
1990-2000	Üretkenlik, kalite, adapte olabilme	Çalışanlar iş ve iş dışı dünyalarını dengelemeli ve katkılarda bulunmalıdır	İş ihtiyaçları, eğitim, etik, küreselleşme gibi olguları bütünleştirme
2000 sonrası	Yüksek performanslı, stratejik politikalar ve uygulamalar	Çalışanlar işletmenin ortaklarıdır. Potansiyellerini ortaya koyacak her türlü ortam yaratılmalıdır.	Stratejik odaklı rekabet ve motivasyon yöntemleri, çalışanları işletme ile bütünleştirme

**Kaynak :** Carrell ve diğ.(2000:53)’nden uyarlanmıştır.

**Tablo 1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Organizasyon İçerisindeki Gelişimi**

Üst Düzey Yönetici						<b>Stratejik İnsan Kaynakları</b>
Orta Düzey Yöneticisi				<b>Çalışma İlişkileri</b>	<b>İnsan Kaynakları</b>	
Alt Düzey Yönetici			<b>Personel/ Çalışanların Sorunları</b>			
Nezaretçi		<b>Personel</b>				
Büro Elemanı	<b>Kayıtlar</b>					
	1940'lar	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar

**Kaynak:** Palmer ve diğ.(1993:23)'nden uyarlanmıştır.

## **1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İşletmeler Açısından Önemi**

Günümüzde küreselleşmenin gelişimi, çalışanların nitelik ve beklentilerinin değişmesi, verimlilik, kalite ve müşteri memnuniyetinin rekabetçi üstünlük için kritik önem kazanması, yönetimlerin güncel sorunlardan çok gelecek stratejilerine odaklanması, insan kaynakları yönetiminin organizasyonlarda stratejik bir rol üstlenmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Organizasyonlar kâr etmek, yaşamak ve büyümek gibi amaçlara sahipken; çalışanların da kazanma arzuları, tatmin edilmemiş ihtiyaçları ve organizasyonda elde edecekleri kariyer hedefleri vardır (Barutçugil,2004:42). Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi için seçilecek olan model, hem organizasyonun hem de çalışanların birlikte kazanacağı bir bütünleşme sürecini yönetmek durumundadır (Eren, 1997:6). Galbraith ve Nathanson'a göre bu bütünleşmenin sağlanabilmesi için, insan kaynaklarının, stratejik gelişme sürecine dahil edilmesi gerekmektedir (Buckley ve Ferris, 1996:9).

Bu gelişmeler ışığında insan kaynaklarının üstlenmiş olduğu stratejik rolü ifade edebilmek maksadıyla özellikle 1980'li yılların ortalarından itibaren yürütülen çalışmalarda stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı geliştirilmiş ve bu kavramı açıklamaya yönelik çeşitli tanımlar yapılmıştır. Çalışmamızın bu aşamasında stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili literatürde yer alan bir çok tanım içerisinde öne çıkmış olan tanımlar ele alınarak stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı

açıklanmaya çalışılacaktır.

Bu alanın öncülerinden Guest (1987:511) stratejik insan kaynakları yönetimini, insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisinin gerek politikalar düzeyinde gerekse farklı hiyerarşik seviyelerde entegre edilerek işletmenin hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmak olarak ifade etmiştir. Miller (1987:352) ise stratejik insan kaynakları yönetimini, rekabet avantajı yaratmak ve sürdürülebilmek için uygulanan stratejilerle ilgili olarak işletmenin her seviyesinde, çalışanların yönetimine ilişki alınan karar ve yapılan uygulamaların bütünü olarak tanımlamıştır. Wright ve McMahan (1992:298)'a göre stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları planlamalarının ve uygulamalarının işletmenin hedeflerine ulaşabileceği şekilde tasarlanmasıdır. Benzer şekilde Armstrong (2002:44) stratejik insan kaynakları yönetimini, işletmenin insan kaynakları yönetimi fonksiyonları (işe alma, eğitim, geliştirme, performans yönetimi, ücretlendirme, çalışan ilişkileri vb.) ile ilgili stratejiler ve politikalar geliştirilmesi yaklaşımı olarak ifade ettikten sonra stratejik insan kaynakları yönetiminin temel hedefinin de entegrasyon olduğunu vurgulamıştır. Buna göre insan kaynakları stratejileri birbirleri ile yatay, işletme stratejisi ile de dikey bir entegrasyon içerisinde bulunmalıdır.

Bu tanımlardaki ortak nokta, işletmelerin insan kaynakları yönetiminden hareketle rekabet avantajı elde edebilmeleri için stratejik insan kaynakları yönetimi anlamına gelen içsel ve dışsal uyum olarak ifade edilebilecek iki boyutun vurgulanmasıdır. Bir başka deyişle insan kaynaklarının etkinliğinin sadece insan kaynakları yönetimi politika ve uygulamalarının kendi içerisindeki tutarlılığına (içsel uyum) değil aynı zamanda işletmenin genel hedefleri ve stratejisi ile uyumuna (dışsal uyum) da bağlı olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Hendry ve Pettigrew (1986:6) yapmış oldukları çalışma sonunda stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili dört önemli sonuç ifade etmişlerdir. Söz konusu çalışmaya göre stratejik insan kaynakları yönetimi;

- İşletmede planlama sürecinde, insan kaynakları uygulamaları ile işgücü tahminleri ve iş planları arasında ilişki kurulmasını sağlamakta,
- İnsan kaynakları politika ve uygulamaları ile işletme stratejisini uyumlu hale

getirmekte ve bu sayede çalışanların işletme hedeflerinin başarılmasını sağlayacak şekilde yönlendirilmesi sağlanmakta,

➤ İşletmenin insan kaynakları felsefesi ile desteklenerek tasarlanmış, birbirleri ile uyumlu istihdam politikasının ve insan kaynakları stratejisinin oluşturulması sağlanmakta, aynı zamanda insan kaynakları felsefesinin organizasyon kültürü ile entegrasyonu yapılarak insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme yönetiminin beklentileri doğrultusunda daha başarılı gelişmesine imkan sağlanmakta,

➤ Çalışanların stratejik ortaklar olarak değerlendirilmesini ve insan kaynakları yönetiminin de rekabet avantajı elde etmekteki önemli rolünün görülmesini sağlamaktadır.

Dyer ve Holder (1988:23), insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetiminin üstlendikleri rol ve organizasyon içerisinde odaklandıkları seviye bakımından birbirlerinden ayrıldıklarını ifade etmişlerdir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi orta düzey personel uzmanları tarafından yürütülen bir fonksiyon iken stratejik insan kaynakları yönetimi stratejik kararlar ve kaynak tahsisleri ile ilişkili ve genellikle üst düzey yöneticiler tarafından yürütülmektedir.

Schuler (1992:25) stratejik insan kaynakları yönetiminin entegrasyon ve uyarlama olarak ifade edilebilecek iki bakış açısını kapsadığını ifade etmiştir. Birinci bakış açısı, insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile tam entegrasyonunu (dışsal uyum) ve bunun yanında insan kaynakları politikalarının diğer işletme politikaları ile uyumlaştırılmasını (içsel uyum), ikinci bakış açısı ise, insan kaynakları uygulamalarının işletmedeki çalışanların günlük işlerinde kullanılabilir şekilde düzenlenmesini ifade etmektedir. Bu iki bakış açısı stratejik insan kaynakları yönetimindeki uyum perspektifini yansıtmaktadır.

Truss ve Gratton (1994:663)'a göre stratejik insan kaynakları yönetimi; işletmelere içinde buldukları yoğun rekabet ortamında yenilikçilik ve esneklik kazandıracak bir organizasyon kültürü sağlamak ve işletmenin performansını artırmak amacıyla insan kaynakları yönetimini işletmenin stratejik amaçları ve hedefleri ile ilişkilendirmektir.

Martell, Gupta ve Carroll (1996:26) stratejik insan kaynakları yönetimini proaktif bir

yaklaşım olarak nitelemişlerdir. Stratejik yönetim süreci içerisinde insan kaynakları yönetiminin gerek stratejinin formülasyonunda gerekse uygulanmasında önemli rol oynayarak işletmenin hedeflerine ulaşmasında ve performansının yükseltilmesinde önemli katkı sağladığı ifade edilmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan bu tanımlarda, geleneksel insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisi ile entegrasyonu vurgulanmakta ve bu sayede insan kaynakları yönetiminin gerek stratejik yönetim sürecinde oynayacağı önemli rol gerekse işletmenin performansına yapabileceği katkılar belirtilmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetimi, işletmelerin çalışanlarını stratejik değerleri olarak görmelerini ve insan kaynakları yönetimini de buna bağlı olarak işletmenin stratejik yönetim sürecinin önemli bir aktörü olarak kabul etmelerini ifade etmektedir ki bu anlayışa bağlı olarak işletmenin rekabet gücünün de artırılabilceği değerlendirilmektedir.

Yapılmış olan bu tanım ve değerlendirmeler ışığında, stratejik insan kaynakları yönetimini, “işletme düzeyinde ele alınan, uzun vadeli, bütüncül bakış açısına sahip, işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için işletme felsefesini ve değerlerini insan kaynakları politika ve uygulamalarına yansıtan, çalışanların işletmenin vazgeçilemez stratejik ortakları olduğu düşüncesinin hakim olduğu bir anlayış” olarak tanımlayabiliriz.

### **1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin, Geleneksel İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi İle Karşılaştırılması**

Stratejik İnsan Kaynakları yönetiminin daha iyi anlaşılabilmesi için geleneksel insan kaynakları yönetimi ile personel yönetiminden ayrıldığı noktaların neler olduğunun incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

Bazı araştırmacılar yeterli teorik desteğin bulunmadığını gerekçe göstererek stratejik insan kaynakları yönetimi ile geleneksel insan kaynakları yönetimini birbirlerinden ayırmanın zor olacağını ifade etmişlerdir (Dyer, 1985; Truss ve Gratton, 1994; Wright ve McMahan, 1992). Buna karşılık bazı araştırmacılar ise insan kaynakları fonksiyonunda ve onun işletme içerisindeki rolünde meydana gelen dönüşümü analiz ederek bu iki yaklaşım arasındaki farklılıkları incelemişlerdir.

Geleneksel insan kaynakları yönetimi ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki farkların daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle personel yönetimi ile geleneksel insan kaynakları yönetimi arasındaki farkların neler olduğunun incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, geleneksel insan kaynakları yönetimi ile personel yönetimi arasındaki farkı Legge (1989:33) kısaca şu şekilde ifade etmiştir:

- Personel yönetimi çalışanların yönetimi ve kontrolü üzerine odaklanmışken, insan kaynakları yönetimi takımların yönetilmesi ile ilgilenmektedir.
- Hat yöneticileri insan kaynakları yönetiminde rol üstlenirken, personel yönetiminde her hangi bir rol üstlenmemektedirler.
- İnsan kaynakları yönetiminde organizasyon kültürü önemli iken, personel yönetiminde bir önemi yoktur. Bu tespitler ışığında Legge insan kaynakları yönetimini personel yönetimine nazaran daha stratejik olarak nitelmiştir. İlave olarak Guest (1987), insan kaynakları yönetiminin bireysel gelişime, bağlılığa ve esnekliğe önem verirken, personel yönetimin uygulamalarında daha kolektivist bir yaklaşımın hakim olduğunu ifade etmiştir.

Storey (1992) işletmenin başarısı içerisinde çalışanların önemine, personel yönetimine nazaran insan kaynakları yönetiminin daha çok vurgu yaptığını ifade etmiştir. Storey ayrıca insan kaynakları yönetiminin “sert” ve “ılımlı” olmak üzere iki farklı uygulamasının bulunduğunu ifade etmiş, “sert” yaklaşımın daha çok insan kaynakları yönetiminin ölçülebilir maddi yönü üzerine yoğunlaştığını ve personel yönetimi uygulamalarının genişletilmiş bir uygulaması olduğunu, “ılımlı” yaklaşımın ise daha çok organizasyona yapılan katkı, motivasyon, liderlik gibi konular üzerinde odaklandığını ve insan kaynakları yönetiminde daha stratejik bir yaklaşımı temsil ettiğini belirtmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile geleneksel insan kaynakları yönetimi arasındaki temel farklılık incelendiğinde, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin stratejisi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki bağı oluşturduğu görülebilir. Yani işletme stratejisi ile yeterince ilişkili olmayan geleneksel insan kaynakları yönetimine karşılık, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı ile işletme stratejisine tam uyumun sağlandığı ifade edilebilir (Amstrong, 2002; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall,



1988; Boxall, 1992; Truss ve Gratton, 1994). Geleneksel insan kaynakları yönetiminde uzmanlar örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yönetsel roller yerine, personel seçimi, performans değerlendirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları fonksiyonları ile ilgili idari faaliyetleri yerine getirirken (Lundy, 1994; Tokesky ve Kornides, 1994) bu faaliyetlerin kendi aralarında ve işletmenin diğer süreçleri ile arasındaki ilişkiyi yeterince göz önünde bulundurmamaktaydılar. Ancak yürütülen bütün bu faaliyetlerin bir sistemin parçası olduğu ve işletme stratejisinin başarısında önemli roller oynayabilecekleri anlaşılınca bu fonksiyonlar artık stratejik önem kazanmış ve “stratejik performans değerlemesi”, “stratejik eğitim”, “stratejik işe alma” şeklinde ifade edilmeye başlanmıştır (Formbrun, Tichy, Devanna, 1984:67). Bu gelişmeler ışığında araştırmacılar çalışanların çabalarının işletmenin stratejik hedeflerinin gerçekleştirilmesinde insan kaynakları fonksiyonlarının sağlayabileceği önemli katkıların vurgulanabilmesi amacıyla stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımını ortaya çıkartmışlardır.

Snell (2002:62)'e göre, stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanları işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasını sağlamak üzere birleştiren ve yönlendiren bir yöntemdir. Truss ve Gratton (1994:663) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmenin yenilikçiliğini ve esnekliğini destekleyecek organizasyon kültürü yaratmak ve işletme performansını geliştirmek amacıyla insan kaynakları yönetimi ile stratejik hedef ve amaçları ilişkilendirmek olarak ifade etmişlerdir. Her iki tanımlama da stratejik insan kaynakları yönetiminin amacının insan kaynakları yönetimi ile işletmede yürütülen diğer bütün süreç ve faaliyetlerin ilişkilendirilmesi olduğunu vurgulamaktadır (McMahan ve diğ.,1999:113).

Bu açıklamaların ışığında; insan kaynakları yönetimi, sadece işletmenin fonksiyonlarından bir tanesi olarak görülürken, stratejik insan kaynakları yönetiminde söz konusu fonksiyonun işletmenin bütün yönetim ve süreçleri ile ilişkilendirildiğini ve bu sayede organizasyon hedeflerine ulaşmakta önemli katkı sağladığını ifade edebiliriz.

Wright ve Boswell (2002), geleneksel ve stratejik insan kaynakları yönetimlerinin birbirlerinden farklı roller üstlendiklerini ifade etmişlerdir. Buna, göre geleneksel insan

kaynakları yönetimi daha çok “mikro” açıdan değerlendirme yaparak bireylere odaklanırken, stratejik insan kaynakları yönetimi “makro” açıdan yaklaşarak organizasyon düzeyine yoğunlaşmaktadır. Ayrıca geleneksel insan kaynakları yönetiminde bir birinden bağımsız yürütülen alt fonsiyonlar stratejik insan kaynakları yönetiminde sistem bakış açısıyla ele alınmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların istihdamı ile örgütsel yönetim arasında işletmedeki bütün faaliyetleri ve işletmenin çevresini de dikkate alarak bir bağ kurarken, insan kaynakları yönetimi bu süreç içerisindeki faaliyetlerden birisi olarak ele alınmaktadır (Truss ve Gratton, 1994:669). Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimine ilişkin karşılaştırma Tablo 1.3.’de verilmektedir.

Çalışanlar personel yönetimi anlayışında işletmenin diğer maddi varlıkları gibi değerlendirilirken, insan kaynakları yönetimi ile birlikte “kaynak” olarak görülmeye başlanmış, stratejik insan kaynakları yönetiminde ise işletmenin stratejik kaynakları ve ortakları olarak kabul edilmiştir.

Personel yönetiminde maliyetlerin minimize edilmesi temel hedefken, insan kaynakları yönetiminde sadece insan kaynaklarının performansı hedef olarak ele alınmış, stratejik insan kaynakları yönetiminde ise bir bütün olarak örgütsel fayda ve başarı esas alınmıştır.

Personel yönetimi bireylere önem vermeyen ve olaylara reaktif yaklaşan bir bakış açısı iken, insan kaynakları yönetimi daha bireysel ve aktif bir anlayışı, stratejik insan kaynakları yönetimi ise stratejik ve proaktif bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin tepe yönetimince ele alınırken, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi daha çok orta ve alt düzeyde yürütülmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin stratejik yönetiminde merkezi rol oynarken, personel yönetiminde ihmal edilebilecek kadar düşük bir katkı verilmekte, insan kaynakları yönetiminde ise sadece organizasyonun fonksiyonlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik insan kaynakları yaklaşımında insan kaynakları faaliyetlerinde hat

yöneticilerinin de rolü ve katkısı bulunurken, insan kaynakları yönetimi anlayışında bu faaliyetler dar kapsamda sadece insan kaynakları departmanı tarafından sahiplenip uygulanmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında, stratejik insan kaynakları yönetimi, personel yönetimi ve insan kaynakları yönetimi ile karşılaştırıldığında; işletme düzeyinde ele alınan, uzun vadeli, bütüncül bakış açısına sahip, işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için işletme felsefesini ve değerlerini yansıtan bir anlayışı ifade etmektedir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi kendi içerisinde tutarlı, uyumlu ve aynı zamanda işletme stratejisi ile ilişkilendirilmiş bir dizi insan kaynakları faaliyetini kapsamaktadır. İnsan kaynakları departmanlarının yöneticileri de bu anlayış içerisinde herhangi bir fonksiyon yöneticisi olmaktan çıkarak işletmenin stratejik yönetim sürecinde önemli bir takım oyuncusu haline gelmektedir.

**Tablo 1.3. Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi kavramlarının karşılaştırılması**

Kriterler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
<b>Temel Düşünce</b>	Çalışanların işletmenin diğer varlıklarından farkı yoktur.	Çalışanlar işletmenin kaynaklarıdır.	Çalışanlar işletmenin stratejik kaynaklarıdır.
<b>Hedef</b>	Önceden tanımlanmış faaliyetlerdeki performans	Sadece insan kaynaklarındaki performans	Bir bütün olarak örgütsel başarı
<b>Nitelik</b>	Genel, reaktif	Bireysel, aktif	Stratejik, proaktif
<b>Yapı</b>	Sistematik bir yapı bulunmamakta	Birbirleri ve çevre ile yeterince ilişki içerisinde bulunmayan, bir nevi kendi içerisine kapalı insan kaynakları programı ve uygulamaları	Geniş açılı, risklere duyarlı ve bütüncü bir yapı. İnsan kaynakları sistemi çevreye uyum sağlayacak şekilde oluşturulmuş.
<b>Seviye</b>	Genellikle alt düzey	Orta düzey	Üst düzey
<b>Kapsam</b>	Organizasyon içerisinde belirli özel bir alan	Organizasyon kapsamında	Organizasyonun diğer birimleri ve dış çevre ile ilişkili
<b>Beklenti</b>	İtaat	Katkı	Uzun dönemli katkı ve gelişim

Tablo 1.3'ün devamıdır.

Kriterler	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
Değerlendirme	Maliyetleri azaltmak	İK hizmetlerin en iyi şekilde yerine getirilmesi	İşletmenin bir bütün olarak başarısı
Statü	Marjinal	İşletme fonksiyonlarından birisi	Stratejik ortak
Aktörler	Personel veya idari işler uzmanları	İnsan kaynakları uzmanları/yöneticileri	İnsan kaynaklarının desteğinde, insan kaynakları yöneticileri ile hat yöneticileri
Oryantasyon	Kısa vadeli	Orta vadeli	Uzun vadeli

#### 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İlgili Başlıca Modeller

Stratejik insan kaynakları yönetimini daha iyi anlayabilmek için teorik gelişimi içerisinde stratejik insan kaynakları sürecini açıklamaya yönelik ortaya atılan modellerin incelenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Truss ve Gratton (1994,667) çalışmalarında stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili modelleri; normatif, deneysel ve teorik olmak üzere üç kategori altında ele almışlardır. Normatif modeller, stratejik insan kaynakları yönetiminin nasıl yürütüleceğini ortaya koymaya çalışan, uygulayıcılara en iyiye nasıl ulaşacaklarına ilişkin kılavuzlar öneren modellerdir. Deneysel modeller ise, örnek firmalarda yapılan araştırmalarda elde edilen verilere ve bu verilerin analizi ile ulaşılabilecek sonuçlara dayanan modelleri ifade etmektedir. Teorik modeller ise literatür incelemeleri ile ortaya konulan modellerdir. Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya çalışan modeller bu sınıflama esas alınarak incelenmeye çalışılmıştır.

##### 1.4.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Normatif Modeller

Başlangıçta ortaya çıkan normatif modeller daha çok tanımlayıcı nitelikte, stratejik insan kaynakları yönetiminin basit fonksiyonları ile nasıl yürütüleceği üzerinde durmuşlardır. Söz konusu modellerin ortak noktalarının “önce strateji oluşturulur insan kaynakları da bu stratejiyi izler” şeklinde olduğu söylenebilir. Bu çerçevede öncelikler oluşturulan işletme stratejisinin gereklerine göre insan kaynakları yönetimi değerlendirilir. Daha sonra işletme stratejisinin ihtiyaçlarına cevap verebilecek çeşitli insan kaynakları stratejileri geliştirilir.

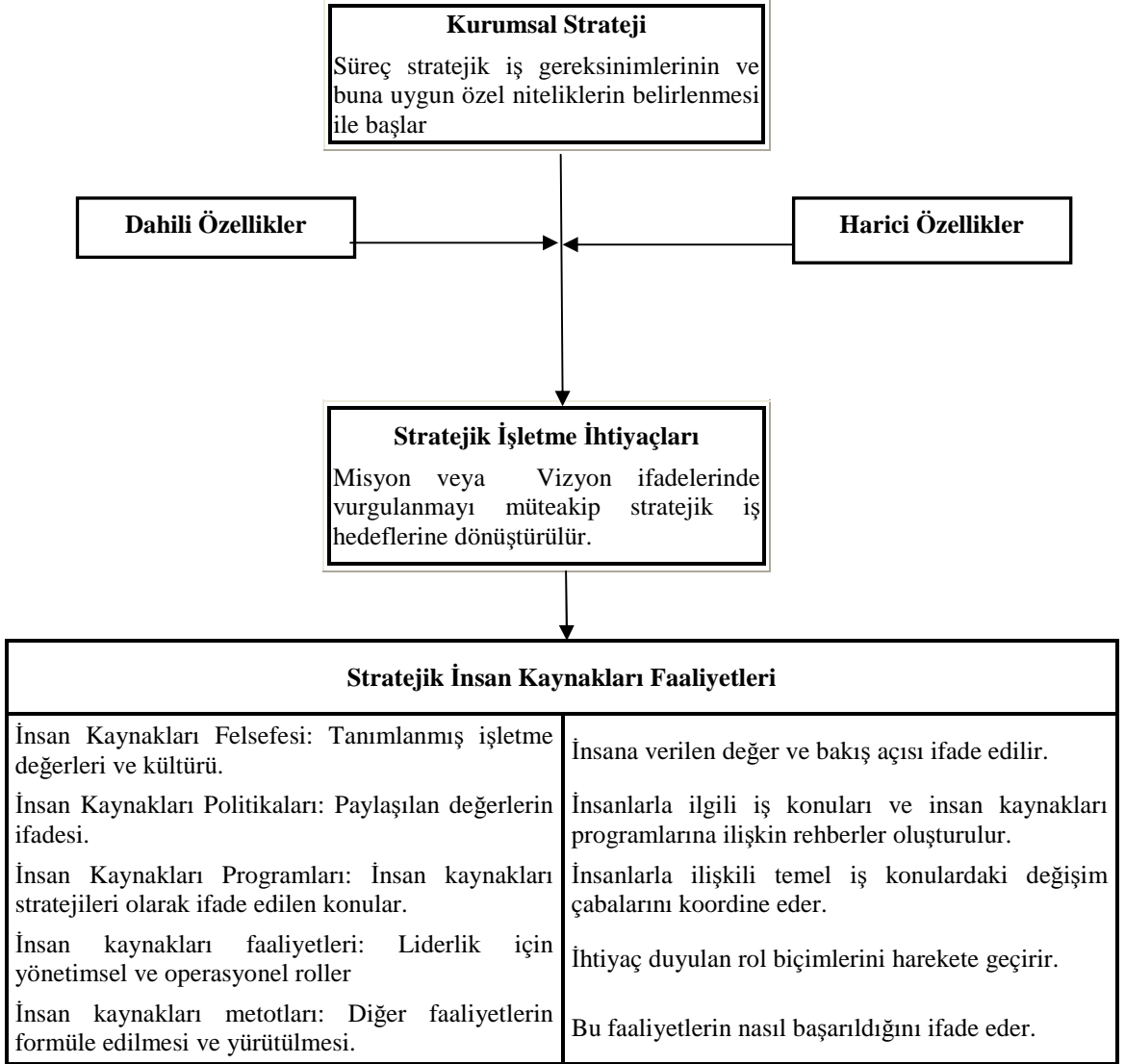
Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya yönelik ilk modellerden birisi Devanna, Formbrun ve Tichy (1981) tarafından geliştirilmiştir. Bu model, işletme stratejisinin analiz edilerek, bu stratejiye ve işletmenin misyonuna uygun olarak oluşturulmuş insan kaynakları stratejisini ve insan kaynakları organizasyonunu öngörmektedir. Tichy, Formbrun ve Devanna (1982) modellerini işletme stratejisi ile başlatmışlar, organizasyon yapısının stratejiye göre değişiklik gösterebileceğini düşündüklerinden, yapının stratejiyi izlemesi gerektiğini ifade etmişler ve insan kaynakları yönetimi politikalarının da bu sürecin devamında yer alabileceğini düşünmüşlerdir. İşletme stratejisini, yapıyı ve insan kaynakları yönetimini ilişkilendirerek işletmenin başarılı olmasını hedeflemişlerdir. Personel seçimi, performans değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirmeden oluşan ve “İnsan kaynakları döngüsü olarak ifade ettikleri sürecin ve bu süreçte yer alan her bir faaliyetin işletme stratejisi ile uyumlu ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekilde düzenlenmiş olması gerektiğini belirtmişlerdir. Son olarak insan kaynakları fonksiyonunun kendi organizasyon yapısı ve hat yöneticileri ile bağlantılarının stratejik insan kaynakları yönetiminde önemli olduğunu vurgulamışlardır.

Kane ve Palmer (1995)’a göre benzer şekilde stratejik insan kaynakları yönetimi; işletme stratejisi ile uyumlu bir insan kaynakları stratejisinin geliştirilmesine dayanmaktadır. Daha sonra oluşturulacak insan kaynakları politikaları ve uygulamaları da insan kaynakları stratejisinden kaynaklanmalıdır. Bu sayede en altta yer alan her hangi bir insan kaynakları faaliyeti organizasyonun genel stratejisinin başarılmasına katkı sağlamış olacaktır. Strateji ile ilgili önemli çalışmaları bulunan Miles ve Snow (1984) ise insan kaynakları politika ve uygulamalarının farklı işletme stratejilerini uygulayabilecek yapıda oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Schuler (1992) önerdiği “5-P” modelinde insan kaynakları stratejisinin ayrıntılarını vurgulamıştır. Bu modele göre insan kaynakları felsefesi (philosophy), politikaları (policies), programları (programs), uygulamaları (practicies) ve süreçleri (processes) işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesine yönelik olarak oluşturulmalı ve değerlendirilirken bu kriter esas alınarak değerlendirilmelidir (Şekil 1.1). Daha önce literatürde ayrı ayrı ele alınan faaliyetlerin birbirleriyle olan ilişkilerini gösteren daha bütüncül bir bakış açısına sahip olması bu modelin en önemli katkısı olarak

gösterilebilir. Bunun yanısıra 5-P modelinde işletme stratejisi ile faaliyetler arasındaki ilişkinin önemini yansıtılmaktadır (Barlett ve Ghoshal, 2002:38). Şekil 1.1’de “5-P” Modeli şematik olarak açıklanmaktadır.

**Şekil 1.1. “5-P” Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Modeli**



**Kaynak:** Lundy ve Cowling (1996:76)

Baird ve Meshoulam (1988) stratejik insan kaynakları yönetimini “uyum” bakış açısıyla değerlendirmişlerdir. Çeşitli içsel ve dışsal faktörler ile organizasyonun içerisinde bulunduğu gelişim safhalarının da dikkate alındığı bu yaklaşım stratejik insan kaynakları yönetimin içsel ve dışsal uyum modeli olarak ifade edilmiştir. Bu sayede işletmenin stratejik ihtiyaçlarına cevap verebilecek insan kaynakları politikaları

ve uygulamaları geliştirmenin m¼mk¼n olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmayı m¼teakiben stratejik insan kaynakları y¼netimi ile ilgili yapılan araştırmalarda uyum konusu ¼n plana çıkmıştır.

¼zet olarak normatif modellerin genelinde stratejik insan kaynakları y¼netimi işletme stratejisi ile başlamakta insan kaynakları stratejisi de onu takip etmektedir. Ayrıca oluşturulan insan kaynakları stratejisinin işletme stratejisi ile uyumlu ve işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacak şekilde oluşturulması ¼nerilmektedir. Aynı bakış açısı insan kaynakları politika ve uygulamalarının geliştirilmesinde ve icrasında da beklenmektedir. Kısaca insan kaynaklarının alt fonksiyonlarının stratejileri ve uygulamalarının da işletmenin insan kaynakları stratejisi ile tam uyum içerisinde olması beklenmektedir. İnsan kaynakları y¼netiminde fonksiyonel stratejilere odaklanmış bazı araştırmacılar bu fonksiyonel stratejilerin içeriği ve geliştirilmesi s¼reci ile ilgili çalışmalar yapmışlardır (Devanna ve diğ.,1981; Kane ve Palmer,1995;Schuler, 1992, Tichy ve diğ.,1982). Diğerleri ise insan kaynakları stratejilerinin hem işletme stratejisine hem de çevresel fakt¼rlere uyumuna dikkat çekerek, insan kaynakları stratejilerinin oluşturulmasını daha geniş bir perspektirften ele almışlardır ( Baird ve Meshoulam,1988;Dyer ve Holder, 1988; Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall,1988; Miles ve Snow,1984).

Bu modeller insan kaynakları stratejisi ile işletme stratejisini ilişkilendirerek ve stratejik insan kaynakları y¼netimi s¼recine etki eden i ve dış değişkenleri ortaya koyarak stratejik insan kaynakları y¼netiminin gelişimine katkı sağlamışlardır. Bununla birlikte tanımlayıcı bir yaklaşım içerisinde bulduklarından işletmelerde stratejik insan kaynakları y¼netimi için sadece genel bir yol izebilmişlerdir. Ancak stratejik insan kaynakları y¼netiminin tam olarak anlaşılabilmesi için işletmelerin gerçek ihtiyaç ve sorunlarının ¼l¼lerek bu ¼l¼mlerden çıkartılabilecek sonuçlara dayanan teorik analizlere y¼nelmemiřlerdir.

#### **1.4.2. Stratejik İnsan Kaynakları Y¼netiminde Deneysel Modeller**

Bu modeller belirli sayıda işletmeden elde edilen verilere dayanarak oluşturulan bilgiler ışığında, strateji ile insan kaynakları y¼netimi arasında daha genel bir bakış açısıyla ¼nermelerde bulunan normatif modellerden farklı olarak işletmelerin

gerçeklerini daha çok yansıtmaktadır (Truss ve Gratton, 1994:667-668). Normatif modellerle karşılaştırıldığında deneysel model sayısının daha az olduğu ifade edilebilir. Normatif modellerin sınırlı değişkenlere (strateji-insan kaynakları) yönelmelerine karşılık deneysel modeller; strateji, yapı gibi içsel değişkenlerin yanı sıra sosyo-ekonomik yapı, teknoloji, rakipler, içinde bulunulan endüstri gibi daha geniş bir çerçevede değerlendirme yapmışlardır. Warwick Üniversitesinde üç yıl süren bir araştırmada, çevresel faktörlerde meydana gelen değişimlerin İngiltere’de stratejik insan kaynakları yönetiminin ortaya çıkmasında ve daha sonra gelişimindeki rolü incelenmiştir. Bu çalışmada farklı sektörlerden seçilen 85 firmadan elde edilen veriler incelenmiş ve stratejik insan kaynakları yönetimi; işletme stratejisi ve istihdam politikası ile tam uyum içerisinde, insan kaynaklarını rekabet üstünlüğü sağlamakta stratejik ortak olarak kabul eden bir anlayışa sahip insan gücü planı ve insan kaynakları yönetimi oluşturmaktır (Hendry ve Pettigrew,1986:5).

Hendry ve diğ. (1988) sonraki çalışmalarında dinamik çevre koşulları altında insan kaynakları yönetiminin başarılı olması için neye ihtiyaç duyacağı ve buna bağlı olarak insan kaynakları stratejisinin nasıl oluşturulması gerektiği ile ilgili bir çalışma yapmışlardır. ABD’nde ise Lundberg (1985) “Reynolds Corporation”da yapmış olduğu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimini etkileyen örgütsel ve sosyal faktörlerin neler olduğunu incelemiştir.

Storey (1992:43) ise , literatürde yer alan teorik modellerin işletmelerden toplanacak gerçek verilerle test edilerek stratejik insan kaynakları yönetiminin daha kolay anlaşılabilir bir yapıya kavuşturulacağını ifade etmiştir. Literatür taramasına dayalı olarak Truss ve Gratton (1994) stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde dış faktörlerin işletme stratejisi ile insan kaynakları stratejisine nasıl etki ettiğini inceleyerek stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bir kavram haritası oluşturmaya çalışmışlardır. Model organizasyonun çevresi ile ilişkisi dikkate alınarak açık sistem yaklaşımına göre oluşturulmuştur. Aynı zamanda planlanan ile gerçekleşen strateji arasında fark olduğu vurgulanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili yapılan özellikle normatif çalışmalar planlanan işletme ve insan kaynakları stratejileri üzerine kurulmuştur. Fakat Truss ve Gratton (1994:671) yapmış oldukları çalışmada planlanan insan kaynakları stratejisi ile bu stratejinin yürütülmesi sırasındaki



insan kaynakları uygulamaları arasında farklılıklar olabileceğini vurgulamışlardır. Ancak çalışmalarında planlanan strateji ile yürütülen strateji arasındaki farkın sebepleri ve nasıl belirleneceğine yönelik bir açıklama getirmemişlerdir.

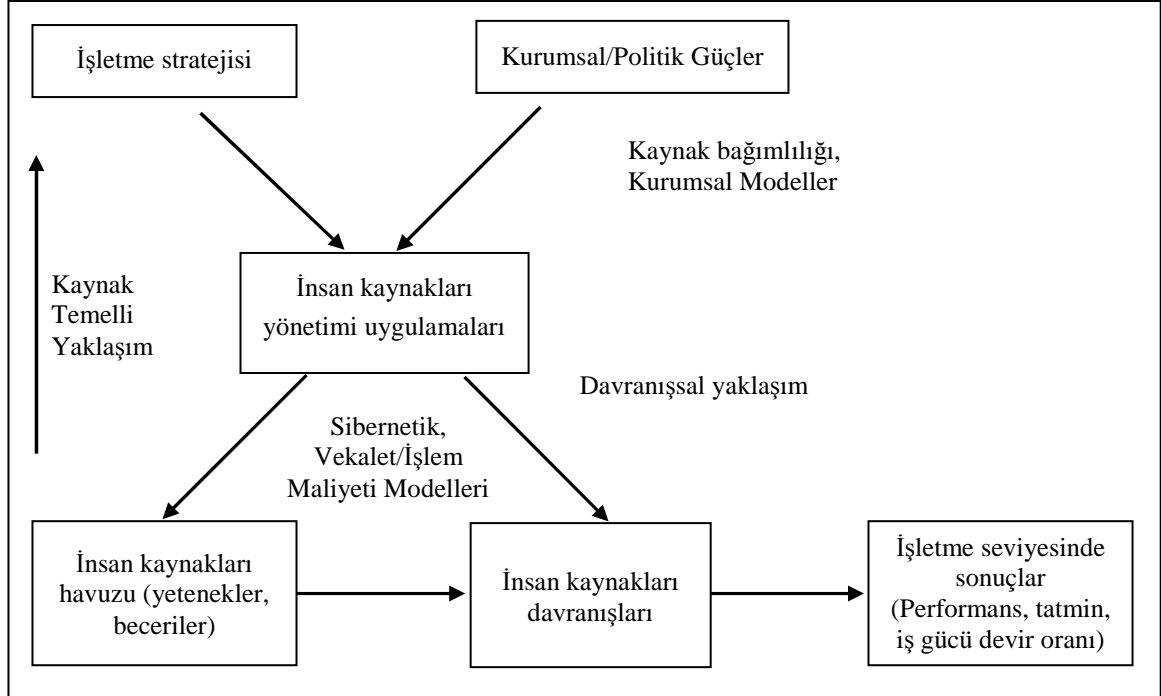
Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya çalışan deneysel modeller incelendiğinde genellikle tümevarım yaklaşımında oldukları görülmektedir. İşletmelerin tecrübeleri ve uygulamalarını inceleyerek oluşturulan bu modellerin işletmenin gerçeklerine daha yakın sonuçlar elde edebildiği ifade edilebilir. Deneysel çalışmaların en önemli katkılarından birisi de stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili kavramsal değişkenlerin ölçülmesinin önemini ortaya koymalarıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimini etkileyen içsel ve dışsal faktörlerin deneysel yöntemlerle incelenmesi stratejik insan kaynakları yönetiminin rolünün ve işleyişinin daha kolay anlaşılmasını sağlayabilecektir.

Ancak bu çalışmaların en önemli kısıtları, sınırlı sayıdaki işletmeden elde ettikleri verilerle stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya çalışmalarıdır. Bu sebepten dolayı çalışmalarda elde edilen sonuçlar genelleştirilememiş ve evrensel düzeyde kabul görece teoriler ve açıklamalar getirilememiştir.

#### **1.4.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Teorik Modeller**

Stratejik insan kaynakları yönetiminde teorik modellerle ilgili en önemli çalışmalardan bir tanesi Wright ve McMahan (1992) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada dört tanesi stratejik perspektife sahip [davranışsal(behavior) teori, vekalet/işlem maliyeti(agency/transaction) teorisi, kaynak temelli yaklaşım (resource-based firm of the view), sibernetik (cybernetic) modeller] iki tanesi [kaynak bağımlı yaklaşım (resource dependence perspective) ve kurumsallaşma yaklaşımı (institutional theory)] stratejik olmayan ancak insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile ilgili toplam altı teorik model özetlenmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamaya çalışan söz konusu teorik modeller Şekil 1.2.'de gösterilmektedir. Daha sonra McMahan ve diğ. (1999) bu çalışmayı biraz daha geliştirmişler ve bu altı modele popülasyon ekolojisi ile insan sermayesi teorilerini de ilave etmişlerdir.

## Şekil 1.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Teorik Yaklaşımların Kavramsal Bir Modeli



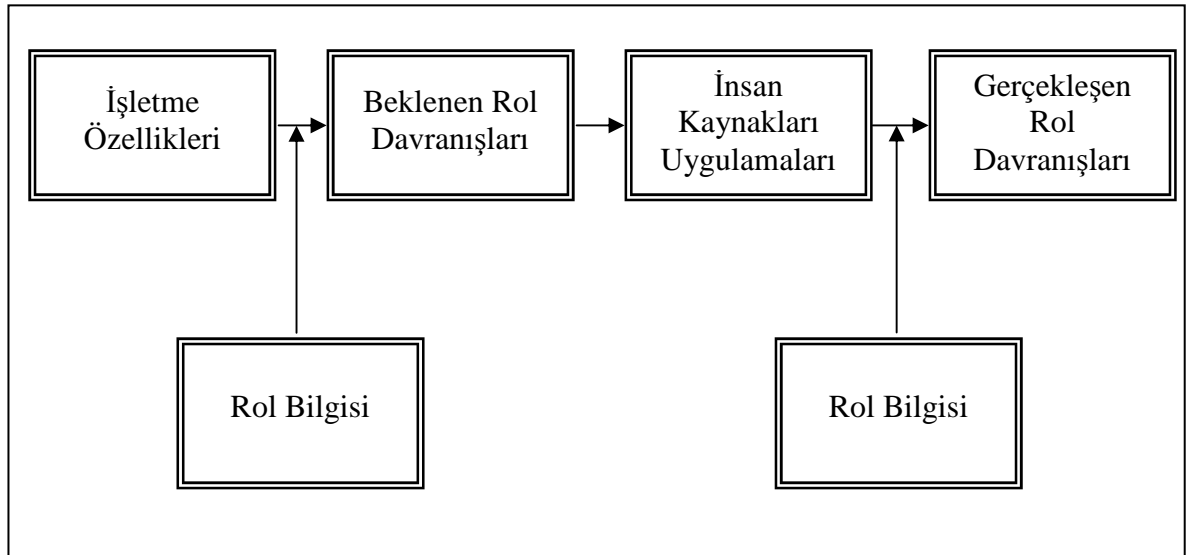
**Kaynak:** Wright ve McMahan (1992, 299)

Stratejik insan kaynakları yönetiminde davranışsal (behavior) model (Şekil 1.3), işletmenin stratejik hedeflerine çalışanlarda uygun davranışlar geliştirilerek ulaşılabileceğini ifade etmektedir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde, farklı stratejilerin ihtiyaç duyabileceği çalışan davranışlarını destekleyecek ve ortaya çıkaracak insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ihtiyaç olduğu ifade edilmiştir. Bir başka deyişle çalışanların davranışları insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasında aracı konumundadır. Schuler ve Jacson (1987)'in Porter tarafından geliştirilen rekabet modeline dayanarak farklı stratejilere yönelik farklı insan kaynakları uygulamalarını ilişkilendiren çalışması, Miles ve Snow (1984)'un yapmış olduğu çalışma, Hendry ve Pettigrew (1986)'un BCG matrisi ile ilgili çalışmaları bu alanda yürütülen çalışmalara örnek olarak verilebilir. Çalışanların davranışları işletme stratejilerinin uygulanmasındaki temel araç olarak görülmektedir. Wright ve McMahan (1992,304) 'a göre bu çalışmaların temel gerekçesi budur.

Davranışsal teoride insan kaynakları uygulamaları ile çalışanların davranışları

arasındaki ilişki sıkça incelenmesine rağmen davranışlar ile işletme stratejisi arasındaki ilişkiyi araştıran çalışma sayısının oldukça az olduğu söylenebilir. Bu nedenle işletme stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasında bağ kurduğu ifade edilen “çalışan davranışlarının” bu rolünün net bir şekilde ortaya koyulabildiği söylenemez. Bu yaklaşıma yönelik yapılan eleştirilerdeki bir başka önemli husus ise çalışanların davranışlarında önemli etkilere sahip olan çalışanların becerileri ile zihinsel yeteneklerinin dikkate alınmamış olmasıdır. Bu eleştiriler ışığında bu teorinin stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili temel konuların ancak belirli bir bölümünü açıklayabildiği ifade edilmektedir (Lado ve Wilson, 1994; McMahan ve diğ., 1999)

### Şekil 1.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Davranışsal (Behavior) Model



**Kaynak:** Wright ve McMahan (1992, 304)

Stratejik insan kaynakları yönetiminde kaynak temelli yaklaşım (Barney, 1991) son yıllarda sıkça incelenen bir konu olmuştur. Bu yaklaşımda firmanın sahip olduğu kaynaklar onun rekabet üstünlüğünün temeli olarak kabul edilmektedir. Hangi kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayacağını belirlemek için de dört farklı kriter önerilmiştir. Bunlardan ilki işletme için değerli olmak veya işletmeye değer katmak, ikincisi çok sık görülen değil ender bulunan olmak, üçüncüsü taklit edilemez olmak ve sonuncusu ise ikame edilemez olmaktır. Lado ve Wilson, (1994)’da benzer şekilde kaynak temelli bakış açısını işletmenin sahip olduğu ender ve taklit edilemez kaynaklara bağlı olarak oluşturulacak rekabet düzeyi olarak belirtmişlerdir. Bu kriterler çerçevesinde bakıldığında insan kaynakları, işletmeye sürdürülebilir rekabet

avantajı sağlayabilecek, işletmenin sahip olduğu en önemli varlığıdır (Wright ve McMahan, 1992; Wright ve diğ., 2001). Bir başka ifade ile işletmenin rakiplerine göre ayırtedici en önemli rekabet üstünlüğü, yetenekli ve işletmeye değer katan, kolaylıkla elde edilemeyecek, taklit edilemeyecek ve yerine her hangi başka bir kaynak konulamayacak olan insan kaynaklarıdır (Pfeffer,1995:26).

İnsan kaynaklarının rekabet üstünlüğü sağlamak konusundaki önemli rolü Schuler ve MacMillan(1984) ile Ulrich (1991) tarafından da ifade edilmiştir. Bu yönde çalışma yapmış araştırmacılar tarafından, çalışanların uygun yeteneklerini ve davranışlarını ortaya çıkaracak ve destekleyecek insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada katkılar sağlanabileceği ifade edilmiştir. Belirli bir işletme tarafından kendine özgü bir şekilde yürütülen insan kaynakları yönetimi uygulamaları işletmede taklit edilemeyecek ve ikamesi sağlanamayacak rekabet avantajı sağlayacaktır (Boxall, 1996:63).

Kaynak temelli yaklaşımın (Resource-based view of the firm) bir diğer dalı olarak ifade edilebilecek yetkinlik tabanlı(competency-based) yaklaşımda da insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmenin stratejik hedeflerini gerçekleştirmesindeki önemli rolü vurgulanmaktadır. Bu yaklaşımda yetkinlik sahibi çalışanlarının işletmenin rekabet üstünlüğünün göstergesi olduğu ifade edilmiştir. İşletmelerin tedarik, işleme ve pazarlama gibi alanlarında sahip olabilecekleri ayırt edici yetkinlikler işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecektir (Lado ve diğ., 1992; Lado ve Wilson,1994). İşletmenin gelişimini ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran bu tür yetkinlikleri destekleyecek insan kaynakları yönetim sistemi ve buna bağlı insan kaynakları uygulamaları stratejik insan kaynakları yönetimi olarak ifade edilebilir (Huselid, 1995; Lado ve Wilson,1994).

Vekalet ve işlem maliyeti(agency/transaction) teorileri, iktisat temelli teoriler olup daha sonraları yönetim alanında da kullanılmaya başlanmış, stratejik insan kaynakları yönetimi araştırmacıları tarafından da hiyerarşik organizasyonlarda insan kaynakları yönetiminde karşılaşılabilecek konuların açıklanması maksadıyla ele alınmıştır (Wright ve McMahan, 1992:302).

Vekalet (Agency) yaklaşımı, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbirleri ile yardımlaşmak durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Bir kişi yada grup adına harekette bulunan kişiye vekil(agent ), vekilin temsil ettiği kişi ya da gruba ise vekalet veren ya da asil ( principal) denilmektedir. Vekalet veren ile vekil arasındaki ilişki ise vekalet ilişkisi olarak adlandırılmaktadır. Vekalet yaklaşımına göre bir işletmedeki üst yönetim asil (principal), çalışanlar vekil (agent) olarak kabul edilmekte, örgüt ise farklı bireyler arasında yazılı ve yazılı olmayan anlaşmalardan oluşan karmaşık bir sistem olarak görülmektedir.

Örgütsel iktisat literatüründe vekalet teorisi, amaçların uyuşmadığı durumlarda organizasyonlar açısından bu uyuşmazlığın sebeplerini ve sonuçlarını anlamaya çalışır. İnsanların bencil ve fırsatçı oldukları düşüncesi vekalet teorisinin dayandığı temel varsayımdır.

Vekil kendi kişisel çıkarlarına göre motive olur, rasyonel davranır ve riskten kaçınır. Vekalet veren, çeşitli özendirmelerle, vekili motive edebilir. Ancak eğer vekalet veren vekilin davranışlarını değerleyip yönlendiremiyorsa, aralarında çatışma başlayacaktır. Vekalet teorisindeki temel problemlerden birisi de bu noktada arzu ve çıkarları farklı ve çıkar çatışması içinde olan tarafların birbirini nasıl kontrol edeceğidir. Bu noktada üst yönetim (asil) ile çalışanlar (vekil) arasında belirsiz çevre koşulları altında yazılı ve yazılı olmayan bütün anlaşmalar için yapılan harcamaların tamamına vekalet maliyeti denilmektedir.

İşlem maliyeti teorisi örgütleri anlamak ve örgüt davranışlarının özelliklerini incelemek amacıyla geliştirilmiştir. Örgütler ürettikleri mal ve hizmetlerin değişim işlemlerini (transactions), maliyeti en ekonomik olacak şekilde organize etmek isterler. İşlem maliyeti yaklaşımı, organizasyonların bu değişim maliyetlerini analiz edebilecekleri ve en ekonomik şekilde organize edebilecekleri teorik çerçeveyi (modeli) araştırmaktadır. Yaklaşımın temelinde rasyonellik ve etkinlik arayışı vardır. İşlem maliyetleri çalışanların değişimi sürecinde; müzakerelerde, kontrollerde ve faaliyetlerin yürütülmesinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada kontrolün her iki teori için de önemli olduğu ifade edilebilir. İnsan kaynakları yönetimi sistemi vasıtasıyla çalışanların işletmeye yapacağı katkılar ödüllendirilir, işletme için uygun olmayan

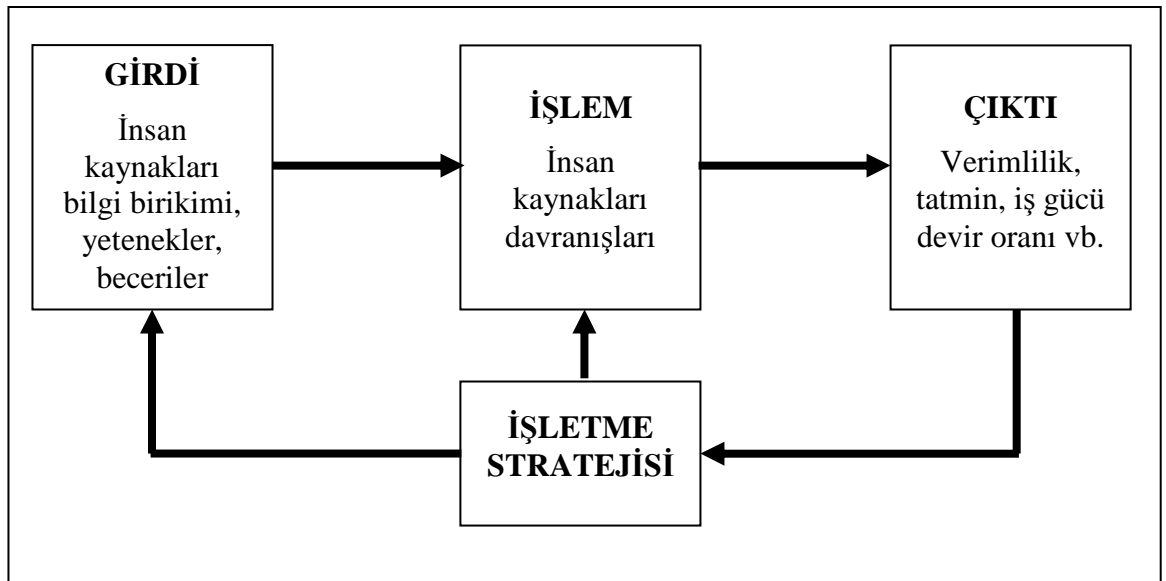
çalışan davranışları da gözlemlenerek gerekli tedbirler alınabilir. McMahan ve diğ. (1999) işlem maliyeti teorisinin daha çok performans değişiklikleri üzerine, vekalet teorisinin ise ücretlendirme üzerine yoğunlaştığını ifade etmişlerdir. Literatür incelendiğinde, CEO kontrolü, bürokratik kontrol, davranışsal kontrol ve çıktı kontrolü gibi kontrol yöntemleri görülmektedir(Ferner, 2000; Toyne ve Miller,1998). Bu kontrol türlerinin tamamı çalışanları teşvik etmek veya gözlemlemek için farklı insan kaynakları yönetimi uygulamalarına dayandırılmaktadır.

Farklı bireyler arasında yazılı ve yazılı olmayan anlaşmalardan oluşan karmaşık bir sistem olarak görülen örgütlerde insan kaynakları yönetimi uygulamalarının söz konusu anlaşmaların işletme hedefleri ile uyumlu olarak düzenlenmesinde ve yürütülmesinde önemli bir sorumluluğunun olabileceği ve bunun da ancak stratejik insan kaynakları bakış açısı ile mümkün olabileceği ifade edilebilir.

Bu yaklaşımlara yönelik en önemli eleştiri teorik çerçeveyi destekleyen çok az ampirik çalışma olması ve bir örgüt teorisi olamayacak kadar sınırlı bir olguyu incelemeleridir.

Sibernetik(cybernetic) modeller organizasyonları birer açık sistem olarak ele almaktadırlar. Buna göre insan kaynakları yetkinlikleri işletmenin girdileri, hedefe yönelik olarak çalışanların ortaya koyduğu davranışlar süreci, performansları da çıktı olarak görülmektedir (Şekil 1.4.).

**Şekil 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Sibernetik (Cybernetic) Model**



**Kaynak:** Wright ve McMahan (1992, 306)

Stratejik insan kaynakları yönetiminin bu model kapsamında temel olarak yetkinlik yönetimi (yetkinliklerin kazandırılması, kullanılması, geliştirilmesi ve muhafaza edilmesi) ile davranışların yönetimi (davranışsal kontrol ve koordinasyon) konularına odaklanması gerektiği ifade edilebilir. Snell (1992) yapmış olduğu çalışmada bütün süreci (girdi, davranış,çıktı) değerlendirerek insan kaynakları yönetiminde kontrol ile strateji arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek şekilde stratejik insan kaynakları yönetiminde kontrol teorisi geliştirmiştir. Buna göre farklı stratejik yaklaşımların, insan kaynakları uygulamalarında farklı kontrol yöntemlerini gerektireceği değerlendirilmektedir.

Kaynak bağımlılığı (resource dependence perspective) yaklaşımı organizasyon içerisinde ve organizasyonlar arasındaki politik ve güç ilişkileri ile ilgilenirken (Pfeffer ve Salancik, 1978), kurumsallaşma (institutional) teorisi kurumların ve kurumsallaşmanın örgütsel uygulamalara etkisini incelemiştir (Wright ve McMahan,1992).

Kaynak bağımlılığı yaklaşımına göre gerçekleşen politikalar ve dengeli olmayan güç ilişkileri insan kaynakları yönetimi sisteminin rasyonel bir şekilde oluşturulmasını ve işletme stratejisi ile tam bir uyumunun sağlanmasını engellemektedir. Organizasyonlar süreçlerini yürütebilmek için sınırlı miktarda kaynağa sahiptirler. Bu kaynakları kontrol edebilme yeteneği işletmelere önemli güç katar (Pfeffer, 1981). Gücün insan kaynakları yönetimi tercihlerine etkisinin ötesinde kaynak bağımlılığı yaklaşımı organizasyonlarda stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının uygun olacağını öngörmektedir.

Organizasyonların ilişki içerisinde olduğu kurumlar, çoğunlukla organizasyonların seçeneklerini sınırlayan ve rasyonel kararlar vermesini engelleyen en önemli dışsal faktörlerden birisi olarak ifade edilebilir (Wright ve McMahan,1992:304). Kurumsallaşma teorisine göre insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletme içerisinde kurallara bağlanmasının ve meşru hale getirilmesinin işletmeler için birinci önceliğe sahip olması gerektiği ifade edilebilir. Organizasyonlar insan kaynakları ile ilgili bu kurumsallaşma sürecini başka bir işletmedeki uygulamaları örnek alarak yürütebilecekleri gibi kendi ihtiyaçları doğrultusunda kendilerine özgü bir insan

kaynakları yönetimi sistemi de kurabilirler. Kurumsallaşmanın üç temel fonksiyonu olarak kuralcılık, düzenleyicilik ve zorlayıcılığın stratejik insan kaynakları yönetiminin uygulanmasının etkinliğini farklı şekillerde etkileyebileceği ifade edilmektedir.

Özet olarak her iki yaklaşım da geleneksel olarak ekonomik faktörlerle açıklanamayan organizasyonel kararların alınmasında politik ve sosyal yapılarında dikkate alınması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu altı modelden başka Welbourne ve Andrew (1996) tarafından adapte edilen popülasyon ekolojisi yaklaşımı ile stratejik insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki ilişki incelenmiştir.

Sonuç olarak yukarıda açıklanan örgütsel teoriler stratejik insan kaynakları yönetiminin, organizasyon içerisinde üstlendiği rolün farklı açılardan (sosyolojik ve ekonomik açılar da dahil) açıklanmasında teorik bir çerçeve çizmişlerdir. Stratejik insan kaynakları yönetimi gerçekte insan kaynakları uygulamaları ile örgütsel hedefleri birleştiren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Bu tür yaklaşımın mantıksal temeli farklı teorilerle açıklanabilir. Her ne kadar genel kabul görmüş tek bir stratejik insan kaynakları teorisi bulunmasa da bu alanda ortaya çıkan bütün yaklaşımlarda temel bazı tanımlar ve stratejik insan kaynakları yönetimi sürecine ilişkin bazı uygulamalar ortak olarak ifade edilmektedir.

Sibernetik yaklaşımı çerçevesinde insan kaynakları organizasyonların amaçladığı sürece yönelik temel ve kesin girdi olarak kabul edilmektedir. Kaynak temelli yaklaşımda ise insan kaynakları yönetiminin ve bireylerin işletmenin rekabet yeteneğine katkısının nasıl katkıda bulunabileceği vurgulanmıştır. İnsan kaynaklarının ve insan kaynakları yönetiminin işletme stratejisinin başarılmasındaki kolaylaştırıcı rolü, davranışsal yaklaşım tarafından ele alınmıştır. Davranışsal teoriye göre, insan kaynaklarının organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesindeki rolü çalışanların uygun davranışları göstermesine, beklenen davranışların oluşturulmasına, çalışanların etkili insan kaynakları uygulamaları ile motive edilmesine ve gözlemlenmesine bağlıdır. Vekalet ve işlem maliyeti teorileri insan kaynakları yönetiminin kontrol fonksiyonu ile ilişkisini ortaya koyarak insan kaynaklarının stratejik rolünü açıklamaya çalışmıştır. Açık sistem olarak organizasyonlar çevresel faktörlerden etkilenmektedir.



Kaynak bağımlılığı yaklaşımı, organizasyon içerisinde veya dışarıysından kaynaklanan politik etkilerin rolünü ortaya koymuş, kurumsallaşma teorisi ise insan kaynakları yönetiminin işletmenin rekabet yeteneğinin artırılmasında katkı sağlayabilmesi için etkili olacak farklı dış etkenleri incelemiştir.

Stratejik insan kaynakları literatürü ile ilgili şu ana kadar incelenen modeller içerisinde araştırmacılar tarafından stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili hususların açıklanmasında ve tartışılmasında diğerlerine göre ön plana çıkartılan ve son yıllarda üzerinde yoğun bir şekilde araştırma yapılan model, kaynak temelli yaklaşımdır. Kaynak temelli yaklaşım ile ilgili statik bir yapıya sahip olduğu ve kaynaklarla performans arasındaki ilişkiyi açıklamakta yetersiz kaldığı (Priem ve Butler, 2001) gibi eleştiriler bulunuyorsa da stratejik insan kaynakları yönetimini açıklamakta avantajlı olduğu hususlar:

- İşletmenin rekabet avantajı elde etmesi için fiziksel ve teknolojik kaynaklardan farklı olarak taklit edilemeyecek kaynaklara (insan kaynakları) yönelmesinin üzerine yoğunlaşması,
- İçinde bulunulan karmaşık sistemde işletmelerin rekabet yeteneğinin insan kaynakları uygulamalarına bağlı olduğunu vurgulaması,
- Rekabet avantajı yakalamak için davranışsal sonuçlar yerine işletme düzeyinde konuya odaklanmasıdır (Delery ve Shaw, 2001).

### **1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Uyum Yaklaşımı**

Fombrun ve arkadaşlarının(1984) stratejik insan kaynakları yönetimi adlı çalışması uyum modeli ile ilgili olarak yapılan ilk çalışmalardan birisidir. Daha sonraları stratejik insan kaynakları yönetiminde temel yaklaşım olan uyum modeli araştırmacılar tarafından yoğun bir şekilde araştırılmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde uyum perspektifi, işletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiş ve planlanmış insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanabilir (Wright ve Mc Mahan, 1992,298). Bu tanımda uyumun iki boyutunun olduğu görülmektedir: İçsel ve dışsal uyum (Beer ve diğ.,1984:21-24). Baird ve Meshoulam (1988)'a göre, içsel uyum diğer bir deyişle yatay uyum, farklı insan kaynakları

yönetimi uygulamaları arasındaki ahengin sağlanmasını, dışsal veya dikey uyum ise söz konusu insan kaynakları uygulamaları arasında sağlanacak ahengin yanı sıra işletmenin stratejik yönetim süreci ile de uyumlaştırılmasını ifade etmektedir (Schuler ve Jacson, 1987). Daha sonraları uyum modeli ile ilgili Wright ve Snell (1998) tarafından yapılan çalışmada uyum konusu benzer şekilde iki ayrı başlıkta incelenmiştir. Bahse konu çalışmadaki uyum perspektifine göre ilk konu işletme stratejisi ile çalışanların yetenekleri arasında olması beklenen uyum, ikincisi ise strateji ile çalışanların davranışları arasındaki beklenen uyumdur. Stratejik insan kaynakları yönetiminde uyum perspektifi ile ilgili temel konular Tablo 1.4’de özetlenmiştir.

**Tablo 1.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde “Uyum” ve “Esneklik”**

<b>Uyum:</b> İşletmenin hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak şekilde düzenlenmiş ve planlanmış insan kaynakları uygulamaları olarak tanımlanabilir (Wright ve Mc Mahan, 1992,298)	
<b>İçsel (Yatay) Uyum</b>	<b>Dışsal (Dikey) Uyum</b>
İnsan kaynakları Yönetimi uygulamaları arasında uyum sağlanması. (Baird ve Meshoulam, 1988)	İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletmenin stratejik yönetim süreci arasında (Schuler ve Jackson,1987) veya bir başka ifade ile strateji ile çalışanların yetenekleri ve davranışları arasında uyum sağlanması. (Wright ve Snell, 1998)
<b>Esneklik:</b> İşletmenin farklı stratejik yaklaşımları uygulayabilecek insan kaynakları yetenek havuzuna ve aynı zamanda esnekliği en üst düzeye taşımak için gerekli insan kaynakları uygulamalarını tanımlayacak, geliştirecek ve uygulayacak bir insan kaynakları yönetimine sahip olması.	
<b>Kaynak Esnekliği</b>	<b>Koordinasyon Esnekliği</b>
İşletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının ortaya çıkabilecek farklı koşullara uyum gösterebilmesidir.	İşletmenin yeni durumlar karşısında insan kaynakları uygulamalarını yeniden düzenleyebilmesi ve ilişkilendirebilmesidir.

Bu açıklamalar ışığında içsel veya yatay uyumla; insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemleri arasındaki ilişkiler ve uyum ile bir bütün olarak insan kaynakları yönetim sistemine yaptıkları katkı değerlendirilmektedir. Dışsal veya dikey uyumda ise; insan kaynakları yönetim sisteminin işletme stratejisi ile entegrasyonunun sağlanması ve

işletme stratejisi ile belirlenen hedeflere ulaştıracak insan kaynakları politika ve uygulamalarının oluşturulması vurgulanmaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatürünün temelini teşkil eden uyum yaklaşımı ile ilgili geçmişten günümüze bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalarda insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinin birbirleri ile ve bir bütün olarak insan kaynakları sistemi ile uyumları ve insan kaynakları sisteminin de işletme stratejik yönetim süreci ve stratejik hedefleri ile entegrasyonu üzerinde durulmuştur. Halen bu alanda yapılan bir çok çalışmaya rastlamak mümkündür.

Uyum yaklaşımı ile ilgili araştırmacıların eleştirileri de mevcuttur. Bu eleştirilerden bir tanesi uyum modellerinde örgütsel etkinliğin ölçülmemesi ve dolayısıyla uyum sürecinin test edilmemiş olmasıdır (Boxall, 1992:66). Bir başka eleştiri ise, mevcut uyum modelleri portföy stratejileri ile sınırlandırılarak (Miles ve Snow, 1984), strateji ile ilgili farklı yaklaşımlar ihmal edilmiş (Schuler, 1992), bu sebeple stratejik yönetim sürecinin ve stratejinin içeriğinin farklılaştırılmasında yeterli başarı sağlanamamıştır (Boxall, 1992:68). Dyer (1985:6) ise insan kaynakları stratejisi ile insan kaynakları uygulamaları arasında, planlanan strateji ile gerçekleşen strateji arasındaki gibi bir farkın bulunduğunu, işletme stratejisi ile uyumlu olarak planlanan insan kaynakları faaliyetlerinin uygulama safhasında istenilen düzeyde yerine getirilemeyebileceğini ifade etmiştir.

Wright ve Sherman (1999:55) stratejik insan kaynakları yönetiminde uyum yaklaşımını açıklayacak yeterli teorik model bulunmadığını belirtmiş ve mevcut modellerin de insan kaynakları uygulamalarının işletme performansını nasıl etkileyebileceğini açıklayamadığını ifade etmiştir.

Uyum süreci ile ilgili eleştirilen bir diğer husus ise insan kaynaklarını reaktif olarak kabul etmeleridir. Oysa gerçekte insan kaynakları aktif hatta proaktif olabilmektedir. Boxall (1992) uyum modellerinin insan kaynakları stratejisi ile işletme performansı arasındaki çift taraflı ilişkiyi açıklamakta yetersiz kaldıklarını ifade etmiştir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi literatüründe önemli bir yer tutan uyum yaklaşımı ile ilgili yöneltilen bu eleştirilerin temel noktası günümüzde hızla değişen çevre koşulları altında uyum modelinin işletme başarısını açıklamakta yetersiz kaldığını

düşünülmesidir. Uyum sürecinde öngörüldüğü gibi insan kaynakları yönetimi ile işletme stratejisi arasında kurulabilecek bağ işletmenin uzun dönemde karşılaşılabileceği yeni durumlara karşı yeterli olmayacaktır. Uyumun yanında esneklik de günümüz koşullarında rekabet edebilmek için önem kazanmıştır. Stratejik insan kaynakları yönetiminde uyum kadar esnekliğinde işletmenin stratejik hedeflerinin belirlenmesinde ve rekabet avantajının artırılmasında göz önünde bulundurulmalıdır (Dyer ve Reeves, 1995; Lengenick-Hall ve Lengenick-Hall, 1988; Wright ve Sherman, 1999).

Strateji-insan kaynakları yönetimi arasındaki dikey uyumdan farklı olarak, Lengenick-Hall ve Lengenick-Hall (1988), Milliman ve diğ. (1991) gibi araştırmacılar “uyum”un bir defalık bir faaliyet olmadığını, sürekli bir uyum sürecinden bahsedilebileceğini, bunun da esneklikle uyumun bütüncül bir bakış açısı ile ele alınarak sağlanabileceğini ifade etmişlerdir. Bu noktada basit olarak esneklikten kastedilenin ne olduğuna bakacak olursak; işletmenin farklı stratejik yaklaşımları uygulayabilecek insan kaynakları yetenek havuzuna ve aynı zamanda esnekliği en üst düzeye taşımak için gerekli insan kaynakları uygulamalarını tanımlayacak, geliştirecek ve uygulayacak bir insan kaynakları yönetimine sahip olması olarak ifade edebiliriz (Wright ve Snell,1998). Bu noktada esnekliğin de kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliği olmak üzere ikiye ayrıldığı görülmektedir. Kaynak esnekliği, işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının ortaya çıkabilecek farklı koşullara uyum gösterebilmesini, koordinasyon esnekliği ise işletmenin yeni durumlar karşısında insan kaynakları uygulamalarını yeniden düzenleyebilmesi ve ilişkilendirebilmesini ifade etmektedir (Tablo 1.2.). Wright ve Snell (1998) çalışmalarında stratejik insan kaynakları yönetiminde uyum ve esnekliğin bir arada bulunabileceğini düşünmüş ve bu kavramların; birbirlerini bütünleyebilecekleri, insan kaynakları sistemi ile çalışanların yetenek ve davranışlarını şekillendirerek organizasyonun kapasitesini artıracakları bir anlayışı ortaya koymuşlardır. Milliman ve diğ. (1991) çokuluslu işletmelerde örgütsel öğrenme eğrisinin uyum ile esneklik arasındaki ilişkiyi anlayabilmeyi kolaylaştırabileceğini ileri sürmüştür.

Sonuç olarak, uyum yaklaşımına yönelik eleştiriler bulunsa da stratejik insan kaynakları yönetiminin temel konseptini yansıtmaktadır. Esneklik perspektifi ile bütünleştirilmiş uyum yaklaşımı sayesinde işletmelerde değişen koşullara karşı

sürdürülebilir bir uyum sağlanabilir.

## **1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İşletme Performansı İlişkisi**

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile firma performansı arasındaki ilişkiye yönelik olarak üç temel yaklaşımdan bahsedebiliriz. Bunlar en iyi uygulamalar/evrensellik (best practices/universalism), en iyi uyum/durumsallık (best fit/contingency) ve konfigürasyonel/biçimleştirme (configurational) olarak adlandırılmaktadır (Delery ve Doty, 1996:166).

Evrenselci yaklaşımın işletme performansı ile doğrudan ilişki üzerinde yoğunlaşarak stratejik insan kaynakları yönetimi için en güçlü ve en basit modeli ortaya koyduğu ifade edilebilir (Mc Mahan ve diğ., 1998:103). Evrenselci yaklaşım çerçevesinde yürütülen araştırmalarda, belirlenecek olan “en iyi insan kaynakları uygulamaları”nı işletmelerinde uygulayacak olan firmaların dünyanın neresinde olursa olsun performanslarını artıracığı savunulmaktadır. Örneğin, Pfeffer (1995:25-52), yaygın bir eğitim ve geliştirme programı, teşvik edici ücret sistemi, çalışanların kararlara katılımı, güçlendirme, içeriden terfi gibi belirlemiş olduğu 16 farklı insan kaynakları uygulamasının işletmeler tarafından dikkate alınması durumunda verimliliklerinin ve kârlılıklarının artacağını ifade etmiştir. Benzer şekilde Huselid (1995); iş tasarımı, çalışma hayatının kalitesini artırma, resmi bilginin paylaşımı ve performans değerlendirme gibi faaliyetleri kapsayan “Yüksek performanslı iş uygulamaları (High Performance Work Practices – HPWP)”nın işgücü devir oranı, verimlilik, işletme kârı gibi işletme performansı ile ilgili konular üzerinde pozitif etkisinin bulunduğunu deneysel çalışmalarla ortaya koymuştur.

Batt (2002) yapmış olduğu çalışmada, işletmelerde yüksek derecede katılımın üç boyutunun olduğunu vurgulamıştır. Bahse konu boyutları; nispeten yüksek beceri gerektiren görevlere olan ihtiyaç, çalışanların işbirliğini teşvik eden iş tasarımı ve çalışanları motive eden ve bağlılığını artıran teşvik edici sistemler olarak belirlemiştir. Bu çalışmasında katılımcı uygulamaların çalışanların ve işletmenin performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkili olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde, Bae ve Lawler (2000), geniş eğitim imkanları, güçlendirme, performansa dayalı ücret sistemi, geniş iş tanımları gibi uygulamalardan oluşan katılımcı insan kaynakları

stratejilerinin işletme performansını olumlu etkilediğini ifade etmişlerdir.

Valdenberg ve diğ.(1999), katılımcı uygulamalar olarak belirledikleri; iş tasarımı, teşvik edici düzenlemeler, esneklik, eğitim imkanları ve politika oluşturmanın çalışanların morali ve örgütün performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkili olduğunu vurgulamışlardır. Ancak aynı çalışmada bu tür katılımcı uygulamaların tek başına ele alınmasının işletme performansı üzerindeki etkisinin yetersiz olacağını, istenilen performans artışının sağlanabilmesi için bu uygulamaları destekleyecek örgüt kültürünün de oluşturulması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Delery ve Doty (1996) belirlemiş oldukları yedi insan kaynakları uygulamasının işletme performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bahse konu insan kaynakları uygulamaları; işletme içerisinden terfi imkanları, eğitim sistemleri, performans değerlendirme, kâr paylaşımı, çalışanların güvenliği, çalışanların kararlara katılımı ve iş tanımlarıdır. Bu çalışmada araştırmacılar evrenselci yaklaşımı destekleyecek şekilde belirlenmiş olan insan kaynakları uygulamalarının ayrı ayrı ve bütün olarak işletme performansı üzerinde etkilerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Daha sonraki çalışmada Delery (1998) insan kaynakları uygulamalarının tek başına işletme performansı üzerinde etkisinin bulunduğu ilişkin tezinden uzaklaşarak başka insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin kurulmasında ve güçlendirilmesinde başka faktörlerinde etkili olabileceğini ifade etmiştir. Bu iddiası ile stratejik insan kaynakları yönetiminde evrenselci yaklaşımdan uzaklaşarak, durumsallık yaklaşımına ve biçimleştirici yaklaşıma kaymıştır.

Bu çalışmalar dışında da evrenselci bakış açısıyla en iyi insan kaynakları uygulamalarını belirlemeye çalışan araştırmalar yapılmıştır (Kravetz, 1988; Osterman, 1994; Delaney ve Huselid, 1996; Ichniowski, Shaw ve Prensush, 1997). Bu araştırmaların temel amacı işletmelerin performansını artırabilmesine yardımcı olacak insan kaynakları uygulamalarını belirlemektir. Ancak bu araştırmalar sırasında işletmelerin içinde bulunduğu çevresel koşullardaki farklılıklar dikkate alınmamıştır. Evrenselci yaklaşımda kuralcı bir bakış açısıyla küresel boyutta geçerli olabilecek insan kaynakları yönetimi sistemini geliştirme çabası görülmektedir (Brewster,1999:360). Basit ve kolay anlaşılır olmasının sağladığı avantajın yanında

organizasyonların arasındaki farkların dikkate alınmaması bu yaklaşımdaki en önemli eleştiri konusu olmuştur. Ayrıca bu yaklaşıma yönelik bir diğer eleştiri de bahsedilen stratejik insan kaynakları uygulamalarının hangileri olduğunun yapılan deneysel çalışmalara rağmen kesin olarak ifade edilememesidir (Boxall ve Purcell, 2000:191).

Purcell (1999) ayrıca, stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansı ile ilişkisine yönelik evrenselci yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşımın birbirleri ile çeliştiğini ifade etmiştir. Bu kapsamda, evrenselci yaklaşımda bütün organizasyonlarda kabul görebilecek ve başarılı olabilecek insan kaynakları uygulamaları belirlenmeye çalışılırken, kaynak temelli yaklaşımda ise insan kaynaklarının ve yönetim sisteminin işletmeler arasında taklit edilmesi ve bulunması en zor kaynaklar ve uygulamalar olduğu vurgulanmaktadır.

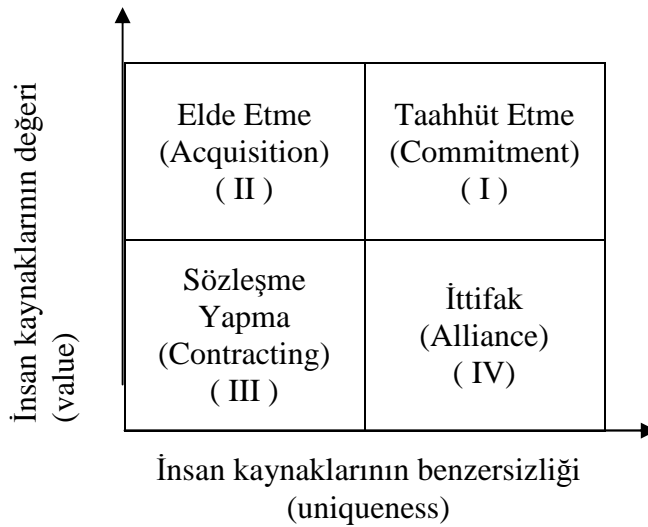
Evrenselci yaklaşımındaki uygulamaları esas alan bakış açısından farklı olarak, durumsallık yaklaşımında ve biçimleştirme yaklaşımında kavramsal bir perspektif hakimdir. Her iki yaklaşım da, stratejik insan kaynakları yönetiminde çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkabilecek farklılıkları tespit etmeye ve bu farklılıkların sebeplerini ortaya koymaya çalışmaktadır. Evrenselci yaklaşımda insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki direkt ilişki üzerinde durulmuş ve açıklanmaya çalışılmış olmasına karşın durumsallık yaklaşımı ile biçimleştirme yaklaşımında insan kaynakları yönetimi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi kuran ve etkileyen hususlar üzerine yoğunlaşarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bir başka ifade ile bağımsız değişken/değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin, durumsal değişkenin alabileceği farklı değerlere göre değişebileceği belirtilmiştir. Oysa evrenselci yaklaşımda sadece bağımlı ve bağımsız değişkenlerin ilişkisi incelenmiş, koşullar göz ardı edilmiştir (Delery ve Doty, 1996:806).

Durumsallık yaklaşımına göre, insan kaynakları uygulamalarının diğer örgütsel politikalar ve yaklaşımlarla tutarlı olması işletme performansı açısından kritik öneme sahiptir. İşletme stratejisi, insan kaynakları uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişki üzerinde etkisi olduğu değerlendirilen ve bu etkisi araştırılan en önemli faktörlerden birisidir. Buna göre insan kaynakları ile işletme performansı

arasındaki ilişkinin şekli ve yapısı farklı işletme stratejileri altında değişim gösterebilmektedir. Örneğin Miles ve Snow (1984)'un ortaya koyduğu strateji sınıflamasından herhangi birisine göre ihtiyaç duyulan insan kaynakları uygulamaları farklılık göstermektedir. Benzer şekilde, Schuler ve Jackson (1987) farklı stratejileri (maliyetleri azaltma, kaliteyi yükseltme, yenilikçilik) takip eden firmaların stratejik hedeflerine ulaşabilmeleri için yürütecekleri insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da birbirlerinden farklı olması gerektiğini belirtmişlerdir.

Lepak ve Snell (1999)'a göre her çalışanın sahip olduğu yetenek, bilgi ve tecrübe stratejik açıdan eşit öneme sahip değildir. Bu sebeple geliştirmiş oldukları insan kaynakları modeliyle farklı niteliklerde insan sermayesi istihdam edebilmek için gerekli uygulamaları belirlemeye çalışmışlardır. Bahse konu insan kaynakları modelinin iki boyutundan bir tanesi insan sermayesinin değeri (value), diğeri ise benzersizliği (uniqueness)'dir (Şekil 1.5).

**Şekil 1.5. İnsan Kaynakları İstihdam Modeli**



Bu modele göre; insan sermayesinin hem değeri yüksek hem de benzersizse işletme bu nitelikteki çalışanları elde edebilmek ve işletmede tutabilmek için her türlü fedakarlığa katlanacaktır. İnsan kaynaklarının istihdam politikası ve uygulamaları da “I” numaralı alandaki gibi “ Taahhüt etme” yaklaşımında olacaktır. Eğer insan sermayesinin değeri yüksek ancak benzersizliği düşükse, bu durumda işletme “II” numaralı alandaki gibi “Elde etme” yaklaşımında olacak, diğer bir ifade ile insan kaynakları uygulamaları pazar odaklı belirlenecektir. İnsan sermayesinin hem değerinin hem de benzersizliğinin



nispeten düşük olduğu “III”ncü alternatifte ise işletme istihdam politikasında “Sözleşme Yapma” yaklaşımı ile çalışanlara karşı en güçlü olduğu pozisyonadadır ve istediği şartlarda sözleşme yapabilir. Sonuncu ve “IV”üncü alternatifte ise insan sermayesinin değeri düşüktür ancak benzersizliği yüksektir. Bu durumda insan kaynaklarının yapısı işbirliğine yönelik olacaktır.

Bu çalışmanın benzeri Melian-Gonzalez ve Verano-Tacoronte (2006) tarafından deneysel olarak yapılmış ve benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Ayrıca Snell (1992) kontrol teorisinin stratejik insan kaynakları yönetiminde uygulaması ile ilgili çalışmasında, yönetsel bilginin işletme stratejisi ile insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkide oynadığı rolü incelemiştir. Çalışmasında stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmedeki faktörlere bağlı olarak durumsallık gösterebileceğini ifade etmiştir.

Fields, Chan ve Akhtar (2000), Hong Kong firmalarında insan kaynakları yönetim sistemini etkileyen faktörleri araştırmışlardır. Araştırmalarının sonucunda, işletmenin yerli veya yabancı olmasının, rekabet düzeyinin, kaynak maliyetlerinin, işletmenin yaşının, büyümenin, işletmenin büyüklüğünün ve teknolojik değişim düzeyinin insan kaynakları sistemini doğrudan veya dolaylı olarak etkilediğini bulmuşlardır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkiye yönelik incelenen hem evrenselci yaklaşımda hem de durumsallık yaklaşımında uyum perspektifi bulunmaktadır. Evrenselci yaklaşımda bütün işletmeler için geçerli olabilecek insan kaynakları uygulamaları ve bunların birbirleri ile uyumu üzerinde çalışıldığından daha çok içsel veya yatay uyum konusuna ağırlık verilirken, durumsallık yaklaşımında ise işletmelerin farklı özelliklerine ve çevresel koşullarına göre insan kaynakları uygulamalarının da değişebileceği ifade edildiğinden daha çok insan kaynakları uygulamaları ile işletme stratejisi arasındaki dışsal ve dikey uyum üzerinde durulmuştur (Purcell, 1999; Baron ve Kreps, 1999). Bu açıdan değerlendirildiğinde bu iki yaklaşımın birbirlerini tamamladıkları ifade edilebilir (Youndt ve diğ., 1996). Stratejik insan kaynakları yönetiminin başarılı olabilmesi için hem insan kaynakları yönetim sisteminin alt sistemlerinin birbirleri ile uyum içerisinde olmaları ve birbirlerini bütünlemeleri gerekmekte, hem de insan kaynakları yönetim sisteminin

organizasyonun diğler birimlerinin politikaları ve işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu olması gerekmektedir (Guest, 1987).

Bu değerlendirmeler ışığıında iki yaklaşımdan durumsallık yaklaşımının daha uygun olduğu ifade edilebilir. Durumsallık yaklaşımına yönelik olarak yapılan deneysel çalışmalar önemli sonuçlar vermiştir. Ancak deneysel çalışmalarla birlikte geliştirilecek yeni teorik bakış açıları işletme gerçekleri ile daha uyumlu sonuçların elde edilmesine faydalı olabilir.

Konfigürasyonel veya biimleştirici yaklaşım, bir çok açıdan evrenselci yaklaşım ile durumsallık yaklaşımının arasında bir noktada değerlendirilebilir. Biimleştirici yaklaşım, durumsallık bakış açısıyla ele alınması durumunda işletmenin performansını artıracadığı değerlendirilen ve evrenselci yaklaşımdakine benzer Şekilde ancak sınırlı sayıda belirlenmiş en iyi uygulamalardan oluşan setleri ifade etmektedir. Biimleştirici yaklaşım ile ilgili araştırmalarda teker teker bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinden çok, birden fazla bağımsız değişkenin birlikte bağımlı değişken üzerindeki etkisine odaklanmışlardır. Söz konusu çalışmalarda araştırmacılar, öncelikle yatay uyumu maksimize edecek Şekilde içsel olarak birbirleri ile tutarlı insan kaynakları uygulamalarından oluşan konfigürasyonları belirlemeye çalışmakta daha sonra bu konfigürasyonları alternatif stratejiler ile ilişkilendirerek dikey uyumu maksimize etmeyi amaçlamaktadırlar (Delery ve Doty, 1996:808).

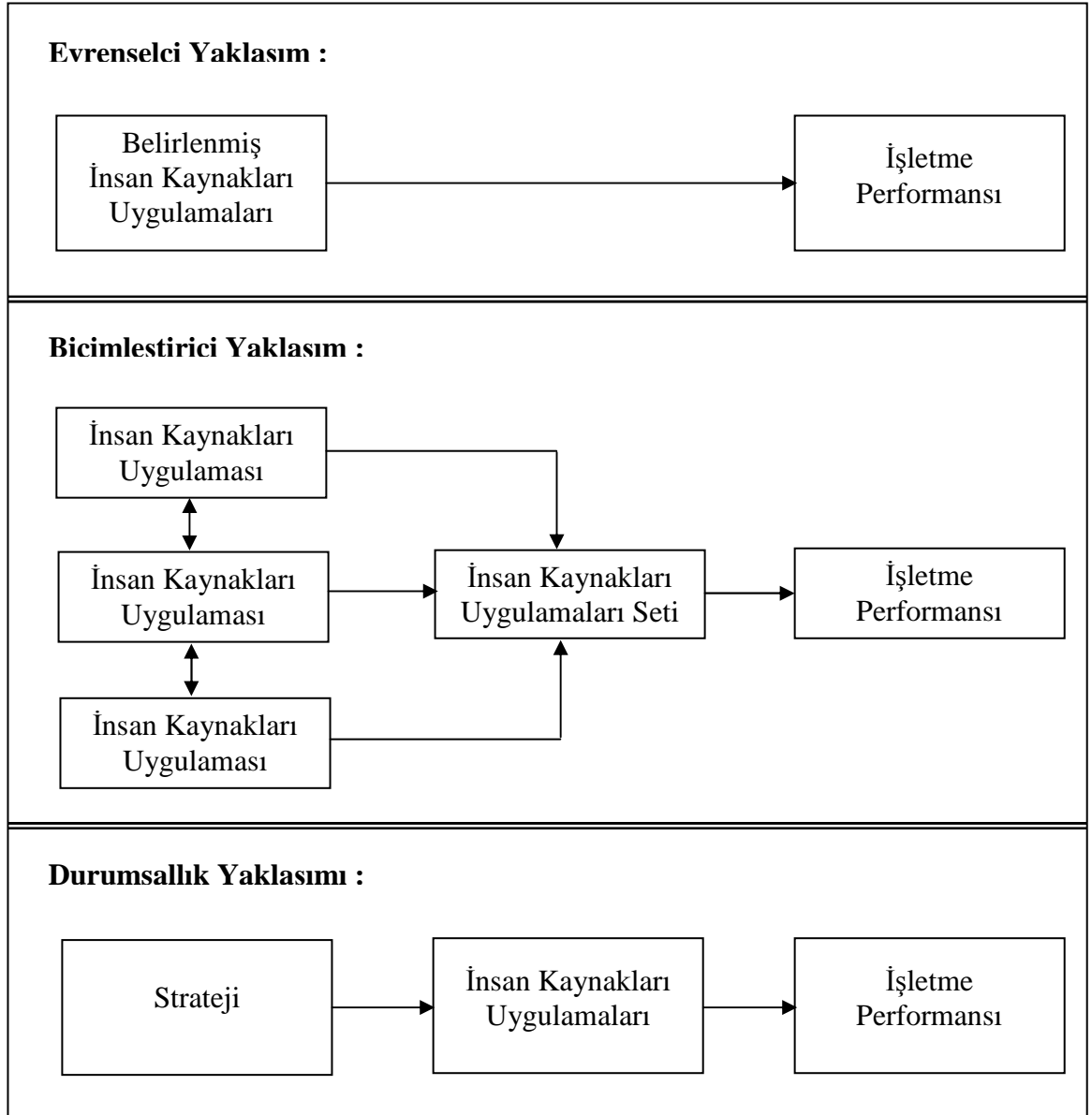
Biimleştirici yaklaşım ile ilgili de diğler iki yaklaşımdakine benzer Şekilde bir çok deneysel ve teorik çalışma yrtlmştir. Örneğin Miles ve Snow (1984) ve Arthur (1992) çalışmalarında, insan kaynakları uygulamalarının farklı kombinasyonlarını oluşturmuş ve farklı işletme stratejileri için farklı insan kaynakları uygulama setlerinin en iyi çözüm olabileceğini vurgulamışlardır. Benzer Şekilde MacDuffie (1995), oluşturmuş olduğu insan kaynakları uygulamalarından oluşan setlerin işletme performansı üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Biimleştirici yaklaşımın diğler iki yaklaşımdan ayrıldığı en önemli nokta insan kaynakları uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini sistem yaklaşımı çerçevesinde bütüncül bir bakış açısıyla ele almasıdır (Delery ve Doty, 1996:810).

Literatürde stratejik insan kaynakları yönetiminin işletme performansı ile ilişkisini

açıklamaya çalışan ve birbirleri ile rekabet içerisinde görülen bu üç yaklaşımın aslında birbirlerini tamamladıkları ifade edilebilir (Youndt ve diğ., 1996). Bu üç yaklaşıma ilişkin yapılmış çalışmalar Tablo 1.5'te, bahse konu yaklaşımların şematik olarak gösterimi Şekil 1.6'da sunulmuştur.

**Şekil 1.6. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İşletme Performansı İlişkisi**



**Kaynak:** Delery ve Doty (1996)'den uyarlanmıştır.

**Tablo 1.5. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İle İşletme Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Yaklaşımlar**

Yaklaşım	Temel önermeler	Stratejik insan kaynaklarında uygulaması ve yaklaşıma ait tipik deneysel çalışmalar
En İyi Uygulamalar/ Evrenselci	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazı “en iyi insan kaynakları uygulamaları” evrensel olarak uygulanabilir ve uygulandığı işletmede performansı artırmaya yardımcı olur.</li> <li>• Stratejik insan kaynakları yönetiminde içsel/yatay uyuma ağırlık verilmiştir (Purcell,1999)</li> <li>• Daha kuralcıdır (Brewster, 1999).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öncü insan kaynakları yönetim sistemleri (Kravetz, 1988)</li> <li>• 16 “en iyi” uygulama (Pfeffer,1995)</li> <li>• Yüksek performanslı iş uygulamaları (Huselid, 1995)</li> <li>• Huselid ve Becker, 1995</li> <li>• Delery ve Doty, 1996</li> <li>• Bjorkman ve Fan, 2002</li> </ul>
En İyi Uyum/ Durumsal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İşletme stratejisi oynadığı aracı rol ile insan kaynakları sistemi ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi direk etkilemektedir. İşletme performansı insan kaynakları sistemi ile işletme stratejisi arasında uyum sağlandığında artmaktadır.</li> <li>• Stratejik insan kaynakları yönetiminde dışsal/dikey uyuma ağırlık verilmiştir (Purcell,1999)</li> <li>• Tümevarımcıdır (Brewster, 1999).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miles ve Snow, 1984</li> <li>• Duberly ve Burns, 1993</li> <li>• Bird ve Beecher, 1995</li> <li>• Huselid, 1995</li> <li>• Delery ve Doty, 1996</li> <li>• Youndt, Snell, Dean ve Lepak, 1996</li> <li>• Lepak ve Snell, 1999</li> <li>• Fey ve Bjorkman, 2001</li> <li>• Bjorkman ve Fan, 2002</li> </ul>
Konfigürasyonel/ Biçimleştirici	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklı bakış açılarından insan kaynakları yönetimi uygulamaları birbirleri ile ilişkilendirilmiştir. Oluşturulan kombinasyonların bazılarının işletme performansına daha fazla katkıda buldukları belirlenmiştir.</li> <li>• Stratejik insan kaynakları yönetiminde hem içsel hem de dışsal uyuma önem verilmiştir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arthur, 1992</li> <li>• MacDuffie, 1995</li> <li>• Delery ve Doty, 1996</li> <li>• Delaney ve Huselid, 1996</li> <li>• Huselid, Jackson ve Schuller, 1997</li> <li>• Ichiowski, Shaw ve Prennushi, 1997</li> <li>• Huang, 2000</li> <li>• Takeuchi, Wakabayashi ve Chen, 2003</li> </ul>

## 1.7. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yenilikçilik

Yenilikçilik basit tanımıyla belirli bir organizasyona yeni bir teknolojiyi sunmaktır. Bir teknoloji rutinleştikten sonra yenilikçi olma özelliğini yitirir. Teknolojik yenilik sosyal buluş ve sosyal yeniliği de beraberinde getirir. Sosyal buluş yeni sosyal ilişki biçimleri geliştirmek ve sosyal yenilik da bu kavramı teknoloji konseptinde kabul etmek diye tanımlanabilir (Brooks, 1982:3).

Yenilikçilik her ne kadar daima insan toplumları için belirleyici bir özellik olagelmışse de günümüzde yeni bilginin yaratımı ve ticarileşmesi temel rekabet gücünü teşkil ettiğinden önemi daha da artmıştır (Drucker, 2001:23). Böylece, sürdürülebilir yenilik yönetimi işletmelerdeki hayati yönetsel etmenlerden biri olmuştur. Stratejik insan kaynakları yönetiminin temel amacının firmanın vasıflı, iyi motive olmuş ve şirkete bağlı emek gücüne sahip olarak rekabet üstünlüğü yaratmak olduğu göz önüne alınırsa, yenilik ve stratejik insan kaynakları arasındaki ilişki daha açık bir şekilde ortaya çıkar. Bu bağlamda bilgi yönetimi kavramı organizasyonel yenilik ve rekabete olan etkileriyle göze çarpar. Uluslararası rekabet ve teknoloji gibi çevresel faktörler organizasyonları, kapasitelerinin sınırlarını genişleterek etkin cevaplar verebilmeleri için daha fazla bilgi ve istihbarat elde etmeye zorlamıştır (Zack, 1999:127).

Yenilikçilik, mali kaynak ve zaman gerektiren kompleks bir süreçtir. Daha da önemlisi dinamikdir ve birçok alandan beslenmeyi gerektirir. Yenilikçilikte başarılı şirketlerin yer aldığı ülkelerde örgütsel konularda yeniden yapılandırmalara gitmek en yaygın uygulamalardan biridir. Bunun yanısıra birçok çalışmada insan kaynakları kısıtları yenilik önünde büyük bir engel olarak gösterilmiştir. Devamlı eğitim bu tür kısıtların önüne geçmekte kullanılabilir en iyi yöntemdir. İnsan kaynakları yönetimi genel olarak şirket kültüründen etkilenir ve başarılı bir yenilik stratejisi için de şirket kültüründe girişimciliği ve yaratıcılığı teşvik edici koşullar hazırlanmalıdır (Jain ve Trandis,1997)

Bilgi çağı ile birlikte yaygınlaşan küreselleşme ve uluslararası rekabete açılma, yönetim ve insan faktörünü, çalışma normlarını, yeni kurumsal hedef ve stratejilere doğru yönlendirmektedir. Organizasyon içinde en tepe yöneticiden en alt düzeyde çalışana kadar, bireyi, çalışmayı, çalışma yaşamı ve ortamını ve statüleri etkilemekte

ve organizasyonlarda çalışan insan kaynaklarından yeni çalışma profilleri istenmektedir (Ersen, 1997:101).

Bilgi çağında yaşanan dönüşüm süreci, bilim-araştırma-teknoloji üretiminden, her düzeyindeki bilginin kullanımına kadar nitelikli insan kaynaklarını gerektirmektedir. 21. Yüzyılda yönetimin gerçekleştirmesi gereken en önemli katkı, bilgi çalışanlarının verimliliğini artırmaktır. Bu bağlamda, bilgi çağı, “insan kaynakları yüzyılı” olarak değerlendirilebilir (Dülger, 1998:995).

Endüstriyel mal üretiminin egemen olduğu sanayi çağından, bilgi ve hizmet üretiminin egemen olduğu bilgi çağına geçişte insan kaynakları profili de çok büyük ölçüde değişmektedir. Esasen feodal toplumda kayıp olan birey, sanayi toplumunda sahneye çıkmış, ancak, sahnenin ve otomasyonun bir parçası olmuştur. Bilgi toplumunda ise, birey merkezi önemi olan aktör olarak sahneye çıkmakta, düşünen, tasarlayan, organize eden, yöneten ve sonuçlandıran olarak inisiyatif yeteneğini hayata geçirmektedir. Bu bağlamda bilgi çağında insan kaynakları, üretim hattının sınırlı bir bölümden sorumlu mekanik bir parça değil, bir işlevi başlangıcından sonuna kadar düşünüp, uygulayan ve yönetip sonuca ulaştıran niteliklere sahip olmalıdırlar.

Bilgi çağında, sanayi çağının aksine birey, makinenin emrinde değil, makine, bireyin emrindedir. İnsan sermayesi, ve büyüme ile ilgili literatür; organizasyonlarda, , insan kaynaklarını teknoloji geliştirici, verimlilik artırıcı, gelişme üretici bir mekanizma olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla teknoloji ile insan kaynakları arasında bir etkileşimin olduğu ileri sürülebilir. İnsan kaynakları, teknolojik gelişmeleri sağlamakta; kullanılan teknoloji, insan kaynaklarının verimliliğini artırmaktadır (Öğüt, 2001:73).

Bilgi çağına geçiş sürecinde yöneticiler, insan kaynaklarının katılımı ve katkısı olmaksızın kurumsal gelişme sağlamayacaklarını algılamışlardır. Bugüne kadar organizasyonların bilgi çağına uyumlarını sağlamak ve etkinlik düzeylerini artırma için genelde başvurulan yöntemler, yeniden yapılandırma veya değişim mühendisliği uygulamalarıdır. Bu yöntemler, çalışanların kuruluşlarında sergilemekte oldukları kişisel düzey, kişiler arası etkileşim düzeyi, yönetsel düzey ve organizasyon düzeyini hedef almaktadırlar. Oysa, organizasyon düzeyinde değişim gerçekleştirebilmek için

organizasyonda çalışan “insan kaynaklarının davranışlarının değişmesi ve kişisel sürdürülebilir gelişimin sağlanması” gerekmektedir.

Teknolojik düzeyin yükselmesi, insan kaynaklarının daha yüksek niteliklerle donanımlı olmasını gerektirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımı, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yapmalarını zorunlu kılmıştır. Kimi işlerin ortadan kalkması ya da yeniden tanımlanması ve yeni bireyler arası ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak, çalışanların da değişen koşullara göre kendilerini uyarlamaları zorunluluğunu ortaya çıkmıştır. İleri bilgi teknolojileri kullanıldıkça, iş süreçlerinin bütün aşamalarını gözetebilecek özerk ve nitelikli insan kaynaklarına gereksinim artmaktadır (Öğüt, 2001:74).

Organizasyonların stratejik yönetiminde insan kaynağının önemini arttıran çok çeşitli nedenler arasında teknolojik gelişme özellikle vurgu yapılması gereken bir unsurdur. Çünkü teknolojik gelişme sürecinde “insan” unsuru, teknoloji ile beraber birbirinin tamamlayıcısı olarak kabul edilmektedir. “Teknoloji” ile “insan” üretim sürecinde birbirine geçişmekte ve birbirini etkileyen ve geliştiren bir yapı içerisinde hareket etmektedir. Bu ilişkide insan kaynağı ile teknolojinin, teknolojiyle de insan kaynağının verimliliğinin, etkinliğinin ve yaratıcılığının güçlendirileceği iddiası bulunmaktadır(Selamoğlu, 1998:51-52). Bu anlamda teknoloji tek başına belirleyici faktör olmaktan uzaklaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, farklılık yaratacak unsur teknolojiyi etkin kullanacak olan “insan” unsurudur. Bu da teknolojinin ve teknik aletlerin bütünleştirici insan faktörü olmadan şirketin gelişiminde yeterince etkili olamayacağını gösterir. İnsan unsuru yenilik ve gelişim için en az teknolojinin kendisi kadar önemli hale gelmiştir.

Şirketlerdeki büyük değişim çoğunlukla entelektüel varlıkların üzerine yoğunlaşılmasına ve temel yetkinliklerin geliştirilmesine dayanır. Temel yetkinliklerin ve entelektüel varlıkların gelişimi hem firma içerisindeki örgüt kültürüyle hem de eğitimle mümkündür. İnsan kaynakları yönetimi stratejisi de bilginin nasıl idare edileceği ve temel yetkinliklerin nasıl yaratılacağı doğrultusunda belirlenmelidir (Chourides ve diğ., 2003:33). Yenilikçiliğe yönelik bir insan kaynakları yönetimi planlaması iki temel stratejiden oluşur:

- Şirket içerisinde teknolojik ve sosyal yeniliğe elverişli bir hava yaratmak ve değişimi kabullenmenin önündeki engelleri kaldırmak,
- Yeni teknolojilerin uygulanmasını sağlayacak vasıfların, bilgilerin ve kabiliyetlerin kazanılması için eğitim programları geliştirmektir.

İnsan kaynakları yönetimi, yaratıcı düşünce kültürünün şirkete aşılmasında ve bu doğrultuda insan kaynaklarının geliştirilmesi, eğitilmesi için çalışmalar yapılmalıdır. İnsan kaynakları yönetimine bu konuda düşen sorumluluklar ise, öncelikle organizasyon içerisinde zengin bir yetenek havuzu oluşturulması, arkasından bu zengin yetenek havuzundan yaratıcı düşüncelerin çıkması için çalışanların çalışma ortamlarının emniyetli ve verici olduğu hissettirilmeli, aykırılık ve bağımsız düşünme özendirilip, yetki ve sorumluluk dağıtımı gerçekleştirilmelidir (Rosen,1998:279). Tüm bunların gerçekleştirilmesinde de insan kaynakları yönetimi bunları organize eden ve üst yönetim ile bu yönde ilişkileri düzenleyen, geliştiren bir sorumluluğa sahip olmalıdır.

Yenilikçiliği destekleyecek bir organizasyonel hava ve ortam yaratmak uzun dönemli bir yaklaşımdır fakat sonuçta maddi ve kişisel faydalar sağlar. Moss (1982:234)'a göre organizasyonlar üretkenlik artışı ve teknolojik yenilik için sosyal yenilik teşvik etmeli ve beslemelidir. İşletmeciler denemeye, risk almaya ve tepkisel cevaplar vermeye açık olmalıdırlar. Bireysel sorumluluğa değer veren firmalar rakiplerinden bu alanda daha başarılı olmuşlardır. Böyle şirketler sürekli bilgilerinin sınırlarını test ederler, kabul edilmiş pratikleri eleştirirler ve gelecek için alternatif vizyonlar geliştirirler. Kanter (1983:42), parlak yeniliklerin anahtarını bilgi paylaşımının, esnek rollerin, organizasyonun yönetiminde yer almanın ve teknik üstünlüğü kabul etmenin oluşturduğu destekleyici bir şirket kültürü diye belirtir. Bu özellikleri taşımayan organizasyonlar yeni fırsatları yakalayamaz, yenilikleri bastırırlar ve statükoya sıkıca sarılırlar.

Yine işgücünün nitelik ve yetenek bakımından daha donanımlı hale gelmesi Drucker'ın deyimi ile “el işi yapanların önemini yitirerek bilgi çalışanlarının önem kazanması” insan kaynakları yönetiminin süreçlerini yeniden gözden geçirmesini gerektirmektedir çünkü bilgi işçisinin verimliliğinin artırılmasının ve elde tutulmasının yöntemleri el



işçiliğinininkinden farklı gerçekleşmektedir. Bilgi işçisinin verimliliğini altı temel faktöre belirler ve bu faktörler el işçilerinin verimliliğini etkileyen faktörlerin hemen hemen tam zıddıdır (Drucker, 1999:157-158).

- Bilgi işçisinin verimliliği “görev nedir” sorusunu sormamızı ister: Bilgi işinde görev işçiyi programlamaz,
- Bilgi işçisinin verimliliğinin sorumluluğunu kendi üzerine yüklenmesini ister.
- Sürekli yenilik, bilgi işçisinin görevinin ve sorumluluğunun bir parçasıdır.
- Bilgi işi, bilgi işçisi tarafından sürekli öğrenmeyi ama aynı derecede de sürekli öğretmeyi gerektirir.
- Bilgi işçisinin verimliliği sadece çıktı miktarı ile ilgilenmez. Kalitede en az o kadar önemlidir.
- Bilgi işçisinin verimliliği, bilgi işçisine “maliyet” ten ziyade “varlık” olarak bakılmasını gerektirir.

Bilgi işçisinin özelliklerinin bugünün işletmeleri tarafından iyi anlaşılması gerekmektedir çünkü onlar geleceğin organizasyonlarının iş insanlarıdır. Yeni iş insanı günümüzün tüketicisine benzer. Günümüzün tüketicileri artık kendi ihtiyaçlarına yanıt verecek ürünler istemektedir ve üreticiyi bu ürünleri ve hizmetleri sunmaya zorlamaktadır. Bununla ilişkili olarak da çalışanlar da değişmektedir. Eskiden kitlesel bir işgücünden bahsedilirken bugün artık giderek bireysel ve kendi kendini tanımlayan işgücünden bahsedilmektedir. Bunun nedeni ise kitlesel tüketiciye giden kitlesel ürünleri yine kitlesel bir işgücü ile üretebilirken, tüketicinin bireysel ihtiyaçlarına sunulan kişiselleşen ürünleri ancak inisiyatif sahibi yaratıcı ve kendi kendini tanımlayan bilgi işçisi üretebilir (Dessler, 1997:30-31).

İnsan kaynakları yönetimi, içerik olarak akademik ve kuramsal yönü ağır basmakla birlikte insan ilişkilerine yönelik pratik uygulamaları da kapsamaktadır. Hızlı bilgi artışının, birey, organizasyon ve toplum düzeyinde gerçekleştirdiği dönüşüm gereksinimi ve bu gereksinimin giderilmesi noktasında insan unsurunun anahtar rol oynaması, insan kaynaklarının gelişigüzel yaklaşımların ötesinde, belirli bir disiplin

içinde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bilgi çağında insan kaynakları yönetiminin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkçı, 1999:15-21):

- Bilgi çağında insan kaynakları yönetimi, yaşanan hızlı teknolojik gelişme ve bilgi artışının bireylerde yol açtığı bilgi eskimesini önlemeye ve çalışanların bireysel gelişmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel ortam içinde çalışanların aralarındaki bağlılığın geliştirilmesi, kurumsal kültürün yerleştirilmesini sağlamaktadır,
- İnsan merkezli işlevleri kapsamakta ve çalışanların ilişkilerinin yönetilmesi amaçlanmaktadır,
- Kurumsal sistem içinde insan ilişkilerini parçasal değil, bütünsel açıdan incelemektedir,
- İnsan odaklı yönetim yaklaşımı aracılığıyla örgütsel gelişmeyi sağlamaktadır,
- Etkin kurumsal sürekliliğin sağlanması amacı ile ilgili olarak kurumsal kültürün paylaşılmasını gerçekleştirmektedir,
- İnsan kaynakları iç müşteri mantığı çerçevesinde değerlendirilmektedir,
- Tüm çalışanları optimal performans düzeyine ulaştırılmalarını hedeflemektedir,
- Bilgi çağı, teknokratik çağ, iletişim toplumu, küreselleşme ve benzeri biçimlerde tanımlanan toplumsal dönüşümün birey ve organizasyon düzeyinde gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaları kapsamaktadır,
- Bilgi çağı organizasyonlarını oluşturacak insan kaynağının yetiştirilmesine uygun ortamlar hazırlamaktadır.

## **BÖLÜM 2: İŞLETMELERDE REKABET ARACI OLARAK YENİLİKÇİLİK YETENEĞİ**

Yenilikçilik, günümüzde işletmelerin hızla değişen pazar koşullarına ve artan rekabet ortamına uyum sağlamaları ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük kurabilmeleri için önemli avantajlar sunmaktadır.

Bu bölümde yenilikçilik ve ilgili kavramlar, işletmelerin yenilikçi kaynakları, yenilik türleri, yenilik stratejileri, yenilikçilik süreci, ve yenilikçiliğe etki eden işletme özellikleri açıklanacaktır.

### **2.1. Yenilikçilik ve Yakın Kavramların Tanımlanması**

#### **2.1.1. Yenilikçilik**

Yenilikçilik (innovation), Latince “innovatus” kelimesinden türemiş olup, “Toplumsal, kültürel ve idari ortamda yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması” anlamına gelmektedir (Elçi, 2006:1). Türkçe literatürde, yenilik, yenilikçilik, yenilenme ve Türk Dil Kurumu (2007) tarafından üretilen “yenileşim” kelimeleri kullanılmaktadır. Elçi (2006:1), literatürde geçen bahse konu Türkçe karşılıklarının, İngilizce “innovation” kelimesini tam olarak ifade etmekte yeterli olmadığını belirterek, “innovation” kelimesinin karşılığı olarak Türkçe “inovasyon” veya “innovasyon” kelimelerinin kullanılmasını önermektedirler. Ancak yapılan incelemede ülkemizde bu alanda yapılmış akademik çalışmaların büyük bir bölümünde “Yenilikçilik” veya “Yenilik” kelimelerinin kullanıldığı görülmüş ve bu çalışmada da bu kelimelerin kullanılması benimsenmiştir.

Yenilikçiliğin Türkçe karşılığına yönelik bu tartışmaların yanı sıra yenilikçiliğin tanımı ve açıklanması ile ilgili de farklı görüşler bulunmaktadır. Yenilikçiliğin işletmelere önemli avantajlar sağlayabileceği genel kabul görmesine rağmen, her araştırmacı kendisi için önemli bulduğu hususları vurgulayarak bir tanım yapabilmektedir. Bu aşamada literatürde yer alan bir çok yenilikçilik tanımından, farklı bakış açılarını yansıtabileceği ve kavramın daha iyi anlaşılmasını sağlayabileceği değerlendirilenler incelenmiştir.

Zaltman, Duncan ve Holbek (1973) yenilikçiliğin uygulayıcılar tarafından yeni olarak algılanabilecek fikir, ürün veya pratikler olduğunu belirtmişlerdir. Benzer şekilde Erdil ve diğ. (2005:4), yenilikçiliği; yeni fikirlerin, süreçlerin, ürün veya hizmetlerin geliştirilmesi, benimsenmesi ve uygulanması olarak tanımlamışlardır. Robertson ve Yu (2001)'ya göre, bir fikrin yeni olarak algılanması kişinin o fikre karşı reaksiyon göstermesi ile başlar. Eğer fikir kişiye yeni olarak görünüyorsa bu bir yeniliktir (Aktaran:Erdil ve diğ., 2005:4). Knight (1967) yenilikçiliği, organizasyon ve çevresi için yeni kabul edilebilecek bir değişimin benimsenmesi olarak görmüştür. Amabile (1988) ise bir ürün veya sürecin, bağımsız gözlemciler tarafından yenilik olarak değerlendirilmesi durumunda bu ürün veya sürecin yenilikçi olarak kabul edilebileceğini savunmuştur. Van de Ven ve Angle (2000) ise bir grup insan için yenilik olarak değerlendirilebilecek bir düşüncenin, ürünün, sürecin vb., başka bir grup tarafından daha önce geliştirilmiş bir fikrin taklidi olarak görülebileceğini ifade etmişlerdir. Bu tanımlarda iki husus göze çarpmaktadır(Aktaran: Rogers,1995:11-13). Birincisi, yeniliğin ne olduğu (fikir, uygulama, ürün), diğeri ise subjektif olarak yenilikçilik düşüncesi yani bir kişi için yeni olan bir şeyin bir başkası için yeni olmayabileceği düşüncesidir.

Yenilikçilik ile ilgili olarak ilave edilecek bir diğere önemli nokta da yenilikçiliğin kişilere gruplara veya organizasyonlara sağlayacağı yararlarıdır. Gronhaug ve Kaufman (1988:3)'a göre yenilikçiliğin gerçekleşebilmesi için yararlı olması, daha doğru bir ifade ile yararlı olarak algılanması gerekmektedir. Yararlı olmak; kişilere, gruplara veya organizasyonlara ekonomik çıkar sağlamak anlamına gelmektedir. Van de Ven (1986:593)'de benzer şekilde bir fikrin yararının algılanması ile yenilikçilik sürecinin tamamlanacağını iddia etmiştir.

Coopey ve diğ. (1998:266) yenilikçiliği özellikle “yeni bir şey”in başlangıcı olarak değerlendirilebilecek bir değişim süreci olarak görmüşlerdir. Bu “yeni bir şey”; ürün, hizmet, teknoloji, yatırım uygulamaları veya organizasyondaki idari süreçlerden herhangi bir tanesi olabilir. Ancak her ne olursa olsun organizasyona yararlı bir değişim getireceği iddia edilmiştir.

Furman ve diğ. (2002:903)'ne göre ise yenilikçilik, başarılı bir şekilde kısmen ya da

tamamen yeni ürünler, üretim süreçleri ve hizmetler ortaya çıkarılması ve pazarlanmasıdır. Burada dikkat çeken nokta yenilikçilik için her zaman yeni bir ürüne veya hizmete ihtiyaç duyulmamasıdır. Daha önce farklı bir amaç için üretilen bir ürün, hizmet ya da süreç farklı bir alanda yeniden pazarlanabilirse bu da yenilikçilik olarak değerlendirilebilir. Geçmişte üretilen yarı otomatik çamaşır makinalarının, tam otomatik çamaşır makinaları geliştirildikten sonra kırsal kesimde yayık makinası olarak pazarlanması bu tür bir yenilikçiliğe örnek teşkil etmektedir.

Damanpour (1991:556)'a göre yenilikçilik, organizasyon için yeni kabul edilebilecek bir sistemin, politikanın, programın, sürecin ürünün veya hizmetin satın alınarak veya geliştirilerek uygulanmasıdır. Aynı zamanda yenilikçiliğin işletmenin performansına ve verimliliğine katkı sağlaması gerektiği de ifade edilmiştir. Bu tanımlarda iki temel noktanın ön plana çıktığı görülmektedir. Birincisi, yenilik fikrini içermesi, ikincisi ise yenilikçiliğin yararlı bir değişim sağlamayı amaçladığıdır.

Yenilikçilikle yakından ilgilenen yazarlardan biri olan Drucker (1985:30-32) yeniliği "bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan yararlı bilgi" şeklinde tanımlamıştır. O'na göre yenilikçilik, girişimciliğin özel bir aracıdır ve refah oluşturmak için yeni bir kapasite meydana getiren kaynakları bahşeden bir eylemdir. Yenilikçilik bir bilim veya teknoloji değil, bir değerdir. Yenilikçilik örgüt dışını hesaba katmaksızın örgüt içinde meydana gelen olaylar değildir. Yenilikçiliğin ölçüsü çevre üzerindeki etkinliğindedir. Bu yüzden bir işletmede yenilikçilik daima pazar odaklıdır. Yani örgüt içersindeki yeni bir uygulama eğer ticari hale getirilebilirse yenilikçilik bir anlam ifade edecektir.

Ekonomist Shumpeter'e göre yenilikçilik süreci; ticari olarak uygulanabilir fikirlerin, girişimciler tarafından toplanarak ürüne dönüştürülmesi olarak ifade edilmiştir (Aktaran: Roberts, 1998:3-4). Haeffner (1973:19)'de, yenilikçiliği, yeni endüstriyel ürün veya süreçlerin bulunması, geliştirilmesi ve pazarlanması olarak ifade etmiştir. Barker (2001:22) yenilikçiliği müşteri tatminine yönelik yeni kaynaklar yaratmak olarak tanımlamıştır.

Damanpour (1987:676) yenilikçiliği, "çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir

örgütün, çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracı" şeklinde tanımlamıştır. Buckler ise yenilikçiliği; işletmenin çevrede meydana gelen değişimlere uyum sağlayabilmesi için örgüt kültürüne değer yaratma olarak ifade etmiştir (Aktaran:Ahmed,1998:30-31). Çevrenin sürekli değiştiği ortamda organizasyonun bu değişime ayak uydurabilmesi için yenilikçiliğe ihtiyaç duymaktadır. Bazı işletmelerin yenilikçilik kapasitelerini üst düzeylere taşıyarak sadece çevreye uymakla yetinmeyip, çevredeki bu değişimi yönlendirebildikleri de görülebilmektedir. Bugünün iş dünyasında yenilikçilik, bir kerelik değil tekrarlanabilir, sistemleştirilebilir ve şirketlerin yapısına yerleştirilebilir bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır (Zerenler ve diğ., 2007:659).

Kuczarski yenilikçiliği, "işletmelere, mevcut zamanın ötesini görebilme ve bir gelecek vizyonu oluşturma olanağı veren yaygın bir tutum" şeklinde tanımlamıştır. Ayrıca yenilikçilik, bir hissetme, duygusal bir durum ve mevcut zamanın ötesini görebilmeyi sağlayan bir değerler dizisidir. O'na göre yenilikçilik rekabet avantajı elde etmede anahtar bir faktördür. 3M, Apple, ve Kellogg gibi firmalar ünlerini yenilikçilik sayesinde elde etmişlerdir. Bu gibi işletmeler yeniliğe, yan bir uğraşı alanı olarak değil işletme stratejilerinin merkez noktası olarak bakarlar. Kuczarski'ye göre yenilikçilik sadece yeni bir fikir demek değildir. Yenilikçilik yeni bir fikri, ticarileşen bir ürüne dönüştürme şeklidir. Aynı zamanda, yaratıcı bir beyin fırtınası eylemi de değildir. Yenilikçiliğin oluşturulması bir gecede gerçekleştirilemez. Zaman, sabır ve uzun dönemli bir çalışma gerektirir. Yenilikçiliğin gözlemlenebilen sonuçlarının ortaya çıkması aylar hatta yıllar alabilir. Yenilikçilik bireysel çabalardan çok, takım çalışmasını gerektirir. Özellikle günümüzde her alandaki hızlı, sürekli ve karmaşık gelişmeler bu durumu kaçınılmaz hale getirmiştir (Aktaran: Durna, 2002:6).

West ve Faar (1990:9), yenilikçiliği birey, grup, organizasyon ya da topluma yarar sağlayacak şekilde tasarlanmış, uygulayıcı ve kullanıcılarca yeni olarak tanımlanmış fikir, süreç, ürün ve prosedürlerin değişik şekillerde ortaya konulması ve uygulamaya alınması olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Özçer (2005:13) yenilikçiliği; yeni bir uygulama veya yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe uygulanması olarak ifade etmiştir.

Kanter'e göre yenilikçilik, yeni bir problem çözüme düşüncesinin kullanılmasıdır. Yeniden örgütlenme, yeni bütçeleme sistemlerinin kullanılması, maliyetlerin azaltılması, iletişimin geliştirilmesi, mamullerin takımlar içinde düzenlenmesi gibi uygulamaların hepsi birer yeniliktir. Yenilikçilik; yeni düşünce, süreç, ürün veya hizmetlerin doğuşu, kabulü ve uygulanmasıdır (Aktaran: İraz, 2005:16).

Yenilikçilik kavram olarak hem bir süreci (yenilemeyi ya da yenilenmeyi) hem de bir sonucu (yeniliği) kapsamaktadır. AB ve OECD literatüründe bir süreç olarak yenilikçilik; bir fikri pazarlanabilir bir ürün veya hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim ya da dağıtım yöntemine, ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürme olarak ifade edilmektedir (Aktaran:İraz, 2005:78). Burada dikkat çeken husus gerek süreç olarak gerekse sonuç olarak yenilikçiliğin pazarlanabilir olması gerekliliğidir. Tek başına yeni bir fikir, ürün veya süreç pazar koşullarında işletmeye katkı sağlayamıyorsa yenilikçilik gerçekleştirilememiştir.

Bu tanımların incelenmesi sonucunda;

- Yenilikçiliğin farklı bilgi kaynaklarından elde edilen bilgilere dayandırılarak oluşturulan fikirlerin hayata geçirilmesi ile son bulan bir sonucu ifade ettiği söylenebilir. Bu sonuç; kısmen veya tamamen yeni bir ürün veya hizmetin kendisini, ürün veya hizmetin geliştirilme sürecini ya da ürün veya hizmetin kullanım süreçlerinden bir tanesini içermektedir.
- Yenilikçilik için her zaman tamamen yeni bir ürüne veya hizmete ihtiyaç olmadığı, daha önce farklı bir amaç için üretilen bir ürün, hizmet ya da sürecin farklı bir alanda yeniden pazarlanabilmesi durumunda yenilikçilik olarak kabul edilebileceği ifade edilmiştir.
- Yenilikçiliğin sadece organizasyon sınırları içinde gerçekleşen bir süreç olmadığı, tam tersi yenilikçilik sürecinde çevresel koşulların ve pazar ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması vurgulanmış ve elde edilen sonucun pazarlanabilir olması üzerinde durulmuştur.
- Yenilikçiliğin kişilere, gruplara veya organizasyonlara yarar sağlaması veya yararlı olarak algılanması gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca yenilikçilikteki subjektif bakış

açısı vurgulanarak bir grup için yenilik olarak kabul edilebilecek bir sonucun başka bir grup tarafından taklit olarak görülebileceği belirtilmiştir.

➤ Yenilikçiliğin sürekli ve sistematik bir faaliyet olarak benimsenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Yenilikçiliğin anlaşılmasına yönelik olarak yapılan inceleme ve açıklamalar çerçevesinde, bu çalışmamızda yenilikçiliği, bir fikrin işletmeye ekonomik değer katabilecek, kısmen veya tamamen yeni ürün, hizmet, iş yapma usulleri, pazarlama ve üretim teknikleri ile benzeri örgütsel süreçlere dönüştürülmesi olarak ele alacağız.

### **2.1.2. Yaratıcılık**

Çoğunlukla yaratıcılıkla yenilikçiliğin eş anlamlı olduğunu zannedilir. Ancak bu iki kavram arasında fark vardır. Rosenfeld ve Servo'ya göre, yaratıcılık yeni fikirlerin oluşturulması ile ilgiliyken, yenilikçilik bu yeni fikirleri paraya dönüştürme süreciyle ilgilidir. Yaratıcılık, yenilikçilik için bir başlangıç noktasıdır. Haefele'ye göre yaratıcılık, yeni kombinasyonlar yapabilme yeteneği, yenilikçilik ise yeni kombinasyonların sonuç vermesidir. Kostler ise yaratıcılığı, bir kavrayış ortaya çıkarmak için daha önce aralarında bir ilişki kurulmamış, ilgisiz düşünce matrislerinin incelikli bir çaba sonucunda birleştirilmesini içeren bir süreç olarak tanımlamıştır. Wertheimer'e göre yaratıcı düşünce zihinsel dizgilerin, kavramların veya biçimlerin oluşturulması, değiştirilmesi ve yeniden yapılandırılması sürecidir (Aktaran:Özçer, 2005:14).

Yaratıcılık, yenilikçiliğin başlangıç noktasıdır ve bütün yeniliklerin tohumudur. Bu anlamda birey ve grup düzeyinde gerçekleşen yaratıcılık, yenilikçiliğin başlangıç noktası olarak kabul edilebilir. Örneğin işletmenin üretim hattındaki bir yeniden yapılanma için çalışanın fikir üretmesi onun yaratıcılığı olarak değerlendirilirken, bu fikrin uygulanması ile ürün etkinliği ya da kalitesinde meydana gelecek olumlu gelişmeler işletmenin yenilikçiliği olarak ifade edilmektedir (İraz, 2005:16-17).

Yaratıcılık yenilikçilik için gerekli olmasına rağmen tek başına yeterli değildir. Yenilikçi bir firma olabilmek için çalışanların yaratıcılıklarını harekete geçirecek ve teşvik edecek insan kaynakları uygulamalarına ihtiyaç vardır. Yaratıcılık ve



yenilikçilik için ihtiyaç duyulan insan kaynağının nitelikleri de farklılık göstermektedir. Bir işletmede hem yenilikçi hem de yaratıcı nitelikte çalışanlara ihtiyaç bulunmaktadır (Stoner, 1989:408).

Bu açıklamalar çerçevesinde; yaratıcılığın, yenilikçiliğin başlangıç aşamasını meydana getiren yeni, yararlı, orijinal ve kullanışlı fikirlerin üretilmesini ifade ettiği, yenilikçiliğin ise ticari bir nitelik taşıyan yaratıcı düşüncelerin oluşturulması bu düşüncelerin ticari amaçla uygulanması ve piyasaya sunulması sürecini kapsadığı belirtilebilir (İraz, 2005:16-17).

### **2.1.3. Değişim**

Değişim, günümüzde işletmelerin çalkantılı çevre koşullarına uyumu için son derece önemli bir kavram haline gelmiştir. Açık sistem anlayışı çerçevesinde her işletme çevresinde meydana gelen değişimlere karşı süratle uyum sağlayabilmek için kendi yapısal değişimlerini gerçekleştirmelidir. Bu noktada zaman zaman değişim ile yenilikçilik kavramlarının yan yana veya birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Değişimi tanımlayacak olursak, “genel anlamda; ister planlı olsun ister plansız, herhangi bir sistemin, bir süreç veya ortamın belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi” olarak ifade edebiliriz (Sağlam, 1982:29). Bu açıdan bakıldığında yenilikçiliğin bir değişim süreci olduğu ve örgütsel anlamda bütün yeniliklerin bir değişimi ifade ettiği söylenebilir. Ancak ters açıdan bakıldığında her değişimin bir yenilik olmadığı, değişim orijinal ve değiştirdiği sistemin amaçlarını daha etkili ve ekonomik biçimde gerçekleştirilmesine katkıda bulunuyorsa, yenilik sayılabileceği ifade edilebilir (Robey,1991:421).

Değişim ile yenilikçilik arasındaki bu ilişki dikkate alındığında yenilikçiliğin, değişimden daha dar kapsamlı bir kavram olduğu görülmektedir.

### **2.1.4. Buluş (İcat) ve Patent**

Yenilikçilik ile ilişkilendirilen kavramlardan bir tanesi de buluş (icat) veya buluşçuluktur. Buluş genellikle bir araştırma faaliyetinin sonucunda ortaya konulur. Buluş, yeni bir fikir veya bilgiyi ortaya koyarken, yenilik her hangi bir yeni bilgiyi kullanıma uygun bir ürün ya da hizmete dönüştürür (Sarıhan, 1998:132).

Yaratıcılığı da dikkate alarak yenilikçilik ve buluş arasındaki ilişkiye bakacak olursak; düşünceler arasında bağlantı kurularak bilginin üretilmesine “yaratıcılık”, olmayanın bulunmasına “buluşçuluk”, yeni bir uygulama ya da yeni fikirlerin yaygın anlamda kullanılarak pratiğe uygulanmasına “yenilikçilik” denilebilir. Yaratıcılığın amacı buluşsa yenilikçiliğin amacı buluşu uygulamaya koymaktır. (Özçer, 2005:13). Yaratıcılık, buluş ve yenilikçilik arasında birbirini takip eden doğrusal bir ilişkiden bahsetmek mümkündür.

Schumpeter yeniliği buluştan daha geniş kapsamlı bir kavram olarak ifade etmiştir. Schumpeter’e göre buluş, yeni bir ürün veya üretim sürecine dönüşmediği sürece ekonomik bir değer taşımaz. Yenilikçilik ise buluşların ekonomik değer taşıyacak ürünlere ve süreçlere dönüştürülmesidir. Bu bakımdan yenilikçilik bir buluşun ekonomik uygulamasını ifade ederken, buluşçuluk için başarı kriteri ticariden çok teknik boyutuna yöneliktir. Araştırma geliştirme faaliyetleri sonucunda ortaya konulan her on buluştan sadece bir tanesi ticari bakımdan uygulanma şansı bulmakta yani yeniliğe dönüşebilmektedir (Özçer, 2005:15). Örneğin transistorun 1947 yılında Bell Laboratories’de bulunması bir buluş olarak tanımlanabilir. Ancak Bell Laboratories tarafından yapılan bu buluş, Sony firması tarafından üretilen radyolarda kullanılarak ticarileştirildikten sonra yenilik olarak değer kazanmıştır. Benzer şekilde elektrikli süpürge J.Murray Spengler tarafından icat edildi; ancak ürünü ticari hale getiren ve pazarlayan yani buluş aşamasından yenilik aşamasına taşıyan W.H.Hoover adlı bir deri imalatçısı oldu. Bugün de elektrikli süpürge denilince Spengler değil Hoover akla gelmektedir (Özkay, 2006:17).

Patent ise, buluş sahibine sağlanan bir hak olup üçüncü şahısların buluş konusu ürünü üretme ve satma gibi tasarruflarına karşı patent sahibini korumaktadır. Patent koruması sadece sınırlı bir zaman dilimi için söz konusudur. Sayılı yıllar sonra buluş konusu ürüne ilişkin patent koruması kalkmakta olup üçüncü şahıslar tarafından kullanımı mümkün olmaktadır. Patent korumasının sağlandığı sınırlı zaman dilimi içerisinde patente sahip olan kişi veya kurum buluşunu ürüne dönüştürüp satabilmesi durumunda monopol fiyatı uygulanmakta ve monopol karı elde edebilmektedir. Bu zaman dilimi içerisinde aşırı kârlar söz konusu olmaktadır. Hukuken patent korumasının kalkması ile birlikte ise aynı ürünün üretimine diğer firmalar da girebilmektedir (Karaöz ve Albeni,

2004:3). Bu sebeple yoğun araştırma geliştirme yatırımları yapan işletmeler hem buluş yapabilmekte, hem bu buluşlarını belirli bir süre ile rakiplerine karşı koruyabilmekte hem de buluşlarını yeniliğe dönüştürerek rakiplerine karşı önemli rekabet avantajları elde edebilmektedirler.

### **2.1.5. Teknoloji ve Ar-Ge**

Yenilikle ilişkili olarak literatürde karşımıza çıkan bir diğer kavram da teknolojidir. OECD'nin çalışmalarına göre, teknoloji; mamul ve hizmetlerin üretimine, iyileştirilmesine ya da kullanımına doğrudan uygulanabilen bilimsel ve ampirik bilgiyi içerir. Teknolojik yenilik ise pazara yeni ürün ve süreçlerin ilk defa sunulmasını ya da mevcut ürün ve süreçlerdeki önemli değişiklikleri ifade eder (Güleş ve Bülbül, 2004, 127).

Tornatzky ve diğ. (1990)'ne göre teknoloji, insan bilgisinden ortaya çıkan ve beşeri amaçlar için kullanılan çevremizdeki parçaları dönüştürdüğümüz araçlar veya araçlar sistemidir (Aktaran: Durna, 2002:11). Durna (2002:11) tarafından yapılan bir başka tanıma göre ise teknoloji, fayda yaratmak amacıyla, insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgilerin toplamı olarak tanımlanabilir.

Mutlu'ya göre, bilginin, sanayideki işlemlerde sistematik olarak uygulamaya alınması demek olan teknoloji, geniş anlamda, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılacak bilgi ve becerilerin tümüdür (Aktaran: Zerenler ve diğ., 2007: 656)

Üretim açısından bakıldığında teknolojiyi, bir ürünü üretmek için ihtiyaç duyulan bilgi (know-how) olarak da tanımlanabilir.

Bu tanımlar ışığında teknolojinin yenilikten kavramsal olarak ayrılabilen dışsal bir değişken olduğu ifade edilebilir. Yenilikçilik ile teknoloji yönetimi arasındaki sınır net bir şekilde çizilemese de aynı şeyleri ifade etmedikleri söylenebilir. Yenilikçilik yeni fikirlerin yaratılması ve geliştirilmesi ile daha yakından ilgilenirken, teknoloji yönetimi mevcut yeniliklerin elde edilmesi (yayılmaları) ve uygulanmasına odaklanır. Bu açıdan yenilik kavramı daha geniş bir alanı kapsamakta ve teknoloji dışındaki unsurları da

içermektedir.

Teknoloji ve yenilikçilikle birlikte anılan bir diğer kavram olan Ar-Ge kısaca, işletmelerde yeni ürün ve üretim süreçlerinin ortaya çıkarılmasına yönelik sistemli ve yaratıcı çalışmalar olarak tanımlanabilir.

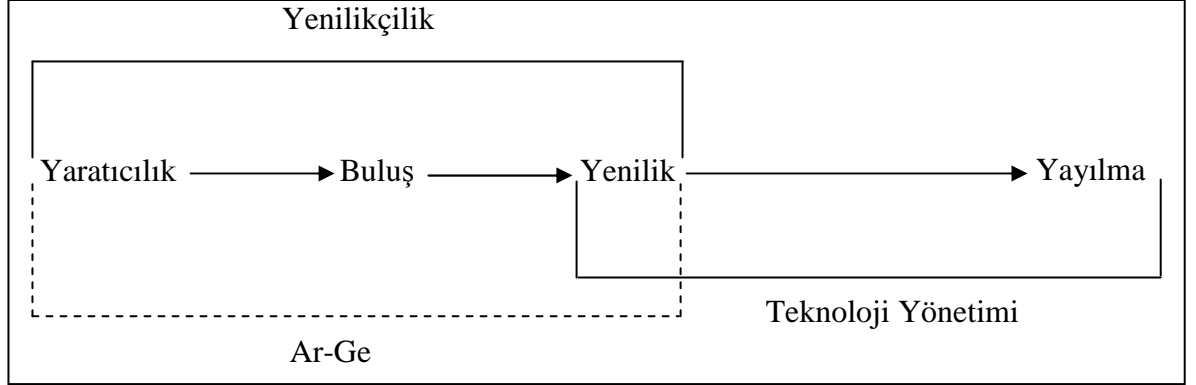
Daha geniş açıdan değerlendirildiğinde ise Ar-Ge'yi, bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgileri elde etmek veya mevcut bilgilerle yeni malzeme, ürün ve araçlar üretmek, yazılım üretimi dâhil olmak üzere yeni sistem, süreç ve hizmetler oluşturmak veya mevcut olanları geliştirmek amacı ile yapılan düzenli çalışmalar olarak kabul edilebilir (TOBB, 2004:10).

Ar-Ge fonksiyonunun temel amacı sürekli değişen bir çevrede faaliyette bulunan işletmelerin, bu değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak, gelişme ve büyümelerine yardım etmek ve bunun sonucunda canlılıklarının sürekliliğini sağlamaktır. Bu temel amacına, yeni ürün ve süreçleri geliştirmek, mevcut ürün ve malzemeler için yeni kullanım alanları bulmak, yeni üretim teknikleri bulmak veya mevcut üretim tekniklerini geliştirmek amaçları da ilave edilebilir (Zerenler ve diğ., 2007:657).

Ar-Ge fonksiyonunun yenilikçilikle, teknoloji kullanımı ve geliştirilmesi ile doğrudan ilişkisi olduğu değerlendirilmektedir. Ar-Ge faaliyetlerinin yaratıcı bir düşünce ve sistematik bir çalışmayı gerektirdiği ve bu faaliyetlerin sonucunda buluşların ortaya konulduğu ifade edilebilir. Ancak Ar-Ge sonucunda ortaya konulan sonuçların hepsinin yeniliğe dönüştürülemediği hatta bu oranın yapılan araştırmalarda % 10'larda bulunduğu da daha önce belirtilmişti. Bu sebeple işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerini, sadece teknolojik yenilikleri hedefleyen teknik bir bakış açısıyla değil ortaya çıkacak buluşların yeniliğe dönüşebilmesi için pazarlanabilir olmalarını da dikkate alan daha girişimci bir bakış açısıyla yürütmeleri bahse konu buluşçuluk/yenilikçilik oranının artmasına ve rakiplerine karşı ciddi rekabet avantajları elde etmelerini sağlayacaktır.

Yenilikçilik, teknoloji yönetimi ve Ar-Ge arasındaki ilişki yaratıcılığı ve buluşu da dikkate alarak Şekil 2.1'de gösterilmektedir.

## Şekil 2.1. Yenilikçilik ve İlişkili Kavramlar



**Kaynak:** Güleş ve Bülbül (2004:128)'den uyarlanmıştır.

## 2.2. Yenilikçiliğin Kaynakları

Drucker (1985:30) tarafından yenilikçiliğin kaynakları yedi grup altında toplamış ve bu sınıflandırma literatürde sıkça kullanılmıştır. Bu sınıflandırmaya göre yenilikçilik kaynakları öncelikle içsel ve dışsal olarak iki gruba ayrılmaktadır. İçsel yenilikçilik kaynakları, bir işletmenin ya da sektörün içerisinde oluşan ve yine öncelikle o işletme veya sektör tarafından görülüp algılanabilecek olanlardır. Dışsal yenilikçilik kaynakları ise işletmenin veya sektörün dışındaki değişimlerle ilgilidir. Tablo 2.1'de içsel ve dışsal yenilik kaynakları görülmektedir.

**Tablo 2.1. Yenilikçiliğin Kaynakları**

İÇSEL YENİLİK KAYNAKLARI	DIŞSAL YENİLİK KAYNAKLARI
Beklenmeyen Gelişmeler	Demografik Değişimler
Uyumsuzluklar	Algılama Değişiklikleri
Süreç İhtiyaçları	Yeni Bilgi
Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler	

**Kaynak:** Drucker (1985:30)

Bu eğilimlerin hepsi işletmeleri yakından etkiler ve onlar için yenilik fırsatları oluşturur (Durna, 2002:41). Çalışmamızın bu aşamasında, işletmelerde yenilikçiliğe

uygun ortam oluşturulmasında oldukça yararlı olduğu değerlendirilen bahse konu yenilikçilik kaynakları incelenecektir.

### **2.2.1. Beklenmeyen Gelişmeler**

Beklenmedik gelişmeler işletmeye önemli yenilikçilik fırsatları sunabilmektedir. Bu gelişmeler beklenmedik başarı veya başarısızlık olarak işletmenin karşısına çıkabilmekte ve işletme tarafından zamanında ve doğru bir şekilde algılanması durumunda önemli yenilikçilik potansiyeli taşıyabilmektedir.

Beklenmeyen başarı işletmelere daha az riskli bir yenilikçilik fırsatları sunmasına rağmen çoğu zaman yöneticilerin algılama yanlışlıklarından bu fırsatlar değerlendirilememektedir (Drucker, 1985:37). İşletme içinde her kademedeki yer alan çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri yenilikçi bir örgüt ikliminin oluşturulması durumunda işletmede yürütülen her faaliyette daha fazla yenilikçi fikir oluşacak ve karşılaşılan fırsatların kaçırılma ihtimali azalacaktır.

Beklenmeyen başarı, anlaşılabilirse yeni iş fırsatları oluşturmak için izlenebilir. Yönetici için kritik problem, başarının anlaşılması, onaylanması ve ona işletmenin verdiği karşılıktır. Beklenmeyen başarıyla gelen yenilikçiliğe ülkemizde verebileceğimiz en önemli örnek Turkcell'in kuruluşu ve gelişimidir. Cep telefonu teknolojisini Türkiye'ye getirmek isteyen işadamı Murat Vargı 1993 yılında bu projesini ülkemizin önemli sanayicilerine teklif etmiş, ancak pazar koşullarının ve potansiyel müşterilerin bu teknolojiye henüz hazır olmadıkları ve önemli riskler taşıdığı düşünceleri ile ülkemizdeki bir çok önemli sanayi kuruluşu tarafından kabul görmemiştir. Ancak 1994 yılında Çukurova Holding bu projeye ortak olmuş ve Turkcell kurulmuştur. GSM teknolojisinin ilk defa Türkiye'ye getirerek 600.000 aboneye ulaşmayı hedefleyen Turkcell ilk yıl 30.000 abone ile başladığı süreçte, 2007 yılında 34,8 milyon aboneye ulaşmıştır. Ayrıca aynı dönemde Türkiye'deki toplam abone sayısı ise 62 milyona ulaşmıştır. Başlangıçta sadece telefon görüşmesi olarak görülen proje ile bilginin mobilizasyonu sağlanmış ve bu yenilik ülkemizdeki bir çok sektörde (bankacılık, güvenlik, lojistik, eğitim vb.) başka yeniliklere kaynak teşkil etmiştir (Turkcell, 2007; İşteğidem, 2007).

Genellikle beklenmeyen başarılar başlangıçta çok basit olduklarından görülmeyebilir,

kimsenin dikkatini çekmeyebilirler. Ancak vizyon ve bilgi sahipleri, ayrıntıya dikkat edenler ve başkalarının da değerli fikirleri olabileceğini kabul edenler onun farkına varabilirler. Gerektiği şekilde ondan yararlanılmazsa, onu fark eden rakipler önemli rekabet avantajları elde edebilirler (Durna, 2002:44).

Başarılar kadar beklenmedik başarısızlıklar da yenilikler için potansiyel fırsatlar taşımaktadır. Karşılaşılan başarısızlıklarda işletme psikolojik atmosferini bozmadan başarısızlığın sebepleri üzerine yoğunlaşırsa işletmeyi yeniden başarılarla taşıyacak yenilik fikirlerine imkan sağlamış olur.

### **2.2.2. Uyumsuzluklar**

Yenilikçilik için fırsat alanları yaratan bir diğer olgu, uyumsuzluklardır. Uyumsuzluk olması gereken ile olan arasındaki farktır. Uyumsuzluklar genelde raporlara yansımaz, niceliksel olmaktan çok niteliksel yapıdadırlar. Uyumsuzluklar endüstride, pazarda süreçte meydana gelen değişimlerden kaynaklanırlar. Bahse konu uyumsuzluklar endüstri içerisinde çalışan veya sürece yakın olan insanlar tarafından açıkça görünse bile çoğu zaman gözden kaçırılır (Drucker, 1985:57).

Uyumsuzluklar insanların sıradan bilgiyi sorgulamasına neden olur ve bu sayede insanları görüneni detaylı bir şekilde incelemeye teşvik eder. Bu bakış açısıyla uyumsuzlukları sorgulayan yenilikçi işletmeler rakiplerine göre önemli avantajlar elde edebilirler (İraz, 2005:94; Durna, 2002:49-50).

### **2.2.3. Süreç İhtiyaçları**

Kullanılmakta olan mevcut süreç belirli konularda ihtiyaçları karşılamıyor, değiştirilmesi ve geliştirilmesi ihtiyacı duyuluyorsa bu yenilikçilik için kaynak teşkil edebilmektedir. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereksinimi iç veya dış çevredeki bir olay ile ilgili değil süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Süreç gereğine temel olan yeniliklerde, örgütteki herkes daima ihtiyacın varlığından haberdar olmalıdır (Drucker, 1985:69).

Süreç yeniliklerinin gerçekleştirilmesi için süreç içerisinde bir problemin gözlenmesi beklenmemelidir. Bir problem söz konusu olmasa da, sürecin etkililiği ve verimliliğinin artırılmasına yönelik yenilikçi fikirler takip edilmelidir (Demirci,

2006:104).

Süreç gerekliliğine bağlı olarak her bir durumda süreç içerisindeki zayıf ve eksik bağlantı belirlenir ve tanımlanır. Çözüm için bir spesifikasyon oluşturulur ve yenilik fırsatı ortaya çıkar. Buna bağlı olarak uygun teknoloji veya sistem geliştirilir (Durna, 2002:50).

#### **2.2.4. Endüstri ve Pazar Yapısındaki Değişimler**

Sektör ve pazara hakim olan oyuncular çoğu zaman sektördeki değişimleri görüp karşılık verebilmekte yeterince esnek olamamakta veya bu değişimleri tehdit olarak algılayabilmektedirler. Bu durum da sektör dışındakilere oldukça açık ve tahmin edilebilir eşsiz fırsatlar sunabilir. Yenilik fırsatlarını teşvik eden dinamik güçler sürekli olarak durağan pazarlara ve işletmelere baskı yapmaktadır. Hızlı değişim veya büyüme dönemleri, bir pazarın büyük oyuncularındaki değişimler ve teknolojik değişimler yenilik için büyük fırsatları ortaya çıkarabilirler. Bu değişimleri yakından izleyip fırsat olarak görenler, daha önce endüstri içerisinde fark edilmeyen veya gözardı edilen çeşitli boşlukları yeniliklere giderek değerlendirebilirler (Durna, 2002:52).

Bir sektör on yıllık süreç içerisinde %40 ve daha fazla büyümüş ise yapısının değişme ihtimali yüksektir. Ancak bu tür bir sektörde dahi pazara hakim olan işletmeler ellerindeki mevcut olanı korumaya odaklandıklarından, pazarın hızla büyüyen yeni kesimlerini görmezden gelirler. Yeni fırsatlar, sektörün o güne kadarki pazar yaklaşımına, onu tanımlama ya da ona hizmet edecek şekilde örgütlenme tarzına nadiren uyar. O nedenle de bu fırsatları gören yenilikçi firmalar sektör içerisinde uzun süreler pazar liderleri tarafından rahatsız edilmeden faaliyetlerini yürütebilir ve önemli başarılar elde edebilirler. Pazardaki bu değişimleri algılayamayan veya önemsemeyen işletmeler ise pazar paylarının önemli bir kısmını kaybedebilirler (Drucker, 2003:126).

#### **2.2.5. Demografik Değişimler**

Nüfusun büyüklüğü, yaş, cinsiyet, doğum ve ölüm oranları nüfus hareketliliğini ve nüfusun yapısını etkileyen özelliklerdir. Demografi bilimi tarafından incelenen bu hususlardaki değişim ve dönüşümler işletmelere yenilikçilik anlamında önemli fırsatlar da yaratmaktadır.



Nüfus yapısında ve özelliklerinde meydana gelen değişikliklerden yenilikçilik fırsatlarını yakalamak isteyen işletmeler, söz konusu demografik değişimleri çok iyi gözlemlemeli ve doğru teşhislerde bulunmalıdırlar. Bu konuda başarılı olmaları durumunda diğer yenilikçilik kaynaklarına göre demografik değişimlerin sunduğu yenilikçilik imkanları daha az riskli ve girişimi başarıya ulaştırma ihtimali daha yüksek olabilecektir (İraz, 2005:96).

Nüfus yapısının yaş, eğitim, meslek, coğrafik dağılım gibi özellikleri iyi analiz edilirse bu özelliklere paralel olarak ortaya çıkacak müşteri istek ve ihtiyaçları işletmelere yenilikçilik imkanları yaratacaktır. Örneğin ülkemizde, genç nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranının yüksek olması özellikle teknoloji işletmelerine önemli yenilik fırsatları doğurmaktadır. Benzer şekilde ülkedeki hem nüfus artış oranının yüksekliği hem de ülke içerisindeki farklı sebeplerden yaşanan göç hareketleri de özellikle inşaat sektörü açısından önemli yenilikçilik fırsatları yaratabilmektedir.

Örneğin Japonlar robotlarla üretim konusunda öndedirler. Bunun sebeplerinden bir tanesi de demografik değişimleri iyi gözlemlemiş olmalarında yatmaktadır. Çünkü 1970'li yıllarda gelişmiş ülkelerde doğum oranlarında ciddi bir düşüş ve eğitim patlaması yaşanacağı beklenmekteydi ve gençlerin büyük bir kısmı liseden sonra da eğitimlerine devam etmek istemekteydi. Sonuçta demografik yapıda meydana gelen bu değişimlerin geleneksel mavi yakalı işçi sayısını azaltacağı ve 1990'lı yıllarda bu konuda bir açığın çıkacağı belliydi. Bu bütün gelişmiş ülkeler tarafından görülse de bu değişimi yenilikçiliğe dönüştürebilen ve rekabette avantaj elde edenler robot teknolojisi ile üretime geçen Japonlar olmuştur (Drucker, 2003: 128).

#### **2.2.6. Algılama Değişimleri**

Eylemler ve inançlar bireyin dünyayı algılamasına bağlıdır. Bir toplumun genel kabulleri, tutumları ve inançları değişmeye başladığında işletmelere önemli yenilik fırsatları doğabilmektedir (Durna, 2002:56-59). Toplumun genel yapısının dinamikliği göz önünde bulundurulduğunda, bu durum işletmeler açısından sürekliliği olan bir yenilik kaynağı olarak ifade edilebilir. Bu fırsatların değerlendirilmesi ise işletmelerin diğer yenilikçilik kaynaklarında olduğu gibi doğru gözlem ve analiz yapmalarına bağlıdır (İraz, 2005: 97).

İnsanların ve toplumların algılamalarında radyo, televizyon, internet gibi iletişim araçlarının büyük önemi vardır. Gerek algılamalardaki değişimlerin gözlenmesi ve gerekse yeni ürün ve hizmetlerin pazarda tutundurulmasına yönelik algıların oluşturulması için işletmeler bu iletişim araçlarını yoğun ve çok yönlü olarak kullanmalıdırlar.

### **2.2.7. Yeni Bilgi**

Son yıllarda fiziksel kaynakların egemen olduğu bir dünyadan bilginin egemen olduğu dünyaya doğru bir dönüşümün olduğu ifade edilebilir. Geçmişte geleneksel üretim faktörleri, yani, toprak, materyaller, işgücü ve sermaye daha çok fiziksel bir doğaya sahipti ve bilgiye olan ihtiyaç sınırlıydı. Oysa günümüzde bilgi ekonomisinde ‘bilgi güç, güç ise bilgi’ olarak görülmektedir (Barca, 2002:66-67).

Geleneksel olmayan ve tam olarak formüle edilemeyen girişimci bilgiye dayalı yeniliğin gerçekleşmesi için uzun geliştirme süreçleri ve farklı türdeki bilgilerin bir araya getirilmesi gerekmektedir. Bu da bu tür yenilik kaynağının diğerlerinden farklı özellikleri olduğunu göstermektedir. Bilgiye dayalı yenilikle genelde, pazarın dengesini değiştirebilecek ve ekonomik aktivitenin sınırlarını genişletebilecek radikal yenilikler ortaya konulur. Ancak bu tür yenilikler pazarda tanınmadığı için potansiyel müşterilere yeniliğin özelliklerinin çok iyi anlatılması ve yeniliğe ilişkin pazarda bir ihtiyaç yaratılması gerekmektedir.

Yeni bilgiye dayalı yenilikçiliğin bir diğer önemli özelliği ise yapısal ve kültürel ortamın bilgi paylaşımına ve birlikte öğrenmeye imkan verecek şekilde tasarlanmış olması gerekliliğidir. Çünkü farklı uzmanlıklardan gelen farklı tür bilgiler eğer paylaşırsa ve bir araya getirilirse bunların sinerjik etkisi ile yeni bilgiler ve buna bağlı yenilikler ortaya çıkabilecektir. Aksi durumda her birim veya çalışan sahip olduğu bilgiyi kendine saklar ve bilgi paylaşımında kıskançlık yaparsa yenilikçilik gerçekleşmez. Eğer örgüt yapısı müsait değilse bilgi paylaşmaya hevesli olmak da tek başına yeterli olmayabilir. Bilgisayarın geliştirilmesi için birbirinden farklı gelişen altı temel bilgi (ikili sistemli aritmetik, delikli kart, hesap makinesi düşüncesi vb.) 1918 yılına kadar elde edilmiş olmasına rağmen ilk elektronik bilgisayar ancak 1946 yılında üretilebilmiştir (Drucker, 2003:131). Bu da bilgiye dayalı yeniliğin uzun zaman

periyotlarında gerçekleştirilebileceğini göstermektedir.

Bilgiye dayalı yenilik zorlukları ve risklerine rağmen işletmeye önemli rekabet avantajları ve ciddi kâr marjları sunabilmektedir.

İşletmelere önemli yenilikçilik fırsatları yaratan yenilikçilik kaynaklarının incelenmesine müteakip işletmelerde yeniliğin hangi aşamaları izleyerek gerçekleştiğinin de incelenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir. Bu sebeple çalışmamızın bundan sonraki aşamasında yenilikçilik süreci ve temel aşamaları incelenecektir.

### **2.3. Yenilikçiliğin Sınıflandırılması**

Yenilikçiliği farklı şekillerde sınıflandırabilmek mümkündür. Yenilikçilik; sıklığına, müşteri ya da işletme açısından yenilik derecesine veya işletme değerine ya da müşteri yararına etkisine bağlı olarak sınıflandırılabilir. Konuyla ilgili yapılan ilk çalışmalarda yenilikçilik beş kategoriye ayrılmıştı. Bunlar; yeni ürünler, yeni üretim süreçleri, yeni malzemeler ve kaynaklar, yeni pazarlar ve yeni organizasyon biçimleridir. Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda yenilikçilik odak noktasına göre daha geniş anlamda iki kategoriye ayrılmıştır: ürün ve süreç yenilikçiliği (Güleş ve Bülbül, 2004:129-130). Bu iki temel kategorinin yanına zaman zaman araştırmacılar tarafından pazar yenilikçiliğinin, yönetsel yenilikçiliğin ve örgütsel yenilikçiliğin de ilave edildiği görülmektedir (Higgins,1995; Johne, 1999). Yenilikçilik ile ilgili literatürde sıkça karşılaşılan ve tartışılan bir diğer sınıflandırma ise yenilikçiliğin etki düzeyine göre, radikal (süresiz veya devrimsel) ve kademeli (artırımsal, süreli veya evrimsel) yenilikçiliklerdir.

Yenilikçilik ile ilgili ürün/süreç yenilikçiliği ve radikal/kademeli yenilikçilik dışında yenilikçiliğin işletme fonksiyonları açısından ele alınması durumunda Ar-Ge yenilikçiliğinden, finansal yenilikçilikten, muhasebe yenilikçiliğinden, insan kaynakları yenilikçiliğinden ve bilgi yönetimi yenilikçiliğinden bahsedilebilir (İmamoğlu, 2002:46).

West (1992:45-79) de işletmelerde uygulanabilecek dokuz farklı yenilikçilikten bahsetmektedir. West'e göre işletme nasıl bir yenilikçilik uygulayacağına stratejik

yönetim süreci sonucunda karar vermelidir. Çünkü her işletmenin koşulları birbirinden farklıdır ve tek tip bir yenilikçilik uygulamasının başarılı olmayabileceği ifade edilmiştir. West'in, işletmeler açısından bakarak kategorize ettiği yenilikçilik türleri Tablo 2.2'de özetlenmiştir.

Yenilikçiliğin sınıflandırılmasına ilişkin literatürde yer alan farklı bakış açıları içerisinde, araştırmalarda daha çok ele alınan ürün ve süreç yeniliği ile radikal ve kademeli yenilikçilik türlerinin daha detaylı olarak incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

**Tablo 2.2. İşletmeye Yönelik Yenilikçilik Türleri**

Yenilikçiliğin Türü	Özellikleri
Sektör Oluşturan Yenilikçilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalıplaşmış anlayışı kırarak yeni pazarlar açacak yeni tür maddelerin geliştirilmesi ile karakterize edilir. (Mikro işlemciler, suni fiberler, çelik kristaller vb.),</li> <li>• Patent koruması altında yenilikçi firmaya önemli kârlar sağlar,</li> <li>• Potansiyel yüksek kârlara karşılık yüksek riskler taşır.</li> <li>• Daha büyük yatırımlar gerektirir.</li> </ul>
Performans Geliştiren Yenilikçilik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Daha önceden geliştirilen bir ürünün (kendileri veya başka işletmeler) müşterinin beklentileri doğrultusunda performansını (dayanıklılık, boyut, hız vb.) artıran yenilikler (Bilgisayarların işlemci hızının sürekli artması gibi),</li> <li>• Başarısızlık riski mevcuttur,</li> <li>• Daha az finansal yük getirir,</li> <li>• Kâr marjı sektör oluşturan yenilikçiliğe göre düşüktür,</li> <li>• Pazara hızlı etki etme avantajına sahiptir.</li> </ul>
Teknolojik Reorganizasyon	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yeni bir ürün sunmak için endüstriyel gelişme olan başka alanlardan bir takım maddelerin ithali ile ilgilidir. Teknolojilerin birleştirilmesi bir ürünü uygulamada önemli ölçüde farklı hale getirir ve mevcut fiyatların düşmesini performansın artmasını sağlar (Mekanik torna tezgahlarının mikro işlemcilerle birleştirilerek CNC tezgahlara geçilmesi, optik fiber teknolojisi ile lazer teknolojisinin birleştirilerek tıbbi endoskopi cihazının geliştirilmesi gibi),</li> <li>• Performans geliştiren yeniliklerde olduğu gibi pazara hızlı etki edebilir,</li> <li>• Genellikle patent koruması bulunmadığından kısa sürede taklit edilebilir. Bu da kar marjını düşürür,</li> <li>• Farklı mühendislik uzmanlıkları gerektirdiğinden esnek çalışma takımlarına ihtiyaç duyar.</li> </ul>
Marka Yenilikçiliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belli bir ürün için satın alma eğiliminin oluşturulması ile ilgilidir,</li> <li>• Tüketici tercihi oluşturularak satış düzeylerini ve tekrarlarını artırır. Ürünlerin markasız ürünlere göre daha yüksek değerlerde satılmasını sağlar,</li> <li>• Belli bir ürünün tüketici algılarını değiştirebilir, önemli ölçüde pazar pozisyonunu geliştirebilir,</li> </ul>

Tablo 2.2'nin devamıdır.

Yenilikçiliğin Türü	Özellikleri
Marka Yenilikçiliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belli bir ürün için oluşturulacak marka, üretilecek başka ürünler için de müşteri nezdinde referans kabul edilerek daha kolay benimsenebilir,</li> <li>• Başarılı bir marka uygulaması sürekli ve önemli yatırımlara üst düzey pazarlama ve reklamcılık uzmanlarına ihtiyaç duyar.</li> </ul>
Üretim Süreci Yenilikçiliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretim sürecini yürütmek veya desteklemek için geliştirilen yeniliklerdir (Tam zamanında üretim teknolojisi gibi).</li> <li>• Daha nitelikli ürünlerin geliştirilmesini sağlayarak, ürün teknolojisini gelişmesine de katkı sağlar,</li> <li>• Üretim sürecinin hızını ve esnekliğini artırarak, zamanı düşürerek veya daha düşük fiyata aynı kaliteyi üreterek rekabet avantajı kazandırabilir,</li> <li>• Yeni ürünlerin piyasaya girişini hızlandırabilir,</li> <li>• Büyük yatırımları, çoğu zaman uzun geliştirme periyotlarını, tedarikçiler ve müşterilerle çok yönlü iletişimi gerektirir.</li> </ul>
Tasarım Yenilikçiliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasarımda farklılık sayesinde işletme ürüne değer katar,</li> <li>• Müşteri beklentilerine uygun tasarımlar, teknik anlamda daha zayıf olan ürünlerin daha yüksek fiyatlarla satılmasını sağlar,</li> <li>• Tasarım yenilikçiliğinde; imaj, kullanıcı dostu olma, ergonomi önemli yer tutar,</li> <li>• Ürünün etkinliğini artırabilir ,</li> <li>• Maliyetlerin kontrol altına alınmasını sağlayabilir. Montaj tasarımı firmanın rekabet yapısı üzerinde önemli etkiye sahiptir.</li> <li>• Pazar ile yakın ilişkiyi gerektirir.</li> <li>• Önemli miktarda yatırım gerektirir. Ancak diğer yenilikçilik türlerinin çoğundan daha fazla kâr potansiyeli taşır..</li> </ul>
Yeniden Formüle Etme	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ürünün parçalarını değiştirmeksizin mevcut yapısında değişimi ifade eder,</li> <li>• Daha katı kontrol ve daha katı standartlar başarıyı artırabilir,</li> <li>• Düşük düzenli yatırımlar ile bir işletme ilk ürünün kazancını geliştirebilir,</li> <li>• Pazarla yakın ilişki gerektirir. Müşterilerin beklentileri ve hoşnutsuzluklarını belirlemek önemlidir,</li> <li>• İşletmeye rekabet avantajı kazandırmaz ama rekabete karşı korur.</li> </ul>
Hizmet Yenilikçiliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Müşterileri tanımak için çok yönlü iletişim gereklidir,</li> <li>• İyi hizmet daha fazla kazanç getirir,</li> <li>• Farklı dağıtım kanallarının akıllıca kullanımı önemlidir,</li> <li>• Özellikle günümüzde internet üzerinden yapılan alışverişlerin de arttığı düşünülürse, fiziksel dağıtım ve sipariş izleme kalitesi önem kazanmıştır,</li> <li>• Hizmet yenilikçiliği personelin uzmanlığının geliştirilmesi ile de yapılabilir,</li> <li>• Hizmet yenilikçiliği müşteriler tarafından benimsenir ve başarılı olursa işletmeye önemli faydalar sağlayabilir. Özellikle düşük sermayeli işletmeler için az miktarda yatırımla rekabet edebilme şansı sunar.</li> </ul>

Tablo 2.2'nin devamıdır.

Paketleme Yenilikçiliği	<ul style="list-style-type: none"><li>• İyi bir paketleme iyi bir görünümün ötesinde bir mesajdır (Örnek ülkemizde Boyner Holding'in T-Box ürünleri),</li><li>• Satın alınan veya belirli periyotlarla kullanılan ürün miktarlarını değiştirerek işletmenin çeşitli pazarlara açılması sağlanabilir,</li><li>• Paketleme ürünün kabul edilebilirliğini ve performansını artırabilir,</li><li>• Paket yeniliği sayesinde ürüne karşı tüketici tutumları geliştirilebilir,</li><li>• Endüstriyel ürünlerde daha iyi paketleme ürünün kullanım kolaylığını ve güvenliğini artırabilir,</li><li>• Ürün kayıplarını azaltabilir,</li><li>• Günümüzde artarak önem kazanan lojistik hizmetleri kolaylaştırabilir,</li><li>• Diğer yenilikçilik türlerine göre daha az masraflı olsa da rakipler tarafından kolayca taklit edilebildiğinden kâr potansiyel düşüktür,</li><li>• Müşteri beklentilerine uymadığı durumlarda ürünün mevcut pazar payının gerilemesine dahi sebep olabilir.</li></ul>
-------------------------	--

**Kaynak:** West (1992:45-79) ve Durna (2002: 72-112)'dan uyarlanmıştır.

### 2.3.1. Radikal ve Kademeli Yenilikçilik:

Yenilikçilik terimi küçük gelişmelerden, endüstrinin dönüşümüne neden olan önemli buluşlara kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu açıdan yenilikçiliğin temel sınıflama kriterlerinden biri, yenilikçiliğin radikallik düzeyine ve neden olduğu etki düzeyine bağlı olarak yapılmaktadır. Bu tür yenilikçilik radikal (devrimsel,süreksiz) ve kademeli (evrimsel,artırımsal,sürekli) yenilikçilik olarak ifade edilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004:130).

Radikal yenilikçilik pazarda devrimsel değişimler meydana getirirken, kademeli yenilikçilik ise yavaş ilerleyen değişimlere sebep olur. Kademeli yenilikçilik, rekabet avantajına katkı sağlayacak mevcut yeteneklerin nasıl geliştirileceğinin öğrenilmesi ile ilgiliyken, radikal yenilikçilik ise rekabetçi avantajlar elde etmeyi sağlayacak yeni yetenekleri yaratan kaynakların yeni bileşimini sağlayan girişimci fırsatların ortaya çıkarılması ve tanımlanmasıyla ilgilidir (İraz, 2005:99). Radikal ve kademeli yenilikçiliğin özellikleri Tablo 2.3'te verilmektedir.

Radikal yenilikler, genellikle yoğun geliştirme çabaları sonucu ortaya çıkan, müşteri ya da endüstri için tamamen yeni olan ürün, hizmet veya süreçlerdir. Bu tür yenilikler, devrim niteliğinde değişimler meydana getirirler ve var olan iş yapma modellerinden oldukça farklı olan ve onları geçersiz kılan rekabet oyununun yeni kurallarını koyarlar (İraz, 2005:99). Radikal yenilikçilikte tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmek

amaçlandığından çoğu zaman örgüt üyelerinin normatif inanç ve değer sisteminde de değişiklik oluşturur (Tornatzky ve diğ., 1990:18).

**Tablo 2.3. Kademeli ve Radikal Yenilikçiliğin Karşılaştırılması**

Kademeli Yenilikçilik	Radikal Yenilikçilik
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sürekli yapılan ürün ve süreç iyileştirmeleridir.</li> <li>• Endüstride işletmenin rekabet konumunu korumasını sağlar.</li> <li>• Genellikle endüstrideki işletmeler tarafından geliştirilir.</li> <li>• Nispeten olağan gelişmelerdir.</li> <li>• Endüstrideki mevcut işletmelerin iş görme yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.</li> <li>• Örgütün belirli bölümlerini etkiler (üretim, pazarlama, tedarik vb.).</li> <li>• Normal yönetim süreçleri ve yapısı kullanılır.</li> <li>• Pazara girişi daha hızlıdır.</li> <li>• Nadiren patent koruması altındadır.</li> <li>• Pazarın ve müşterilerin beklentilerine odaklanmıştır.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Başlıca ürün ve süreç buluşlarıdır.</li> <li>• Yeni rekabet avantajları elde etmeye yöneliktir.</li> <li>• Genellikle endüstri dışından işletmeler tarafından geliştirilir.</li> <li>• Bir endüstriyi değiştirir veya meydana getirir.</li> <li>• Nadir olarak gerçekleşir.</li> <li>• Genellikle küçük girişimci işletmeler tarafından gerçekleştirilir ve endüstriye girmeleri için fırsatlar sunar.</li> <li>• Örgütün bütününde dönüşüm sağlar.</li> <li>• Yeni yönetim ve yapı oluşturulur.</li> <li>• Risk ve buna bağlı olarak getiri potansiyeli yüksektir.</li> <li>• Pazara entegrasyonu daha yavaştır.</li> <li>• Genellikle patent koruması altındadır.</li> <li>• Pazar ve müşteri beklentilerinden çok teknoloji odaklıdır.</li> </ul>

**Kaynak:** Güleş ve Bülbül (2004:132), Aygen (2006:38)'den uyarlanmıştır.

Radikal yenilikçilik işletmeler açısından önemli riskler taşımaktadır. Ancak radikal yenilikçilik ile elde edilen sonuç (ürün, hizmet, süreç vb.) büyük oranda patent yasaları ile korunduğundan ve sektöründe ilk olduğundan başarıya ulaşması durumunda yenilikçi işletmeye çok önemli kârlar ve büyük bir pazar payı sağlayabilir (West, 1992:46-50). Radikal yenilikler pazar için tamamen yeni olduğundan pazara girişi uzun süreli olabilir.

Kuchmarzki (1996:9)'ye göre gerçek rekabet üstünlüğü elde etmek için yenilikçilik, tamamen yeni faydaları müşterilere sunan dünya ya da pazar için yeni olan ürünlerin geliştirilmesine yoğunlaşmalıdır. Taklit kapsamına giren yeni ürünler kısa bir yaşam süresine ve düşük bir finansal getiriye sahiptir. Radikal yenilikler ise işletmeye uzun dönemli kâr ve güç sunacaktır. Bilgisayar, otomobil, internet, sanal bankacık vb. ilk geliştirildiklerinde hepsi birer radikal yenilikçilikti ve hem endüstrinin yapısını

değiştirdiler hem de bu tür buluşları ilk defa pazarlanabilir hale getiren yani yenilikçiliği gerçekleştiren işletmelere çok ciddi kârlar ve pazar payları kazandırdılar.

Kademeli yenilikçilik ise, mevcut ürün ve süreçlerin geliştirilmesidir. Uygulayıcı birim açısından kademeli yenilikçilik, yeniliklerin mevcut işletme uygulamalarında küçük değişikliklerin yapılması yoluyla gerçekleştirilmesini ifade eder (Saylı, 2007:5).

Kademeli yenilikçilikte işletmeler müşteri beklenti ve hoşnutsuzluklarını da dikkate alarak mevcut ürün, hizmet veya sürecin performansını, güvenliğini, hızını, boyutunu, kalitesini veya maliyetini geliştirirler. Kademeli yenilikçiliğe konu olan ürün veya hizmet işletme tarafından geliştirilmiş olabileceği gibi başka işletmeler tarafından geliştirilmiş, patent koruması olmayan ürün veya hizmetlerden de oluşabilir. Kademeli yenilikçilik radikal yenilikçilikten farklı olarak daha az bir yatırım gerektirir, taşıdığı risk ve işletmeye sunabileceği kâr potansiyeli de düşüktür. Kademeli yenilikler pazar tarafından bilinen ürünlerin geliştirilmiş şekli olduğundan radikal yeniliklere göre pazara daha hızlı bir şekilde girebilir (West,1992:50-53). Cep telefonlarının boyutlarının küçülmesi, ilave özellikler kazanması, bilgisayar işlem hızlarının sürekli artış göstermesi, otomobillerin güvenlik sistemlerinin sürekli geliştirilmesi kademeli yenilikçiliğe örnek olarak verilebilir.

Bununla birlikte, bir yeniliğin bu tür bir sınıflandırmada nereye konulacağı pazarın ya da onu kullananın yenilikçilik düzeyini algılama biçimine ve koşullara göre değişmektedir. Örneğin 1970'li yıllarda geliştirilen ve bugünkü bilgisayar teknolojisini şekillendiren mikro işlemciler, o gün için tamamen yeni bir üründü ve yeni bir endüstrinin doğmasına sebep olan radikal bir yenilikçilik örneğiydi. Ancak günümüzde bilgisayar teknolojisinde faaliyet gösteren bir işletme için mikro işlemciler ancak performanslarında meydana gelecek gelişmelere bağlı olarak kademeli yenilikçiliğe konu olabilirler. Oysa buna karşılık makina imalatında kullanılan tezgahların mikro işlemcilerle birleştirilerek CNC tezgahların üretilmesi bu tür imalat işletmeleri ve sektör için radikal bir yenilikçilik olmuştur.

Veryzer (1998) geliştirmiş olduğu matrisle, işletmelerin ürün geliştirme yeteneği ve teknoloji geliştirme yeteneğine bağlı olarak, etki düzeyine göre hangi tür yenilikçiliğin gerçekleşebileceğini belirlemeye çalışmıştır (Şekil 2.2).



**Şekil 2.2. Etki Düzeyine Göre Yenilikçilik Matrisi**

		Ürün Geliştirme Yeteneği	
		Düzeyle	Artmış
Teknoloji Geliştirme Yeteneği	Aynı	Sürekli (Kademeli yenilik)	Ticari olarak süreksiz
	İlerlemiş	Teknolojik olarak süreksiz	Teknolojik ve ticari olarak süreksiz (Radikal yenilik)

Kaynak: Veryzer (1998), Aktaran: İmamoğlu (2002:50)

Ürün geliştirme yeteneği ile teknoloji geliştirme yeteneği aynı kaldığı, değişmediği zaman kademeli yenilikler, ürün geliştirme yeteneği arttığı ve teknoloji geliştirme yeteneği ilerlediği zaman radikal yenilikler oluşmaktadır. Chandy ve Tellis (1998) ise benzer şekilde geliştirdiği matriste teknolojinin yenilik seviyesi ile müşteri ihtiyacının gerçekleşme maliyetini farklı iki boyut olarak değerlendirmiştir (Aktaran: İmamoğlu, 2002:50).

Radikal ve kademeli yenilikçilik yapılan bu açıklamalar çerçevesinde birlerine tamamen zıt ve kesin sınırlarla birbirinden ayrılıyormuş gibi görünse de aslında birbirini tamamlayan bir süreci ifade etmektedir. Radikal yenilikçilik ile elde edilen ürün, hizmet veya süreç ile ilgili maksimum fayda elde edebilmek ve radikal yenilikle elde edilen rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için radikal yeniliği, kademeli yeniliğin takip etmesi gerekmektedir. Örneğin fotokopi makinasını radikal bir yenilikçilik olarak ortaya koyan Xerox bu alanda büyük başarılar ve ciddi faydalar elde etmiştir. Ancak 1970’li yıllarda daha küçük ve daha dayanıklı fotokopi makinaları üreten işletmelerin rekabet güçleri karşısında zor duruma düşmüştür. Fotokopi makinasının temel teknolojilerini Xerox’un sunmasına ve pazarda önemli tecrübeye sahip olmasına rağmen rekabetçi bir ürünü pazara sürmesi sekiz yılını almış ve bu süre içerisinde ciddi finansal sorunlar yaşamış ve pazar payının yarısını kaybetmiştir (Demirci, 2006:119). Xerox örneğinde olduğu gibi gerçekleştirilen radikal yenilikçilik ile başlangıçta önemli rekabet avantajları, kâr oranları ve pazar payları yakalanabilir. Ancak radikal yenilikçilikle oluşturulan pazarda elde edilen müşterilerin beklentileri

karşılanmaz ise, özellikle patent korumasının kaldırılmasından sonra bu alanda rakiplerin ürün veya hizmet üzerinde yapacağı kademeli yenilikçilikler karşısında sorunlarla karşılaşılabilceği ifade edilebilir.

### **2.3.2.Ürün ve Süreç Yenilikçiliği:**

Yenilikçilik odaklandığı hususa göre sınıflandırıldığında karşımıza ürün ve süreç yenilikçilikleri çıkmaktadır.

Ürün yenilikçiliği, işletmenin müşterilerine sunduğu ürün veya hizmetlerde geliştirdiği yenilikleri ifade etmektedir. Ürün yenilikçiliğinin temel hedefi teknolojik gelişme esasına dayanan radikal veya kademeli bir şekilde gelişmiş yeni ürünleri müşteriye sunmaktır.

Ürün yenilikçiliği, örgütün çevresindeki ihtiyaçlar ve fırsatların, tatmin edilmiş ihtiyaçlara ve yararlanılmış fırsatlara dönüştürülmesini sağlayan temel işletme süreçlerinden birisi olarak görülebilir. Bir başka tanımla, ürün yenilikçiliği temel olarak işletmenin ürettiği mamul ve hizmet dizilerinin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi ya da tamamen yeni mamul ve hizmetler oluşturacak şekilde yenilenmesini sağlayan ve işletmenin geleceğini güvence altına almak açısından önemli bir iş sürecidir (Güleş ve Bülbül, 2004:135)

Temelde yeniliğin yeni olan herhangi bir şeyi ifade etmesinden dolayı ürün yeniliği basit bir ifade ile yeni üründür. Yeni kavramı organizasyona yeni, endüstriye yeni veya bunların bir kombinasyonu olabilir. Yeni ürün aslında tüketicilere yönelik yeni özellik ve faydaları kapsayan bir pakettir (Ürper, 2004; 52). Ancak yeni olarak nitelendirilen ürünlerin çok az bir kısmı, gerçek anlamda dünya için yeni ürün sınıfında değerlendirilmektedir. İşletmelerin çoğu, ürünlerinde küçük değişiklikler (kademeli ürün yeniliği) üzerinde durur. Yeni ürünlerin ancak % 10'luk bir kısmı radikal ürün yenilikleri kapsamına girmektedir (Sayılı, 2007:5).

Ürün yenilikçiliği, pazarda rekabet gücü elde etme stratejisinden kaynaklanmakta ve işletmelerin pazarda rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri, 3M, Intel Sony örneklerinde olduğu gibi başarılı yeni ürünleri (radikal veya kademeli) sık sık pazara sürme kabiliyetlerine bağlı olmaktadır. Ancak ürün yeniliği yapılırken, müşteri

ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır (İmamoğlu, 2002:49).

Bu noktada ürün yenilikçiliği için en önemli husus değişen ve çeşitlenen müşteri ihtiyaçları yüzünden ürünlerin yaşam sürelerinin gittikçe kısalmasıdır. Müşteri beklentilerinin ve pazar koşullarının bu dinamik özelliği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü, pazardaki veya teknolojideki herhangi bir ani değişim, çok iyi bir fikri kötü bir fikre dönüştürebilir. Örneğin NEC firması pazara sunduğu yeni siyah-beyaz yazıcılarını sadece dört ay sonra geri çekmek zorunda kalmıştı. Çünkü sektörün önde gelen şirketi HP siyah-beyaz yazıcıya kıyasla %40 daha düşük maliyetle renkli yazıcıyı pazara sürerek, NEC için yeni olan bir ürünün pazar şansını sona erdirmiştir (Higgins, 1995:33). İşletmeler açısından zaman zaman ciddi Ar-Ge yatırımları gerektiren ürün yenilikçiliği süreci boyunca pazarın dikkatle izlenmesi gerekmektedir.

Süreç yenilikçiliği kapsamında öncelikle süreç kavramının ne anlama geldiği incelendiğinde;

- Bir girdiyle başlayan (iç veya dış müşteriden gelen bir talep, bilgi veya hammadde) ve bu girdiye katma değer katılarak belirli bir çıktı üreten birbiriyle bağlantılı etkinlikler dizisidir (Eyüboğlu, 2007:1).
- İşletmelerde belirli mal ve hizmetleri üretebilmek için yapılması gereken bir dizi iş ve faaliyet topluluğudur (İraz, 2005:103).
- Bir veya birkaç çeşit girdinin alınarak, müşteri için değer oluşturacak bir çıktının meydana getirildiği faaliyetlerin toplamıdır ( Hammer ve Champy,1996:32).

Örgütlerdeki süreçleri inceleyecek olursak, genel hatlarıyla iki grup altında toplandıklarını görebiliriz. Bunlardan ilki işletmenin stratejisinin belirlenmesinden, ürünün veya hizmetin müşteriye ulaştırılmasına kadar birbirini takip eden operasyonel süreçlerdir. İkincisi ise bahse konu operasyonel süreçlerin etkinliğinin artırılmasına yönelik olarak yürütülen yönetsel süreçlerdir (Özdemir, 2007:1).

Örgütsel süreçlerde yenilikçilik ise, işletmelerin rekabet üstünlüğü sağlayabilmek amacıyla değer yaratabilen mevcut varlık ve yeteneklerinin geliştirilmesine yönelik izledikleri yoldur. Bu bağlamda, süreç yenilikçiliği, işletme faaliyetleri kapsamındaki

tüm süreçlerin yeniden gözden geçirilmesi, yapılandırılması, iyileştirilmesi ve geliştirilmesi yolu ile işletmenin pazardaki imajının, ürününün ve hizmetlerinin yenilenmesi olarak kabul edilebilir (İraz, 2005:103).

Bir firmada eskiye kıyasla aynı miktar ve kalitede üretim faktörü kullanılarak, yine aynı kalitede ancak daha çok mal ve hizmet üretiliyorsa süreç yeniliğinden söz edilir. Süreç yenilikleri işletmeler için stratejik bir role sahiptir. Bir ürün veya hizmeti daha iyi ve daha etkin üretebilmek güçlü bir avantaj kaynağıdır.

Süreç yenilikçiliği, tedarikten depolamaya, siparişleri yerine getirmekten yeni ürün geliştirmeye, müşteri hizmetlerinden, satın almaya, stok yönetiminden teslimata kadar bir şirkette görülen işlerin tümünü yepyeni yöntemlerle yapmayı ve bu suretle maliyetleri sistem dışına çıkarıp verimliliği arttırmayı hedefleyen tüm yenilikçi uygulamaları içerir. Bu, işlerin yeni yöntemlerle ve mevcut durumdan farklı olarak yapılması Toyota ve Wal-Mart başta olmak üzere bugün dünyada etkin olmalarıyla ünlü tüm şirketlerin başarılarının altında yatan en temel nedendir (Kırım, 2007:4).

Süreç yeniliği, bir işletmenin “Tam Zamanında Üretim” (TZÜ) uygulamasına geçmesi gibi radikal ya da bir makinenin üretim yeteneğinde iyileştirmeler yapılması gibi gelişimsel olabilir. Bununla birlikte Davenport süreç yeniliğini; görünür ve çarpıcı iyileştirmelerin gerçekleştirildiği, radikal bir bakış açısıyla tanımlamaktadır. Buna göre süreç yeniliği, işletmelerin süreç görüşünü benimseyerek, yeni araçlar ve iş tasarımlarının kullanımı aracılığıyla temel işletme süreçlerinin, radikal olarak iyileştirilmesidir. Bu anlamda süreç yeniliğinin radikal düzeyde gerçekleştirilmesi değişim mühendisliği yada iş süreçlerinin yeniden tasarımı kavramıyla eş anlamlıdır (Güleş ve Bülbül,2003:43-44).

Bu aşamaya kadar ürün ve süreç yenilikçiliğinin anlaşılmasına yönelik olarak tanımlamalar ve açıklamalar yapılmıştır. Bu iki kavramın daha net olarak ortaya konulabilmesi için birbirleri ile olan ilişkilerine de değinilmesinde fayda vardır.

Bu kapsamda, müşterilerin yararına sunulan yeni değerleri ifade eden ürün yenilikçiliğine karşılık, süreç yenilikçiliği bahse konu değerlerin üretim ya da pazarlanmasındaki yeni yolları ifade eder. Bu açıdan ürün yenilikçiliği pazar odaklı ve öncelikli olarak müşteri tarafından yönlendirilmektedir. Buna karşılık süreç

yenilikçiliği ise içsel bir odağa sahiptir ve öncelikli olarak verimlilik tarafından yönlendirilmektedir. Başka bir ifade ile ürün yenilikçiliği başka bir pazar oluşturup ya da mevcut ürüne talebi artırırken, süreç yenilikçiliği işletmenin maliyet yapısını etkileyip arzı yükseltmektedir (Güleş ve Bülbül,2004:142).

Bazı araştırmacılar işletmelerde ürün yenilikçiliğinin süreç yenilikçiliğine göre daha fazla gerçekleştiğini ileri sürmüş ve bunun sebeplerini şu şekilde ortaya koymuşlardır:

- Ürün yenilikçiliğinin göreceli üstünlük, bağdaşabilirlik, denenebilirlik ve gözlenebilirlik özelliklerinin süreç yenilikçiliğine göre daha belirgin olması,
- Süreç yenilikçiliğinin ürün yenilikçiliğine göre, genellikle daha karmaşık uygulamaları içeren analitik modellere ihtiyaç duyması ve sistem değişikliklerini gerektirmesi,
- Süreç yenilikçiliğinin daha çok içsel yenilikleri ifade etmesine karşın, ürün yenilikçiliğinin müşteri tarafından algılanabilen dışsal yeniliklere odaklanmış olması,
- Yöneticilerin, ürün yenilikçiliği sayesinde ilk olma üstünlüğünü daha fazla elde edebileceklerini düşünmeleri,
- Ürün yenilikçiliği sonuçlarının patent hakları ile korunabilme ve bu sayede işletmelerce sahiplenilebilme imkanına karşılık, süreç yenilikçiliğinde bu imkanın sınırlı olmasıdır (Damanpour ve Gopalakrishnan, 2001; Tornatzky ve diğ., 1990).

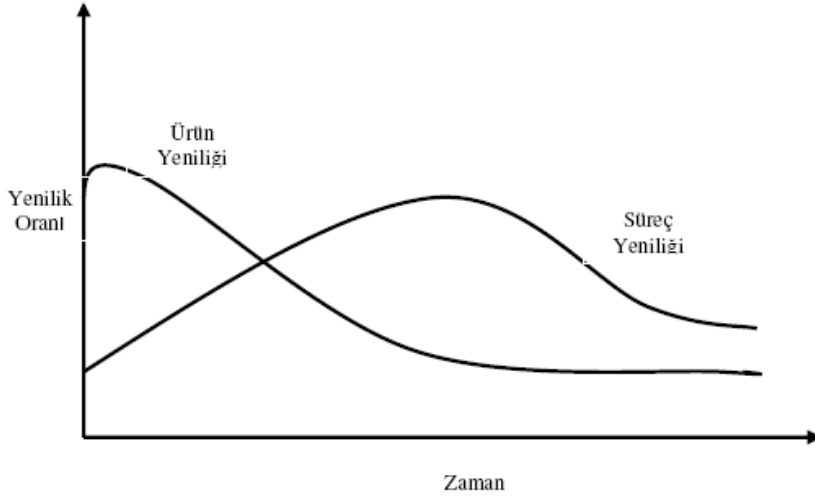
Benedetto (1994:74) ise ürün ve süreç yenilikçiliğinin işletmeler tarafından endüstri özelliklerine göre benimsendiğini belirtmişti. Örneğin elektronik sektöründe ürün yenilikçiliği rekabet avantajı için ön planda iken, lojistik gibi süreç temelli sektörlerde ise süreç yenilikçiliği rekabet unsuru olarak kabul edilmektedir.

Bu farklılıklara rağmen literatürde ürün ve süreç yenilikçiliğinin birbirlerini tamamladıkları geniş kabul görmekte ve yapılan çalışmalarda ürün ve süreç yenilikçiliklerinin eş zamanda meydana geldikleri ifade edilmektedir. Özellikle literatürde, Abernathy ve Utterback tarafından geliştirilen ve “AU Modeli” adıyla anılan model; ürün ve süreç yeniliği arasındaki dinamik ilişkiyi ve yeniliğin değişim oranını çok iyi ifade etmesinden dolayı çok kullanılmaktadır (Aygen, 2006:27). Bu

modele göre, ürün ve süreç yeniliklerinin farklı bir yaşam eğrisi boyunca ilerlemelerine karşın, birbirlerini takip eden bir tarzda veya birlikte meydana geldikleri görülmektedir. Şekil 2.3'te ürün ve süreç yeniliği arasındaki bu eş zamanlı ilişki görülmektedir.

“AU Modeli”nin daha çok imalat işletmelerine uygun olduğu çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir. Ancak, hizmet işletmelerinde de hizmet tasarımı ve süreç arasında imalat işletmelerinde bulunan ürün ve süreç yeniliğine benzer bir dinamik yapı mevcuttur. Bu bağlamda bu modeli hizmet işletmelerine de uyarlayabilmemiz mümkündür (Aygen, 2006:27).

### Şekil 2.3. Ürün ve Süreç Yeniliği İlişkisi : AU Modeli

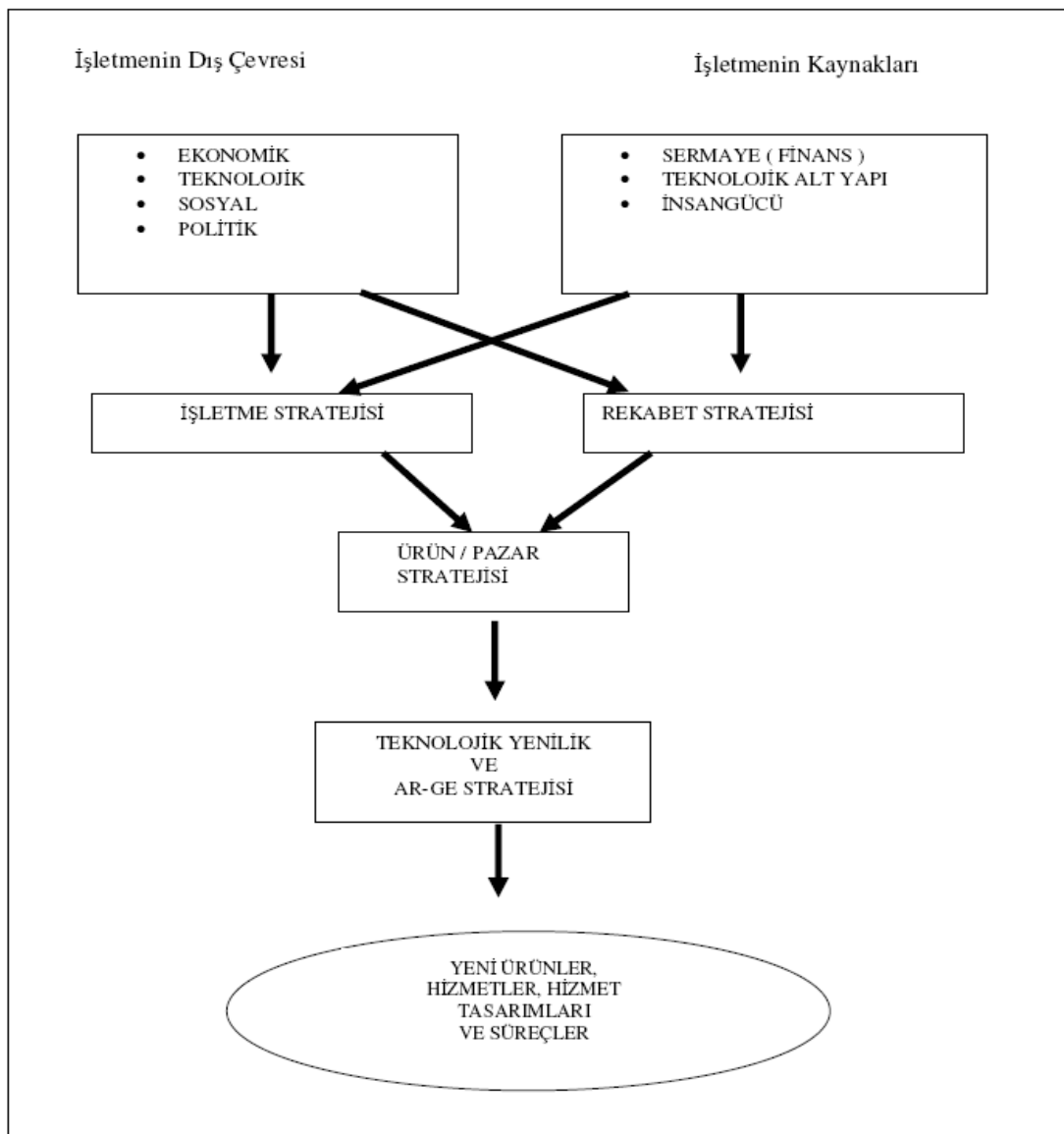


### 2.4. Yenilikçilik stratejileri

Yenilikçi işletmeler geliştirdikleri yeni ürün, hizmet veya süreçlerle pazarda önemli paylar ve uzun süreli yüksek kâr oranları elde ederler. Rakipleri ise bu yeni ürünleri veya süreçleri kısmen taklit ederek veya ufak değişiklikler yaparak yenilikçi rakipleri ile mücadele etmeye çalışırlar (Güleş ve Bülbül, 2004:175). Kısaca endüstride kabaca iki grup işletmeden bahsedilebilir. Birincisi yenilikçilik liderleri ki bu işletmeler sürekli yeni ürün, hizmet veya süreç geliştirme çabası içerisindedir. Bu şekilde sürekli olarak rekabet koşullarını kendileri belirleme hedefi ile çalışırlar. İkinci grup ise yenilik liderleri tarafından geliştirilen yeni ürün ve süreçleri küçük adımlarla geliştirerek ve kısmen taklit ederek pazarda pay kapma çabası içerisindedirler.

Rakipleri karşısında yenilikçiliğin gücünden yararlanmak isteyen işletmeler, ulaşmak istedikleri hedeflere, kaynaklarına, geçmişlerine, yönetim tutumlarına, yenilikçilikteki yetenek düzeylerine ve pazarın durumuna göre farklı stratejik tercihlerde bulunabilirler. İşletmeler bir veya birden fazla strateji seçebilecekleri gibi yenilikçilik kaynaklarında meydana gelen değişimler ile çevresel faktörlere göre başlangıçta seçmiş oldukları stratejileri değiştirebilirler. Şekil 2.4'te işletmenin dış çevresi ile kaynaklarının yenilikçilik stratejisine olan etkileri gösterilmektedir.

#### Şekil 2.4. İşletmenin Yenilik Stratejisi



**Kaynak:** Sarıhan (1998:59)

İşletmelerin yenilik stratejilerini belirlerken göz önünde bulundurmaları gereken

hususlar şunlardır:

- İşletmenin dışındaki ekonomik-sosyal ve teknolojik çevrenin analizi,
- İşletme yapısının ve kaynaklarının analizi,
- İşletmenin genel stratejisinin tespiti,
- İşletmenin bilgi ve iletişim potansiyelinin belirlenmesi ve
- İşletmenin ekonomik gücünün ortaya konulması (Durna, 2002:127-128).

İşletmelerin yenilikçilikle ilgili tercih edebilecekleri stratejiler yeni teknolojik alanlara giriş zamanlaması ve hızını esas alarak yedi başlık altında toplanmıştır. Bu noktada bu stratejiler incelenecektir (Güleş ve Bülbül, 2004:175).

#### **2.4.1. Saldırgan Stratejiler**

Ürün, hizmet veya süreçler yeniliklerinin ilk defa geliştirilmesi sayesinde pazarda ilk olarak hareket etmenin üstünlüklerinden faydalanmayı amaçlayan bir stratejidir. Bu stratejiyi benimseyen işletmeler Ar-Ge faaliyetleri için önemli bütçeler ayırmaktadırlar (Güleş ve Bülbül, 2004:176).

Bu stratejiyi izleyen işletmelerin çevresi ile üst düzeyde ve çok yönlü iletişim içinde olmaları, örgüt içerisinde de benzer şekilde çok yönlü bir iletişime imkan tanıyacak esnek bir organizasyon yapısı ile güçlü bir bilgi alt yapısına sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri ve gerektiğinde çekinmeden risk alabilecekleri bir örgüt ikliminin de üst yönetimin desteği ile oluşturulması gerekir (Sarıhan, 1998:61).

Saldırgan stratejiyi benimseyen bir işletme ortaya koyacağı radikal yeniliklerle pazar lideri olmayı, pazardaki rekabet koşullarını kendi lehine oluşturmayı ve bunun sağlayacağı tekelleri elde etmeyi hedeflemektedir. Ancak saldırgan strateji ile hedeflenen bu tür devrimsel yeniliklerin potansiyel olarak işletmeye sunabileceği bu imkanlara karşılık önemli riskleri de beraberinde taşımaktadır. Çünkü Ar-Ge faaliyetlerine yatırılan büyük bütçelerin karşılığında her zaman beklenen türde bir yeniliğe ulaşılamamaktadır. Bu sebeple bu tür bir stratejiyi benimseyecek işletmenin



bu riskleri de göze alabilecek finansal yeterliliğe de sahip olması gerekmektedir.

Saldırgan stratejiyi benimseyen işletmeler devrimsel bir yenilik sürecini sadece Ar-Ge departmanının sorumluluğuna veremezler. Aksi taktirde başarıya ulaşmak tesadüflere kalır. Yenilik sürecinde yetişmiş araştırmacılarının yanında, üretim ve pazarlama için de yetkin personele ihtiyaç vardır (Barutçugil,1981:37).

#### **2.4.2. Savunmaya Yönelik Strateji**

Saldırgan stratejinin taşıdığı riskleri almaktan kaçınan, yenilik lideri tarafından geliştirilen ürün veya süreçleri farklılaştırarak veya geliştirerek, onun açık bıraktığı alanları doldurmaya çalışan işletmelerin izlediği bir stratejidir. Bu stratejinin başarıya ulaşabilmesi için mevcut yenilik üzerinde yapılan farklılaşmaların müşteri ihtiyaç ve beklentilerine yönelik yapılması gerekir. Bunun için de bu stratejiyi izleyecek işletmelerin satış, tutundurma, reklam ve hizmet faaliyetlerinde güçlü olmaları beklenmektedir (Budak, 1998:150).

Savunma stratejisi de Ar-Ge faaliyetleri gerektirir. Ancak Ar-Ge faaliyetleri taşıdığı risklerden dolayı radikal yenilikler geliştirmek üzerine değil mevcut ürün veya sürecin ilk geliştirilmesi sonrasında tespit edilen boşluk ve aksaklıkların pazar ihtiyaçları doğrultusunda karşılanmasına yönelik kademeli yenilikleri hedefler (Güleş ve Bülbül, 2004:176).

#### **2.4.3. Taklitçi Strateji**

Savunmacı yenilik stratejisini takip eden işletmeler lider işletme tarafından üretilen ürün ve sürecin birebir aynısını yapmak yerine ayrı bir patente konu olabilecek şekilde farklılaştırırlar (İraz, 2005:109).

Buna karşılık taklitçi stratejiyi tercih eden işletmeler, yenilikçilik için yatırım yapmaktan çok lider işletmenin ürünlerinden lisans kullanımı vb. yollarla istifade etmeye çalışan işletmelerdir. Ayrıca bu işletmeler genelde lider firmayı takip ederler, düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleriyle çalışmayı yeğlerler, Ar-Ge'ye fazla kaynak ayırmazlar. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler pazarda hakim olan teknolojiye sahip olmadıklarından maliyet üstünlüğü ile rekabet etmeye çalışırlar (Güleş ve Bülbül, 2004:176).

Karşılaştıkları en önemli sorunlar pazardaki değişimlerle ilgili bilgi elde edilmesi, taklit edilecek yeniliğin seçimi ve know-how alınacak işletmelerin belirlenmesi ile ilgilidir (İraz, 2005:110).

#### **2.4.4. Bağımlı Strateji**

Yenilik açısından lider işletmeye bağımlı olmayı tercih eden işletmeler tarafından uygulanan bir stratejidir. Bu stratejiyi takip eden işletmeler pazardaki güçlü ve iddialı bir işletmenin uydusu veya ona bağlı bir alt kuruluşu gibi faaliyet gösterir (İraz, 2005:110)

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler ürettikleri ürünlerle ilgili herhangi bir değişiklik yapmaya veya taklit etmeye girişmezler. Müşterilerden ya da bağımlı işletmelerden gelen taleplerle ilgili ürünlerde teknik değişiklikler yaparlar. Tam bağımlı işletmeler, yenilikçi işletmenin bir bölümü gibi çalışırlar. Büyük işletmeler de, kendilerine bağımlı işletmeler ile ekonomik dalgalanmalardan en alt düzeyde etkilenme eğilimindedirler. Görünüştaki zayıf pazarlık güçlerine karşın, düşük genel giderler, girişimcilik ve uzmanlaşmış yetenekleri ve yerel üstünlükleri nedeniyle büyük kârlar elde edebilirler (Barutçugil, 1981:38-39).

Sanayileşmiş ülkelerde faaliyet gösteren büyük işletmelerin çevrelerinde tedarikçi görevi gören bu tür işletmeler bir hayli fazladır. Genel olarak tasarım konusunda bütün insiyatiflerini kaybettiklerinden Ar-Ge faaliyetlerine kaynak ayırmazlar (Güleş ve Bülbül, 2004:177).

#### **2.4.5. Geleneksel Strateji**

Bilimsel çalışmalardan ziyade mesleki yeteneklere dayanan bir stratejidir. Pazarda değişim talebi olmaması ve rekabetin değişime zorlamaması halinde değişikliğe gidilmez. Yapılan değişiklikler ise teknoloji boyutundan ziyade 'moda' olarak adlandırılabilir tasarımla ilgili yeniliklerdir. Bununla birlikte bu tür işletmeler geleneksel yetenekleri (zanaat becerileri) sayesinde yüksek taleplerle karşılaşabilirler. Fakat teknolojik yeniliklerin yüksek olduğu ve teknoloji bağımlı endüstrilerde yaşamaları oldukça zordur. Diğer işletmelerin yaptıkları yeniliklerin etkisiyle endüstrilerinde zamanla dışlanırlar (Sarıhan, 1998:64; Güleş ve Bülbül,

2004:177-178).

#### **2.4.6. Fırsatları İzleme Stratejisi**

Rakibin zayıf yönünü ve pazarın keşfedilmemiş yönlerini bulmaya dayanan bir stratejidir. Bu stratejiyi izleyen işletmeler, dışa dönüktür ve sürekli olarak yeni pazar fırsatları araştırırlar. Hızlı değişen pazarlarda liderin görmediği ya da boş bıraktığı fırsatlardan rakiple karşı karşıya gelmeden faydalanırlar. Rakipleri kadar etkili olmasalar da sürekli rakiplerine cevap verebilecek yenilikler yaparlar (Güleş ve Bülbül, 2004:178).

İşletmelerin bu stratejiyi başarı ile uygulayabilmesi için güçlü bir iletişim ağı ile pazardaki fırsatları başkalarından önce görmesi, potansiyeli yüksek yeni fikirleri ilk fark eden olması ve büyük rakipler tarafından göz ardı edilen geniş pazarlardaki fırsatları değerlendirmesi gerekmektedir. Girişimciliği yüksek işletmeler için başarı şansı yüksek bir stratejidir (İraz, 2005:111).

#### **2.4.7. Elde Etme Stratejisi**

Bu stratejiyi benimseyen işletmeler, teknolojik yeniliği ya da bu yeniliğe sahip olan kişi ya da işletmeleri ele geçirirler. Yenilik lisans ödenerek alınabileceği gibi yenilikçi birey veya takımları işletmeye transfer ederek de elde edilebilir. Bir diğer yöntem ise yeniliği yaratan veya kullanan işletmelerle birleşme veya onların satın alınmasıdır (İraz, 2005:111).

Bu strateji ile ilgili iki örnekten bir tanesi ABD'nin ünlü tasarım firması IDEO'dur. IDEO; Philips, Oral-B, AT&T, Procter&Gamble gibi bir çok işletmeye yönelik olarak genellikle köklü değişimleri içermeyen kademeli yenilikler geliştiren bir firmadır. IDEO'nun müşterisi olan firmalar onun en temel yetkinliğini yani yenilikçi takımlarını ve yenilikçi felsefesini elde ederek yeni ürün ve süreçler tasarlamışlardır (Kelley ve Littman, 2002). Ülkemizde de Teknoloji Holding tarafından kurulan "Embriyo" işletmesi yeni fikirlere yatırım yaparak onları belirli bir noktaya taşımakta ve daha sonra söz konusu yenilikler ilgili sektörde yer alan işletmelere pazarlanmaktadır. Bu proje de yenilikçilikte elde etme stratejisi uygulayan firmalara yönelik hazırlanan bir girişimdir.

## 2.5. Yenilikçilik Süreci

Yenilikçiliği kısaca, bir fikri pazarlanabilir ürün, hizmet, üretim ve/veya pazarlama yöntemlerine dönüştürme süreci olarak tanımlarsak, yenilikçilik sürecinin de en basit şekliyle fikir oluşturma, problem çözme ve uygulamadan oluşan birbiri içine geçmiş üç safhadan meydana geldiğini ifade edebiliriz. Bunu yeniliğin yayılması takip eder. İlk iki safha genellikle Ar-Ge düzeyinde gerçekleşir ve buluşla sonuçlanır. Buluşun uygulamaya konulması yani ticarileştirilmesi yeniliği meydana getirir ve yenilik işletme dışında ekonomik bir etkiye sahipse yayılma gerçekleşir (Güleş ve Bülbül, 2004:126)

Yenilikçilik bir seferde olup biten bir faaliyeti değil sürekliliği olan bir süreci ifade etmektedir. Bu durumda yeni bir fikirle başlayıp işletmeye değer ve rekabet gücü katacak pazarlanabilir bir sonuca dönüşüncüye kadar geçilen bütün aşamalar ve elde edilen sonuçlar, sürekli olarak değerlendirilmeli ve işletmeye yeni değerler kazandıracak şekilde yaygınlaştırılmalıdır. Bu değerlendirme safhalarında doğacak yeni fikirlerse yenilik sürecinin yeniden başlamasını sağlayacaktır.

Yenilikçilik, ya radikal fikirler sonucu daha önce denenmemiş ve geliştirilmiş ürün veya üretim yöntemlerinin ortaya çıkarıldığı büyük atılımlarla oluşur (radikal yenilikçilik), ya da adım adım yapılan, bir dizi geliştirme ve iyileştirme faaliyetini içeren çalışmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkar (kademeli yenilikçilik).

Yenilikçilik, bir firmanın diğer faaliyetlerinden soyutlanmış bir faaliyet değildir. Aksine, firmadaki tüm faaliyetleri kapsar ve bütünsel yaklaşım gerektirir. Bir firmanın başka alanlardaki aktiviteleri ve stratejileri hem yenilik sürecini hem de yenilikten sonraki süreci bir hayli etkiler. Yenilikçiliğin bütünsel bir faaliyet olarak algılanmaması birtakım problemler doğurabilir. Tablo 2.4'te yenilikçilik sürecini bütünsel bir faaliyet olarak algılamamanın yaratacağı sıkıntılar sıralanmıştır.

Yenilik süreci işletmeler açısından karmaşık ve sonucunda her zaman başarıya ulaşılabilecek bir süreç değildir. Buna karşılık iyi düzenlenmesi durumunda işletmenin yenilikçilik kapasitesini %40, satış gelirlerini de %70 artırabilmektedir (Güleş ve

Bülül, 2004:184)

**Tablo 2.4. Yenilikçilik Sürecinde Yapılabilecek Hatalar ve Sonuçları**

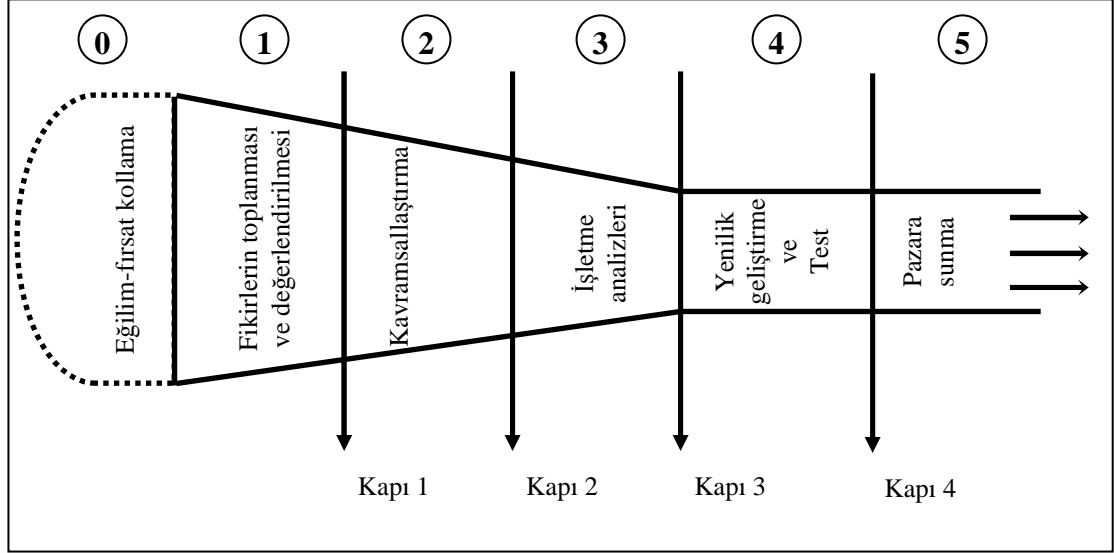
HATA	SONUÇ
Yenilikçiliğin yalnızca güçlü bir Ar-Ge yeteneği gerektirdiği düşünüldüğünde	Sonuçta teknoloji, kullanıcı gereksinimlerine yanıt vermede yetersiz kalabilir ve kullanıcılar tarafından kabul görmeyebilir.
Yenilikçilik, Ar-Ge laboratuvarında çalışan beyaz önlüklü uzmanların işi olarak görüldüğünde	Farklı bakış açılarına sahip kişilerin bilgi ve deneyimleriyle katkıda bulunması engellenebilir ve ticari başarı için gereken yaklaşımdan uzaklaşılabilir.
Yenilikçilik, sadece müşteri taleplerine yanıt vermek olarak algılandığında	Gelecekteki gereksinimleri tahmin ederek rekabet avantajı yakalama olanağının kaybedilmesine ve teknolojik ilerlemelerden yararlanılmamasına yol açabilir.
Yenilikçiliğin, yalnızca teknolojik ilerlemelerden ibaret olduğunu düşünüldüğünde	Pazarın talep etmediği ürünlerin üretilmesine veya kullanıcıların gereksinimlerine yanıt vermeyen süreçlerin tasarlanmasına neden olabilir.
Yenilikçilik, sadece büyük firmaların yürütebileceği bir faaliyet olarak görüldüğünde	Küçük ve orta büyüklükteki firmaların rekabet güçleri kalmaz.
Yenilikçilik, yalnızca çok büyük ve önemli değişiklik ve yenilikler olarak algılandığında	Küçük değişik ve yeniliklerin sahip olduğu büyük potansiyel ihmal edilmiş olur.
Yenilikçiliğin şirket içinde bu iş için görevlendirilmiş belli başlı kişilerin işi olduğu düşünüldüğünde	Geri kalan çalışanların yaratıcılıklarından yararlanılmamış; dolayısıyla Yenilikçiliğin yeni boyutlarla daha etkili hale gelmesi engellenmiş olur.
Yenilikçiliğin sadece şirket içinde ortaya çıktığı düşünüldüğünde	Dışardan gelecek iyi fikirlere kapı kapanmış olur.
Yenilikçiliğin sadece şirket dışında yürütülen bir faaliyet olduğu düşünüldüğünde	Şirket içi öğrenme gerçekleşemez ya da teknolojik yeteneklerin gelişmesi engellenmiş olur.

**Kaynak:** Elçi (2004)

Yenilikçilik süreci işletmenin özellikleri, endüstrinin yapısı, rekabetin şekli ve hızı gibi farklı faktörlere göre değişiklikler gösterebilmektedir. Ancak sürecin temel kabul edilebilecek bazı aşamaları da bulunmaktadır. Bu aşamalar; fikirlerin toplanması ve değerlendirilmesi, kavramsallaştırma, işletme analizleri, yeniliğin test edilmesi, yeniliğin geliştirilmesi ve ticarileştirilmedir. Bu aşamalar Şekil 2.5'te yenilikçilik hunisi üzerinde gösterilmektedir. Yenilikçilik hunisi çok sayıda fikir girdisinden az sayıda geliştirme projesi seçimi ve bunların gerçekleştirilip pazara sunumuna kadar olan süreci zaman dilimleri içerisinde yansıtan bir akıştır. Yenilikçilik yönetiminde etkin bir araç olarak kullanılan bu yapısal yaklaşımda fırsatların saptanması ve engellerin giderilmesi amacıyla yenilikçilik süreci 'kapılar'da alınan 'tamam/beklet/devam' kararları ile ilerler. Önemli getiri ve rekabet avantajları sunabilen yenilikçilik süreci ciddi yatırımları ve önemli riskleri de beraberinde taşımaktadır. Bu özelliği dikkate alındığında kaynakların başarı şansı olan önerilere tahsisini sağlamak, projenin

gelişimini izlemek ve ürünün pazara sunuş zamanını iyileştirmek gibi amaçlara hizmet eden hunideki her aşama fikrin geliştirilmesinde ayrı bir işleve sahiptir (TÜSİAD, 2003:135).

**Şekil 2.5. Yenilikçilik Hunisi**



**Kaynak:** TÜSİAD (2003:136) ve VON STAAM (2003:43-47) 'den uyarlanmıştır.

Bu noktada yenilikçilik sürecinin bahse konu aşamalarının ayrıntılı olarak incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### 2.5.1. Fikirlerin Toplanması ve Değerlendirilmesi

Yenilikçilik süreci fikir araştırma aşaması ile başlamaktadır. Bazı yenilik fikirleri tesadüfi olarak ortaya çıkmakla beraber, işletmeler potansiyel yenilik fikirleri için sürekli olarak sinyalleri tarayacak, saptayacak ve işleyecek sistemli ve bilinçli çalışmalara ihtiyaç duyarlar. Yenilik fikri işletme içerisinde meydana gelen bir performans sorununa bağlı olarak da gerçekleşebilir. İşletmede oluşabilecek bir performans açığının nasıl giderileceğine yönelik düşünce süreci içerisinde de yenilik fikirleri doğabilmektedir (West, 1990:324).

Yenilik fikirleri ile ilgili sinyaller, müşteri ihtiyaçlarından, tedarikçilerden, dağıtıcılardan, danışmanlardan, yöneticilerden kaynaklanabileceği gibi, dünyanın herhangi bir yerinde yapılan araştırma sonuçlarının doğurduğu fırsatlar veya yeni bir düzenlemeye uyma zorunluluğu ya da rakiplerinizin yaptığı çalışmalardan da kaynaklanıyor olabilir. Bu sinyallerin alınması işletmenin çevresi ile kurmuş olduğu

etkileşim düzeyine bağlı olarak artabilir veya azalabilir. İşletmelerin çevresi ile etkileşimini sağlayacak bilgi ve insan kaynağının akışı bu sinyallerin işletmeye taşınmasına yardım eder.

Ancak bütün bu iç ve dış bilgi kaynakları içerisinde en önemlisi işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İşletmeler çalışanların fikirlerini serbestçe ifade edebilecekleri yenilikçi bir örgüt iklimi oluşturabilirlerse daha fazla yenilikçi fikir elde etme imkanı da bulacaklardır. Toyota, 3M, HP gibi işletmelerin çalışanlarını sürekli yenilikçi fikirler geliştirmek için teşvik eden örgüt iklimi sayesinde elde ettikleri küresel başarılar buna örnek teşkil etmektedir.

Rekabet gücünü kaybetmek istemeyen bir işletmenin hangi kaynaktan ve hangi yolla gelirse gelsin bu tür sinyalleri zaman kaybetmeden yakalayabiliyor olması gerekir. Örneğin yeni geliştirilen mikro işlemcilerin ilk başlarda daktilo üreticileri için direk bir tehdit oluşturulmasına rağmen, kısa süre içerisinde mikro işlemcileri temel olarak gelişen bilgisayar teknolojisi daktilo üreticilerinin sonunu getirmiştir. Benzer bir sürecin günümüzde de yaşandığı söylenebilir. İnternet teknolojisi 1990'lı yıllarda yaygınlaşmaya başladığında gerek müzik yapımcıları gerekse yazılı ve görsel basın için bir rakip, tehdit veya rekabet unsuru değilken, günümüzde internet ortamının paylaşımcı yapısı bu sektörleri doğrudan etkilemekte ve tehdit etmektedir.

Bu aşamada toplanan yenilik fikirleri ve sinyalleri içsel ve dışsal değerlendirmeye tabi tutularak uygun olmayanlar elenmeli, uygun olanlar önem derecesine göre sıralanmalıdır. İçsel değerlendirmede, yenilik fikirlerinin işletmenin amacına ve kaynaklarına uygun olup olmadığı ile uygulanabilirliği, dışsal değerlendirmede ise yenilik fikrinin müşteriler tarafından nasıl algılandığı, yeniliğin kimler tarafından kullanılabilmesi ve rekabet edebilirliği gibi sorulara cevap aranarak yenilik fikrinin netleşmesi sağlanır.

Bu aşamada işletmeler iki tür hata yapabilmektedir. Birincisi, başarısız olacak bir fikri elememek, ikincisi ise tam tersi başarı potansiyeli olan bir fikri elemektir (Doyle, 1998:216). Her iki tür yanılma da işletmede ekonomik kayıplara sebep olabilmektedir. Bu sebeple işletmeler bu aşamada son derece dikkatli ve titiz bir değerlendirme yapmalıdırlar.

### **2.5.2. Kavramsallaştırma**

Yenilikçiliğin bu aşamasında ayıklanan fikirler, mevcut müşteriler ve pazar ihtiyaçları ile potansiyel müşteriler ve yeni pazarlar dikkate alınarak kavramsal olarak geliştirilirler. Yenilik genel özellikleri ile resmedilebilir ya da sözcüklerle ortaya konularak müşteriler tarafından algılanabilecek şekle dönüştürülür. Geliştirilen yenilik kavramları ile ilgili müşterilere ulaşılarak, yenilik hakkında müşterilerin düşünceleri, beklentileri (özellikleri, fiyatı, güvenliği vb.) ve tepkileri alınarak yeniliğin özellikleri ve kullanım alanları ile ilgili bilgilere ulaşılır (Yaşar, 1999:61).

### **2.5.3. İşletme Analizleri**

Bu aşama yenilik fikrinin, özelliklerinin ve pazarlama stratejilerinin belirlendiği ve gerekli finansal projeksiyonların yapıldığı aşamadır. Ayrıca bu aşama ürün prototipine önemli miktarda yatırım yapılma kararından önceki son kontrol noktasıdır. Bu anlamda maliyet ve satış analizleri ile yeniliğin yeterli kârı getirip getirmeyeceği değerlendirilmelidir. Satışların tahmini için, benzer ürünlerin eski satışlarından ve pazar anketlerinden yararlanılabilir. Pazarlama açısından yeniliğin, mevcut ürün veya hizmetlerin satışlarını kolaylaştıracağı veya zorlaştıracağı ya da hangi dağıtım kanalları kullanılarak pazara sürüleceğinin, ikame edilme ve eskime durumlarının araştırılması da bu aşamada yapılmaktadır. Ayrıca ekonomik yönden yapılacak Ar-Ge, üretim ve pazarlama yatırımlarının maliyetleri ve muhtemel getirileri değerlendirilmektedir. Yenilik sürecinin bu aşamasındaki önemli konulardan birisi de yeniliğin patent ya da telifle korunup korunmayacağı, kolay taklit edilip edilemeyeceği konularının incelenerek kararlaştırılmasıdır (Güleş ve Bülbül, 2004:185).

Özetle, bu aşamada, yeni bir ürünün pazarda başarılı olup olmayacağına ve rekabet avantajı getirip getirmeyeceğine dair bilgiler toplanmakta ve değerlendirilmektedir (Yaşar, 1999:62).

### **2.5.4. Yeniliğin Geliştirilmesi**

Geliştirme aşaması temel olarak, teorik düzeyde bulunan yenilikçi bir düşünce ya da planın gerçek bir ürün ta da sürece taşınmasıdır. Yani yeniliğin konsept veya



kavramdan çıkıp fiziksel olarak yeniliğe dönüştüğü aşamadır (McDaniel, 2000:279) Ar-Ge departmanı, yenilik kavramını soyut olmaktan çıkartıp somut olarak algılanabilecek bir ürün veya hizmet çevirir. Amaç, yeniliği, sorunsuz, ekonomik ve alıcı için çekici olarak üretmektir (Yaşar, 1999:62). Bu aşamada işletme yenilik fikrinin, teknik ve ticari olarak yapılabilir bir ürün veya hizmete dönüştürülüp dönüştürülemeyeceğine karar verir (Güleş ve Bülbül, 2004:185). Bu amaçla bir çok prototip hazırlanır.

Bu noktada çoğu işletmenin yaptığı en büyük hata yeniliğin geliştirilmesi faaliyetinde sadece Ar-Ge departmanlarının aktif rol almalarını sağlamalarıdır. Yenilik hiçbir zaman belli departmanlarla sınırlı kalmamalı işletmenin tüm birimleri bu süreçte yer almalıdır. İşletmeyi “Garantili Yenilik Sistemi” sürecine götürebilen yapıda tüm departmanların rol alması, tüm çalışanların fikirlerinin alınması ve dış çevrenin etkileri en önemli rolü oynamaktadır. Eğer işletme sadece Ar-Ge departmanlarını yeniliğin geliştirilmesi sürecinde aktif tutuyorsa bu ilerde maliyet hatalarını da ortaya çıkaracaktır (Aygen, 2006:56).

Yenilik fiziksel olarak tasarlandıktan sonra, ürün veya hizmeti ve hedef pazara sunacağı değerleri anlatan pazarlama karmasının elemanları (isim, ambalaj, fiyat, dağıtım, promosyon vb.) geliştirilir (Yaşar, 1999:62).

Ürünün geliştirilmesi, mühendislik, tüketici tercihlerinin belirlenmesi, markalama, ambalajlama, reklam hazırlıkları gibi çok yönlü faaliyetlerle gerçekleştirilir. Bu nedenle işletmeler, bu aşamada, kendi personelinin yanısıra, piyasa araştırması kuruluşları ve reklam kuruluşları gibi işletme dışı kuruluşlardan da yararlanabilir (Yaşar, 1999:62).

#### **2.5.5. Yeniliğin Test Edilmesi**

Bu aşamada yeniliğe yönelik iki farklı test uygulanmaktadır. Birincisi hazırlanan prototiplerin etkin ve güvenli çalışıp çalışmadığını belirlemek için laboratuvar ve saha koşullarında yapılan fonksiyonel ürün testleri, diğeri ise satış tahminlerinin, alternatif pazarların ve öngörülemeyen sorunların belirlenmesine yönelik pazar testi.

Yeniliğin işlevleri, boyutları, ergonomisi, hızı, güvenliği ve diğer fonksiyonel özellikleri

önce laboratuvar koşullarında daha sonra ise sahada ayrıntılı testlere tabi tutulur. Ayrıca müşterilerin ürünü kullanmaları ile müşteri testlerinden geçirilir. Bu aşamada ürünün fonksiyonel testlerinin yanı sıra, imajının uygunluğu ve marka isminin hatırlanabilirliği de test edilir. Ayrıca müşterilerin ürüne verebilecekleri fiyatta araştırılır (Güleş ve Bülbül, 2004:185).

Prototipin testleri ne kadar başarılı olursa olsun, söz konusu yeniliğin pazarda başarılı olacağı garanti edilemez. Bu nedenle ürün veya hizmetin deneme niteliğinde gerçek pazar koşullarında test edilmesi gerekir. Bu test aşaması pazar testi veya uygulama aşaması olarak adlandırılmaktadır.

Bu aşamada, yeni ürün ticarileştirilmeden önce küçük miktarlarda üretilir ve gerçek pazarın özelliklerini yansıttığı düşünülen sınırlı bir bölgede piyasaya sunularak tüketicinin tepkisi alınmaya çalışılır. Pazar testi özellikle son tüketiciye yönelik geliştirilen ürün ve hizmet yeniliklerinde büyük önem taşır (Yaşar, 1999:63). Yeni ürünler için yapılan pazar testine karşılık hizmetler ve süreçler içinde pilot uygulamalar ile benzer şekilde pazarın tepkisi ölçülmeye çalışılır.

Pazar testi ile müşteri davranışlarının yanı sıra, rakiplerin ve toptancı ve perakendecilerin de davranışları test edilmiş olur. Pazar testi sonucunda işletmeler mevcut planlarını aynen uygulama, gelen bilgilere bağlı olarak değişiklikler yapma, ürün veya hizmeti piyasaya sürmeden geri çekme kararı alabilirler (Yaşar, 1999:63).

Pazar testi ile ilgili dikkat çekici konu kısa sürede tamamlanması gerektiğidir. Çünkü ürün/hizmet, pazar testi sırasında rakipler tarafından taklit edilebilir, ürünün alternatifi sunulabilir veya savunma stratejileri geliştirebilir. Bu sebeple pazar testinden olumlu sonuç alınır alınmaz normal üretime geçilebilmelidir.

#### **2.5.6. Ticarileştirme**

Test aşamasından başarı ile geçen yenilikler, ticarileşme aşamasında pazara sunulur. Yeniliğin ticarileştirilme aşaması ile ilgili iki farklı görüş vardır. Birincisi yeniliğin büyük miktarlarda pazara sürülmesi ile ticarileşmesinin gerçekleştiğini ifade ederken, diğer bir görüşe göre ise işletmenin yenilikten kâr elde etmeye başlamasını müteakip ticarileşme sürecinin sonuçlanacağını savunmaktadır. Bir işletmenin verimliliği

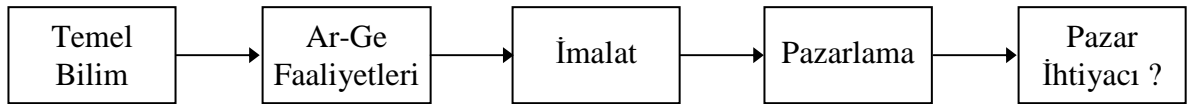
genellikle; artan teknoloji verimliliği, azalan birim üretim maliyeti ve teknolojinin yararlılığının sürdürülebilmesi için yürütülen sürekli iyileştirme faaliyetlerinin bileşiminden oluşur. Bileşimi meydana getiren bu adımlar gerçekleştiğinde, yeniliğin pazarlanabilirliği artar ve işletme kârlılığını sürdürülebilir (İraz, 2005:119).

Bu aşamada işletme, yeniliğin büyük miktarlarda üretimi için ya kendi imkanlarını oluşturmak veya kiralamak ya da üretim için anlaşmalar yapmak zorundadır (Güleş ve Bülbül, 2004:186). Ayrıca bu aşamada ürünün pazarda tutundurulması için ciddi pazarlama faaliyeti de mevcuttur. Reklam ve satış geliştirme işlerine işletme tarafından ciddi yatırımlar yapılması gerekir. Bu aşamada ürünün pazara ne zaman ve nasıl sürüleceğine dair taktikler rakiplerin durumu, tüketicilerin satın alma davranışları ve genel ekonomik durum dikkate alınarak belirlenir.

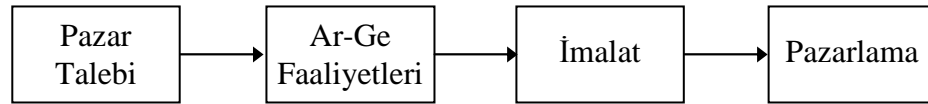
### 2.5.7. Yenilikçilik Sürecindeki Gelişme Evreleri

Yenilikçilik süreci yenilik fikriyle veya başka bir ifade ile icat veya pazar ihtiyacının ya da fırsatının algılanması ile başlayan bir faaliyettir ve temel aşamaları yukarıda açıklanmıştır. Ancak yenilik fikrinin temelini oluşturan iki olgununda yenilikçilik sürecinin gelişiminde önemli payı vardır. Bu iki olgu teknolojinin itme gücü (Şekil 2.6) ve pazarın çekme gücüdür (Şekil 2.7) (Güleş ve Bülbül, 2004:189).

#### Şekil 2.6. Teknolojinin İtme Gücü



#### Şekil 2.7. Pazarın Çekme Gücü



**Kaynak:** TÜSİAD (2003:127-128) 'den uyarlanmıştır.

Yenilik süreci bu iki temel güce dayanarak zaman içinde gelişme göstermiştir.

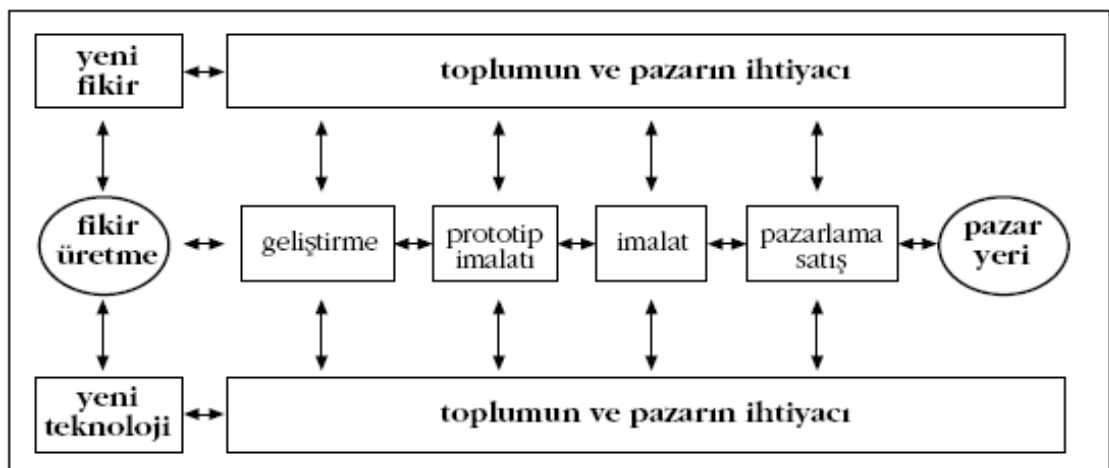
Teknolojinin itme gücü 1960'lı yıllar ile 1970'li yılların başında doğrusal sıralı süreç yapısıyla, hakim yenilik sürecini oluşturmuştur. Bu yaklaşımda bilimsel araştırmalar veya başka kanallarla elde edilen yeni bilgilere dayanan Ar-Ge faaliyetleri temel unsur

olarak kabul edilmiştir. Buna göre yenilik teknolojinin veya keşfin itmesi ile başlayan ve bir buluşa ulaşan bir süreci ifade etmektedir.

Teknolojinin itme gücü anlayışı yenilik türlerinden daha çok radikal yenilikleri hedefleyen bir yaklaşım göstermektedir. Bu sebeple teknolojinin itme gücü ile elde edilecek ürünlerin pazarı ve endüstriyi yeniden yapılandırabilecek, kendi rekabet kurallarını yaratabilecek özellikler taşıdığı kabul edilmekte ve gerek müşteri beklentileri ve gerekse pazar koşulları yeterince önemsenmemektedir. Ancak, sadece Ar-Ge faaliyetlerine dayandırılan yenilikçilik sürecinde elde edilen her ürünün veya hizmetin radikal bir yenilik olmayabileceği hatta pazarda bu ürün veya hizmetlere talep dahi gelmeyebileceği görüldüğünden pazarda talebi olan ürünlerin veya hizmetlerin geliştirilmesi maksadıyla pazarın çekme gücüne dayanan yenilikçilik süreçleri önerilmiştir.

Pazarın çekme yaklaşımında, belirlenmiş pazar ihtiyaçları ve müşteri beklentilerinin yenilik fırsatları oluşturduğu kabul edilerek Ar-Ge faaliyetleri bu yöne kanalize edilir. Pazar çekimli modele göre Ar-Ge faaliyetleri sonucunda elde edilen ürün veya süreçlerin, mevcut ürün veya süreçte pazar koşulları doğrultusunda oluşturulan kademeli yenilikler olduğu ve bu tür bir yaklaşımla radikal yeniliklere ulaşmanın mümkün olamayacağı görülmüştür.

### Şekil 2.8. Etkileşimli Yenilikçilik Modeli



Kaynak: TÜSİAD (2003:128)

İşletmeler tercih edecekleri yenilikçilik stratejilerine göre bu iki yaklaşımdan birisini

benimseyebilir. Ancak rekabetin sürdürülebilirliği açısından bakıldığında hem radikal hem de kademeli yenilikçiliğe ihtiyaç olduğu ve bu iki yenilik türünün birbirlerini tamamladıkları daha önce ifade edilmişti. Bu kapsamda günümüzde, yenilikçilik süreci ile ilgili bu iki yaklaşımın bir arada değerlendirilebileceği ve çok yönlü etkileşimli yenilikçilik modeli kabul görmektedir. Bu sayede hem teknolojinin itmesine dayanan radikal yeniliklere hem de pazarın çekim gücüne dayanan pazarlanabilirliği yüksek kademeli yeniliklere ulaşmak hedeflenmektedir (Şekil 2.8).

## **2.6. Yenilikçiliği Etkileyen İşletme Özellikleri**

Yenilikçilik konusunda yapılan çalışmaların ana araştırma konularından bir tanesi de işletmelerde yenilikçiliği etkileyen faktörlerdir. Bu alanda yapılmış bir çok çalışma bulunmaktadır ve farklı özellikler ele alınarak yenilikçilikle ilişkileri incelenmiştir.

Bhattacharya ve Bloch (2004) yapmış oldukları çalışmada; yenilikçilik ile işletmenin büyüklüğünü, kârlılığını, büyüme oranlarını, Ar-Ge yoğunluğunu, ihracat rakamlarının toplam satışlara oranını, ithalat rakamlarının toplam alımlara oranını ilişkilendirmişlerdir. Jaskyte ve Kisieliene (2006) ise kültür, liderlik ve büyüklüğü ele almışlardır. Damanpour (1987) çalışmasında; fonksiyonel farklılaşma, uzmanlaşma, profesyonelleşme, yönetsel yoğunluk, büyüklük ve serbestlik ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Humphreys ve diğ. (2005), yenilikçiliğin; kültür, teknoloji, liderlik, örgüt yapısı, örgütsel öğrenme ve güçlendirme ile ilişkisinin bulunup bulunmadığını araştırmışlardır.

Bu aşamada yenilikçilikle en çok ilişkili olabileceği değerlendirilen işletme özellikleri detaylı bir şekilde incelenecektir.

### **2.6.1. Organizasyon Kültürü**

İşletme kültürü, işletmedeki herkesin davranışını ve eylemlerini etkileyen işletmedeki temel düşünme yöntemleri, değerleri ve normlarının bütünü olarak tanımlanabilir. Thom (1990) işletme kültürünü belirleyen önemli değişkenler olarak;

➤ Girişimci ve yöneticilerin kişisel profillerini, özellikle yönetme tarzlarını (örneğin yeniliğe gönüllülükleri, risk alma yönündeki tutumları, yeniliği yürütme yetenekleri);

- Örgütte kullanılan iletişimin tarzını,
- Girişimci ve yöneticilerin yetki göçerimine gönüllülüklerini, yenilikleri yapmak için daha düşük yöneticilere tanınan fırsatları ifade etmiştir.

Tushman ve O'Reilly (1997), organizasyon kültürünün yenilikçiliğin tam kalbinde yer aldığını ve işletmedeki iletişim, problem çözme, karar alma gibi örgütsel süreçlerle, öğrenme ve motivasyon gibi davranışsal süreçleri etkilediğini ifade edilmektedir (Aktaran: Kenny ve Reedy, 2006:120). Martins ve Terblanche (2003) yapmış oldukları çalışmada organizasyon kültürünün yenilikçiliği nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışmalarında öncelikle örgüt kültürünü tanımlamak için ölçülen boyutları ortaya koymuşlardır. Bunlar; stratejik vizyon ve misyon, müşteri odaklılık, hedeflere ulaşmanın önemi, yönetim süreçleri, çalışanların ihtiyaçları ve hedefleri, çalışanlar arası ilişkiler ve liderliktir. Daha sonra yenilikçiliği etkilediği değerlendirilen örgüt kültürünün öğelerini tanımlamışlar ve bahse konu öğelerdeki hangi uygulamaların yenilikçiliği teşvik ettiğini incelemiştir. Martins ve Terblanche (2003)'nin çalışmasında önerdiği yenilikçi kültür öğeleri Tablo 2.5'de sunulmaktadır.

**Tablo 2.5. Yenilikçiliği Etkileyen Örgütsel Kültür Öğeleri ve Uygulamaları**

YENİLİKÇİLİĞİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL KÜLTÜR FAKTÖRLERİ				
Strateji	Yapı	Destek Mekanizmaları	Yenilikçiliği teşvik eden uygulamalar	İletişim
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçiliğin vurgulandığı işletme vizyonu, misyonu ve hedefleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esneklik</li> <li>- Çalışanlara Özgürlük</li> <li>- Otonomi</li> <li>- Güçlendirme</li> <li>• Kararlara katılım</li> <li>• Çapraz fonksiyonel takımlar ve gruplar arası etkileşim ortamı</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilikçiliği teşvik eden ödüllendirme sistemi</li> <li>• Kaynak desteği</li> <li>- Zaman</li> <li>- Bilgi Teknolojileri</li> <li>- Yaratıcı çalışanlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hataların hoşgörülmesi</li> <li>• Fikir zenginliğinin teşvik edilmesi</li> <li>• Sürekliliği olan öğrenme kültürü</li> <li>• Risk almanın teşvik edilmesi</li> <li>• Rekabetçilik</li> <li>• Değişimin desteklenmesi</li> <li>• Çatışmanın desteklenmesi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Açık iletişim için çok yönlü, formal/ informal iletişim kanallarının kurulması ve desteklenmesi</li> </ul>

**Kaynak:** Martins ve Terblanche (2003:70)

Yenilikçilik sürecinde başarılı olan işletmelerin önemli bir özelliği yenilikçi bir kültüre sahip olmalarıdır. Bununla birlikte uygun kültür olmazsa yeniliğin mümkün olmadığı fikri de doğru değildir. Ancak uygun bir kültürle yenilikler daha hızlı ve daha iyi yapılacaktır (Durna, 2002:206). Tablo 2.6'da yenilikçiliği destekleyen ve desteklemeyen organizasyon kültürlerinin özellikleri verilmiştir.

**Tablo 2.6. Yenilikçiliği Destekleyen ve Engelleyen Organizasyon Kültürleri**

Yenilikçiliği Destekleyen Organizasyon Kültürünün Özellikleri	Yenilikçiliği Engelleyen Organizasyon Kültürünün Özellikleri
<ul style="list-style-type: none"><li>• Yeniliği tepe yönetimden itibaren başlatmak,</li><li>• Politikaları ve kendine hizmet eden davranışları elimine etmek ve bunlar yerine güven ve dürüstlüğü yerleştirmek,</li><li>• Ayıplama ve cezalandırma korkusunu elimine etmek ve bunlar yerine karşılıklı desteği yerleştirmek,</li><li>• Açık yaratıcı tartışmaları teşvik etmek,</li><li>• Fikirlerin dinleneceği ve patronlar tarafından engellenmeyeceği bir ortam oluşturmak,</li><li>• Gruplar arasında yaratıcı bir işbirliği geliştirmek,</li><li>• Tüketicinin isteklerini göz önünde bulundurmamak,</li><li>• Yenilik personelinin örgüt kültürü hakkında gerçekten ne düşündüğünü öğrenmek için bir araştırma yapmak.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tepe yönetim yeniliğe pek fazla ilgi göstermez, finans ve pazarlama gibi başka konulara yoğunlaşır.</li><li>• Meslektaşlar arasında çok az karşılıklı güven ve saygı vardır.</li><li>• Yöneticiler daha çok politikalar ve çeşitli oyunlar üzerinde durur.</li><li>• İletişim ve tartışma açık değildir.</li><li>• Yöneticiler kendilerini başkalarına göre yükseltirler.</li><li>• Ayıplamalara ve şiddetli uyarılara izin verilir.</li></ul>

**Kaynak:** Durna, 2002: 216-219'dan uyarlanmıştır.

Yenilikçiliğin örgütsel ve yönetsel öncelikleri örgütte hakim olan değer sisteminden anlaşılabilir. Örgütün değer sistemi kurum kültürünü oluşturan insanların ideolojilerini ve inançlarını şekillendirir. Değer sistemleri değer yargıları aracılığıyla ifade edilir ve değer yargıları işletmenin misyon, hedef ve strateji seçimini belirler. Örgütte hakim olan değer sistemleri ve değer yargıları, yaratıcılığı ve yenilikçiliği özendirir ya da statükodan kaynaklanan nedenler yüzünden bu değerlere önem vermez. Ar-Ge ve yeni ürün geliştirme programında, gerek kişisel gerekse işletme yaratıcılığı ve yenilikçiliği doğrultusunda yeni çalışanların yönlendirilmesinde ve yenilik faaliyetlerine yönelik olarak yönetimin tutumunda bu değer sistemlerinin niteliği açıkça görülebilir. Özellikle yaratıcılık ve yenilikçiliği temel değerlerinde vurgulanmış vizyoner işletmelerin yenilikçi liderliklerini sürdürdükleri gözlenmektedir (Özçer, 2005:148). Daima bilinçli bir şekilde olmasa da değerler, örgüt üyeleri tarafından günlük olarak alınan sayısız kararın sonuçlarını yönlendirir. Örgütte kimin yükseleceğini değerler belirler ve pazar, ürün ve projeler hakkındaki kararlarda önemlidirler. Değerler kültürün temel ilkeleridir. Değerleri güçlendirmek için ayın ve

törenler, semboller, kahramanlar ve biçimsel olmayan iletişim şebekeleri gibi farklı yöntem ve araçlardan faydalanılır (Durna, 2002:208).

İşletme kültürünün bir parçası olan örgüt normları örgüt içinde geniş bir şekilde paylaşılırsa ve güçlü bir şekilde korunursa yeniliğin oluşumuna katkıda bulunacaktır. Tablo 2.7.'de King ve Adersen tarafından yeniliği geliştirdiği ifade edilen normlar yer almaktadır.

**Tablo 2.7. Yenilikçiliği Geliştiren Normlar**

<p><b>Yeniliği geliştiren normlar</b></p> <p><i>Risk almaya ve değişime karşı destek</i></p> <p>Yeniliğin ödüllendirilmesi ve takdiri</p> <p>Yönetim tarafından değişim için rol modelleri ve pozitif tutumlar</p> <p>Statükoya meydan okuma beklentisi</p> <p><i>Hataların hoş görülmesi</i></p> <p>Hatalar işin normal bir parçası olarak kabul edilir.</p> <p>İnsanlara değişim yapma özgürlüğü verilir.</p> <p>"Üzülmeğe güvende olmak daha iyidir" kabul edilemez bir düşüncedir.</p> <p><b>Uygulamayı geliştiren normlar</b></p> <p><i>Etkin grup fonksiyonu</i></p> <p>Takım çalışması üzerinde durulur.</p> <p>İnsanlar genel hedefleri paylaşır.</p> <p>Bilgi açıkça paylaşılır.</p> <p><i>Eylemin hızı</i></p> <p>Kararlar hızla alınır.</p> <p>Esneklik ve uyarılma üzerinde durulur.</p> <p>Uygulamayı sağlama almak için yeterli bir özerklik verilir.</p>
---

**Kaynak:** Aktaran:Durna, 2002: 214

Yenilikçiliği amaç edinen işletmelerde üst yönetim; esnek, öğrenmeye açık, deneme izni verebilen, grup yaratıcılığına destek olan, paylaşabilen bir organizasyon kültürü ve onun yansıması olan organizasyon iklimi oluşturmalıdır (Özçer, 2005:197). Bunun için liderlerin farklılıkları bir engel olarak değil birbirlerini tamamlayan kaynaklardan ve becerilerden sinerji elde etmenin bir yolu olarak görmeleri gerekmektedir (Kanter, 2001:6).

Organizasyon kültürü ile ilgili insan kaynakları yönetimi arasında yakın ilişkinin bulunduğu yapılan araştırmalarda ortaya konulmuştur. Organizasyonlarda yenilikçi bir kültürün oluşturulmasında işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme,



ödüllendirme, kariyer planları gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarında yenilikçi çalışanları ve takımları destekleyecek yenilikçi politikalar oluşturulmalıdır (İraz, 2005:133).

### **2.6.2. Liderlik ve Üst Yönetimin Bakış Açısı**

Yenilikçi işletmelerde genelde belirsiz, karmaşık ve değişken bir ortam hakimdir. Bu tür örgütlerde liderlik yapacak kişinin karmaşık ve belirsiz ortamlarda büyük bir dinamizm içerisinde çalışabilecek niteliklere sahip olması beklenmektedir. Ayrıca yenilikçi işletmelerde yüksek niteliklere sahip personelin oranı yüksektir. Lider bu nitelikte çalışanları yönlendirebilecek liderlik tarzlarını ortaya koymalı ve en az onlar kadar entelektüel birikime ve işletmeyi geleceğe taşıyabilecek vizyona sahip olmalıdır. Lider vizyonu ile yönlendirme yapmalı, yeniliklerin ticarileştirilmesi çabalarını desteklemeli ve örgütte kazanma atmosferi oluşturmalıdır. Bir liderin aktif duruşu, cesaretlendirme ve katılımı çalışanların morali açısından önemlidir (Durna, 2002:180-183).

Lider işletmenin yenilikçi kültürüyle uzun dönemli rekabet stratejisini birleştirerek işletmenin vizyonunu tanımlamalıdır. Paylaşılmış vizyon, odaklanılmış bir eylem oluşturmak için bir dizi farklı beklentiye bir araya getirir. Yenilikçi işletmelerde yoğunlaşılacak temel konu yenilikçilik sürecidir. Vizyonun bütün örgüt üyeleri tarafından paylaşılır hale gelmesi için, bütün üyelerin örgüt vizyonuna fikir, bilgi, tutum ve davranışlarıyla katkıda bulunabilmeleri için gerekli ortam yaratılmalı ve bu yönde çalışanlar teşvik edilmelidir (Durna, 2002: 188-189). İngiltere’de yapılan bir çalışma sonucu yenilikçilikte başarılı bulunan işletmelerin %90’ında tespit edilen en önemli özellik; liderin geliştirmiş olduğu paylaşılmış vizyon ile, çalışanların yenilikçilik potansiyellerini harekete geçirebilmeleridir (Siengthai ve Becher, 2001:3).

Yenilikçi örgütlerde yöneticiler, astlarının ihtiyaç ve beklentilerini anlamak, belirlemek ve ona göre davranmak için diğer örgütlere nazaran daha fazla zaman ayırmalıdır. Çünkü yapılan yeniliklerin duygusal yönden çalışanları tatmin etmesi gerekir. Bireyler tatmin olacaklarına inanmadıkça, işletmeye ve onun başarısına duygusal yönden bağlanmayacaklardır (Hamel, 1998:13). Bu noktada yöneticiler yönetim tarzları ve sağlayacakları imkanlarla, çalışanlara işletmelerinin

geleceğini belirlemede pay sahibi olma şansı vermeleri durumunda; çalışanların kendilerine saygı duymalarına ve tanınma ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacaklardır. Kararlara katılan personel, işine, iş arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek ve iş tatminleri yükselecektir. Ayrıca yöneticiler, çalışanlarla onları destekleyici ilişkiler geliştirmeleri durumunda çalışanların iş tatminleri artacak (Erdil ve diğ.,2004:19), dolayısıyla çalışanlarının yeniliği kuvvetli bir şekilde desteklemesine ve işletmeye daha çok bağlanmalarına imkan tanınmış olacaktır.

Liderlerin yenilikçi işletmelerde, yıkıcılığa ve gerginliğe yol açmayacak düzeyde çatışmaya müsaade etmesi hatta belli oranlarda desteklemesi işletmenin yaratıcılığı ve yenilikçiliği açısından dinamizm kazandıracaktır (Kucmarski, 1996:309). İşletmede ve özellikle takımların içerisinde oluşacak fikir ayrılıkları ve çatışmalar yenilikçi fikirlerin doğmasına sebep olabilir. Bunun için takımların teşkil edilmesinde de farklı uzmanlıkların yanında farklı bakış açılarına sahip, farklı kişilikte çalışanların seçilmesi yaratıcı çatışma ortamını destekleyecektir (Amabile, 1997:54).

Üst yönetim yenilikçiliği sahiplenmelidir. Çünkü, yenilikçilik uzun soluklu ve sabır gerektiren bir faaliyet olup taşıdığı risklere ve kısa vadede ihtiyaç duyduğu ciddi yatırımlara karşılık getirileri uzun dönemde ortaya çıkabilmektedir. Oysa pay sahipleri kısa vadedeki gelirlerine odaklanmışlardır. Bu noktada üst yönetim, işletmenin tüm taraflarına, yenilikçiliğe yatırım yapılmadığı takdirde kısa vadede sağlanabilecek kârlılığa rağmen uzun dönemde rekabet avantajlarının yitirileceğini, buna karşılık yenilikçilik sayesinde daha hassas ve esnek üretim yöntemleri ile gelecekte pazara nüfus edilebileceklerini anlatması, desteklerini alması ve yenilikçiliğe karşı oluşabilecek muhalif yaklaşımları göğüslemesi gerekir. Bu sayede yenilikçilik işletmenin tüm taraflarınca benimsenebilir ve yenilikçilik sürecinin gerektirdiği önemli kaynaklar bu alana yönlendirilebilir.

Bu aşamada, yenilikçilik sürecinin doğasında bulunan belirsizlik özelliğinin başarı kadar başarısızlığı da doğurabileceği ve işletmenin bu iş için ayırmış olduğu kaynakları kaybetmesine sebep olabileceği bilinmelidir. Üst yönetim yenilikçilik yönetimini başarıyla yürütebilmek için risk almaya hazır olmalı ve başarısızlığı bir öğrenme ve

gelişme fırsatı olarak görmelidir (Tidd ve diğ., 2001:308-316). Yenilikçi işletmelerin kültüründe gözlemlenen başarısızlığa karşı hoşgörü yaklaşımı işletmenin yenilikçiliğinin başarıyla yürütülmesinde esas olan ön koşullardan bir tanesi olarak kabul edilebilir. Bu kültürel anlayış ancak üst yönetimin desteği ile mümkündür.

Üst yönetimin, işletmelerin yenilikçilik süreci ile ilgili bir diğer önemli rolü ise, işletme kültürüne yenilikçilik düşüncesinin ve felsefesinin yerleşmesini sağlayarak, işletmede yenilikçi bir ortamın oluşmasına katkıda bulunmak ve yenilikçilik sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesini desteklemektir. Üst yönetimin yeni fikirleri desteklemediği ve çalışanlarını yeni fikirler üretmesi konusunda teşvik etmediği bir işletmede çok fazla yeni fikir beklemek yanlış olacaktır (Sarhan, 1998:139-140). Üst yönetim yenilikçilik sürecine gerekli insan ve sermaye kaynaklarının tahsisini kolaylaştırarak, yenilikçilik sürecine katılan farklı fonksiyonel gruplar arasında iletişim ve işbirliğini artırarak, çalışanları yönlendirip teşvik ederek işletmenin yenilikçilik kapasitesini yükseltebilir (Güleş ve Bülbül, 2004:310).

### **2.6.3. Organizasyon Yapısı**

İşletmelerin yenilikçiliklerinin geliştirilmesinde organizasyon yapılarının da önemli pay sahibi olduğu değerlendirilmektedir. Yenilikçilik alanında başarılı olan işletmelerin organizasyon yapıları, karmaşıklığa, bürokrasiye, benzerliğe, ve durağanlığa karşı olma eğilimindedir. Bu şekilde bu işletmeler ağır hiyerarşik yapılarından uzaklaşarak, örgütsel iletişimin ve prosedürlerin daha basit ve yalın olarak yürütülmesini hedeflerler (Durna, 2002:167).

Organizasyonlarda çevrenin özellikleri ve yapılan işlerin niteliği yapıyı belirler. Değişken ve karmaşık çevre koşulları, programlanamayan ve belirsizliğin yüksek olduğu işler daha esnek organizasyon yapılarını gerektirmektedir. Bu noktada Burns ve Stalker tarafından ortaya atılan Mekanik ve organik organizasyon yapıları literatürde sıkça kullanılmıştır (Tidd ve diğ., 2001:321). Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde organizasyon yapılarının, mekanik ve organik olarak sınıflandırılmasından, yenilikçi örgüt yapılarının araştırılmasında da yararlanılabilir.

Yenilikçiliğin sadece Ar-Ge departmanının sorumluluğunda yürütülemeyecek kadar kapsamlı ve geniş bir süreç olduğu daha önce açıklanmıştı. Yenilikçiliğin işletme

açısından bütünsel bir faaliyet olarak ele alınmaya başlanması ile birlikte organizasyon yapılarının organik modele doğru gitme eğiliminde oldukları görülmektedir (Tidd ve diğ., 2001:322).

Organik yapıların, katılımcı liderlik tarzlarıyla belirli stratejik ve kültürel özelliklerin birleştirilmesi yönünde yenilikçiliği kolaylaştırmak için uygun olacağı düşünülebilir. Düz hiyerarşiler, kısa dönemli proje grupları ve yatay iletişimin artırılması gibi çabalar; uzmanlaşma fikirlerinin, katı nitelikli otoritenin ve merkezi karar almanın yerini alabilir. Çok az sayıdaki hiyerarşik kademelerle düz yapılar ve yatay iletişim yönündeki fırsatlar organizasyonun bütün katmaları boyunca fikirlerin yayılmasına yardım eder. Çapraz bölümsel proje grupları; örgütsel alt birimler ve gruplar arasındaki rekabeti azaltır (Durna, 2002:170).

Yenilikçi işletmelerde organizasyon yapısı ve yönetim kontrolleri gevşek ve informal yapıdadır. Bu tür işletmelerde merkezîyetçilikten uzaklaşmak işletme içerisinde esnekliği artıran ve faaliyetleri özendirilen bir eğilim taşır. Yenilikçilik sürecinde, müşteri ihtiyaçları ve teknoloji üzerine yoğunlaşıldığından otorite ve özerklik, merkezi yönetimden ürün-pazar gruplarına, stratejik iş birimlerine kayar. Yenilikçi işletmelerde, diğer işletmelere göre daha az merkezîyetçi yapılar gözlenmektedir (Durna, 2002:172).

Yenilikçilik sürecinin, işletmenin tamamı tarafından sahiplenilerek yürütülmesi durumunda yenilikçiliğin doğasında var olan risklerin azaltılarak, yenilik şansının artırılacağı daha önce vurgulanmıştı. Bu kapsamda organizasyon yapısı açısından dikkat edilmesi gereken konu, bu bütünselliğin klasik hiyerarşik ve fonksiyonel yapılar ile gerçekleştirilmesinin zorluğudur. Klasik hiyerarşik yapılarda bilgi yukarıdan aşağıya emir, talimat, kural şeklinde gitmekte, aşağıdan yukarıya ise raporlar şeklinde yansımaktadır. Ayrıca fonksiyonel bölünmeden dolayı çalışanların bir araya gelebilecekleri deneyimlerini ve bilgilerini paylaşabilecekleri formal bir yapı olmadığı gibi bu anlamda gelişebilecek informal yapıların da çoğunlukla uygun görülmeyeceği ifade edilebilir. Departmanlar sahip oldukları bilgiler konusunda kısıkanç davranarak bu bilgilere dayalı olarak kendi birimlerine avantaj sağlama arayışı içerisinde olabilirler. Örgütsel yapıyla çalışanlara güven birbiriyle sıkı bir ilişki halindedir. Bireye

güvenmeyen merkeziyetçi yapılar özellikle astları karar alma mekanizması içine almazlar. Bu tip yapılarda iletişimde gizlilik esası geçerlidir, bireye güvenilmez (Durna, 2002:196).

Buna karşılık yenilikçilik sürecinde pazar koşulları, tedarikçiler, danışmanlar, bilim adamları, işletmenin farklı birimlerinde farklı kademelerinde çalışanlar gibi çok çeşitli kanallardan gelen bilgileri hızlı ve çok yönlü olarak ilgili birimlere iletebilecek bir iletişim sistemine ihtiyaç duyulur. Özellikle süreçteki farklı fonksiyonel unsurlar arasındaki iletişimde başarısızlıklar yüzünden yenilikçilik sürecinde bir çok problem meydana gelmektedir. İletişimin sıklığını ve açıklığını geliştirmek ve çatışmaları çözümlmek için mekanizmalar geliştirme yenilikçilik süreci için kritik bir faktördür. Bu kapsamda iletişimi geliştirme mekanizmaları aşağıda sıralanmıştır:

- İş rotasyonu
- Çapraz fonksiyonel takımlar ve projeler
  - Politika geliştirme ve gözden geçirme dönemleri
  - Takım toplantıları
  - Çok yönlü medya (video, elektronik mail, dikkat tahtaları vd.) (Tidd ve diğ., 2001:335).

Yenilikçi işletmeler sahip olmaları gereken bu çok yönlü iletişim sisteminin yanında, bu bilgileri etkin bir şekilde değerlendirmek ve kullanmak için uygun çalışanların erişimine açık bir veri tabanına da ihtiyaç bulunmaktadır.

İşletmede farklı departmanlarda çalışanların bir araya gelerek takım oluşturması yenilik geliştirmede olumlu sonuçların ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Farklı disiplinlerde eğitim almış ve farklı işler yapan kişilerin, yenilik yapılması düşünülen konulardaki bakış açıları birbirinden farklı olacağı için bu farklılıkların bir araya gelmesi yeniliğin geliştirilmesinde kolaylaştırıcı bir etki yaratacaktır (Sarıhan, 1998:143). Dünya üzerindeki en yenilikçi işletmelerden bir tanesi olan 3M'nin yenilikçilik sürecindeki anahtar yönlerinden birisi, organizasyonun farklı departmanlarından insanların oluşturduğu ve genel bir performans hedefleri grubu

üzerinde karşılıklı olarak sorumlu oldukları çapraz fonksiyonel takımları kullanmasıdır. Bir proje takımına farklı fonksiyonel alanlardan üyelerin katılımı, projeye daha geniş bir bilgi tabanından yararlanma olanağı sağlar. Japon işletmelerinin yenilikçilikteki başarılarında çapraz fonksiyonel takımların önemli bir rolü vardır (Güleş ve Bülbül, 309-310).

Yenilikçi işletmeler için önerilen bu yapısal özelliklerin büyük bir kısmı organik modelde yer almaktadır. Bununla birlikte yenilikçilik için organik yapının evrensel düzeyde geçerli olabileceği söylenemez. Peters ve Waterman tarafından yenilikçiliklerinin temeli olarak sahip oldukları organik yapıları gösterilen işletmelerin, pazarda veya ekonomik koşullarda meydana gelen değişikliklerden sonra yenilikçilik kapasitelerinin düştüğü görülmüştür. Bu örnekte olduğu gibi işletmelerin yenilikçilikleri pazar pozisyonları, ulusal ekonomik ve politik koşullar, işletmenin yenilikçilik dışında sahip olabileceği farklı rekabet avantajları ve buna bağlı işletme performansı da yenilikçilik kapasitesi ve yeteneği üzerinde etkili olabilir. Bu açıklamalar ışığında organik organizasyon yapılarının işletmelerin yenilikçiliğini geliştirdiği ancak yenilikçilik konusunda tek başına her derde deva olamadığı ifade edilebilir (Durna, 2002:171).

Zaltman işletmelerde organizasyon yapısı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiye farklı bir açıdan bakmıştır. Ona göre, yenilikçilik sürecinin başlangıcından sonuna kadar tek tip bir yapı mı gerekir? Yoksa yenilikçilik sürecinin farklı aşamalarında ihtiyaç duyulacak yapısal özellikler farklılık mı göstermektedir? Bu sorulara karşılık Zaltman, öncelikle yenilikçilik sürecini iki safha halinde ele almıştır. Birinci safha, organizasyonun yenilik fırsatının farkına vardığı ve bu yönde ilerlemek için kararlarını şekillendirdiği 'girişim' safhasıdır. İkincisi ise, yeniliğin organizasyon yaşamının içine sokulduğu 'yürütme' safhasıdır. Zaltman'a göre 'girişim' safhasında; otorite ve karar almada adem-i merkeziyetçi, kural ve prosedürlerde düşük formalleşme ve yüksek karmaşıklık yenilikçilik için kolaylaştırıcıdır. Bunun nedenini yeni fikirlerin ve konseptlerin önerilmesi ve tartışılması için bu tür koşullara ihtiyaç duyulmasıdır. 'Yürütme' aşaması ise planlı bir metodik yaklaşıma ve değişimle ilgili belirsizliğin azaltılmasına ihtiyaç duyar. Bu nedenlerden dolayı yürütme için daha merkezi, daha formal ve daha az karmaşık bir yapının uygun olabileceğini ifade etmiştir (Aktaran: Durna, 2002:171).

#### **2.6.4. İnsan Kaynakları Politikaları**

Başarılı işletmeler yenilikçilik ve yaratıcılık sayesinde pazarda rekabet üstünlüğü elde ederlerken bunlar genellikle tesadüfi değildir. Bu işletmeler yeni ürün ve hizmetleri geliştirip pazarlamak için insan kaynaklarını çok etkin bir şekilde yönetirler (Güleş ve Bülbül, 2004:308). İşletmelerdeki bütün faaliyetlerde anahtar rolü insan kaynakları oynamaktadır. Ancak yenilikçilik sürecindeki rolü çok daha önemlidir. Çünkü yenilikçilik sürecinin temelinde yaratıcı fikirlerin oluşturulması ve bu fikirlere bağlı olarak yeni ürün ve süreçlerin geliştirilmesi yatmaktadır. Yaratıcılık konusunda işletmelerin nitelikli insan kaynaklarının yerine koyabileceği ikinci bir imkanı bulunmamaktadır. Gupta ve Singhal yapmış oldukları çalışmada etkili insan kaynakları yönetiminin işletmelerin yaratıcılık ve yenilikçiliğini olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Aktaran: Siengthai ve Becker, 2001:5).

Yenilikçilik sürecinde insan kaynaklarının sahip olduğu kritik rolün paralelinde yenilikçi organizasyonların klasik organizasyonlara göre insana bakış açıları farklıdır. Klasik organizasyonlar çalışanlara kısa sürede örgütsel etkinliği en iyi şekilde sağlama kapsamında basit bir kaynak olarak bakarlar. Bu tür organizasyonlar tekrarlanan görevleri gerçekleştirmek ve en az maliyetle en fazla etkinliğe ulaşmak için bir tek en iyi yol olduğu görüşündedirler. Çalışanların kurallara ve politikalara uyması için yakın ve sık kontrol mekanizmaları kurulmuştur. Merkezileşme üst düzeydedir ve bütün otorite en üstteki yöneticide toplanmıştır. Genelde fonksiyonel yapılanma görülür. Bu sayede fonksiyonlar birbirlerinden bağımsız hale getirilerek çatışmalar en aza indirilmeye ve etkinlik en üst düzeye çıkarılmaya çalışılmıştır (Durna, 2002:172). Bu tür bir organizasyonda işe alım kriterleri ayrıntılı ve katıdır. Eğitim programları genelde formal yapıda düzenlenmiştir. Eğitim programlarında çoğunlukla bir değişime gidilmez (Durna, 2002:189). Çalışanların fikirlerini ifade edebilecekleri yollar ya hiç yoktur ya da şekilsel bir yapıda kalmıştır. Yeni fikirleri geliştirmeyi özendirmekten çok tekrarlanan görevlerin performansını yansıtan ödüllendirme sistemlerine sahiptirler. Bu tür işletmeler değişim ve gelişmeden çok tanımları, standartları ve kuralları belirlenmiş işlerin yapılmasıyla ilgilidir. Performans değerlendirme, ücretlendirme ve kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulamaları da bu temel anlayışa göre kurulmuştur. Çalışanların performans değerlendirmeleri sonuca odaklanmıştır. Kariyer imkanları sınırlıdır ve

kriterleri net değildir. Çalışanların risk almaları istenmez, kendilerine ayrıntıları ile verilmiş iş tanımları çerçevesi içinde kalmaları beklenir ve yapacakları hata ve eksiklikler hoş karşılanmaz.

Yenilikçi organizasyonlarda ise çalışanlar organizasyonun yaratıcı yetenek zenginlikleri olarak görülür ve yaratıcı davranışları ödüllendirilerek devam etmesi yönünde cesaretlendirilir. Bürokratik kural ve politikalardan kaçınılır. Yönetimin amacı harmoni ve değişimi beslemek ve gelişen ihtiyaçlar karşısında uyumu sağlamaktır. Bu tür organizasyonlarda, çalışanların kararlara katılımını sağlayacak ve destekleyecek bir yapı ve üst yönetim anlayışı vardır. Çalışanların birbirleri ile iletişimlerini artırabilecekleri formal ve informal kanallar oluşturulmuştur ve desteklenir. Çalışanlar işletmenin vizyonunu, misyonunu ve değerlerini bilir ve paylaşırlar. Bu kapsamda yöneticinin ne diyeceğinden çok süreçte kendisinden sonraki sorumluya odaklanmışlardır. Performans değerlemede çalışanın elde ettiği sonuç kadar geçirmiş olduğu süreç de dikkate alınır. Ücretlendirmede, performans değerlendirmede ve kariyer planlarında çalışanların işletmeye yenilikçi yaklaşımları değerlendirilir ve ödüllendirilir. Çalışanlara bilgi, malzeme ve parayı kullanmaları yönünde güvenilir ve başarısızlıkları hoşgörülür (Galbraith, 1984:334-341).

Çalışanlar ne kadar yenilikçi düşünmeye yönlendirilirlerse, işletmenin yenilik üretme kapasitesi de o oran da artacaktır. Çalışanları yenilikçi düşünmeye yönlendiren ise motivasyondur. Yeni fırsatlar yakalamak için işletmeler çalışanlarını yeni fikirler geliştirmek konusunda motive etmelidirler ( Sarıhan, 1998:136-138). Bu motivasyonun sağlanmasında maaşlardan, ikramiyelerden ve promosyonlardan daha önemlisi bireysel tanınmadır. Çalışanlar için en büyük ödül anlamlı bir şeyler yaparak katkıda bulduklarının onaylanmasıdır.

Bunun yöntemlerinden birisi de çalışanların güçlendirilmesidir. Güçlendirme çalışanın kendi kararlarını verme ve sonuçlarından sorumlu olma derecesini temsil eder. Güçlendirmenin amacı işletmedeki herkesin yaratıcı ve entelektüel çabalarını ortaya koyması ve kaynakları kullanma sorumluluğunun verilmesidir (Durna, 2002:201). Yenilikçi, bir kültüre sahip örgütlerde parlak fikirli bireyler destekleyici ve cesaretlendirici bir sistem içinde kendilerini geliştirebilirler. Örneğin 3M'deki kültür;



ilginç fikirleri ortaya çıkarmak ve bu faaliyetler için zamanlarının % 15'ni ayırmak yönünde bireyleri teşvik eder. Eğer kaynak gerekirse, daha mükemmel keşifler için işletme içi girişim fonları mevcuttur. Birey yeni bir iş yöntemi oluşturabileceğini düşünürse, 3M onun arkasında olacak ve gerekli sorumluluğu verecektir (Forbes ve Wield, 2002:168).

Yenilikçi işletmelerin insan kaynakları yönetiminde, uzun dönemli istihdam konusu da dikkate alınmalıdır. Çünkü uzun dönemli istihdam yenilikleri olumlu yönde etkilemektedir. Morden (1993) bunun üç nedeni olduğunu ifade etmiştir. Birincisi yenilikçi kültürün, kişisel deneyimin, yetenek ve uzmanlığın uzun dönemli birikimi gerektirmesidir. İkincisi, uzmanlıkları geliştirme ve koordinasyon deneyimini (bölümler, fonksiyonlar ya da projeler arası) artırmak yönünde işletme bireylere fırsat tanıyarak uzun dönemli deneyimi ödüllendirmeli ve kaybetmemelidir. Üçüncüsü ise, istihdam garantisi çalışanları yeniliği benimseyip oluşturmaları için özendirir, risk ve değişimlere karşı esnek ve işbirliği içinde hareket etmelerini sağlar. Bu yüzden çalışanlar tarafından yenilik uzun dönemli gelir ve kariyer fırsatlarını tehdit edici olarak algılanmaz (Aktaran:Durna, 2002:183).

Yenilikçi işletmelerde istihdam konusunda dikkat edilmesi gereken bir diğer husus ise işletmede olayların sadece belirli yönlerini görebilen ve değerlendirebilen bir çalışan profilinden uzaklaşma gereğidir. İşletmeler ve özellikle yöneticiler açısından bu tip bir çalışan yapısı çoğunlukla sorun olarak algılanmayacaktır. Ancak bu nitelikte çalışanlara sahip işletmelerin yaratıcı ve yenilikçi fikir üretebilme düzeyleri sınırlı kalacağı değerlendirilmektedir. Bu sebeple inisiyatif alabilecek, fikirleri ne kadar aykırı olursa olsun bunları savunabilecek, gerektiğinde fikirler anlamında yönetimle ters düşebilecek yapıda çalışanlara da kapının her zaman açık tutulması, işletmenin muhtemel durağan yapısının yerine kontrol edilebilir yaratıcı çatışma düzeyi ile daha dinamik bir yapı kazanmasına imkan verebilir.

Davis (1994) bu duruma örgütün genetik çeşitliliği olarak bakmakta ve bunun zenginleştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Genetik çeşitliliği artırmanın bir yolu da; işletme içerisindeki kariyer planlarını ve çalışanların motivasyonlarını etkileyecek şekilde işletmenin yönetim kademelerine işletme içinden terfi yöntemi

ile dışarıdan transfer yolu ile temin yöntemlerinin dengeli olarak götürülmesidir. Çünkü işletmeye dışarıdan gelecek kişilerin o sırada işletmede çalışanlardan farklı bakış açılarına sahip olabilecekleri için yenilikçi fikirler önerme ihtimalleri yüksek olacaktır (Aktaran: Durna, 2002:195-196).

Yenilikçiliği destekleyen insan kaynakları yönetiminde eğitim de önemli bir rol oynamaktadır. Eğitim, yeni ürün geliştirmede önemli rol oynayan çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirir ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırır. Yenilikçi işletmelerde iletişim ve takım yetenekleri ön planda olduğu için çalışanların bu konulardaki yeteneklerinin artırılması için farklı departmanlardan gelen çalışanlara bir arada verilecek takım eğitimleri önem kazanmaktadır. Ayrıca eğitim programları dinamik bir yapıda oluşturularak çevrede meydana gelen değişimler, güncel konu ve bilgiler çalışanlara aktarılmalıdır. Bu sayede hem çalışanların eğitim motivasyonu artırılmış olacak hem de yeni fikirlerin oluşturulması için zemin hazırlanacaktır. Eğitim programları işletme içerisinde düzenlenebileceği gibi işletme dışında da düzenlenebilir veya çalışanların bireysel olarak talep ettikleri eğitimlere katılmaları desteklenebilir. İşletme dışındaki eğitim programları ile çalışanlar alışılmış ortamın dışına çıkarak şirketin ve sektörün dışında kalan farklı bakış açılarını kazanabilir ve işletmeye yeni fikirlerin taşınmasına aracılık edebilir (İraz, 2005:132-133).

#### **2.6.5. İşletme Performansı**

İşletme performansı ile yenilikçilik arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların büyük bir kısmı, yenilikçiliğin işletme performansı üzerindeki etkisini incelemektedir (Cho ve Pucik, 2005:557). Ancak bu ilişki çift taraflıdır ve her iki kavram da birbirini etkilemektedir.

Yenilikçilik süreci dikkate alındığında, Ar-Ge, üretim ve pazarlama aşamalarının her biri ciddi yatırım maliyetlerini gerektirmekte ve yenilikçiliği hedefleyen işletmeler bu sürece finansal teknolojik ve beşeri olarak büyük kaynaklar ayırmaktadırlar. Ayrıca yenilikçilik süreci sonunda ortaya konulan yeniliklerin başarı şansı başarısızlığa oranla daha fazla olup ciddi riskleri de beraberinde getirmektedir. Yenilikçilik sürecinin pahalı, riskli, belirsizliklerle dolu ve uzun dönemli yapısına rağmen, yenilikçilik için kaynak ayırabilecek işletmelerin performansının yüksek ve herhangi bir finansal risk

taşıyor olması gerekmektedir. Bu durum da geçmiş dönemdeki işletme performansının işletmenin geleceğindeki yenilikçilik yeteneğini etkilediğini göstermektedir (Cainelli ve diğ., 2006:437-439).

Yenilikçiliğin pahalı, riskli ve uzun dönemli bir yapıya sahip olduğu ifade edilmiştir. Ancak işletmelerin geliştirecekleri özellikle radikal yenilikler, işletmelere pazarda önemli rekabet avantajları sağlamakta, hatta rekabet koşullarını belirleyebilmektedir. Bu sayede işletmeler pazar paylarını önemli oranlarda artırmakta ve patent yasaları ile korunan yenilikleri sayesinde uzun vadeli yüksek getiriler elde edebilmektedirler (İraz, 2005:99; West, 1992:46-50). Cho ve Pucik (2005:557) yapmış oldukları araştırma sonucunda, yenilikçiliğin işletmenin büyümesine, kârlılığına ve pazar değerinin artmasına yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir. Bu noktada da yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişkinin diğer yüzü karşımıza çıkmaktadır ki bu durumda da işletmenin rekabet avantajı elde etmesi, pazar payını genişletmesi veya yeni pazarlara girebilmesi için yenilik yapması gerektiği ifade edilmektedir. Yani yenilikçilik işletmenin performansı üzerinde etkilidir.

Yenilikçilik ile işletme performansı arasındaki ilişki ayrı ayrı tek yönlü olarak ele alınmış ve birbirlerini etkiledikleri ifade edilmiştir. Ancak bu noktada ifade edilmesi gereken husus bu iki kavram arasındaki ilişkinin tek yönlü değil çift yönlü, dinamik ve eş zamanlı olduğudur (Nelson ve Winter, 2002:28). Yenilikçilikten kaynaklanan yüksek işletme performansı işletmeye önemli kaynaklar sağlamaktadır. Bu kaynakların bir kısmının tekrar yenilikçilik sürecine aktarılması durumunda bu ilişki birbirini besleyen ve güçlendiren tarzda sürdürülebilir.

#### **2.6.6. İşletmenin Büyüklüğü**

İşletme büyüklüğü ve yenilikçilik arasında ilişki bulunup bulunmadığı konusu literatürde tartışılan bir konudur. Önemli piyasa gücüne sahip büyük işletmelerin araştırma ve geliştirme yapabilme açısından önemli üstünlüklere ve geniş imkanlara (finansal, teknolojik , insan kaynakları) sahip olabilecekleri bir çok araştırmacı tarafından ifade edilmiştir (Sucu, 1999:29).

Buna karşılık Scherer ve Ross (1990), işletmelerin büyümesine paralel olarak mevcutların muhafaza edilmesi için daha bürokratik ve muhafazakar

davranacaklarını, bunun da Ar-Ge faaliyetlerini ve yenilikçi düşüncelerin seslendirilmesini azaltacağını ifade etmiştir (Aries-Aranda ve diğ., 2001:134). Bu karşı görüşe rağmen bir çok çalışmada (Archibugi ve diğ.,1995; Acs ve Audretsch, 1988; Freel, 2000; Aries-Aranda ve diğ., 2001) büyük işletmelerin yenilikçilik kapasitelerinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Büyük işletmeler ile KOBİ'ler arasında yenilikçilik açısından yapılan karşılaştırmalarda genelde sadece Ar-Ge faaliyetleri değerlendirmeye alınmaktadır. Oysa yenilikçilik süreci dikkate alındığında Ar-Ge faaliyetlerini takip eden bir üretim aşaması ve ürünün yenilik olabilmesi için ticarileştirme çabalarının yürütüldüğü bir pazarlama aşaması da bulunmaktadır. KOBİ'lerin Ar-Ge faaliyetlerinde büyük işletmelere karşı gözlenebilen dezavantajlarının bu aşamalarda da devam ettiği ifade edilebilir. Çünkü büyük işletmelerin üretim teknolojileri ve bu alandaki imkanları KOBİ'lere göre daha geniştir. Pazarlama aşamasında da benzer bir durumdan bahsedilebilir. Çünkü bir ürünün geliştirilmesi ve üretilmesi yenilik için yeterli olamamaktadır. Bu ürünün pazarlanabilir olması gerekmektedir ki pazarın önemli bir kısmı büyük işletmelere aittir. Çoğu zaman dağıtım kanallarının da bu işletmeler tarafından yürütüldüğü görülebilir. Ayrıca yeni ürünün pazara girişi ve tutundurulması için reklam ve pazar araştırmalarına önemli kaynakların aktarılması gerekmektedir. Bu aşamada KOBİ'ler için büyük işletmelere karşı pazarlama sorunu da ortaya çıkmaktadır (Freel, 2000:61-65).

KOBİ'ler açısından ifade edilebilecek bir diğer dezavantaj ise yetenekli çalışanları temin edememek veya elde tutamamaktır. Büyük işletmeler çalışanlarına sundukları geniş maddi imkanlar ve kariyer fırsatları ile yetenekli çalışanları istihdam etmek konusunda daha avantajlıdır (Freel, 2000:62). Yenilikçilik sürecinde yetenekli çalışanlar işletmeye önemli kazanımlar sunabilirler. Örneğin Silikon Vadisi'nde yeni kavramların ve konseptlerin geliştirmesinde en az otuz, kimya endüstrisinde ise elli- altmış personelin istihdam edildiği görülmektedir. Unilever'de benzer şekilde araştırma faaliyetleri için merkezi laboratuvarında önemli sayıda araştırma personeli istihdam etmektedir. Sonuçta araştırma personelinin yoğunluğu etkili sonuçlar için esastır (West,1992:48).

Bütün bu dezavantajlarına karşılık KOBİ'lerin büyük işletmelere nazaran en önemli avantajları pazardaki sinyalleri daha çabuk alabilmeleri ve büyük işletmelere göre daha esnek organizasyon yapıları ile değişimlere daha çabuk adapte olabilmeleridir (Archibugi ve diğ., 1995:154). Ayrıca KOBİ'ler pazarda kendilerine yer bulabilmek ve gelişimlerini devam ettirebilmek açısından kendi koşullarına daha uygun yenilik stratejileri de benimseyebilirler. Örneğin ciddi yatırımları ve riskleri beraberinde taşıyan saldırgan yenilikçilik stratejisi yerine daha az kaynak ayırmalarını gerektirecek ancak pazardaki rekabetle baş edebilecekleri savunmaya dayalı yenilik stratejisini benimseyebilirler.

### **2.6.7. İşletmenin Yaşı**

İşletmenin yaşı ile yenilikçilik arasında ilişki olup olmadığına yönelik araştırma sayısı yeterli değildir. Mevcut araştırmalara göre farklı görüşler ileri sürülmektedir. Strebel (1987)'e göre pazarda daha eski olan işletmeler belirli bir doyuma ulaştıktan sonra mevcut kazanımlarının devam edebilmesi için risk almaktan kaçınabilir veya kendilerine önemli yenilikçilik fırsatları sunabilecek alanları göz ardı edebilirler (Aktaran: Siengthai ve Bechter, 2001:7). Ayrıca bakış açıları yeni ürünler geliştirmek yerine mevcut ürünlerin kalitesini geliştirmek ve maliyetlerini düşürmek üzerine odaklanır ki bu da onları ürün yenilikçiliği yerine süreç yenilikçiliğine teşvik eder. Buna karşılık yeni işletmelerin sektörde yeni olmalarının getirdiği avantajla alışlagelmiş yöntemlerin ve uygulamaların dışında farklı bakış açıları ile pazarın farklı ihtiyaçlarını görebilecekleri ve buna yönelik olarak daha dinamik ve yenilikçi olacakları beklenmektedir (Aktaran: Siengthai ve Bechter, 2001:7). Bu durumda pazara yeni giren işletmeler bu fırsatlardan faydalanarak daha yenilikçi bir performans elde edebilirler.

Başka bir bakış açısına göre ise eski işletmeler genelde pazarda önemli paylara sahiptir. Bu durum, bu tür işletmelere önemli kaynaklar (finansal, teknolojik, beşeri) sağlamakta ve bu kaynaklara bağlı olarak yenilikçilik performansları yükselebilmektedir. Sinkula (1994:39) eski işletmelerin pazar hakkında daha yeterli ve sonuç alıcı bilgilere ulaşma imkanlarının bulunduğunu ifade etmiştir. Yenilikçi fikirlerin; işletme içerisinde, müşterilerden, tedarikçilerden ve ilişki içerisinde olunan

diğer işletmelerden elde edildiği ve bu tür ilişkilerin oluşturulmasının zaman alacağı dikkate alındığında, eski işletmelerin bilgilerin elde edilmesinde, seçilmesinde ve işlenmesinde yeni işletmelere nazaran daha avantajlı oldukları söylenebilir. Eski işletmeler bu avantajlarını kullanarak yeni işletmelere göre daha yenilikçi olabilirler (Calantone ve diğ., 2002:518-522).

Yenilikçilik ile işletmenin faaliyet süresi arasındaki ilişkiye yönelik daha net sonuçlara ulaşılması için bu alanda daha fazla deneysel araştırma yapılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

### **2.6.8. İşletmenin Sermaye Yapısı (Yerli/Yabancı)**

İşletmenin sermaye yapısının yenilikçilik kapasitesine etki edip etmediği de araştırılan konulardan bir tanesidir. Yapılan çalışmalarda çokuluslu şirketlerin veya yerel ortaklarının tamamen yerel işletmelere nazaran daha yenilikçi oldukları ifade edilmektedir. Bu noktada dikkati çeken önemli bir nokta çokuluslu veya yabancı sermayeli işletmelerin genellikle yerel firmalardan daha büyük ölçekli oldukları görülmektedir. Bu sebeple büyük işletmelerin küçük işletmelere karşı sahip oldukları finansal kaynak avantajı, üretim teknolojileri ve ölçek ekonomisi avantajı ve sahip oldukları yetenekli insan kaynakları avantajı ile yerel firmalara yenilikçilik anlamında üstünlük kurabilmektedirler (Craig ve Douglas, 2000: 17; Jeong, 2003:359).

1995-1997 yılları arasında Türkiye’de faaliyet gösteren 1947’si yerli, 147’si yabancı olmak üzere toplam 2094 işletmenin, 1998-2000 yılları arasında 2161’i yerli, 177’si yabancı olmak üzere toplam 2338 işletmenin yenilikçilik düzeyleri araştırılmıştır. Her iki dönemde yapılan araştırmaların sonucunda benzer şekilde, düşük teknoloji gerektiren sektörlerde yerli ve yabancı işletmeler arasında yenilikçilik açısından anlamlı bir fark bulunamamış, buna karşılık orta ve yüksek düzeyde teknoloji gerektiren sektörlerde yabancı işletmelerin yerli işletmelere göre önemli oranlarda daha yenilikçi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Düşük teknoloji gerektiren sektörlerde yerel ve yabancı işletmeler arasında yenilikçilik açısından fark olmamasının; bu sektörlerin olgunlaşmış sektörler olması ve ürün yaşam ömürlerinin de daha uzun olmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Bu sektörlerde rekabet, farklılaştırmadan çok maliyet ve kaliteye odaklandığından, ürün yenilikçiliği yerine,

maliyetleri azaltmak ve kaliteyi artırmak için süreç yenilikçiliği üzerine yoğunlaşmıştır. Orta ve ileri teknoloji gerektiren sektörlerde ise ürün yenilikçiliği ön plandadır. Bu sektörlerde yer alan yabancı işletmeler de yukarıda açıklanan avantajları ile yerli işletmelere göre daha yenilikçi bir performans göstermektedirler (Lenger ve Yılmaz, 2006:141-142 ).

Buna karşılık yerel firmaların en önemli avantajı pazarı yakından tanıyor olmaları ve müşteri ihtiyaçlarını çok daha kısa sürede algılayabilme kapasiteleridir. Ayrıca içinde buldukları ülkenin, kültürel, hukuki, demografik ve ekonomik koşullarını ve değişimlerini yakından takip edebilme imkanına sahiptirler.

Yenilikçi işletmeler sahip olduğu geniş Ar-Ge imkanları ile radikal yeniliklere imza atabilirler. Buna karşılık, bahse konu radikal yenilik pazara sürüldükten sonra bu ürüne karşı oluşacak müşteri şikayet ve taleplerini daha iyi görebilen yerel firmalar da kademeli yeniliklerle pazarda rekabetçiliklerini devam ettirebilirler.

### **2.6.9. İşletmenin İçinde Yer Aldığı Sektör**

Yenilikçilik ile ilgili yapılan araştırmalarda işletmenin yer aldığı sektörün özelliklerinin yenilikçilik stratejilerini veya yenilikçilik kapasitesini etkileyip etkilemediği araştırılmaktadır. Ancak bir çok araştırmada da gerek endüstrinin tamamı için veya sektörel bazda tek tip bir yenilikçilik önerilmektedir. Mahdi tarafından ilaç, yazılım, yolcu uçağı imalatı sektörlerinde yapılan araştırma sonucunda; endüstride yer alan sektörler arasında, sektör içerisindeki firmalar arasında ve hatta işletme düzeyinde zamana ve koşullara bağlı olarak yenilikçilik yöntemlerinin değişebildiği ifade edilmiştir. Burada önem kazanan husus işletmenin içerisinde bulunduğu koşulları ve imkanlarını zamana bağlı olarak doğru bir şekilde değerlendirmesi ve kendi koşullarına uygun şekilde yenilikçilik sürecini yönlendirebilmesidir (Aktaran:Hobday, 2005:133).

Sektörlerdeki yenilikçilik stratejileri ve özellikleri açısından bir diğer önemli konu ise ürün yaşam ömürleridir. Tüketici elektroniği ile yazılım sektörlerinde ürün yaşam ömürleri günümüzde birkaç ay düzeyine kadar inmiş durumdadır. Bu tür bir sektördeki yenilikçilik stratejileri ve kapasiteleri ile kimya, madencilik gibi ürün yaşam ömürlerinin daha uzun olduğu oturmuş endüstrilerdeki yenilikçilik stratejileri ve

kapasitelerinin birbirlerinden farklılık gösterdiği değerlendirilmektedir.

Toplumsal, ekonomik ve politik boyutları da bulunan yenilikçilik konusu, çalışmamızın bu bölümünde işletme boyutunda ele alınarak tanımlanmış, işletmelerde yenilikçilik kaynakları olarak değerlendirilebilecek durumlar ve koşullar incelenmiş, yeniliğin işletmelerdeki devrimsel niteliğine ve odak noktasına göre yapılan sınıflandırması ve bu yenilik türlerinin özellikleri açıklanmış, işletmelerin kendilerine özgü koşullar altında hangi yenilikçilik stratejilerini takip edebilecekleri değerlendirilmiş ve işletmelerdeki yenilikçilik süreci safha safha açıklanmıştır. Son aşamada yenilikçiliğe etkisinin olduğu değerlendirilen yenilikçilik özellikleri detaylı olarak incelenmiştir.

Çalışmamızın üçüncü bölümünde; birinci bölümde açıklanan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının, işletmelerin yenilikçilik yeteneği üzerindeki etkisi ve bu bölümde teorik olarak incelediğimiz işletme özelliklerinin yenilikçilik ile ilişkileri elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerde yapılan anket çalışması ile elde edilen verilere dayalı olarak istatistikî yöntemlerle açıklanmaya çalışılacaktır.



### **BÖLÜM 3: ELEKTRONİK SANAYİNDE FAALİYET GÖSTEREN İŞLETMELERDE STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİK YETENEĞİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Dünyada küreselleşen rekabet hızla yayılmakta ve bu rekabetten etkilenmeyecek bölgelerin sayısı da aynı hızla tükenmektedir. İşletme büyüklüğüne bakılmaksızın bütün işletmelerin bu zorlu rekabet koşulları altında ayakta kalabilmek için kendilerine rekabet avantajı sağlayacak politikalar, yöntemler veya süreçler geliştirmek zorunda oldukları ifade edilebilir.

İşletmelerin günümüzde taklit edilemeyecek rekabet avantajı sunan temel değerleri insan kaynaklarıdır. İşletmelerin sahip olduğu insan kaynağı ne kadar iyi yönetilir ve yaşanan rekabet koşullarına ne kadar ortak edilirse, işletmenin başarı şansı o kadar artmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin mevcut rekabet koşulları altında yapabileceği önemli katkılar görüldüğünden, insan kaynakları fonksiyonu işletmelerde basit, rutin faaliyetlerin yürütüldüğü ikincil bir fonksiyon olmaktan çok artan bu önemine paralel olarak işletmelerin stratejik planlarında ve yönelimlerinde pay sahibi olan önemli bir ortak haline gelmektedir.

Rekabette ayakta kalabilmenin yollarından bir diğeri de yenilikçiliktir. İşletmeler mevcut süreçlerde, ürünlerde, pazarlama tekniklerinde ve diğer iş yapma usüllerinde rakiplerinden farklı olarak ortaya koyabilecekleri yenilikler ile rakiplerinin önüne geçebilirler.

Yenilikçiliğin işletmelere sürdürülebilir bir rekabet avantajı sunabilmesi için bir politika olarak ele alınması ve işletmede yürütülen bütün faaliyetlerin bu politikaya uygun olarak sürdürülmesi gereklidir. Aksi takdirde bir defaya mahsus olarak ortaya çıkartılabilecek bir yenilik başarıya ulaştığında bir süre sonra rakipler tarafından taklit edilebilecektir.

İşletmelere önemli rekabet avantajı sağlayacağı değerlendirilen bu iki faktörün

birbirleriyle ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırmaya ihtiyaç duyulmuş ve çalışmanın üçüncü bölümünde elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerde bu konuya yönelik yapılan bir araştırmaya yer verilmiştir.

### **3.1. Araştırmanın Kapsamı**

Yenilikçilik uluslararası alanda farklı boyutlarda incelenmekle beraber araştırmalarda ağırlığın ürün yenilikçiliğine verildiği görülmektedir. Ürün yenilikçiliğinde de ürünün tasarım aşamasından üretimine kadar olan süreçteki mühendislik boyutuyla ilgili araştırmalar ağırlıklıdır. Firma düzeyinde yenilikçiliği etkileyen işletme özelliklerinin belirlenmesine ve bunların kendi aralarındaki ilişkilerin yenilikçilik boyutunda ortaya konulmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Firma bazında yenilikçiliği etkileyen işletme özelliklerinin ve yenilikçiliğe etki oranlarının ortaya konulması işletmelere yenilikçi olabilmeleri için hangi konulara hangi yönlerde ağırlık vermeleri gerektiği konusunda yardımcı olacaktır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili olarak da 1980’li yılların ortasından itibaren yapılan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalara yönelik farklı yaklaşımlar birinci bölümde ele alınmıştır.

Yenilikçiliği etkileyen işletme özelliklerinin birisi olduğu değerlendirilen insan kaynakları yönetiminde sahip olunacak stratejik bakış açısının işletmelerin yenilikçilik yeteneğini de olumlu olarak etkileyeceği değerlendirilmektedir. Yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli çalışma bulunmamaktadır.

Bu nedenle öncelikle yenilikçiliği etkileyen işletme özelliklerinin ortaya konulacağı daha sonra da yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları yönetiminin arasındaki ilişkinin inceleneceği bir çalışmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu kapsamda çalışmada elektronik sanayii işletmeleri inceleme altına alınmış, araştırmada iki konunun açıklanması hedeflenmiştir. İlk konu “yenilikçiliğe etki eden işletme özelliklerinin” belirlenmesidir. İkinci konu ise “stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçiliğe etkisinin” açıklanmasıdır. Araştırma soruları ise şöyle ifade edilebilir:

- Elektronik sanayiindeki işletmelerin yenilikçilik yeteneğini etkileyen işletme özellikleri neler olabilir?
- Elektronik sanayiindeki işletmelerin yenilikçilik yeteneği ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasında bir ilişki var mıdır?

### **3.2. Araştırmanın Amacı**

Küresel rekabette önemli bir itici güce sahip olduğu değerlendirilen iki konudan stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının yenilikçilik yeteneğine etkisi, elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler kapsamında incelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın amacı araştırma kapsamında ele alınan sektörde yer alan firmaların;

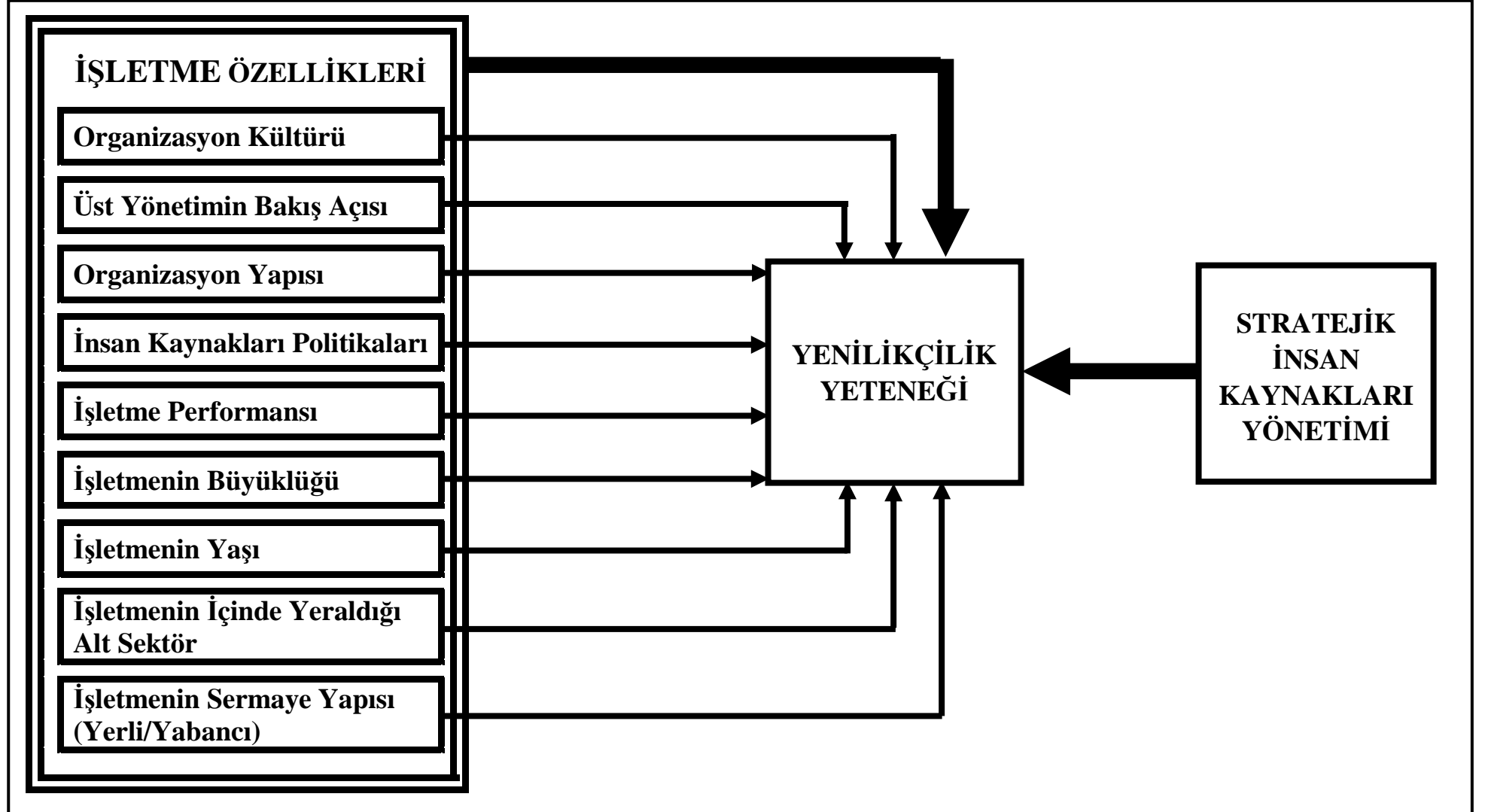
- Yenilikçilik yeteneğini ölçmek,
- Yenilikçilik yeteneğine etki eden işletme özelliklerini tespit etmek,
- İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarındaki yaklaşımlarını belirlemek,
- Stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Elektronik sanayiinin uygulama alanı olarak seçilmesinin sebepleri ise;

- Gerek dünyada gerekse ülkemizde elektronik sektöründe sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için yenilikçiliğin önemli bir performans kriteri olarak değerlendirilmesi,
- Elektronik Sanayicileri tarafından kurulan ve sektörün temsilcisi durumunda bulunan Türk Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD)'nin sektörde yenilikçiliği teşvik etmek amacıyla 1999 yılından itibaren farklı kategorilerde Yenilikçilik ve Yaratıcılık ödülleri vermesi,
- Araştırmanın elektronik sanayiine katkı yapacağına değerlendirilmesidir.

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1'de sunulmuştur.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



### 3.3. Araştırmanın Önemi

Yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularının son yıllarda ülkemizde de artan bir şekilde tartışıldığı ve konu üzerinde araştırmaların yapıldığı görülmektedir.

Yenilikçilik ile ilgili bu araştırmaları kabaca üç grup altında toplayabiliriz; bunlardan ilki ulusal ve bölgesel yenilikçilik politikaları ile ilgili araştırmalar, ikincisi ağırlıklı olarak ürünün tasarım aşamasından üretim aşamasına kadar geçen süreci mühendislik bakış açısıyla inceleyen ürün yenilikçiliği ile ilgili araştırmalar ve son olarak firma düzeyinde organizasyonel yenilikçilik ile ilgili araştırmalardır.

Bu araştırmalar içerisinde firma düzeyinde yenilikçilik konusundaki araştırma sayısının yeterli olmadığı ve konunun farklı boyutlarının kapsamlı olarak ele alınmasına ihtiyaç bulunduğu değerlendirilmektedir.

1990'lı yıllardan itibaren dünyada yoğun olarak incelenen konulardan bir tanesi olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili de ülkemizdeki araştırma sayısının yeterli olmadığı ve bu alanda da daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

Ülkemizde sınırlı sayıda araştırma yapılmış olan yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları konularının birbirleriyle ilişkileri ile ilgili yapılmış her hangi bir çalışmaya ulaşamamıştır.

Küresel rekabette ayakta kalabilmek için işletmelere önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilen bu iki konunun birbirleri ile ilişkilerinin ortaya konulmasının işletmelerimize ve gelecekte konu ile ilgili yapılacak araştırmalara ve çalışmalara önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Elektronik sanayiinde yapılan bu araştırmayla firmaların yenilikçilik düzeyinin, yenilikçiliği etkileyen işletme özelliklerinin ve ağırlıklarının tespit edilmesi, işletmelerin insan kaynakları yönetimine hangi oranda stratejik baktıklarının belirlenmesi ve yenilikçilik ile stratejik insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkinin ortaya konulması hedeflenmektedir.

### **3.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmalarda bazı konuların ayrıca kanıtlanmasına gerek görülmeden doğru olarak kabul edilmesi gerekebilir. Bu kabullere varsayım denilir. Varsayımlar denenmeyen yargılardır. Araştırma sonuçlarının geçerliliği bu yargıların doğruluğuna bağlıdır. (Karasar, 1999: 71).

Araştırmaya katılan bazı şletmeler tamamen elektronik sanayiinde faaliyet gösterirken, bazı firmalar elektronik sanayi dışındaki sanayilerde de faaliyette bulunmaktadır. Hangi şletmenin, hangi sanayi dalında ne kadar faaliyet gösterdiğinin tespit edilmesi zor ve uzun bir çalışmayı gerektirdiği için, araştırmaya katılan bütün şletmelerin elektronik sanayiindeki faaliyetlerine göre araştırma sorularına cevap verdikleri kabul edilmiştir.

Araştırma ile ilgili diğer bir varsayımda anketi cevaplayan orta ve üst düzey yöneticiler ile şletmelerin insan kaynakları ve Ar-Ge faaliyetlerinden sorumlu birimlerde çalışan uzmanların şletmeleriyle ilgili değerlendirme yapabilecek yeterlilikte olduklarının kabul edilmesidir. Araştırmaya bütün şletme çalışanlarını ve her düzey yöneticiyi dahil etmek mümkün değildir. Bu nedenle İnsan Kaynakları ve Ar-Ge departmanları çalışanları ile şletmelerde orta ve üst düzey yönetici olarak çalışan personelin kendi şletmelerinde yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili değerlendirmelerde bulunabileceği varsayıldığından bu görevlerde bulunan katılımcılar araştırmaya dahil edilmiştir.

Değişkenlerin tespit edilmesi sürecindeki pilot uygulamada 23 farklı şletmeden 34 katılımcıya ait cevaplar değerlendirmeye alınmıştır. Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren bu şletmelerin diğer şletmeleri temsil edeceği kabul edilerek anket formunda düzenlemeler yapılmıştır.

### **3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bir araştırmada sınırlılıkların olması ve bu sınırlılıkların açıklanması araştırma sonuçlarının gerçekçi ve doğru yorumlanabilmesi açısından önemlidir ve ahlaki açıdan gereklidir (Altunışık ve diğ., 2004: 254).

Araştırmada ana kütlelin tespitine yönelik çalışmalarda bir çok kaynaktan

faaydalanılmasına rağmen ana kütle içerisinde dahil edilemeyen işletmeler bulunabilir. Bu da bazı işletmelerin tam olarak temsil edilememesi sonucunu ortaya çıkartabilir. Ancak elektronik sanayiinde faaliyet gösteren firmalar incelendiğinde pazar payının çok büyük bir bölümünün Türk Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD)'ne üye işletmelere ait olduğu, bu işletmelerin önemli kısmının araştırmada yer aldığı görülmektedir.

Ana kütle olarak belirlenen elektronik sanayi işletmelerinden bazıları sadece elektronik sanayiinde faaliyet gösterirken bazıları da başka sanayi dallarında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle ankete katılan yöneticiler, diğer sanayi dallarındaki faaliyetleri değerlendirerek anket sorularını cevaplamış olabilirler.

Anket tasarımından ve ankete katılan bireylerin algılamalarından kaynaklanan bazı sınırlılıklar olabilir. Araştırma esnasında yüz yüze yapılan görüşmelerle bu hatalar önenebilir olsa da elektronik posta ve postayla gönderilen anketlerin cevaplanmasında yanlış algılamalar kısıtlılık oluşturulabilir. Bu hataların önenebilmesi için araştırma konusunun amacı, önemi ve hedefini açıklayan bir yazı ankete eklenmiştir.

### **3.6. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışmanın bu bölümünde araştırma evreni ve örneklem ile verilerin toplanması konuları açıklanmaktadır.

#### **3.6.1. Veri Toplama Yöntemi**

Araştırmada veri toplama aracı olarak birincil veri toplama yöntemlerinden olan anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette ağırlıklı olarak iki konu ölçülmeye çalışılmıştır. Birincisi firmaların yenilikçilik düzeyleri ve yenilikçiliklerini etkileyen faktörlerin neler olduğu, diğeri ise firmaların insan kaynakları yönetimini hangi oranda stratejik olarak değerlendirdikleridir.

İşletmelerin yenilikçilik yetenekleri ve yenilikçiliklerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi için Siengthai ve Bechter (2001) tarafından geliştirilen anketten faydalanılmıştır. Bahse konu anket Tayland'da ve Singapur'daki araştırmalarda

kullanılmıştır (Siengthai ve Bechter,2001:54). Anketin orjinal dili İngilizce olduğundan ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması araştırmacı tarafından yapılmış ve bu süreçte alan uzmanı akademisyenler ile farklı elektronik sanayi işletmelerinde çalışan personelin görüşleri de alınmıştır. Bu aşamada alınan geri bildirimler çerçevesinde anlaşılmasının zor olacağı değerlendirilen 5 soru değiştirilmiş, 3 soru çıkartılmış, cevaplamanın ve değerlendirmenin kolay olması bakımından açık uçlu olarak hazırlanan 20 sorunun cevaplama ölçeği değerştirilerek ölçeğin nihai formu ortaya konmuştur. Ortaya çıkan form Türk Dili ve Edebiyatı öğretim elemanlarınca Türkçe söz dizini ve anlam yapısı açısından kontrol edilmiş ve düzeltilmiştir. Bu aşamada son olarak ölçek geliştirme uzmanlarınca madde bazında tüm ifadeler incelenmiş ve ön deneme uygulamasının yapılmasına karar verilmiştir.

Çalışmada ölçülmesi hedeflenen ikinci konu olan stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili de Oberstein (1999) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılarak 7'si tanımlayıcı nitelikte, 18'i 5'li Likert ölçeğine uygun toplam 25 sorudan oluşan bir anket geliştirilmiştir. Geliştirilen anket ile ilgili yukarıda açıklanan süreç takip edilmiş alınan geri bildirimler çerçevesinde cevaplamanın ve değerlendirmenin kolay olması bakımından açık uçlu olarak hazırlanan 5 sorunun cevaplama ölçeği değerştirilmiştir.

Her iki ölçeğin birleştirilmesi ile oluşturulan anket formu; kapak yazısı, tanımlayıcı bilgiler sayfası ve yedi bölümden meydana gelmektedir. Anketin başına eklenen kapak yazısında yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramlarının önemi kısaca vurgulanarak, anket uygulamasına ilişkin amaçlar, anketin doldurulmasına ilişkin talimatlar ve anketi hazırlayan araştırmacı hakkında bilgiler bulunmaktadır.

Anketin tanımlayıcı bilgiler sayfasında; ankete katılan işletmenin adı, katılımcının işletmesindeki görevi, eğitim düzeyi, yaşı, cinsiyeti, mesleki tecrübesi, işletmedeki çalışma yılı ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Anketin; birinci bölümünde bulunan 22 soru organizasyon kültürünün, ikinci bölümünde bulunan 19 soru üst yönetimin bakışının, üçüncü bölümünde bulunan 18 soru organizasyon yapısının, dördüncü bölümün "A" kısmında bulunan 26 soru insan kaynakları politikalarının ve beşinci bölümünde bulunan 8 soru işletme performansının yenilikçiliğe etkisini ölçmek amacıyla 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır.



Altıncı bölüm işletmenin yenilikçilik yeteneği ile ilgili soruları yedinci bölüm ise firmaya yönelik tanımlayıcı soruları içermektedir.

Anketin dördüncü bölüm “B” kısmındaki ilk yedi soru firmaya ve insan kaynakları departmanına yönelik tanımlayıcı sorulardır. Geri kalan sorular ise 5’li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmış işletmedeki stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açısını ölçmeyi hedeflemektedir. Araştırmada kullanılan anket formu EK-1’de sunulmuştur.

Araştırmamızda kullanılacak anket formuna son şekli verilmeden önce yapılan pilot uygulamada 23 farklı işletmeden 34 farklı anket elde edilmiştir.

Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla elde edilen veriler SPSS 13.0 paket programına girilmiş ve 5’li likert ölçeğine göre hazırlanan bölümlerin ayrı ayrı Cronbach Alfa değerleri bulunmuştur. Pilot çalışmada elde edilen Cronbach Alfa değerleri ile yenilikçilik için geliştirilen ölçeğin (anketin dördüncü bölüm “B” kısmı hariç) Tayland’daki çalışma sonucunda elde edilen Cronbach Alfa değerleri (Siengthai ve Bechter,2001:57) Tablo 3.1’de verilmektedir. Kabul edilebilir alfa değerinin 0.7 ile 1 arasında olması beklenmektedir (Altunışık ve diğ., 2004:115). Elde edilen alfa değerlerinin Tayland’da yapılan çalışmaya benzer şekilde ideal sınırlar içerisinde bulunduğu ve üst sınıra yakın olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler ışığında ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmüş ve araştırmada kullanılmasına karar verilmiştir.

**Tablo 3.1. Anketin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Ölçek	Tayland’da Yürütülen Çalışmaya Ait Cronbach Alfa Değerleri	Pilot Uygulamada Elde Edilen Cronbach Alfa Değerleri	Araştırmada Elde Edilen Cronbach Alfa Değerleri
Birinci Bölüm (Organizasyon Kültürü)	0,9119	0,9414	0,9829
İkinci Bölüm (Üst Yönetimin Bakış Açısı)	0,8620	0,9536	0,9854
Üçüncü Bölüm (Organizasyon Yapısı)	0,8537	0,8843	0,9722
Dördüncü Bölüm (A) (İnsan Kaynakları Politikaları)	0,8730	0,8726	0,9797
Dördüncü Bölüm (B) (Stratejik İKY)		0,9487	0,9916

Tablo 3.1'in devamıdır.

Ölçek	Tayland'da Yürütülen Çalışmaya Ait Cronbach Alfa Değerleri	Pilot Uygulamada Elde Edilen Cronbach Alfa Değerleri	Araştırmada Elde Edilen Cronbach Alfa Değerleri
Beşinci Bölüm (İşletme Performansı)	0,8847	0,8070	0,9448
Anketin Tamamı	-	0,9713	0,9966

Yenilikçiliği ölçmek amacıyla kullandığımız anket yedi farklı bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlerden ilk beşi 5'li Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmış sorulardan, altı ve yedinci bölümler ise tanımlayıcı sorulardan oluşmaktadır. Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanan her bölüm altında bulunan soruların tek bir faktör altında toplanması beklenmiş ve bu faktörler de yenilikçiliği açıklamaya çalışan bağımsız birer değişken olarak modele dahil edilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimine stratejik bakış açısını ölçmek için oluşturduğumuz ölçekte (anketin dördüncü bölüm "B" kısmı) bulunan likert ölçeğine göre hazırlanmış soruların da benzer şekilde tek bir faktör altında toplanması beklenmektedir.

Oluşturulan anketin yapısal geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla her bir bölüm için ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve bunların tek bir faktör altında toplanıp toplanmadıkları analiz edilmiştir. Faktör analizlerine ilişkin ayrıntılı açıklamalar aşağıda verilmektedir.

### 3.6.2. Ana Kütle ve Örneklem

Araştırmanın ana kütesini elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Ana kütle belirlenmesi aşamasında Türkiye'de elektronik sanayiinde faaliyet gösteren bütün işletmelere ulaşmak hedeflenmiştir. Bu amaçla öncelikle Türk Elektronik Sanayicileri Derneği (TESİD) üye listesi incelenmiştir. İkinci adımda T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2006) "Sanayi Envanteri"nin tamamı taranarak TESİD üyesi olmayan, elektronik sanayi firmaları belirlenmiştir. Belirlenen işletmelerin T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2006) kayıtları ve kendi web siteleri üzerinden yapılan inceleme neticesinde genel olarak 30'dan az personel istihdam edilen işletmelerde kurumsallaşmanın tam olarak sağlanmadığı gözlemlendiğinden araştırmaya dahil edilmemişlerdir. TESİD üyesi 74 işletmenin yanı sıra Sanayi

Bakanlığının envanterinde tespit edilen 30 ve daha fazla personel istihdam eden 67 firma araştırmaya dahil edilerek toplam 141 işletmeden oluşan bir liste oluşturulmuştur. Söz konusu listede yer alan işletmelerin, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2006) kayıtları ve kendi web siteleri kullanılarak iletişim bilgileri belirlenmiştir.

Araştırmamıza dahil edilen 141 işletmeden; 16 tanesine gidilerek yüz yüze görüşme yapılmış anket formları verilmiş, 53 işletmeye önce telefon açılarak anket formlarıyla ilgilenebilecek temas noktası personelle görüşülmüş, temas noktalarına ait elektronik posta adresleri temin edilerek anket formları elektronik posta adreslerine gönderilmiş, geriye kalan 72 işletmeden elektronik posta adresleri belirlenen 49 tanesine anket formu öncelikle elektronik posta yoluyla, 10 gün içerisinde cevap alınamaması durumunda posta yolu ile de ulaştırılmış, elektronik posta adresleri tespit edilemeyen 23 işletmeye ise anket formu sadece posta kanalı ile gönderilmiştir.

Ankette yer alan soru sayısının fazla olması sebebiyle cevaplamaı kolaylaştırmak ve kayıp veriyi engellemek maksadıyla anket formu Microsoft Excel 2000 programında makro kullanılarak oluşturulmuştur. Oluşturulan bu formatta katılımcının her hangi bir soruyu yanlışlıkla cevaplamaıdan geçmesi engellenerek bütün sorulara cevap vermesi sağlanmıştır. Anket formu bu formatta elektronik mesajlara eklenerek elektronik posta adresi belirlenen işletmelere gönderilmiştir.

İşletmelerin, insan kaynakları ve yenilikçilik ile ilgili uygulama ve politikaları konularında değerlendirme yapabilecekleri düşünüldüğünden orta ve üst düzey yöneticiler ile insan kaynakları yönetiminden veya Ar-Ge faaliyetlerinden sorumlu birimlerde çalışan uzman ve yöneticiler tarafından anketlerin doldurulması talep edilmiştir.

Anketlerin bir kısmı elektronik posta ve posta yoluyla geri gelirken bir kısmı da işletmelere gidilerek elden teslim alınmıştır. 97 işletmeden 124 anket elde edilmiştir. Araştırma firma boyutunda yürütüldüğünden her işletmeden bir anket formu çalışmaya dahil edilmiştir. Birden fazla anket formu cevaplanan işletmeler için öncelikle en üst düzey yöneticinin, eş düzeyde olmaları durumunda insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden sorumlu birim yöneticisinin veya uzmanının cevapladığı anket formu

çalışmaya dahil edilmiştir. Anketlerin incelenmesi sonucunda 5 işletmeden posta yoluyla gelen anket formlarında çok sayıda cevaplanmamış soru bulunması sebebiyle çalışmaya dahil edilmemiştir. Nihai olarak belirlenen 141 işletmenin 92'sinden uygun şekilde doldurulmuş anket formları temin edilmiştir. İşletme bazında anketlerin geri dönüşüm oranı % 65 olup, bu oran sektör hakkında genel bir değerlendirme yapmak için uygun bulunmuştur.

### **3.6.3. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmada yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili test edilmesi planlanan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** İşletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** İşletmenin organizasyon kültürü ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşletmenin üst yönetiminin bakış açısı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşletmenin organizasyon yapısı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** İşletmelerin uyguladığı insan kaynakları politikaları ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>:** İşletmelerin performansı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1f</sub>:** İşletmenin büyüklüğü ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1g</sub>:** İşletmenin yaşı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1h</sub>:** İşletmenin içinde bulunduğu alt sektör ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1i</sub>:** İşletmenin sermaye yapısı (yerli/yabancı) ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** İşletmede stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.7. Araştırmada Kullanılan Analizler**

Araştırmada faktör analizi, t-testi, varyans analizi (One-Way ANOVA, MANOVA), korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi olmak üzere beş farklı istatistiksel analiz kullanılmıştır.

İlk aşamada anketin yapısal geçerliliğinin test edilmesi amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analiziyle, her bir bölümdeki soruların Siengthai ve Bechter (2001) tarafından geliştirilen ankette olduğu gibi tek bir faktör altında toplanıp toplanmadığı belirlenmeye çalışılmıştır.

İşletme özellikleri ile yenilikçilik arasındaki ilişkiler önce korelasyon analizi ile daha sonra regresyon analizi ile incelenmiştir.

Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin farklı kategorilere göre aralarındaki farklılıklar t-testi ve varyans analizleri ile araştırılmıştır.

Son olarak stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişkiyi belirlemek için tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır.

### **3.8. Araştırma Bulguları ve Değerlendirme**

#### **3.8.1. Verilerin Analizi**

Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelere uygulanan anket sonucu 92 işletmeden anket elde edilmiştir. Anket sonucu katılımcılar ve işletmelerle ilgili olarak elde edilen tanımlayıcı istatistiksel bilgiler özet tablo olarak EK-2’de sunulmuş, diğer verilere çeşitli istatistiksel analizler yapılmıştır. İstatistiksel analizlerin yapılmasında SPSS 13.0 paket programı kullanılmıştır.

##### **3.8.1.1. Faktör analizi sonuçları**

Araştırmada kullanılan anketin yapısal geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla 92 işletmeden elde edilen veriler kullanılarak faktör analizi yapılmış ve bunların tek bir faktör altında toplanıp toplanmadıkları analiz edilmiştir. Faktör analizi bir aracın tek

boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla da kullanılmaktadır (Balcı, 2001).

#### **3.8.1.1.1. Organizasyon kültürü ile ilgili faktör analizi sonuçları**

Faktör analizi yapılırken verilerimizin faktör analizi için uygunluğu Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Sphericity testi ile incelenmiştir. KMO'nun 0.60'dan yüksek ve mümkün olduğunca 1'e yaklaşması, Barlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2003: 120).

Yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,953 gibi yüksek bir değer elde edilmiş, Barlett Sphericity testi de anlamlı çıkmıştır. Bu iki test sonucunda elde edilen bulgular üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir.

Anketin birinci bölümünde yer alan 22 soru organizasyon kültürü ile ilgili olup, bu sorulardan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve "Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis)" metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.2'de verilmektedir.

Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerin (eigen değeri) 1'den yüksek olmasına ve faktörlerin toplam varyansın 2/3'ünü açıklamasına dikkat edilir (Bayram, 2004:133). Ancak tek faktörlü ölçeklerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülebilir (Büyüköztürk, 2003: 119).

Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçütte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir. Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülür (Büyüköztürk,2003:120). Ölçek geliştirme ile ilgili yayınlarda faktörlerin oluşturulmasında 0,30 ile 0,40 arasında değişen faktör yüklerinin alt kesme noktası olarak alınabileceği belirtilmektedir (Yılmaz, 2005:572, Marsh ve Yeung, 1999'dan alıntı).

Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1'den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,801 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 22 değişkenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 16,321 olduğu

ve toplam varyansın %73,779'unu açıkladığı tespit edilmiştir.

Veri toplamanın tamamlanmasını müteakip her bölüm için güvenilirlik analizleri yeniden yapılmış ve Cronbach Alpha katsayıları elde edilmiştir. Organizasyon kültürü ile ilgili 22 değişkenin Alpha katsayısı 0,9829 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.2 Organizasyon Kültürü İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Organizasyon Kültürü</b>
<b>KMO Değeri</b>	0,953
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı
<b>Toplam özdeğer (eigen value)</b>	16,321
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	73,779
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,9829
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemizdeki Çalışanlar...</i>	
...yaratıcılığı önemli bir güç olarak görürler.	0,865
...işlerini daha iyi yapabilmek adına çaba harcarken hata yapmaktan çekinmezler	0,801
...fikirlerini ifade etmek için isteklidirler	0,852
...değişen koşullara çabuk uyum sağlarlar.	0,771
...kendi işleri ile ilgili yeterli karar verme özgürlüğüne sahip olduklarına inanırlar	0,847
...fikirlerinin işletme için önemli olduğuna inanırlar.	0,890
...yeni beceriler kazanma konusunda isteklidirler.	0,901
...işletmenin yararına olacak yeni fikirler geliştirmek konusunda yeterli olduklarını düşünürler.	0,845
...risk almaktan çekinmezler.	0,846
...işletmeyi ilgilendiren kritik konularda yeterince bilgilendirildiklerine inanırlar.	0,870
...işletmenin başarısı için yenilikçiliğin önemli olduğuna inanırlar.	0,806
...birbirleri ile bilgi paylaşmak ve fikir alışverişinde bulunmak konusunda isteklidirler.	0,865
...yönetimin kendilerini, çalışanların bakış açısıyla da dinlediğine inanırlar.	0,855
...takım çalışmalarında yer almaktan hoşlanırlar.	0,830
...yenilikçi fikirleri ve yaklaşımları olanların ödüllendirileceklerine inanırlar.	0,853

Tablo 3.2'nin devamıdır.

<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemizdeki Çalışanlar...</i>	
...işlerinin zihni zorladığını ve sorgulayıcı olmayı gerektirdiğini düşünürler.	0,830
...yeni fikirleri ifade etmek konusunda çok isteklidirler.	0,918
...her hangi bir hata yaptıklarında kendilerine ikinci bir şans verileceğine inanırlar.	0,837
...işletmeye yararlı olabilecek fikirlerin işyerindeki her hangi bir çalışandan gelebileceğine inanırlar.	0,880
...karşılaştıkları başarısızlıklardan da ders çıkarılabileceğine inanırlar.	0,917
...yeni projeler geliştirmek konusunda isteklidirler.	0,912
...işletmenin yenilikçiliğe çok önem verdiğine inanırlar.	0,886

### 3.8.1.1.2. Üst yönetimin bakış açısı ile ilgili faktör analizi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,962 değeri elde edilmiş, Barlett Sphericity testi de anlamlı çıkmıştır. Bu iki testin sonucu üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir.

Anketin ikinci bölümünde yer alan 19 soru üst yönetimin bakış açısı ile ilgili olup, bu sorulardan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve “Temel Bileşenler Analizi” metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.3’de verilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1’den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,841 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 19 değişkenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 15,149 olduğu ve toplam varyansın %79,732’sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Yeniden yapılan güvenilirlik analizinde üst yönetimin bakış açısı ile ilgili 19 değişkenin Cronbach Alpha katsayısı 0,9854 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.



**Tablo 3.3. Üst Yönetimin Bakış Açısı İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Üst Yönetimin Bakış Açısı</b>
<b>KMO Değeri</b>	0,962
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı
<b>Toplam özdeğer (eigen value)</b>	15,149
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	79,732
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,9854
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemizin üst yönetimi...</i>	
...araştırma ve geliştirmeye yoğun bir şekilde yatırım yapar.	0,857
...yenilikçiliğin, sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli seçeneklerden birisi olduğuna inanır	0,841
...insan kaynakları stratejisinin, yenilik stratejisinin önemli bir bileşeni olduğuna inanır.	0,922
...insan kaynaklarına diğer kaynaklardan (finansal kaynaklar gibi) daha çok değer verir.	0,933
...insan kaynakları politikalarının rekabet avantajı için önemli olduğuna inanır.	0,922
...çalışanların görüşlerine değer verir.	0,924
...işletme stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yöneticisini stratejik bir ortak olarak görür.	0,930
...çalışanları sürekli yaratıcı düşünce ile ilgili uygulamalar (beyin fırtınası gibi) yapmaya teşvik eder.	0,894
...çalışanların risk alma davranışlarını teşvik eder.	0,865
...yenilikçi fikirleri ödüllendirir.	0,903
...çalışanların paraya önem vermeden tam olarak motive olduklarına inanırlar.	0,796
...her zaman yeni ve ilginç fikirlerin arayışı içerisinde.	0,892
...sık sık çalışanları daha yenilikçi ve becerikli olmaları konusunda teşvik eder.	0,900
...işletmenin misyon tanımında yenilikçilik ile ilgili stratejisini açık bir şekilde vurgulamıştır.	0,917
...değişken ve belirsiz çevre koşullarından rahatsızlık duymaz.	0,884
...çalışanların yapmış olduğu takım çalışmalarını destekler ve çalışanları bu yönde cesaretlendirir	0,906
...yönetim ile çalışanlar arasında oluşabilecek iletişim engellerini ortadan kaldırmak için çaba gösterir.	0,872
...yenilikçi çalışanlara saygı duyar.	0,916
...hatalara karşı hoşgörülüdür.	0,880

### 3.8.1.1.3. Organizasyon yapısı ile ilgili faktör analizi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,951 değeri elde edilmiş, Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır. Bu iki testin sonucu üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir.

Anketin üçüncü bölümünde yer alan 18 soru organizasyon yapısı ile ilgili olup, bu sorulardan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve “Temel Bileşenler Analizi” metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.4’te verilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1’den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,586 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 18 değişkenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 12,077 olduğu ve toplam varyansın %71,040’ını açıkladığı tespit edilmiştir.

Organizasyon yapısı ile ilgili 18 değişkenin verilerin toplanmasını müteakip yeniden yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0,9722 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.4. Organizasyon Yapısı İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Organizasyon Yapısı</b>
<b>KMO Değeri</b>	0,951
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı
<b>Toplam özdeğer (eigen value)</b>	12,077
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	71,040
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,9722
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemiz...</i>	
...problem çözmek veya yeni fikirlerin oluşmasını sağlamak için departmanlar arası takımlar kullanır.	0,840
...çalışanlara yenilikçi fikirler üretmeleri için yeterli kaynak (zaman, para, malzeme) sağlar.	0,872
...düşük seviyedeki çalışanlara verdiği görevlerin düzeyini giderek artırır.	0,912
...bilginin yaygınlaştırılmasında etkilidir.	0,884

Tablo 3.4'ün devamıdır.

<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemiz...</i>	
...problemlere yaratıcı çözümler bulabilmeleri için çalışanlara yeterli zamanı sağlar.	0,911
...değişikliklerin uygulanabilmesi için üst yönetimin onayı gerekir.	0,708
...iş rotasyonu uygulanır.	0,758
...yeni fikirlerin oluşturulması ve paylaşılması için çalışanlara yeterli imkan sağlar.	0,781
...koordinasyon ve kontrole çok önem verir.	0,681
...bütün kararlarda üst yönetimin onayı gerekir.	0,811
...yönetim ile çalışanlar arasındaki statü farklarını azaltmaya çalışır.	0,844
...çalışanların kararlara katılımı için sayısız imkan sağlar.(kalite çemberleri, çalışma takımları, bilgi paylaşım programları)	0,899
...poblemelerin çözülmesi ve yeni fikirlerin oluşturulması için sık sık takım çalışmaları yapılır.	0,847
...dış kaynaklardan (örneğin müşteriler) bilgi akış sistemi konusunda başarılıdır.	0,866
...çalışanlar uzmanlık alanlarına göre bir birinden ayrı ofislerde bulunurlar.	0,586
...çalışanların farklı bilgi kaynaklarına ulaşımını kolaylaştırır. (internet, gazete, dergi, işletme ...kütüphanesi, veri tabanları gibi)	0,862
...takımlara (departmalar arası veya başka türlü) karar almada geniş inisiyatif sağlar.	0,907
...bilgi veri tabanlarının yönetiminde başarılıdır.	0,865

#### 3.8.1.1.4. İnsan kaynakları politikası ile ilgili faktör analizi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,943 değeri elde edilmiş, Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır. Bu iki testin sonucu, üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir.

Anketin dördüncü bölüm "A" kısmında yer alan 26 soru insan kaynakları politikaları ile ilgili olup, bu sorulardan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve "Temel Bileşenler Analizi" metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.5'te verilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1'den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,547 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 26 değişkenin

tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 17,393 olduğu ve toplam varyansın %66,897'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Yeniden yapılan güvenilirlik analizinde insan kaynakları politikaları ile ilgili 26 değişkenin Cronbach Alpha katsayısı 0,9797 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.5. İnsan Kaynakları Politikaları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>İnsan Kaynakları Politikaları</b>
<b>KMO Değeri</b>	0,943
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı
<b>Toplam özdeğer (eigen value)</b>	17,393
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	66,897
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,9797
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemizin insan kaynakları politikalarına göre...</i>	
...işletmemizin uzmanlık gerektiren alanlardaki çalışan ihtiyacı dışarıdan kiralama yolu ile karşılanır.	0,633
...işe başvuran adayların gerektiğinde risk alabilme özelliği personel seçiminde önemli bir kriterdir.	0,935
...işletmemizin esnek ve geniş ifadeleri içeren iş tanımları vardır.	0,890
...işletmemiz fikirlerini açıkça söylemekten çekinmeyen çalışanları istihdam etmek ister.	0,888
...işletmemizde boş pozisyonlara, dışarıdan transfer yapmak yerine işletme içerisinde terfi ettirilerek atama yapılır.	0,683
...işletmemizin işe alım kriterleri kesin ve çok katıdır.	0,760
...bütün yeni çalışanlar kendilerine işletmenin kurallarını, değerlerini ve stratejilerini tanıttıkları bir oryantasyon eğitimine tabi tutulurlar.	0,733
...çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri her zaman desteklenir.	0,880
...işletmemizde çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlenir.	0,861
...eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir.	0,861
...işletmemiz sürekli farklı departmanların iştirak ettiği (departmanlar arası) eğitim programları düzenler.	0,858
...işletmemiz çalışanlarımızın farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlar.	0,828
...işletmemizdeki her çalışanın bir çok kariyer seçeneği vardır. (departmanlar arası geçiş gibi)	0,856
...işletmemiz kariyer planlamasını geniş ölçüde uygular.	0,913
...işletmemiz genellikle çalışan sayısını dengelemek için çalışanların bir kısmını işten çıkarır.	0,774

Tablo 3.5'in devamıdır.

<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
<i>İşletmemizin insan kaynakları politikalarına göre...</i>	
...işletmemizdeki eğitim programları formal (resmi) ve sistematik olarak yapılandırılmıştır.	0,680
...ücretlendirme performans değerlendirme ile ilişkilendirilmiştir.	0,828
...performans değerlendirme sistemi çalışanların gayretlerini ve süreci ölçmekten çok elde edilen sonuçları ölçmeye odaklanmıştır.	0,743
...performans değerlendirmede bireysel başarılar yerine takımların başarılarına öncelik verilir.	0,823
...çalışanlar ile performans değerlendirme sistemi tartışıldığı zaman, çalışanların bireysel gelişimlerini artırabilmenin yolları üzerinde durulur.	0,895
...performans değerlendirmede standartlar net bir şekilde belirlenmiştir.	0,819
...ücretlendirme sistemi yenilikçi fikirleri ödüllendirebilecek şekilde oluşturulmuştur.	0,884
...ücretlendirme sistemi çalışanların sahip oldukları bilgi birikimi ile ilişkilendirilmiştir.	0,889
...ücretlendirme sistemi genellikle çalışanların yapmış olduğu hataları cezalandırma aracı olarak kullanılmaz.	0,846
...çalışanların finansal konularla ilgili kararlara katılımı geniş ölçüde sağlanır.	0,547
...uzun dönem istihdam, firmamız için önceliklidir.	0,820

### 3.8.1.1.5. İşletme performansı ile ilgili faktör analizi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,94 değeri elde edilmiş, Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır. Bu iki testin sonucu üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir.

Anketin beşinci bölümünde yer alan 8 soru işletme performansı ile ilgili olup, bu sorulardan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve “Temel Bileşenler Analizi” metoduyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.6’da verilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1’den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,82 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 8 değişkenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 5,825 olduğu

ve toplam varyansın %72,814'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

İşletme performansı ile ilgili 8 değişkenin verilerin toplanmasını müteakip yeniden yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha katsayısı 0,9448 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçeğin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.6. İşletme Performansı İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>İşletme Performansı</b>
<b>KMO Değeri</b>	0,940
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı
<b>Toplam özdeğer (eigen value)</b>	5,825
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	72,814
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,9448
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
Uzun dönem karlılık oranı	0,820
Satışlarda veya gelirlere büyüme oranı	0,858
Çalışanların iş tatmini	0,879
Finansal yeterliliği (kaynaklarının likiditesi, yeni finansal kaynaklara ulaşabilme)	0,827
Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi	0,836
Çalışanların firmaya bağlılığı ve sadakati	0,868
Pazar payı	0,850
Çalışanların verimliliği	0,886

#### **3.8.1.1.6. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili faktör analizi sonuçları**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucunda 0,964 değeri elde edilmiş, Barlett Sphericity testi anlamlı çıkmıştır. Bu iki testin sonucu, üzerinde çalışılan örneklem büyüklüğünün yeterli ve verilerin faktör analizi yapabilmek için uygun olduğunu göstermiştir.

Anketin dördüncü bölüm "B" kısmında yer alan 18 soru stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili olup, bu sorulardan elde edilen verilere varimax rotasyonu ve "Temel Bileşenler Analizi" yöntemiyle faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo3.7'de verilmektedir.

Bu değerlendirmeler ışığında faktör analizi sonuçları incelendiğinde özdeğeri 1'den büyük tek faktörün bulunduğu, faktör yüklerinin 0.30 kabul edilebilir kesme noktasının üstünde ve en düşüğünün 0,912 olduğu görülmüştür. Bu kapsamda 18 değişkenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı, faktörün toplam özdeğerinin 15,772 olduğu ve toplam varyansın %87,623'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Yeniden yapılan güvenilirlik analizinde stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili 18 değişkenin Cronbach Alpha katsayısı 0,9916 olarak bulunmuştur. Bu sonuç ölçęin güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.7 Stratejik İnsan Kaynakları Politikaları İle İlgili Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Faktör Adı</b>	<b>Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi</b>
<b>KMO Değeri</b>	0,964
<b>Barlett Sphericity testi</b>	Anlamlı
<b>Toplam özdeğer (eigen value)</b>	15,772
<b>Açıklanan Toplam Varyans (%)</b>	87,623
<b>Cronbach Alpha Değeri</b>	0,9916
<b>Değişkenler</b>	<b>Faktör Yükleri</b>
İşletmemizin insan kaynakları departmanında yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.	0,921
İnsan kaynakları departmanının işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları stratejisi mevcuttur.	0,943
İnsan kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir	0,928
İnsan kaynakları yöneticisinin işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.	0,941
İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İnsan Kaynakları departmanından da temsilci bulunur.	0,950
İnsan kaynakları departmanı işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.	0,941
İşletme içerisinde farklı birim temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları departmanının da temsilcileri bulunur.	0,950
İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.	0,929
İnsan kaynakları yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.	0,941
Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerimizde ifade edilmiştir.	0,939
İşletmemiz, iş dünyasında en iyi işveren olarak bilinmek ister.	0,927

Tablo 3.7'in devamıdır.

Değişkenler	Faktör Yükleri
İnsan kaynakları departmanı iç müşterileri ve onların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.	0,946
İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.	0,952
İnsan kaynakları uzmanları işin gerektirdiği dili konuşurlar.	0,935
İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında insan kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.	0,912
Yaşanan değişimlerde insan kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.	0,937
İnsan kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.	0,922
İnsan kaynakları departmanı işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.	0,934

### 3.8.1.2. İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilerinin İncelenmesine Yönelik Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Siengthai ve Bechter (2001) tarafından geliştirilen ölçekte bulunan işletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasında bir ilişki olup olmadığı ve varsa ilişkinin gücü önce korelasyon analizi ile daha sonra da çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

Analize ilişkin hipotez ve alt hipotezler aşağıda sunulmaktadır.

**H<sub>1</sub>:** İşletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1a</sub>:** İşletmenin organizasyon kültürü ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1b</sub>:** İşletmenin üst yönetiminin bakış açısı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1c</sub>:** İşletmenin organizasyon yapısı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1d</sub>:** İşletmelerin uyguladığı insan kaynakları politikaları ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1e</sub>:** İşletmelerin performansı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki



vardır.

**H<sub>1f</sub>:** İşletmenin büyüklüğü ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1g</sub>:** İşletmenin yaşı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1h</sub>:** İşletmenin içinde bulunduğu alt sektör ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>1i</sub>:** İşletmenin sermaye yapısı (yerli/yabancı) ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişki öncelikle korelasyon analizi ile incelenmiştir. Bu incelemeye ilişkin korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.8’de verilmiştir.

Elde edilen sonuçlara göre işletmenin içinde yer aldığı sektör ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buna göre elektronik sanayii alt sektörlerinin yenilikçilikle ilgili benzer özellikler taşıdıkları ifade edilebilir. Bunun dışında kalan diğer bütün işletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Özellikle organizasyon kültürü, üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, insan kaynakları politikaları ve işletme performansı ile yenilikçilik yeteneği arasında kuvvetli ve pozitif yönde doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarını müteakip işletme özelliklerinin yenilikçilik yeteneği üzerine etkisi regresyon analizi ile de incelenmiştir.

Oluşturulan regresyon modelinde bağımlı değişken olan işletmenin yenilikçilik yeteneğinin belirlenmesi amacıyla anket formunda yer alan sorular Tablo 3.9’da verilmiştir. Söz konusu sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması işletmenin yenilikçilik puanı olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 3.8 İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi(Pearson) Sonuçları**

Değişken	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Yenilikçilik yeteneği (1)	1	,849(**)	,870(**)	,831(**)	,883(**)	,921(**)	,428(**)	,305(**)	,096	,333(**)
Organizasyon kültürü (2)	,849(**)	1	,963(**)	,916(**)	,938(**)	,880(**)	,298(**)	,321(**)	,158	,334(**)
Üst yönetimin bakış açısı (3)	,870(**)	,963(**)	1	,922(**)	,966(**)	,894(**)	,334(**)	,343(**)	,171	,365(**)
Organizasyon yapısı (4)	,831(**)	,916(**)	,922(**)	1	,916(**)	,850(**)	-,542(**)	,303(**)	,148	,302(**)
İnsan kaynakları politikaları (5)	,883(**)	,938(**)	,966(**)	,916(**)	1	,899(**)	,328(**)	,320(**)	,119	,343(**)
İşletmenin performansı (6)	,921(**)	,880(**)	,894(**)	,850(**)	,899(**)	1	,443(**)	,293(**)	,100	,341(**)
İşletmenin büyüklüğü (7)	,428(**)	,298(**)	,334(**)	-,542(**)	,328(**)	,443(**)	1	,394(**)	-,059	,088
İşletmenin yaşı (8)	,305(**)	,321(**)	,343(**)	,303(**)	,320(**)	,293(**)	,394(**)	1	,000	,169
İşletmenin içinde yer aldığı alt sektör (9)	,096	,158	,171	,148	,119	,100	-,059	,000	1	-,064
İşletmenin sermaye yapısı (yerli_yabancı) (10)	,333(**)	,334(**)	,365(**)	,302(**)	,343(**)	,341(**)	,088	,169	-,064	1

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

\* Korelasyon 0.05 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

**Tablo 3.9 İşletmenin Yenilikçilik Yeteneğinin Belirlenmesi Maksadıyla Yöneltilen Sorular**

Anket Formu		Değişken
Bölüm	Sıra No	
6	1	Son üç yıl içerisinde geliştirdiği veya geliştireceği ürün ve süreçlerin sayısı
	2	Sadece bu yıl içerisinde geliştirdiği veya geliştireceği ürün ve süreçlerin sayısı
	3	Gelecek yıl geliştireceği ürün ve süreçlerin sayısı
	4	Son üç yıl içerisinde geliştirdiği yeni ürün ve süreçlerin yıllık satışlar/gelirler içerisindeki payı
	6	Son üç yıl içerisinde alınan patent sayısı
	7	Sadece bu yıl içerisinde alınan patent sayısı
	8	Katılımcılara göre işletmelerinin elektronik sanayiine göre yenilikçilik kapasitesi
	7	8
10		Ar-Ge faaliyetlerine ayrılan payın oranı

Bu çerçevede yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.10’da verilmiştir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar incelendiğinde R değeri 0,932 olup işletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasında pozitif ve çok yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğuna işaret etmektedir. Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) 0,868 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayıya göre işletme özellikleri, işletmelerin yenilikçilik yeteneğindeki toplam varyansın % 86,8’ini açıklamaktadır. Başka bir ifade ile yenilikçilik yeteneğinin % 86,8’i, belirlenen işletme özellikleri ile açıklanmaktadır.

Kurulan regresyon modelinin anlamlı olup olmadığını incelemek maksadıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Tablo 3.10’da bulunan ANOVA testi sonuçları incelendiğinde  $F=53,395$ ,  $p(\text{sig})=0.000$  değerleri elde edilmiş ve % 99 anlamlılık seviyesinde ( $p<0,01$ ) kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 3.10 İşletme özellikleri ile Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları**

R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	ANOVA	
			F	p (Sig.)
0,932	0,868	0,853	53,395	0,000 <sup>a</sup>
İşletme Özellikleri		Beta Katsayısı (β)	t	p (Sig.)
Sabit değer (Constant)		-1,431	-4,635	0,000***
<i>Organizasyon kültürü (OK)</i>		0,304	1,989	0,045**
<i>Üst yönetimin bakış açısı (ÜYB)</i>		0,311	1,659	0,048**
<i>Organizasyon Yapısı (OY)</i>		-0,323	-3,017	0,012**
<i>İnsan Kaynakları Politikaları (İKP)</i>		0,312	1,627	0,039**
<i>İşletme performansı (PER)</i>		0,687	5,739	0,000***
İşletmenin büyüklüğü (BÜY)		0,113	0,765	0,389
İşletmenin yaşı (YAŞ)		-0,008	-0,078	0,946
İşletmenin alt sektörü (SEK)		-0,015	-0,701	0,545
İşletmenin sermaye yapısı (SER)		-0,023	-0,157	0,908

<sup>a</sup> 0,01 düzeyinde anlamlı, \*\* 0,05 düzeyinde anlamlı, \*\*\*0.01 düzeyinde anlamlı,

Yenilikçilik yeteneği ile ilgili t testi istatistikleri incelendiğinde (Tablo 3.10); işletme performansının % 99 (p<0,01) anlamlılık seviyesinde, organizasyon kültürünün, üst yönetimin bakış açısının, organizasyon yapısı ve insan kaynakları politikalarının %95 (p<0,05) anlamlılık düzeyinde yenilikçilik yeteneğine katkı yaptıkları belirlenmiştir. Söz konusu değişkenlerden organizasyon yapısı ile yenilikçilik yeteneği arasında negatif yönde, diğer değişkenlerle yenilikçilik yeteneği arasında ise pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Bu veriler ışığında hipotez sonuçları Tablo 3.11’de, yenilikçilik yeteneği ile ilgili regresyon modeli ise aşağıda sunulmuştur.

$$\text{YENİLİKÇİLİK} = -1,431^{***} + 0,304\text{OK}^{**} + 0,311\text{ÜYB}^{**} - 0,323\text{OY}^{***} + 0,312\text{İKP}^{**} + 0,687\text{PER}^{***} + 0,113\text{BÜY} - 0,008\text{YAŞ} - 0,015\text{SEK} - 0,023\text{SER}$$

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlı, \*\*\*0.01 düzeyinde anlamlı,

**Tablo 3.11 İşletme Özellikleri İle Yenilikçilik Yeteneği Arasındaki İlişkilere Yönelik Hipotez Testi Sonuçları**

Hipotez		Kabul/Red
1	a. İşletmenin organizasyon kültürü ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	b. İşletmenin üst yönetiminin bakış açısı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	c. İşletmenin organizasyon yapısı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	d. İşletmelerin uyguladığı insan kaynakları politikaları ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
	e. İşletmelerin performansı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır	Kabul
	f. İşletmenin büyüklüğü ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
	g. İşletmenin yaşı ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
	h. İşletmenin içinde bulunduğu alt sektör ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red
	i. İşletmenin sermaye yapısı (yerli/yabancı) ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Red

Bağımsız değişkenler olarak belirlenen işletme özelliklerinden, işletmelerin yer aldığı alt sektörlerin hem korelasyon analizi ile hem de regresyon analizi ile yenilikçilik üzerinde bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Korelasyon analizinde yenilikçilik yeteneği ile aralarında anlamlı ilişki tespit edilen dört işletme özelliğinin (işletmenin büyüklüğü, yaşı, sermaye yapısı ve çalışanlarının sendikalaşma oranları) ise regresyon analizi sonucunda yenilikçilik yeteneği ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu durumun organizasyon kültürü, üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, İK politikaları ve işletme performansı değişkenlerinin güçlü etkileri ile diğer dört değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gölgelemesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Nitekim birinci modelde (Tablo 3.12) bağımlı değişken üzerindeki etkileri yapılan regresyon analizi ile desteklenen beş yenilikçilik boyutunun modelden kaldırılması suretiyle oluşturulan ikinci regresyon modelinde sermaye yapısı ve sendikalaşma oranının da bağımlı değişken üzerindeki etkileri desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre organizasyon kültürü, üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, İK politikaları ve işletme performansının güçlü etkileri ile işletmenin yer aldığı alt sektör dışındaki diğer

bağımsız değişkenlerin etkilerini tamamen ortadan kaldırarak ara değişken etkisi yarattıkları değerlendirilmektedir. (Zehir ve Acar, 2005:28-29, Baron ve Kenny, (1986)'dan alıntı).

Aynı regresyon analizi bu sefer sermaye yapısı çıkartılarak tekrarlandığında organizasyon büyüklüğü ile yaşının da bağımlı değişken üzerindeki etkileri desteklenmiştir. Bu sonuçlar Tablo 3.12'de verilmektedir.

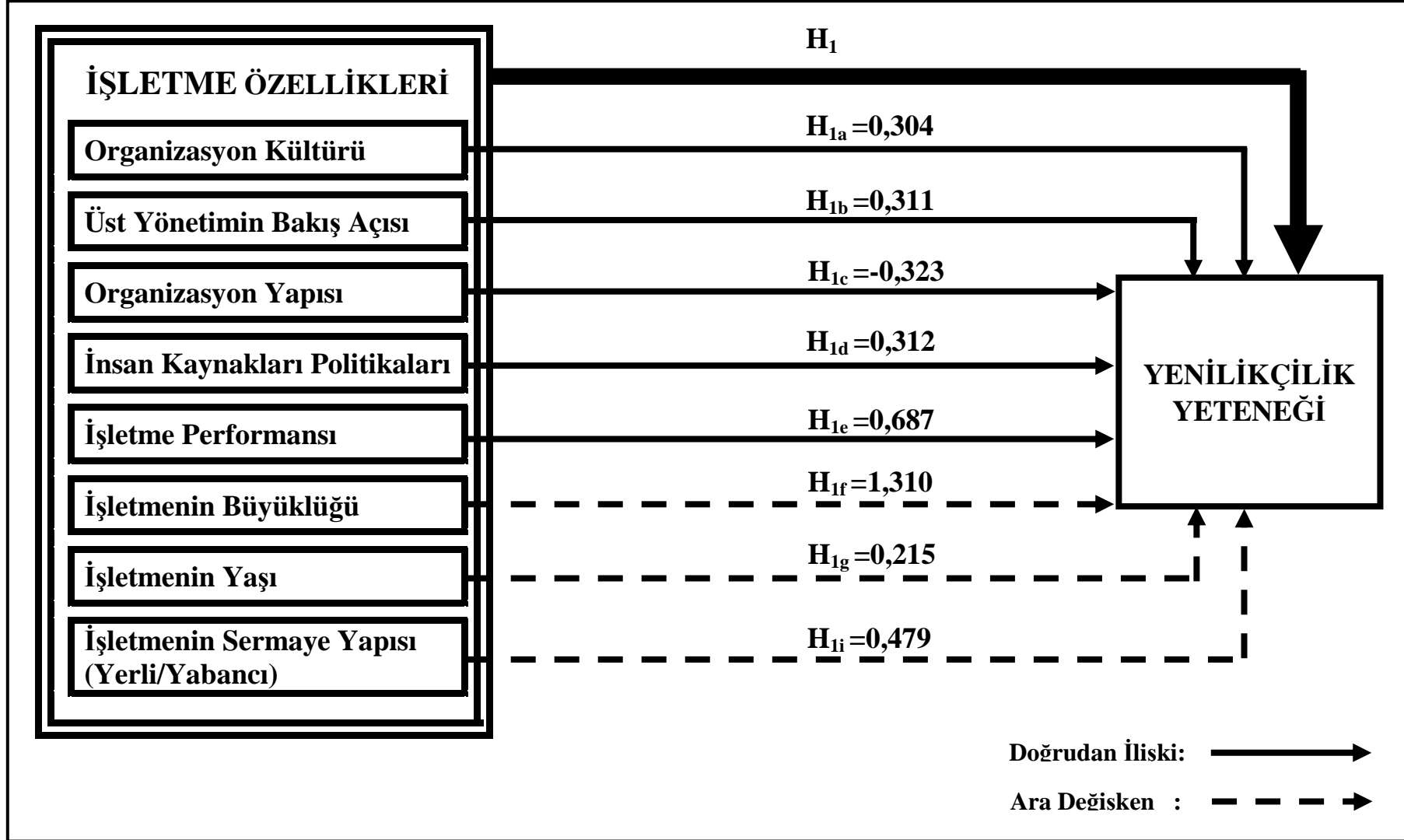
İşletme özelliklerinin yenilikçilik üzerine etkisinin incelenmesine yönelik regresyon analizi ile elde edilen sonuçlar Şekil 3.2'de verilmektedir.

**Tablo 3.12 İşletme Özelliklerinin Yenilikçilik Yeteneğine Ara Değişken Etkisi**

Yenilikçilik Yetenekleri	MODEL 1	MODEL 2	MODEL 3
F	53,395	11,885	12,303
R <sup>2</sup>	0,868 <sup>a</sup>	0,409 <sup>a</sup>	0,295 <sup>a</sup>
Organizasyon kültürü	<b>0,304<sup>**</sup></b>		
Üst yönetimin bakış açısı	<b>0,311<sup>**</sup></b>		
Organizasyon Yapısı	<b>-0,323<sup>**</sup></b>		
İnsan Kaynakları Politikaları	<b>0,312<sup>**</sup></b>		
İşletme performansı	<b>0,687<sup>***</sup></b>		
İşletmenin büyüklüğü	0,113	0,332	<b>1,310<sup>***</sup></b>
İşletmenin yaşı	-0,008	0,328	<b>0,215<sup>*</sup></b>
İşletmenin alt sektörü	-0,015	0,106	0,085
İşletmenin sermaye yapısı	-0,023	<b>0,479<sup>**</sup></b>	

<sup>a</sup> 0,01 düzeyinde anlamlı,  
<sup>\*</sup> 0,10 düzeyinde anlamlı  
<sup>\*\*</sup> 0,05 düzeyinde anlamlı,  
<sup>\*\*\*</sup>0.01 düzeyinde anlamlı,

Şekil 3.2. İşletme Özelliklerinin Yenilikçilik Yeteneği Üzerine Etkisi



### 3.8.1.3. T- testi ve Varyans Analizi Sonuçları

#### 3.8.1.3.1. KOBİ'ler İle Büyük İşletmelerin Karşılaştırılması

Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren küçük ve orta boy işletmeler(KOBİ)'le büyük ölçekli işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinde ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açılarında fark olup olmadığını öğrenmek için bağımsız t-testi analizi yapılmıştır. İşletmelere ilişkin büyüklükler belirlenirken 18.11.2005 tarih, 25997 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 2005 / 9617 Karar sayılı “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”te, çalışan personel sayısı dikkate alınarak yapılan sınıflamaya uygun olarak 250 ve daha az çalışanı olan işletmeler küçük ve orta boy işletme (KOBİ), 250’den fazla personel çalıştıran işletmeler ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir.

Analizler % 99 güven aralığında yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre iki grubun ortalamasına ait varyansların aynı olup olmadığını anlamak için öncelikle Levene’s testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene’s testi sonuçlarına göre sig (2-tailed) değeri tespit edilerek iki grup arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur.

T-testi sonuçları Tablo 3.13’te verilmektedir. Bu sonuçlara göre %99 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0,01$ ) elektronik sanayiinde faaliyet gösteren KOBİ’lerle büyük ölçekli işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinde ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açılarında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.13. KOBİ’lerle Büyük Ölçekli İşletmeler Arasındaki Farklılıklara İlişkin Yapılan T-Testi Sonuçları**

Hipotezler	Grup	N	Ort.	s.s.	t değeri	Sig (2-tailed) değeri (p)	Fark yoktur (H <sub>0</sub> Kabul)	Fark vardır (H <sub>1</sub> Kabul)
Yenilikçilik yeteneklerinde	KOBİ	68	2,63	1,19	-5,214	0,000		√
	Büyük İşletme	24	4,08	1,10				
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini değerlendirmelerinde	KOBİ	68	2,88	1,36	-5,811	0,000		√
	Büyük İşletme	24	4,30	0,88				

KOBİ’lerin yenilikçilik yetenekleri ortalamasının (2,63), büyük işletmelerin ortalamasından (4,08) önemli ölçüde düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda büyük



işletmelerin KOBİ'lere oranla daha yenilikçi oldukları söylenebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ortalamalar karşılaştırıldığında da benzer şekilde büyük işletmelerin ortalamalarının (4,30), KOBİ'lerin (2,88) ortalamalarından önemli ölçüde büyük olduğu görülmektedir. Bu çerçevede büyük işletmelerin insan kaynakları yönetimini KOBİ'lere oranla daha stratejik bir şekilde ele aldıkları ifade edilebilir.

### **3.8.1.3.2. Tamamen Yerli Sermayeli İşletmeler İle Sermayesinde Farklı Oranlarda Yabancı Hissesi Bulunan İşletmelerin Karşılaştırılması**

Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren tamamen yerli sermayeli işletmeler ile sermaye yapısında farklı oranlarda yabancı hissesi bulunan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinde ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açılarında fark olup olmadığını öğrenmek için bağımsız t-testi analizi yapılmıştır. Katılımcılara işletmelerinin sermaye sahipliği ile ilgili yöneltilen soruda işletmeleri ile ilgili “Tamamen Yerli”, “Ağırlıklı olarak yerli”, “Ağırlıklı olarak yabancı”, “Tamamen Yabancı” ve “%50 Yerli-%50 yabancı” seçeneklerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir. Ölçeğe göre beş gruba dağılan işletmeler, gruplara orantılı olarak dağılmadığından istatistiki açıdan geçerli bir karşılaştırma yapılabilmesi maksadıyla iki grup altında birleştirilmiştir. “Tamamen Yerli Sermaye” seçeneğini cevaplayanlar, “Yerli Sermayeli İşletmeler” olarak bir grupta, diğer dört seçeneği cevaplayanlar ise “Yabancı Sermayeli İşletmeler” olarak diğer grupta toplanmışlardır.

Analizler % 99 güven aralığında yapılmıştır. Yapılan t-testi sonuçlarına göre iki grubun ortalamasına ait varyansların aynı olup olmadığını anlamak için öncelikle Levene's testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene's testi sonuçlarına göre sig (2-tailed) değeri tespit edilerek iki grup arasındaki farklılıklar ortaya konulmuştur.

T-testi sonuçları Tablo 3.14'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre %99 anlamlılık düzeyinde ( $p < 0,01$ ) elektronik sanayiinde faaliyet gösteren yerli sermayeli işletmeler ile yabancı sermayeli işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinde ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açılarında anlamlı bir fark bulunduğu ifade edilebilir.

Grupların ortalamaları incelendiğinde sermaye yapılarında farklı oranlarda yabancı

hissesi bulunan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin ortalamasının (3,94), tamamen yerli sermayeli işletmelerin ortalamasından (2,78), önemli ölçüde büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda yabancı sermayeli işletmelerin yerli sermayeli işletmelere oranla daha yenilikçi oldukları söylenebilir.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili ortalamalar karşılaştırıldığında da benzer şekilde yabancı sermayeli işletmelerin ortalamalarının (4,19) yerli sermayeli işletmelerin ortalamalarından (3,03) önemli ölçüde büyük olduğu görülmektedir. Bu çerçevede sermaye yapılarında farklı oranlarda yabancı hissesi bulunan işletmelerin insan kaynakları yönetimini tamamen yerli sermayeli işletmelere oranla daha stratejik bir şekilde ele aldıkları ifade edilebilir.

**Tablo 3.14. Yerli Sermayeli İşletmelerle Yabancı Sermayeli İşletmeler Arasındaki Farklılıklara İlişkin Yapılan T-Testi Sonuçları**

Hipotezler	Grup	N	Ort.	s.s.	t değeri	Sig (2-tailed) değeri (p)	Fark yoktur (H <sub>0</sub> Kabul)	Fark vardır (H <sub>1</sub> Kabul)
Yenilikçilik yeteneklerinde	Yerli	74	2,78	1,29	-3,991	0,000		√
	Yabancı	18	3,94	1,05				
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimini değerlendirmelerinde	Yerli	74	3,03	1,39	-4,132	0,000		√
	Yabancı	18	4,19	0,97				

### 3.8.1.3.3. İşletmelerin İçinde Yer Aldıkları Alt Sektöre Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında dahil edilen işletmeler vermiş oldukları cevaba göre; Bileşenler, Tüketim Cihazları, Telekom Cihazları, Profesyonel ve Endüstriyel Cihazlar, Askeri Elektronik ve Bilgisayar Cihazları alt sektörlerinden bir tanesine dahil edilerek altı gruba ayrılmışlardır.

Yapılan korelasyon ve çoklu regresyon analizlerinde işletmelerin içinde yer aldıkları alt sektörün yenilikçilik yetenekleri üzerinde her hangi bir etkisinin bulunmadığı (H<sub>1g</sub> hipotezi ret) tespit edilmiştir.

İşletmelerin dahil olduğu alt sektörün işletmelerin stratejik bakış açılarında bir farklılık yaratıp yaratmadığı tek faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) ile incelenmiştir.

Analizler % 95 güven aralığında yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre

grupların varyanslarının homojenliğini test etmek için öncelikle Levene's testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene's testinde  $p=0,03$  değeri elde edildiğinden ( $p<0,05$ ) varyansların homojenliği varsayımı sağlanamadığı görülmüştür.

Varyans analizi sonuçları Tablo 3.15'te verilmektedir. Bu sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $p<0,05$ ) elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin içinde yer aldıkları alt sektör, stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açılarında anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**Tablo 3.15. İşletmelerin İçinde Yer Aldıkları Alt Sektöre Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış Açılarındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	Ort.	s.s.	Levene's Testi (p)	
Bileşenler	16	2,59	1,43	0,03	
Tüketim Cihazları	18	3,60	1,53		
Telekom Cihazları	10	3,53	1,43		
Prof.End.Cihazlar	27	3,00	1,24		
Askeri Elektronik	17	3,90	1,03		
Bilgisayar	4	2,76	1,97		
VARYANS ANALİZİ					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Gruplararası	19,813	5	3,963	2,162	0,066
Gruplarıçi	157,644	86	1,833		
Genel	177,457	91			

#### 3.8.1.3.4 İşletmelerin, Gelirlerinden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayırdıkları Paylara Göre Karşılaştırılması

Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelere Ar-Ge faaliyetlerine gelirlerinden ayırdıkları pay sorulmuş ve %1'den az, %1-2, %3-4 ve %5'ten fazla seçeneklerinden birisini tercih etmeleri istenmiştir. Ölçeğe göre dört grup altında toplanan işletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları paya göre yenilikçiliklerinde fark olup olmadığını

öğrenmek için tek-faktörlü varyans analizi yapılmıştır.

Analizler % 95 güven aralığında yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre grupların varyanslarının homojenliğini test etmek için öncelikle Levene's testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene's testinde  $p=0,121$  değeri elde edildiğinden ( $p>0,05$ ) varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı görülmüştür.

Gelirlerinden ayırdıkları Ar-Ge paylarına göre işletmelerin karşılaştırmasına yönelik varyans analizi sonuçları Tablo 3.16'da verilmektedir. Bu sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $p<0,05$ ) elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerin gelirlerinden Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları paylara göre yenilikçilik yetenekleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.16. İşletmelerin Gelirlerinden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayırdıkları Paylara Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar	N	Ort.	s.s.	Levene's Testi (p)	
% 1'den az	32	1,7500	0,67202	0,121	
% 1-2	17	2,4118	0,93934		
% 3-4	12	3,6667	0,49237		
% 5'ten fazla	31	4,3871	0,55842		
VARYANS ANALİZİ					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Gruplararası	120,850	3	40,283	88,316	0,000(*)
Gruplariçi	40,139	88	0,456		
Genel	160,989	91			

(\*)  $p<0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Grupların arasında anlamlı bir fark olduğu ( $F=88,316;p<0,05$ ) varyans analizi ile belirlenmişse de hangi gruplar arasında farkın bulunduğu belirlenmesi için çoklu karşılaştırma analizlerinin yapılması gerekmektedir (Akgül ve Çevik, 2005:211). Bu maksatla bahse konu analiz tekniklerinden Tukey HSD testi ile hangi grupların arasında fark olduğu incelenmiştir. Tukey HSD testinin sonuçları Tablo 3.17'de verilmektedir.

**Tablo 3.17. İşletmelerin Gelirlerinden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayırdıkları Paylara Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

<b>ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA (POST HOC) ANALİZİ</b>				
	<b>%1'den az</b>	<b>%1-2</b>	<b>%3-4</b>	<b>%5'ten fazla</b>
% 1'den az	-	0,008 <sup>(*)</sup>	0,000 <sup>(*)</sup>	0,000 <sup>(*)</sup>
% 1-2	0,008 <sup>(*)</sup>	-	0,000 <sup>(*)</sup>	0,000 <sup>(*)</sup>
% 3-4	0,000 <sup>(*)</sup>	0,000 <sup>(*)</sup>	-	0,012 <sup>(*)</sup>
% 5'ten fazla	0,000 <sup>(*)</sup>	0,000 <sup>(*)</sup>	0,012 <sup>(*)</sup>	-
(*) p<0.05 düzeyinde anlamlı fark vardır.				
<b>HOMOJEN ALTKÜMELER(HOMOGENEOUS SUBSETS)</b>				
	<b>1.KÜME</b>	<b>2.KÜME</b>	<b>3.KÜME</b>	<b>4.KÜME</b>
% 1'den az	1,7500			
% 1-2		2,4118		
% 3-4			3,6667	
% 5'ten fazla				4,3871
Sig.	1,000	1,000	1,000	1,000

Bu sonuçlar ışığında, Ar-Ge faaliyetlerine gelirlerinden ayırdıkları paya göre oluşturulan dört grup işletme arsında yenilikçilik yeteneklerine göre anlamlı bir fark vardır. Grupların yenilikçilik yeteneklerinin ortalamaları incelendiğinde; işletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay arttıkça yenilikçilik yeteneklerinin de arttığı görülmektedir.

### **3.8.1.3.5 İşletmelerin Yaşlarına Göre Karşılaştırılması**

Araştırmaya dahil edilen işletmelere kuruldukları yıl sorulmuş ve yaşları belirlenmiştir. 1980'li yılların ortalarından itibaren ekonomide yaşanan dönüşüme paralel olarak ülkemizde iletişim alt yapısını kurmaya yönelik yatırımlar artırılmış ve bu sayede hızla

elektronik sanayiinde faaliyet gösteren yeni işletmeler kurulmaya başlanmıştır (İGEME, 2006:2). Yapmış olduğumuz araştırmada da işletmelerin kuruluş tarihleri dikkate alındığında 1980'li yılların Türk Elektronik Sanayii'nde bir kırılma noktası oluşturduğu ifade edilebilir. Bu sebeple işletmeler yaşlarına göre iki gruba ayrılarak; kuruluş tarihleri 20 yıl ve daha yeni işletmeler bir grupta, 20 yıldan daha eski işletmeler başka bir grupta toplanmıştır.

Belirlenen bu iki grup işletmenin gerek yenilikçilik yetenekleri ve gerekse stratejik insan kaynakları yönetimine(SİKY) bakış açılarına göre fark olup olmadığının analiz edilmesi amacıyla çok faktörlü varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005:212).

Varyans analizine geçilmeden önce grupların kovaryans matrislerinin eşitliği, varyansların homojenliği ve modelin geçerliliği incelenmiştir.

➤ Grupların kovaryans matrislerinin eşitliği Box's M testi ile analiz edilmiştir. Box's M testi sonucunda Box's M=1,528, F=0.497, p=0.685 değerleri elde edilmiş  $p>0,05$  olduğu için veri setinin, grupların kovaryans matrislerinin eşitliği varsayımını sağladığı görülmüştür.

➤ Daha sonra varyanslarının homojenliğini test etmek için Levene's testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene's testinde yenilikçilik bağımlı değişkeni için 0,726, SİKY bağımlı değişkeni için 0,290 değeri elde edildiğinden ( $p>0,05$ ) varyansların homojenliği varsayımının da sağlandığı görülmüştür.

➤ Modelin genel geçerliliği için ise Hotelling's Trace testinin sonuçları incelenmiş ve Hotelling  $T^2=0,116$ , F=5,147, p=0,008 değerleri elde edilmiştir. Bu değerler ışığında Hotelling's Trace testinin ( $p<0,05$ ) düzeyinde anlamlı olduğu görülmüştür. Hotelling's Trace testinin anlamlı olması bir bütün olarak uygulama modelinin geçerli olduğunu göstermektedir (Nakıp,2003:367-368).

Analizle ilgili varsayımların sağlandığı görüldükten sonra karşılaştırmalar için çok faktörlü varyans analizi (MANOVA) yapılmıştır.

**Tablo 3.18. Gruplara(Yaşa Göre) İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken (Yaş Grupları)	Ort.	s.s	N	Levene Testi (p)
Yenilikçilik Yeteneği	20 yıl ve daha yeni	2,67	1,24	54	0,726*
	20 yıldan daha eski	3,50	1,31	38	
	Toplam	3,01	1,33	92	
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	20 yıl ve daha yeni	2,90	1,37	54	0,290*
	20 yıldan daha eski	3,78	1,28	38	
	Toplam	3,26	1,40	92	

\*p>0.05 düzeyinde varyanslar homojen.

Gruplara ilişkin tanımlayıcı bilgiler Tablo 3.18’de, MANOVA sonuçları Tablo 3.19’da verilmektedir. Bu bulgular ışığında;

➤ Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerden kuruluş tarihleri 20 yıl ve daha yeni olanlarla, 20 yıldan eski olanların yenilikçilik yetenekleri arasında anlamlı bir farklılık vardır. İki grubun ortalamaları incelendiğinde; kuruluş tarihleri 20 yıldan eski işletmelerin yenilikçilik yeteneği ortalamasının (3,50), kuruluş tarihleri 20 yıl ve daha yeni işletmelerin ortalamasından (2,66) daha büyük olduğu görülmektedir. Buna göre kuruluş tarihleri 20 yıldan eski işletmelerin yenilikçilik yeteneğinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

➤ Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren işletmelerden kuruluş tarihleri 20 yıl ve daha yeni olanlarla, 20 yıldan eski olanların stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açıları arasında anlamlı bir farklılık vardır. İki grubun ortalamaları incelendiğinde; kuruluş tarihleri 20 yıldan eski işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi ortalamasının (3,77), kuruluş tarihleri 20 yıl ve daha yeni işletmelerin ortalamasından (2,89) daha büyük olduğu görülmektedir. Buna göre kuruluş tarihleri 20 yıldan eski işletmelerin insan kaynakları yönetimine daha stratejik baktıkları ifade edilebilir.

**Tablo 3.19. İşletmelerin Yaşlarına İlişkin Çok Faktörlü Varyans Analizi (MANOVA) Sonuçları**

HİPOTEZLER		Tip 3 Karelerin Toplamı	S. D.	Kareler Ortalaması	F	p	Fark Yoktur (H0 Kabul)	Fark Vardır (H1 Kabul)
Yenilikçilik yeteneklerinde		15,489	1	15,489	9,581	,003		√
Stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açılarında		17,366	1	17,366	9,762	,002		√
Düzeltilmiş Model	Yenilikçilik	15,489 <sup>(a)</sup>	1	15,489	9,581	,003	-	-
	SİKY	17,366 <sup>(b)</sup>	1	17,366	9,762	,002	-	-
Hata	Yenilikçilik	145,500	90	1,617	-	-	-	-
	SİKY	160,097	90	1,779	-	-	-	-
Toplam	Yenilikçilik	995,000	92					
	SİKY	1154,876	92					
Düzeltilmiş Toplam	Yenilikçilik	160,989	91					
	SİKY	177,462	91					

<sup>a</sup>  $R^2 = 0,096$  (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,086$ )

<sup>b</sup>  $R^2 = 0,098$  (Düzeltilmiş  $R^2 = 0,088$ )

#### 3.8.1.4. Ana Hipotezin Test Edilmesi ve Ulaşılan Sonuçlar:

Katılımcılara işletmelerinde insan kaynakları yönetiminden sorumlu departmanın stratejik planlama sürecine hangi ölçüde müdahil olduğu sorulmuş; “Hiçbir şekilde”, “Ara Sıra Danışmanlık Yapar”, “Her Aşamaya Dahildir” ve “Strateji Geliştirme Sürecinde Merkezi Rol Oynar” seçeneklerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir. Bu şekilde işletmelerin insan kaynakları yönetimine ne ölçüde stratejik yaklaştıkları ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre işletmeler farklı düzeyleri ifade eden dört grup altında toplanmışlardır.

Katılımcıların bahse konu soruya verdiği cevapların sağlıklı olup olmadığının ölçülmesi amacıyla; İK yönetiminin stratejik düzeyleri ile işletmelerin likert ölçeğine göre elde edilen stratejik insan kaynakları yönetimi puanlarına ilişkin korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.20’de sunulmuştur.

Elde edilen sonuçlara göre %99 anlamlılık seviyesinde, işletmelerin İK departmanlarının üstlendiği stratejik rol ile stratejik insan kaynakları yönetimi puanları arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Buna göre İK departmanının stratejik düzeyinin işletmenin stratejik insan kaynakları seviyesini de temsil ettiği ifade edilebilir.



**Tablo3.20 İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Düzeyi İle İlgili Korelasyon Analizi Sonuçları**

Değişken	Pearson Korelasyon Değeri	Sig. (2-tailed)	N
Stratejik insan kaynakları yönetimi puanı	0,895**	0,000	92

\*\* Korelasyon 0.01 düzeyinde (çift yönlü) anlamlıdır.

Stratejik insan kaynakları yönetimi ile işletmelerin yenilikçilik yeteneği arasındaki ilişki ile ilgili hipotez aşağıda sunulmaktadır.

**H<sub>2</sub>:** İşletmenin stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerine göre oluşturulan grupların yenilikçilik yeteneklerinde farklılık olup olmadığı tek faktörlü varyans analizi(One-Way ANOVA) ile ölçülmüştür. Analizler % 95 güven aralığında yapılmıştır. Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre grupların varyanslarının homojenliğini test etmek için öncelikle Levene's testi sonuçlarına bakılmıştır. Levene's testinde  $p=0,082$  ( $p>0,05$ ) değeri elde edildiğinden varyansların homojenliği varsayımının sağlandığı görülmüştür

Hipoteze ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.21'de verilmektedir. Bu sonuçlara göre 0,05 anlamlılık düzeyinde ( $p<0,05$ ) H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir. Başka bir ifade ile işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerine göre yenilikçilik yetenekleri arasında anlamlı bir fark vardır.

**Tablo 3.21. İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Düzeylerine Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Varyans Analizi Sonuçları**

Gruplar (İşletmenin Stratejik Yönetim Sürecinde İK Departmanının Rolü)	N	Ort.	s.s.	Levene's Testi (p)
Hiçbir şekilde	22	1,50	0,51	0,082
Ara sıra danışmanlık yapar	25	2,28	0,79	
Her aşamaya dahildir	26	3,85	0,54	
Merkezi rol oynar	19	4,58	0,51	

Tablo 3.21'in devamıdır.

VARYANS ANALİZİ					
Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	s.d.	Kareler Ort.	F	p
Gruplararası	128,433	3	42,811	115,719	0,000(*)
Gruplarıçi	32,556	88	0,370		
Genel	160,989	91			

(\*)  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlıdır.

Grupların arasında anlamlı bir fark olduğu ( $F=115,719; p < 0,05$ ) varyans analizi ile belirlenmişse de hangi gruplar arasında farkın bulunduğu belirlenmesi için çoklu karşılaştırma analizlerinin yapılması gerekmektedir. Varyansların homojenliği varsayımı sağlandığından bahse konu analiz tekniklerinden Tukey HSD testi ile hangi grupların arasında fark olduğu incelenmiştir. Tukey HSD testinin sonuçları Tablo 3.22'de verilmektedir.

Bu sonuçlar ışığında, işletmelerin stratejik insan kaynakları yönetimi düzeylerine göre oluşturulan dört grup işletme arasında yenilikçilik yeteneklerine göre anlamlı bir fark vardır ( $H_2$  hipotezi kabul). Grupların yenilikçilik yeteneklerinin ortalamaları incelendiğinde işletmelerde insan kaynakları yönetiminde stratejik düzey yükseldikçe işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin de arttığı görülmektedir.

**Tablo 3.22. İşletmelerin Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Düzeylerine Göre Yenilikçilik Yetenekleri Arasındaki Farklara İlişkin Tukey HSD Testi Sonuçları**

ÇOKLU KARŞILAŞTIRMA (POST HOC) ANALİZİ				
	Hiçbir şekilde	Ara sıra	Her aşamada	Merkezi rol
Hiçbir şekilde	-	0,000(*)	0,000(*)	0,000(*)
Ara sıra	0,000(*)	-	0,000(*)	0,000(*)
Her aşamada	0,000(*)	0,000(*)	-	0,000(*)
Merkezi rol	0,000(*)	0,000(*)	0,000(*)	-

(\*)  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı fark vardır.

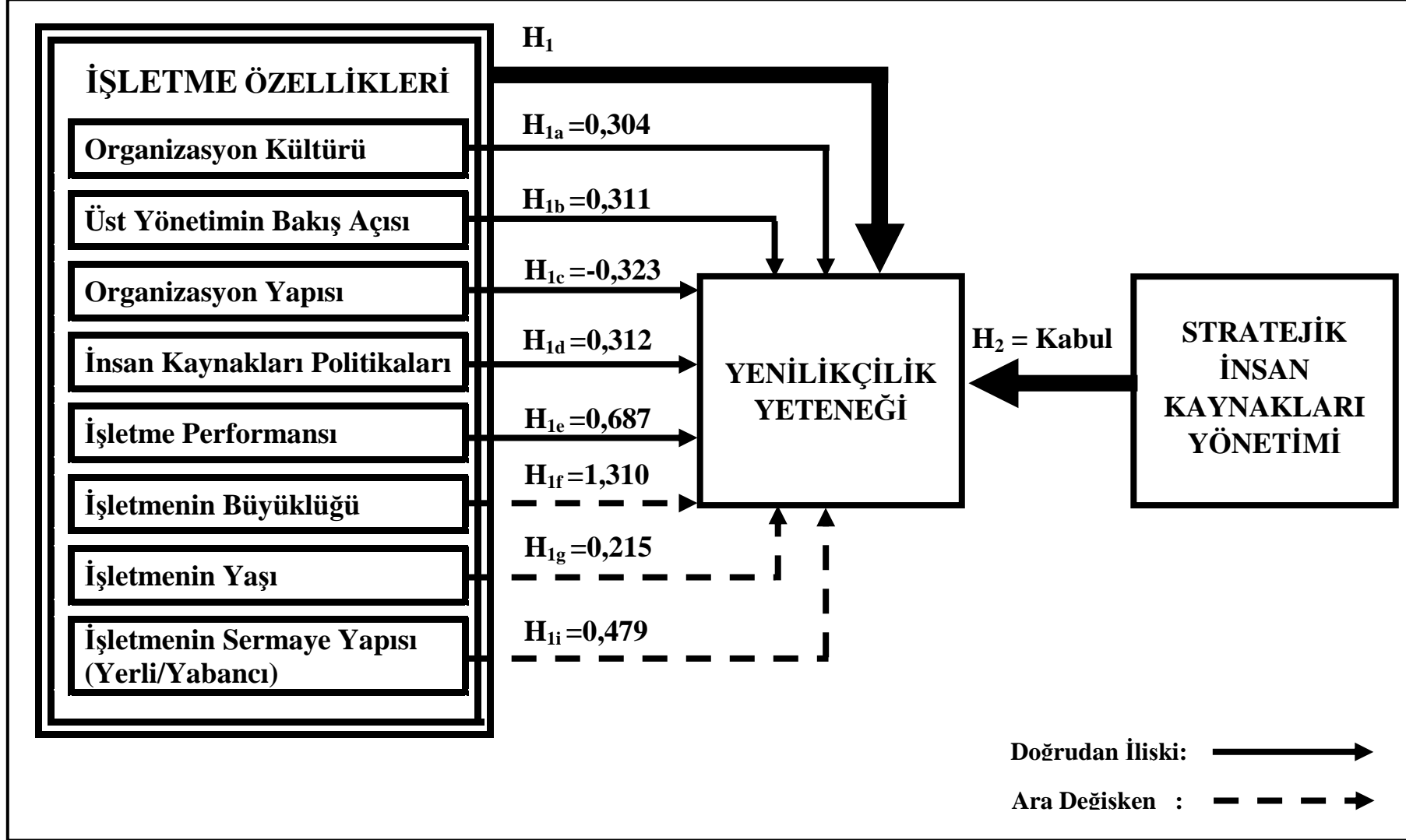
Tablo 3.22'in devamıdır.

<b>HOMOJEN ALTKÜMELER(HOMOGENEOUS SUBSETS)</b>				
	<b>1.KÜME</b>	<b>2.KÜME</b>	<b>3.KÜME</b>	<b>4.KÜME</b>
Hiçbir şekilde	1,5000			
Ara sıra		2,2800		
Her aşamada			3,8462	
Merkezi rol				4,5789
Sig.	1,000	1,000	1,000	1,000

Araştırmada elde edilen veriler herhangi bir yoruma gidilmeden, yapılan hipotez testleri ile çeşitli istatistiksel işlemlerin sonuçlarını kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Yapılan analizler ışığında araştırmanın sonuç modeli Şekil 3.3'te verilmektedir.

Elde edilen istatistiksel sonuçlar ile ilgili yorumlar ilk iki bölümde sunulan teorik bilgiler ışığı altında sonuç ve öneriler bölümünde tartışılacaktır. Ayrıca yine söz konusu bölümde gelecekte konuyla ilgili yapılacak araştırmalar için önerilere de yer verilecektir.

Şekil 3.3. Araştırmanın Sonuç Modeli



## SONUÇ VE TEKLİFLER

Gittikçe artan teknolojik gelişmeler yanında uluslararası ilişkilerden kaynaklanan mal, hizmet ve paranın sınır ötesi hareketliliği de dünyanın küreselleşmesine yol açmıştır. Bu küresel ortamda işletmeler, daha önce hakim oldukları pazarlarda daha güçlü rekabetle karşı karşıya bulunmaktadırlar. Bu rekabet ortamında işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için sürekli yeni rekabet avantajları aramak zorundadırlar. İşletmelere, ekonomik ve teknolojik gelişmelere paralel olarak rekabet gücü sağlayan kalite, maliyet ve hız üstünlükleri artık yeterli değildir. Bu aşamada işletmelere amaçladıkları rekabet üstünlüğünü sağlamak için yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetiminin öne çıktığı görülmektedir.

Yapılan yatırımlara daha fazla kazanç sağlayan unsurların; teknolojik gelişme ve yeni bilgi türevleri, diğer bir deyişle yenilikçilik olması işletmelerin yenilikçilik konusuna önem vermesine yol açmıştır. İşletmelerin yenilikçiliğe önem vermelerinde tüketici istek ve ihtiyaçlarındaki değişimler de etkili olmuştur.

Sürekli bir teknolojik değişimin söz konusu olduğu ve küresel rekabetin yoğunlaştığı böyle bir ortamda işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılı olabilmeleri artık daha yenilikçi olmalarına bağlıdır. Böylece işletmeler yenilikçiliği; maliyetleri azaltarak ve verimliliği arttırarak pazar ve ürün oluşturmada, müşteri memnuniyetinde, gelir ve kârların artırılmasında kullanabilmektedirler. Yenilik yapma, bir işletmenin yeni gereksinimlere ve çevresel koşullara uyabilmesinin de en önemli kistasıdır.

Yenilikçiliğin işletmeler açısından önemli olmasında rol oynayan birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerde en önemlileri, teknolojinin gelişmesi, rekabet, tüketici ihtiyaç ve isteklerinin değişmesi gibi başlıklar altında verilebilir.

Yenilikçilik, AB ve OECD literatürüne göre bir fikrin pazarlanabilir ürüne, hizmete, yeni veya geliştirilmiş bir imalat veya dağıtım yöntemine, yeni bir yönetim sürecine veya toplumsal hizmet yöntemine dönüşmesi olarak ifade edilebilir (İraz, 2005:78).

Yenilikçiliğin daha iyi anlaşılabilmesi için özelliklerine de bakmak gerekir. (Eren, 1992:19-20);

- Yenilikçilik, bir örgüt içerisinde gerçekleştirilen müşterek grup faaliyetidir, yani örgütsel bir süreçtir. Yenilikçilik ancak örgüt çalışanları tarafından benimsenirse, gerçekleşebilir.
- Yenilikçilik, dinamik bir gelişmedir ve tüm ekonomilerde iş stratejilerinin ve gelişmelerin önemli bir parçasıdır. Bir başka ifade ile yenilikçilik bir değişim sürecidir. Ancak her değişim yenilikçilik demek değildir.
- Yenilikçilik risk yüklenmeyi gerektirir. Bu sebeple üst yönetimin mutlak desteğine ihtiyaç vardır.
- Yenilikçilik; sadece ürün ve üretim ile sınırlı değildir. Süreçlerde, pazarlama yöntemlerinde, yönetim tekniklerinde, organizasyon yapılarında meydana gelen ve işletmeye değer katan yenilikleri de kapsamaktadır.

Bu özelliklere göre yenilikçiliğin, müşteri istek ve ihtiyaçları sebebiyle pazarı, Ar-Ge faaliyetlerinden dolayı bilimsel çevreyi ve gerçekleştirildiği ortam dolayısı ile işletmenin tamamını ilgilendiren örgütler arası bir süreç olduğu ifade edilebilir.

İşletmelerde yenilikçilik sadece yeni bir ürün, yeni bir teknoloji veya yeni bir süreç değildir. İşletmelerde yenilikçilik birçok şekilde yapılabilmektedir. Yenilikçiliği sadece bir yönüyle ele alan işletmeler, aslında rekabet avantajlarını da sınırlamış olacaklardır. Buna göre işletmelerdeki yenilikçilik çeşitlerinin belli başlıları şu şekilde ortaya konabilir:

- İşletmenin odak noktasına göre; köklü yeni ürünler üretme ve ürün geliştirme (Mevcut ürünlerde önemli teknolojik geliştirmeler yapılması veya piyasaya geliştirme ve yenileme sonucu yeni ürünler çıkarılması) ürün yenilikçiliği, yeni üretim, yönetim ve iş yapma süreçleri (proses) ve teknikleri geliştirme ise süreç (proses) yeniliği olarak ifade edilebilir.
- İşletmelerde yenilikçiliğin uygulanmasına göre de yenilikçilik iki başlıkta incelenmektedir. Yenilikçilik kısa sürede köklü bir değişimi içeriyorsa radikal yenilikçilik olarak adlandırılmakta, zamana bağlı olarak küçük adımlar şeklinde bir değişimi içeriyorsa artırımsal yenilikçilik olarak adlandırılmaktadır.

Yenilikçiliğin işletmelere katkı yapabilmesi için bir defaya mahsus bir faaliyet olarak görülmemesi, aksine işletmenin temel stratejisi olarak ele alınması ve bu stratejiye uygun politika ve uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir.

İşletmelerin içinde bulunduğu rekabet koşulları içerisinde öne çıkan bir diğer kavram stratejik insan kaynakları yönetimidir. Tarihsel gelişimi içerisinde insan kaynakları yönetimi 1900'lü yıllarda operasyonel, 1960'lı yıllarda yönetsel bir rol üstlenirken, 1980'li yıllar ile birlikte stratejik bir rol üstlenmeye başlamıştır. Geline nokta da taklit edilemeyerek yegane varlığın işletmelerin sahip olduğu insan kaynakları olduğu görülmeye başlanmıştır. Bu yeniden değerlendirme zorunluluğu sayesinde insan kaynaklarının değerinin yeniden keşfi, onun stratejik yöneliminin de başlangıcını oluşturmuştur.

İnsan kaynakları yönetimi konusunda yapılan açıklamalar ve getirilen tanımlamalarda genellikle üç tip İKY yaklaşımının varlığından bahsetmek mümkündür. Bunlar:

*-İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminin ismen değişimi olarak ele alan yaklaşım;* Bu yaklaşımda personelin işlevsel faaliyetleri üzerinde yoğunlaşmış ve personel yöneticilerine verilen "personel müdürü" veya "personel başkanı" gibi unvanlar yerine "insan kaynakları yöneticisi" unvanı verilmiştir.

*-İnsan kaynakları yönetimini personel yönetiminden farklı görüp, İnsan kaynakları yönetiminin bir kurama dayandırılması gerektiğini öne süren yaklaşım;* Burada işletme yöneticilerine insan kaynakları yönetimi ve düşüncesi konusunda bir çerçeve sunulmaktadır. İnsan kaynakları politikaları, insan kaynakları çıktıları ve örgütsel çıktılar olmak üzere üç unsuru kapsayan model, uygulamacılara ne yapılması gerektiği konusunda yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır.

*-İnsan kaynakları yönetimini stratejik açıdan değerlendiren yaklaşım;* Bu yaklaşım işletmelerde çalışanların stratejik amaçlara ulaşmak için nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceği üzerinde durarak, işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları vasıtasıyla rekabet yoğun ortamda üstünlük elde edebilmeleri ve rekabetçi üstünlüklerini koruyabilmeleri konuları üzerinde duran pazara yönelik bir yaklaşımdır.

Pfeffer (1995)'e göre; işletmeler hedefledikleri kârlılığa erişebilmek için, rekabet üstünlüğü açısından taklidi güç kaynakları kullanmalıdırlar. Aynı zamanda rekabet

üstünlüğü kaynaklarının zamanla değiştiğini kabul etmeleri ve artık geleneksel üstünlük kaynakları; teknoloji, maliyet düşürücü teknikler veya modern pazarlama teknikleri gibi konular üzerinde değil, işgücünün etkin yönetimi ve stratejik güç olarak kullanımı üzerinde durmaları gerekmektedir.

Bir zamanlar rekabet avantajı doğal kaynakların varlığına ve işletmelerin büyüklüğüne bağlı olarak görülürken, şimdi ise "beyin gücü"nü yoğun olduğu yenilikçiliğin en önemli strateji olarak görüldüğü endüstriler çağı yaşanmaktadır. Örneğin; yeni malzemeler, yarı iletken cipler, bilgisayarlar ve yazılımlar v.b. gibi. Bunların doğal olarak yetiştikleri bir yer mevcut değildir. Her yerde olabilirler ve bu durum herkesin bunlar için rekabet edebileceği anlamına gelmektedir. Ancak bu gerekli beyin gücünün organize edilmesi ile mümkün olabilir. Bilgi gereksiniminin giderek arttığı günümüzde, yetkin insan kaynaklarının işletmelerin sahip olması gereken en önemli unsur olduğu gerçeğini kabul eden işletmeler, insan kaynakları yöneticilerini yönetim karar sürecine dahil ederek, bütünlük bir insan kaynakları sistemini oluşturma çalışmalarına başlamışlardır. 21. Yüzyılın rekabet silahı artık eğitilmiş ve beceri sahibi insan gücü olmuştur.

Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi, bu amaçlara ulaşılması için gerekli yöntemlerin bulunması ve bu yöntemlerin uygulanmasının denetimi, işletme yönetiminin görevidir. Pazar payı ve satış hacimlerini artırarak kârlılık yükseltmek, ileri teknolojileri işletmelerine kazandırmak, yatırımlarını artırarak alanında yüksek gelir elde etmek gibi genel amaçlar, hem üretim hem de hizmet işletmelerinin ortak amaçları arasındadır. Bütün bu amaçların gerçekleştirilebilmesi işletmelerin insan kaynaklarının verimliliğine bağlıdır. Bu nedenle işletmeler mevcut insan kaynaklarının verimliliğini artırmak zorundadır ve bu konuda en önemli görev insan kaynakları bölümüne düşmektedir. İşletmelerin ana sermayesi olan insan, yine onun başarısı ve başarısızlığında ciddi pay sahibi olması nedeniyle, özel önem ve dikkat gerektirmektedir. Bu durum insan kaynaklarının stratejik açıdan değerlendirilmesi konusunu da beraberinde getirmektedir, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanımı ile işletme amaçlarının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, insan kaynakları yönetiminin birincil görevidir. İnsan kaynakları yönetiminin etkili olabilmesi ise, işletmenin diğer fonksiyonlarıyla tam bir uyum ve işbirliği içerisinde olmasına bağlıdır. İnsan kaynakları yönetiminin aldığı kararların bütün işletmeyi etkileyeceği gerçeği göz ardı



edilmemelidir. Dolayısıyla geçmiş yıllardaki kendi içerisinde kapanık ve rutin kayıt işleriyle uğraşan yapısından uzaklaşan insan kaynakları departmanının daha etkin roller üstlenmesi, diğer departmanlarla çok yönlü iletişim içerisinde bulunması, işletmenin stratejilerinin oluşturulması ve uygulanması sürecinde etkin rol oynaması gerekmektedir.

Görüldüğü üzere, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetimini mikro seviyeden (bireysel personel konularından) makro seviyeye (işletme stratejisine) yükseltmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları yönetim süreci işletme strateji oluşturulduktan sonra kendi planlarını yapan ve faaliyetlerini yönlendiren reaktif bir anlayıştan, işletmenin stratejik yönetim sürecine dahil olarak işletmedeki faaliyetleri bütünsel olarak ele alan ve bu çerçevede kendi strateji ve politikalarını belirleyen proaktif bir anlayışa kavuşmuştur.

İşletmeler için önemi vurgulanan yenilikçilik yeteneğinin temelinde insan kaynaklarının yaratıcılığının yattığı düşünüldüğünde stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi daha da ön plana çıkmaktadır.

Türk Elektronik Sanayii işletmelerine yönelik olarak yapılan araştırmada stratejik insan kaynakları yönetimi ile yenilikçilik yeteneği arasında var olduğunu düşündüğümüz ilişki incelenmiştir.

Araştırma kapsamında anket formu gönderilen 141 işletmeden 92'sinden gelen cevaplar değerlendirmeye alınmıştır.

Değerlendirmeye alınan anket formlarını cevaplayan katılımcıların %12'si Gn.Md.Yrđc. ve daha üst yöneticilerden, %35'i insan kaynakları yöneticilerinden, %9'u insan kaynakları uzmanlarından, %9'u Ar-Ge yöneticilerinden ve kalan %11'i de diğer orta üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Katılımcıların mesleki tecrübelerine bakıldığında; %18,5'i (0-5) yıl, %22,8'i (6-10) yıl, %16,5'i (11-15) yıl %29,3'ü 16-20 yıl ve %13'ünün de 21 yıl ve üstü tecrübeye sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların; %42,4'ü (0-5) yıldır, %32,6'sı (6-10) yıldır, %19,6'sı (11-15) yıldır, %4,3'ü (16-20) yıldır ve %1,1'i 21 yıl ve üstünde bir süredir mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Eğitim durumlarına bakıldığında katılımcıların %8,7'si yüksek okul, %57,6'sı lisans, %28,3 yüksek lisans ve %5,4'ü doktora eğitimi düzeyindedir.

Katılımcıların işletmedeki görevleri, mesleki tecrübeleri, mevcut işletmedeki çalışma süreleri ve eğitim durumları dikkate alındığında, işletmelerinin yenilikçilik yeteneği ve stratejik insan kaynakları yönetimine bakış açısı ile ilgili isabetli değerlendirmelerde bulunabilecekleri düşünülmektedir.

Araştırmada kullanılan anketin yapısal geçerliliğinin ölçülmesi maksadıyla anket formundaki her bir bölüm için ayrı ayrı faktör analizi yapılmış ve bunların tek bir faktör altında toplanıp toplanmadıkları analiz edilmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre organizasyon kültürü ile ilgili 22 değişkenin, üst yönetimin bakış açısı ile ilgili 19 değişkenin, organizasyon yapısı ile ilgili 18 değişkenin, insan kaynakları politikaları ile ilgili 26 değişkenin, işletme performansı ile ilgili 8 değişkenin ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili 18 değişkenin beklenildiği gibi tek bir faktör altında toplandıkları görülmüş ve anketin yapısal geçerliliğinin bulunduğu sonucuna varılmıştır. Anket formunun güvenilirliği için gerek pilot uygulama sırasında gerekse nihai çalışmada her bir boyutun Cronbach Alpha değerlerine bakılmış ve 0,90'ın üzerinde değerler tespit edildiğinden anketin yüksek güvenilirlik derecesine sahip olduğu görülmüştür.

Belirlenen işletme özellikleri ile yenilikçilik yeteneği arasında bir ilişki olup olmadığı ve varsa ilişkinin gücü önce korelasyon analizi ile test edilmiş, bahse konu özelliklerin yenilikçilik yeteneği üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir.

Korelasyon analizi sonucuna göre işletmelerin yer aldığı alt sektör haricinde diğer işletme özelliklerinin yenilikçilikle anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisinin bulunduğu bunların içerisinde organizasyon kültürü, üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, insan kaynakları politikaları ve işletme performansının ilişkisinin çok kuvvetli olduğu görülmüştür.

İşletme özelliklerinin tamamının bir arada yenilikçilik yeteneği üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile araştırılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda yenilikçilik yeteneği ile ilişkisi tespit edilemeyen “işletmenin yer aldığı alt sektör” özelliğine yönelik regresyon analizi ile de bir ilişki bulunamamıştır. Alt sektörlere göre işletmelerin stratejik insan kaynaklarına bakış açıları varyans analizi (One –Way ANOVA) ile incelenmiş ancak işletmelerin alt

sektörlere göre stratejik insan kaynakları bakış açılarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durumun Türk Elektronik Sanayii'nde yer alan işletmelerin genelde aynı anda birden fazla alt sektöre hitap eden faaliyetlerde bulunmalarından ve bunun sonucu olarak ürünlere göre belirlenmiş alt sektörlerin, yönetim felsefesi ve organizasyon süreçleri bakımından birbirlerine yakın olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Regresyon analizi sonucunda R değeri 0,932, belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) 0,868 olarak bulunmuş ve ANOVA testi sonuçlarına ( $F=53,395$ ,  $p(\text{sig})=0.000$ ) göre % 99 anlamlılık seviyesinde ( $p<0,01$ ) kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmüştür. Buna göre işletmelerin yenilikçilik yeteneğinin % 86,8'ini, belirlenen işletme özellikleri açıklamaktadır.

Regresyon analizi sonucuna göre işletmenin yenilikçilik yeteneği şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{YENİLİKÇİLİK} = -1,431^{***} + 0,304\text{OK}^{**} + 0,311\text{ÜYB}^{**} - 0,323\text{OY}^{***} + 0,312\text{İKP}^{**} \\ + 0,687\text{PER}^{***} + 0,113\text{BÜY} - 0,008\text{YAŞ} - 0,015\text{SEK} - 0,023\text{SER}$$

\*\* 0,05 düzeyinde anlamlı, \*\*\*0.01 düzeyinde anlamlı,

Bu sonuçlara göre organizasyon yapısı ile işletme performansının % 99 ( $p<0,01$ ) anlamlılık seviyesinde, organizasyon kültürünün, üst yönetimin bakış açısının ve insan kaynakları politikalarının %95 ( $p<0,05$ ) anlamlılık düzeyinde yenilikçilik yeteneğine katkı yaptıkları belirlenmiştir. Diğerlerinden farklı olarak organizasyon yapısı ile yenilikçilik yeteneği arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca yenilikçilik yeteneğine en büyük katkının işletme performansı tarafından yapıldığı belirlenmiştir.

Regresyon analizi ile elde edilen sonuçları şu şekilde yorumlamak mümkündür:

- Çalışanları risk almaktan çekinmemeye özendiren, onlara yeterince inisiyatif kullanabilecekleri alanlar bırakan, birbirleri ile bilgi alışverişinde bulunmalarını ve takım çalışmalarını destekleyen, hataları hoş gören bir organizasyon kültürü işletmenin yenilikçilik yeteneğini desteklemektedir (Özçer, 2005:197).
- Yenilikçiliğin işletmeye katkı sağlayabilmesi için sürekliliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu da yenilikçiliğin işletmenin temel strateji olarak kabul edilip,

işletmenin vizyon ve misyon ifadeleri ile değerlerinde yenilikçiliğin ön plana çıkartılması ile olur (Durna, 2002: 188-189). Bu temel hususların gerçekleşmesi ise ancak üst yönetimin yenilikçiliği benimsemesi ve işletmedeki en önemli faaliyetten en sıradan faaliyete kadar bütün uygulamalarında ve bu uygulamalara yön veren politikalarında yenilikçiliği temel faktör olarak vurgulamaları ile mümkündür. Üst yönetim yenilikçilik ile ilgili bu desteğini oluşturulacak yenilikçi organizasyon kültürü ve organizasyonun yapısal unsurları vasıtasıyla yansıtarak çalışanlara fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri, risk almaktan kaçınmayacakları, yenilikçilik girişimlerinin maddi ve manevi unsurlarla destekleneceği bir çalışma ortamı hazırlamalıdır (Sarıhan, 1998:139-140; Güleş ve Bülbül, 2004:310). Analiz sonucunda da yenilikçiliği destekleyen yönetim anlayışının işletmenin yenilikçilik yeteneğine katkı sağladığı görülmüştür.

➤ İşletme içerisinden dışarisından etkin ve çok yönlü bilgi akışının sağlanabileceği bir iletişim sistemine sahip, çapraz fonksiyonel takımların kullanılabilirdiği, merkeziyetçilikten uzak, esnek ve yalın organizasyon yapılarının yenilikçiliği destekleyeceği değerlendirilmektedir (Tidd ve diğ., 2001:335). Bu özelliklere sahip organizasyonlar Burns ve Stalker tarafından organik model olarak tanımlanmıştır ve yapılan çalışmaların büyük kısmında yenilikçi işletmelerin bu yapıya yakın oldukları ifade edilmiştir (Tidd ve diğ., 2001:322). Oysa regresyon analizinde bu tip bir organizasyon yapısı ile yenilikçilik yeteneğinin negatif ilişki içerisinde bulunduğu görülmüştür. Peters ve Waterman tarafından yapılan araştırmada da yenilikçiliklerinin sebebi olarak organik organizasyon yapıları gösterilen işletmelerin, pazarda veya ekonomik koşullarda meydana gelen değişikliklerden sonra yenilikçilik kapasitelerinin düştüğü görülmüştür. Bu örnekte olduğu gibi işletmelerin yenilikçilikleri pazar pozisyonları, ulusal ekonomik ve politik koşullar, işletmenin yenilikçilik dışında sahip olabileceği farklı rekabet avantajları ve buna bağlı işletme performansı da yenilikçilik kapasitesi ve yeteneği üzerinde etkili olabilir (Durna, 2002:171). Zaltman da yapmış olduğu çalışmasında yenilik sürecinin tamamı için tek tip bir yapının yeterli olmayabileceğini sürecin iki safhalı olarak değerlendirilmesi gerektiğini ‘girişim’ safhası olarak nitelediği birinci aşamada yaratıcılığın ön planda olacağını ve bu aşamada daha organik bir yapının yarar sağlayabileceğini ifade etmiştir. Yeniliğin

işletme hayatına girdiği ‘yürütme’ aşamasında ise maliyetlerin aşağıya çekilebilmesi ve kalitenin artırılması için daha mekanik bir yapının kullanılabileceğini ifade etmiştir (Aktaran: Durna, 2002:171). Bu açıklamaların ışığında yenilikçilik için organik organizasyon yapılarının kolaylaştırıcı bir etkisi olduğu ifade edilebilir, ancak bu tip bir organizasyon yapısının evrensel olarak işletmeleri yenilikçilik sürecinde başarıya taşıyacağını iddia etmek doğru olmayacaktır. Çalışmamızda organizasyon yapısı ile yenilikçilik arasındaki ilişkinin negatif çıkmasının sebebinin; araştırmada daha yenilikçi olarak belirlenen işletmelerin genelde büyük ölçekli işletmeler olması ve büyük organizasyonların yapılarının da daha hiyerarşik özellikler göstermesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Büyük işletmeler sahip oldukları finansal, teknolojik ve beşeri kaynaklarla yenilikçilik konusunda KOBİ’lere göre daha avantajlı olabilmekte ve bu avantajlarını kullanarak kendilerine göre, daha organik ve esnek yapılara sahip KOBİ’lerden daha yenilikçi bir performans izleyebilmektedirler (Freel, 2000:61-65).

➤ Yenilikçiliğin temelinde insan kaynaklarının yaratıcılığının bulunduğu dikkate alınır, çalışanlara fikirlerini açıkça söyleyebilecekleri, tartışabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri bir ortamın yaratılmasında insan kaynakları bölümünün önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Yenilikçi organizasyonlarda, çalışanların kararlara katılımını sağlayacak ve destekleyecek bir yapı ve üst yönetim anlayışı vardır. Çalışanların birbirleri ile iletişimlerini artırabilecekleri formal ve informal kanallar oluşturulmuştur ve desteklenir. Çalışanlar işletmenin vizyonunu, misyonunu ve değerlerini bilir ve paylaşırlar. Performans değerlemesinde çalışanın elde ettiği sonuç kadar geçirmiş olduğu süreç de dikkate alınır. Ücretlendirmede, performans değerlendirmede ve kariyer planlarında işletmeye yenilikçi yaklaşımları değerlendirilir ve ödüllendirilir. Çalışanlara bilgi, malzeme ve parayı kullanmaları yönünde güvenilir ve başarısızlıkları hoşgörülür (Galbraith, 1984:334-341). Yenilikçi insan kaynakları yönetiminde güçlendirme, eğitim çalışanların yaratıcı zenginliklerini artıracak şekilde düzenlenir. Araştırmada da yenilikçiliği destekleyici insan kaynakları politikalarının yenilikçilik üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir.

➤ Yenilikçiliğin bir özelliğinin de belirli oranda risk almak olduğu ifade edilmişti. Bu durumda karşılaşılabilecek başarısızlıklarda bu durumu karşılayabilecek, elde edilen

olumlu sonuçların daha büyük kârlara dönüşmesi için yatırım yapabilecek kaynaklara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu sebeple performansı yüksek işletmeler bu kaynakları yenilikçilik için kanalize edebilmektedir. Bir diğer ifade ile performans ile yenilikçilik arasında pozitif bir geri besleme vardır. Bu iki kavram arasında, dinamik, eş zamanlı ve iki yönlü bir ilişki bulunmaktadır ve ilişki birbirlerini besleyerek kar topu etkisi yaratmaktadırlar (Nelson ve Winter, 2002:28). Araştırmada elde edilen sonuçlar da işletme performansının güçlü bir şekilde yenilikçiliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Organizasyon büyüklüğünün, yaşının, sermaye yapısının ve sendikalaşma oranının korelasyon analizi sonucu yenilikçilik ile anlamlı ilişkileri tespit edilmesine rağmen regresyon analizi sonucu yenilikçilik yeteneği üzerinde anlamlı bir etkilerinin bulunmadığı görülmüş ve bunun sebebi araştırılmıştır. Bu durumun organizasyon kültürü, üst yönetimin bakış açısı, organizasyon yapısı, İK politikaları ve işletme performansı değişkenlerinin güçlü etkileri ile diğer dört değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini gölgelemesinden kaynaklandığı değerlendirilmiş ve yapılan farklı regresyon analizleri ile bu durum tespit edilmiştir. Buna göre regresyon analizinde anlamlı ilişkisi belirlenen beş değişken diğer bağımsız değişkenlerin etkilerini tamamen ortadan kaldırarak ara değişken etkisi yaratmaktadırlar. Bu sebeple bu değişkenlerin yenilikçilik ile ilişkisi karşılaştırma analizleri ile tespit edilmiştir.

İşletmelerin büyüklüğüne göre yenilikçilik yetenekleri ile stratejik insan kaynakları yönetimi bakış açılarının farklı olup olmadığı bağımsız t testi ile analiz edilmiştir. İşletmelere ilişkin büyüklükler belirlenirken Sanayi Bakanlığı tarafından oluşturulan yasal mevzuat çerçevesinde 250 ve daha az çalışanı olan işletmeler küçük ve orta boy işletme (KOBİ), 250'den fazla personel çalıştıran işletmeler ise büyük işletme olarak kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda işletmelerin büyüklüğüne göre hem yenilikçilik yetenekleri açısından hem de stratejik insan kaynakları yönetimi açısından farklılık gösterdikleri tespit edilmiştir. Buna göre büyük işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin KOBİ'lere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu durumun büyük işletmelerin KOBİ'lere nazaran sahip olduğu finansal, teknolojik ve beşeri kaynaklar ile geniş pazar payları ve

pazarlama imkanları sayesinde gerekleŖtiđi ifade edilebilir (Freel, 2000:61-65). Buyk iŖletmeler bu imkanları yenilikçilik yönünde kullanabilirlerken, lkemizde KOBİ'ler yaŖadıkları finansman sıkıntıları karŖısında yenilikçiliğe ve Ar-Ge faaliyetlerine yeterli kaynak ayıramamaktadır.

Benzer Ŗekilde büyük iŖletmelerin insan kaynakları yönetimine KOBİ'lere oranla daha stratejik baktıkları tespit edilmiŖtir. Bu sonucun, büyük iŖletmelerin bahse konu imkanlara sahip olmaları ve kurumsal bir yapı kazanmaları, buna karŖılık KOBİ'lerin kurumsallaŖma konusunda da önemli eksiklerinin bulunmasından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Ülkemiz sanayiinde önemli bir yer tutan KOBİ'lerin kaynak eksikliği, kurumsallaŖma ve diğer problemlerinin devlet tarafından atılacak adımlarla özümlenmesi ülkemizin yenilikçilik kapasitesi ve rekabetçiliği açısından büyük önem taŖımaktadır. Bu sebeple KOSGEB'e daha güçlü bir yapının kazandırılmasının ve KOBİ'lerin finansman ihtiyacına yönelik özel teŖvik sistemlerinin geliŖtirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. nkn yeterli kaynak desteği yaratıldığında daha esnek yapıda olan ve pazardaki deđiŖimleri daha kolay algılayabilen KOBİ'lerin, mŖteri Ŗikayet ve ihtiyaçları konusunda daha aktif olabilecekleri ve bunun da daha yenilikçi bir performansı getirebileceği değerlendirilmektedir.

Elektronik sanayiinde faaliyet gösteren tamamen yerli sermayeli iŖletmeler ile sermaye yapısında farklı oranlarda yabancı hissesi bulunan iŖletmelerin yenilikçilik yeteneklerinde ve insan kaynakları yönetimine stratejik bakıŖ açılarında fark olup olmadığını öğrenmek için bağımsız t-testi analizi yapılmıŖtır.

Analiz sonucuna göre; sermaye yapılarında yabancı ortak bulunduran iŖletmelerin tamamen yerli sermayeli iŖletmelere göre yenilikçilik yeteneklerinin daha yüksek olduğu ve insan kaynakları yönetimine daha stratejik baktıkları belirlenmiŖtir.

Yabancı sermayeli iŖletmeler sahip oldukları finansal kaynak avantajı, üretim teknolojileri ve ölçek ekonomisi avantajı ve istihdam ettikleri yetenekli insan kaynakları avantajı ile yerel firmalara yenilikçilik anlamında üstünlük kurabilmektedirler (Craig ve Douglas, 2000: 17; Jeong, 2003:359)

Türk Elektronik Sanayiine yatırım yapan yabancı şirketlerin köken ülkeleri gelişmiş batılı ülkelerdir. Bu şirketlerin çoğu Türkiye dışında bir çok yerde yatırımı bulunan uluslararası işletmelerdir. Bu işletmeler geniş kaynaklara sahiptirler. Hatta bir kısmının sadece Ar-ge faaliyetleri için kurulmuş işletmeleri bulunmaktadır. Bu sebeple yenilikçilik ve stratejik insan kaynakları yönetimi konularında sahip oldukları tecrübeleri ülkemizde kurdukları veya ortağı oldukları işletmelere de aktarmış oldukları değerlendirilmektedir. Çalışmamızda elde edilen sonucun benzeri 1995-1997 ve 1998-2000 yılları arasında iki dönem halinde Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin yenilikçilik düzeylerine ilişki yapılan araştırmada elde edilmiştir. Bu araştırmaya göre özellikle orta ve ileri teknoloji gerektiren sektörlerde yabancı işletmelerin yerli işletmelere göre daha yenilikçi oldukları sonucuna ulaşılmıştır. (Lenger ve Yılmaz, 2006:141-142 ). Bu sonuçlara göre yabancı işletmeler ki çoğunluğu büyük uluslararası şirketlerdir. Uzun yıllar boyunca elde ettikleri tecrübeler, maddi ve entelektüel birikime dayanarak uyguladıkları strateji ve politikalarla daha yenilikçi olabilmektedir. Bu birikimleri ile oluşturdukları kurumsal yapıda insan kaynaklarının günümüzde sahip olduğu kritik role uygun olarak stratejik insan kaynakları yönetimini benimsemektedirler.

Ulaşılan bu sonuçlar ışığında; ülkemizde doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının desteklenmesi ile ilgili yürütülen çalışmalarda bugüne kadar ihmal edilen bilgi transferi konusuna da yoğunlaşmak gerektiği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede yabancı sermayenin teşviki ile ilgili yapılan çalışmalarda yabancı işletmelerin tecrübelerini, bilgilerini ve teknolojilerini de ülkemize yapacakları yatırımla birlikte taşımaları konusunda teşvik edici tedbirlerin alınması ülkemiz açısından büyük önem taşımaktadır.

Türk Elektronik Sanayii’nde 1980’li yılların ortalarından itibaren ekonomide yaşanan dönüşüme paralel olarak hızla yeni işletmelerin kurulmaya başlandığı üçüncü bölümde ifade edilmişti. Bu kırılma noktası dikkat alınarak kuruluş tarihleri 20 yıl ve daha yeni işletmeler bir grupta, 20 yıldan daha eski işletmeler başka bir grupta toplanmış ve bu iki grup işletme arasında yenilikçilik yeteneği ile stratejik İKY açısından bir fark olup olmadığı çok faktörlü varyans analizi (MANOVA) ile incelenmiştir.



Analiz sonucuna göre kuruluş tarihleri 20 yıldan eski işletmelerin daha genç işletmelere göre yenilikçilik yeteneklerinin yüksek olduğu ve İKY'ne daha stratejik yaklaştıkları belirlenmiştir.

Eski işletmeler genelde pazarda önemli paylara sahiptir. Bu durum, bu tür işletmelere önemli kaynaklar sağlamakta ve bu kaynaklara bağlı olarak yenilikçilik performansları yükselebilmektedir. Sinkula (1994:39) eski işletmelerin pazar hakkında daha yeterli ve sonuç alıcı bilgilere ulaşma imkanlarının bulunduğunu ifade etmiştir. Yenilikçi fikirlerin; işletme içerisinde, müşterilerden, tedarikçilerden ve ilişki içerisinde olunan diğer işletmelerden elde edildiği ve bu tür ilişkilerin oluşturulmasının zaman alacağı dikkate alındığında, eski işletmelerin bilgilerin elde edilmesinde, seçilmesinde ve işlenmesinde yeni işletmelere nazaran daha avantajlı oldukları söylenebilir. Ayrıca eski işletmelerin kurumsallaşma konusunda da genç işletmelere göre önemli avantajları bulunmaktadır. Eski işletmeler bahse konu bu avantajlarını kullanarak yeni işletmelere göre daha yenilikçi olabilirler (Calantone ve diğ., 2002:518-522). Araştırma sonucunda da bu yönde bir sonuç elde edilmiştir. Ancak literatürde bu bakış açısının tersini savunan araştırmalar da mevcuttur (Strebel, 1987; Sienghtai ve Bechter, 2001)

İşletmelerin Ar-Ge faaliyetlerine ayırdıkları paya göre yenilikçiliklerinde fark olup olmadığını öğrenmek için tek-faktörlü varyans analizi (One-Way ANOVA) yapılmıştır. Analiz sonucunda, beklenildiği gibi işletmelerin Ar-Ge'ye ayırdıkları pay arttıkça yenilikçilik yeteneklerinin de arttığı görülmektedir. Ar-Ge ile yenilikçilik zaman zaman birbirine karıştırılabilen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Ar-Ge faaliyetleri yenilikçilik sürecinin bir parçasıdır. Ancak Ar-Ge faaliyetlerinin her sonucu bir yenilik değildir. Çünkü yenilik olabilmesi için pazarlanabilir bir nitelik kazanması gerekmektedir. Buna karşılık yenilikçilik çok nadiren tesadüflere bağlı olarak gelişen ancak çoğunlukla sürekli, sistemli ve ciddi çabaları gerektiren bir süreçtir. Bu sebeple yenilikçiliğin başarılı olabilmesi için Ar-Ge'ye daha fazla kaynak ayrılması gerekmektedir. Araştırma sonucunda da bu yönde bir sonuca ulaşılmıştır.

Ülkemizde Ar-Ge için ayrılan kaynak gerek kamuda gerekse özel sektörde dünya ortalamasının çok altındadır. Oysa Ar-Ge'ye yapılacak yatırımların uzun dönemde ülkemize önemli katma değer kazandıracığı değerlendirilmektedir. Ar-Ge teşvikleri ile

ilgili devlette bir çok kurumun görevli olduğu gör÷lmektedir. Bu konunun yeniden yapılandırılarak belirlenecek veya kurulacak bir kurum/bağımsız üst kurul tarafından ele alınmasının, bu sorumlu kurumun Ar-Ge stratejilerini ÷lke çapında geniş bir katılım ile belirleyerek bu stratejiler doğrultusunda teşvikleri yönlendirmesinin ve koordine etmesinin ÷lkemizin geleceği açısından büyük önem taşıdığı değerlendirilmektedir.

İşletmeler açısından da Ar-Ge faaliyetlerine daha fazla önem verilmesi ve kaynak ayrılmasının, üniversitelerle ortak projeler yürütülerek buradaki nitelikli işgücünden yararlanılmasının yenilikçilik yeteneklerini artıracakđı değerlendirilmektedir.

İşletmelerde vizyon ve misyon ifadesi bulunanlar ile bulunmayanların insan kaynakları yönetimine stratejik bakış açılarında fark olup olmadığını öğrenmek için bağımsız t-testi analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre vizyon ifadesi bulunan işletmelerin bulunmayanlara göre, misyon ifadesi bulunan işletmelerin bulunmayanlara göre insan kaynakları yönetimine daha stratejik baktıkları tespit edilmiştir.

İşletmelerin insan kaynakları yönetimine ne kadar stratejik baktıkları ölç÷lmüş ve insan kaynakları yönetiminin stratejik planlama sürecine katılımına göre işletmeler dört düzey altında gruplandırılmıştır. Bunlar insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecine müdahil olma durumuna göre “Hiçbir şekilde”, “Ara Sıra Danışmanlık Yapar”, “Her Aşamaya Dahildir” ve “Strateji Geliştirme Sürecinde Merkezi Rol Oynar” şeklindedir. Belirlenen bu dört düzeye göre işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinde farklılık oluşup oluşmadığı tek faktörlü varyans analizi(One-Way ANOVA) ile ölç÷lmüştür. Analiz sonuçlarına göre işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin stratejik planlama sürecindeki sorumlulukları arttıkça işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin de arttığı gör÷lmüştür.

Yenilikçilikle ilgili yapılan açıklamalardan yenilikçilik yeteneğinin bugünden yarına kazanılacak bir husus olmadığı, bunun bir süreci, alt yapıyı ve en önemlisi üst yönetim ile çalışanların gönülden desteğini gerektirdiği gör÷lmektedir.

İşletmelerin yenilikçilik sürecine hazırlanmasında insan kaynakları yönetimine önemli sorumluluklar düşmektedir. Yenilikçiliğe geçiş kararlarında ve stratejilerinde hiç bir şekilde katkısı olmayan insan kaynakları departmanının yenilikçilik ile ilgili

oluşturulmuş stratejilere bakarak organizasyon kültüründe yenilikçiliğe uygun dönüşümleri sağlayacak İKY politikaları belirlemesi ve sürece uygun iklimi yaratması daha zor ve belki de başarısız olacaktır.

Bu sebeple günümüzde bütün işletmelerde insan kaynakları yöneticilerinin işletme stratejilerinin belirlenmesinde ve yürütülmesinde etkin rol oynamaları, işletme içerisinde gerek diğer birimlerle gerekse işletme üst yönetimi ile çok yönlü bir iletişim geliştirerek oluşan yeni durumlara karşı kendi içlerinde de gerekli tedbirleri almaları gerekmektedir. Bu durum yenilikçiliğin temel çıkış noktasında ve sürecin tamamında insan kaynaklarının bulunması sebebiyle daha da çok önem kazanmaktadır.

### **Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler**

Stratejik insan kaynakları yönetiminin yenilikçilik yeteneği üzerine etkisi ile ilgili yapılan bu çalışmanın ülkemizde ilk olması sebebiyle gelecek çalışmalara da faydalı olacağına inanılmaktadır. Gelecek çalışmalar için bazı öneriler aşağıda açıklanmaktadır.

Bu çalışmada uygulama sadece Elektronik Sanayii firmalarına yönelik yapılmıştır. Gelecekte farklı sektörlerdeki sonuçlarının ortaya konulabilmesi açısından hem imalat hem de hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmaların oluşturduğu bir örneklem grubuna uygulanması ülkemizde gerek imalat sanayii gerekse hizmet sektörü ile ilgili önemli sonuçlara ulaşılmasına yardımcı olacaktır.

Ayrıca konunun daha derinliğine incelenmesi maksadıyla belirli kriterlere göre seçilecek firmalarda uygulamalar örnek olay incelemesi yöntemiyle değerlendirilerek literatüre ve sanayiye katkı yapılabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKLAR

- ACS, Zoltan J. ve David B. AUDRETSCH (1988), “Innovation In Large And Small Firms: An Empirical Analysis”, *The American Economic Review*; Sayı 78(4), s.678-690.
- AHMED, K.Pervaiz (1998), “Culture and Climate for Innovation”, *European Journal of Innovation Management*, Sayı 1(1), s.30-31.
- AKGÜL, Aziz ve Osman ÇEVİK (2005), *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS’te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset Ltd.Şti., Ankara
- ALTUNIŞIK, Remzi, R. COŞKUN, E. YILDIRIM, S. BAYRAKTAROĞLU (2004), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Kitapevi, Adapazarı.
- AMABİLE, T.M. (1997), “Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do”, *California Management Review*, Sayı 40(1), s.39-58.
- ARCHIBUGI, Daniele, Rinaldo EVANGELİSTA ve Roberto SIMONETTI (1995), “Concentration, Firm Size and Innovation: Evidence From Innovation Costs”, *Technovation*, Sayı 15(3), s.153-163.
- ARIAS-ARANDA, Daniel, Beatriz MINGUELA-RATA ve Antonio RODRIGUESZ-DUARTE (2001) , “Innovation and Firm Size: An Empirical Study For Spanish Engineering Consulting Companies, *European Journal of Innovation Management*; Sayı 4(3), s. 133-141.
- ARMSTRONG, Michael (1992), *Human Resources Management Strategy&Action*, Clays Ltd., Londra.
- ARMSTRONG, Michael (2002), *Strategic Human Resources Management: A Guide To Action*, Kogan Page Limited., Londra.
- ARTHUR, Jeffrey B. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations in American Steel Minimills,” *Industrial and Labor Relations Review*,

Sayı 45(3), s. 488-506.

AUSTIN, Nancy K. ve Thomas J.PETERS (1985). *A Passion For Excellence: The Leadership Difference*. Random House Inc.

AYGEN, Selin (2006), “İşletmelerde Yenilik Yönetimi Sürecinde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yasanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi”, Basılmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

BAE, J. ve J. LAWLER (2000) “Organizational and HRM Strategies In Korea: Impact On Firm Performance In An Emerging Economy”, *Academy of Management Journal*, Sayı 43, s.502-517.

BAIRD, L. ve L. MESHOULAM (1988), “Managing The Two Fits Of Strategic Human Resource Management”, *Academy of Management Review*, Sayı 13, s. 116–128

BALCI, Ali (2001), *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.

BARANSEL, Atilla (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neoklasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*, Cilt 1, 3.Baskı, Avcıol Basımevi, İstanbul.

BARCA, Mehmet (2002), “Yeni Ekonomide Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, Editörler: DALAY, İsmail, Recai COŞKUN ve Remzi ALTUNIŞIK, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Basım Yayım A.Ş., İstanbul, s.65-83.

BARKER, Alan (2001), *Yenilikçiliğin Simyası*, Çev.:KARDAM, Ahmet ve Zülfü DİCLELİ, MESS Yayınları, Yayın No:391, İstanbul.

BARON, James N. ve David M.KREPS (1999), *Strategic Human Resource: Framework For General Managers*, John Wiley & Sons Inc., USA.

BARTLETT, Christopher. ve Sumantra GHOSHAL (2002), “Building Competitive Advantage through People”, *MIT Sloan Management Review*, Sayı 43(2),

s. 34-41.

BARUTÇUGİL, İsmet (1981), *Teknolojik Yönetim ve Araştırma Geliştirme Yönetimi*, Bursa Üniversitesi Basımevi, Bursa.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BATT, R. (2002), “Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, And Sales Growth”, *Academy of Management Journal*, Sayı 45, s.587-597.

BAYRAM, Nuran (2004), *Sosyal Bilimlerde SPSS İle Veri Analizi*, Ezgi Kitabevi, Bursa:

BAYSAL, Ayşe Can (1992), *Çalışma Yaşamında İnsan*, Avcıol Basımevi, İstanbul.

BEARDWELL, Ian ve Len HOLDEN (1994), *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, Londra.

BEARDWELL, Ian ve Len HOLDEN (1997), *Human Resource Management: A Contemporary Perspective*, Pitman Publishing, Londra.

BEER Michael, Bert SPECTOR, Paul R. LAWRENCE, D. Quin MILLS ve Richard E. WALTON (1984), *Managing Human Assets*, Harvard University Press.

BENEDETTO, C.Anthony (1994), “Defining Markets and Users for New Technologies”, Editörler: SOUDER, William E. ve Daniel J. SHERMAN, *Managing New Technology Development*, McGraw Hill Inc., New York. s.73-111.

BHATTACHARYA, Mita ve Harry BLOCH (2004), “Determinants of Innovation” *Small Business Economics*, Sayı 22, s. 155–162.

- BIRD, A. ve S. BEECHLER (1995), "The Link Between Business Strategy And International Human Resource Management Practices". Editörler: MENDENHALL, M. ve G. ODDOU), *Readings and cases in international human resource management*, , South-Western College Publishing, Cincinnati, s. 40-50.
- BJORKMAN, I. ve X. FAN (2002), "Human Resource Management and The Performance Of Western Firms In China", *International Journal of Human Resource Management*, Sayı 13, s.853-864.
- BOXALL, Peter (1992), "Strategic Human Resource Management: Beginnings of A New Theoretical Sophistication?" *Human Resource Management Journal*, Sayı:2(3), s.60-79.
- BOXALL, Peter (1996), " The Strategic HRM Debate and The Resouce-Based View of The Firm" *Human Resource Management Journal*, Sayı:6(3), s.59-75.
- BOXALL, Peter, John PURCELL (2000), "Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going?", *International Journal of Management Reviews*, Sayı 2(2), s.183-203
- BRATTON, John. ve Jeffrey GOLD (1999), *Human Resource Management: Theory and Practice*, MacMillan, Londra.
- BREWSTER Chris (1994), "European HRM – Reflection Of, Or Challenge To The American Concept", Editör: KIRBRIDE, Paul, *Human Resource Management In Europe*, Routledge, Londra.
- BREWSTER Chris (1999), "Strategic Human Resource Management: The Value of Different Paradigms", Editörler: Randall S.SCHULLER ve Susan E. JACKSON, *Strategic Human Resource Management*, Blackwell Publishers Inc., Massachusetess, s.356-372.
- BROOKS, Harvey (1982), "Social and Technological Innovation", Editörler: LUNDSTEDT, Swen B. ve William COLGLAZIER , *Managing Innovation*, Pergamon, New York.

- BUCKLEY, Ronald M ve Gerald R. FERRİS (1996), *Human Resources Management*, 3. Baskı, Prentice-Hall, New Jersey.
- BUDAK, Gönül (1998), *Yenilikçi Yönetim Yaratıcı Birey*, Sistem Yayıncılık, İstanbul,
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener. (2003), *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem A Yayıncılık, Ankara.
- CAINELLI, Giulio, Rinaldo EVANGELISTA ve Maria SAVONA (2006),” Innovation and Economic Performance in Services: A Firm-Level Analysis, *Cambridge Journal of Economics*, Sayı 30, s.435–458
- CALANTONE, Roger J., S. Tamer ÇAVUŞGİL ve Yushan ZHAO (2002) “Learning Orientation, Firm Innovation Capability, and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, Sayı 31, s.515–524
- CARRELL, M.R., N. Elbert ve R. Hatfield (2000), *The Foundations and Challenges of Human Resource Management*, The Dryden Press.
- CARROLL, Stephen J. ve Randall S. SCHULER, “Professional HRM: Changing Functions and Problems”, Editör: CARROLL, Stephen J. ve Randall S. SCHULER, *Readings In Human Resource Management*, Bureau of National Affairs, 1983.
- CHO, Hee-Jae ve Vladimir PUCIK (2005), “Relationship Between Innovativeness, Quality, Growth, Profitability, and Market Value”, *Strategic Management Journal*, Sayı 26, s.555–575.
- CHOURIDES, Pieris, David LONGBOTTOM ve William Murphy (2003), “Excellence in Knowledge Management: An empirical study to identify critical factors and performance measures”, *Measuring Business Excellence*, Sayı: 7 (2), s. 29-46.
- COOPEY, J., O. KEEGAN ve N. EMBLER (1998), “Managers’ Innovations and the Structuration of Organization”, *Journal of Management Studies*, Sayı 35, s.263-284.



- CRAIG, C.S. ve S.P. DOUGLAS (2000), "Configural Advantage in Global Markets", *Journal of International Marketing*, Sayı 8(1), s.6-26.
- DAMANPOUR, Fariborz(1987); "The Adoption of Technological, Administrative and Ancillary Innovations ", *Journal of Management*, Sayı:13(4), s.675-688.
- DAMANPOUR, Fariborz(1991); "Organizational Innovation: A Meta-Analysis Effect of Determinants and Moderators ", *Academy of Management Journal*, Sayı:34, s.555-590.
- DELANEY, J.T. ve M.A. HUSELID (1996),"The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Sayı 39, s.919-969.
- DELERY, J.E., ve D.H. DOTY (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management: Tests of universalistic, Contingency, And Configurational Performance Prediction. *Academy of Management Journal*, Sayı 39(4), s.802-835
- DELERY, J. E. (1998), "Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications For Research", *Human Resource Management Review*, Sayı 8, s. 289-309.
- DELERY, J.E., J. SHAW (2001), "The strategic management of people in work organizations: Review, synthesis, and extension", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Sayı 20.s.165-197.
- DEMİRÇİ, Ahmet Emre (2006), "İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketiçi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi : Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi", Basılmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DESSLER, Gary (1997), *Human Resources Management*, Prentice Hall.,London.

- DEVANNA, M.A., C. FOMBRUN, N. TICHY (1981),” Human Resource Management: A Strategic Perspective”, *Organizational Dynamics*, Sayı :9(3), s.51-68.
- DİNÇER, Ömer (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım, İstanbul.
- DOYLE, Peter (1998), *Marketing Management And Strategy*, Prentice-Hall, 2. baskı, England.
- DRUCKER, Peter F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Harper&Row Publishers, Newyork.
- DRUCKER, Peter F. (1999), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çeviren: BAHÇIVANGİL, İrfan ve Gülenay GARBON, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- DRUCKER, Peter F. (2001), *Managing in the Next Society*, Truman Talley, St Martins.
- DRUCKER, Peter F. (2003), *Yenilikçilik Disiplini, İçinde Yenilikçilik*, Çev.: Ahmet KARDAM, Harward Business Review, MESS Yayınları, Yayın No:412, İstanbul, s.119-134.
- DUBERLY, J.P. ve N.D. BURNS (1993), “Organizational Configurations- Implications for the Human Resource/Personnel Management Debate”, *Personnel Review*, Sayı 22(4), s. 26-34
- DURNA, Ufuk (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 1. Baskı, Ankara.
- DÜLGER, İlhan (1998), “Ulusal Ekonomiden Küresel Ekonomiye Geçerken Milli Devlet”, *Yeni Türkiye*, 21. Yüzyıl Özel Sayısı II.
- DYER, L (1985), “Strategic Human Resource Management and Planning“, Editörler: ROWLAND, K. ve G.FERRIS, *Research In Personnel and Human Resource Management*, Cilt 3, JAI Press, Greenwich, s. 1-30

- DYER, L ve G.W.HOLDER (1988), “A Strategic Perspectives of Human Resource Management“, Editör: DYER, L., *Human Resource Management-Evolving Roles & Responsibilities*, Cilt 1, Bureau of National Affairs, Wasington, D.C., s. 1-46
- DYER, L. ve T.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*, Sayı 6, s. 656-670.
- EDOSOMWON, Johnson A.(1989), *Integrating Innovation and Technology Management*, John Wiley&Sons, New York.
- ELÇİ, Şirin (2004), “İnovasyon”, <http://www.focusinnovation.net>, 10.09.2006
- ELÇİ, Şirin (2006), *İnovasyon Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*, Acar Matbaacılık, 7.Baskı, Ankara.
- ERDİL, Oya, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOĞLU ve Serhat ERAT (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı 5(1), s.17-26.
- ERDİL, Sabri, Oya ERDİL ve Halit KESKİN (2005), “The Relationships Between Market Orientation, Firm Innovativeness and Innovation Performance”, *Journal of Global Business and Technology*, Sayı 1(1), s.1-11.
- EREN, Erol (1992), *İşletmelerde Yenilik Politikası*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları,İstanbul.
- EREN, Erol (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul
- ERSEN, Haldun (1997), *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, 2.Baskı, Sim Matbaası, İstanbul.
- EYÜBOĞLU, Filiz (2007), “Süreç Yönetimi”, <http://www.filizeyuboglu.com/yazi.html> ,21.10.2007.

- FERNER, Anthony (2000), “The Underpinnings of Burocratic Control Systems: HRM In European Multinationals”, *Journal of Management Studies*, Sayı 37 (4), s. 521-540
- FEY, C. F. ve I. BJÖRKMAN (2001) “The Effect of Human Resource Management Practices on MNC Subsidiary Performance in Russia.” *Journal of International Business Studies*, Sayı 32(1), s.59-76.
- FINDIKÇI, İlhami, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, 2. Baskı, Bursa, 2000
- FIELDS, D., A. CHAN ve S. AKHTAR (2000), “Organizational Context And Human Resource Management Strategy: A Structural Equation Analysis Of Hong Kong Firms”, *The International Journal of Human Resource Management* , Sayı 11(2), s. 264-277
- FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY ve Mary Anne DEVANNA (1984), *Strategic Human Reosurce Management*, John Wiley and Sons, New York.
- FORBES, Naushad ve David WIELD (2002), *From Followers To Leaders: Managing Technology and Innovation*, Routledge, New York.
- FREEL, Mark S. (2000), “Barriers to Product Innovation in Small Manufacturing Firms”, *International Small Business Journal*, Sayı 18; s.60-80.
- FURMAN, J.F., M.E. PORTER, S. STERN (2002), “The Determinants of National Innovative Capacity,” *Research Policy*, Sayı 31, s.899-933.
- GALBRAITH, Jay R. (1984), “Human Resource Policies for the Innovating Organization” Editörler:FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY ve Mary Anne DEVANNA, *Strategic Human Reosurce Management*, John Wiley and Sons, New York, 319-341.
- GRONHAUG, K. ve G. KAUFMAN (1988), “Introduction”, Editörler: Gronhaug, K. ve G. Kaufman, *Innovation A Cross Disiplinary Perspective*, Norwegian University Press, London, s.1-10.

- GUEST, David E.(1987), “Human Resources Management and Industrial Relations”  
*Journal of Management Studies*, Sayı 24 (5), s. 503 – 521.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve Hasan BÜLBÜL (2003), “İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama”  
*Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:4, Sayı:1.
- GÜLEŞ, Hasan Kürşat ve Hasan BÜLBÜL (2004), *Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- GÜZEL, Ali ve Ali Rıza OKUR (1992), *Sosyal Güvenlik Hukuku*, 3.Baskı, Beta Basım-Yayım, İstanbul.
- HAEFFNER, E.A. (1973), “The Innovation Process”, *Technology Review*, Sayı 75(5), s.15-25.
- HAMEL, Gary (1998), “Strategy Innovation and the Quest for Value”, *Sloan Management Review*, Sayı 39 (2), s.7-14.
- HAMMER, Michael, James CHAMPY (1996), “Değişim Mühendisliği: İş İdaresindeki Devrim İçin Bir Manifesto”, Çev., Sinem Gül, 3. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul.
- HANNON, John M., Ing-Ching HUANG ve Bih-Shiaw JAW (1995), "International Human Resource Strategy And Its Determinants: The Case Of Subsidiaries İn Taiwan", *Journal of International Business Studies*, Sayı 26(3), s.531-555.
- HENDRY, Chiris ve Andrew PETTIGREW (1986), “The Practice of Strategic Human Resource Management”, *Personnel Review*. Sayı 15(5), s. 3 – 9
- HENDRY, Chiris, Andrew PETTIGREW ve Paul SPARROW (1988), “ Changing Patterns of Human Resource Managment”, *Personnel Review*. Sayı 20(11), s. 37 – 41
- HENDRY, Chiris ve Andrew PETTIGREW (1990), “A. Human resource management: An agenda for the 1990s”, *International Journal of Human Resource Management*. Sayı 1(1), s. 17 – 44

- HIGGINS, James M.(1995), “Innovation Core Competence”, *Planning Review*, Kasım/Aralık, s.33
- HOBDAY, Michael (2005), “Firm Level Innovation Models: Perspectives on Research in Developed and Developing Countries”, *Technology Analysis & Strategic Management*, Sayı 17 (2), s.121-146
- HODGETTS, Richard M. ve K.Golen KROECK (1992), *Personnel and Human Resource Management*, Dryden Press, USA.
- HUANG, Tung-Chun (2000), “Are The Human Resource Practices of Effective Firms Distinctly Different From Those of Poorly Performing Ones? Evidence From Taiwanese Enterprises”, *International Journal of Human Resource Management*, Sayı 11(2), s.436-451.
- HUMPHREYS, Paul, Rodney MCADAM ve Jonathon LECKEY (2005), “Longitudinal Evaluation of Innovation Implementation in SMEs”, *European Journal of Innovation Management*, Sayı 8(3), s.283-304.
- HUSELID, Mark A. (1995), “The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, Sayı 38(3), s. 635-672.
- HUSELID, Mark A. ve Brian E. BECKER (1995), “The strategic impact of high performance work systems”, *Academy of Management Annual Meetings*, Vancouver, BC.
- ICHNIOWSKI, C., K. SHAW, ve G. PRENNUSHI (1997), ”The effects of human resource management practices on productivity”, *American Economic Review*, Sayı 87, s. 291-313.
- İGEME (İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi) (2006), *Elektronik Sanayi Raporu*.
- İRİZ, Rıfat (2005), *Yaratıcılık ve Yenilikçilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ’ler*, Çizgi Kitapevi, 1. Baskı, Konya.

- İMAMOĞLU, Salih Zeki (2002),”*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Yenilik Çabaları ve KOBİ’lerde Ürün Yeniliği Üzerine Bir Araştırma*”, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- İŞTEGÜNDEM (2007), Murat Vargı Ropörtajı, [http://www.istegundem.com/news\\_detail.php?id=15810](http://www.istegundem.com/news_detail.php?id=15810), 15.11.2007.
- JAIN, R.K. ve Harry C. TRIANDIS (1997), *Management of Research and Development Organizations*, 2. Baskı, J. Wiley: New York.
- JASKYTE, Kristina ve Audrone KISIELIENE (2006), “Organizational Innovation: A Comparison of Nonprofit Human-Service Organizations in Lithuania and the United States”, *International Social Work*, Sayı 49(2), s.165-176.
- JEONG, Insik (2003), “A Cross-National Study of The Relationship Between International Diversification and New Product Performance”, *International Marketing Review*, Sayı 20(4), s.353-376.
- JOHNE, Axel (1999), “Using Market Vision To Steer Innovation”, *Technovation*, Sayı 19(4), s.203-207.
- KANE Bob ve Ian PALMER (1995), “Strategic HRM or Managing The Employment Relationship?”, *International Journal of Manpower*, Sayı 16(5/6), s. 6-21
- KANTER, Rosabeth Moss (1983), *The Change Masters*, Simon and Schuster. New York.
- KANTER, Rosabeth Moss (2001), “Yenilik Kültürü”, *Executive Exelence*, Sayı 53 s.5-8
- KARAÖZ, Murat ve Mesut ALBENİ (2004), “Türkiye’de teknoloji çabalarına ilişkin bir değerlendirme: Türkiye’de patent aktivitesi”, *III. Bilgi Teknolojileri Kongresi*, 7-9 Ekim, Denizli.
- KARASAR, Niyazi (1999), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

- KRAVETZ, Dennis J. (1988), *The Human Resources Revolution*, Jossey-Bass. Inc., San Francisco.
- KEÇECİOĞLU, Tamer (2003), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İKY ile Rekabetçi Avantaj Kazanmak*, Sistem Yayıncılık, İstanbul
- KEENOY, Tom (1990a), “HRM: Rhetoric, Reality and Contradiction”, *International Journal of Human Resource Management*, Sayı 1(3), s. 363 – 384
- KEENOY, Tom (1990b). “HRM: A Case of the Wolf in Sheep’s clothing?”, *Personnel Review*, 1990, Sayı 19 (2), s. 3 – 9.
- KELLEY, Tom ve Jonathan LITTMAN (2002), *Yenilikçilik Sanatı*, Çev.: Ahmet Fethi, Eczacıbaşı Holding, İstanbul.
- KILIÇ, Mustafa (1989): "İnnovasyon ve İşletmeler", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Sayı: 7(2), Ankara.
- KIRIM, Arman (2007), “Maliyetleri Sistem Dışına Çıkarmak”, <http://www.armankirim.com/word/subat2007.doc> , 23.11.2007.
- KOCHAN, Thomas, Harry C. KATZ ve Robert B. MCKERSIE (1986), *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books, New York.
- KOCHAN, Thomas, Harry C. KATZ ve Robert B. MCKERSIE (1994),“*The Transformation of American Industrial Relations*”, 2. Baskı, Cornell University Pres., New York.
- KOÇEL, Tamer (1999), *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, 7. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul
- KUCZMARSKI, Thomas D (1992); *Managing New Products: The Power of Innovation*, Prentice Hall. New Jersey.
- KUCZMARSKI, Thomas D (1996), *Innovation: Leadership Strategies for the Competitive Edge*, NTC Business Books, Chicago.



- LADO, A.A., N.G. BOYD ve P.M. WRIGHT (1992). A Competency-Based Model Of Sustainable Competitive Advantage: Toward A Conceptual Integration. *Journal of Management*, Sayı 18(1), s.77-91
- LADO, A.A., ve M.C. WILSON, (1994), "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, Sayı:19(4),s. 699-727.
- LEGGÉ Karen (1989), "Human Resource Management: A Critical Analysis", Editör: STOREY, John, *New Perspectives on Human Resource Management*, Routledge, London, s.19-40.
- LEGGÉ Karen (1995), "HRM: Rhetoric, Reality and Hidden Agendas", Editör: John Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*, Routledge, New York
- LENGER, Aykut ve Erol TAYMAZ (2006), To Innovate or To Transfer? A Study on Spillovers and Foreign Firms in Turkey", *Journal of Evolutionary Economics*, Sayı 16(1), s.137-153
- LEGNICK-HALL, C. ve LENGNICK-HALL, M. (1988), "Strategic Human Resources Management: A Review of The Literature and A Proposed Typology", *Academy of Management Review*, Sayı: 13, s.454-70.
- LEPAK, David P. ve Scott A. SNELL (1999). "The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development", *Academy of Management Review*, Sayı 24, s. 31-48
- LUNDBERG, C.C. (1985), "Toward a Contextual Model of Human Resource Strategy: Lessons From The Reynolds Corporation", *Human Resource Management*, Sayı 24 (1), s.91-112.
- LUNDY, Olive (1994) "From Personnel Management to Strategic Human Resource Development", *International Journal of Human Resource Management*, Sayı: 5, s.687-720
- LUNDY, Olive ve Alan COWLING (1996), *Strategic Human Resource Management*, Routledge, New York.

- MACDUFFIE, J.P., (1995), "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Productions Systems in the World Auto Industry", *Industrial and Labor Relations Review*, Sayı 48 (2), s.197-221.
- MARSH, H.W. ve Alexander Seeshing YEUNG (1999), "The Lability Of Psychological Ratings: The Chameleon Effect in Global Self-Esteem", *Personality & Social Psychology Bulletin*, Jan99, Sayı 25 (1).
- MARTELL, K., GUPTA, A. K. ve CARROLL, S.J. (1996). "Human Resource Management Practices and Firm Performance", *Irish Business and Administrative Research*, Sayı:17(1), s.18-35
- MATHİS, Robert L. ve John H JACKSON (1991), *Personnel and Human Resource Management*, 6. Baskı, West Publication Co., New York.
- MCDANİEL, Bruce A. (2000), "A Survey on Entrepreneurship And İnnovation", *The Social Science Journal*, Sayı 37 (2), s.277-284.
- MCMAHAN, G.C., M.P. BELL ve M. VIRICK (1998), "Strategic Human Resource Management: New Arenas for Inquiry", *Human Resource Management Review*, Sayı 8, s.193-214.
- MCMAHAN, G.C., VIRICK, M. ve WRIGHT, P.M. (1999). "Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Prospects", Editörler: WRIGHT, P., L. DYER., J BOUDREAU. ve G. MILKOVICH, *Research in Personnel and Human Resource Management*, JAI Press, Greenwich, s. 99-122.
- MELİAN-GONZALEZ, Santiago ve Domingo VERANO-TACORONTE (2006), "Is There More Than One Way To Manage Human Resources in Companies?", *Personnel Review*, Sayı 35(1), s.29-50.
- MILES, R.E., C.C. SNOW (1984), "Designing Strategic Human Resource Systems", *Organisational Dynamics*, Sayı:13(1), s. 36-52.

- MILLER, Danny ve Peter H. FRIESEN (1980), "Momentum and Revolution in Organizational Adoption", *Academy of Management Journal*, Sayı: 23 (4), s. 591-614.
- MILLER, P. (1987), "Strategic Industrial Relations and Human Resource Management: Distinction, Definition And Recognition", *Journal of Management Studies*, Sayı 24 (4), s.347-361.
- MILLIMAN, G.T, M.A. VON GLINOW ve M.NATHAN (1991), "Organizational Life Cycles and Strategic Human Resource Management in Multinational Companies: Implication For Congruence Theory", *Academy of Management Review*, Sayı 16(2), s.318-339.
- MINER, John B. ve Mary G. MINER (1985), *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach*, McMillan.Inc., NewYork.
- MINTZBERG, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Free Press, New York.
- MOSS, Randall (1982), "Social Invention and Innovation as Partners in Technological Process", Editörler: LUNDSTEDT, Swen B. ve William COLGLAZIER, *Managing Innovation*, s. 229-241, Pergamon, New York.
- NELSON, Richard R. ve . Sidney G.WİNTER (2002), " Evolutionary Theorizing in Economics", *Journal of Economic Perspectives*, Sayı 16(2), s.23-46.
- OBERSTEIN, Sophie (1999), "A Strategic Human Resources Audit", *The 1999 Annual: Consulting*, Cilt. 2, p.143-162
- OLIVER, Richard W. (2002), "The Future of Strategy: Historic Prologue", *Journal of Business Strategy*, Temmuz/Ağustos, s. 6-9.
- OSTERMAN, Paul (1994), "How Common is Workplace Transformation and Who Adopts It?", *Industrial and Labor Relations Review*, Sayı 47(2), s. 173-188.
- ÖZÇER, Necip (2005), *Yönetimde Yaratıcılık ve Yenilikçilik*, 1. Baskı, Rota Yayınları, İstanbul.

- ÖZDEMİR, Tayfun (2007), “İstatistiksel Kalite Kontrol Ders Notları”,  
<http://science.ankara.edu.tr/~ozdemir/istatistikselkalitekontrolu/KAL%ddTE%20KONTROL/S%fcfe%e7%20Nedir.doc>, 26.09.2007.
- ÖĞÜT, Adem (2001), *Bilgi Çağında Yönetim*,: Nobel Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- ÖZDAMAR, Kazım (2004), *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi – 1*, Kaan Kitapevi, Eskişehir.
- ÖZKAY, Berna (2006), “Ekonominin Geleceği Yenilikçi KOBİ’lerde”, *Ekonomist*, Sayı 2006/50, s.16-22.
- PALMER, Margeret ve Kenneth T.WINTERS (1993), *İnsan Kaynakları*, Çev.: Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- PFEFFER, Jeffrey ve Richard SALANCIK (1978), *The external control of organizations: A resource dependence perspective*, Harper & Row, New York.
- PFEFFER, Jeffrey (1981), *Power in Organizations*, Pitman, Marshfield.
- PFEFFER, Jeffrey (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı: İnsan*, Çev., Sinem Gül, 2. Baskı, Sabah Kitapları, İstanbul
- PORTER, Michael (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillian, London.
- PRIEM, R. L. ve J.E. BUTLER (2001), “Is The Resource-Based ‘View’ A Useful Perspective For Strategic Management Research?”, *Academy of Management Review*, Sayı 26(1), s.22-40.
- PURCELL, John (1999), "Best Practice and Best Fit: Chimera or Cul-de-sac?", *Human Resource Management Journal*, Sayı 9 (3), s.26-41
- RASTOGI Paul N.(1988).: *Productivity, Innovation, Management and Development*, Sage Publication, California.
- ROBEY, Daniel ve Carol A. SALES(1991), *Designing Organizations*, 3. Baskı., Mc Graw Hill, Boston

- ROGERS, E.M. (1995), *Diffusion of Innovations*, 4. Baskı, The Free Press, New York.
- ROSEN, Robert H. (1998), *İnsan Yönetimi*, Çeviren: Gündüz BULUT, MESS Yayınları, İstanbul.
- ROSENFELD, Robert ve Jenny C. SERVO (1994); "Facilitating Innovation in Large Organizations", Editörler: HENRY, Jane ve David WALKER, *Managing Innovation*, Sage Publications, London.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (1994), *Personel Yönetimi*, 4.Baskı, Ekin Kitabevi, Bursa.
- SAĞLAM, Mehmet (1982), *Örgütsel Değişim*, TODAİ Yayınları, Ankara
- SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI (2007), "Sanayi Envanteri", <http://www.sanayi.gov.tr/sansclx/SGMURunSektor.aspx?menuSec=234>, 08.12.2006.
- SARIHAN, Halime İnceler (1998), *Rekabette Başarının Yolu:Teknoloji Yönetimi*, 1. Baskı., Desnet Yayınları, İstanbul.
- SAYLI, Halil (2007), "Yönetim Felsefesinde Yenilik ve Yenileşme Ders Notları", <http://www2.aku.edu.tr/~halilsayli/sayfalar/dersnot.html> , 24.11.2007
- SCHULER, R.S. ve I.C. MACMILLAN, (1984), "Gaining competitive advantage through human resource management practices", *Human Resource Management*, Sayı 23(3), s. 241-256.
- SCHULER, Randall.S. ve Susan E. JACKSON (1987), "Organizational Strategy and Organizational Levels of Human Resource Management Practices", *Human Resource Plannig*, Sayı 10(3), s.125-141.
- SCHULER, Randall.S. (1992), "Strategic Human Resource Management: Linking the People With The Strategic Needs of The Business", *Organizational Dynamics*, Sayı 21(1), s.18-33.
- SIENGTHAI, S.,Clemens BECHTER (2001), "Strategic Human Resource Management and Firm Innovation", *Research and Practice in Human Resource Management* , Sayı:9 (1), s..35-57, July 2001.

- SINKULA, J.M. (1994), "Market Information Processing and Organizational Learning", *Journal of Marketing*, Sayı 58, s.35-45.
- SKYRME, David ve Daniel AMİNDON (1997), *Creating the Knowledge Based Business*, Business Intelligence Ltd, London.
- SNELL, Scott A.(1992), "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information," *Academy of Management Journal*, Sayı: 35 (2), s. 292-327
- SNELL, Scott A. (2002), "Social Capital and Strategic HRM: It's Who You Know", *Human Resource Planning*, Sayı 22 (1), s.62-65.
- STONER, James A.F (1989), *Management*, 4. Baskı., Prentice Hall, New Jersey.
- STOREY, John (1992), *Developments In The Management Of Human Resources*, Blackwell, Oxford.
- SUCU, Özcan (1999), "İşletmelerde Bilgi Temelli Yeteneğin Organizasyonu ve Bir Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, M.Şerif (1999),*Yönetim ve Organizasyon*, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- TAKEUCHI, N., M. WAKABAYASHI ve Z. CHEN (2003)," The Strategic HRM Configuration for Competitive Advantage: Evidence From Japanese Firms in China and Taiwan", *Asia Pacific Journal of Management*, Sayı 20(4), s.447-480
- TAŞTAN, Seçil Bal (2003), "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Stratejiler İle İlişkisi", Editör: TAHİROĞLU, Figen, *İşte Başarı*, Hayat Yayıncılık, s.44-56.
- TEMİR, Adem (2002), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kara Harp Okulu Basımevi, Ankara.
- TICHY, N., C. FOMBRUN ve M.A. DEVANNA (1982), "Strategic Human Resource Management",*Sloan Management Review*, Sayı: 23 (2), s. 47-61.

- TIDD, Joe, John BESSANT ve Keith PAVITT (2001), *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*, 2. Ed., John Wiley&Sons, England.
- TOBB (TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ) (2004), *Teknoloji Geliştirme ve Yenilik Destekleri Rehberi*, Sayı 3.
- TORNATZKY, Louis G., Mitchell FLEİSCHER ve J.D. EVELAND (1990), *The Process of Technological Innovation*, Lexington Books, Massachusetts.
- TOKESKY, G.C., KORNİDES, J.F (1994), "Strategic HR Management İs Vital", *Personnel Journal*, Sayı 73 (12), s.115-118.
- TORTOP, Nuri (1992), *Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara, 1992.
- TOYNE, M.F. ve J.A. MILLER (1998), "The Effect of CEO Control On Compensation Risk Management Through Golden Parachute Adoption", *Managerial Finance*, Sayı 24 (2), s.14-29.
- TRUSS, C ve GRATTON, L (1994) "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach", *International Journal of Human Resource Management*, Sayı:5(3), s.663-686
- TURKCELL (2007), Tarihçe, <http://www.turkcell.com.tr/turkcellhakkinda/genelbakis/tarihce>, 28.11.2007.
- TUSHMAN, Michael ve David NADLER (1986), "Organizing for Innovation", *California Management Review*, Sayı: 28 (3), s. 74-92.
- TÜRK DİL KURUMU (2007), "Güncel Türkçe Sözlük", <http://www.tdk.org.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA>, 22.10.2007.
- TÜSİAD (Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği) (2003), *Ulusal İnovasyon Sistemi: Kavramsal Çerçeve, Türkiye İncelemesi ve Ülke Örnekleri*, Yayın No:362.
- ULRICH, David (1991), "Employee and Customer Attachment: Synergies For Competetive Advantage", *Human Resource Planning*, Sayı 14 (2), s.89-103.

- URAL, Ayhan ve İbrahim KILIÇ (2005), *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Analizi*, Detay Yayıncılık, Ankara
- ÜRPER, Yılmaz (2004), *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- VAN DE VEN, A.H. (1986), "Central Problems in The Management of Innovation", *Management Science*, Sayı 32, s.590-607.
- VANDENBERG, R. J., H.A. RICHARDSON ve L. J. EASTMAN (1999), "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness", *Groups and Organization Management*, Sayı 24, s.300-399.
- VON STAMM, Bettina (2003), *Managing Innovation, Design Creativity*, John Wiley&Sons, England.
- WALTON, Richard E.(1985) "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, April, s.77 84
- WELBEURN, T.M. ve A.O. ANDREWS (1996), "Predicting The Performance of Initial Public Offerings: Should Human Resource Management Be In The Equation", *Academy of Management Journal*, Sayı 39 (4), s. 891-919.
- WERTHER, William ve Keith DAVIS (1985), *Personnel Management and Human Resources*, 2. Baskı, McGraw-Hill Inc., New York.
- WERTHER William B., Keith DAVIS (1993), *Human Resources and Personnel Management*, 4. Baskı, Mc Graw Hill, New York.
- WEST, Michael A. (1990), "The Social Psychology of Innovation in Groups", Editörler: WEST, Michael A. ve James L. FARR, *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley&Sons, New York.
- WEST, Michael A. ve James L. FARR (1990), "Innovation at Work", Editörler: WEST, Michael A. ve James L. FARR, *Innovation and Creativity at Work*, John Wiley&Sons, New York.
- WEST, Alan (1992), *Innovation Strategy*, Prentice Hall International (UK) Ltd., Great Britain.




- WOOD, Stephen ve Maria Teresa ALBANESE, (1995), “Can We Speak of A High Committment Management on The Shop Floor?”, *Journal of Management Studies*, Sayı 32 (2), s. 215-247.
- WRIGHT, Patrick M., ve Scott A. SNELL (1991), “Toward an Integrative View of Strategic Human Resources Management”, *Human Resource Management Review*, Sayı 1: s. 203-251.
- WRIGHT, Patrick M. ve Gary C. MCMAHAN (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resources Management”, *Journal of Management*, Sayı 8 (2), s. 295-320.
- WRIGHT, Patrick M., ve Scott A. SNELL (1998), “Toward A Unifying Framework For Exploring Fit And Flexibility In Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, Sayı 23(4), 756-772.
- WRIGHT, P.M. ve S. SHERMAN (1999), “The failure to find fit in strategic human resource management: Theoretical and empirical considerations”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, s. 53-74.
- WRIGHT, Patrick M., Benjamin B. DUNFORD ve Scott A. SNELL (2001), “Human Resources and The Resource Based View of The Firm”, *Journal of Management*, Sayı 27, s. 701-721.
- WRIGHT M. Patrick ve Boswell R. WENDY (2002), “Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research”, *Journal of Management*, Sayı 28(3), s.247-276.
- YAŞAR, Musa (1999), “İşletmelerde 2000’li Yılların En Önemli Rekabet Stratejisi: Yenilikçilik”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YOUNDT, Mark A., Scott A SNELL,, James W. DEAN ve David P. LEPAK (1996), “Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance”, *Academy of Management Journal*, Sayı 39(4), s.836-866.

- YILMAZ, Ercan (2005), (Marsh ve Yeung'dan aktaran) "Okullarda Örgütsel Güven Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, , Sayı:14,s.567-580.
- ZACK, Michael H. (1999), "Developing a Knowledge Strategy", *California Management Review*, Sayı: 41 (3), s. 125-144.
- ZALTMAN, G., R.DUNCAN ve J.KOLBEK (1973), *Innovations and Organizations*, John Wiley & Sons, New York.
- ZEHİR, Cemal ve A.Zafer ACAR,"Örgütsel Yeteneklerin İşletme Performansına Etkileri", *Gazi Üniversitesi İk.İd.Bil.Fak.Dergisi*, Cilt:7,Sayı:3, s.15-34.
- ZERENLER, Muharrem, Necdet TÜRKER ve Esen ŞAHİN (2007), "Küresel Teknoloji, Araştırma-Geliştirme (Ar-Ge) ve Yenilik İlişkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Eylül, Sayı 17, s.653-668.

## EKLER

### EK-1 Araştırmada Kullanılan Anket Formu

	<b>STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) YETENEĞİNE ETKİSİ VE ELEKTRONİK SANAYİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.</b>
---	---

**Tarih :** / / 2007

Sayın Yetkili,

Günümüzde işletmeler yoğun rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdürmekte ve rakiplerinden bir adım önde olabilmenin yollarını araştırmaktadırlar. Bu araştırmalarda taklit edilemeyecek rekabet üstünlüğü sağlamanın en önemli unsurunun etkin ve verimli yönetilen insan kaynağı olduğu yönetim literatüründeki bir çok araştırma ile ortaya konulmuştur. Bu kapsamda işletmeler için günümüzde ve artan oranda gelecekte yaşamsal öneme sahip olacak yenilikçilik yeteneğinin de işletmenin sahip olduğu insan kaynakları yetkinlikleri ile doğrudan ilişkili olacağı değerlendirilmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynağınının anlaşılın önemine paralel olarak işletme içerisinde pasif bir fonksiyon olmaktan hızla stratejik bir konuma kaymaktadır. Bu anlayış dönüşümüne paralel olarak insan kaynakları yönetimini stratejik bir bakış açısıyla ele alan işletmelerin yenilikçilik yeteneklerinin nasıl etkilendiğini araştırmak maksadıyla, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, “**Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik (İnovasyon) Yeteneğine Etkisi**” başlıklı doktora tezini hazırlamaktayım.

Bahse konu çalışmada; yoğun bir rekabetin yaşanıyor olması ve bu rekabette yenilikçiliğin ön planda olması sebebiyle Elektronik Sanayi üzerine yoğunlaşmaya karar verilmiştir. Çalışma için masabaşı kaynaklara ilave olarak, Ek'te sunmuş olduğum anket formu hazırlanmış, elektronik sektörde faaliyet gösteren değerli firmanız anket yapılacak firmalar arasına seçilmiştir.

Dünyada yoğun bir şekilde araştırılıyor olmasına rağmen ülkemizde sınırlı sayıda araştırma yapılan stratejik insan kaynakları yönetimi ve yenilikçilik (inovasyon) konuları ile ilgili olarak yürütülen bu çalışmanın sizlerin değerli katkıları ile daha gerçekçi ve başarılı olacağı, bu sayede Türk Sanayicileri ve araştırmacılarına konu ile ilgili çalışmalarında ışık tutacağı değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, Ek'te sunulan anketin, **işletmenizin orta/üst kademe yöneticileri veya İnsan Kaynakları/Arge uzmanları** tarafından doldurulması araştırmada daha sağlıklı sonuçlara ulaşmamızı sağlayacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar sadece araştırma konusunun değerlendirilmesinde kullanılacak olup kesinlikle üçüncü şahıslara verilmeyecek ve gizli tutulacaktır. Cevaplanan anket formlarının mümkün olan en kısa sürede aşağıdaki posta adresine veya email adresine iletilmesini sağlamanız çalışmanın zaman kısıtı düşünüldüğünde bizler için büyük önem taşımaktadır. Şimdiden araştırmamıza göstermiş olduğunuz ilgi ve değerli katkılarınız için teşekkürlerimi sunar, çalışmaya ilişkin her türlü sorunuza içtenlikle cevaplamaya hazır olduğumu bilmenizi isterim. İletişim bilgilerim aşağıdadır.

Saygılarımla,

İsmail TOKMAK  
Kazım Özalp Mah.Ziyâürrahman Cd.  
Kelebek Sok.Erkmen Apt. No:25/16  
06700-Çankaya-ANKARA  
Tel: 0.505.675 57 35  
Email : ismail\_tokmak@yahoo.com

**STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN  
İŞLETMELERİN YENİLİKÇİLİK (İNOVASYON) YETENEĞİNE ETKİSİ VE  
ELEKTRONİK SANAYİNE YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN  
ANKET FORMU**

İşletmenizin Adı					
İşletmenizdeki Göreviniz					
Eğitim Durumunuz	Lise	Yüksekokul	Üniversite	Yüksek Lisans/MBA	Doktora
Yaşınız	20-30	31-40	41-50	51-60	61 ve Üstü
Cinsiyetiniz	E ( )		K ( )		
Mesleki Tecrübeniz	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü
Bu İşletmede Kaçınıcı Yılıız	0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü

**BÖLÜM 1 : Aşağıdaki ifadeler işletmenizdeki çalışma kültürü ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.**

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum

<b>İŞLETMEMİZDEKİ ÇALIŞANLAR...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...yaratıcığ önemli bir güç olarak görürler.					
...işlerini daha iyi yapabilmek adına çaba harcarken hata yapmaktan çekinmezler					
...fikirlerini ifade etmek için isteklidirler					
...değişen koşullara çabuk uyum sağlarlar.					
...kendi işleri ile ilgili yeterli karar verme özgürlüğüne sahip olduklarına inanırlar					
...fikirlerinin işletme için önemli olduğuna inanırlar.					
...yeni beceriler kazanma konusunda isteklidirler.					
...işletmenin yararına olacak yeni fikirler geliştirmek konusunda yeterli olduklarını düşünürler.					
...risk almaktan çekinmezler.					
...işletmeyi ilgilendiren kritik konularda yeterince bilgilendirildiklerine inanırlar.					
...işletmenin başarısı için yenilikçiliğin önemli olduğuna inanırlar.					
...birbirleri ile bilgi paylaşmak ve fikir alışverişinde bulunmak konusunda isteklidirler.					
...yönetimin kendilerini, çalışanların bakış açısıyla da dinlediğine inanırlar.					
...takım çalışmalarında yer almaktan hoşlanırlar.					
...yenilikçi fikirleri ve yaklaşımları olanların ödüllendirileceklerine inanırlar.					
...işlerinin zihni zorladığını ve sorgulayıcı olmayı gerektirdiğini düşünürler.					
...yeni fikirleri ifade etmek konusunda çok isteklidirler.					
...her hangi bir hata yaptıklarında kendilerine ikinci bir şans verileceğine inanırlar.					
...işletmeye yararlı olabilecek fikirlerin işyerindeki her hangi bir çalışandan gelebileceğine inanırlar.					
...karşılaştıkları başarısızlıklardan da ders çıkarılabileceğine inanırlar.					
...yeni projeler geliştirmek konusunda isteklidirler.					
...işletmenin yenilikçiliğe çok önem verdiğiğine inanırlar.					

**BÖLÜM 2 : Aşağıdaki ifadeler işletmenizin üst yönetimi ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.**

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3. Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum

<b>İŞLETMEMİZİN ÜST YÖNETİMİ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...araştırma ve geliştirmeye yoğun bir şekilde yatırım yapar.					
...yenilikçiliğin, sürdürülebilir rekabet avantajı için önemli seçeneklerden birisi olduğuna inanır					
...insan kaynakları stratejisinin, yenilik stratejisinin önemli bir bileşeni olduğuna inanır.					
...insan kaynaklarına diğer kaynaklardan (finansal kaynaklar gibi) daha çok değer verir.					
...insan kaynakları politikalarının rekabet avantajı için önemli olduğuna					

inanır.					
...çalışanların görüşlerine değer verir.					
...işletme stratejisinin oluşturulmasında ve uygulanmasında insan kaynakları yöneticisini stratejik bir ortak olarak görür.					
...çalışanları sürekli yaratıcı düşünce ile ilgili uygulamalar (beyin fırtınası gibi) yapmaya teşvik eder.					
...çalışanların risk alma davranışlarını teşvik eder.					
...yenilikçi fikirleri ödüllendirir.					
...çalışanların paraya önem vermeden tam olarak motive olduklarına inanırlar.					
...her zaman yeni ve ilginç fikirlerin arayışı içerisindedir.					
...sık sık çalışanları daha yenilikçi ve becerikli olmaları konusunda teşvik eder.					
...işletmenin misyon tanımında yenilikçilik ile ilgili stratejisini açık bir şekilde vurgulamıştır.					
...değişken ve belirsiz çevre koşullarından rahatsızlık duymaz.					
...çalışanların yapmış olduğu takım çalışmalarını destekler ve çalışanları bu yönde cesaretlendirir					
...yönetim ile çalışanlar arasında oluşabilecek iletişim engellerini ortadan kaldırmak için çaba gösterir.					
...yenilikçi çalışanlara saygı duyar.					
...hatalara karşı hoşgörülüdür.					

**BÖLÜM 3 : Aşağıdaki ifadeler işletmenizin yapısı ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.**

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

<b>İŞLETMEMİZ...</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...problem çözmek veya yeni fikirlerin oluşmasını sağlamak için departmanlar arası takımlar kullanır.					
...çalışanlara yenilikçi fikirler üretmeleri için yeterli kaynak (zaman, para, malzeme) sağlar.					
...düşük seviyedeki çalışanlara verdiği görevlerin düzeyini giderek artırır.					
...bilginin yaygınlaştırılmasında etkilidir.					
...problemlere yaratıcı çözümler bulabilmeleri için çalışanlara yeterli zamanı sağlar.					
...değişikliklerin uygulanabilmesi için üst yönetimin onayı gerekir.					
...iş rotasyonu uygulanır.					
...yeni fikirlerin oluşturulması ve paylaşılması için çalışanlara yeterli imkan sağlar.					
...koordinasyon ve kontrole çok önem verir.					
...bütün kararlarda üst yönetimin onayı gerekir.					
...yönetim ile çalışanlar arasındaki statü farklarını azaltmaya çalışır.					
...çalışanların kararlara katılımı için sayısız imkan sağlar.(kalite çemberleri, çalışma takımları, bilgi paylaşım programları)					
...poblemelerin çözülmesi ve yeni fikirlerin oluşturulması için sık sık takım çalışmaları yapılır.					
...dış kaynaklardan (örneğin müşteriler) bilgi akış sistemi konusunda başarılıdır.					
...çalışanlar uzmanlık alanlarına göre bir birinden ayrı ofislerde bulunurlar.					
...çalışanların farklı bilgi kaynaklarına ulaşımını kolaylaştırır. (internet, gazete, dergi, işletme ...kütüphanesi, veri tabanları gibi)					

...takımlara (departmanlar arası veya başka türlü) karar almada geniş inisiyatif sağlar.					
...bilgi veri tabanlarının yönetiminde başarılıdır.					

#### BÖLÜM IV :

**A. Aşağıdaki ifadeler işletmenizdeki insan kaynakları politikaları ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.**

1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

<b>İŞLETMEMİZİN İNSAN KAYNAKLARI POLİTİKALARINA GÖRE</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
...işletmemizin uzmanlık gerektiren alanlardaki çalışan ihtiyacı dışarıdan kiralama yolu ile karşılanır.					
...işe başvuran adayların gerektiğinde risk alabilme özelliği personel seçiminde önemli bir kriterdir.					
...işletmemizin esnek ve geniş ifadeleri içeren iş tanımları vardır.					
...işletmemiz fikirlerini açıkça söylemekten çekinmeyen çalışanları istihdam etmek ister.					
...işletmemizde boş pozisyonlara, dışarıdan transfer yapmak yerine işletme içerisinde terfi ettirilerek atama yapılır.					
...işletmemizin işe alım kriterleri kesin ve çok katıdır.					
...bütün yeni çalışanlar kendilerine işletmenin kurallarını, değerlerini ve stratejilerini tanıttıkları bir oryantasyon eğitimine tabi tutulurlar.					
...çalışanların yaratıcı düşünce becerilerini kazanmaları ve geliştirmeleri her zaman desteklenir.					
...işletmemizde çalışanların yeteneklerini ve bilgilerini geliştirmek için sürekli eğitim programları düzenlenir.					
...eğitim programları değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için sürekli güncellenir.					
...işletmemiz sürekli farklı departmanların iştirak ettiği (departmanlar arası) eğitim programları düzenler.					
...işletmemiz çalışanlarımızın farklı beceriler kazanabilmeleri için uzmanlıkları dışındaki konularda da eğitim imkanları sağlar.					
...işletmemizdeki her çalışanın bir çok kariyer seçeneği vardır. (departmanlar arası geçiş gibi)					
...işletmemiz kariyer planlamasını geniş ölçüde uygular.					
...işletmemiz genellikle çalışan sayısını dengelemek için çalışanların bir kısmını işten çıkarır.					
...işletmemizdeki eğitim programları formal (resmi) ve sistematik olarak yapılandırılmıştır.					
...üretlendirme performans değerlendirme ile ilişkilendirilmiştir.					
...performans değerlendirme sistemi çalışanların gayretlerini ve süreci ölçmekten çok elde edilen sonuçları ölçmeye odaklanmıştır.					
...performans değerlendirmede bireysel başarılar yerine takımların başarılarına öncelik verilir.					
...çalışanlar ile performans değerlendirme sistemi tartışıldığı zaman, çalışanların bireysel gelişimlerini artırabilmenin yolları üzerinde durulur.					
...performans değerlendirmede standartlar net bir şekilde belirlenmiştir.					
...üretlendirme sistemi yenilikçi fikirleri ödüllendirebilecek şekilde oluşturulmuştur.					
...üretlendirme sistemi çalışanların sahip oldukları bilgi birikimi ile ilişkilendirilmiştir.					
...üretlendirme sistemi genellikle çalışanların yapmış olduğu hataları					

cezalandırma aracı olarak kullanılmaz.					
...çalışanların finansal konularla ilgili kararlara katılımı geniş ölçüde sağlanır.					
...uzun dönem istihdam, firmamız için önceliklidir.					

**B. Aşağıdaki ifadeler işletmenizin insan kaynakları yönetimine bakış açısı ve insan kaynakları departmanının işletme içerisindeki etkinliği ile ilişkilidir. Düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.**

1. İşletmenizin vizyonu var mı ? EVET ( ) HAYIR ( )
2. İşletmenizin misyonu var mı ? EVET ( ) HAYIR ( )
3. İşletmenizin stratejik planı var mı ? EVET ( ) HAYIR ( )
4. İşletmenizde merkezi bir İnsan Kaynakları Departmanı var mı? EVET ( ) HAYIR ( )

a. Bu soruya **EVET** olarak cevap vermişseniz;

(1) İnsan kaynakları faaliyetlerini yürüten bu departmanın işletmenizdeki adı nedir ?

(2) Bu departmanda kadrolu olarak istihdam edilen personel sayısı

1- 5 Kişi	6- 10 Kişi	11- 15 Kişi	16- 20 Kişi	21- 25 Kişi	26 Kişi ve Daha Fazla

b. Bu soruya **HAYIR** olarak cevap vermişseniz, işletmenizde insan kaynakları faaliyetlerini hangi birim yürütmektedir?

5. İşletmenizde İnsan Kaynaklarından sorumlu birimin amirinin ünvanı nedir ?

Başkan Yardımcısı		Genel Müdür Yardımcısı		İnsan Kaynakları Müdürü	
Personel Müdürü		Personel Şefi		İdari Müdür	
Diğer					

6. İnsan kaynaklarından sorumlu yönetici kime karşı sorumludur ?

CEO		Başkan Yardımcısı		Genel Müdür	
Genel Müdür Yardımcısı		Diğer		.....	

7. İşletmenizin stratejik planları yapılırken İnsan Kaynaklarından sorumlu departman hangi ölçüde planlamaya dahil olmaktadır

Hiçbir şekilde		Ara sıra danışmanlık yapmaktadır	
Her aşamaya dahildir		İnsan Kaynakları departmanı strateji geliştirme sürecinde merkezi rol oynar	



1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4.Katılıyorum, 5. Kesinlikle Katılıyorum

	1	2	3	4	5
İşletmemizin insan kaynakları departmanında yapılan işler işletmenin stratejisine uygun olarak yürütülür.					
İnsan kaynakları departmanının işletme stratejisi ile uyumlu insan kaynakları stratejisi mevcuttur.					
İnsan kaynakları politikaları bütün çalışanlar tarafından anlaşılabilir bir dille ifade edilmiştir					
İnsan kaynakları yöneticisinin işletme içerisinde yüksek bir statüsü vardır.					
İşletmenin stratejik planlama çalışmalarını yürüten grubun içerisinde İnsan Kaynakları departmanından da temsilci bulunur.					
İnsan kaynakları departmanı işletmemizdeki iletişimin merkezinde yer alır.					
İşletme içerisinde farklı birim temsilcilerinin katılımı ile kurulan görev takımlarında insan kaynakları departmanının da temsilcileri bulunur.					
İşletmemizde insan kaynakları faaliyetlerine yönelik girişimleri desteklemek için yeterli kaynak ayrılır.					
İnsan kaynakları yönetimi prosedürlerden çok sonuca odaklanır.					
Çalışanlarımıza verdiğimiz değer, işletmemizin misyonunda ve kurumsal değerlerimizde ifade edilmiştir.					
İşletmemiz, iş dünyasında en iyi işveren olarak bilinmek ister.					
İnsan kaynakları departmanı iç müşterileri ve onların ihtiyaçlarını net bir şekilde tanımlamıştır.					
İşletmemizde ne zaman yeni bir strateji uygulansa, insan kaynakları departmanına bu stratejinin uygulanması ile ilgili görevler verilir.					
İnsan kaynakları uzmanları işin gerektirdiği dili konuşurlar.					
İşletmemizin açıklanan yıllık faaliyet raporlarında insan kaynakları ile ilgili sonuçlara da yer verilir.					
Yaşanan değişimlerde insan kaynakları bölümü iç değişim lideri olarak görülür.					
İnsan kaynakları ile finansal kaynaklar işletmemizde dengelenmiştir.					
İnsan kaynakları departmanı işletmenin problemlerine çözüm önerileri getirir.					

**BÖLÜM V : Aşağıdaki ifadeler işletmenizin sektör içerisindeki performansı ile ilişkilidir. İşletmenizin durumunu içerisinde bulunduğunuz sektörün durumu ile karşılaştırarak, düşüncelerinize en yakın kutuyu (X) işaretleyin.**

FİRMA PERFORMANSI FAKTÖRLERİ	Çok Düşük	Düşük	Benzer	Yüksek	Çok yüksek
Uzun dönem karlılık oranı					
Satışlarda veya gelirlere büyüme oranı					
Çalışanların iş tatmini					
Finansal yeterliliği (kaynaklarının likiditesi, yeni finansal kaynaklara ulaşabilme)					
Ürünlerin ve hizmetlerin kalitesi					
Çalışanların firmaya bağlılığı ve sadakati					
Pazar payı					
Çalışanların verimliliği					

**BÖLÜM VI : Aşağıdaki sorular işletmenizin genel yenilikçilik yeteneği ile ilgilidir. Sorularda geçen yeni ürün ve süreçler ifadesi ile sadece üretilen yeni ürün ve hizmetleri değil yönetimsel alanda, pazarlama tekniklerinde veya işletmenize değer katan, rekabet avantajı sağlayan diğer yeni fikirleri de değerlendirmenizi istiyoruz. Bu yeni fikirler dünyada başka yerlerde veya sektörlerde kullanılan ancak sizin sektörünüzde ilk defa kullanılabilecek fikirleri de içermektedir. Bu açıklamalarımız ışığında lütfen aşağıdaki soruları cevaplayınız.**

		0	1-3	4-6	7-9	10 ve üstü
1	İşletmenizin son üç yıl(bu yıl dahil) içerisinde geliştirdiği veya geliştireceği yeni ürün ve süreçlerin tahmini sayısı					
2	İşletmenizin sadece bu yıl içerisinde geliştirdiği veya geliştireceği yeni ürün ve süreçlerin tahmini sayısı					
3	İşletmenizin gelecek yıl geliştireceği yeni ürün ve süreçlerin tahmini sayısı					

		%5' den az	%5- %15	%16- %25	%26- %35	%35'ten fazla
4	İşletmenizin son üç yıl içerisinde geliştirmiş olduğu yeni ürün ve süreçlerin yıllık satışlar/gelirler içerisindeki tahmini payı					
5	Ülkemizdeki elektrik-elektronik sanayiinde son üç yıl içerisinde geliştirmiş yeni ürün ve süreçlerden elde edilen satışların/gelirlerin sektörün toplam satışları/gelirleri içindeki tahmini payı					

		0	1-3	4-6	7-9	10 ve üstü
6	İşletmenizin son üç yıl içerisinde almış olduğu tahmini patent sayısı					
7	İşletmenizin sadece bu yıl içerisinde almış olduğu patent sayısı					

8	Elektronik sanayininin ortalama yenilikçilik kapasitesini dikkate alarak sektör içerisinde işletmenizinizin yenilikçilik kapasitesine en uygun ifadeyi seçiniz	Çok zayıf	Zayıf	Ortalamaya Yakın	Güçlü	Çok güçlü
	Sektöre göre					

**BÖLÜM VII : Aşağıdaki sorular firmanız ile ilgili genel bir bakış açısına yöneliktir.**

1. İşletmenizde halen kaç kişi istihdam edilmektedir?

30-50 Kişi	51-250 Kişi	251-500 Kişi	501-1000 Kişi	1000 Kişiden fazla

2. İşletmenizin bu yıl içerisindeki yıllık satışları ne kadardır?

1 Milyon YTL'den az	1 – 5 Milyon YTL	6 – 25 Milyon YTL	26 – 100 Milyon YTL	101 – 250 Milyon YTL	251 – 500 Milyon YTL	501 Milyon– 1 Milyar YTL	1 Milyar YTL'den fazla

3. İşletmeniz hangi yıl faaliyete geçmiştir ?

4. İşletmenizin elektronik sanayii içerisinde yer aldığı alt sektörü seçiniz.

Bileşenler		Tüketim Cihazları		Telekom Cihazları	
Diğer Prof.&End.Cihazlar		Askeri Elektronik Cihazlar		Bilgisayar	

5. İşletmenizin sermaye sahipliği bakımından, aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını seçiniz.

Tamamen yerli sermaye		Ağırlıklı olarak yerli sermaye	
Ağırlıklı olarak yabancı sermaye		Tamamen yabancı sermaye	
%50 Yerli, %50 Yabancı Sermaye			

6. İşletmeniz yabancı sermaye ile kurulmuşsa veya yabancı sermaye iştiraki var ise yabancı sermayenin köken ülkesi / ülkeleri (1) \_\_\_\_\_, (2) \_\_\_\_\_

7. İşletmenizde örgütlü bir sendika var mıdır? EVET ( ) HAYIR ( )

Cevabınız EVET ise işletmenizdeki sendikalı çalışanların toplam çalışanlara oranı tahmini olarak kaçtır ?

%10'dan az	%10-20	%21-%30	%31-40	%41-50	%50'den fazla

8. İşletmenizde bir AR-GE departmanı bulunmakta mıdır? EVET ( ) HAYIR ( )

a. Cevabınız EVET ise AR-GE departmanında çalışan personel sayısı kaçtır ?

5 Kişiden az	5-10 Kişi	11-15 Kişi	16-25 Kişi	26-50 Kişi	50 Kişiden fazla

b. Cevabınız HAYIR ise AR-GE faaliyetleri hangi birim tarafından yürütülmektedir.

\_\_\_\_\_

9. İşletmenizde araştırma geliştirme faaliyetlerine tahminen bu yıl ne kadar harcama yapılacaktır ?

1 Milyon YTL'den az	1 – 5 Milyon YTL	6 – 25 Milyon YTL	26 – 100 Milyon YTL	100 Milyon YTL'den fazla

10. İşletmenizin gelirlerinden araştırma geliştirme faaliyetlerine ayrılan payın oranı nedir?

%1'den az	%1-2	%3-4	%5 ve daha fazla

DEĞERLİ ZAMANINIZI AYIRARAK KATKIDA BULUNDUĞUNUZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.

## EK-2 Çalışmada Elde Edilen Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

### 1. İşletmenin Özelliklerine Yönelik İstatistik Bilgiler

1.1. Büyüklüklerine Göre		
Küçük Ölçekli İşletme	Orta Ölçekli İşletme	Büyük Ölçekli İşletme
%33,7	%40,2	%26,1

1.2. Yıllık Satışlarına Göre (Milyon YTL)						
1'den az	1-5	6-25	26-100	101-250	251-500	500-1000
%16,3	%21,7	%26,1	%14,1	%7,6	%5,5	%8,7

1.3 Yaş Durumlarına Göre				
0-10 Yıl	11-20 Yıl	21-30 Yıl	31-40 Yıl	41 Yıl ve üstü
%8,8	%44,5	%31,6	%6,6	%8,5

1.4. Alt Sektörlere Göre					
Bileşenler	Tüketim Cihazları	Telekom Cihazları	Prof.End. Cihazlar	Askeri Elektronik	Bilgisayar
%17,4	%19,6	%10,9	%29,3	%18,5	%4,3

1.5. Sermaye Yapılarına Göre	
Yerli İşletmeler	Farklı Oranlarda (%1-%100) Yabancı Sermaye Bulunan İşletmeler
%80,4	%19,6

1.6. Ar-Ge Departmanının Mevcudiyetine Göre	
Ar-Ge Departmanı Yok	Ar-Ge Departmanı Mevcut
%29,3	%70,7

1.7. İşletmelerin Gelirlerinden Ar-Ge Faaliyetlerine Ayırdıkları Pay				
Ar-Ge Departmanı Mevcudiyeti	%1'den az	%1-2	%3-4	%5'ten fazla
Ar-Ge Dept. Yok	%26	%2,2	%1,1	0
Ar-Ge Dept. Var	%8,6	%16,3	%12,1	%33,7

## 2. İşletmelerin İnsan Kaynakları Bölümlerine Yönelik İstatistik Bilgiler

2.1. İK Departmanının Mevcudiyetine Göre	
İK Departmanı Yok	İK Departmanı Mevcut
% 31,5	% 68,5

2.2. İK Departmanındaki Çalışan Sayısına Göre (İK Departmanı Bulunan İşletmeler)					
1-5 Kişi	6-10 Kişi	11-15 Kişi	16-20 Kişi	21-25 Kişi	26 Kişi ve Daha Fazla
%50,8	%28,6	%9,5	%6,3	%3,2	%1,6

2.3. İşletmelerde İK Faaliyetlerinden Sorumlu Birim Amirlerinin Ünvanları					
Gn.Md.Yrdc.	İnsan Kaynakları Müdürü	Personel Müdürü	Personel Şefi	İdari Müdür	Diğer Ünvanlar
%1,1	%50	%9,8	%7,6	%16,3	%15,2

2.4. İşletmelerde İK Faaliyetlerinden Sorumlu Yöneticilerin Bağlı Buldukları Amirlerinin Ünvanları				
CEO	Başkan Yardımcısı	Genel Müdür	Gn.Md.Yrdc.	Diğer
%3,3	%2,2	%65,2	%18,5	%10,9

2.5. İnsan Kaynakları Departmanının İşletmelerin Stratejik Planlama Faaliyetlerine Katılım Durumları			
Hiç Bir Şekilde	Ara Sıra	Her Aşamada	Merkezi Rol Oynar
%23,9	%27,2	%28,3	%20,7

## 3. Katılımcılara Yönelik İstatistik Bilgiler

3.1. Katılımcıların Görevlerine Göre Dağılımı					
Gn.Md.Yrdc. ve Daha Üst Seviyedeki Yöneticiler	İnsan Kaynakları Yöneticisi	İnsan Kaynakları Uzmanı	Ar-Ge Yöneticisi	Ar-Ge Uzmanı	Diğer Orta Düzey Yöneticiler
%12	%35	%9	%9	%24	%11

<b>3.2. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı</b>			
20-30 Yaş	31-40 Yaş	41-50 Yaş	51-60 Yaş
% 19,6	%38	%35,9	%6,5

<b>3.3. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı</b>	
Erkek	Kadın
% 58,7	% 41,3

<b>3.4. Katılımcıların Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı</b>				
0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü
% 18,5	%22,8	%16,3	%29,3	%13

<b>3.5. Katılımcıların İşletmelerindeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı</b>				
0-5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	16-20 Yıl	21 Yıl ve Üstü
%42,4	%32,6	%19,6	%4,3	%1,1

## ÖZGEÇMİŞ

İsmail TOKMAK, 1973 yılında Niğde’de doğdu. İlk ve orta öğrenimini Niğde’de tamamladı. 1991 yılında Kuleli Askeri Lisesi’ni bitirdi. 1995 yılında Kara Harp Okulu’ndan Sistem Mühendisliği akademik programını tamamlayarak Personel Teğmen olarak mezun oldu. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Organizasyon bilim dalında 1998 yılında yüksek lisans programını, 2008 yılında da doktora programını tamamladı.

1996-2001 yılları arasında sırasıyla Sakarya-Karasu ve Kars-Arpaçay Askerlik Şubesi Başkanlığı görevlerini yürüttü ve müteakiben öğretim elemanı olarak 2001 yılında Kara Harp Okulu Dekanlığına atandı. Kara Harp Okulu Komutanlığında 2001 yılından itibaren Sistem Bilimine Giriş, Müzakere Teknikleri, İletişim ve Halkla İlişkiler ile Yönetim ve Organizasyon derslerini vermekte olan Tokmak evlidir ve İngilizce bilmektedir.