

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL YENİLİKÇİLİK, YETENEK YÖNETİMİ
VE KÜRESEL DIŞ KAYNAKLAMANIN
YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
MARMARA BÖLGESİ AİLE ŞİRKETLERİ
UYGULAMASI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:
Özge AKBABA

İstanbul, 2020

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**SOSYAL YENİLİKÇİLİK, YETENEK YÖNETİMİ
VE KÜRESEL DIŞ KAYNAKLAMANIN
YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ:
MARMARA BÖLGESİ AİLE ŞİRKETLERİ
UYGULAMASI**

Doktora Tezi

Tezi Hazırlayan:

Özge AKBABA

Öğrenci No:

150781013

(0000-0002-5444-442X)

Danışman:

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ

İstanbul, 2020

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Sosyal Yenilikçilik, Yetenek Yönetimi Ve Küresel Dış Kaynaklamanınyenilik Performansi Üzerine Etkisi: Marmara Bölgesi Aile Şirketleri Uygulaması*” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 13.07.2020

Özge AKBABA

TEZ ONAYI

Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü *İşletme Yönetimi Doktora* öğrencisi **150781013** no'lu **Özge AKBABA**'nın hazırladığı **“Sosyal Yenilikçilik, Yetenek Yönetimi ve Küresel Dış Kaynaklamanın Yenilik Performansı Üzerine Etkisi: Marmara Bölgesi Aile Şirketleri Uygulaması”** konulu DOKTORA TEZİ ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca 13.07.2020 günü saat 15:00'de Microsoft Teams programı aracılığıyla on-line olarak yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonucunda adayın tezinin **KABULÜ**'ne **OYBİRLİĞİ** yle karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ (Danışman) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Ülkü UZUNÇARŞILI (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Bahaddin SİNSOYSAL (Üye) (Beykent Üniversitesi)		
Prof. Dr. Oya ERDİL (Üye) (Gebze Teknik Üniversitesi)		
Doç. Dr. Erkan TAŞKIRAN (Üye) (Düzce Üniversitesi)		

Adı ve Soyadı : Özge AKBABA
Danışmanı : Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Türü ve Tarihi : Doktora, 2020
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Sosyal Yenilikçilik, Yetenek Yönetimi, Küresel Dış
Kaynaklama, Yenilik Performansı

ÖZ

SOSYAL YENİLİKÇİLİK, YETENEK YÖNETİMİ VE KÜRESEL DİŞ KAYNAKLAMANIN YENİLİK PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: MARMARA BÖLGESİ AİLE ŞİRKETLERİ UYGULAMASI

Çalışmada, Marmara Bölgesi aile şirketlerinde sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklama kavramları ile ilgili yapılan literatür çalışmaları neticesinde işletmelerin yenilik performanslarını ne ölçüde etkileyeceğinin araştırılması hedef alınmıştır.

Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük, orta ve büyük ölçekli aile şirketleri çalışanlarına 78 sorudan oluşan bir anket uygulanmıştır. Toplamda 460 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Anket sonuçları için SPSS programı kullanılıp, verilen cevapların güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Yapılan analiz çalışmasıyla, sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuç olarak, yetenek yönetimi uygulamalarına sahip ve küresel dış kaynaklamadan yararlanan işletmelerin yenilik performansı üzerinde önemli düzeyde anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifadeyle işletmelerin yenilik performansının artırılmasında yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın güçlü bir etmen olduğu belirlenmiştir. Ayrıca sosyal yenilikçiliğin yenilik performansı üzerine herhangi bir etkisi gözlemlenmemiştir. Ortaya çıkan bulgular ışığında araştırmanın sonuçları tartışılmış, hem yöneticiler hem de akademisyenler için öneriler sunulmuştur.

Name and Surname : Özge AKBABA
Supervisor : Asst. Prof. Dr.Erkut ALTINDAĞ
Degree and Date : PhD, 2020
Major : Business Administration
Key Words : Talent Management, Social Innovation, Global Outsourcing,
Innovation Performance

ABSTRACT

THE EFFECTS OF SOCIAL INNOVATION, TALENT MANAGEMENT AND GLOBAL OUTSOURCING ON THE INNOVATION PERFORMANCE: APPLICATION TO FAMILY BUSINESSES IN THE MARMARA REGION

In the study of family companies in the Marmara Region a result of the literature studies of social innovation, talent management and global outsourcing to what extent and how these affect their innovation performance have been targeted.

The Marmara Region that operates on small, medium and large-scale family businesses to their employees completed a questionnaire of 78 questions. 460 surveys were taken into account in total. The results of the questionnaire, the SPSS program is used whether the answers are reliability analysis, factor analysis, correlation analysis and regression analysis methods were investigated. The work of this analysis, reengineering, organizational climate, and to identify the impact of psychological capital on firm performance have been made.

As a result, the talent management and global outsourcing on innovation performance to a significant level organizational businesses a significant relationship has been found. In other words, talent management and global outsourcing were determined to be a strong factor in improving innovation performance. On the other hand, social innovation has any effect on innovation performance. The results of the research on the emerging findings were discussed and suggestions were made for both managers and academicians.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	i
ABSTRACT	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YETENEK YÖNETİMİ

1.1.Yetenek Kavramı	3
1.2.Yetenekle İlgili Kavramların Tanımı	7
1.2.1. Yetkinlik	8
1.2.2. Beceri	9
1.2.3. Bilgi.....	10
1.2.4. Performans	10
1.2.5. Potansiyel	11
1.3.Örgütsel Yetenek	12
1.4.Yetenek Kültürü	13
1.5.Yetenek Geliştirme	14
1.6.Yetenek Yönetimi.....	15
1.7.Yetenek Yönetiminin Önemi.....	19
1.8.Küresel İşletmeler ve Küresel Yetenek Yönetimi	22
1.9.Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi	24
1.10.Farklılıkların Yönetimi	25
1.11.Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetiminden Farkı.....	27
1.12.Yetenek Yönetiminde İşe Alım	28
1.13.İşletmenin Temel Yetenekleri	30
1.14.Yetenek Yönetimindeki Zorluklar.....	31

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL YENİLİKÇİLİK

2.1. Yenilikçilik Kavramı	33
2.2. Yenilik Türleri	35
2.3. Değişim Yönetimi ve Yenilik Yönetimi.....	37
2.4. Yenilikçilik İle İlgili Kavramlar	38
2.4.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik.....	39
2.4.2. Değişim ve Yenilikçilik	40
2.4.3. Teknoloji ve Yenilikçilik	41
2.5. Sosyal Yenilikçilik Kavramı	42
2.6. Sosyal Yenilikçiliğin Önemi	47
2.7. Sosyal Yenilikçilik Sürecinde İşletmelerin Karşılaşabileceği Zorluklar.....	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL DIŞ KAYNAKLAMA

3.1. Küreselleşme Kavramı	53
3.2. Küreselleşme Sebepleri	55
3.3. Küresel Stratejik Vizyon	56
3.4. 12 Çevresel Güçlerin İşletmeye Olan Etkisi.....	57
3.5. Küreselleşen İşletmelerin Yönetimi	59
3.6. Küresel İşletmeler için Strateji	59
3.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı	61
3.8. Dış Kaynak Kullanımının Sebepleri.....	65
3.9. Dış Kaynaklama İle İlgili Kavramlar	68
3.9.1. İşletmenin Temel Yetenekleri.....	68
3.9.2. Şebeke Organizasyonlar.....	69
3.9.3. Yalın Yönetim.....	70
3.9.4. Küçülme (Downsizing).....	72
3.10. Stratejik Ortaklıklar Doğrultusunda Dış Kaynakların Kullanımı.....	73
3.10.1. Merger.....	73
3.10.2. Joint Ventures	73
3.10.3. Taşeronluk.....	74

3.11. Kaynak Temelli Yaklaşımın Dış Kaynaklara Etkisi.....	75
3.12. Dış Kaynaklar Açısından İşlem Maliyeti Yaklaşımı	76
3.13. Vekalet Teorisinin Dış Kaynaklar Üzerindeki Etkisi	76
3.14. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının Dış Kaynaklar Arasındaki İlişki	77
3.15. Dış Kaynaklardan Yararlanma Avantajları	80
3.16. Dış Kaynaklardan Yararlanma Dezavantajları	83
3.17. Küresel Kaynaklar ve Küresel Kaynak Stratejisi	88
3.18. ISO 9000 ve Avrupa Standartları	92
3.19. Küresel Dış Kaynaklama	93
3.20. Küresel Dış Kaynaklamanın Gelişmesinin Sebepleri.....	94

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ, SOSYAL YENİLİKÇİLİK VE KÜRESEL DİŞ KAYNAKLAMANIN YENİLİK PERFORMANSINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi.....	96
4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	96
4.3. Araştırma Yöntemi	97
4.4. Araştırma Modeli.....	98
4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler	99
4.6. Bulgular	99
4.6.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler.....	100
4.6.2. Güvenirlilik Analizi	101
4.6.3. Faktör Analizi	102
4.6.3.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi	103
4.6.3.2. Sosyal Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi.....	104
4.6.3.3. Küresel Dış Kaynaklardan Yararlanma Ölçeği Faktör Analizi	105
4.6.3.4. Yenilik Performansı Ölçeği Faktör Analizi	106
4.6.4. Korelasyon Analizi	108
4.6.5. Regresyon Analizi.....	110
SONUÇ	115
KAYNAKÇA.....	120
EKLER	156

Ek-1 Anket	129
Ek-2: Toplam Madde İstatistikleri	134
ÖZGEÇMİŞ	137



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1: Yetenek Kategorisi ve Tanımları.....	7
Tablo 2: Yetenek Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar	28
Tablo 3: Sosyal İnovasyon Kavramına İlişkin Tanımlar	43
Tablo 4: Farklı Yaklaşımlara Göre Sosyal İnovasyon Tanımları	45
Tablo 5: Sosyal Yeniliğin Boyutları ve Özellikleri	50
Tablo 6: Küreselleşme Süreci	54
Tablo 7: Stratejik Düşünme Sürecinin Faydaları	57
Tablo 8: Çevresel Güçlerin Bir İşletmeye Olan Etkisi ve içinde Bulunduğu Endüstrinin Küreselleşmedeki Yeri.....	58
Tablo 9: DKK Kavramının Gelişim Sınıflaması	64
Tablo 10: İşletmeleri Dış Kaynak Kullanmaya İten Nedenler.....	66
Tablo 11: Şebeke Organizasyonlarının Olası Başarısızlık Nedenleri.....	70
Tablo 12: Asil-Vekil İlişkisini Belirleyen Özellikler.....	77
Tablo 13: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejileri.....	79
Tablo 14: Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları	87
Tablo 15: Offshore/Denizaşırı Dış Kaynaklamanın Riskleri.....	90
Tablo 16: Uluslararası Outsourcing'e İlişkin Adlandırmalar.....	93
Tablo 17: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı.....	100
Tablo 18: Güvenirlilik İstatistiği.....	102
Tablo 19: Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi.....	103
Tablo 20: Sosyal Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi	104
Tablo 21: Küresel Dış Kaynaklama Ölçeği Faktör Analizi	106
Tablo 22: Yenilik Performansı Ölçeği Faktör Analizi.....	106
Tablo 23: Korelasyonlar	109
Tablo 24: Regresyon Analizi-I.....	110
Tablo 25: Regresyon Analizi-II	112
Tablo 26: Hipotezler ve Sonuçları	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Unsurlar	6
Şekil 2: Organizasyonlarda Yetenek Yönetimini Etkileyen Faktörler	18
Şekil 3: Sosyal İnovasyonun Temel ve Ortak Unsurları	46
Şekil 4: Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Faydalar	80
Şekil 5: Araştırmanın Teorik Modeli I	98
Şekil 6: Geliştirilmiş Teorik Model II	98



KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
B	: Beta
CEO	: Chief Executive Officer (Genel M¼d¼r)
Df	: Differential (Diferansiyel)
F	: Frekans
DKK	: Dış Kaynak Kullanımı
DKY	: Dış Kaynaklardan Yararlanma
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
JIT	: Just In Time (Tam Zamanında Üretim)
KMO	: Kaiser Meyer Olkin Ölç¼s¼
N	: Number (Sayı)
Sig	: Sigma
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)
SY	: Sosyal Yenilikçilik
T	: Zaman
YY	: Yetenek Yönetimi

GİRİŞ

-Çalışmanın Amacı: Küreselleşmenin hızlıca artmasıyla birlikte rekabet unsurları da beraberinde artış göstermiştir ve literatürde bu hususta birçok araştırma yapılmıştır. İşletmeler iç ve dış çevrelerini iyi bir şekilde analiz ettiklerinde, açık bir sistem olan işletmenin iç çevresini oluşturan işletme çalışanlarının yeteneklerinden, işletmenin dış çevresini oluşturan sosyal yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlama düzeyleri ve küreselleşme sürecinde işletme dışı kaynakların etkin kullanımına yönelik çalışmalar için yeni adımların atılmaya başladığı görülmektedir. İşletme çalışanlarının mevcut yeteneklerinden, ihtiyaç duyulan yeteneklerin ortaya çıkarılması yönünde iyi bir yetenek yönetimini gerekli kılmaktadır. Çalışmada; sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklama değişkenlerinin yenilik performansına etkisi olup olmadığının araştırılması yapılmıştır. Literatürün incelemesini aile işletmeleri ile yapılan araştırma aracılığıyla sentezleyip, bahsi geçen kavramlar hakkında işletmelerin ihtiyaç duydukları takdirde başvurabileceği bir kaynak oluşturulması amaçlanmıştır.

-Çalışmanın Önemi: İşletme dünyasının çalışanlardan beklentilerinden işlerin yapılış şekillerine kadar köklü değişikliklere gittiği günümüz dünyasında, çalışanların yeteneklerinin bu değişim sürecine katkısı önem arz etmektedir. Teknolojinin ileri boyutlara gelmesiyle birlikte birçok alanda yenilik yapılmış olup insanların daha fayda temelli bir yönelime girdiği gözlemlenmektedir. Bu fayda doğrultusunda işletmelerin sosyal yenilikçilik sürecini kendi bünyelerinde kabul etmeleri ve uygulamaları artı bir avantaj olmaktadır. Öte yandan, işletmelerin maliyet avantajı elde etmesinde büyük rol oynayan dış kaynaklardan yararlanma sürecinin, işletmenin temel yeteneklerine odaklanmasındaki rolü elzemdir. Dış kaynaklardan yararlanma kavramını küresel bazda ele aldığımızda arada oluşan avantaj ve dezavantajların farkına varıp, işletmelerin dış kaynak kullanımını tercih edip etmeme sebeplerini net bir şekilde görmek, rekabet avantajı elde etmede yarar sağlamaktadır. Değişkenler arasındaki ilişkilerin, işletmelere olumlu yönde fayda sağlaması hedeflenmektedir.

-Çalışma Planı: Çalışmanın birinci bölümünde yetenek ve yetenek yönetimi ile ilgili kavramlar üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde, sosyal yenilikçilik

kavramı konusunda yapılan çalışmalar açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde, küresel dış kaynaklama ve konu hakkındaki kavramlar üzerinde durulmaktadır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın amacına, yöntemine, analiz ve bulgularına, sonuç ve öneriler kısmına yer verilerek sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkileri analizler sonucunda ortaya konulmuştur.

-Kullanılan Yöntem ve Teknikler: Araştırma için gerekli bilgiler, yüz yüze, e-posta ve internet (Google Forms) yoluyla anket yöntemi uygulanmıştır. Marmara Bölgesi aile şirketleri çalışanlarının verileri toplanmıştır. Ankette toplam 78 soru bulunmaktadır. 78 sorunun 10 tanesi demografik soruları içermektedir. Ankette sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi, küresel dış kaynaklama ve yenilik performansına ilişkin toplamda 68 soru yer almaktadır. Yapılan anket ile sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkisi ölçülmeye çalışılmıştır. Anket sonuçları için SPSS programı kullanılıp, verilen cevapların güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Yapılan analiz çalışmasıyla, sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

-Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Çalışmada kullanılan anketler aile şirketleri çalışanları ile yapılabildiğinden dolayı çalışanlara ulaşma aşamasında zorluklar yaşanmıştır. Ankette yer alan firma performansı kısmı için işletmelerin bilgi gizlilikleri hususunda çekinceleri gözlemlenmiştir.

-Çalışmanın Hipotezleri:

Çalışmada Aşağıdaki Hipotezler Değerlendirilecektir:

H1: Yetenek yönetimi yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Sosyal yenilikçilik yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Küresel dış kaynaklama yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ

1.1. Yetenek Kavramı

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüz dünyasında, kavramların da değişmekte ve dönüşmekte olduğu görülmektedir. İşletmelerin rekabet koşullarının farklılaştığı iş dünyasında da değişimin doğal bir süreci olarak çalışanlardan beklenen yeteneklerin ve niteliklerin de farklılık gösterdiği görülmektedir. Son yıllarda yetenek yönetimi işletmeler için bir öncelik haline geldiği bilinmektedir. Bu durumun ana nedeni; yetenekli çalışanların kullanılabilirliği sıkıntısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar bir organizasyon için önemli bir güçtür ve onlar olmadan stratejik planlar, yenilikler ve ilerlemeler gerçekleştirilememektedir.

“İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurlar onun “varlıkları”dır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin “yeteneği”ni belirler” (Ülgen ve Mirze, 2016, 117). Yetenek, insan sermayesi ya da kaynakları ile eş anlamlıdır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 258). Yetenek kavramına ilişkin literatürde yapılan tanımlamalara baktığımızda;

Türk Dil Kurumu’na göre yetenek;

1. “Bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat
2. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite
3. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır
4. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” (www.tdk.gov.tr, 17.04.2019) olarak tanımlanmaktadır.

Yetenek kavramı, iç ve dış işe alımlar aracılığıyla yetenek elde edinme süreci ya da yetenekleri çekmek için kullanılan özel bir aktivitedir. Yetenek tanımlama sürecinde, potansiyel yeteneklerin sistematik olarak tanımlanması,

örgütsel hedeflerin başarılmasına yönelik olarak yaratabilecek ve sunabilecek kilit personelin tanımlanmasını içermektedir. Organizasyonda potansiyel yetenek belirlenmesi örgütsel performansı artırmak için yardımcı olmasının yanı sıra organizasyondaki en uygun yetenekleri harekete geçirerek sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunmaktadır (İsa ve diğerleri, 2018, 689).

Yetenek kavramının bireye yönelik tanımı; bireyin düşünce mekanizmasından davranışlara aktarım sırasındaki yaratıcılıkları, bireyin doğuştan gelen özellikler ile içinde olan potansiyeli ortaya koyarken başarılarını yükselten becerilerin bütünü olan yeteneğin içeriğini oluşturan özellikler şu şekildedir;

- “Doğuştan gelen varoluşsal yapıdır,
- Belli ve özel alanlardaki üst düzey kabiliyetlerdir,
- Kişiyi özel bir beceridir,
- Kişiyi ustalık düzeyine ulaştırır,
- Beceri ve yeterlik geliştirmeye temel teşkil eden; öğrenme, üretme, sergileme gücü olarak kişinin potansiyelini vurgular,
- Öğrenme ortamı ile kişinin yeteneği performansa ve başarıya yansır,
- Yetenek ve performans arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır; yetenek arttıkça performans artar,
- Doğal yetenek, öğrenme ortamı, beceri olarak üç bileşenden oluşur,
- Gelişimsel/geliştirilebilir bir yapıdır” (Şahin, 2015, 3-4).

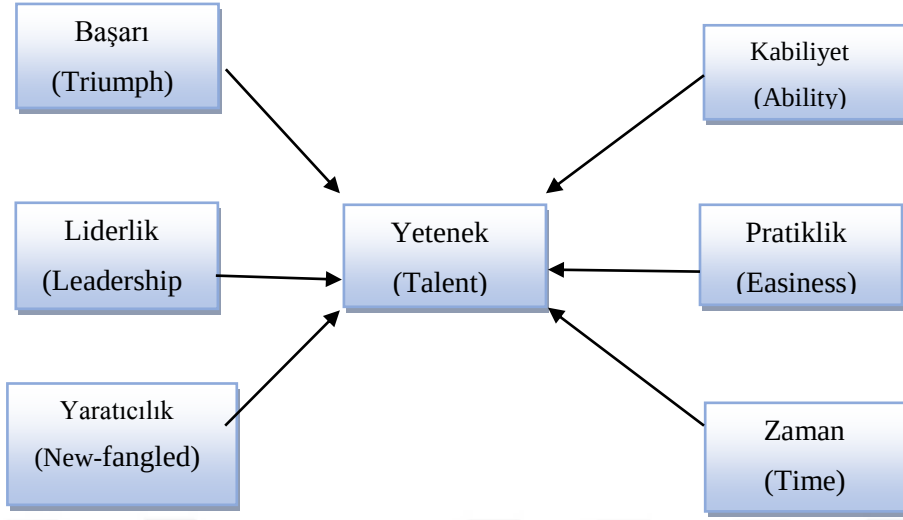
İşletmelerin çalışanlardan ve çalışanların işletmelerden gelenekselleşmiş beklentilerinin farklılaşması aynı zamanda ihtiyaçların da değişmesine sebebiyet vermektedir. Sürecin doğal akışında çalışanların ve işletmelerin sahip olması gereken yeteneklerin de gelişmiş düzeyde olması gerek bireylerarası gerek işletmeler arasındaki rekabet koşullarında avantaj sağlamaktadır. İşletmenin ve çalışanlarının sahip oldukları yetenekler, performanslarını da etkilemektedir. Bu doğrultuda yetenekli işgörenleri bulmak ve kurum içerisinde varlıklarını sürdürebilmelerini sağlamak önemli bir rekabet unsuru olarak öne çıkmaktadır.

Gagne’ye (2004, 121) göre yetenek geliştirme sürecinin çekirdeğini, doğal yeteneklerin öğrenme ve uygulama yöntemlerine ek olarak şans faktörünün

eklenmesiyle katalizör görevi gören kişilerarası özellikler ve çevresel özelliklerin etkisiyle sistematik özelliklere dönüşmesi oluşturmaktadır. Kuruluşun tüm canlı olmayan varlıkları kısa ömürlü bir rekabet avantajı sağlayabilir. Ancak çalışanlara yatırım yapmak kuruluşa taklit edilemez rekabet avantajı sağlayacaktır (Mahajan, 2019, 472). “İş yaşamında yetenek kavramı yetkinlik, performans ve potansiyel kavramları ile bağlantılı olarak ele alınmaktadır. Kavramların içeriğine baktığımızda yetkinlik mükemmel performansa ulaşmada ayırt edici bilgi, beceri, tutumların tümünü kapsayan davranışlardır” (Atlı, 2010, 39).

Yetenekler bir organizasyon için önemli varlıklardır ve bu yeteneklerin tanımlanması, organizasyonun gelecekteki gelişimleri için önem arz etmektedir. Organizasyon içerisinde bulunan yeteneklerin sınıflandırılması; idari yetenekler, mesleki yetenekler veya yenilikçi yetenekler olarak kategorize edilebilir. Yetenek, kişilerin sahip oldukları doğal becerilerinden kişisel karakteristik özelliklerine kadar (öğrenim, gelişim, beceri, yetkinlikler ve bilginin fırsatlar aracılığıyla geliştirilmesi) her şeyi kapsamaktadır. Yetenek organizasyonlarda iş talebini karşılamak için önem arz etmektedir. Böylelikle, yetenek tanımlamada yer alan süreçler yetenek talebi ve yetenek arzı arasındaki boşluğu kapatmaktır (İsa ve diğerleri, 2018, 689-690).

Yetenek kavramının yönetsel açıdan ele alınması, stratejik rekabetin en önemli unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu konuda ilk çalışma Selznick tarafından yapılmıştır ve Selznick’in çalışmalarına göre yetenekler işletmelerin ayırt edici özelliklerini belirlemektedir (Altıntuğ, 2009, 449). Yeteneğin stratejik açıdan önemini daha iyi ifade edebilmek adına yeteneği oluşturan altı temel unsura değinilmesi gerekmektedir. Bu temel unsurlar yetenek kavramına ilişkin anahtar kelimeleri içermektedir. Aşağıda yer alan şekil 1’de yeteneği oluşturan temel unsurlar yer almaktadır. Bunlar;



Şekil 1: Yeteneği Oluşturan Temel Unsurlar

Kaynak: DOĞAN, S., ve DEMİRAL, Ö., ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk: Yetenek Yönetimi’, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.17, Sayı.3, (2008), s.151.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, “yeteneğin İngilizce karşılığı olan ‘talent’ kelimesi, yeteneği oluşturan bileşenlerin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu kavramlar ise, Triumph (Başarı), Ability (Kabiliyet), Leadership (Liderlik), Easiness (Pratiklik), Newfangled (Yaratıcılık) ve Time (Zaman) şeklindedir. Bu açıdan bakıldığında yetenek kavramı bir çok unsuru içinde barındıran, oldukça geniş kapsamlı bir kavramdır” (Doğan ve Demiral, 2008, 151). Tablo 1’de yer alan yetenek kategorileri yetenek bölümünü incelerken genel bir tablo olarak ön aşamada paylaşılmaktadır. Detaylar ileriki bölümlerde ele alınmıştır.

Tablo 1: Yetenek Kategorisi ve Tanımları

Yetenek kategorisi	Tanımı
Temel yetenek	Genellikle, örgütlerin hayatta kalabilmesinin anahtarı ve stratejilerinin merkezi olan bir birimin, örgüt düzeyinde önemli yüksek yetenek faaliyetlerini kapsar.
Stratejik yetenek	Bir örgütün yönetim stratejisi ile dış çevredeki rekabeti arasında oluşturduğu düzgün iletişimi tanımlar.
Dinamik kabiliyet	Bir örgütün yeteneklerini zamana uyarlama yeteneğidir. Değişimler için önemli kaynaklarla yakından bağlantılıdır.
Ayrılcı yetenek	Müşterilerin örgütü rakiplerinden farklılaşmış olarak kabul etmesi ve bu yüzden örgütün rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunan yüksek yetenek faaliyetlerini içerir.
Rekabetçi yetenek	Örgütün dış çevresindeki herhangi bir ürünü kendi içinde kıyaslayarak, kıyaslama sonucunda o ürüne rakip olabilecek ürünün müşteriye sunulmasını ifade eder.
Destekleyici yetenek ya da meta yeteneği	Meta yeteneği bir dizi diğer faaliyeti desteklemede değerlidir. Örneğin, verimli bir şekilde bir ekibin kurulması ve çalışmasındaki bir yetenek örgütteki birçok faaliyetin hızı ve niteliği üzerinde önemli etkiye sahip olabilir.
Örgütsel ya da iş birimi yeteneği	Genellikle üç ya da altı arasında az sayıda temel faaliyetler, örgüt içindeki her bir iş biriminden beklenilir.

Kaynak: AKYÜREK, Ç. E., “Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: T.C. Sağlık Bakanlığı Hastaneleri’nde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2013, 17.

1.2. Yetenekle İlgili Kavramların Tanımı

Literatürde, yetenek kavramı ile yakın ilişki içerisinde olan ve bu kavramı doğru şekilde anlamamız konusunda önem taşıyan fakat yetenek kavramı ile karıştırılmaması gereken bazı kavramlar mevcuttur. Bu kavramlar aşağıda ele alınmaktadır.

1.2.1.Yetkinlik

Yetkinlik kavramı, 1957 yılında ilk defa Selznick tarafından kullanılmış olup, işletmenin önemli aşamalarını anlaşılabilir kılmak için kullanılmıştır (Tonus, 2014, 2). Bireylerin rollerini etkili ve verimli bir şekilde ortaya koyabilmek için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve davranışlar bütünüdür. Üç sacayağını oluşturan bilgi, beceri ve davranışlara kısaca değinmek gerekirse; bilgi, becerileri ortaya koymak için ve genel olarak yüksek performans gösterebilmek adına bireyin sahip olması gereken bilgilerdir. Beceri, bireylerin deneyimleri sonucunda yapabildikleridir. Davranış ise bireyin farkındalıkla ortaya koyduğu bilişsel ve sosyal becerilerin tamamını kapsayan kişilik özelliğidir. Tüm bu bilgiler belirli bir amaç için kullanıldığı takdirde bireyin iş performansını olumlu anlamda etkilemektedir (Şahin, 2015, 18).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında önemli bir yere sahip olan yetkinlik hususu, konu hakkında gerekli bilgilere sahip olmayı gerektirmektedir (Tonus, 2014, 5). “Yetkinlikler genel olarak temel yetkinlikler, genel yetkinlikler, işe özel yetkinlikler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Bu yetkinliklerin temel özellikleri aşağıda yer almaktadır:

a. Temel yetkinlikler: Organizasyonu farklı kılan, işlerin iyi ve başarılı sonuçlanmasına neden olan faktördür. Temel yetkinlik kavramı içinde, müşteri odaklılık, yüksek kalitede üretim yapmak, zamanında teslimat, yeni ve farklı ürün yaratabilme potansiyeli, değer katma, maliyet yönetimi, kaynakların etkin kullanımı yer almaktadır. Temel yetkinlikler, Kaplan ve Norton tarafından oluşturulan “kurumsal karne” (balanced scorecard) vasıtasıyla organizasyonel başarının ölçülmesi ve geliştirilmesiyle ilişkilendirilir.

b. Genel yetkinlikler: Benzer iş grupları için kullanılmaktadır. İş aileleri olarak da adlandırılır. Finansal raporlama, sistem analizi, takım liderleri vb. genelde benzer yetkinlikleri gerektiren işler aynı profesyonel gruplar içinde toplanır.

c. İşe Özel Yetkinlikler: İşe özel tanımlanan yetkinlikler, genel yetkinlikler dışında kalan ancak onu tamamlayan fonksiyonel yetkinliklerdir” (Kavgaoğlu, 2017, 97).

Yetkinlik kavramı İngilizce’de “competence” olarak geçmektedir ve gözlemlenebilir tüm davranışları (bilgi, beceri vs.) daha iyi bir performans için kapsamaktadır. Daha iyi bir performansın anlamı, işletme başarısını daha üst seviyelere getirmektir. Yetkinliğe sahip olabilmek için önemli seviyede bilgiye, yeteneğe ve bunları kullanabilme hususunda bir duruşa ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm bunların ölçülebilir ve bir sonuca getirilebilir davranışa evrilmesi gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 10).

1.2.2.Beceri

Beceri kavramı bir işi yapabilmek için kişinin ilgisine ve merak alanına göre sonradan edinilen bir kazanımdır. “Elinden iş gelme durumu, ustalık, maharet, kişinin yatkınlık ve öğrenime bağlı olarak bir işi başarma ve bir işlemi amaca uygun olarak sonuçlandırma yeteneği, maharet” (www.tdk.gov.tr, 01.07.2020).

“Beceri (skill), deneyim yoluyla elde edilen ve bulunulan pozisyonla ilişkili genel ve teknik yetkinlikleri ifade etmektedir” (Tonus, 2014, 2). Becerinin içeriğinde bir işi yapabilmek için sahip olunması gereken yeti olarak karşımıza çıkmaktadır. Yetenekli olunduğu takdirde ancak beceri sahibi olunabilmektedir. Bireyde doğuştan var olan ya da sonradan kazanılan yetenekler mevcuttur yalnız tecrübeye dayalı olarak oluşan becerilerin kişiye kazanımları daha fazladır. Beceri eylem, bilgi eğitim gerektirmektedir (Tonus, 2014, 5). Beceri kazanabilmek için deneyimleme ve tecrübeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Beceri kavramı bir zaman dilimi içerisinde gerekli eğitimler veya deneyim transferleri sonucunda kazanılan edinimleri göstermektedir. Beceri kavramı ile yetenek kavramı arasındaki farkı belirleyen en ayırt edici özellikler ise; becerilerin aktarılabilir olması, yeteneğin ise aktarımının olmamasıdır. Kişi kendinde var olan yeteneklerini beceri yolu ile eğitimlerle artırabilirken, doğuştan sahip olunan kalıtsal özelliklerle yeteneğini ortaya koymaktadır (Bahadınlı, 2013,15).

1.2.3. Bilgi

Bilgi, inovasyon sürecinin temel girdilerinden biridir. Radikal ürün ve hizmetler, farklı bilgi parçalarının birleşimi yoluyla ekonomiye katkı sağlamaktadır. Yararlı bilginin dokusundaki bu değişim, bilgi arama ve asimilasyon yeteneklerinin açık inovasyon sürecinde rekabet avantajının temel faaliyetleri ve kaynakları haline geldiği anlamına gelmektedir. Dış bilgiyi tanımak ve bütünleştirmek, iç bilgi ve uzmanlık gerektirmektedir (Chalmers, 2011, 9). “Varlığı bilimsel olarak kanıtlanmış kesin ve gerçek olgular bilgi olarak tanımlanmaktadır. Buna ek olarak, bilgi gerçekleri uygularken yanırlardan öğrenilen soyut kavramları da içermektedir” (Tuna, 2018, 53). Çalışanlar, ait oldukları faaliyetler sırasında becerilerinin deneyim seviyesini de geliştirirler. Bu nedenle, iş süreçleri “bilgi satıcıları” olarak tanımlanabilir. Aslında, satılan şey sadece bilgi değil, davranışlar ve kişisel yetenekler de süreçlerin ürünleridir (Abur, 2011, 31).

1.2.4. Performans

Performans üç unsurun bir fonksiyonudur: bir denklem olarak tanımlanan yetenek, motivasyon ve fırsattan oluşan performans kavramının denklemi şu şekilde gösterilmektedir (Yarnall, 2008, 11):

$$\text{Performans} = \text{Yetenek} + \text{Motivasyon} + \text{Fırsat}$$

“Performans (ing. performance) kavramının Türkçe karşılığı verim gücü ve elde edilen başarı şeklindedir. En genel anlamda ise bir işi ya da görevi etkin ve verimli şekilde yapabilmedir” (Saruhan ve Yıldız ve Yıldız, 2012, 324). Performans kavramının ilgi odağı, işletme çalışanın kuruma karşı olan görevlerini yerine getirip getirmemeleri iken, potansiyel kavramının işletme çalışanı için gelecek süreçlerde kurum içi yeni pozisyonlarda göstereceği başarının bir ölçütüdür (Bahadınlı, 2013,15).

Şirketler, yüksek performansı belirlemek, korumak ve düşük performanslıları ayıklamak için sadece kötü zamanlarda değil, iyi zamanlarda da performans yönetimine yatırım yapmalıdır. İyi yönetilen şirketler için sağlam

küresel performans yönetimi, güçlü bilançolar ve yatırım yapmak için likidite ile bir kriz sırasında rekabet avantajı oluşturmak için daha iyi bir zaman yoktur. Performans yönetimi beraberinde yetenek yönetimi, bilgi ekonomisinde insan kaynakları yönetiminde en sık görülen ve en önemli elementlerinden birisidir. Demografik değişiklikler ve küresel rekabet, yetenek kavramına önem katmaktadır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 295).

1.2.5. Potansiyel

İşlerin başarısını belirleyen ölçütler potansiyel olarak adlandırılmaktadır. Yeteneklere göre performanslar belirlenirken, yeteneklere göre potansiyellerin de belirlenmesi önem arz etmektedir (Tuna, 2018, 53). Feldman'a göre (1986); yetenek kavramını tecrübelerin olumlu katkıları ile harmanlanma potansiyeli olarak görmektedir. Performansın artmasına sebep olan potansiyel kavramı içerisinde yetenek kavramını üstünlük olarak göstermektedir. Görüldüğü gibi yeteneğin "potansiyel" olma özelliği, kişinin sadece geleceğe dönük neyi yapıp neyi yapamayacağını değil, hangi düzeyde yaptığını da belirlemekte, kişinin eylemlerini diğerlerinden daha başarılı şekilde sonuçlandırmasına yol açabilmektedir (Akar, 2012, 29-30).

Bahadınlı (2013, 16)'ya göre; potansiyel ile yetenek arasındaki ilişkiye bakıldığında yetenek kavramı, potansiyel yapılabilir bir işin yerine getirilme becerisini göstermektir. İşletmelerin sahip olduğu bir kültür vardır ve işletmelerin çalışanlardan beklentileri bu işletme kültürüne uyum sağlayıp, fayda sağlayacak potansiyele sahip olmalarıdır. İhtiyaç duyulan bilgi, beceri ve potansiyele sahip işletme çalışanları kurumlarına faydalı olacağı öngörülmektedir (Bahadınlı, 2013, 16). Potansiyel kavramının üç kategorisi mevcuttur. Bunlar; dönüşebilir potansiyel, büyüyen potansiyel ve usta potansiyeldir. Tanımları şu şekildedir;

- **Dönüşebilir Potansiyel:** 3-5 yıl içinde bir sonraki seviyede çalışma yeteneğidir.
- **Büyüyen Potansiyel:** Yakın vadede aynı seviyede daha büyük işler yapma yeteneğidir.

- **Usta Potansiyel:** Aynı ama daha iyi yapmak için sahip olduğu yetenektir (Yarnall, 2008, 33).

1.3. Örgütsel Yetenek

Bir işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde varlıklarını organize edip, amaca yönelik kullanabilmesi onun yeteneğini göstermektedir. Yetenekler işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Fark yaratan kısım işletmeye has olan yeteneklerini kullanabilme becerisindedir. Bir işletmenin becerileri direkt olarak o işletmenin insan kaynaklarının yeteneklerine bağlıdır. Bir işletme içerisinde birçok farklı departman mevcuttur. Bu farklı departmanlarda gerçekleştirilen faaliyetlerin kahramanları bu bölümlerdeki çalışanlardır (Ülgen ve Mirze, 2016, 118). Bu nedenden dolayı, bölüm çalışanlarının bilgi, beceri ve yeteneklerine bağlı olarak işletmenin başarısı doğru orantılı olarak artmaktadır. Örgüt kavramı; işletme, organizasyon ve kurum anlamlarına gelmektedir ve kavram yerine bu isimlerle de çalışmada anılmaktadır.

“Örgütün yeteneği, işgörenlerinin yeteneği ile “temel yetenek” olarak adlandırılan yapı ve sisteminin yeteneği olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Örgütün yeteneğini işgörenlerin yeteneğini temel alarak açıklayan görüşlere göre; örgütün yeteneği işgücünün sahip olduğu yeteneklerin toplamıdır. Ashridge Danışmanlık Şirketi’nin araştırmasına göre örgütün yeteneği “bir grup insanla” bir şeyi “farklı” ya da “ekleri ile” yapma ve bunu örgütsel amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmedir. Örgütün yeteneği, işgörenlerinin bilgi, beceri ve zihinsel kabiliyetlerinin kompleks bir karışımıdır. İşgörenin sahip olduğu kaynaktan yararlanarak daha fazla üretmesini sağlayan, fikir, bilgi ve becerilerinin sağladığı potansiyeldir” (Akar, 2012, 33-34).

Bir şirketin kültürü geliştirmekte olan piyasalarda birkaç farklı şekilde önemlidir. İlk olarak, "hikayesi" veya marka sözü, otantik hissettirmek zorundadır. İkincisi, çalışanlar liyakat nedeniyle ödüllendirilmelidir. Üçüncü olarak, çalışanlar bireysel başarılar için tanınmak istese de, ekipleriyle bir bağlantı hissetmek istemektedir. Son olarak, kültür gerçekten “yetenek merkezli” olmalı, böylece insanlar şirketin başarısı için kritik olduklarını bilmektedir

(<https://hbr.org/2008/11/winning-the-race-for-talent-in-emerging-markets>). Örgüt kültürü, etkili yetenek yönetiminin belirleyicilerinden biridir. İnsan sermayesinin öğrenilmesini ve geliştirilmesini teşvik eden kurum kültürü, etkili yetenek yönetimi için çok önemlidir. Yönetimsel personelin yetenek gelişiminde her seviyede sürekli olarak yer aldığı kurumsal kültürler, organizasyondaki genel yetenek yönetimi süreci üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Mahajan, 2019, 476).

Organizasyonlar, liderlik gelişimi, istihdam aşamaları, mevcut değişen iş ortamına dayalı örgütsel süreçler gibi farklı yönlerle odaklanan çeşitli yetenek yönetimi uygulamalarını benimsiyor. Bu, kuruluşların rekabet avantajı geliştirebilmesi ve yetenekli çalışanların bu avantajı sürdürebilmesi için gereklidir. Bu nedenle, en yetenekli ve deneyimli çalışanlar olan organizasyonun yeteneklerine odaklanmak için yetenek yönetimine ihtiyaç vardır (Mahajan, 2019, 471). Örgüt amaçlarını yerine getirebilmek için birlikte çalışan kişilerin işbirliği içerisinde olma durumu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özetle beraberlik içerisinde bir amaç için en az iki kişiden ve gerektiği takdirde daha fazla kişinin oluşturduğu gruplardır (Ülgen ve Mirze, 2016, 22).

“Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar örgütsel değerler, semboller, mitler, hikayeler, efsaneler ve masallardır. Örgütsel değerler, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan, nelerin iyi veya kötü olarak algılandığını belirleyen görüşlerdir. Temizlik, güler yüz örgütsel değerlere örnek olarak verilebilir. Semboller; çalışanların giyimi şirket amblemleri, binaları, sloganları gibi örgütün kimliğini vurgulayan ve çalışanların da örgütün bir parçası olduğunu belirten unsurlardır. Mitler, masallar ya da hikayeler ise örgütün kuruluşu, tarihçesi ve başarılarıyla ilgili bir nesilden diğerine aktarılan öykülerdir” (Saruhan ve Yıldız, 2012, 50).

1.4. Yetenek Kültürü

Örgüt kültüründeki yetenek yönetimi uygulamaları küresel bağlamda örgütlerdeki farklılıkları oluşturmaktadır. Örgütsel kültürün iki temel işlevi vardır. Bunlar; iç entegrasyon ve koordinasyondur. Bu iki işlevin temelde oluşturmak istedikleri şey aidiyet duygusu ve bağlılık, rekabet ortamı oluşturmak, örgütün bir bütün olabilmesi için sosyal bir ortamın geliştirilmesidir. Bir örgüt içindeki ortak

hedefe doğru giderken bir işveren ile çalışan arasındaki bağı oluşturan etmen, örgüt içerisindeki güçlü örgütsel kültürleridir. Böylelikle, güncel ve arzulan örgütsel kültür çalışanların değerleri ile uyumlu ise, örgütü gerçek yoluna doğru yönlendirecek ve iş tatmini sağlayacaktır. Bir örgüt kültürünü oluşturmak, korumak ve bir kalıp haline getirmek, örgüt üyelerinin sorumluluğunda bulunmaktadır. Yetenekli bir lider, iş kültürü ile rakiplerinin örgütsel kültürleri arasındaki farklılıkları görebilen ve dolaylı olarak örgüte rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu nedenle, örgütün rekabet avantajının sürdürülebilirliği için güçlü bir yeteneğin korunması gerekmektedir ve örgüt liderleri maliyet verimliliğine ve de astları arasında yaratıcılığı geliştirebiliyorlarsa, örgüt bu bağlamda rakiplerine göre üstünlük kazanmaktadır. Bir örgüt kültürü, işletme başarısının gelişim gösterebilmesi için ve işletme içerisindeki işlevsiz kültürleri en aza indirme hususunda önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda örgüt kültürü, işletme birimlerinde kullanılan yetenek yönetimi uygulamalarının seviyelerini de etkilemektedir (İsa ve diğerleri, 2018, 690-691).

İşletmelerin yetenek inşa etme ve yetenek alma arasında bir dengede durması gerekmektedir. Eskiden tercih edilenler ve günümüzde etkisini kaybetmemiş olan bilgiler; (1) işletmenin stratejik hesaplamalarının uzun zamanlı olması, (2) işletme içerisindeki işlerin ve yeteneklerin tutarlılığı, (3) işletme kültürü rekabet kabiliyetinin bir parçasıdır ve (4) yetenek taleplerini tahmin etmek mümkün olmaktadır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 295).

1.5. Yetenek Geliştirme

Yetenek geliştirme yetenek yönetimi için önemli bir eylemdir. Örgütler, çalışanın örgüt içerisindeki ilk gününden itibaren görev süresi boyunca yetenek geliştirmeye kararlı bir şekilde devam etmekteLERdir. Yetenek geliştirme taahhüdü, bir kuruluş kültürünün temel taşı niteliğindedir. Çalışanlar, kişisel ve mesleki gelişim için organizasyon tarafından sunulan eğitim ve danışmanlık programlarını takdir etmektedir. Örgütler, eğitim programları, üniversite ortaklıkları, mesleki dernekler ve konferanslar aracılığıyla örgün eğitim biçimlerine katılım sağlayabilir (Mahajan, 2019, 478).

Yetenek geliştirme süreci, belirlenmiş işlerin gerçekleştirilebilmesi için beceri ve yetkinlikleri edinme ve geliştirme yeteneğini gerektirdiği için, her yetenek büyüme ve gelişme fırsatına sahip olması önem arz etmektedir. Yetenek gelişimine odaklanarak, çalışanlar iş niteliklerini geliştirebilir ve performanslarını artırabilmektedir. Yetenek gelişimi, bilginin, yeteneklerin, becerilerin ve yetkinliklerin genişletilmesi ile ilişkilidir ve bunlar çalışanların iş yerlerinde tutulması ve katılımı için gerekli faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılması gereken iş için gerekli yetkinlikleri belirlemek, çalışanların kariyer yolundaki öğrenme ve gelişimleri açısından önemli bir parçası olarak önümüze çıkmaktadır. Bir çalışanın eğitim ve gelişimi, kariyer gelişimi için gereklidir. Kuruluşlar tarafından uygulanan yetenek geliştirme uygulamaları arasında; oryantasyon, mentorluk, iş eğitimi, mesleki kurslar ve beceri geliştirme eğitimi yer almaktadır. Yetenek geliştirme, organizasyon içerisinde hem dikey hem de yatay hareketi teşvik etmekte olup çalışanın tercih edilebilmesi için şekil verme hususunda veya çalışanların işten ayrılma oranlarının düşmesine yardımcı olmaktadır. Tüm süreç boyunca, çalışanlar bir organizasyon içerisinde daha uzun bir süre için kendi istihdamını sağlamış olmaktadır. Böylelikle yetenek geliştirme; organizasyon içindeki yetenekli bireylerin gelişimsel deneyimleri için gerekli bilgi paylaşımı amacıyla oluşturulan sosyal bir süreç şeklinde tanımlanmaktadır (İsa ve diğerleri, 2018, 690).

1.6. Yetenek Yönetimi

Dünyada yetenekli insanların olması hususunda bir yetersizlik söz konusu değildir fakat doğru yerde doğru kişilerin olması konusunda bir yetersizlik söz konusudur. Yetenek yönetimi kavramı, akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından gelecek için önemli stratejik insan yönetimi gündemi olarak tanımlanmaktadır. Yetenek yönetimi, bireysel veya toplu olarak firmanın sonuçları üzerinde önemli bir etki yapma yeteneğine sahip olan ve becerileri sağlam olan bireyleri çekmek, işe almak, geliştirmek ve korumak için kasıtlı eylemler olarak tanımlanmaktadır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 257-258). Yetenek yönetimi, genel olarak çalışanların ilgisini çekip, değerlendirme, çalışan seçme, geliştirme ve yetenekleri elde etme süreci olarak özetlenebilmektedir. “Yetenek yönetimi, işverenlerin, bir

yandan işgücü maliyetlerini düşürürken diğer yandan çalışanlarının da katkısı ve katılımı ile işe alımdan başlayıp, eğitim, değerlendirme, gelişim ve ödüllendirme süreçlerini kapsayacak şekilde geliştirdiği ve uyguladığı yönetim sürecidir” (Ergeneli ve diğerleri, 2014, 262-263).

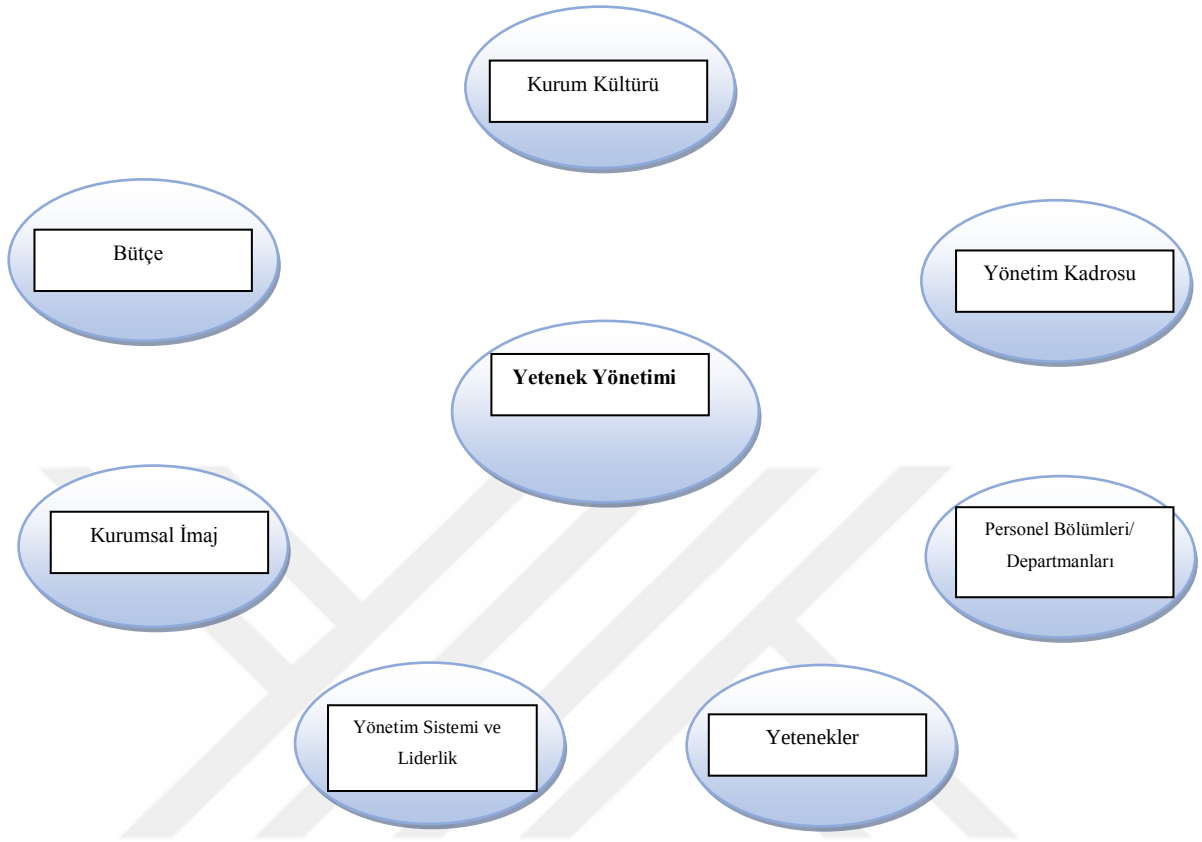
Yetenek yönetimi, cezbetme, geliştirme, tutundurma ve gerekli becerilere sahip bireylerin istihdam için yükseltilmiş süreçlerle verimliliği artırmak ve gelecekteki işgereksinimlerini karşılamak için örgütsel stratejilerin uygulanması ile ilişkilendirilmektedir (Mahajan, 2019, 472). Yetenek kavramının yönetimine ilişkin daha detaylı anlaşılabilir bir bakış açısı sunabilmek adına yönetim kavramına değinilmesi gerekmektedir. Yönetimde esas olan etkililik ve verimlilik çerçevesinde işletmenin amaçları doğrultusunda üretim kaynaklarının kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016, 23).

Yönetim kavramında yer alan bir diğer önem arz eden kavramlar; etkili ve verimli olmaya yöneliktir. Etkili olabilmek için ortada bir hedefin olması ve istenilen sonuçlara varılabilmesi gerekmektedir. Verimli olabilmek için ise daha az kaynak/maliyet ile hedeflere varılabilmesi anlamına gelmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, 25). Yetenek yönetimi çeşitli insan kaynakları uygulamaları ile ilişkilidir ve rekabet avantajı elde etmek için organizasyonlar önem kazanmaktadır (Mahajan, 2019, 471). Bu bilgiler doğrultusunda yetenek yönetiminin kısa bir tarihçesine ve epistemolojisine değinecek olursak; 2000 yılında Mckinsey isimli bir Amerikan danışmanlık firmasının “yetenek savaşları” isimli 1997 yılına ait olan araştırmaları ile ortaya çıkmıştır. Yetenek savaşları isimli araştırma sonucuna bakıldığında yetenek yönetimine sahip bir işletmenin daha başarılı olduğu ortaya çıkmıştır (Aytaç, 2014, 2).

Yetenek yönetimi, organizasyonda başarı için ve kültür oluşturmak için gereklidir. Örgüt içerisindeki temel prensipler, değerler, örgüt içerisindeki ortak fırsatlar ve içsel inanç sistemlerine bağlı olarak işletme çalışanlarını motive etmektedir. Örgütün yetenek stratejisini belirlerken yetenek yönetim sistemine yatırım yapacak ve süreçleri/prosedürleri belirlemek gerekmektedir (Mahajan, 2019, 473). Yetenek yönetimi ayrıca ek bir yönetim süreçleri ve fırsatlar olarak kabul edilir ve organizasyon içerisindeki yetenekli çalışanlar için kullanılmaktadır.

Etkili yetenek yönetimi, yetenekli çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak görmeye başlamalarını, organizasyona değer katmasını ve süreklilik sağlamasını önermektedir. Yetenek yönetimi, iş uygulamalarında çalışanların her zaman profesyonel katılımını sağlar, neşeyle hizmet eder, gerekli beceri ve deneyime sahip, çeşitli mesleklerde deneyimli profesyonellerden oluşan doğru insanlara sahip olmayı ön plana çıkarmaktadır (Baharin ve Hanafi, 2018, 698). Çalışanların entelektüel birikimlerini bulunduğu kuruma aktarmaları, işletmenin gelişimine sebep olacağından dolayı çalışanların donanımları aslen kendilerini değerli ve özel kılmaktadır.

YY kilit pozisyonlarda çalışacaklar için potansiyelleri yüksek olan kişileri işe alma aşamasından başlayıp tüm İKY süreçlerini yürütüp, sürdürülebilir bir yüksek performans sağlamaktadır. YY ve İKY'nin ortak amacı işletme hedefleri doğrultusunda kişilerin doğru pozisyonlarda yer alıp başarıya ulaşmaktır. YY ve İKY'nin farkı ise, YY sadece işletme içerisindeki üst mevkilerde çalışanlara odaklanmasıdır (Aytaç, 2014, 3).



Şekil 2: Organizasyonlarda Yetenek Yönetimini Etkileyen Faktörler

Kaynak: MAHAJAN, A., “Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper”, The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 54, No. 3, January 2019, 477.

Yukarıda yer alan organizasyonlarda yetenek yönetimini etkileyen faktörlere ek olarak iletişimin de etkili yetenek yönetiminde önemli bir yer aldığı belirtilmektedir. İyi bir iletişim, hoş bir ortam yaratmak ve organizasyonun değerlerini iletmek için önemlidir. Bu durum çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını sürdürebilmeleri için yardımcı olmaktadır (Mahajan, 2019, 477). Yetenek yönetimi, işletmeye rekabet avantajı kazandırabilmek için stratejik bir önem taşımaktadır. Organizasyon kültürünü iş stratejisiyle örtüştürmesi, rekabet avantajı kazanmak için önem arz etmektedir. Bir işletmenin başarısı ile direkt bağlantılı olarak; yetenek yönetimi, çalışan bağlılığı ve örgüt kültürü karşımıza çıkmaktadır.

1.7. Yetenek Yönetiminin Önemi

Yetenek yönetimi kavramı, bir işletmenin başarısında yer alan önemli bir faktördür. Stratejik bir bakış açısına sahip olan işletmelerin önemle üzerinde durdukları yetenek yönetimi kavramı, işletmenin gelecek yıllardaki rakip işletmeler içerisindeki önemini de belirlemektedir. İşletmenin stratejik planlamasında çalışanların sahip olması gereken yeteneklerden işletmenin sahip olması gereken yeteneklere kadar geniş bir yelpazede istenilen/beklenen özelliklerin detaylıca yer alabilmesi önem arz etmektedir. “Günümüzdeki rekabetçi iş ortamında rakip firmalara karşı üstünlük elde edebilmenin yolunun müşterilere kaliteli ya da benzersiz ürün ve hizmet verebilmek, bunu sağlayabilmenin yolu ise, nitelikli personellerin sahip oldukları yeteneklerinin işletme süreçlerinin her kademesinde doğru bir şekilde analiz edilmesi konusunda ortak bir görüş birliğine varılmaya başlanmıştır. Bu sebeplerin bir araya gelmesi sonucu işletmeler açısından “insanların yönetimi” anlayışı yerine “yeteneklerin yönetimi” daha fazla önem kazanmaya başlamıştır” (Uludağ, 2016, 52).

Yetenek yönetiminin öneminin artması, yetenekli çalışanlara duyulan arz ve talep doğasındaki değişiklikleri yansıtmaktadır. Bu değişiklikleri yönlendiren şey, önce bilgi ekonomisine geçiş ve ikinci olarak demografik değişikliklerin etkisidir. İşletmelerden bireye en azından bir miktargüç dengesinde kayma ile artan iş hareketliliğine tanık olmaktadır. Bilgi ekonomisine kaymalar, demografik değişiklikler, küreselleşme, bireysel hareketlilik diğer yetenek yönetimini önemli kılan etkenler olarak karşımıza çıkmaktadır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 260).Yapılan güncel araştırmalar işgücünü etkileyen üç temel demografik trendlerin altını çizmektedir, bunlar;

- İşgücüne giren kadın sayısının devam eden artışı,
- Göç ve küreselleşme gibi faktörlerden dolayı etnik çeşitliliğin artışı,
- Çalışan nüfusun genel olarak yaşlanması (Carter ve diğerleri, 2009, 130).

Yetenek yönetiminin önemini ortaya koyan bir diğer husus ise son nesiller hakkında bir şey açık ve o da güçlü teknoloji okuryazarlığı seviyelerine sahip

olmalarıdır. Bu nesiller için, teknoloji modern yaşamın her yönüyle içine infüzyon haline gelmiştir. Bu durumun getirdiği nokta ise, son “NetGen” nesil (Y jenerasyonu ve Y jenerasyonunu takip edenler) metin mesajlaşmaları, sosyal ağ araçları (MySpace, Facebook) ve bloglar gibi bir dünyada yaşamaktadır (Carter ve diğerleri, 2009, 132). Yetenek yönetiminin önemini özetlemek gerekirse, insan kaynakları departmanının doğru yere doğru yetenek koyması hayati önem taşır ve doğru yetenek bir organizasyon için en büyük varlıktır. Organizasyonlar böylece yeteneği yönetmeye odaklanmalıdır: en yetenekli ve deneyimli bireylere ulaşma yolunda önem arz etmektedir. Örgütler, rakiplerden ileride olabilmek için yeteneklerini ellerinden kaybetmemeleri son derece önemlidir (Mahajan, 2019, 473).

Yetenek yönetimi süreci, bir firmanın beşeri sermaye ihtiyaçlarını öngörür ve karşılar. Bireysel veya toplu olarak, firmanın sonuçları üzerinde önemli bir etki yapma yeteneğine sahip olanları işletmeye çekmek, seçmek, geliştirmek ve korumak için örgütsel strateji ve yeteneklere bağlı kasıtlı eylemler olarak tanımlanır. Yetenek yönetimi üç iç paydaşların yüksek derecede dikkatini gerektirir: üst yönetim (özellikle CEO), insan kaynakları bölümü ve hat yöneticileri. Uluslararası işletmeler, en iyi bireylerin kimliklerine bakılmaksızın fırsatlar elde etmesini ve geliştirmekte olan pazarlarda proaktif olarak işe alınmasını sağlayarak, yetenek yönetimi yoluyla rekabet avantajı sağlayabilirler. Yerel pazarlarda yetenek çekmek ve korumak için, küresel bir işveren markası ve farklılaşmış çalışan değeri oluşturmak, yerel uyum ile küresel tutarlılık ihtiyaçlarını dengelemek önem arz etmektedir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 295).

İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için rekabet üstünlüğü hususunda sürdürülebilir bir çalışma yapmaları gerekmektedir. Sürdürülebilir olması belirli bir zaman zarfı içerisinde başarılarını kanıtlamış olsalar dahi değişen koşullar karşısında varlıklarını rekabet üstünlüğü çerçevesinde koruyabilmeleri önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, 270).

Guarino’nun (2007, 102) görüşüne göre; yetenek yol haritalama işlemi, kuruluşun nereye gittiğini bildiğinizi ve aşağıdakilerden oluştuğunu varsayar;

- **Yetenek Değerlendirmesi:** Hangi yeteneklere sahibim ve neye ihtiyacım var?
- **Yetenek Açığı:** Şu anda hangi özel yetenekler yetersiz?
- **Yetenek Fazlalığı:** Hangi özel yetenekler ihtiyaç duyulandan daha fazla bolluk içinde?

Yeni bir girişim başlatıldığında her seferinde bir yetenek envanteri yapılmaktadır. Bazı işletmeler yetenek envanterini yeni zirvelere taşımaktadır. İşgücü planlaması için ticari yazılım çözümlerinin kıt olmasına rağmen, süreci otomatikleştirerek ve hatta bazı riskleri hafifleterek insan kaynakları departmanlarına iyi hizmet verme potansiyeline sahip olmaktadır. Yazılım yetenek ihtiyaçlarınızı belirlemenize ve yetenek çözümünüzü optimize etmek için kaynak tahsisi planlamasına olanak tanımaktadır. Özel yazılım çözümleri kullanarak etkili işgücü planlama karmaşık süreçleri yürütmek için ideal bir yoldur (Guarino, 2007, 103).

İşgücü planlamada farklı yetenekleri bulma yolunda iyi bir yönetimle kontrol altına alınabilir bir süreç yönetilebilmektedir. Aksi takdirde işletmenin ileriki safhalarında mevcut yetenekleri ile sorunlar yaşamaya başlaması öngörülebilir bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. “Yetenek Darboğazı” olarak tanımlanan durum önümüzdeki yıllar içerisinde işletmelerin yeteneğe duyacağı ihtiyacın daha da artacağını ifade etmektedir. Bu darboğaz, yetenekleri kazanmak ve elde tutabilmek için işletmelerin yetenek rekabeti içerisine girmesine neden olmuştur. Yapılan çalışmalarda yetenek rekabeti konusunun gündeme gelmesinin birkaç farklı nedeni bulunmaktadır. Dünyanın değişen demografik yapısı, işletmelerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimin hızı, artan işsizlik oranına rağmen yetenekli çalışan sayısında gözlemlenen düşüş bu nedenler arasında yer almaktadır. İşletmelerin çevre faktörlerindeki değişimler, bütüncül olarak bakıldığında yetenek rekabetinin ve yetenek yönetiminin ortaya çıkışının temel nedenlerini oluşturmaktadırlar” (Bahadınlı, 2013, 24).

1.8. Küresel İşletmeler ve Küresel Yetenek Yönetimi

Günümüzde küresel bazda rekabet edebilen başarılı bir noktada olan işletmelerin sahip olduğu özelliklerine baktığımızda stratejik bakış açılarına sahip olmalarının yanı sıra gelişime açık olmaları, yenilikçi olmaları ve daha fazla üretken oldukları gözlemlenmektedir. Küresel ekonomiye baktığımızda fazlasıyla karmaşık ve değişkenlikleriyle karşımıza çıktığı görülmektedir. Gelişmek isteyen işletmelerin en önemli kaynağı yeteneklerini kullanarak ilerlemek istemekteleridir (Bahadınlı, 2013, 35).

“İşletmeler pazar alanlarına göre; ulusal, uluslararası, çok uluslu ve küresel işletmeler şeklinde sıralanmaktadır:

Ulusal İşletmeler; yalnızca bir ülkenin sınırları dahilinde faaliyette bulunan işletmelerdir. Başka deyişle, sadece kuruldukları ülkenin yerel pazarı içinde faaliyet gösteren işletmelerdir.

Uluslararası İşletmeler; üretim faaliyetini yalnızca bir ülkede gerçekleştiren ancak farklı ülkelerle ticari ilişkilerde bulunan işletmelerdir.

Çok Uluslu İşletmeler; hem üretim hem de ticari faaliyetlerini birden fazla ülkede gerçekleştiren işletmelerdir.

Küresel İşletmeler; tüm faaliyetlerini ulusal sınırların ötesinde gerçekleştiren ve bir ülkeye bağlı bulunmayan işletmelerdir. Küresel işletmeler faaliyetlerini dünya çapında sürdüren, ileri teknoloji kullanan, küresel ürünlere sahip, fiyat, pazarlama vb. küresel politikaları ve hatta küresel kurum kültürleri olan ve dünya vatandaşı yöneticiler tarafından yönetilen işletmelerdir” (Saruhan ve Yıldız ve Yıldız, 2012, 115).“Küresel işletme, tüm dünyayı bir iş sahası olarak gören işletme anlamına gelmektedir. Küresel işletmelerin özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Dünya pazarında, küresel ürün/hizmet sunmalı ve küresel tüketiciye hitap etmelidir,
- Farklı kültürleri, farklı yönetsel ve örgütsel alışkanlıkları uyumlaştırmaya (farklılıkların yönetimine) çalışmalıdır,

- Kültürler  st  nitelikte olan dünya vatandaşı kimliğini benimseyen insan kaynakları ve yöneticileri  alıştırma ve yetiştirme çabası içerisinde olmalıdır,
- Ulusal kültürel farklılıklardan üstün ortak değerler üzerine bir örgüt kültürü yaratılmalıdır” (Saruhan ve Yıldız ve Yıldız, 2012, 118).

Küresel yetenek yönetimi aşağıdaki faaliyetleri benimsemesi gerekmektedir:

- Küresel yetenek hususunun sağlanabilmesi için önceden stratejilerin belirlenmesi ve işletme stratejisinin yetenek stratejine dönüştürülmesi gerekmektedir.
- İşgücü planlaması ve simülasyonlar kullanılarak dünya çapında yetenek için arz ve talebi tahmin etmek gerekmektedir.
- Örgütsel yeteneklerdeki boşlukları teşhis etmek ve bunları doldurmak için önlemler almak gerekmektedir.
- İşin ilgi çekmesi, işe alım, indüksiyon, kariyer geliştirme ve eğitim, performans yönetimi ve çalışanı elde tutma hususlarında küresel süreçlerin geliştirilmesi ve güncellenmesi; yerel birimler tarafından istihdam edilmesini sağlamak gerekmektedir.
- Dünya çapında yetenek yönetimi süreçleri arasında iç tutarlılık sağlanması gerekmektedir.
- Yetenek zihniyeti oluşturma konusunda gelişen tartişmalar, başarılı bir planlama süreci, performans farklılaşması ve mentorluk, küresel işletmei erisinde hat yönetiminin önceliklerinin bir parçası olması gerekmektedir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 264).

İşletmeler küresel pazarlarda yetenekleri yönetmek için, bir dizi karmaşık sorunlarla karşı karşıya gelmektedir. Temel dil engellerinin ötesinde, yetenek yönetimi, işe alım çabalarını standartlaştırma ve farklı kültürel yönlendiricilerle çalışanları elde tutma gibi konularla yüzleşmelidir. Döviz bazında farklılıklar olacağı için arbitraj ile uğraşmak zorundadır. Giderek daha tehlikeli bir jeopolitik ortamda çalışanın fiziksel güvenliği ile ilgili olarak risk yönetimine hitap etmelidirler. Veri koruma yasaları düzenleyici riskler yaratır ve personel sadece

ülke çapında değil, aynı zamanda dünya bazında yerel mevzuatın tam olarak farkında olmalıdır (Guarino, 2007, 97).

1.9. Küresel İnsan Kaynakları Yönetimi

Küresel insan kaynakları yönetimindeki amaç mevcut ülkenin sınırları dışarısına çıkıp, işletmenin hedefleri doğrultusunda küresel insan kaynağından yararlanmaktır. Küresel bazda düşünce sistemine sahip yöneticiler dünya çapında ülke farketmeksizin çalışanları iş gücü olarak nitelendirmektedir. Küresel insan kaynaklarının istihdam yöntemlerinden bir tanesi; İngilizce “Expatriate” kelimesinden dilimize geçmiş olan Expat çalışanlar, kişinin çalıştığı işletmenin merkezinin bulunduğu ülkenin vatandaşları anlamına gelmektedir. Bir diğer yöntem ise, işletmenin bulunduğu ülkenin yerel vatandaşlarını bünyesinde istihdam ettirmesidir. Bir diğer istihdam yöntemi olarak karşımıza ülkeye en yakın Üçüncü Dünya ülkelerinin vatandaşlarını daha ucuz iş gücü sağlayabilmek adına işletmelerinde istihdam sağlaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Dikkat edilmesi gereken bir diğer küresel insan kaynakları faaliyeti ise çalışanların sağlık hususlarına önem vermeleri ve herhangi bir politik problemlerle karşı karşıya kalmadan işlemlerini yürütmek olacaktır (Saruhan ve Yıldız, 2012, 118).

"Bir kaynak olarak insanı inceleyebilmek için kaynak kavramının ekonomide ne anlama geldiğini inceleyelim. Kaynak (ing. resources), ekonomi tanımıyla mal ve/veya hizmet üretmek amacıyla üretim sürecine doğrudan ya da dolaylı olarak katılan üretim faktörleridir. Mal ve/veya hizmet üretimi insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla yapılmaktadır. İhtiyaç, karşılanmadığında insanda gerginlik yaratan bir durumdur. İhtiyaçlar çeşitlenerek artmaktadır. Değişerek ve çeşitlenerek artan insanların sonsuz ihtiyaçlarına cevap verebilecek kadar çok mal ve hizmet yoktur" (Saruhan ve Yıldız, 2010, 8). Artık insan sermayesi yeteneğimizin kritik bir kaynak olduğu işletmeleri gerçekten yönettiğimize göre, yeteneğin genel finansal başarımıza yaptığı gerçek katkıyı ölçmenin yollarını bulmalıyız. İnsan kaynakları yöneticileri iyi finanse edilen yetenek yönetimi işlevini haklı çıkaracaklarsa, ölçülebilir bir yatırım getirisi göstermek zorunda kalacaklar (Guarino, 2007, 97).

Giderek, küresel insan kaynakları işlevinin sorumluluğu işletmenin resmi sınırlarının ötesine geçmektedir. Birçok kurumsal insan kaynakları yöneticilerinin uluslararası deneyim eksikliği tehlikeli olabilmektedir. İnsan kaynakları fonksiyonunun iyi insanları işe çekebilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları, karmaşık küresel problemlere çözüm önerileri sunamayabilir fakat gelecekteki liderlerin bu tür zorluklara duyarlı olmasını ve onlara cevap vermek için donanımlı olmasını sağlamak sosyal bir sorumluluk gerektirmektedir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 608). Burada önemli hususlardan biri de uluslararası çalışanların işletme iç ve dış çevresinde gerçekleştirilecek oryantasyon aşamasıdır. İşletme çalışanın adaptasyon süreci sürdürülebilir rekabet açısından önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ile yetenek yönetimi arasında sıkı bir ilişki bulunmaktadır. İnsan kaynakları bölümü bir işletmenin kısa ve uzun vadeli hedefleri için gerekli görülen tüm aşamalarda yer almaktadır. Yetenek yönetimi, insan kaynaklarının bir alt basamağıdır. İnsan kaynaklarının başarılarından bir tanesi ve en önemlisi ihtiyaç duyulan yeteneklere sahip kişileri işletme içerisinde yer almasını sağlama konusudur (Bahadınlı, 2013, 49).İnsanın yetenekleri doğrultusunda gelişimlerine katkıda bulunmak, çalışanların örgütle olan bağlılıklarını artırmalarını sağlamaktadır (Akyürek, 2013, 31).

1.10. Farklılıkların Yönetimi

Günümüz dünyasında işletmeler iş süreçlerinde değişime gitmektedir. Bununla birlikte çalışanların sahip olması gereken niteliklerin ve iş yaşamının değişen atmosferindeki farklılıklara hızlıca adapte olmak, uyum sağlayabilmek ve değişime ayak uydurmak önem arz etmektedir. Farklı düşünce yapılarına sahip takım arkadaşlarıyla bir arada uyum içerisinde çalışabilmek, üretimde kalabilmek ve faydalı olabilmek adına bir takım gerek kişisel gerek yönetsel becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Bazı işletmelerin farklılık yönetimini kullanmasındaki temel sebep, işe çekme ve yetenek kazanarak yetenekleri geliştirmek, özellikle de yenilikçilik ve problem çözme gibi becerileri zenginleştirmektir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 279). Bu bilgiler ışığında birçok değişen ve farklılaşan çalışma dünyasındaki farklılıkların yönetimi konusunda bireysel ve yönetsel anlamda bir

takım becerilere ihtiyaç duyulmaktadır. Farklılıkların temelinde rekabet avantajı oluşturma yatmaktadır.

“İşletmelerde en önemli farklılık kaynağı ya da farklılık yaratabilecek unsur insandır. Farklı paradigmalara sahip farklı çevrelerde yetişmiş insanlar kendileri gibi olma ve davranma haklarına sahip olmayı isterler. Farklı olmak, bireyin kendine özgü bakış açısının, ilke ve değerlerinin olması olarak tanımlanabilir. Birey kendi farklılıklarından vazgeçmeden hem de diğerlerinin farklılıklarına saygı göstererek farklı olmayı sürdürebilir. Bu açıdan bakıldığında farklılık, örgütler açısından hem sorun çıkartabilecek hem de sinerji yaratabilecek bir unsurdur” (Saruhan ve Yıldız, 2012, 56). Burada bireylerin kişisel ve karakteristik özelliklerinden işletmenin sahip olduğu iç/dış çevreleri, yönetim şekilleri gibi pek çok etken yer almaktadır. “Çevre, örgütsel biçim ile çevresel özellikler arasındaki uygunluk derecesine bağlı olarak hayatta kalması için bir örgüt biçimi yerine farklı özelliklere sahip bir diğer örgüt biçimi yerine farklı özelliklere sahip bir diğer örgüt biçimini seçerek örgütsel toplulukların farklılaşmasını sağlar. Başka bir deyişle örgütlerin hayatta kalması, örgüt biçimlerinin çevresel özelliklere uygunluğuna bağlıdır ve örgütler bu süreçte hiçbir etkiye sahip değildir” (Keskin ve diğerleri, 2016, 309).

Farklılıkların yönetimi, birbirinden demografik ve karakteristik özellikler açısından farklı olan insanların daha iyi şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. “İnsan kaynakları ile işbirliği içinde örgüt üyelerinin isteklerinin en iyi şekilde karşılanması, yetenek ve sınırlarının belirlenmesi ve çalışanların şimdiki ve gelecekteki farklılıklarına uygun ortamlar geliştirmesi için teşvik edilmesi farklılıkların yönetiminin temelini oluşturmaktadır. Başka bir tanımda ise farklılıkların yönetimi, örgüt içerisindeki örgütü oluşturan tüm bireylerin farklılık ve benzerlik durumlarına göre değer verilen, böylece bütün iş görenlerin potansiyel ve yeteneklerini örgütün amaçlanan hedef ve stratejilerini gerçekleştirmek için katkı sağlayacak şekilde kullanabildikleri bir çalışma ortamı yaratma ve bu ortamı sürdürme süreci şeklinde tanımlanmaktadır” (Yerlikaya, 2017, 38). Farklılıkların yönetimi İK ile uyum içerisinde yönetilip, işletme hedefleri için fayda sağlayabilmesi için uygun ortamın oluşturulması gerekmektedir. İhtiyaç duyulan

yeteneklerin bir araya getirilip, çalışanların doğru bir yönetim anlayışıyla elde tutması önem arz etmektedir.

1.11. Yetenek Yönetiminin İnsan Kaynakları Yönetiminden Farkı

Yetenek yönetimi, insan kaynakları planlaması, stratejik insan kaynakları yönetimi ve istihdam ile yakından ilişkilidir (Mahajan, 2019, 472). Organizasyonda genç yeteneklere rehberlik eden yönetim kadrosu ile birlikte insan kaynakları departmanı, doğru yeteneği, yönetim ve liderlik tarzı sistemlerini, pazardaki kurumsal imajı ve yetenek yönetimi programları için ayrılan bütçeyi tanımlamak için tüm insan kaynakları faaliyetlerini, beceri ve yetkinliklerini ele almaktadır. Yetenek yönetimi, örgüte yetenekli çalışanları alma, sürdürülebilir kılma, geliştirme bileşenlerini kullanmaktadır (Mahajan, 2019, 476-477).

Yetenek yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetiminin yeni versiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Rekabet düzeyini artırma hususunda işletmeye yeni bir yönetim anlayışı sergilemektedir. Yetenek yönetimini başarılı bir şekilde oluşturabilmek için işletmenin stratejilerine doğrudan bağlı olmak gerekmektedir. Bir işletmenin, ne yapması gerektiğini planlamak için nereye gittiğini bilmesi ve insan kaynakları stratejisini ve süreçlerini iş sonuçlarına bağlaması gerekmektedir (Blass, 2009, 9). İnsan kaynakları yönetiminin bir parçası olarak yetenek yönetimi uygulamaları geniş bir yer kaplamaktadır. Örneğin; yetenek kazanımı, liderlik gelişimi, performans yönetimi ve örgütsel kültür oluşturmak (Mahajan, 2019, 472-473).

İnsan kaynakları yönetimi rekabet avantajı oluşturmada önemli stratejik bir araçtır. “Örneğin araba üretiminde kullanılan demir, köprü üretiminde kullanılabileceği gibi gemi üretiminde de kullanılabilir. Burada kaynağın kullanım alanına dair bir seçim söz konusudur. Bu nedenle kaynakların kıt ve sınırlı olma özellikleri unutulmamalıdır. Tüm üretim faktörleri gibi insan ya da işgücü de bir kaynaktır. Ancak kaynağın doğası itibarıyla kıt ve az bulunur olmalıdır” (Saruhan ve Yıldız ve Yıldız, 2012, 9). Yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi birbirini ile iç içe geçen kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu iki kavram arasındaki ayırt edici özellikler aşağıdaki Tablo.2’de özetlenmektedir.

Tablo 2: Yetenek Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki Farklılıklar

	Yetenek Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Kapsam	Yetenekli olarak nitelendirilen işgücü	Organizasyonun tüm işgücü
Yaklaşım	Stratejik ve amaç odaklı yönetim	İşgücünün günlük ve rutin yönetimi
Uygulama	Yeteneklerin bulunması, çekilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması	Özlük işleri, bordro işlemleri, yıllık izinler gibi fonksiyonlar
Sorumlu	İK alanından ve İK alanı dışından yöneticiler	İK yöneticileri ve İK çalışanları

Kaynak: ÖZEL, A., “Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları ve Çalışan Sessizliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018, 12.

Yetenek yönetimi ve insan kaynakları yönetimi kavramlarının kapsam, yaklaşım, uygulama ve sorumlu kişilere özgü ayrıma gidildiği yukarıdaki tabloda açıkça görülmektedir. Yetenek yönetiminin, insan kaynakları yönetiminden kapsam ve uygulama açısından daha kısıtlı olduğunu, yaklaşım ve sorumluluk alanlarına ilişkin bilgilere istinaden ise daha geniş alana hitap ettiği görülmektedir. Yer yer birbirlerini kapsayan iki kavram olduğunu söylemek bu bilgileri onaylar niteliktedir.

1.12. Yetenek Yönetiminde İşe Alım

Günümüz dünyasında rekabet koşullarının sürat kazanması ile birlikte işlerin doğasının farklılaşmasının yanında işgücü de farklılaşmaktadır. Tüm bu değişkenler içerisinde doğru iş için doğru çalışanı seçmek bir takım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Zorluklar karşısında da bir takım dikkat edilmesi gereken hususlar söz konusudur.

Yetenek yönetimi, rekabetçi bir işgücü piyasasında kıt kaynakları çekmeye odaklanmış bir süreç olarak başlamış bulunmaktadır. Yeni yetenek seçimi ve değerlendirilmesi ağırlıklı olmaktadır (Yarnall, 2008, 31). İşe alım, eğitim ve gelişimin tipik insan kaynakları uygulamalarını yetenek yönetimi ile ilişkilendirmektedir (Mahajan, 2019, 472). İşe alım genel olarak; potansiyel çalışanları tanımlayıp ve işletmeye çekme uygulamaları ve faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. Eğer bir işletme, yetenek yönetimine karşı stratejik ve proaktif

yaklaşımlara sahipse, yetenek için ihtiyacı olan arz ve talepleri de tahmin etme becerisine de sahip olmaktadır. Yetenekleri işe çekme ve işe alımlarda birbirinden farklı araçlar mevcuttur. Bunlar;

- Yerel üniversiteler, teknik okullar ve işletme okullarıyla ilişkiler,
- Stajlar,
- Yarışmalar, burslar,
- Çalışan tavsiyeleri,
- İnternet,
- Reklamlar,
- Profesyonel işe alım firmaları ve acenteleri (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 269-272).

İnsan kaynakları yönetiminin en önemli konularından biri de işe alım aşamasından önce yapılacak işin analizinin iyi bir şekilde yapılmış olmasıdır. İş analizi, yerine getirilmesi gereken işler hakkında gerekli bilgilere, yeteneğe sahip olmak gerekmektedir ve görevin yerine getirilmesine ilişkin süreçlerin ortaya konulması gerekmektedir. “İş analizi sürecinde toplanan bilgiler ile iş tanımları (job description) ve iş gerekleri (job specifications) oluşturulmaktadır. Dolayısıyla iş tanımları ve iş gerekleri iş analizinin temel çıktılarıdır” (Ergeneli ve diğerleri, 2014, 69). Bu bilgiler ışığında öncelikli olarak iş için gerekli olan yetkinlikler belirlendikten sonra işe alınacak kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerine göre bir eleme aşamasından geçirilmektedir. İş ile o işte çalışacak personelin yetenekleri örtüştüğü takdirde işe alım sürecine geçiş yapılmaktadır. Doğru personelin doğru iş ile ilişkisi sağlanamadığı takdirde turnover oranlarında artış veya işe bağlılık gibi hususlarda olumsuzluk yaşanmaktadır.

İlk olarak gerek çalışmayanlar gerek farklı işletmelerde çalışan adayların dikkatini çekerek işletmenin ihtiyacı olan adayı bulabilmek adına boş pozisyon için başvuru yapmalarını sağlamak gerekmektedir. İnsan kaynakları süreçlerinden (test/mülakat vs.) geçip doldurulması gereken pozisyonun iş için doğru yeteneklere sahip kişi tarafından doldurulması ile işe alım süreci tamamlanmış bulunmaktadır. İşe alım aşamasından sonra yeni çalışanın işletmeyi ve diğer çalışma arkadaşlarını tanımak adına bir oryantasyon düzenlenmektedir. İlk etapta çalışana gerekli

eğitimler ya da iş başında eğitimler sağlanarak çalışanı iş ile uyumlu hale getirmek, yetenek yönetiminin önem verdiği hususlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.13. İşletmenin Temel Yetenekleri

Kolaylıkla ulaşılabilen bilgi ve yetenekler işletmelerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri açısından yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla işletmeler bulunduğu alanda rekabet üstünlüğü yakalayamamaktadır. Yerine konulabilir birçok özellikteki işletmelerin varlığı işletmedeki ürün veya hizmetlerden ziyade işletme çalışanlarının da bir takım temel yeteneklere sahip olması gerektiğini göstermektedir. Temel yeteneklerin konu olarak ele alınmasındaki en önemli değerlerden biri rekabet avantajı elde etmede önem arz etmesidir.

Bir işletmenin soyut (maddi olmayan) ve somut (maddi olan) varlıkları vardır. Bunlardan soyut varlıklarını bilgi, işi yapış şeklini bilmesi (know-how), markası ve somut varlıklarını ise işletme binasından işletme içerisinde yer alan teçhizat, demirbaş gibi varlıklar oluşturmaktadır. Bütün bu işletme kaynaklarını bir arada etkin ve verimli bir şekilde kullanıp işleri yapabilme kapasiteleri mevcuttur. Bu durum ise işletmenin yeteneğini temsil etmektedir. Her işletmenin yetenekleri birbirinden farklıdır ve eğer bu sahip oldukları işletme yetenekleri sadece kendilerine özgün (nadir), değerli, yerine konulamaz (ikame edilemez) ve kolayca elde edilemez ise buna işletmenin öz yetenekleri adı verilmektedir. İşletmenin öz yetenekleri işletmenin bulunduğu sektörde diğer işletmelere göre rekabet üstünlüğü elde etmelerini sağlamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2016, 77). Rekabet avantajı elde etme hususunda temel yetenekler kavramı önem arz etmektedir. İngilizce “core competence” olarak literatürde ismi geçen temel yetenekler kavramının esas amacı işletmeyi diğerlerinden öne çıkaracak ve rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayacak olan, diğer işletmeler tarafından bu temel yeteneklerinin taklit edilemez ve uygulanamaz olan bilgi, beceri ve yetenekleri ifade etmektedir. İşletmeler temel yeteneklerine odaklanarak, geri kalan işler için ise dış kaynaklardan yararlanarak rekabet avantajı elde etmek mümkündür. Temel

yeteneğin işletmelerdeki yeri ve önemi özet olarak; bir işletmenin uzmanlıkla yaptığı şeydir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 10).

İşletmelerin temel yeteneklerine odaklanıp geri kalan işleri veya hizmetleri dış kaynaklardan yararlanarak yapması, işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. İşletmelerin temel yeteneklerini bulabilmesi için işletmenin kaynaklarına ve yeteneklerine odaklanarak, işletme içi gücünü bulup işletme dışı çevresindeki fırsatları yakalayıp rekabet avantajına dönüştürmesi gerekmektedir (Tonus, 2014, 9). Yeni çevre koşullarında uyumlu olmayan bu gibi temel yetenekler bir yerde, eğer kolayca terk edilemezlerse, işletmenin değişen çevreye uyumuna da engel olabilirler. Bu nedenle temel yeteneklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olabilen yetenekler olup olmadıkları sistematik bir şekilde analiz edilmelidir. Çevresel koşullar nedeniyle önemini kaybeden veya önemi azalan temel yetenekler işletmenin uyumcul yaklaşımlarını etkilememelidir (Ülgen ve Mirze, 2016, 121).

1.14.Yetenek Yönetimindeki Zorluklar

Yetenek yönetiminin odak noktası, özel becerilere ve yetkinliklere sahip bireylerin işletme sonuçları üzerinde önemli bir etki yapmasıdır. Yetenek kavramı işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Giderek artan çokuluslu işletmelerin yetenek havuzundaki gücünü de inşa etmektedir ve her biri bir iş ailesi oluşturmaktadır. Yetenek havuzları stratejik öneme sahiptir ve titizlikle yönetilmeyi içermektedir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 263-264).

“McKinsey’in 2006 yılında yaptığı araştırmanın ve Collings ile Mellahi’nin globalleşen dünyada yetenek yönetiminin önündeki engeller üzerine yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre aşağıda yer alan hususlar yetenek yönetiminin önündeki engeller olarak belirlenmiştir.

- Yetenek yönetiminin kapsamı ve tanımı ile ilgili literatürde farklı yaklaşımların yer alması ve ortak bir tanımın net bir şekilde ortaya konmaması sonucu yetenek yönetimi süreçlerinin ve içeriklerinin doğru bir şekilde tasarlanamaması,

- Tepe yönetimin yetenek yönetimine gerekli zamanı ayırmaması,
- Bölüm yöneticilerinin çalışanların gelişimine yönelik olumsuz tutumları,
- Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin olumlu işletme imajının yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulmasındaki önemini ortaya koyan çalışmalar olmasına rağmen işletme içi ve dışı çalışanlar üzerinde pozitif bir etki yaratmayan bir kurum kimliğinin mevcudiyeti,
- İşletmenin sağlayacağı olanakların adaylara açık olarak ifade edilememesi,
- Kurum kimliği ile uyumlu olmayan bir iletişim stratejisi izlenmesi,
- İşletme içi takım ruhunun yaratılmasının yeterince teşvik edilmemesi,
- Özellikle uluslararası işletmelerde genel merkeze bağlı yan işletmeleri arasında daha yüksek performans gösterebilme kaygısı nedeni ile işletme içinde mevcut yeteneklerin global hareketliliğinin sektöre uğraması,
- Tepe yönetimin kurumsal stratejilerinin yetenek yönetimi ile ilişkilendirememesi,
- Tepe yönetimin kritik görevlere yönelik ortak bakış açısının olmaması” (Bahadınlı, 2013, 114-115).

Yukarıdaki maddelerde özet olarak yetenek yönetimine ilişkin engellere yer verilmiştir. Belirtilen engeller hususunda gerekli tedbirlerin alınması, işletmelerin yetenek yönetimi sürecindeki başarısını olumlu yönde artıracak gibi aynı zamanda zaman kaybı olmaksızın sürecin işleminde önemli bilgiler vermektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

SOSYAL YENİLİKÇİLİK

2.1. Yenilikçilik Kavramı

Yenilikçilik kavramı değişim ile direkt olarak bağlantılıdır. Değişim kavramı içerisinde radikal değişim süreci ile birebir ilgilenmekte olan bir kavram olan yenilikçilik/inovasyon sürecinde köklü değişimler birden yaşanmaktadır. Toplumsal gereklilikler için inovasyonun sosyal yönünün geliştirilmesi radikal değişimlere ve süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır.

Yenilik kavramının oluşumu için öncelikle bir bilginin mantık çerçevesinde var olması ve gelişmeye açık olması gereklidir. Bu gereklilik ülkelerin gelişimi ve kalkınması için önem arz etmektedir. Birbirinden farklı disiplinlerde çalışılan inovasyon kavramına farklı bakış açıları ile yaklaşıldığında net bir tanıma ulaşmak bir hayli zorlaşmaktadır. Küreselleşmenin artmasıyla birlikte doğru orantıda artışa geçen ekonomik, siyasi ve sosyal ilişkiler inovasyon kavramını belirli bir standarta getirmiş ve küresel bazda da kavramın sınırlarını çizmişlerdir. 2005 yılında Oslo Kılavuzu'nda inovasyon kavramının küresel düzeyde kabul görülen kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. OECD ve Eurostat'ın beraber katkı sağladığı bu kaynaktaki inovasyona ilişkin tanımları içermektedir. Bunlar, inovasyonu sınıflandırarak tanımlayan, inovasyonun neleri kapsayıp neleri kapsamayacağını ortaya koyan şartları göstermektedir (Ateş, 2017, 25).

Bazı yenilikler teknoloji ile ilgili olurken diğerleri teknoloji ile herhangi bir bağlantısı olmayabilmektedir. Zengin ülkeler için bir düşünce kuruluşu olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), yeniliği "yeni ürünler, iş süreçleri ve zenginlik veya sosyal refah yaratan organik değişiklikler" olarak tanımlamaktadır. Yenilik mutlaka her zaman taze fikirler oluşturmayı gerektirmemektedir. Birçok durumda, yenilik mevcut bir fikrin geliştirilmiş bir versiyonunu oluşturmaktadır. Bu nedenle, hatırlanması gereken önemli mesaj, inovasyonun mevcut fikirleri daha iyi ve daha hızlı hale getirebilecek ve daha iyi bir değer yaratabilecek bu tür gelişmelerin kapsamını içermektedir. Yenilikçilik,

bir bilimden ziyade bir sanat olarak düşünülür ve büyük bir yaratıcılık gerektirir ve bu nedenle, gerçek dünyada pratik olmayabilir. Gerçekten de, inovasyonun gerçek dünyada yerini alması için, fikrin kendisinden ziyade fikrin uygulama yönlerine ve pratik uygulamasına daha fazla odaklanmak gerekmektedir (Ooi, 2010, 30).

“Joseph Schumpeter beş yenilik tipi olduğunu savunmaktadır:

- Yeni bir ürün yaratmak veya mevcut bir üründe önemli bir kalitatif değişiklik yapmak (cep telefonu, internet özellikli cep telefonu, kameralı cep telefonu gibi),

- Bir endüstriye yeni bir işlem/proses getirmek (flotal cam üretimi),

- Yeni bir pazara girmek,

- Ürün veya hizmetin girdileri için yeni bir alternatif yaratmak (yeni bir iç haberleşme sistemi veya yeni bir maliyetlendirme sistemi gibi),

- Organizasyonun işleyişine değişiklik getirmek (kalite çemberleri, tam zamanında üretim, yeni üretim planlama sistemi gibi)” (Eren, 2010, 62).

İnovasyon kavramı her şeyin değişip geliştiği dünyamızın özellikle de küresel ekonomi alanında rekabet araçlarından bir tanesi olduğu bilinmektedir. Kotler ve arkadaşları inovasyonu; hizmet alıcısının yeni olduğunu düşündüğü fikir, ürün ve teknolojinin ilerlemesi ve pazara sunulması olarak tanımlanmaktadır. Durgut’a göre ise inovasyonu, eski olan ürün, hizmet ve süreçlerin yeniyi ortaya koyabilmeleri için gerekli araştırmalarının yapılması, denenmesi, geliştirilmesi ve içselleştirilmesidir. Drucker’a göre inovasyon ekonomik ve sosyal bir kavram olup, toplumda değişen davranışların inovasyonu oluşturan etkenler olduğunu belirtmektedir (Ateş, 2017, 25).

“Söz gelimi bir inovasyon bütünüyle orijinal olmasa da kullanıcı, bağlam ve uygulamada yeni olması gerekmekte ve diğer alternatiflerinden çok daha etkin ve verimli bir çözüm üretmesi beklenmektedir. Bu iki temel kritere “adaletli” veya “sürdürülebilir” (inovasyonun hem çevresel hem de kurumsal anlamda uzun zaman hayatta kalması ve işe yaraması) olma özelliği de eklenebilir. Diğer bir çalışmada ise inovasyon, toplumların ekonomik, entelektüel ve sosyal gelişimi ile

ilgili önemli bir unsur olarak ele alınmış yeniliğin ekonomik büyüme, gelişme, kalkınma, daha iyi yaşam ve iş imkânları için merkezî bir etmen olduğu düşünülmektedir” (Ateş, 2017, 26).

Her inovasyonun altında bir ihtiyacı kolaylaştırmak, geliştirmek ve bir sorunu çözme odağı bulunmaktadır. Bu bakış açısıyla baktığımızda gerek ekonomik anlamda gerek artan rekabet unsurları, inovasyona alan yaratmış ve 1970’lerden sonra teknolojilerin inovasyonun üzerindeki ekonomik açıdan değeri ve performansı üzerine odaklandığı görülmektedir. İnovasyon konusu farklı disiplinlerden yaklaşımlarla ele alınmaktadır. Eskiden inovasyon teknoloji olarak görülürken, 1990’lı yıllarla birlikte inovasyonun sosyal yanına odaklanılmıştır. Sosyal inovasyon konusu çoğu sorunların çözümünde yer almakla birlikte sadece ekonomik anlamda sorun çözmede değil, insani anlamda da önem arz etmektedir. Sosyal inovasyon, sosyal değişime yol açıp, uygulama süreçlerini de kapsamaktadır (Ateş, 2017, 23).

2.2. Yenilik Türleri

Yenilik türleri hakkında bir literatür araştırması sonucunda karşımıza çıkan sınıflandırmaları aşağıdaki şekilde sıralayabilmekteyiz:

- **Hizmet Yeniliği;** internet bankacılığı, hasta kabul sistemi gibi işletmenin hizmetlerinde yapılan geliştirmelerdir. İnternet ve bankacılık yeni kavramlar ya da uygulamalar değildir, ancak internet bankacılığı yeni bir hizmet yeniliğidir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 33).
- **Ürün Yeniliği;** yeni veya geliştirilmiş ürünleri ifade etmektedir. Cep telefonu ilk piyasaya çıktığında bir ürün yeniliğiymişken, günümüzde artık internet fonksiyonlu cep telefonu bir ürün yeniliğidir. Ürünün ya yeni olması ya da daha önceden geliştirilmemiş özelliklerin birleşimi olması gerekmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 33).İnovasyonun en bilinen türüdür. Ortaya somut bir ürün çıkmaktadır. 18-24 ay aralığında uzun bir süreye ihtiyaç duymaktadır. Teknolojik inovasyonlar genellikle bu türde yer almaktadır (Köse, 2013, 27). Ürünlerde ve müşteri kitlesine sunumda farklılıkların oluşması ürün yeniliği olarak adlandırılmaktadır. Ürün

yeniliğindeki ön koşul diğer yenilik türlerindeki gibi yeni ve daha gelişmiş bir şekilde sunuma hazır olmasıdır (Marangoz, 2017, 147).

- **Dizayn Yeniliği;** bir ürün/hizmet yeniliği türü olmakla birlikte oldukça sık kullanılmaktadır. Otomobil bilinen bir ürünken farklı tasarımlarla dizaynının ve özelliklerinin değiştirilmesi ya da bir gıda ürününün paketinin, renklerinin ve logosunun değiştirilmesi örnek olarak gösterilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 34). Bir ürünün logosu veya paketlenmesinden, mevcut ürünün pazardaki yerine ilişkin gerek ürün tanıtımı gerek ürün fiyatlandırmasına ilişkin tüm yenilikleri kapsayan bir pazarlama metodudur (Karaaslan, 2012, 9).
- **Süreç Yeniliği;** işletmedeki mevcut süreçlerde meydana gelen bir yenilik türü olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, hareketli bant sistemi üretim sürecine getirilmiş bir yenilik türüdür (Saruhan ve Yıldız, 2012, 34). Üretim sürecinde ya da lojistik anlamında yeni ekipmanlar veya teknolojik iyileştirmelerle birlikte oluşan yenilikleri kapsamaktadır (Karaaslan, 2012, 9).
- **Örgütsel Yenilik;** örgütsel süreçlerde yapılan yenilikleri içeren bir kavram olarak karşımıza çıkan örgütsel yeniliğe örnek olarak bir işletme içerisinde mail aracılığıyla iletişime geçmektense iç yazışma olarak intranetin kullanılması ya da üzerinde yenilik yapılan bir performans değerlendirme sistemi verilebilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 34). Örgütsel yenilik, işletmelere rekabet avantajı katmakla birlikte işlerin gerçekleştirilme metodlarının iyileştirilmesi yönünde bir yeniliği kapsamaktadır.
- **Strateji Yenililiği;** “işletmenin belirlediği genel ve alt stratejilerdeki yeniliklerdir. Örneğin, yeni bir satış, yeni risk yönetimi teknikleri strateji yeniliği olarak sayılabilir. Strateji yeniliği, işletmenin değişen çevre koşullarında rekabet avantajı sağlamasına olanak tanıyan bir yeniliktir” (Saruhan ve Yıldız, 2012, 34).

Yukarıda bahsi geçen altı yenilik başlığı, yenilik kavramı içerisinde işletme dünyasında en fazla kullanılan yenilik türleri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmeler kendi bünyelerinde bir yenilik yapmak istediklerinde hangi alanda

bir dönüşüme ve değişime gitmek isterlerse o alandaki yenilik türü kullanımı fikir ve yöntem olarak kolaylık sağlamaktadır.

2.3. Değişim Yönetimi ve Yenilik Yönetimi

Değişim kavramı eski olanın üzerinde bir yeniliğin yapılması veyahut bir durumdan yeni bir duruma geçişi ifade etmektedir. Değişim dinamik bir süreçtir. Değişimin olduğu çevrelerde yeterince gerekli ihtiyaçların tatmin edilememesi durumunda ihtiyaç duyulan duruma geçiş yapabilme sürecidir (Saruhan ve Yıldız 2012, 480). Karaaslan, (2012, 15) değişimi şu şekilde tanımlamaktadır; daha önceden olmayan bir şeyin ortaya çıkması, var olan şeyin artık olmaması ve de yeniden dizayn edilerek sunulmasıdır.

Değişim süreci kişilerde huzursuzluğa yol açabilmektedir. İşletmelerde yapılan değişikliklerin radikal değişiklikler olması durumunda ciddi boyutta endişe gözlemlenmektedir. Bu endişeyi azaltabilmek adına işletme içerisindeki çalışanları da değişim sürecinde rol almasını sağlayıp, neden değişim sürecine gidildiği hakkında bilgiler vermek önem arz etmektedir. Sorunların üstesinden gelmek ve devamında da başarı gösterebilmek otokratik yönetim anlayış ile gerçekleşmemektedir. İşletmenin hedeflerinin başarıyla sonuçlandırılabilmesi için yalın organizasyon yapılarının kurulması ve bürokratik yapılara ihtiyaç duyulmaktadır. Takımsal bazda çalışmak, takım üyelerinin görevleri konusunda daha fazla sorumluluk alacakları, işleri kolaylaştıracak değişim çalışmaları yapılmalıdır (Uzunbacak, 2013, 12).

Değişim kavramını ele aldığımızda yenilikçilik, ilerleme ve büyüme gibi kavramlarla ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. İşletmenin sahip olduğu bilgileri işletme içerisinde yeniliğe uyarlayarak değişim sağladığı görülmektedir. Değişim ve yenilik kavramları etkileşim içerisinde olmalı ve ortaya çıkan yeniliğin verimli bir şekilde kullanılabilmesi gerekmektedir. İşletme ihtiyaçlarını yeni ürün ve hizmetlerle karşılaması, çevrede oluşan değişikliklere uymanın araçlarındandır (Uzunbacak, 2013, 87). Bilgi ve yenilik yönetiminde, işletme içerisinde ve işletme dışında bilginin edinimi ve paylaşımın geliştirilmesi ve yeniliğe adapte olma hususu büyük önem arz etmektedir.

İşletmeler kendi iç ve dış çevreleriyle sürekli ilişki içerisinde olan açık sistemlerdir. İşletmeler açık sistemler olduklarından dolayı değişen çevre koşullarına hızlıca adapte olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde kendi sonlarını (rigor mortis) getirmeleri an meselesidir. Bu yüzden değişim bir seçim değil şart olarak karşımıza çıkmaktadır (Saruhan ve Yıldız 2012, 480).

İşletmeler açısından yenilik yapmak diğer işletmelere oranla kendilerine rekabet avantajı sağlamaktadır. Bundan dolayı araştırmacılar yenilikleri yönetim şekilleri üzerine yeniliklere odaklanmışlardır. İşletmelerin rekabet güçleri ile yenilikçilik düzeyleri arasında doğru orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Her işletmenin bulunduğu sektöre göre, işletmenin büyüklüğüne göre veya örgüt kültürlerine göre değişen bir yenilik stratejisi mevcuttur. İşletmelerin oluşturduğu yenilik fikirlerinin işletmeye yakın ve uzak vadelerde neler katacağı hususunda dikkatli bir değerlendirme yapılmalı, aksi takdirde yanlış yenilik fikrini kabul edip işletmeyi başarısızlığa sürükleyebilirler. Bu nedenden dolayı yenilik fikirlerini değerlendiren çalışanların bakış açılarının daha geniş, eğitime açık, girişimci bir geçmişe sahip olması ve işletme içi iyi bir konuma sahip olması gerekmektedir (Karaaslan, 2012, 29).

2.4. Yenilikçilik İle İlgili Kavramlar

Yenilikçilik kavramı gerek bireysel gerek toplumsal olmak üzere gelişimi benimseyen her kesime hitap etmekte olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçilik kavramı farklı kavramlarla karıştırılmakta olup, yerine kullanıldığı pek çok farklı kaynaktan görülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda yenilikçilik kavramı yerine kullanılan pek çok kavram ortaya çıkmaktadır. Yalnız yaratıcılık, değişim ve teknoloji kavramları diğerlerinden daha fazla ön plana çıkmakta olup, birbirini anlamca tamamlamaktadır. Bahsi geçen kavramlar bir takım özelliklerinden dolayı benzeşim gösterebilir de anlam bakımından farklılıklar içermektedir. Bu farklılıklar özetle şu şekildedir;

2.4.1. Yaratıcılık ve Yenilikçilik

Yaratıcılık genel anlamıyla bir ürünü yeniden keşfetmek değil, yenilikçi düşünceden yararlanarak ihtiyaçları doğru şekilde belirleyerek çözüm şekillerini ortaya koymak, değişime adapte olmayı sağlamak, farklı şekillerde düşünce biçimini benimsemek olarak tanımlanmaktadır. Mevcut bilgiler arasındaki etkileşimi anlayabilme, yeni düşünceler, tectübeler ve ürün ortaya çıkarabilme becerisi olan yaratıcılık kavramının yenilikçilikle eş anlamlı olduğu düşünülmektedir (Uzunbacak, 2013, 82). Yenilik ve yaratıcılık kavramlarına ilişkin farklılıklar şu şekildedir (Karaaslan, 2012, 16):

- “Yaratıcılık yeni olguların düşünülmesi, fikirlerin üretilmesi ve geliştirilmesi; yenilik ise, düşünülen olguların gerçekleştirilmesi, üretilen fikirlerin uygulamaya konulması olarak ele alınmalıdır.
- Yaratıcılık olgusunda, kişisel beceri, kabiliyet ve yetenek gereksinimi ön planda iken; yenilik, daha çok grup çalışmaları ve uygulamaları sonucu ortaya çıkar.
- Yaratıcılık ve yenilik olgusu birbirinden farklı özelliklere sahipken, problem çözümü, ihtiyaç giderimi, amaç ve hedeflere ulaşmada benzer özelliklere sahiptir”.

“Özü itibariyle yaratıcılık, ilk olarak bireysel düzeyde kullanışlı ve orijinal fikirler vücuda getirme olarak tanımlanırken, inovasyon ortaya atılan bu fikrin fark edilmesi, filtrelenmesi, fonlanması, geliştirilmesi, değiştirilmesi, netleştirilmesi ve nihayetinde ticarileştirilerek uygulanması anlamına gelmesidir. Bir başka deyişle inovasyon yaratıcı fikrin potansiyel değerinin farkına varılma sürecidir” (Ateş, 2017, 28). Toplumsal fayda sağlayacak fikirlerin iş süreçlerine dönüştürülmesine kadar tüm aşamaları kapsayan yaratıcılık kavramı, bu yönüyle yenilikçilikten ayrılmaktadır. Verilen bilgiler ışığında yaratıcılık yenilikçiliğe giden bir yol olduğu genellenmesine varılabilmektedir. Özetle bakıldığında biri düşünselde kalıp diğeri fiilen ortaya koymaktadır.

Yenilik ve yaratıcılık kavramlarının birbiri yerine kullanıldığı görülmektedir. Lakin aradaki farklara baktığımızda kavramlar daha da

belirginleşmektedir. Yaratıcılık kavramında yeni bir oluşumun yer alması gerekmektedir. Öte yandan yenilik, yaratıcılıktan sonra gelen düşüncelerin mal ve hizmete aktarımını ele almaktadır (Marangoz, 2017, 137).

2.4.2. Değişim ve Yenilikçilik

Genel olarak teknolojik alanda, işletme yönetim süreçlerinde ve sosyal alanlardaki gelişimlere baktığımızda bir takım değişiklikler fark edilmektedir. Bu değişimlere karşı üretici çözümlere olan gereksinimlerden dolayı yenilikçilik kavramı bu aşamada önem arz etmektedir. Bir diğer yandan yenilikçiliği oluşturan ve ortaya çıkması için motive eden en önemli sebep ise “değişim” veya “değişim ihtiyacı” olduğu görülmektedir (Ateş, 2017, 29). Bu bağlamda değişim ve yenilikçilik kavramları örtüşmekte olup, biri olmadan diğerinin olmayacağı net bir şekilde görülmektedir.

Yeniliğin olabilmesi için daha öncelerde görülmemiş bir değişimin olması gerekmektedir. Değişimde ise her zaman yeniliğin olması gerekmemektedir. Bir olgunun düzey farklılaşması da değişimi ifade etmektedir. (Marangoz, 2017, 139). İşletmelerin beklentileri, iş yapış şekillerindeki değişim, değer yagılarındaki değişim gibi hem işletmenin çalışanlardan beklentisi hem de çalışanların işletmelerden beklentisi bulunmaktadır.

- “Bilgi ve beceri gereksinimleri değişmektedir.
- İşgücünün esnekliği ve hareketliliği artmaktadır.
- Küresel ve sanal organizasyonlarda çalışma yaygınlaşmaktadır” (Barutçugil, 2004, 26-27).

Değişim sürecinde yenilikleri takip etmek önem arz etmektedir. Yenilikçilik ile değişim ayrılmaz iki kavramdır. Çalışma şartlarına bakıldığında eskiden mesai saatleri önemli iken, büyük bir salgın veya doğa olayı olduğunda daha esnek çalışma saatlerine geçip, evden çalışıp üretimde kalmak daha da önemli olabilmektedir. Bu değişimlere göre de bilgi ve becerilerdeki ihtiyaçlar da

farklılaşmaktadır. İşletme ile çalışanın uyumu bu hususta rekabet avantajı sağlamaktadır.

2.4.3. Teknoloji ve Yenilikçilik

İşlerin daha etkili ve verimli yapılabilmesine sebep olan araç, makina, teçhizatlar gibi kaynakları içerisine alan teknoloji kavramı, insanların üretimlerini artıran, daha kaliteli olmasına aracı olan, işin niteliklerinde değişim sürecinin uygulandığı, ihtiyaçlara yönelik faydanın ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır (Uzunbacak, 2013, 86). “Teknoloji denildiğinde çoğunlukla akla bir takım ürünler gelmektedir. Ancak teknoloji sadece “cihaz”dan daha fazlasıdır: işgücünün organizasyonu, pazarlama ve dağıtım teknikleri vb. için kullanılan teknikleri kapsar” (Karaaslan, 2012, 16).

1990’larda teknolojik değişim büyük bir hızla işletmelerin karlılık ve varlıklarını devam ettirebilmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Üretim süreçlerindeki teknolojik gelişmeler, şirketler arasında pazar payının değişmesine neden olmuştur. Endüstriyel ülkelerin en fazla yatırım yaptıkları alan ağırlıklı araştırma ve geliştirme alanı olarak ortaya çıkmaktadır. Sonuçlar AR-GE alanında en fazla hangi işletme yatırım yapıyorsa o işletmelerin yeni patentler ortaya koyduklarını ve yüksek karlılık oranlarının arttığını göstermektedir (Moran ve Reisenberger, 1994, 47).

Teknoloji ve yenilikçilik arasındaki temel farklılık ekonomik öneminden kaynaklanmaktadır. Teknolojinin günümüzde pahalı olduğu bir gerçektir yalnızca teknolojik yenilik sağlayarak bu denli yüksek fiyatlar içermeyen de ekonomik bir şekilde üretime geçilebilmektedir. Bu fikre örnek olarak yurtdışında kullanılan fakat yerel halkın bilmediği pek çok teknolojinin ülkeye getirilmesi bile bir ölçüde yenilik sayılabilmektedir (Marangoz, 2017, 137). Teknoloji üzerindeki etkisinin çok fazla olmasına rağmen sosyolojik etkilere sahip olan teknoloji üzerinde yenilikçilik çok etkili olduğu görülmektedir. Özel sektörlerde, kamusal alanlarda ve sivil toplum kuruluşlarındaki birbirinden farklı projeler üretilmesinin esas nedeni yenilikçiliğin toplumsal yönünün çok taraflı çalışmalara gereksinim duymasından kaynaklanmaktadır (Köse, 2012, 31).

Bir firma, daha hızlı gelişme, dış müşterilerden katılım ve daha kısa ürün ömrü gerektiren küresel bir arenada rekabetçi kalması durumunda teknolojik entegrasyon esastır (Moran ve Reisenberger, 1994, 48). “Küresel sorunlarla mücadelede teknolojik yeniliklerin tek başına yeterli olamayacağı, bu sorunlarla başa çıkmada karşılaşılan iktisadi olmayan (non-economic) ve teknik olmayan (non-technical) bariyerlerin, toplumsal pratiklere ve yerel çözümlere yöneltilmesi ihtiyacı dile getirilmektedir. Küresel tehditler karşısında gereken dönüşümü hızlandırma noktasında sosyal inovasyonun potansiyel gücü önem kazanmaktadır. Bu bağlamda oluşturulan yeni kurumlar, yeni bağlantılar ve formlar ile sosyal inovasyonun; teknik inovasyonların yayılmasında, etkin kullanımında ve faydalarının maksimum şekilde yansıtılmasında önemli işlevler gördüğü düşünülmektedir. Her ne kadar çeşitli terimler kullanılsa da farklı alanlarda ortaya çıkan teknolojik ve sosyal yeniliklerin birbirlerinin tamamlayıcısı olduğu yadsınamaz bir gerçektir” (Ateş, 2017, 35).

2.5. Sosyal Yenilikçilik Kavramı

İkinci bölümde sosyal yenilikçilik kavramının kavramsal çerçevesini ortaya çıkarabilmek için öncelikle yenilikçilik/inovasyon ve konuya ilişkin diğer kavramları ele almak gerekmektedir. Sosyal yenilikçilikte genel olarak değerleri, inançları ve normları, küresel düşünme biçimini ve sosyal sermaye kavramlarını içerisinde barındıran ve günümüzde çok fazla önem kazanmış olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. “Sosyal sermayenin bir diğer önemli unsuru olan normlar, bireyin dahil olduğu sosyal topluluk açısından hangi tutum ve davranışlara sahip olması gerektiği hakkında yazılı olmayan kurallar içeren değerler bütünüdür. Normlar, bireylerin müşterek kural ve kaideler, hatta geleneklere bağlı kalmaması yoluyla, ortak eylemlerin başarılı sonuçlar vermesini sağlayan kurallar olarak tanımlanmaktadır” (Kahraman, 2016, 40). Sosyal sermaye, bir organizasyon içindeki ve dışarıdaki insanlarla olan bağlantılardan ve kişilerarası ilişkilerden kaynaklanan faydaları ifade eder. Bu maddi olmayan bir kaynağı teşkil eder. Bu maddi olmayan kaynak; insan becerilerinin insan sermayesini oluşturduğu şekilde bir sermaye biçimidir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 220).

Yönetim literatüründeki son gelişmeler, teknolojik yenilikten sosyal inovasyona ve sosyal girişimciliğe odaklanan bir değişime işaret etmektedir. Bu yenilikçi davranışın en önemli noktası, başarılı ticari yenilikler geliştirmek için kullanılan beceri ve uzmanlığın, çok çeşitli toplumsal sorunları çözmek için kullanılabilmesidir. Bu vasıta ile bireyler ve kuruluşlar, geleneksel problem çözme zihin setlerine meydan okuyarak, sosyal ilerlemeyi elde etmek için alternatif araçlar sunmaktadır (Chalmers, 2011, 4).

Sosyal yenilikçilik, hızla büyüyen bir uygulama ve gelişmekte olan bir akademik disiplindir. Sosyal yenilikçiliğin tanımlarından bir tanesi, ihtiyaçların sosyal yanlarına vurgu yapabilmek için yeni düşüncelerin ortaya konulması olarak karşımıza çıkmaktadır (Lettice ve Parekh, 2010, 140). Sosyal yenilikçilik kavramı, sosyal fayda oluşturmayı amaçlamış sosyal işletme ve yönetim sistemleri ile yenilikçilik çalışmalarını birleştiren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. “Sosyal yenilik; sosyal ihtiyaçların karşılanması amacıyla, genellikle sosyal amaçlı kurumlar tarafından geliştirilen ve yaygınlaştırılan yenilikçi faaliyet ve hizmetler olarak tanımlanmaktadır” (Özdemir, 2017, 4).

Aşağıda yer alan iki ayrı tabloda farklı bakış açıları ile “sosyal yenilikçilik” kavramının tanımı ve bu kavram ışığında ortaya çıkmış olan kuruluşların tanımları ele alınmaktadır.

Tablo 3: Sosyal İnovasyon Kavramına İlişkin Tanımlar

Akademisyenlerin Tanımları	
Mumford (2002)	İnsanların aralarındaki ilişkileri düzenleme biçimlerine veya bir ya da birden fazla kamu yararı sağlayacak sosyal etkileşimlere ilişkin yeni fikirler geliştirme ve bu fikirleri uygulamadır.
Moulaert vd. (2005)	Tatmin edilmeyen ya da ele alınmayan insani gereksinimlerin giderilmesidir.
Mulgan (2006)	Sosyal gereksinimleri karşılama amacı taşıyan; genelde, birincil gayesi sosyal [yarar sağlamak] olan örgütlerce yaygınlaştırılan inovatif faaliyetler ve hizmetlerdir.
Phills vd. (2008)	Sosyal sorunun çözümüne ya da [sorunun giderilmesi için ortaya konulan] mevcut çözüm[ün iyileştirilmesin]e yönelik [geliştirilen] etkin, etkili, sürdürülebilir yeni bir çözümdür.

Westley (2008)	Herhangi bir sosyal sistemdeki temel işleyişi, kaynağı ya da yetki akışını ya da inançları büyük ölçüde dönüştüren girişim, ürün, süreç veya programdır.
Pol ve Ville (2009)	Sosyal inovasyon, yaşam kalitesi ve/ya yaşam süresi üzerinde olumlu rolü olan yeni fikirlerin ortaya konulmasını içerir.
Howaldt ve Schwarz (2010)	Gereksinimleri, yürürlükte olan uygulamalardan daha iyi tatmin etmek ve/ya bu gereksinimlere yanıt verebilmek amacıyla sosyal uygulamaların yeni düzenlenişi ve/ya yeni biçimlenişidir.
Manzini (2014)	(Sosyal sermayeden, tarihsel mirasa; geleneksel zanaatkarlıktan erişilebilir ileri teknolojiye kadar) mevcut varlıkların yaratıcı bir şekilde yeniden bir araya getirilmesi ile başlayan, sosyal olarak benimsenmiş hedeflere erişilmesine yönelik bir değişim sürecidir.
Kuruluşların Tanımları	
International Forum on Social Innovation (2000)	Sosyal davranışlarla ilgili inovatif olma kabiliyetidir. Rollerini dönüştürmeye ve böylece, kurumların dönüştürülmesine hizmet eden kabiliyete odaklanır.
Forum on Social Innovation (2000)	Bireylerin ve toplumların yaşam kalitesini artıracak yeni hizmetlerin tanımlanması ve sunulması; iş gücü piyasasının yeni entegrasyon sürecinin tanımlanması ve yürütülmesi; iş yaşamında bireylerin yerini kuvvetlendirecek yeni işler ve yeni katılım biçimleridir.
The Young Foundation (2007)	Sosyal amaçları karşılayan yeni fikirlerdir.
European Commision (Bosc, 2013)	Sosyal gereksinimleri (alternatiflerine göre etkin bir etkin şekilde) karşılarken yeni sosyal ilişkiler ya da birliktelikler yaratan yeni fikirlerdir.
NESTA (Murray vd., 2010)	Hem araçlardaki hem de sonuçlardaki sosyal nitelikli; hem toplum için iyi olan, hem de toplumun eyleme geçme kapasitesini yükselten inovasyondur. Sosyal gereksinimleri karşılarken yeni sosyal ilişkiler ve birliktelikler yaratan yeni fikirlerdir (mallar, ürünler ve modellerdir).
Centre for Social Innovation (2014)	İnsanı ve gezegeni öncülleyecek şekilde yeni tasarımların yaratımı, geliştirilmesi, uyumu ve bütünleştirilmesidir.
OECD LEED Forum on Social Innovation (2014)	Kavramsal, süreç ve ürün değişimi, örgütsel değişim ya da finanslamadaki değişim ile ilgilidir. Paydaşlarla ve [çalışma] çevresi ile yeni ilişkiler kurma ile uğraşmadır.

Kaynak: ÖZEL, A., “Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları ve Çalışan Sesliliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018, 18-19-20.

Sosyal inovasyon ile ilgili tanımlara baktığımızda; sosyal gereksinimlerin giderilmesi ve yalam kalitesini artırma yönünde bir iyileştirme biçimi olduğu şeklinde özetlenebilmektedir. Sosyal yenilikçiliği kullanarak ortaya çıkan açık sistem yaklaşımını benimseyen kuruluşlar kendi bünyelerindeki anlam ve değerlerine bakıldığında, sosyal yaşam kalitesini olumlu yönde dönüştürüp, çevreleriyle yeni ilişkiler oluşturmak istemektedir.

Farklı perspektifler doğrultusunda sosyal yenilikçiliğin tanımları aşağıda yer alan tabloda verilmektedir.

Tablo 4: Farklı Yaklaşımlara Göre Sosyal İnovasyon Tanımları

Saha	Yazar	Sosyal İnovasyon Tanımı
Sosyolojik Perspektif	Perspektif (Howaldt & Schwarz, 2010)	Toplumsal sorunlara ve ihtiyaçlara daha iyi cevap vermek hedefi ile tasarlanan sosyal pratiklerin belli bir aktör ya da bir araya gelmiş aktörler tarafından desteklenerek yeniden düzenlenmesi
	(Heiskala, 2007)	Toplunun sosyal ve ekonomik performansını geliştiren ve müşterek güç kaynaklarını zenginleştiren o toplumun normatif, düzenleyici ve kültürel yapısındaki değişiklikler
	(Nicholls & Ziegler, 2014)	Farklı sosyal yapılarda kendine yer bulan, güç dengelerini/ilişkilerini değiştiren, toplumsal ve insani kapasiteyi artıran yeni fikirlerin ve çözümlerin geliştirilmesi (ürün, hizmet, model, piyasa, süreç vs.) ve sunulması, bunların gerçekleştirebilecek süreçler için zemin hazırlanması
Uygulama Odaklı Perspektif	(Mulgan vd., 2010/Young Foundation)	Sosyal bir ihtiyaca cevap verecek nitelikte ve ağırlıklı olarak öncelikli hedefi sosyal olan kuruluşlar tarafından geliştirilen ve yayılan yenilikçi eylemler ve hizmetlerin tümü
	(Pol & Ville, 2009)	Günlük yaşamın nicel ve nitel olarak gelişimi (inkşafı)
	(Hochgerner, 2012)	Sosyal pratiklerin yeni kombinasyonları
	(Mulgan vd., 2010)	Yeni sosyal ilişkiler ve işbirlikleri oluşturmak suretiyle sosyal ihtiyaçları eşzamanlı karşılayacak yeni fikirler (ürün, hizmet ve model)
Girişimcilik Perspektifi/ Bağış Ekonomisi	(Phills vd., 2008)	Sosyal bir probleme daha etkili, verimli, sürdürülebilir yeni (novel) bir çözüm bulmak veya var olan çözümlerden yola çıkılarak bireylerden ziyade öncelikle bir grup ya da toplumun geneli için sosyal değer üretmek
	(Westley, 2008)	Bir girişim, ürün, süreç veya program olarak, sosyal yaşamdaki temel rutinleri, kaynakları ve yönetim akışını veya inançları temelinden değiştiren bir olgudur

Yaratıcılık Araştırmaları Perspektifi	(Mumford, 2002)	Bireyler arası aktivitelerin ve sosyal etkileşimlerin bir veya daha fazla ortak amaca hizmet edecek şekilde nasıl organize edileceğine dair geliştirilen ve uygulanan yeni fikirler
	(Marcy & Mumford, 2007)	Sosyal sistemler ve sosyal etkileşimler hakkında, hayatımızı ve dünyayı etkileyen yeni fikirler

Kaynak: ATEŞ, M., “Sosyal İnovasyon ve Türkiye: Potansiyeli, Dinamikleri ve Sosyal İnovatif Çalışmaları Desteklemede Devletin Rolü”, Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Anabilim Dalı, Ankara, 2017, 60.

Yukarıda yer alan sosyal yenilikçilik kavramlarına farklı yazarlardan farklı tanımlamaları yer almaktadır. Tüm bu farklı tanımlamalardan yola çıkarak tek bir ortak nokta göze çarpmaktadır. Bu ortak nokta ise mevcut süre gelmiş sorunlara yeni bakış açılarıyla çözüm geliştirmektir.



Şekil 3: Sosyal İnovasyonun Temel ve Ortak Unsurları

Kaynak: ATEŞ, M., “Sosyal İnovasyon ve Türkiye: Potansiyeli, Dinamikleri ve Sosyal İnovatif Çalışmaları Desteklemede Devletin Rolü”, Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Anabilim Dalı, Ankara, 2017, 64.

“Sosyal inovasyonun özellikleri şekil 3’te gösterildiği gibi kesin ve eksiksiz olmamakla birlikte şu şekilde sıralanabilir;

- sektörler arası (cross-sectoral) olması,

- açık işbirliklerine (open colloborative) imkân tanınması,
- tabansal veya aşağıdan yukarıya doğru (grassroots or bottom-up) olması
- yeniden üretim (co-production) olması,
- müştereklik (mutualism) olması,
- yeni rol ve ilişkilerin kurulması/yaratılması,
- sermaye ve kaynakların daha iyi kullanımına imkân tanınması,
- beceri ve sermayenin geliştirilerek arttırılmasını sağlaması” (Ateş, 2017, 64-65).

2.6. Sosyal Yenilikçiliğin Önemi

Sosyal yenilikçilikte, değişen dünyamızın değişen sorunlarına karşılık farklı çözümler sunabilmek adına daha farklı düşünce biçimini benimsememiz ve bu fikri geliştirip, ihtiyaç duyulan alanlarda bu fikirlerin öğrenilmesi gerekmektedir. Günümüz dünyasında çalışma saatlerinin esnek olması, merkezi bir ofise ihtiyaç duymadan bir yandan yemeğinizi ya da kahvenizi içerken bilgisayardan işlerin yürütülmesi gibi örneklerini çoğaltılabileceğimiz durumlara bir yenisi olarak evden çalışma eklenmektedir. Hızlıca sanallaşan dünyamızda, tek bir tıkla çok fazla kitleye ulaşmak artık çok kolay olmaktadır. Bu durumu fırsata çeviren girişimciler hem hayalindeki işi gerçekleştirebilmek adına bir işyeri açmak için gerekli olan maddi boyutlarda zorluk çekmeden kendi işletmesinin sahibi olabilmektedir. Bir diğer yandan evden çalışma, ev hanımlarına yönelik ya da sahip olduğu bir takım hastalıklardan dolayı işe gidemez durumda olanlar, cinsiyet ayrımlarının mevcut olduğu iş ortamları için iyi bir iş ayağı oluşturmaktadır.

Sosyal yenilikçilik, aynı zamanda bir girişimcilik adımı gerekmektedir. “Genel anlamda girişimcilik, var olan kaynakların veya ortaya çıkan fırsatların değerlendirilmesiyle bir değer yaratılması ve bu değerden yararlanması süreci olarak ifade edilmektedir” (Uzunbacak, 2013, 85). “Kavramın ortaya çıkışında sosyal ihtiyaçların birinci derecede gözetilerek kar elde etme hedeflenmeden bir işletmenin oluşturulması ve çalıştırılması olarak ifade edebileceğimiz bu kelime sosyal ihtiyaçlarla ilgili gereksinimleri ve iyi niyetleri gösterirken bir taraftan da şirketlerin kar amacı güden yapılarından sıyrılıp farklılaşması ihtiyacının varlığına işaret etmektedir” (Köse, 2012, 32).

Özellikle, karmaşık sosyal sorunların çözümünde yapısal engellerin girişimcilik becerilerinin kullanımı yoluyla yönlendirilebileceği konusunda daha fazla farkındalık gözlemlenmektedir. Benzer şekilde, teknolojik ve ticari yenilikçilik paradigmalarından ödünç alınan araç ve sistematik yaklaşımların, sosyal olarak yenilikçi fırsatları belirleme ve ölçeklendirme sürecine başarılı bir şekilde tahsis edilebileceği ve uygulanabileceği görülmektedir. Bu artan farkındalık ve sosyal inovasyonun benimsenmesine rağmen, boyutlarını ve öncüllerini araştıran bir akademik araştırma eksikliğinin olduğu görülmektedir (Chalmers, 2011, 4).

“Sosyal girişim; insan ve çevrenin gelişimini maksimum derecede sağlamak için ticari stratejiler uygulayan bir organizasyondur, buna rağmen hisse sahibi için karını en üst düzeyde tutmaya çalışır. Kar amacı sosyal faydanın yanında ikinci sırada yer alır. Sosyal girişimler kar ve kar amacı gütmeyen şekilde yapılabilir ve hayır organizasyonları veya şirket yapılanmasında görülebilirler. Sosyal işletmelerde sosyal amaç birinci derecede önemliyken kar elde etme ikinci sırada yer alır. Bu işletmeler, adaletli ve sürdürülebilir dünyayı sosyal problemlere pazar odaklı stratejiler uygulayarak dünyayı yapılandırmayı hedeflerler” (Köse, 2012, 33). Dart (2004), birçok sosyal işletmenin kar amacı gütmeyen ve kar amacı gütmeyen faaliyetlerin bir karışımı ile hibrit yapılar oluşturduğunu ve kuruluşların daha fazla pazar odaklı, müşteri odaklı, gelir getirici, ticari ve iş benzeri hale geldiğini bulmaktadır. Böylece sosyal değişim sürecinde özel ya da kar amacı gütmeyen organizasyonlar tarafından yönetilebilmektedir (Lettice ve Parekh, 2010, 141).

“Sosyal inovasyon, kamu sektörü, özel sektör ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar arasındaki sınırları kaldırmak, bunlar arasında diyalog kurmak ile ilgilidir. Bu bakımdan, birbirileri ile çatışma içerisindeki çıkarlara sahip olan, farklı öncelikleri bulunan tarafların gereksinimlerinin karşılanmasını gerektirir. İşletme, kamunun kaygılarını, muhtemel tepkilerini göz önünde bulundurmaktadır. Bunun için, süreçten ve sürecin sonuçlarından etkilenecek tarafları değerlendirmesi, sürecin işbirliği içerisinde yönetilmesi elzemdir. Uygulamaların geliştirilmesi, yaygınlaştırılması (scaling out) ve farklı bağlamlarda sürdürülebilmesi için (scaling up) işletmenin, taraflarla işbirliği oluşturması, ağ

kurması önem arz eder. İşletmelerin, toplumdan [ve ağdan] kopmaları, sosyal sorunları çözmedeki etkilerini yitirmelerine, maliyetlerinin yükselmesine neden olacaktır. Bu bakımdan, işbirliğinin yönetilmesi, ağın oluşturulması, sosyal inovasyonun sürecinin etkinliği bakımından esastır. İnovasyon sürecini yürüten işletmenin, taraflar arası bilgi ve kaynak akışını sağlamaya, işbirliği ortamını hazırlamaya yönelik aracılık görevi üstlenmesi gerektiğine değinilmektedir” (Erbil, 2015, 65-66).

“İşletmelerin, bugün, sosyal inovasyonu tercih etmesinde belirleyici olan, kazanımlarını artırma amacı ile birlikte, başlıca unsurlardan söz edilmektedir. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- **Demografi:** Yaşlanan nüfus ve yaşanan göçler, sosyal fayda yaratma gereksinimin duyulmasında etken olan demografik unsurların başında tanımlanır. Bakım ve destek hizmetlerinin, şehirleşme tasarımlarının, yerleşimin üzerinde yeniden düşünmeyi gerektirir. Nesiller arası yaklaşım farklılıklarına da, bu noktada işaret edilmektedir. Y neslinin sonuç odaklı olmasının, işletmelerin faaliyetlerine hassas yaklaşımlarını gerektireceği belirtilmektedir.
- **Çevre:** Su kaynaklarının azalması ve kullanımı, küresel ısınma ve enerji kullanımı, faaliyetlerin sosyal değerler çerçevesinde tasarımlanmasında etken unsurlardır. Şehirlerin yeniden düzenlenmesi, karbon salımının azaltılması, taşıma sistemlerinin değerlendirilmesi üzerinde durulur. Doğal kaynakları kullanım bedelinin yükselmesi de, yine, değerlendirilmelidir” (Erbil, 2015, 74).

“Bu bakımdan, sürdürülebilirlik, sosyal inovasyon sürecinin esasları arasında yer alır. Süreç içerisinde kaynakların kullanımına özen gösterilmesi beklenmektedir.

- **Eğitim:** Eğitim, erişim imkanın artırılmasının gerekliliği ile belirleyici olurken; çalışanların ve müşterilerin “iyi eğitilmiş” olmaları da, itici bir güç olarak değerlendirilebilir. Eğitilmiş çalışanların, yer almak istedikleri işletmelerin sosyal duyarlılığının yüksek olmasını ummaktadır. Eğitilmiş

müşterilerin de, aynı şekilde, duyarlı işletmelerden satın alma eğilimleri yüksektir.

- **Toplumsal eğilimler ve beklentiler:** Çeşitlilik, sosyal dışlanma ve etik değerler, bu kapsamda değerlendirilebilecek unsurlardandır. Sosyal hareketler de, aynı şekilde, yönlendiricidir” (Erbil, 2015, 75).

Genel olarak sosyal yenilikçiliğin tercih edilmesindeki en önemli sebepler, yukarıda maddeler halinde verilmiştir. Özetle demografik unsurlar, çevre, eğitim, toplumsal eğilimler ve beklentiler, sosyal yenilikçilik kavramına vurgu yapmaktadır. Aynı zamanda bu unsurlar, SY için iyi bir rehber olarak detaylıca analiz edildiği takdirde hem farkındalığı artıracaktır hem de kazanım elde etmede önem arz etmektedir.

Sosyal yeniliğin boyutları ve özellikleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Tablo 5’te boyutlar özellikleri ile birlikte verilmiş olup, SY ile ilgili detay bilgiler verilmektedir.

Tablo 5: Sosyal Yeniliğin Boyutları ve Özellikleri

Boyut	Özellik
Amaç	• Sosyal ve kamusal fayda • Sosyal değer üretme ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi • Sürdürülebilir kalkınma
Hedef	• Gerçek sosyal ihtiyaçların belirlenmesi • Sosyal problemlerin çözümü • Hem kâr amaçlı hem de kâr amacı gütmeyen faydalar sağlanması
Sürükleyiciler	• Küresel ve yerel ölçekte çevresel, ekonomik ve sosyal sorunlar • Mevcut kurumlar ya da pazar şartlarında karşılanmayan sosyal talepler
Kaynaklar	• Farklı alanlarda çeşitli yenilik kaynakları (ekonomik, iş, sosyal, kültürel, sanatsal)
İçerik	• Toplum, kültür, pazar • Toplumsal gelişme • Yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarı dinamiklerin kombinasyonu
Taraflar	• Sivil toplum, devlet ve iş dünyası • Kâr amacı gütmeyen kurumlar, devlet ve iş sektörlerinin karışımı – dördüncü sektör
Sektörler	• Kurumlar ve sektörler arası sınır tanımadan
Süreç	• Yeniliği olası kılan teknolojiye odaklanması • Kullanıcıların aktif rolü ve yeniliğin birlikte geliştirilmesinde yeni sosyal ilişkilerin oluşumu • Birlikte öğrenme süreci • Süreç Aşamaları: Problemin tanımlanması; olası çözümlerin belirlenmesi ve seçimi; yenilik uygulamasının planlanması; kontrol, değerlendirme ve düzeltme; başarılı yeniliklerin yaygınlaştırılması.
Sosyal Sermaye	• Sosyopolitik eylemlerin ve hakların temini ve ihtiyaçların karşılanması için gerekli kaynaklara erişim kapasitesini artırma • Aktivasyon ve sistem kurulumuveya işbirliği • Kimsesiz sosyal grupların güçlendirilmesi

Yönetişim	• Karar verme ve yerel yönetim süreçlerinde halkın katılım ve işbirliği • Çok seviyeli ve işbirlikçi yönetim modeli
Çıktılar	• Kurumsal ve sosyal ilişkilerde yeni usullerin gelişimi • Yeni ya da iyileştirilmiş ürün, servis, kural, süreç, strateji ve programların oluşturulması • Yaşam kalitesi, sürdürülebilirlik, sosyal içerme konularında gelişme • Haklara erişim ve politik kapsama konularında iyileşme • Tüm seviyelerde kalkınma politikalarında etki oluşturma

Kaynak: ÖZDEMİR, F., “Sosyal Yenilik Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Geliştirme ve Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Model Önerisi”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Trabzon, 2017, 6.

Yukarıdaki tabloda yer alan sosyal yenilikçilik boyut ve özelliklerinin eşleştirilmelerine bakıldığında, SY kavramının amacından başlayıp, sonuç olarak ne gibi çıktılara varıldığı ile ilgili geniş bir yelpaze sunulmaktadır. Toplumsal fayda gözetilen bu yapının bir takım zorlukları da beraberinde getirmektedir.

2.7. Sosyal Yenilikçilik Sürecinde İşletmelerin Karşılaşabileceği Zorluklar

Her yönetsel süreçlerde önem arz eden SWOT analizi yöntemi, sosyal yenilikçilik sürecinde de bir işletmenin güçlü yönlerine, zayıf yönlerine, fırsatlarına ve gerek işletmenin iç çevresini oluşturan çalışanlarından işletmenin dış çevresini oluşturan müşterilerinden tedarikçilere kadar analiz edip, etki alanlarının saptanması gerekmektedir. Böylelikle işletmenin karşılaşabileceği zorlukların farkında olup daha stratejik adımlarla hedeflerine ulaşabilmektedir.

Sosyal inovasyonun benimsenmesinin ortak engellerinden biri, yıkıcı inovasyonla olan riskli ilişkisi ilk olarak, ampirik kanıtlar, bilgi kaynaklarının çeşitliliğinin ve hacminin artmasıyla eşzamanlı olarak yeniliği geliştiren, yıkıcı inovasyon olasılığını artıran ve inovasyonun tanıtılmasıyla ilgili riskleri azaltan teoriyi desteklemektedir. Sosyal inovasyon sürecinde riski azaltmaya yardımcı olabilecek ikinci faktör, sistematik olarak izomorfik ilişkiler için uzak bilgi alanlarını araştırmaktır. Son olarak, sosyal inovasyon sürecinde riski önemli ölçüde en aza indirgeme potansiyeline sahip olan nihai bir değerlendirme, bilgi kaynaklarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ve seçilmesidir (Chalmers, 2011, 11).

Son on yılda sosyal sektöre yönlendirilen kaynaklar ile ortaya çıkan yıkıcı yeniliklerin hem kalitesi hem de hacmi arasında bir kopukluk olduğu görülmektedir. Sosyal inovasyon ve daha geniş kavramsal literatür üzerine yapılan çeşitli ampirik çalışmalardan hareketle, sosyal olarak yenilikçi davranışların daha fazla çoğalmasını engelleyen ortak engelleri tanımlayan bir dizi tema ortaya çıkmaktadır. Bunlar aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır (Chalmers, 2011, 5):

- Korumacılık ve riskten kaçınma
- Sorun karmaşıklığı
- Ağlar ve işbirliği (ağlara erişim ve finansmana erişim)

Sosyal yenilikçilik ile ilgili bilgiler ışığında karşılaşması muhtemel olan sıkıntılardan biri, işletmelerin işlerini kolaylaştırma aşamasında devletin yaklaşımı önem arz etmektedir. Bilgi asimetrisine bağlı olarak müşteriler/alıcılar tarafından alınan yanlış bilgiler doğrultusunda hareket etmeleri, faydasının zararının farkında olunmaması, doğru finansal kaynaklara ulaşamama, doğru işbirliklerin kurulmaması gibi zorluklarla karşılaşlabilmektedir (Erbil, 2015, 78).

Özetle, yenilikçiler yaratıcı sosyal sorunları çözmek için çalışırken birçok önemli engellerle karşı karşıya kalmaktadır. İlk olarak, hem hükümet hem de hayırsever kuruluşlar doğal olarak riskten kaçınırlar ve artan iyileştirme lehine yıkıcı çözümleri reddetme eğilimindedirler. Ayrıca fon ve hizmet dağıtım ortakları arasında katkı anlamında derin ilişkiler mevcuttur. Hükümet fonksiyonları ve hayırsever/hayır misyonları çizgilerini açıkça çizen yerleşik finansman yapıları, sosyal problemleri yapay olarak bölümlere ayırır, yani gerçek sistemik çözümlerin elde edilemeyeceği anlamına gelmektedir. Son olarak, sosyal yenilikçiler başarılarını kolaylaştıracak ağları tanımlamakta ve bu ağlara erişmekte başarısız olmaktadır. Bu, daha sonra sosyal inovasyon sürecine girebilecek değerli bilgi kaynaklarına maruz kalmayı azaltmaktadır. Söz konusu engeller, sosyal yenilikçiler için önemli bir engel teşkil eder ve yıkıcı sosyal inovasyon potansiyelini azaltmaktadır. Bu nedenle, dikkatin hem sosyal inovasyon araştırmalarındaki hem de uygulamalarındaki eksikliklerin nasıl üstesinden gelineceği konusunda ilham almak için açık inovasyonun paralel alanındaki gelişmelere yönelmesi önerilmektedir (Chalmers, 2011, 7).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KÜRESEL DIŞ KAYNAKLAMA

3.1. Küreselleşme Kavramı

Küresel süreçlerde koordinasyonu desteklemek için üç önemli aşama vardır. Bunlar; yetenek yönetimi, performans yönetimi, bilgi ve yenilikçilik yönetimidir. Koordinasyon sadece insanlar aracılığıyla gerçekleşebilir ve böylece küresel sürecin işe alımdan liderlik geliştirmeye kadar ilk unsuru yetenek yönetimidir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 178).

Küreselleşme kavramı dünyamızı yeniden şekillendirilmiştir ve bu şekilde de devam etmektedir. Yeni dünyamızda artan istekler doğrultusunda, talep edilen ürün veya hizmet daha iyi, daha ucuz ve daha hızlı olarak, etkili ve verimli şekillerde sağlanabilmektedir. Küresel düşünebilme becerisi, uluslararası işletmelerdeki problemlerin çözümlerini de kolaylaştırmaktadır. Çok ulusluluk dünyanın farklı bölgelerindeki değerleri ve bileşenleri de değiştirmektedir. Ülkeler arasında artışa geçmekte olan projeler ve taşınabilir işler, işletmelerin imajlarını hızlı bir şekilde iletişim ağlarının da gelişmesine sebep olmaktadır.

“Küreselleşme, DKK’nın işletmelerce tercih edilmesindeki en önemli nedenlerden birisidir. Uluslararası ticaretin liberalleşmesi, işletmelerin uluslararası rekabet güçlerini arttırmalarına yol açmıştır. Bununla birlikte pazarların küreselleşmesi yönünde baskıların artması ve bunun sonucu olarak ticari engellerin giderek aşağı çekilmesi, gelişen ulaşım ve lojistik fırsatlar yerel pazarlardaki dış rekabeti artırmıştır” (Öztürk, 2009, 59). “Küreselleşme ürün ve hizmetlerin, teknolojinin, paranın, enformasyonun, fikirlerin, insanların ve kültürlerin hızla ve sürekli olarak sınır ötesine akışıdır. Küreselleşmenin sınırsız dünya, küresel köy, küçülmüş dünya olarak da adlandırılması; işletmelerin ve devletlerin ulusal sınırlardan sınırsızlığa geçişlerindeki artışı vurgulanmaktadır. Farklı bir açıdan bakıldığında küreselleşme, sınırlar üstü iletişimde kolaylık sağlayan teknolojik gelişmeler nedeniyle ticaret dünyasında yaratılan bir baskıdır. Sınırsız dünya, coğrafyanın sonu olarak tanımlanan küreselleşme, en genel kavramıyla, dünyanın

homojenleşmesini ifade etmektedir. Tüm dünyanın benzer taleplere ve dolayısıyla benzer arz özelliklerine, benzer yapılara, benzer işleyişlere, benzer kültürel değerlere sahip olması, kısaca birbirine benzemesi ya da benzemeye başlamasıdır” (Saruhan ve Yıldız, 2012, 81).

Bilginin sınırlar ötesine transfer edilmesindeki yetenekler, uluslararası işletmelerin avantajlarının kaynağıdır. İletişimdeki gelişmeler ve ulaşım ağının hızlanması uluslararasılaşmaya sebep olmuştur. Dijital devrim tüm dünya genelinde erişilebilir hale gelmektedir (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 26).

Tablo 6: Küreselleşme Süreci

<i>Dönemsel Ölçütler</i>	<i>Etki Sahası</i>	<i>Hareket Sahası</i>	<i>Uygulama Sahası</i>
1919 ve öncesi	Ekonomik, Dinsel Politik Ve Düşünsel	Sanayi, Bilim Ve Fransız Devrimlerinin Reform, Rönesans, Kapitalizm, Coğrafi Keşifler Ve Ulus Devletle Eklemlenmesi	Politik Mücadele Ve Ekonomik Gücü Olmayanların Eritilmesi
1919-1 944	Ekonomik, Coğrafi Sosyal Ve Politik	Ulus Devletlerin Dünya Düzeni Oluşturma Çabaları Ve Buna Paralel Savaş Ve Kriz Ekonomisinin Yarattığı Borç Ve Milletler Cemiyetinin Etkileri	İdeolojik Kutuplaşmanın İvme Kazanması, Çözumsuzlük, Etnik Ve Coğrafi Sorunların Ayırt Edilmesi
1944-1973	Politik Ve Ekonomik	Kutuplu Ve Bloklü Dünya Düzeni, Ulus Devlet Dışı Aktörlerin Yükselişi	Soğuk Savaş, Modernleşmenin Küreselleşmesi Kapitalist Dünyanın Yeni Patronu
1973-1989	Politik, Teknolojik Ve Ekonomik	Neo-Liberal Anlayışın Pekilşerek Küreselleşmenin İvmelenmesine Destek Vermesi, Siyasi Ve Ekonomik İşbirlikleri Ve Bütünleşmeler	Ulusal Ve Küresel Düşüncelerin Çatışması, İnnovasyon Ve Teknolojinin Eş Bütünleşmesi
1989-1995	Etnik, Politik Ekonomik, Coğrafi Ve Teknolojik	Çok Uluslu İşletmecilikten Küresel İşletmeciliğe Geçiş, Küresel Sorunlara Karşı Uzlaş, Ulus Devlet Dışı Aktörlerin Yeni Misyonlarla Yüklenmesi	Yeni Küresel Dengesizlikler, Prestroyka Glastnost, Yeni Etnik Çatışmalar
1995-	Teknolojik Ve Ekonomik	Teknolojinin Ekonomiye Katkısının Artması, Uzayda Küresel Çalışmalar, Uzay Hukuk Ve Hakları, İnternet	Yeni Ekonominin Küreselleşmeyi Doğrudan Revize Etmesi, Küresel Politik Ve Ekonomik Duyarlılık

Kaynak: ÖZ, M., “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerinin Oluşturmada Ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya, 2011, 68.

Tablo 6’da yer alan küreselleşme sürecine bakıldığında, dönemsel olarak küreselleşme kavramının da değişip, farklılaştığı ve etki ettiği alanlarda farklı uygulamalara gidildiği görülmektedir. 1995 yılı sonrasında özellikle de teknolojik ve ekonomik alanlarda duyarlılığın arttığı ve sınır ötesinde çalışmaların yürütüldüğü görülmektedir.

3.2. Küreselleşme Sebepleri

İletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi küreselleşmeye giden yolda önemli sebeplerden birini oluşturmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2012, 85). Telefonla başlayan ve internete kadar gelen tüm gelişmeler, bilginin hızlıca yayılmasını, böylelikle daha cüzi miktarlarda daha fazla verimin elde edilmesini de sağlamış olmaktadır.

Evans, Pucik ve Björkman’e göre (2002, 251); küresel zihniyet üzerinde iki farklı ve tamamlayıcı bakış açısı vardır. Birincisi kültürel bir perspektiftir ve diğer uluslara ve kültürlere karşı açıklığı ifade eder. İkincisi, bir kişinin bir firmanın rakip stratejik önceliklerini dengeleme yeteneğini gösteren stratejik bir bakış açısıdır. Küresel düşünme becerisinin artmasına sebep olan hızlıca sınır dışına yayılan bilgiler küreselleşmenin en büyük sebepleri arasında yer almaktadır.

Lojistik alanındaki ilerleme ve gelişmeler, taşımacılık ve işletmelerin ürettikleri ürünlerin depolanmasında maliyetlerinde düşüş oluşturma ve daha hızlı bir şekilde müşteriye ulaştırmada önem arz etmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2012, 86). Günümüz dünyasında yoğun iş temposundan ve de daha fazla seçeneği bir arada görüp fiyat karşılaştırması yapabilmenin kolaylık sağlamasından dolayı çalışanların alışveriş için fiziki mekanlardan daha çok elektronik ticaret yöntemiyle internet alışverişini daha fazla tercih etmektedirler. Bu durum ürünleri müşterilere belirttikleri tarihten dünyanın bir ucundan diğer ucuna kolay bir şekilde ulaştırması açısından büyük kolaylık sağlamaktadır.

Dünya üzerinde yaşayan insanların isteklerinin de birbirlerine yakınlaşması küreselleşme nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Beamish ve diğerleri, 2000, 134). Özellikle de reklam içeriklerini kullanan kitlesel iletişim araçlarından televizyon ve sosyal medyanın, insanların ihtiyaçlarının

benzeşmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Küreselleşmeye sebep olan bir diğer madde çok uluslu işletmelerin ürün ve hizmetlerini pazarlayabileceği alanları bulabilmeleri yönündeki arayışlarıdır (Saruhan ve Yıldız, 2012, 87). Çok uluslu işletmelerin geneline bakıldığında daha küçük bölgelerde olduğu ve işletmeleri küreselleşmeye iten özelliği ürün ve hizmet sunumunda farklılaşmaya ihtiyaç duymasındır.

Küresel işletmeler rekabetçi aksiyonlarını arttırarak mücadele etmektedir. Ürün yenilikçiliği doğal akışında gerçekleşen bir olgudur. Müşterilerin karşılanmayan ve karşılanmasını bekledikleri ihtiyaçlarına yönelik yeni ürünler dizayn edilmesi önem arz etmektedir. İşletme başarısı için hem işletme içi hem de işletme dışındaki süreçlerini küresel kalite süreçlerinin ihtiyaçlarına göre geliştirmeleri gerekmektedir (Moran ve Riesenberger, 1997, 102). Küresel müşterilere hitap etmek ve onlardan geridönüşlerin alınması işletmeleri ileriye taşımaktadır.

3.3. Küresel Stratejik Vizyon

Moran ve Riesenberger (1997, 53) çalışmalarında işletmelerin kendilerine sormaları gereken iki önemli sorunun olduğunu belirtmektedir. Bunlardan birincisi “ne” sorusudur ve bu sorunun temel amacı işletmelerin gelecekte ne olmak istediklerini vurgulamaktır. Bir diğer soru ise “nasıl” sorusudur. Buradaki temel amaç ise işletmenin hedeflemiş olduğu amaca nasıl varacaklarını kendilerine sormalarıdır. Stratejik vizyon kavramını Moran ve Riesenberger (1997, 53) şu şekilde tanımlamaktadır; “işletmenin zaman içinde neye benzemesi gerektiğine dair ideal resimdir”. Bu ideal fotoğrafı işletmenin tüm planları, çalışanları ve çalışanlarının eylemleri oluşturmaktadır.

Stratejik vizyon küresel pazarı değiştirmektedir. Uzun yıllardır pazar lideri olan bir işletmenin birden kendini pazar alanında yeri daralmış ve mücadele içerisinde bulmasının birçok sebebi olabilir. Bunlardan en önemlisi işletmenin kendisine uygun küresel stratejik vizyon oluşturmamalarıdır. Küresel stratejik vizyon oluşturulabilmesi için öncelikle stratejik düşünme yetisinin sahip olunması gerekmektedir. Stratejik düşünme sürecinin faydaları tablo 7’de yer almaktadır.

Bir diğerk önemli husus ise işletmenin küresel stratejik vizyonunun bileşenlerine sahip olup olmaması olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmenin güçlü yönleri, güçsüz yönleri, fırsatları, tehditleri (SWOT Analizi) ve temel yetenekleri önem arz etmektedir. Aynı zamanda şimdiki ve gelecekteki rakiplerinin güçlü ve güçsüz yönlerini de bilmek işletmeye artı bir rekabet avantajı katmaktadır.

Tablo 7: Stratejik Düşünme Sürecinin Faydaları

İşletmenin gelecekte nerede olmak istediğinin küresel stratejik vizyonu oluşturur.
CEO ve üst yönetim tarafından geliştirilebilir.
İşletmenin mevcut yönünü zorlar ve gelecekteki yönü belirler.
İşletme içerisindeki yönetimin seviyeleri arasındaki etkileşimde faydalıdır.
Küresel stratejik vizyona ulaşmaya odaklanmak için kaynakların nasıl yeniden düzenleneceğini belirler.
Faaliyetleri küresel stratejik vizyona odaklamak için tüm çalışanları örgütler.
İşletme ve endüstri üzerinde 12 çevresel faktörün etkilerini dikkatlice değerlendirir.
İşletme içi temel yetkinlikleri ve küresel stratejik vizyona ulaşmak için gereken yetkinlikleri değerlendirir.

Kaynak: MORAN, R. T. and RIESENBERGER J. R., “The Global Challenge-Building The New Worldwide Enterprise”, The McGraw-Hill Company, England, 1997, 56.

Tablo 7’de yer alan stratejik düşünme sürecinin faydalarına bakıldığında, işletmenin şimdiki halini sorgulayıp, ileriki yıllarda geleceği yeri fotoğraflamak adına tüm kaynaklarını analiz edip, ihtiyaç duyulan yetkinliklerin değerlendirme aşamasına kadar geniş bir yelpaze sunulmaktadır.

3.4. 12 Çevresel Güçlerin İşletmeye Olan Etkisi

İşletme çevrelerinde proaktif, bir başka deyişle ön görülebilir/tahmin edilebilir çevresel mekanizmalar ve reaktif, bir başka deyişle olay sonrasında ortaya çıkan durumlardan oluşan bir takım güçler yer almaktadır. Proaktif kavramı, kelime manası itibari ile olaylar olmadan önce önlem alıp stratejik davranmayı gerektirmektedir. Reaktif kavramı ise kelime manası itibari ile olay

olduktan sonra alınan aksiyonlardır. Tablo 8’de detayları ile yer alan proaktif çevresel güçler ve reaktif çevresel güçler işletmelere olan etkileri ile birlikte küreselleşen dünyadaki yerini de ortaya koymakta önem arz etmektedir.

Tablo 8: Çevresel Güçlerin Bir İşletmeye Olan Etkisi ve içinde Bulunduğu Endüstrinin Küreselleşmedeki Yeri

Proaktif Çevresel Güçler	Reaktif Çevresel Güçler
Küresel kaynaklar	Yerli olmayan rakiplerde artan rekabet
Yeni ve mevcut Pazar	Döviz kurlarındaki volatilité nedeniyle artan riskler
Ölçek ekonomisi	"Sadece yerli" den küresel stratejilere gelişen müşterilerin eğilimi
Ürün/Hizmetler için homojen talebe doğru eğilim	Küresel teknik değişimin artan hızı
Küresel taşımacılık ücretlerinin azaltılması	
Devlerlerarası etkileşim: tarifeler, tarife dışı engeller, gümrük ve vergiler	
Düşük maliyetle artan telekomünikasyon	
Teknik standartlarda homojenliğe doğru eğilim	

Kaynak: MORAN, R. T. and RIESENBERGER J. R., “The Global Challenge-Building The New Worldwide Enterprise”, The McGraw-Hill Company, England, 1997, 23.

Dünya çapında bilgi transferi ve öğrenme konuları işletmeler açısından önem arz etmektedir. Yukarıda yer alan 12 çevresel güçler için eski paradigmalarda “Küresel Düşün, Yerel Olarak Hareket Et” düşüncesi yer almaktayken, “Küresel ve Yerel Düşün, Uygun Şekilde Hareket Et” düşüncesi yeni paradigma olarak karşımıza çıkmaktadır (Moran ve Riesenberger, 1997, 120). Bunu yapabilmek adına öğrenen organizasyonların çoğalması ve yeni teknolojilere hakim olunması gerekmektedir.

3.5. Küreselleşen İşletmelerin Yönetimi

Küreselleşen işletmelerde insan kaynakları bölümüne büyük bir önem düşmektedir. Uluslararası stratejinin alanları ile insan kaynakları yönetimi arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Yol gösterici, örnek alınan firmaların daha fazla uluslararası oryantasyonlara önem vermeleri –daha fazla yerel cevaplar ve daha fazla küresel entegrasyon ile çalışma arkadaşları arayanlar ve bu işi yapan kuruluşlar arasında öğrenme paylaşımının daha iyi yapılması gerekmektedir. Peki bizi bu değişime iten nedir diye düşünüldüğünde alınan cevap; artan rekabetin, işletme içerisindeki pozisyonların rekabetine kadar kaymasından kaynaklanmaktadır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 26). Buradaki merkezi problem; net ve tutarlı küresel işletme stratejileri sürdürülürken, ulusal taleplerin çeşitliliğine cevap verme şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Evans, Pucik ve Björkman, 2002, 24).

“Küreselleşme dolayısıyla işletmelerin faaliyette bulunabilecekleri pazarlar genişlemiştir. İşletmelerin kaynaklarını daha etkin kullanabilmek adına öncelikle daha yenilikçi tüketicilerin olduğu pazarları tespit etmeleri önem kazanmıştır. İşletmeler gittikçe daha fazla yeni ürün geliştirmekte ve yeni ürünleri pazara sunmanın maliyeti (özellikle dağıtım ve tanıtım maliyetlerinden dolayı) her geçen gün daha da artmaktadır. İşletmelerin yenilikçi müşterilerinin nasıl yenilikler istediklerini tespit edebilmesi ve ona göre ürünler geliştirmesi önemli olacaktır. İşletmelerin ürünlerine doğru özellikleri eklemeleri, onların rekabetçiliklerini sürdürebilmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Tüketicilere doğru mesajı doğru kanaldan ulaştırmak için işletmelerin, pazar içindeki yenilikçi tüketicilerin kimler olduğunu tespit edebilmeleri ve onların motivasyonlarını ve medya kullandıklarını bilmesi gerekir. Yenilikçi tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını ve bütçelerini bilmek fiyatlandırma ve dağıtım kararlarındaki etkinliği artıracaktır” (Karaaslan, 2012, 40).

3.6. Küresel İşletmeler için Strateji

Günümüz dünyasında yerli kuruluşlar için stratejik düşünme ve stratejik planlama sorun teşkil etmektedir. Moran ve Riesenberger’e göre (1997, 74);

küresel stratejik vizyon geliştirmeye çalışmak, işletmenin üç düzey yöneticileri için de benzersiz bir güç sunmaktadır. Sadece yerel stratejik vizyona karşı olarak küresel stratejik vizyon için; küresel çevresel güçleri, ulusal stratejiler ve küresel stratejileri, iştirak ve kurumsal girdileri içeren planlama süreçlerini takip etmek gerekmektedir. Küresel çevresel güçlere örnekler; döviz oranlarındaki dalgalanmalar, küresel ulaştırma ücretleri, patent koruması, tarifeler, ölçek ekonomisi, küresel kaynaklar, siyasi istikrarsızlık, teknolojik standardizasyon vs. Öte yandan bu örneklere konu olan hususlar küresel işletmelerin küresel stratejik vizyonlarını da etkilemektedir.

Tüm ürünler küresel stratejiler için uygun değildir. Moran ve Riesenberger'e göre (1997, 75); ulusal stratejileri destekleyen faktörler arasında yerel uyarlanabilirlik ve zevkler, tarife düzenlemeleri ve yüksek ulaşım maliyetleri için tercihlerin geçersiz kılınması yer almaktadır. Örnek vermek gerekirse gıda üreticileri, çimento üreticileri ve içecek işletmeleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Küresel stratejiler daha çok küresel emek kaynağı isteyen, enerji, ham madde, bilgisayar üretimi ve elektronik parçalar gibi hususlarda fayda göstermektedir. Pek çok küresel işletmeler hem küresel hem de ulusal stratejilerini bir arada geliştirmeleri gerekmektedir. İş odaklılık ve coğrafik konuma odaklılık ayrıca önem arz etmektedir.

Küresel kaynak kullanımında önemli hususlardan bir diğeri ise teknoloji sayesinde düşük ücretlere hatta ücretsiz uygulamalar ile gelişen iletişim, işletmelere küresel rekabet edilebilirlik sağlamaktadır. Uluslararası iletişimin ucuzluğu, pazara aynı zamanda çok fazla seçenekler hakkında bilgi edinebilme gücü getirmektedir. Küresel kıyaslama kavramı işletmelerin stratejik planlama süreçlerinin gelişiminde özellikle kullandıkları bir araçtır. Küresel kıyaslama, işletmelerin güçlü yanları ve zayıf yanlarına ilişkin bilgi sağlamakla birlikte temel işletme süreçleri ve temel yeteneklerine dair bilgi edinmeye de yardım etmektedir. Ürün kalitesi, hız, esneklik, müşteri beklenti ve talepleri, küresel servis kalitesi gibi hususlar kıyaslama konuları olarak kullanılabilir ve işletmelere rekabet avantajı katan konular arasında yerlerini almaktadırlar.

3.7. Dış Kaynaklardan Yararlanma Kavramı

Açık bir sistem olarak kabul edilen işletmelerin yönetim süreçlerinde dış dünyadaki gelişim ve değişimlere ayak uydurmak, işletmelerin varlığını sürdürebilmesi için önem arz etmektedir. Bu süreçte işletmeler yenilikçi dünyaya ayak uydurmaya çalışırken en temel özelliklerine odaklanıp, geriye kalan kısımları dış kaynak kullanımından yararlanarak iş akışlarını düzenlediğinde işlemlerini devam ettirebilmek üzere maliyetlerinde azalmaların gözlemlendiği gibi rekabet avantajı elde etmektedir.

“Dış kaynak kullanımı, işletmelerin asıl faaliyet konusu dışında kalan işleri kaynak tasarrufu yapabilmek, yapı olarak küçültmek, daha yalın hale getirebilmek ve kendisinin çok iyi bildiği faaliyetler üzerinde yoğunlaşabilmek amacıyla başka işletmelere yaptırması olarak tanımlanabilir” (Deniz, 2017, 51).

“Eğer bir faaliyeti dışarıya yaptırmanın “işlem maliyeti”, bu işi işletme içinde yapmaya oranla daha düşükse, diğer bazı koşulları da dikkate alarak bu işi outsource etmek daha ekonomik olacaktır. Böylece işletmeler, kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu işletme içinde düşük maliyetle yapılabilen veya öz yetenek ile ilgili işlerin dışındaki tüm işleri, başka işletmelere yaptırmak suretiyle, yani outsourcing yaparak, hem kaynak tasarrufu yapmakta, hem yapı olarak küçülmekte (downsizing) ve yalın hale gelmekte ve hem de kendilerinin çok iyi bildiği iş üzerinde yoğunlaşma fırsatı bulmaktadırlar” (Koçel, 2015, 449). İşlem maliyeti, küçülme ve yalın organizasyon kavramlarına ileriki aşamalarda ayrı başlıklar halinde ele alınmıştır.

“DKK, yoğun uluslar arası rekabet ortamında, firmaların enerjilerini hayatta kalmak için kritik önemde olan ana aktivitelerine odaklanırken geriye kalan aktiviteleri uzman firmalara bırakmasıdır” (Öztürk, 2009, 42).

Dış kaynak kullanımının bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;

- “Taraflar arasında uzun vadeli bir ilişkidir.
- Stratejik ortaklık anlayışı hâkimdir.
- Kazan-kazan ilkesinden hareket edilir.
- Karşılıklı güvene dayanır.

- Taraflar arası entegrasyonu gerektirir.
- İlişkilerde bir derinlik ve genişlik boyutu ile hareket edilir.” (Özkan, 2016, 9).

“İşletmeler sınırlı kaynaklara sahip oldukları için kaynaklarını yaptıkları tüm aktivitelere dağıtmaları kendilerine rekabet avantajı sağlamayacaktır. Bundan dolayıdır ki işletmeler belirli alanlar seçip kaynaklarıyla bu alanlara odaklanarak rekabet edebilme yeteneklerini geliştirmelidirler. Böylece en iyi bildiği işi yapan işletme rekabet avantajı elde edecektir” (Öztürk, 2009, 31). “DKY, harici kaynakların; geleneksel olarak dahili kaynaklar ve personel tarafından icra edilen faaliyetleri gerçekleştirmek üzere stratejik olarak kullanılmasıdır. Bu, bir işletmenin ana faaliyet alanı olmayan fonksiyonları konusunda uzman ve etkili bir servis sağlayıcıya devretmesini ifade eden bir yönetim stratejisidir” (Beytur, 2008, 5).

İşletmeler kendi sahip oldukları temel yeteneklerini esas alarak, diğer tüm işler için konu hakkında uzman işletmelerden destek alması fikrini oluşturan dış kaynak kullanımı, zaman ve kaynak tasarrufu açısından maliyet azaltmadan lojistik alanına kadar tüm evrelerde kullanılmaktadır (Şahin, 2010, 54). Dış kaynaklardan yararlanmak için bir dizi farklı kanal üzerinden arama yapmak gerekmektedir (Chalmers, 2011, 9). Literatürdeki dış kaynak kavramına ilişkin farklı tanımlara baktığımızda karşımıza çıkan tanımlar şu şekildedir: “Lojistik birleşmeler; taşıma, depolama, paketleme, envanter kontrolü, dağıtım, etiketleme, sipariş işleme, gözetim-denetleme ve diğer katma değerli faaliyetler için servis sağlayıcı ve servis alan arasında yapılan uzun dönemli ortaklık anlaşmalarıdır” (Konuk, 2011, 10).

“Küresel rekabet ve hızlı teknolojik değişim sektörel yapılanmaları da hızlandırmaktadır. 1990’lardan beri işletmeler; stratejilerinin bir parçası olarak; maliyetlerini düşürmek, yeni teknolojileri öğrenmek, müşteri isteklerine hızlı cevap verebilmek, yeni pazarlara girebilmek ve esnekliklerini arttırabilmek için diğer örgütlerle işbirliği içine girmeye başlamışlardır. İşletmeler, kademe azaltmaya ve stratejik olarak temel yetenekleri dışındaki faaliyetlerde küçülerek dış kaynaklardan yararlanmaya başlamaktadır. Böylece, çok uluslu işletmelerin

yerel ve yabancı firmalarla işbirliği içine girme miktarları artmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri doğrultusunda kendileri için rekabet avantajı sağlamayan faaliyetleri dış kaynaklara vererek küçülme ve işbirlikleri kurma gibi stratejiler kullanmaktadırlar” (Saruhan ve Yıldız, 2012, 11).

Hem dış kaynak kullanımı hem de küreselleşme, kuruluşların çalışma şeklini temel olarak değiştirmektedir. Sınır ötesi kariyerleri yönetmek, en azından 1) yerel ortamlara ve kültürlere uyum sağlarken anahtar kurumsal stratejilere sahip olmak ve 2) vatandaşı olmadığı yerde çalışan kişiler için fiziksel ve psikolojik ayarlamayı yönetmek gibi birçok nedenden dolayı karmaşık olabilir. Buna ek olarak, küreselleşme genellikle temel örgütsel yapıları ve kariyer yollarını değiştirmektedir. Kariyer başarısının tanımları, ekonomik, kültürel ve sosyal eğilimleri takip ederek zamanla değişecektir. Örneğin, geleneksel iş güvenliği ortadan kalktığında ve küreselleşme ve dış kaynak kullanımı yoluyla rekabet arttıkça, bazıları kariyer stresini başarının önemli bir unsuru olarak etkili bir şekilde yönetmeyi tanımlayabilir (Carter ve diğerleri, 2009, 133).

Dış kaynak kullanımının gelişim sınıflandırılması tablo 9’da klasik, modern ve stratejik anlam düzeylerinde detayları ile verilmektedir.

Tablo 9: DKK Kavramının Gelişim Sınıflaması

	Klasik Anlamda DKK	Modern Anlamda DKK	Stratejik Anlamda DKK
Temel Nedenler	• Verimlilik, maliyet azaltma.	• Verimlilik, • Temel yeteneklere odaklanma • Tamamlayıcı (complementary capabilities) kabiliyet sağlama	• Verimlilik, inovasyon ve adaptasyon • Müşteriler için esnek çözümler • İşletme süreç yenileme
DKK Faaliyetleri	• İkincil Faaliyetler (peripheral)	• Temel yeteneklere yakın (near-core) faaliyetler	Klasik anlamda tanımlanan temel (core) faaliyetler
İlişkisel Özellikler	• Bütünleşme oranı az • Tek kaynak sağlayıcı • Ana firmaya asimetrik olarak güç ve büyüklük yardımı • Ana firmadan DKK uygulanan faaliyetlerin ayrılması. Sadece tek bir noktadaki sorumluluğun sürdürülmesi	• Bütünleşme gelişimi • Ana firmaya asimetrik olarak güç ve büyüklük yardımı • Birden fazla dış kaynak partneri fakat ağırlık halen bir partner üzerinde • Önemli kaynaklar ana firmanın kontrolünde	• Sanal bütünleşme • Belirsiz bir asimetri • Partnerlerin tamamıyla ayrı ayrı yakın ilişkiler kurmak • Ana firmanın sınırlarını genişletmesi, sanal tedarik zinciri için DKK partnerleriyle gerçek zamanlı bilgi paylaşımı
Kritik Baş Faktörleri	• Taşeron firma ana firmadan daha verimli olması • Tedarikçi seçiminde güven faktörü • Gizli maliyetlerin (hidden cost) belirlenmesi ve sözleşmedeki maliyet yapısıyla ilgili taahhütlerin (stipulation) açılığa kavuşturulması	• Teknolojik değişim ve sermaye artırımı için sözleşme esnekliği oluşturma • DKK süreçlerinde işletmenin sahip olduğu yeteneklerle ilgili bilgi sızmasını engelleme • Sözleşmelerin ve teknolojik konuların standartlaştırılması	• Değer artırımını destekleyici esnek ve sorumlu müşteri çözümleri • Temel yeteneklerin açık ve net bir şekilde belirlenmesi • DKK sürecinin standartlaştırılması • İşletme süreçleri konusunda DKK partnerlerine daha çok güç verilmesiyle birlikte ana firmanın işletme süreçlerindeki kontrolünü sürdürmesi
Performans Ölçümü	• Maliyet azaltma	• DKK'nın bütün işletme performansı üzerindeki etkisi	• İşletme süreç değişimi ve işletme amaçlarına ulaşma başarısı

Kaynak: ÖZTÜRK, Y. E., “Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinden Etkinliklerinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2009, 34.

Tablo 9’da klasik, modern ve stratejik alanda dış kaynak kullanımına ilişkin temel nedenleri, DKK faaliyetleri, ilişkisel özellikler, kritik baş faktörleri ve performans ölçümüne göre farklılık gösteren gelişim sınıflandırılması gösterilmektedir. DKK’nın her üç anlamı için ortak temel nedeni olarak “verimlilik” konusuna yönelmeleri DKK’nın mantığını da ortaya koymaktadır.

3.8. Dış Kaynak Kullanımının Sebepleri

Dış kaynak kullanımının artmasındaki sebeplere bakıldığında değişen müşteri taleplerinin daha uygun ve daha kısa sürede ulaşma istekleri en ön sıralarda yerini almaktadır. İşletmeler bu beklentileri yerine getirebilmek adına kendi bünyelerinde değişen koşullara uygun şekillerde farklılıklar oluşturmaktadır. Güncel teknolojik gelişmelerden, deneyimlerden daha fazla yararlanabilmek ve olumsuz ekonomik dalgalanmalardan uzak durabilmek için “dış kaynak kullanımı” yöntemi kullanılmaktadır (Ateş, 2011, 51). Son yıllarda ülkemizde dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları artış göstermektedir. Bunun en önemli sebebi ise rakip işletmelerin artması ve teknolojinin hızla ilerlemesi olarak görülmektedir. İşletmeler kendi bünyelerinde sahip oldukları “temel yetenekler /core competences” hususuna eğilip, geriye kalan faaliyetlerini daha iyi bilen ve yapan işletmelere devretme yolunu seçmektedirler. Böylelikle işletmeler outsourcing’i etkin bir şekilde kullanıp yeniliklere daha fazla vakit ayırıp işletme faaliyetlerini daha kolay bir şekilde sürdürebilmektedir (Koçel, 2015, 450).

DKK’nın varoluşunun en önemli sebeplerinden bir tanesi verimliliktir. Bir işletmenin daha fazla verimli olabilmesinin yollarından bir tanesi temel yeteneklerine odaklanması olarak karşımıza çıkmaktadır. “Kendilerine rekabet avantajı yaratacak olan temel yeteneklerini belirleyen işletmeler, bunlar dışındaki faaliyetleri konusunda uzman kişilere devrederek işletmenin etkin ve verimli bir şekilde yaşamını sürdürmesini sağlamaktadırlar. Temel yetenek olarak görülmeyen işlerin dışarıya verilmesi yani dış kaynak kullanımına gidilmesi ise işletme içerisindeki çeşitli faaliyet alanlarında kendini göstermektedir” (Acar, 2018, 92).

Dış kaynak kullanımını işletmeler tarafından kullanılmasını sağlayan faktörler şu şekildedir:

- “Küreselleşme
- Tam zamanında üretim (JIT) ve bilgi teknolojileri
- Değişim mühendisliği uygulamasını hızlandırmak
- Dünya standartlarında yetenekler kazanmak
- Varlık transferi ile sağlanan nakit akışı
- Diğer hedefler için kaynak yaratmak
- Yönetilmesi veya kontrolü zor faaliyetler
- Firma hedefini geliştirmek (öz yetkinliğe odaklanmak)
- Sermaye fonlarını kullanılabilir hale getirmek
- Operasyon maliyetlerini düşürmek
- Riskleri azaltma
- Ulaşılamayan kaynaklara erişmek” (Şahin, 2010, 60).

Yukarıdaki listeden yola çıkarak bir işletme için DKK’yı kullanmak aslında birçok alanda kolaylık sağlamaktadır. “Dış kaynak kullanımı, işletmelere konularında kendisinden daha üstün olan işletmelerin bilgi, deneyim ve olanaklarından yararlanma imkanı sağlar. Bu üstünlük birçok farklı boyutta ortaya çıkabilir; ölçek ekonomisi, deneyim, pahalı teknolojiye sahip olmak vb. gibi” (Barlın, 2009, 122). İşletmeleri DKK’dan yararlanmaya yönlendiren pek çok sebep bulunmaktadır. Tablo 10’da bu sebepler gösterilmektedir.

Tablo 10: İşletmeleri Dış Kaynak Kullanmaya İten Nedenler

Dış Kaynak Kullanma Nedenleri	Ortaya Koyan
1. Stratejik odaklanma 2. Esnekliği arttırma 3. Kaliteyi arttırma 4. Personel mal azaltma 5. Yeni teknolojilere erişim 6. Maliyetleri azaltma 7. Yenilikleri takip edebilme	Gonzalez vd. 2005; 129
1. En iyiyi uygulama 2. Maliyet kontrolü 3. Hizmet kalitesi arttırma 4. Temel yetkinliklere odaklanma 5. Yeni teknolojiye erişme	Kakabadse ve Kakabadse; 2005; 193
1. Yönetmelik esneklik 2. Maliyetlerden tasarruf 3. Yatırım maliyetinden kaçınma 4. Temel yetkinliklere odaklanma 5. Yeni pazarlara erişme	Wilding ve Juriado, 2004; 635

1. Operasyonel maliyetlerin azaltılması 2. Esneklik kazanma 3. Temel yetkinliklere odaklanma	Quelin ve Duhamel, 2003; 654
1. Temel yetkinliklere odaklanma 2. Hizmet kalitesi artırma 3. Maliyetlerden tasarruf 4. Riskten kaçınma 5. Esnekliği artırma 6. İşletmede olmayan yetkinliklere erişim	Bailey vd., 2002; 88
1. Maliyetleri azaltma 2. Vergi avantajı sağlama 3. Sermaye artırımı 4. Garanti hizmet	Alner, 2001; 35-36
1. Ölçek ekonomileri 2. Temel yetkinliklere odaklanmak 3. Esneklik kazanma 4. Maliyetleri azaltma	Hayes vd., 2000; 110-111
1. Maliyetleri azaltma 2. Nakit akışı sağlama 3. Çevresel faktörler 4. Temel yetkinliklere odaklanma 5. Bilgi teknolojilerine erişebilme	Smith vd., 1998; 64-65
1. Teknolojiye erişim 2. Maliyet azaltımı 3. Stratejik nedenler 4. Süreçlerde etkinlik kazanma 5. Bilgi merkezlerini güçlendirmek	Saunders vd., 1997; 70
1. Kaynaklara erişim 2. Hizmet kalitesini artırma 3. Temel yetkinliklere odaklanma 4. Esnekliği artırma 5. Teknolojiye erişim 6. Maliyetleri azaltma	Hurley ve Schauman, 1997; 127
1. Maaş, vergi ve primlerden tasarruf 2. Ağır işgücü yükünün düzenlenmesi 3. İşletmenin sahip olmadığı özel hizmetleri kullanabilme	Abraham ve Taylor, 1996; 394-424
1. Maliyetlerin azaltılması 2. Teknolojik değişimleri takip edebilme 3. Esneklik kazanma 4. Hizmet kalitesini iyileştirme 5. Değişimlere daha çabuk uyum sağlama	Clark vd., 1995; 228-230

Kaynak: ÖZ, M., “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerinin Oluşturmada Ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya, 2011, 95.

Tablo 10’da detayları verilen işletmeleri dış kaynak kullanımına iten nedenlere baktığımızda 1995’te yapılan çalışma ile 2005 yılında yapılan çalışma arasında bir tutarlılık söz konusudur. Maliyet azaltma, yeniliklere açıklık, teknolojiye uyum, esnek bir yapıya sahip olma gibi önemli konular güncelliğini korumaktadır.

3.9. Dış Kaynaklama İle İlgili Kavramlar

Dış kaynaklama kavramı son yıllarda gerek ülkemizde gerek dünya çapında çok popüler olan konulardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İlgi çeken dış kaynaklama konusunun sebeplerine bakıldığında; yerel üretimde olmayan ama ihtiyaç duyulan isteklerin olması, yetersiz kaynak/kaynak kıtlığı, işletmelerin daha ucuza üretimde bulunması gibi unsurlar yer almaktadır. Dış kaynaklama ile ilintili işletmelerde önem arz eden ve literatüre konu olan kavramlar sırasıyla aşağıda yer almaktadır.

3.9.1. İşletmenin Temel Yetenekleri

İşletmenin temel yetenekleri kendine has özellikleri ile farklılığını ortaya koymaktadır. Temel yetenek kavramının temel özelliği rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir. Temel yetenekler aracılığı ile işletmeler rekabet avantajı kazanmış olmaktadır. İşletmeler temel yetenekleri sayesinde sadece odaklanacağı konuları belirleyip, geriye kalan görevleri dış kaynaklama yöntemi ile gerçekleştirmelidir. Yalın organizasyon yapılarına dönüşen işletme kademeleri ile birlikte stratejik planlamalara daha fazla eğilim gösterebileceklerdir (Koçel, 2015, 447). Böylelikle işletmeler en iyi bildiği işi yapıp, kalan işler için vakit kaybeden farklı işletmelere gerekli faaliyet için işleri devredebilmektedir.

Temel yetenek kavramı işletmeler için bir farklılık oluşturmaktadır. “Temel yeteneğin örgütler için ifade ettiği anlam ve değerlendirme ve uygulama şekli örgütlerin farklılığını ortaya koyacaktır. Temel yetenek her işletmenin kendine özgü ve taklit edilemeyen ya da zor taklit edilebilen özelliklerinin olmasını, örgütün en iyi olacağı alanda faaliyet göstermesini, diğer alanlarla ilgili iş ve işlemlerin dış kaynak kullanımı (outsourcing) ile temin edilmesini ifade etmektedir” (Aslantaş,

2016, 13). İşletmenin en iyi yaptığı işi yapıp, kalan işleri alanlarında uzman olan işletmelere bırakması, dış kaynak kullanımı kapsamına girmektedir.

3.9.2. Şebeke Organizasyonlar

Şebeke organizasyonlara ilgi 90'ların sonunda oluşmaya başlamıştır. İşletmelerin global ortamda rekabet avantajı elde etmede önemli rol oynayan şebeke yapılarda gelişen teknoloji ile birlikte iletişim kanallarının artması, işletmeler arasında işbirliği oluşturarak ortaklık kurmalarını ön plana getirmektedir (Akyürek, 2013, 18). Hiyerarşik bir düzene sahip olmadan, bağımsızlık esasına dayalı olarak işletmeler arasında bir işbölümü sağlanarak ürün ve hizmetlerini ortaya koyma ve pazarlama hususlarında işbirliği içerisinde olan işletmelere “şebeke organizasyon” denilmektedir (Eren, 2016, 309).

Şebeke organizasyonunun temel özelliği; ürün ve hizmetin ortaya çıkışındaki tüm süreçlerin bir işletmede değil, birden fazla işletmelerin işbirliği sonucu ortaya çıkmasıdır. Farklı işletmelerde aynı hedef için çaba gösterme ve bu süreçte gerekli olan kaynakların bir araya getirilmesi farklı işletmelerin bünyesinde gerçekleşmektedir (Koçel, 2015, 454). Küreselleşme bazında şebeke organizasyonlarının faydaları az sermaye ile kaliteli sonuç fırsatına sahip olunmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerindeki bilgi, kaynak ve fırsatlara sahip olunabilmektedir. Şebeke organizasyonlarının sakıncalarına baktığımızda ise karşımıza ihmalkarlık, devletlerarası ihracat ve ithalatlarda sorunların yaşanması gibi başlıklar çıkmaktadır (Eren, 2016, 317).

Tablo 11: Şebeke Organizasyonlarının Olası Başarısızlık Nedenleri

Örgüt Tipi	Dâhili	Dengeli	Dinamik
Çalışma Mantığı	Bir bünyede toplanan kaynaklar piyasa mekanizması disiplini içerisinde kullanılır.	Bir lider örgüt farklı örgütlerle piyasaya dayalı ilişkiler kurar.	Tamamı bağımsız örgütler sürekli veya geçici ilişkilerle belirli değerleri yaratmak üzere bir araya gelirler.
Büyüme Nedeni ile Başarısızlık Faktörleri	Kaynakların, piyasanın öngördüğü oranda arttırılamaması ve performans değerlemesi yapılamaması	Lider örgüte aşırı bağımlı hale gelmek, piyasa ile bağları koparmak	Uzmanlık alanının çok daralması nedeniyle şebekeye başka örgütlerin girmesi
Değişim Yapamama Nedeni ile Başarısızlık Faktörleri	Bünyedeki yöneticilerin piyasa mekanizmaları yerine emir – komutayı tercih etmeleri	Şebeke içindeki örgütlerin aşırı yardımlaşma arzusunun yaratıcılığı azaltması	Şebekedeki örgütler arasında piyasa şartları dışına çıkan ilişkilerin oluşması.

Kaynak: KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım A.Ş., 16. Baskı, İstanbul, 2015, 463.

Üç örgüt tipi bulunmaktadır. Bunlar tablo 11’de verildiği üzere; dahili, dengeli ve dinamik örgütlerdir. Farkları ise bağlı veya bağımsız olduğu bünyelerdeki çalışma mantıklarına göre başarısız olmalarındaki faktörlerdir.

3.9.3. Yalın Yönetim

İşletmelerin rekabet avantajı oluşturabilmeleri için bir temel yeteneklerinin olması gerekmektedir. Geri kalan tüm işlerin dış kaynaklara devredilmesi sayesinde işletmeler yalınlaşabilir ve esas konulara gerekli zaman ayrılabilir (Deniz, 2017, 64). İşletmeler yalın yönetim ile birlikte aslında küçülmeye gitmektedir ve küçülme işletme çalışanları üzerinde bir korku yaratabilmektedir. Bu yüzden işletme personelinin motivasyonunu yüksek tutmak önem arz etmektedir. “Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir:

- Maliyetleri düşürmek,
- Karar sürecini hızlandırmak,
- Rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek,
- İletişimdeki bozulmaları azaltmak,
- Daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek,
- İşletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak,
- Güçlendirmeyi hızlandırmak,
- Verimliliği artırmak,
- Yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak,
- Sinerjiyi artırmak,
- Kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek,
- Bazı ürünlerden veya sektörlerden ayrılmak” (Koçel, 2015, 488).

Yalın yönetime geçişte küçülme yaşanmaktadır. Bunun sebebi ise küçülerek büyüme sağlamaktır. Verimliliği artırmak için gereksiz israflardan kaçınmak gerekmektedir. “Burada israfla kast edilen maliyet yaratan fakat nihai müşterinin algısı bağlamında değer yaratmayan faaliyetler ve/veya davranışlardır. İsraf doğuran faaliyetleri yedi genel grupta özetlemek mümkündür:

- ✓ Müşteri siparişlerinde yer alandan fazlasını üretmek,
- ✓ Bitmiş ürünlerdeki artışa bağlı olarak stok yapmak,
- ✓ Nihai ürüne katkı yapmayan faaliyetlerde bulunmak,
- ✓ Tasarım ve üretim akışı boyunca herhangi bir kaynağın beklemesi,
- ✓ Ürünün değerine dahil olmayan nakiller ve ilave taşımalar yapmak,
- ✓ Ürünün genel anlamıyla değerini artırmayan, gereğinden fazla yapılan işlemler veya ek aşamalar,
- ✓ İlk seferde doğruyu yapamamak ya da bir ürünün onarılması veya düzeltilmesiyle ilgili maliyetler ile harcanan zaman” (Akyürek, 2013, 22).

İsraf sadece somut anlamda değil soyut anlamda da kullanılmaktadır. İhtiyaç fazlasını üretmek, biriktirmek gibi somut israfların yanısıra, boşa harcanan zaman, gereksiz işlemsel süreçler de bir israftır.

3.9.4. Küçülme (Downsizing)

İşletmede küçülme, dış kaynak kullanımının bir parçasıdır ve işletmeye soyut ve somut faydaları bulunmaktadır. Küçülme/downsizing, işletme içerisindeki hiyerarşiyi de azaltmaktadır. “Küçülme sonunda işletme hiyerarşik basamaklarda azalma sağladığı gibi, işlevlerinde de küçülmeye gider. Böylece maliyetleri azaltma, kararları hızlandırma, çevreye çabuk cevap verme, müşteri ihtiyaçlarına odaklanma, yeni fikirleri açığa çıkarma, kişisel sorumlulukları daha kolay izleme gibi sonuçlar elde etmeye çalışır” (Öztürk, 2009, 66).

“Dış kaynak kullanımı ile küçülme birlikte düşünülmesi gereken stratejilerdir. Hem birbirlerinin bütünleyicisi hem de gereği olarak oraya çıkarlar. Çünkü dış kaynak kullanımından yararlanan işletmeler bunun bir sonucu olarak küçülme stratejisi de uygularlar. Küçülme sonucunda organizasyonda hızlı bir karar alma yapısının oluşacağı beklendiğinden esnekliğin artacağı ve müşteri odaklı bir konuma gelineceği ve bunların bir sonucu olarak verimliliğin de artacağı söylenebilir. Küçülen örgütlerin temel yeteneklerine daha fazla odaklanması, müşteri memnuniyetini daha fazla takip etme imkânını doğurur. Müşteri memnuniyeti odaklı bir işletmecilik anlayışı da rekabet gücünün artışına neden olan en önemli etkenlerden biridir” (Gerekan, 2010, 32-33). DKK’yı benimseyen işletmeler küçülmeye gitmiş demektir. Temel yeteneklerine odaklanan işletmelerin verimliliklerinde artış göstermeleri beklenmektedir.

“Kaynakları ve sebebi her ne şekilde olursa olsun, örgütsel küçülme beraberinde işletmenin daha önce yaptığı bir takım işleri artık yapmaması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum da en azından kendi başına yaptığı işlerde katma değer sağlayamayan işletmelerin bu tür işleri dış kaynaklardan kullanması sonucunu ortaya çıkaracaktır” (Öz, 2011, 103). Bu değişim stratejisinde fayda sağlamayan tüm süreçlerin ortadan kaldırılması hedef alınmaktadır.

3.10. Stratejik Ortaklıklar Doğrultusunda Dış Kaynakların Kullanımı

Stratejik ortaklıklar doğrultusunda dış kaynakların kullanımı birkaç şekilde yapılabilmektedir. Dış kaynakların kullanım şekilleri aşağıda başlık ve açıklamaları ile yer almaktadır.

3.10.1. Merger

Yabancı bir ülkede mevcut başarılı bir firma ile birleşmek veya satın almak, birçok firma için tercih edilen giriş yolu olmaktadır. Birleşme ve devralmalar, kanıtlanmış bir kayıt veya performansa sahip mevcut bir kuruluş aracılığıyla yeni pazarlara hazır erişim sağlamaktadır. Satın alan kişi, yerel pazara önemli nakit, yeni ürünler ve küresel kaynakları aşılması muhtemeldir (Moran ve Riesenberger, 1997, 42). Farklı bir ülkede yer alan, alanında başarılı bir işletmeyle yapılacak işlerin yerel firmaya her anlamda katkısı olmaktadır.

“Öte yandan modelde outsourcing ayarlamasının alternatifi bütünleşik ayarlamadır. Bütünleşme durumunda bazı maliyetli teknoloji taahhütleri taraflarca üstlenilmektedir. Bu uzun dönemli bir sözleşme ya da iki girişim arasındaki bir birleşme (merger) ile gerçekleştirilebilir. Ancak bununda kendi dezavantajları vardır: görüşmelerden doğan yasal maliyetler ve bir sözleşmeyi zorlayıcı kılmak ya da bir birleşmenin maliyeti gibi maliyetler bir birleşmenin maliyetlerini yükseltici etkilere sahiptir” (Gencer, 2015, 119). Merger bir diğer adıyla birleşmenin gerçekleştiği firmalar arasında avantajlar kadar dezavantajlar da bulunmaktadır. En büyük dezavantajı ise maliyet artırıcı bir süreç olan yasal maliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.10.2. Joint Ventures

Beamish ve diğerlerine (2000, 113) göre joint venture; “Uluslararası bir ortak girişim, farklı milliyetteki iki veya daha fazla firmaya ait bir şirket” olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası ortak girişimler başlangıç esasına göre oluşturulabilir veya mevcut bölümleri birleştirmeye karar veren birkaç yerleşik şirketin sonucu olabilmektedir. Bununla birlikte, çoğu uluslararası ortak girişimin

amacı, ortakların kaynakları bir araya getirmelerine ve tek başına hareket edebilecekleri sonuçlara ulaşmak için çabalarını koordine etmelerine izin vermektir. Uluslararası ortak girişimler ve kurumsal ittifaklar diğer formları giderek daha popüler hale getirmektedir. Örneğin, havayolu sektöründe, kod paylaşımı, sık uçuş programları gibi hususlarda hemen hemen her büyük taşıyıcının yabancı taşıyıcılarla bağlantıları bulunmaktadır.

“Satın alan ve satıcı arasındaki DKY ilişkisi sadece başarının iki taraf arasındaki işbirliğine bağlı olması boyutuyla değil paylaşılan yükümlülüklerin ve karşılıklı sorumlulukların varlığı nedeniyle de kimi durumlarda “ortaklık” olarak adlandırılmaktadır. Bu ilişki içerisinde her iki taraf da riskten kaçınmak ister fakat iki tarafın bu konuya yaklaşımları farklıdır. Bu farklılık nedeniyle istedikleri sözleşmeler de farklılaşmaktadır.” (Akyürek, 2013, 57).

İşletmeler tüm maddi ve maddi olmayan kaynaklarını bir araya getirerek, belirlenen işi yerine getirebilmek adına farklı bir isim/kimlik ile birlikte faaliyete başlarlar. Bir diğer yandan da işletmeler kendi varlıklarını devam ettirirler (Ülgen ve Mirze, 2013, 366). Dış kaynaklardan yararlanma ile joint ventures ilişkisine bakıldığında aynı hedef için işletme varlıklarının bir araya getirilip yeni bir işletme oluşumunu sağlamaktadır. Öte yandan bir araya gelen işletmeler kendi özerk varlıklarını devam ettirmektedirler.

3.10.3. Taşeronluk

Küreselleşen dünyamızda işletmeler üretimlerini daha ucuza yaptırabileceği ülkeleri kullandığında taşeron kullanmış olur ve ürettiği bu ürünlerin dağıtımlarını bu ülkelere gerçekleştirerek işlerini sürdürmektedirler. Farklı ülkelerde gerek hammadde kaynakları açısından gerek ucuzluğundan dolayı gümrük gibi sorunların olmadığı ya da az olduğu ülkeler arasında dış kaynaklardan yararlanmak küresel bazda rekabet avantajı sağlamaktadır (Eren, 2016, 135).

“Taşeronluk anlaşmaları ile bir işletme, ürünlerin sahibi ana işletme adına üretim veya diğer faaliyetleri yüklenir. Üretilen ürün veya yapılan faaliyetler taşeron tarafından tamamen ana işletme adına yapılır. Taşeronluk, dış

kaynaklardan yararlanmanın (outsourcing) bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır” (Ülgen ve Mirze, 2013, 363). Taşeronluğu kullanan bir işletmenin temel amacı; ürettikleri ürün ve hizmetleri daha kolay bir şekilde dış ülkelere yönlendirme ve rekabet avantajı elde etmektir.

3.11. Kaynak Temelli Yaklaşımın Dış Kaynaklara Etkisi

Günümüz işletme dünyasında rekabet gittikçe artış göstermektedir. Stratejik insan kaynakları vasıtasıyla rekabet avantajı sağlayabilmenin yollarından biri kaynak temelli yaklaşımdır. Rekabet avantajı sağlayabilme konusu işletme açısından en önemli hususlardan birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Kaynak temelli teoride işletmenin önce iç çevre analizleri yapıp akabinde dış çevresine odaklanılmaktadır. İşletmenin mevcut kaynakları (insan, hammadde vs.) işletme süreçleri için yeterli olup olmadığını analiz edip sonra işletmenin dış çevresindeki tehdit ve fırsatlar için hazır olup olmadıkları hususunda bilgi toplamayı sağlamaktadır.

“Kaynak temelli teoriye göre örgütler arası rekabet, sahip oldukları kaynak ve yeteneklere bağlıdır. Bir örgütün kaynakları, örgütün daha iyi rekabet etmesine vizyon, misyon, strateji ve hedeflerini gerçekleştirmesine yardımcı olan güçlü yönler olarak değerlendirilebilir” (Keskin ve diğerleri, 2016, 298). İşletmeler ayakta kalabilmek için kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Genel olarak işletmeler kaynakları kontrol edenler ile etkileşim içerisinde olmak zorundadır. Bu nedenle işletmeler dış çevrelerine bağlıdırlar. İşletmeler ihtiyaç duydukları kaynaklar için işletme dışındakilerle de bağlantı içerisinde olmak durumundadırlar ve işletmeye güç katmaktadırlar. Çevresel sürdürülebilirliklerinden dolayı işletmeler ayakta kalmaktadır. İşletmeler, işletmeyi oluşturan çeşitli katılımcıların davranışları ile birbirine bağlı olmaktadır (Pfeffer ve Salancik, 2003, 258).

İşletmelerin çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama becerilerinin olmaması, işletmeler açısından sürdürülebilir bir atmosferin olmadığının ve yakın zamanda sorun yaşayacağını söylemek, yapılan çalışmalar neticesinde araştırmacıların dikkatini çeken önemli hususlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu görüş çerçevesinde, işletmelerin birer canlı olduğu düşünülmüş ve

de içerisinde bulunduğu koşullar doğrultusunda örgütsel değişim sürecine girmelerinin önem arz ettiği belirtilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2016, 31)

3.12. Dış Kaynaklar Açısından İşlem Maliyeti Yaklaşımı

İşlem maliyeti yaklaşımları, DKY konusunda önemle yerini alan bir konudur. Burada temel amaç işletmenin kendi bünyesinde mi yoksa DKY olarak üretim veya hizmette bulunursa daha karlı olacağını düşündürmektir. “Başka bir deyişle işlem maliyeti yaklaşımı, bir işletme bir ürünü veya bir hizmeti dışarıdan başka bir üreticiden almak yerine neden kendi bünyesinde üretir veya tersine kendi bünyesinde üretirken neden bundan vazgeçerek bu ürün veya hizmeti dışarıdan almaya başlar sorusunun cevabını araştırmaktadır. Sorunun cevabı üretim işleminin maliyeti ile ilgilidir” (Koçel, 2015, 420).

“Rekabetçi pazarlarda arzı belirleyen taleptir. Adam Smith’in görünmez el yaklaşımı, pazar (fiyat) mekanizmalarının pazarda gerçekleştirilen alışverişleri koordine ettiğini açıklar. Bu anlayışa göre pazar mekanizmaları (fiyat mekanizmaları) her türlü örgütsel faaliyetin belirleyicisidir” (Keskin ve diğerleri, 2016, 244). İşlemlerini en karlı şekilde sürdürebilmek için DKY yoluna girmesi, işlem maliyeti yaklaşımında daha ekonomik bir karar olacaktır. İşletmelerin yönetim yapıları ile yapılacak işlemin özellikleri arasındaki uyum sonucu, etkili sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

3.13. Vekalet Teorisinin Dış Kaynaklar Üzerindeki Etkisi

Vekalet teorisinde asil ve vekil kavramları mevcuttur ve asil-vekil arasındaki ilişkiler işletmelerin çerçevesini ortaya koymaktadır. “Tarafların risk karşısında farklı tutumlara sahip olmasından kaynaklanan risk paylaşımı sorunları, vekalet teorisi ile birlikte farklı amaçları olan iş birliği ve iş bölümü içerisindeki aktörlerin ilişkilerini ele alan bir çerçeveye sahip olmuştur. Örgüt kapsamında asil (principal) ve vekil (agent) arasında gerçekleştirilen “sözleşmeler” kapsamında asil-vekil ilişkileri ortaya çıkar” (Keskin ve diğerleri, 2016, 252). Tablo 12’de asil-vekil ilişkisini belirleyen özellikler yer almaktadır.

Tablo 12: Asil-Vekil İlişisini Belirleyen Özellikler

Vekilin Kişisel Özellikleri	Vekilin Davranışları	Dış Etkenler	Asimetrik İlişki	Çıktı
Tembellik, güvenilirlik, dürüstlük	Asilin beklenen çıktılarını etkiler	Vekilin davranışları dışında ilişkiyi etkileyen faktörler.	Asil, vekili değerlendirmek üzere yeterli bilgiye sahip değildir.	Asil; vekilin eylemlerini değil, eylemlerin sonuçların gözlemler.

Kaynak: KESKİN, H., EKBER, A. E. ve KOÇOĞLU, İ., “Örgüt Teorisi”, Nobel Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2016, 253.

İşletmenin işlemlerini yürütmesi üzerine ortaya çıkan asil ve vekil kavramlarında, asil; vekalet veren, vekil ise asilin verdiği işleri yürüten anlamına gelmektedir. Asil kişi işlerin yürütülmesi için vekile işlerini devreder ve vekil asilden daha fazla bilgiye sahip olduğu için ortaya “bilgi asimetrisi” çıkabilmektedir. Bilgi asimetrisi; kişisel çıkar anlamına gelmektedir. O yüzden asil ve vekil ilişkisinde güvenilirlik ve tercih edilebilirlik önem arz etmektedir.

“Modern örgütlerde, örgütün sahipliği ile kontrolünün birbirinden ayrılması vekalet sorununu beraberinde getirir. Bu nedenle vekalet teorisi, asilin vekili yetkilendirdiği işlemler sırasında i) asil ile vekilin ilgi ve çıkarlarının kesişmemesinden ve ii) farklı risk tutumlarına sahip olmalarından kaynaklanan maliyetlerin düşürülmesini konu alır” (Keskin ve diğerleri, 2016, 254). Bilgi asimetrisinin asil ile vekil arasında yaşanması doğru değerlendirmelerin yapılmasını sınırlandırmaktadır.

3.14. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımının Dış Kaynaklar Arasındaki İlişki

İşletmenin ihtiyaçlarının ellerinde az bulunmasından dolayı veya önem derecesine göre işletmenin çevresine olan bağımlılık derecesi artmakta veya azalmaktadır. “Organizasyonlar faaliyetleri ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürebilmek için çevrelerinden aldıkları inputları (girdileri) kullanırlar. Input, işletmenin mal veya hizmet üretmek için kullandığı her türlü malzeme, enerji, bilgi, yetenek, beceri, işgücü, para vs.yi ifade etmektedir. Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı açık sistem anlayışını esas almaktadır. Bu yaklaşım, organizasyonların

yaşamlarını sürdürebilmeleri için, kendi yapı ve davranışları ile diğer organizasyonlar arasındaki ilişkiler ve onların davranışları üzerinde durmaktadır. Hiçbir işletme kendi kendine yeterli değildir. Yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile değişim (exchange) içinde bulunması gerekir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi veya kıtlık derecesi, bu işletmenin çevresine olan bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler” (Koçel, 2015, 414).

DKK kapsamında ihtiyaç duyulan kaynağın kullanımının kontrolü, kaynak sahibinin gücünü belirlemektedir. “Kaynak bağımlılığı teorisinde örgütler arasındaki güç ilişkisinin doğasını belirleyen örgütün kaynaklarıdır. Kaynak sahipliği, kaynağın mülkiyeti, kaynağa ulaşılabilirlik, kaynağın kullanımı üzerinde kontrol ve kaynakların düzenlenmesi üzerinde kontrol, gücün doğasını belirleyen dinamiklerdir. Kritik kaynaklara sahip olan ve çevrelerindeki belirsizliği azaltmayı başarabilen örgütler karşılıklı bağımlılık ilişkisinde en fazla güce ve beraberinde avantaja sahip olurlar” (Keskin ve diğerleri, 2016, 286). Piyasada az bulunan veya önem arz eden kaynakları elinde bulunduran işletmeler, rekabet avantajına sahip olmaktadır. Bunun sebebi kritik öneme sahip kaynağa ulaşmak için tercih edilen işletmeye bağımlılık başlamaktadır. Bu süreçte uzun yıllar sürecek bir ilişkiyi beraberinde getirmiş olacaktır.

Tablo 13’te kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri yer almaktadır.

Tablo 13: Kaynak Bağımlılığını Yönetme Stratejileri

Birleşme, Satın Alma ve Dikey Bütünleşme	Örgütler, rekabeti azaltmak, tedarikçilere ya da distribütörlere olan bağımlılıklarını yönetmek ve faaliyetlerini çeşitlendirmek için bilinçli olarak faaliyet hacmini artırarak büyüme ya da birleşme ve satın alma stratejilerini benimserler.
Ortak Girişim ve Örgütler Arası İlişkiler	Örgütler, stratejik ittifaklar, Ar-Ge anlaşmaları, araştırma konsorsiyumları, müşterek pazarlama anlaşmaları, alıcı-satıcı ilişkileri ve ortak girişimlerde bulunarak çevresel bağımlılıklarını yönetmeye çalışırlar.
Yönetim Kurulu (Kooptasyon)	Örgütler çevreye olan bağımlılıklarını yönetebilmek için yönetim kurulu oluştururlar. Yönetim kurulunda çevre ile olumlu ilişkiler kurulmasını sağlayan kişilerin bulunması kooptasyon stratejisi olarak bilinmektedir.
Siyasi Eylemler	Örgütler, çevresel aktörlerin kendileri için yarattığı, ekonomik, sosyal, yasal ve siyasi çevreyi fayda sağlayacakları bir konuma getirmek ve yarattığı olumlu etkileri muhafaza etmek isterler.
Halefiyet	Örgütler çevreleri ile uyumlu eylemlerde bulunmalarını sağlayacak yöneticileri seçerek hem çevresel belirsizliğin etkilerini azaltabilir hem de çevre ile daha uyumlu bir strateji benimseyebilirler.

Kaynak: KESKİN, H., EKBER, A. E. ve KOÇOĞLU, İ., “Örgüt Teorisi”, Nobel Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2016, 288.

Tablo 13’te kaynak bağımlılığını yönetme stratejileri beş ayrı başlıkta, tanımları ile birlikte yer almaktadır. Detayları tablo 13’te verilen stratejilere baktığımızda genel olarak işletmelerin çevreleri ile olan ilişkilerine bağlı olarak farklı kaynak bağımlılıkları ortaya çıktığı görülmektedir.

3.15. Dış Kaynaklardan Yararlanma Avantajları

İşletmeler açısından dış kaynaklardan yararlanma kavramının avantajlarına bakıldığında öncelikli olarak maliyet azaltımı konusundaki katkısı dikkat çekmektedir. İşletmeleri maddi bir çıkar gözetken varlıklar olarak düşünüldüğünde maliyet azaltımının bir işletme açısından karlılık oranına katkısı önem arz etmekte olup aynı zamanda temel yeteneklerine odaklanıp gerek çalışanlarının gerek işletmenin yeteneklerine vakit ayırmayı sağlayan bir yapı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla dış kaynaklardan yararlanmayı uygulayan işletmelerde, işletme gelir ve kalitesindeki artışlar da işletme dünyasında doğrudan fark edilmesini sağlamaktadır. Yenilikçiliğe doğru işletmeye ışık tutan dış kaynaklardan yararlanmanın avantajlarına şekil 4’te oranları ile birlikte verilmiştir.



Şekil 4. Dış Kaynak Kullanımının Sağladığı Faydalar

Kaynak: GEREKAN, B., “İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İmkb – 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Trabzon, Mayıs 2010, 34.

Şekil 4’te gösterildiği üzere %49 oranında önemle yerini alan maliyet azaltma ile başlayıp en önemli hususlara değinilen DKY avantajları aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

- **Maliyetleri Azaltma:** DKK’nın en önemli nedenlerinden biri olarak karşımıza çıkan maliyetleri azaltmak ile kastedilen işletmenin temel yetenekleri dışında kalan işleri DKK ile birlikte devam ettirmek ve rekabet avantajı sağlamaktır (Deniz, 2017, 59). İşletmeler mevcut personelinin gelişimi için bir bedel ödemektense, dış tedarik olarak uzmanların bilgi ve deneyimini kullanması maliyet azaltıcı bir durumdur (Akyürek, 2013, 50).

“İşletmeler kârlılıklarını arttırabilmek için ya üretmiş oldukları ürünün veya vermiş oldukları hizmetin fiyatını arttırmalı ya da aynı üretim ve hizmet düzeyinde maliyetleri düşürmelidir. Fiyat arttırma politikası her zaman uygulanabilen bir politika olmadığından maliyetleri azaltarak kârlılığı arttırmak daha avantajlı bir yol olarak kabul edilmektedir. Dış kaynak kullanımı, işletmelerde maliyet tasarrufu sağlamaya yönelik stratejilerden biri olarak uygulanabilmektedir” (Gerekan, 2010, 35).

- **Zaman Kaybını Önleme:** Zaman kaybı önleme ile DKY arasındaki ilişkiye baktığımızda; öncelikle işletmeler bilgi birikimi için tedarikçiye işi bıraktığında işletme verimliliği açısından hem zaman kazanmış olmakta hem de iş için gerekli kadronun yapılandırarak zaman kazanmaktadır. Yeni bir personel istihdam edip, teknoloji ve yeniliklere ayak uydurması zaman alan konulardan bir tanesidir. Bir diğeri ise başlanan işlerde dış kaynaklardan yararlanarak daha hızlı sonuç elde etmek mümkündür. Bu da işletmenin mali başarısını etkilemektedir (Akyürek, 2013, 51).
- **İşletmenin Temel Yeteneklere Odaklanmasına İmkan Tanımak:**

İşletmeyi en iyi şekilde tanımaya yönelik aşağıdaki soruların yanıtlanması gerekmektedir.

“Neyi en iyi yapıyoruz?

Bunu nasıl daha iyi yapabiliriz?

Bizi rakiplerimizden ayırt eden özelliklerimiz hangileri?

Ürün ve hizmetlerimizden müşterilerimiz ne gibi değerler ediniyorlar?

DKY ne gibi rekabet avantajları sağlar?” (Akyürek, 2013, 55).

“Temel faaliyetler dışında kalan faaliyetler için dış kaynaklardan yararlanılması; zaman, kaynak, güç ve insan kaynağı tasarrufu sağlar. Böylece, işletmenin gelecekte de ayakta kalabilmesi bakımından daha önemli olan temel faaliyetlerine daha fazla zaman, güç ve kaynak ayırma imkânı doğar” (Gerekan, 2010, 36). Temel yetenekte yeteneklerin tazelenmesi, zaman içerisinde bozulmaması için önem arz etmektedir. DKY yolu ile işletmelerin temel yetenekleri dışında kalan faaliyetleri, alanlarında uzman olan işletmelerden destek almasıyla etkili ve verimli sonuçlar elde edeceği gibi işlem maliyetlerinin azalması da ortaya çıkmaktadır.

DKY avantajları için literature baktığımızda personel maliyetleri, uzman kadro, tesis yatırımları, maaş ödemeleri, işletme bilgi, becerileri ve yeteneklerini artırma gibi hususlarda da uzun soluklu avantajlar elde ettiği görülmektedir. İşletmenin en önemli kaynağı olan insan ve çalışan bilgisine yapılan maliyetler alanında tecrübeli uzman görüşler ve ihtiyaç duyulan konular hakkında kısaca bir bilgi edinmek gerekirse;

- **Personel Maliyetleri:** DKK kapsamında ihtiyaç duyulduğu andan ve ihtiyaç süresince bilgisinden ve yeteneklerinden yararlanacak personelleri kullanıp, uzun dönemli çalışanların azaltılmasını göstermektedir. Burada esas olan şey personel maliyetlerini düşürmektir.
- **Uzman Kadro:** Alanlarında deneyimli, tecrübeli, uzman çalışanları proje veya iş kapsamında sigortalı çalışan veya uzun dönemli çalışma koşullarına geçreden tedarik etmektedir.

- **Tesis Yatırımları:** Daha çok kısa süreli ihtiyaçların karşılanması konusunda ortaya çıkan tesis yatırımlarından kasıt, ihtiyaç duyulan süre için kiralama yöntemi ile işlerini görmektedir.
- **Maaş Ödemeleri:** Temelinde maliyet azaltma olan maaş ödemelerinin konusu; çalışanlara her ay yapılan zorunlu sosyal güvence ödemeleri veya maaş ödemelerinden feragat edip, DKK ile bunu ortadan kaldırabilmektedir.
- **İşletme Bilgi, Becerileri ve Yeteneklerini Artırma:** Uzman bir işletme ile işbirliği içerisinde çalışıldığı takdirde, o işletmenin bilgi, beceri ve yeteneklerinden de yararlanılabilmektedir. Böylelikle yeni yeteneklerin oluşturulmasında önem arz etmektedir (Gerekan, 2010, 36).

3.16. Dış Kaynaklardan Yararlanma Dezavantajları

Dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları olduğu kadar bir işletme için dezavantajları da bulunmaktadır. “Outsourcing uygulamaları, bir anlamda, işletmelerin işlerini boşaltmaları (hollowing out) anlamındadır. Ne kadar çok iş başka işletmelere yaptırılırsa, işletme o kadar içi boşa hale gelebilir. Eğer belli bir daldaki işletmeler, outsourcing sonucu belli işleri, ürünleri, “yurt dışı”ndaki işletmelerden alıyorlarsa, bu eğilim arttıkça o endüstri dalının içi boşalmaya başlayacaktır. Böyle bir gelişme bazılarının göre, içinde yaşadığımız globalleşme ortamında bir sorun olarak görünmezken, bazıları da bu eğilimi ülkelerin ekonomik güçleri açısından bir zayıflama olarak görebilir. Bu tehlike ile karşılaşan bazı işletmelerde bu sefer “insourcing” uygulaması başlamakta ve dışarıya yaptırılan işler tekrar işletme bünyesine alınarak, işletmenin kendi kaynakları ile yapılmaya başlanmaktadır” (Koçel, 2015, 452).

Genel olarak başlıklar şeklinde oluşturulmuş olan DKY’nın dezavantajları şu şekildedir;

- **İşten Çıkarılma Korkusu:** DKY sonucunda işletmeden çıkarılma korkusuna sahip çalışanların yerini alacak kişileri düşünerek ortaya çıkan bir kavramdır. Dış kaynaklardan yararlanmanın en olumsuz yanlarından biri, işleri dış tedarikçilere devredilmesi sonucunda

mevcut personellerinin işten çıkarılma korkusunun başladığı hususudur. İşletmenin vereceği kararlar mevcut personellerinin hayatlarını da etkilemektedir. Eğer ki işletme yeterince büyükse, mevcut personellerini farklı bölümlere transfer edebilirler. Küçük işletmeler için ise durum biraz daha kötüdür. Yeterince yeri olmayan küçük işletmeler, çalışanlarının bölümlerini kapatabilir ve işleri sonlanabilmektedir (Akyürek, 2013, 61). “Dış kaynak kullanım uygulamalarının personel üzerinde yarattığı stres, gelecek korkusu ve sıkıntı verim düşüklüğüne neden olmaktadır. Personelin moralinin bozulması, işletmeye olan bağlılığının azalması, kayıtsızlığının ve yabancılaştırmasının artması, dış kaynak kullanımı uygulamalarının dikkatli bir şekilde yapılması gerektiğini göstermektedir” (Deniz, 2017, 61).

- **Teknoloji Konusunda Yanılgıya Düşme:** Teknolojinin insan emeğinin yerini alması hususunda çalışanların endişesi ortaya çıkmaktadır. “Teknolojik gelişmeler genel olarak geleneksel işletme fonksiyonlarının dış kaynaklardan temininden daha hızlı cereyan etmektedir ve bazı coğrafi bölgelerdeki tedarikçiler son teknolojiye ulaşmakta daha fazla zorlanmaktadır. Sonuç olarak nitelikli personele ve son teknolojiye ulaşma konusunda dış tedarikçiler de benzer problemlerle karşılaşabilir ve başlangıçta hizmeti alan konumundaki örgüt tarafından birinci elden DKY uygulamalarına konu edilen fonksiyonları bir taşeronla devretme yoluna gidebilir. Dış tedarikçi tarafından işin devredildiği taşeronun başlangıçta yapılan esas sözleşmedeki hükümleri, amaçları ve hedefleri tam olarak anlayamayacak olması da oldukça kuvvetli bir senaryodur. İşin dış tedarikçi tarafından ikinci bir taşeronla devredildiği durumlarda, taşeronun bağlılığı dış tedarikçiye olduğundan esas örgüte olan bağlılık konusunda problemler yaşanması da muhtemeldir” (Akyürek, 2013, 65).
- **Dış Kaynak Kullanımının Daha Az Maliyetli Olacağına İnanma:** “Başarılı bir dış kaynak kullanımı sözleşmesi, tedarikçi seçimi, tedarikçi ile sözleşme ve tedarikçi yönetimi neticesinde

ortaya çıkacak önemli maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Dikkatli tedarikçi seçimi, beklentilerin ve performans ölçülerinin açıkça belirlendiği bir sözleşme, ciddi maliyetleri beraberinde getirmekle birlikte aynı zamanda sözleşme sonrası tedarikçi yönetiminin ortaya çıkaracağı maliyetlerde meydana gelebilecek yükselişleri de önleyecektir” (Şahin, 2010, 97).

- **Değişim Sürecinde İşletme ve İşletme Çalışanları Arasında Oluşan Krizler / Motivasyon Kaybı:** “Firma personeli, bağlantılı oldukları faaliyet ile ilgili dış kaynak kullanımı kararını genellikle kendi bilgi ve becerilerinin küçümsenmesi olarak algırlar. Dış kaynak kullanımı kararı kesinleşmeden, firma personelinin bunu hissetmesi, tedarikçi firmaya daha düşük ücret ve güvencelerle transfer edilme kaygılarını ortaya çıkaracak, bu durum ise çalışanların verimliliğini düşürecektir” (Şahin, 2010, 97). İşletmeler az çalışan ile maliyetleri azaltmayı hedeflemiş dış kaynak kullanımı ile birlikte mevcut çalışanını strese sürükleyebilir ve her an işi ile ilgili problemlere yol açabilmektedir (Gerekan, 2010, 39). Motivasyon düşüşü verimliliği azaltan bir etkidir.

- **İşletmenin Gizli Bilgilerinin İhlali:** İşletmenin gizli bilgilerinin ihlali konusu, dış kaynak kullanımında önem arz etmektedir. DKY ile birlikte işletmeye ilişkin gizli bilgiler rakip firmalara ulaşabilir ve tehdit unsuru olarak bağımlılık risk faktörü ortaya çıkabilir (Konuk, 2011, 54). “İşletme bilgilerinin açığa çıkma riski artar. Rakipleri güçlü konuma getirme ve işletmeye ait bilgilerin üçüncü şahıslarca paylaşılması sonucu gizliliğin yok olması riski vardır” (Öz, 2011, 104).

Dış kaynaklardan yararlanan işletme ile işi yapan firma arasında bir sorun çıktığı takdirde, tehdit olarak gizli bilgiler kullanılabilir. “Bu durumda ana işletme kendi elleriyle rakiplerini oluşturmakta ayrıca yıllarca zaman ve enerji vererek geliştirdiği temel yeteneklerinin diğer firmalarca taklit edilmesine neden olmaktadır. Bu durum işletmenin pazardaki rekabet gücünü

olumsuz etkileyerek rekabet avantajının kaybolmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tedarikçi firma ile ilişkiler dikkatlice geliştirilmeli ve gereken önlemler alınmalıdır” (Öztürk, 2009, 78).

- **Şirketin İçinin Boşalması (Hollowing-Out):** “Temel işlerinin sınırlarını ve bağlantılarını iyi tespit edemeyen bir işletme kendisi için önemli olan ve faaliyet konusunun temelini oluşturan işleri de dışarıya havale ederek “içlerinin boşalmasına” sebep olabilmektedir. Bu sürecin sonunda geline nokta işletmeler sahip oldukları yetenek ve ustalıklarını kaybederken tüm bu becerileri rakiplerine kazandırmaktadırlar” (Öz, 2011, 105). Hollowing out, şirketin içinin boşalması sonucunda işletmenin sahip oldukları temel yeteneklerin kaybında yol açmaktadır.

Tablo 14’te dış kaynak kullanımının fayda ve sakıncaları yer almaktadır.

Tablo 14: Dış Kaynak Kullanımının Fayda ve Sakıncaları

Dış Kaynak Kullanımının Faydaları	Dış Kaynak Kullanımının Sakıncaları
Maliyetlerde düşüş ve yeni gelir alanlarının oluşmasına katkı	Daha üst düzeyde ve daha karmaşık bir iletişim gereği
Finansman kaynaklarında artış	Yeni aktörlerin sisteme girmesinden kaynaklanan sorunlar
Sabit yatırımlarda düşüş	Çalışanlar ve sendikanın gözünde güvenin azalması
Uzman bir hizmet sağlayıcı tercih edildiğinde alınan mamul ya da hizmetin kalitesinin artışı	Servis sağlayıcının performansının izlenmesi ve değerlendirilmesinde güçlükler
Uzmanlardan daha çok yararlanma	Müşterilerin alıştığı bir fonksiyonun devredilmesi ile müşterilerin yabancılaşması
Temel yeteneklere odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlama	Kısa dönemli tasarruf için uzun dönemli anlaşmalardan doğabilecek sakıncalar
Pazardaki yeni talepleri dış kaynak kullanımı ile daha ucuza test etme imkânı	Maliyetin düşük tutulmak istenmesi nedeniyle mamul veya hizmet kalitesinin azalması
Temel yeteneklere odaklanıldığı için verimliliğin artışı	Uzman bir hizmet sağlayıcı seçilemediğinde var olan esnekliğin kaybedilme ihtimali
Dış kaynak kullanımı ile yatırım azalacağından riskin azalması	Dış kaynağa devredilen mamul veya hizmet üzerindeki kontrolün kaybedilme ihtimali
Küçülme	Ticari sırların açığa çıkma tehlikesi
Teknoloji ve yönetim becerileri elde etmek/ Müşteri hizmetlerini geliştirmek	
Pazar payını artırmak/ Hissedar değeri artırmak	
Kaynak transferi / Hız Kazanma/ Esnekliği Artırma	
Rekabet avantajı elde etmek	

Kaynak: ATEŞ, B. A., “Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2011, 57.

DKK’nın fayda ve sakıncalarına bakıldığında bir işletme için avantajlarının daha fazla olduğu görülmektedir. İşletmeyi iyi bir şekilde analiz ettikten sonra dış kaynaklardan yararlanma veya yararlanmama hususunda doğru kararın verilmesi gerekmektedir.

“Dış kaynak kullanımının riskleri aşağıdaki unsurlara dikkat edildiğinde azalabilir (Baki, 2004: 88-89):

- Dış kaynak kullanımı kararı üst yönetim tarafından verilmelidir,

- Dış kaynak kullanan işletmenin yöneticileri dış kaynak kullanımının ne olduğu ve neden kullanıldığını tüm çalışanlara ileterek destek almalıdır,
- Tüm çalışanlar sürece dahil edilmelidir,
- Dış kaynak kullanan ve bu hizmeti sağlayan işletmeler arasında projenin en başında gizlilik anlaşmaları yapılmalıdır,
- Dış kaynak kullanan ve bu hizmeti sağlayan işletmelerin kültürel ve organizasyonel yapıları birbiriyle uyumlu olmalıdır.” (Ateş, 2011, 60).

Dış kaynak kullanımına ilişkin riskleri kısaca şöyle özetleyebiliriz:

- “İnsan sermayesi riski,
- Proje riskleri,
- Fikri mülkiyet riskleri,
- Yasal riskler,
- Hizmet alıcıdan kaynaklı örgütsel riskler,
- Değer riskleri,
- Mücbir sebepli riskler.” (Özkan, 2016, 15).

Dış kaynak kullanımının avantajları olduğu kadar riskleri de bulunmaktadır. Yukarıda detayları verilen dış kaynak kullanımındaki sakıncalara baktığımızda genel olarak dikkat edilmesi gereken hususların en başında doğru iletişim yer almaktadır. İşletme maliyet azaltma yönünde, temel yeteneklerine odaklanıp kalan işleri dış kaynaklama olarak yaptırmak istediğinde ortaya daha komplike bir iletişim ağı çıkabilmektedir. Kendi işletmesinde kolaylıkla ulaştığı personellerine ulaşabilmesi kadar kolay olmayabilir. Bu durumda dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli husus ise yasal riskleri göz önünde bulundurup karşılıklı güvene dayalı bir süreci oluşturmaktır.

3.17. Küresel Kaynaklar ve Küresel Kaynak Stratejisi

Dünya ticaretinin rekabetçi doğası, yeni hammadde ve bileşen kaynakları arayan şirketlerden oluşmaktadır. Yerli bir tedarikçiden yerli olmayan bir

tedarikçiye geçme kararını etkileyen faktörler arasında şunlar bulunur (Moran ve Riesenberger, 1997, 26):

- Nitelikli yerli kaynak yok
- Üstün kalite
- Düşük ücret
- Gelişmiş teknoloji
- Üstün teknik servis
- Kaynak sayılarındaki artış
- Teslimatta hız
- Rakiplerin yerli olmayan kaynak uygulamaları
- Dış büyüme piyasasında bir varlık kurmak arzusu
- Dışarıdan ihtiyaç duyulan gereksinimleri karşılama ihtiyacı
- Yurtiçi arz tabanı için rekabet sağlamak isteği
- Bağlı ortaklıkların kapasitesinden yararlanma arzusu.

Yukarıda yer alan faktörler küresel işletmelerin ve gittikçe küreselleşen müşterilerin ilgi ve ihtiyaçlarına yöneliktir. Yeni ve gelişen pazarlardaki fırsatlar başarının yakıtıdır. Bu nedenden dolayı başarılı işletmeler, gelecekte büyüyecek olan endüstrileri özenle değerlendirip pazarın ve müşteri taleplerine göre olan yönelimlerini takip etmektedirler. Ölçek ekonomisini de dikkate almak gerekmektedir. Ölçek ekonomisi “Ölçek ekonomisi, üretim artarken maliyetin düşmesidir. Üretim artışı maliyeti düşürmektedir. Ölçek ekonomisi sayesinde karşılıklı fayda sağlayacak şekilde bir ticaret yapılabilir. Ölçek ekonomisi, büyük ölçeklerin maliyeti düşürmesinden faydalanmak olarak tanımlanabilir. Üretim için büyük kapasitenin oluşturularak bu kapasitenin etkin bir şekilde kullanılması ve birim başına maliyetin en aza indirilmesidir. Genellikle ölçek ekonomisi bir firmanın piyasadaki talebin önemli bir kısmını karşılama söz konusu olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır” (<https://kobitek.com/olcek-ekonomisi-ve-kapsam-ekonomisi>, 18.12.2019). Ürün ve servislerin üretimdeki yerlerine bakılarak, kapasite kullanımını en aza indirmeye çalışırken, aynı zamanda üretmeden dışarıdan alınarak daha fazla fayda sağlanabilmektedir.

Küresel nakliye maliyeti ücretinin düşürülmesi, yurtdışından hammadde ve bileşenlerini ev sahibi ülkeye getirilmesinde kolaylık getirmektedir. Bazı büyük ve ağır ağırlıktaki ürünler için dışkaynak kullanımını azaltmak için taşımacılık yasaklanmış ve yerel üretim talep edilmektedir. Düşük ağırlık ve yüksek içsel değeri olan ürünler için merkezi üretim ekonomisi ve düşük nakliye maliyetlerinden dolayı merkezi üretim tercih edilmektedir (Moran ve Riesenberger, 1997, 33). Tarifeler ve vergiler de dikkate alınması gerekmektedir. Küresel bir kaynağın ülkeler arası yolculuğu sırasında yaşanacak kar ve zarar oranlarına dikkat etmek gerekmektedir. Zararı fazla oluyorsa yerli üretimin tercih edilmesi büyük karlara sebep olabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda offshore/denizaşırı dış kaynaklamanın riskleri kategorilere ayrılmış bir şekilde özetle verilmektedir.

Tablo 15: Offshore/Denizaşırı Dış Kaynaklamanın Riskleri

Risk Kategorisi	Risk Örnekleri
İşletme	Genel maliyet tasarrufunun olmaması Düşük kalite Geç teslimat
Hukuki	Denizaşırı yereldeki verimsiz veya etkisiz yargı sistemi Fikri mülkiyet hakları ihlali İhracat kısıtlamaları Esnek olmayan iş yasaları Vize alma zorluğu Vergi yasalarında değişiklikler Esnek olmayan sözleşmeler Güvenlik veya gizlilik ihlali
Siyasi	Dahili bilgi teknolojileri personelinden tepki Vatansever olmayan olarak algılanma Offshore/denizaşırı ülke içinde siyasi istikrarsızlık
İşgücü	Tedarikçi çalışanın işten istifası Tedarikçi çalışanın tükenmişliği Tecrübesiz/deneyimsiz tedarikçi çalışanlar Tedarikçi çalışanlar ile kurulan zayıf iletişim
Sosyal/Toplumsal	Kültürel farklılıklar Tatil ve dini bayramlardaki farklılıklar
Lojistik	Saat dilimi farklılıkları Uzak ekipleri yönetme Seyahat koordinasyonu

Kaynak: OSHRI, I., Kotlarsky, J. and Willcocks, L., “The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring”, 3rd edition, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2015, 17.

Literatürde yakın kıyı ülkeleri temsil eden nearshoring kavramı son yıllarda epeyce ön plana çıkmaktadır. Offshoring/denizaşırı ülkelerden dış kaynaklamanın riskleri yukarıdaki tabloda detaylarıyla yer almaktadır. Bu risklerin en aza indirildiği, nearshoring/yakın kıyı ülkeler ile yapılan dış kaynaklamaları ihtiyaca yönelik daha fazla kolaylık sağlamaktadır. Oshri ve diğerleri (2015, 28), uzak yerlere offshoring ile karşılaştırıldığında, nearshoring faydaları daha düşük seyahat maliyetleri, daha az zaman dilimi farklılıkları ve daha yakın kültürel uyumluluk içermektedir. Ekonomik ve yönetim mantığından da bakıldığında nearshoring/yakın kıyı ülkeleri ile yapılan dış kaynaklamaları önermektedir. Offshoring için işlem maliyetleri her zaman açık değildir, ancak fark edilir derecede büyük olduklarında, nearshoring bariz bir alternatif haline gelmektedir. Nearshoring sadece coğrafya açısından değil, aynı zamanda kültür, kurumlar, zaman dilimi, diller, din ve etik açısından da yakınlık sağlamaktadır.

Beamish ve diğerlerine göre (2000, 10-11) küresel kaynak stratejileri için öncelikle bir mal veya hizmet ithal etme kararı, yerel olarak satın almanın veya kendini üretmenin daha iyi olup olmayacağı bağlamında yapılmaktadır. Ev-ülke yönelimli bir firma, ithal etme olasılığını bile düşünmeyebilir. Şaşırtıcı değil, daha büyük firmalar daha küçük olanlara göre bir avantaja sahip olma eğilimindedirler, çünkü ithal alternatifi değerlendirmek için daha fazla kaynağa sahip olmaktadır. Firmaların karşı karşıya olduğu üretim ve kaynak kararları aşamalarında şu soruları içermektedir:

1. Firma hedef pazarı nereden temin etmelidir?
2. Firmanın kendisi ne ölçüde üretim yapmalıdır (entegrasyon derecesi)?
3. Olmadığı ölçüde, başkalarından ne ve nerede satın almalı?
4. Bir firmanın en azından bir miktar üretim yapmayı seçtiği ölçüde, tesisleri nasıl edinmelidir?
5. Firma bir veya birden fazla alanda birbirleri ile ilgili veya özerk şekilde üretim yapmalı mıdır?
6. Ne tür bir üretim ekipmanı (teknoloji) kullanılmalı?
7. Hangi site en iyisidir?
8. Araştırma ve geliştirme nerede olmalıdır?

Yukarıdaki sorular doğrultusunda işletmeler kendi sahip olduğu kaynaklarını kullanma ve üretimde bulunup bulunmama hususlarında karar vermelerine yardımcı olup, daha net bir karar tablosu oluşturabilmektedirler.

3.18. ISO 9000 ve Avrupa Standartları

Uluslararası Standartlar Örgütü (International Organization for Standardization) İsviçre'nin Cenova'da bulunmuştur. ISO, küresel tutarlılık ve hassasiyet sağlayan kalite kılavuzlarının geliştirilmesi için önde gelen karar verme organı olarak kabul edilmektedir. ISO, şirketlerin kalite prosedürlerine uygun hizmet ve ürünler sunup sunmadığını belirleyen ISO 9000 olarak bilinen bir dizi teknik standart geliştirmiştir. ISO belgesi, işletmeler tarafından gittikçe artan bir şekilde istenmektedir (Moran ve Riesenberger, 1997, 40).

Avrupa Birliği, birden fazla ulusal ürün standardının yerini alacak uyumlaştırılmış, Avrupa çapında standartlar geliştirmiştir. Bu ürün standartlarına uygunluk, Avrupa'daki ürünlerin satışı için yasal bir gereklilik olmasa da kritik bir koşul olacaktır. Bu eylemin etkisi, AB içindeki ülkeler için ticaret önündeki engelleri azaltmak olacaktır. Üreticilerin, 12 farklı ülke standartlarına kıyasla sadece bir teknik standardı karşılaması gerekecektir. Bu teknik standartların birleştirilmesi, Avrupa içinde ve Avrupa ile önemli ticaret ortakları arasında artan ticarete yol açmaktadır (Moran ve Riesenberger, 1997, 41).

Küresel etkinlik ve ölçek ekonomileri için uzun vadeli çözüm, ürün ve hizmetler için küresel olarak kararlaştırılan teknik standartların geliştirilmesi olacaktır. Bu hedefe ulaşmanın kritik bir belirleyicisi, kilit bölgesel ticaret bloklarının işbirliğini gerektirecektir: EU (Avrupa Birliği), NAFTA (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması) ve AFTA (Asya Serbest Ticaret Anlaşması) (Moran ve Riesenberger, 1997, 41).

3.19. Küresel Dış Kaynaklama

Küresel dış kaynaklama kavramına ilişkin uzun yıllardır çalışmalar yapılmaktadır. Konuya ilişkin yıllara göre çalışmalar ve açıklamalar tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Uluslararası Outsourcinge İlişkin Adlandırmalar

Yazar/Çalışma	Kavram	Kavramın Açıklaması
Antweiler ve Trefler (2002)	Ürün-içi Ticaret (Intra-Mediate Trade)	Üretim parçalarının ülke dışından sağlanması
Baldwin (2006)	İkinci Ayırışma (Second Unbundling)	İletişim ve eşgüdüm maliyetlerindeki azalışlar sonucunda çeşitli üretim aşamalarının birbirlerine yakın yerde konulanması gereğinin ortadan kalkması
Dixit ve Grossman (1982)	Çok Aşamalı Üretim (Multi-stage Production)	Her biri ara girdi üreten dikey bir üretim sürecinde her bir aşamada bir miktar katma değer ilavesiyle sonraki aşama için girdi üretilmesi
Freenstra ve Hanson (1996, 1999)	Uluslararası Outsourcing (Foreign/International Outsourcing)	Üretim sürecinin parçalanmasıyla yurtiçinde yerleşik firmaların ara girdi ithalatı
Krugman (1995)	Değer Zincirinin Bölünmesi (Slicing up the value chain)	Bir malın birçok farklı yerde birçok aşamada her aşamada bir miktar katma değer eklenerek üretilmesi
Hummels, Ishii ve Yi (2001)	Dikey Uzmanlaşma (Vertical Specialization)	İhraç mal üretiminde ithal ara girdi kullanımı
Arndt (1997, 1998)	Ürün-İçi Uzmanlaşma (Intraproduct Specialization) Süper Uzmanlaşma (Super Specialization)	Üretimin parçalarına ayrıştırılması ve bu parçalar bazında uzmanlaştırılması
Jones ve Kierzkowski (1990, 2000)	Parçalanma (Fragmentation)	Bütünleşik üretim sürecinin parçalanması
Yeats (1998)	Uluslararası Üretim Paylaşımı (International Production Sharing)	Bir üretim sürecinin uluslararasılaşması ve belli bir malın farklı üretim aşamalarına çok sayıda ülkenin katılması

Kaynak: GENCER, S., “Dış Ticaret Teorileri Bağlamında Outsourcing Ve Türkiye Uygulamaları”, Doktora Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Adana, 2015, 42.

Tablo 16’da değinildiği üzere küresel dış kaynaklama kavramı için üretimin yapıldığı yerlere göre farklılar ortaya çıkmaktadır. Küresel dış kaynaklama kapsamında outsourcing ve offshoring kavramları yer almaktadır. “Outsourcing ve offshoring kavramlarının farklılığı yerleşim yeri (location) ve mülkiyet (ownership) gibi iki kritere dayalı olarak açıklanabilir. Bu kriterlerden

mülkiyet, üretim aşamalarının firmaya bağlı bir başka firma bünyesinde mi yoksa bağımsız bir başka firma bünyesinde mi gerçekleştirildiğini belirlememize, yerleşim yeri kriteri ise üretim aşamalarının yurtiçinde mi yoksa yurtdışında mı gerçekleştirildiğini ifade edebilmemize yardımcı olur. Belli bir üretim sürecinin firma tarafından kendi bünyesindeki bir tedarikçi değil de, dışarıdaki bağımsız bir tedarikçi firma tarafından yürütülecek biçimde dışsallaştırılması süreci outsourcing olarak ifade edilir” (Gencer, 2015, 44). Üretim aşamalarının nerede gerçekleştirileceğine karar verilmesi outsourcing veya offshoring olmasını belirlemektedir.

“Ana firmanın kendi ülke sınırları içerisindeki kendine bağlı olmayan bir firmadan mal ve hizmet tedarik etmesi yurt içi outsourcing faaliyetine karşılık gelirken, mal ve hizmet tedarik faaliyeti aynı koşullarda ülke sınırları dışına yöneldiğinde uluslararası outsourcing faaliyetine dönüşmektedir. Buna göre, uluslararası outsourcing mal ve hizmet girdilerinin yurtdışındaki bağımsız firmalardan tedarik edilmesi süreci ve bu sürece eşlik eden yeni bir ticaret biçimidir” (Gencer, 2015, 47). Outsourcing’i seçmede maliyet azaltma, ileri teknoloji kullanma gibi konular önem kazanırken, döviz kurları arasında oluşabilecek veya yasal süreçlerle ilgili ortaya çıkabilecek hususlara da dikkat etmek gerekmektedir.

3.20. Küresel Dış Kaynaklamanın Gelişmesinin Sebepleri

Günümüzde küresel dış kaynaklama giderek artış göstermektedir. Bunun sebepleri; “işletmenin kendi iyileştiremediği ve geliştiremediği önemli yeteneklerini, bu konuda uzman olan başka bir işletmeden satın alınması veya onun aracılığı ile kullanabilmesi durumunda dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) söz konusu olmaktadır. İşletme, bu gibi durumlarda görüleceği üzere, kendisine rekabet üstünlüğü sağlayabilecek iş, faaliyet ve süreçlerini kendi dışında uzman bir kuruluşla işbirliği içinde yapmaktadır. Başka bir ifade ile kendi zayıf yetenekleri yerine, uzman işletmenin gelişmiş yeteneklerinden yararlanmaktadır” ((Ülgen ve Mirze, 2013, 432).

“Genel olarak uluslararası outsourcing firmalar açısından faktör donatımlarına ve dolayısıyla da faktör fiyatlarına bağılı olarak iki farklı yapıda ortaya çıkar. Bunlardan birincisi, emek yoğun ara üretim aşamalarının emeğin bol ve ucuz olduğu gelişmekte olan ülkelere kaydırılması iken, ikincisi ise daha sofistike nitelikteki ara girdilerin üretiminin ileri teknoloji ve ölçek ekonomilerinden yararlanmak üzere gelişmiş ülkelere yönlendirilmesi biçimindedir. İkinci durumdaki uluslararası outsourcing faaliyeti yurtiçindeki ana firmanın sermaye yoğun mal ve hizmet üretim maliyetini düşürmektedir. Ancak hangi yapıda ortaya çıktığına bakılmaksızın firmaların uluslararası outsourcing faaliyetine yönelik tercihleri, bu faaliyetin maliyetlerinde azalışlara yol açmasına bağılıdır. Çünkü uluslararası outsourcing maliyetlerde azalış sağlıyorsa firmanın karlılığını da artırıyor demektir” (Gencer, 2015, 55). İşletmenin temel beklentisi işletmenin karlılığının artması ve kaliteli nihai sonuç elde etmektir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

YETENEK YÖNETİMİ, SOSYAL YENİLİKÇİLİK VE KÜRESEL DIŞ KAYNAKLAMANIN YENİLİK PERFORMANSINA YÖNELİK BİR UYGULAMA

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın metodolojisi kısmında, tezin ilk üç bölümünde yer alan literatür çalışmasının bir değerlemesi ve çalışmanın özeti şeklinde araştırmanın amacı, hipotezleri, yöntemi, kapsamı, sınırlılıkları açıklanmaktadır. Anket sonuçları analizlerinin yer aldığı bu bölümde, sayısal veriler doğrultusunda sonuçlar açıklanmaya çalışılmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Çalışmanın temel amacı, yetenek yönetiminin sosyal yenilikçilik uygulamaları ile birlikte küreselleşen dünyamızdaki dış kaynaklardan yararlanmanın, yenilik performansını ne ölçüde ve hangi yönde etkilediği sorusunu yanıtlamaktır. Bu doğrultuda sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dışkaynaklamanın yenilik performansı üzerinde ne derece etkili olduğunun belirlenmesi hedeflenmektedir. Araştırmanın sonucunda, firmaların yenilik performanslarında iyileştirme yapabilmeleri amacıyla işletmelerin hedefleri doğrultusunda değişkenlerin kullanımlarını kendi bünyeleri için belirleyebileceklerdir.

Aile şirketlerinde çalışanlara uygulamayı esas alan tez kapsamında, aile şirketlerinin dünya genelinde ve ulusal bazda ekonomiye yön veren yapılar olduğu bilinmektedir. Şirketlerinin hangi sektörde yer aldığı fark etmeksizin çalışanları tarafından anket uygulamaları gerçekleştirilmiştir. Sektörü ayırt etmeme sebebi ise konu itibarıyla değişkenlerin işletme içerisinde uygulanabilir olması olarak özetlenebilir. Sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklama konuları ile ilgili literatüre yön vermesi ve iz bırakması hedeflenmektedir.

Hipotezler

H1: Yetenek yönetimi yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Sosyal yenilikçilik yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H3: Küresel dış kaynaklama yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

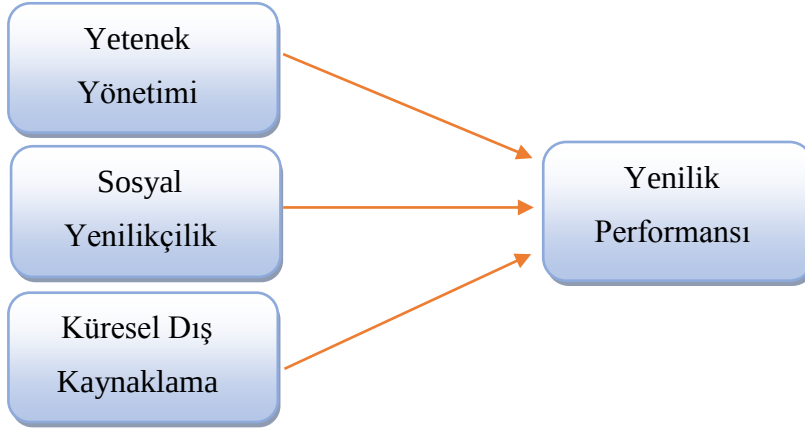
4.3.Araştırma Yöntemi

Konu ile ilgili yapılan literatür çalışmaları sonucunda beş bölümden oluşan 78 soruluk bir soru havuzu oluşturulmuştur. Turan, Şimşek ve Aslan'ın yapmış olduğu çalışmaya göre (2015, 190) “7-10 seçenekten oluşan ölçeklerin en yüksek geçerlik, güvenirlik ve kullanıcı tercihi değerlerine sahip oldukları” bilinmektedir ve bu doğrultuda daha güvenilir sonuçlar elde edilmektedir. Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda 7’li likert kullanılmıştır ve araştırma kapsamında anketlerde 7’li likert kullanılmış olup katılımcılara sorular sunulmuştur. Ankette yer alan ifadelerin değerlendirme seçenekleri; Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum şeklindedir. Anket formunda kullanılan soru sayısı 78 adettir.

Katılımcılara anketler yüzyüze ve mail yoluyla uygulanmıştır. Akabinde tüm anket sonuçları bir havuzda toplanıp, gerekli analizler yapılmıştır.

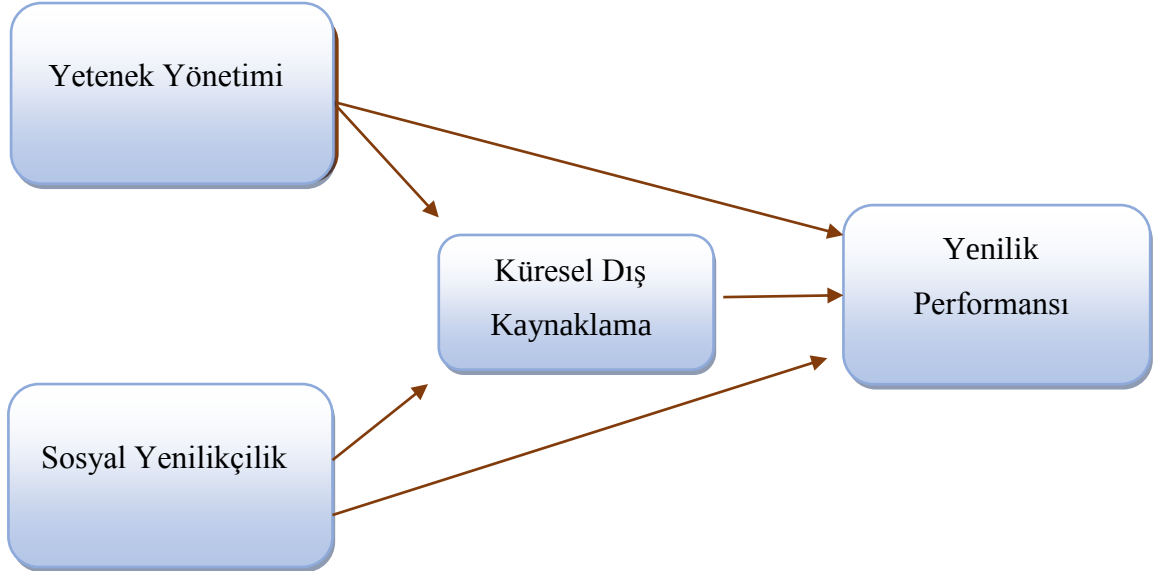
4.4. Araştırmanın Modeli

Aşağıdaki Şekil 5’te araştırmanın modeli yer almaktadır. Model kapsamında yetenek yönetiminin, sosyal yenilikçiliğin ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir.



Şekil 5. Araştırmanın Teorik Modeli I

Araştırmanın teorik modelinde sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansına direkt ve doğrudan etkisi ortaya konulmuştur. Herhangi bir aracı değişken olmadan direkt etki ettiğini gösteren şekil 5'teki araştırmanın teorik modeli sonrasında ortaya şekil 6'da yer alan geliştirilmiş teorik model II ortaya çıkmıştır.



Şekil 6. Alternatif Teorik Model II

Alternatif teorik model II’de aracı değişken olarak küresel dış kaynaklamanın yenilik performansına etki ettiği görülmektedir. Temel yetenekleri dışında işletmenin ihtiyaç duyduğu işlerin küresel dış kaynaklama yöntemi ile alanlarında uzman işletmelerin kullanımlarının araştırma kapsamında aracı değişken olup, yenilik performansına etkisi görülmektedir.

4.5. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anket sorularını oluştururken yetenek yönetimi kısmı için Naciye Bengü MUTLU AKTAŞ’ın “Kariyer Yönetimi İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden; sosyal yenilikçilik kısmı için Çağrı BULUT, Hakan EREN ve Duygu Seçkin HALAÇ’ın “Social Innovation and Psychometric Analysis” isimli makalesinden; küresel dışkaynaklama kısmı için Gülizar YAVAŞ’ın “İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler Ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tezinden; yenilik performansı anket soruları için Sabiha Cansu ATAKAN’ın “Yenilik StratejilerininYenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır.

Anket formunda kullanılan soru sayısı 78 adettir. Soru dağılımı şu şekildedir:

- Demografik sorular 10 sorudan,
- Yetenek Yönetimi alt boyutlarıyla birlikte toplam 21 sorudan,
- Sosyal Yenilikçilik alt boyutlarıyla birlikte toplam 24 sorudan,
- Küresel Dış Kaynaklama alt boyutlarıyla birlikte toplam 13 sorudan,
- Yenilik Performansı genel boyutu toplam 10 sorudan oluşmaktadır.

4.6. Bulgular

Çalışmanın bulgular kısmında, anket verilerinin sonuçlarına ilişkin demografik verileri test edilmiş ve yorumlanmıştır. Daha sonra güvenilirlik ve geçerlilik testleri, faktör analizi, regresyon analizi ve korelasyon analizi bulguları yer almaktadır.

4.6.1. Araştırmaya Katılanlara Ait Karakteristik ve Demografik Veriler

Araştırma kapsamında 460 katılımcının demografik özelliklerine ait bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 17: Demografik Özelliklerin Frekans Dağılımı

Faaliyet Gösterdiği Sektör	Frekans	Yüzde
Bölgesel	73	16%
Ulusal	221	48%
Uluslararası	166	36%
Genel Toplam	460	100%

Ünvanı/Statüsü	Frekans	Yüzde
İşletme Sahibi/Ortağı	90	20%
Orta Düzey Yönetici	179	39%
Üst Düzey Yönetici	63	14%
Diğer (Beyaz yaka çalışan)	128	28%
Genel Toplam	460	100%

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
İlköğretim	39	8%
Lise	115	25%
Yüksekokul	22	5%
Üniversite	187	41%
Yüksek Lisans	69	15%
Doktora	28	6%
Genel Toplam	460	100%

Cinsiyeti	Frekans	Yüzde
Kadın	145	32%
Erkek	315	68%
Genel Toplam	460	100%

Yaşı	Frekans	Yüzde
24 ve altı	26	6%
25-34	193	42%
35-44	153	33%
45-54	51	11%
55-64	34	7%
65 ve üzeri	3	1%
Genel Toplam	460	100%

Toplam Çalışma Süresi (Deneyimi)	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	77	17%
5-9 yıl	120	26%
10-14 yıl	79	17%
15-19 yıl	51	11%
20 yıl ve üzeri	132	29%
Genel Toplam	460	100%

Bu İş Yerinde Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
4 yıl ve altı	226	49%
5-9 yıl	124	27%
10-14 yıl	50	11%
15-19 yıl	18	4%
20 yıl ve üzeri	42	9%
Genel Toplam	460	100%

Tablo 17’de araştırmadaki örnekleme oluşturan 460 kişi üzerine uygulanmış anketin demografik verileri detaylarına bakıldığında; katılımcıların %68’inin erkek, %32’sinin kadın; %41 oranında üniversite mezunu ve %25 oranında lise mezunu oldukları görülmektedir. %48 oranında bölgesel faaliyet gösteren sektörde çalışan kişilerden oluşan anket katılımcıların 20 yıl ve üzeri olan %29, %26’sının ise 5-9 yıl arasında toplam çalışma sürelerine sahip oldukları ve de mevcut çalıştıkları işletmelerde %49 katılımcının 4 yıl ve altı gözlemlenmektedir. Katılımcıların genel yaş ortalamalarına baktığımızda ise %42 büyük oranında 25-34 yaş arasındaki kitlenin oluşturduğu analiz sonucu ortaya konulmuştur.

Katılımcıların %20'si işletme sahipleri/ortaklarından oluşmaktadır. İşletme sahipleri/ortaklarından alınan anket sonuçlarının daha etkili olduğu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise; işletme sahipleri/ortaklarının, işletme ile ilgili bilgilerine olan hakimiyetleri önem arz etmektedir.

4.6.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın metodolojisinde kullanılan sorulara verilen cevapların geçerliliğini test etmek üzere birçok yöntem kullanılmıştır. Bunlardan ilki güvenilirlik analizidir. “Güvenirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir. Güvenirlik yalnızca ölçme aracına ait bir özellik değildir, ölçme aracı ve aracın sonuçlarına ilişkin bir özelliktir. Ölçekle sağlanan bilgilerin kararlı özellik taşıdığına, başka bir ifadeyle hatadan arındırılmış olduğuna ve aynı amaçla yapılacak ikinci bir ölçümde aynı sonuçların elde edileceğine güven duyulması gerekmektedir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır. Kısaca güvenilirlik, bir ölçme aracında yer alan tüm soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır” (Coşar, 2018, 109).

Güvenilirlik analizinde tüm değişkenler yer almaktadır. Toplam 78 soru için 0.962 değerinde Cronbach's Alfa kat sayısı tespit edilmiştir. “>.90 olması "mükemmel", .80-.90 arasında olması "iyi", .70-.80 arasında olması "kabul edilebilir", .60-.70 arasında olması "kuşku", .50-.60 arasında olması "zayıf", < .50 olması "kabul edilemez" olarak değerlendirilmektedir” (Kurtluk, 2019, 85). Bu bilgiler doğrultusunda 0.962 çıkan Cronbach's Alfa oranı, anket sorularının güvenilir olduğunu göstermektedir. Değişkenlerin güvenilirlik analizleri pozitif yönde ve yüksek düzeyde güvenilir çıkmıştır.

Tablo 18: Güvenirlik İstatistiği

	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Değeri
<i>Toplam</i>	68	.962
<i>Yetenek Yönetimi</i>	21	.952
<i>Sosyal Yenilikçilik</i>	24	.912
<i>Küresel Dış Kaynaklama</i>	13	.947
<i>Yenilik Performansı</i>	10	.951

Tablo 18'e bakıldığında tüm güvenirlik analizlerinin hem tüm değişkenler için hem de alt faktörler için yapıldığı görülmektedir. Buradaki amaç, genel güvenirlik değeri yeterli olsa bile alt boyutların aldığı değerleri görebilmektir. Araştırmanın alt boyutları 0.912 ile 0.952 arasında değer almıştır. Bu değerler çalışmanın oldukça yüksek bir güvenirlik oranına sahip olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, sorular herkes tarafından ortak olarak algılanmış ve cevaplar benzer yönde gelmiştir. Kümülatif değerler diğerlerinde yüksek olması da, modelin bir bütün olarak daha değerli ve güvenilir olduğunu, kısaca "doğru bir şekilde tasarlandığını" göstermektedir. Tüm detaylı analiz tabloları Ek-2'de okuyucuya sunulmuştur.

4.6.3. Faktör Analizi

Değişkenlerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü (KMO) testi yapılmıştır. “KMO oranı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Örneklem yeterliliği için limit değer 0.7 dir. 1 ve 0.90 arası mükemmel, 0.90-0.80 arası iyi, 0.80-0.70 arası orta, 0.70-0.60 arası vasat, 0.60-0.50 arası kötü ve 0.50 altı kabul edilemez” (Erdal, 2020, 110).

“Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki karmaşık değişkenleri bir araya getirerek, az sayıda anlamlı ve birbirinden bağımsız faktör adı verilen yeni değişkenler oluşturan çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemidir. Faktör analizi çok sayıda değişkenden az sayıda faktör elde etme özelliği ile bir boyut indirgeme ve bağımlık yapısını yok etme yöntemidir” (Polat, 2012, 16).

4.6.3.1. Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 19’da yetenek yönetimi ölçeği için yapılan faktör analizi yer almaktadır. Yetenek yönetimi ölçeği için faktörlerin madde yüklerine bakıldığında; 0,781 ile 0,514 arasında değiştiği görülmektedir. Yetenek yönetimi ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması, anket sorularının maddeleri bütünlük sağladığını göstermektedir. Sorular aldığı faktör yüklerine göre “yeteneğin bulunması”, “yeteneğin geliştirilmesi” ve “yeteneğin elde tutulması” olarak alt boyutlara ayrıldığı görülmektedir.

Tablo 19: Yetenek Yönetimi Ölçeği Faktör Analizi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	KMO: 0.946	Faktör Yüğü
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1.000	.542
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik ve seviyelerindeki farkları belirler.	1.000	.602
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	1.000	.727
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	1.000	.562
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	1.000	.755
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	1.000	.642
Sistematiğ olarak performans değerlendirmesi yapmaktadır.	1.000	.526
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	1.000	.634
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	1.000	.642
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	1.000	.737
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	1.000	.585
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	1.000	.675
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	1.000	.589
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	1.000	.621
Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	1.000	.705
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	1.000	.781
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	1.000	.771
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	1.000	.714
Çalışanların fikirlerinin dinlendiğı ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	1.000	.674
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiğı yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	1.000	.631
En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	1.000	.514

4.6.3.2. Sosyal Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 20’de sosyal yenilikçilik ölçeği için yapılan faktör analizi yer almaktadır. Sosyal yenilikçilik ölçeği için faktörlerin madde yüklerine bakıldığında; 0,789 ile 0,504 arasında değiştiği görülmektedir. Sosyal yenilikçilik ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması, anket sorularının maddeleri bütünlük sağladığını göstermektedir. Sosyal yenilikçilik ölçeğinin maddelerinin aldığı faktör yüklerinin değerlerine göre kendi içerisinde; “toplumsal gelişim”, toplumsal iyileştirme”, “toplumsal gönüllülük” ve “sosyal değer” alt boyutlarına bölündüğü görülmektedir.

Tablo 20: Sosyal Yenilikçilik Ölçeği Faktör Analizi

Sosyal konularla ilgilenirim.	1.000	.632
İnsan yaşamının standardını arttırmak için çaba harcarım.	1.000	.726
Toplumda politik ve sosyal değişiklikler yaratmak için çözümler ararım.	1.000	.606
Sürdürülebilir bir toplumsal gelişim sağlamak için ilk adımın insanların zihninde bir değişiklik yapmak olduğuna inanırım.	1.000	.628
Toplumun yenilikçi kapasitesini arttırmak için yeni eğitim teknikleri geliştirmek isterim.	1.000	.673
Sosyal hizmetler ve yeni ürünler geliştirerek toplumsal yaşam kalitesini yükseltmek isterim.	1.000	.645
Sorunları çözmek ve sosyal gereksinimlere çözüm bulmak için yeni teknolojileri kullanabilirim.	1.000	.591
Toplumdaki işbirliğini ve sosyal katılımı arttırmanın yollarını ararım.	1.000	.634
Toplumsal değer yaratacak ve toplumu daha etkili hale getirecek yeni fikirler üretirim.	1.000	.592
Teknolojik inovasyonların, yalnızca sosyal, insan, toplum ve organizasyonel gelişimle birlikte yaşam standartlarını iyileştirmek için yeterli olmadığını düşünürüm.	1.000	.464
Sosyal alanlarda (eğitim, sağlık, çevre, sanat ve ekonomi vb.) iyileştirmeler yapabilme potansiyelim vardır.	1.000	.596
Sosyal inovasyonların uzun vadeli sağlıklı ekonomiler yaratmada büyük öneme sahip olduğuna inanırım.	1.000	.454
Sosyal normları ve kuralları değiştirecek fırsatlar ararım.	1.000	.504
Herhangi bir maddi menfaat beklentisi olmaksızın toplum için yararlı olmak isterim.	1.000	.643
Sistemi değiştirmek adına toplumun sorunlarını ve uygun çözümlerini bulurum.	1.000	.694
Sınırlı kaynakları el altında tutarak fırsatları sürekli olarak araştırırım.	1.000	.570
Sosyal problemler konusunda bir şeyler yapma sorumluluğu hissederim.	1.000	.711
Toplumda bir fark yaratmak benim için bireysel başarıdan daha önemlidir.	1.000	.583
Toplumsal sorunları insanlarla paylaşmak (yakın çevreden başlayarak) benim için bir zevktir.	1.000	.504
Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, vakıflar, siyaset vb. gibi sosyal oluşumlarda aktif rol alırım.	1.000	.640
Ticaret veya finansal değerdeki bir yenilikten ziyade bir sosyal değişim/sosyal değer yaratmayı tercih ederim.	1.000	.515
Empatiye güvenir ve insanlara yardım ederim.	1.000	.529
Toplumsal sorunları kendi başıma çözemeyeceğime inanırım.(-)	1.000	.789
Sosyal sorunlara karşı çaba göstermenin benim işim olmadığına inanırım.(-)	1.000	.703

Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen			
	1	2	3	4
Sosyal inovasyonların uzun vadeli sağlıklı ekonomiler yaratmada büyük öneme sahip olduğuna inanırım.				
Herhangi bir maddi menfaat beklentisi olmaksızın toplum için yararlı olmak isterim.	.550			
Sosyal normları ve kuralları değiştirecek fırsatlar ararım.	.551			
Sistemi değiştirmek adına toplumun sorunlarını ve uygun çözümlerini bulurum.	.734			
Sınırlı kaynakları el altında tutarak fırsatları sürekli olarak araştırırım.	.669			
Sosyal problemler konusunda bir şeyler yapma sorumluluğu hissederim.	.776			
Toplumda bir fark yaratmak benim için bireysel başarıdan daha önemlidir.	.714			
Toplumsal sorunları insanlarla paylaşmak (yakın çevreden başlayarak) benim için bir zevktir.	.616			
Empatiye güvenir ve insanlara yardım ederim.	.608			
Sosyal konularla ilgilenirim.		.740		
İnsan yaşamının standardını arttırmak için çaba harcarım.		.762		
Toplumda politik ve sosyal değişiklikler yaratmak için çözümler ararım.		.689		
Toplumsal değer yaratacak ve toplumu daha etkili hale getirecek yeni fikirler üretirim.		.591		
Teknolojik inovasyonların, yalnızca sosyal, insan, toplum ve organizasyonel gelişimle birlikte yaşam standartlarını iyileştirmek için yeterli olmadığını düşünürüm.		.565		
Sosyal alanlarda (eğitim, sağlık, çevre, sanat ve ekonomi vb.) iyileştirmeler yapabilme potansiyelim vardır.		.609		
Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, vakıflar, siyaset vb. gibi sosyal oluşumlarda aktif rol alırım.		.515		
Ticaret veya finansal değerdeki bir yenilikten ziyade bir sosyal değişim/sosyal değer yaratmayı tercih ederim.		.553		
Sürdürülebilir bir toplumsal gelişim sağlamak için ilk adımın insanların zihninde bir değişiklik yapmak olduğuna inanırım.			.750	
Toplumun yenilikçi kapasitesini artırmak için yeni eğitim teknikleri geliştirmek isterim.			.689	
Sosyal hizmetler ve yeni ürünler geliştirerek toplumsal yaşam kalitesini yükseltmek isterim.			.697	
Sorunları çözmek ve sosyal gereksinimlere çözüm bulmak için yeni teknolojileri kullanabilirim.			.616	
Toplumdaki işbirliğini ve sosyal katılımı arttırmanın yollarını ararım.				
Toplumsal sorunları kendi başıma çözemeyeceğime inanırım.(-)				.873
Sosyal sorunlara karşı çaba göstermenin benim işim olmadığına inanırım.(-)				.815

4.6.3.3. Küresel Dış Kaynaklama Ölçeği Faktör Analizi

Tablo 21’de küresel dış kaynaklama ölçeği için yapılan faktör analizi yer almaktadır. Küresel dış kaynaklama ölçeği için faktörlerin aldığı madde yüklerine bakıldığında; 0,717 ile 0,351 arasında değiştiği görülmektedir. Küresel dış kaynaklama ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin 0,50 değerinin altında yer alan iki madde olduğu görülmektedir. Küresel dış kaynaklama ölçeğinin ilk iki sorusu faktör analizi sonucunda kabul

edilememektedir. Geriye kalan anket sorularının maddeleri kendi içerisinde uyum sağladığını görülmektedir.

Tablo 21: Küresel Dış Kaynaklama Ölçeği Faktör Analizi

Küresel dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı.	1.000	.430
Küresel dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerini (temel yetenekleri) azalttı.	1.000	.351
Küresel dış kaynak kullanımı ürün/ hizmet kalitesini arttırdı.	1.000	.632
Küresel dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı.	1.000	.625
Küresel dış kaynak kullanımı riskin hizmet sağlayıcı/ tedarikçi ile paylaşarak azalmasını sağladı.	1.000	.693
Küresel dış kaynak kullanımı bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu.	1.000	.679
Küresel dış kaynak kullanımı kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı.	1.000	.616
Küresel dış kaynak kullanımı yönetim süreçlerini geliştirdi.	1.000	.663
Küresel dış kaynak kullanımı stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı.	1.000	.699
Küresel dış kaynak kullanımı işletme fiyatlarının rekabet edebilirliğini arttırdı.	1.000	.653
Küresel dış kaynak kullanımı ürün yada hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağladı.	1.000	.668
Küresel dış kaynak kullanımı işletmenin pazar payında büyüme sağladı.	1.000	.717
Küresel dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı.	1.000	.644

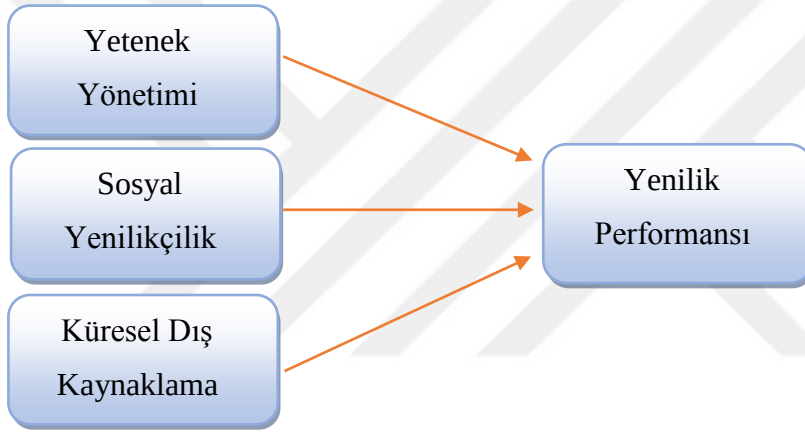
4.6.3.4. Yenilik Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Yenilik performansı ölçeği maddelerinin factor yüklerinin 0,853 ile 0,506 arasında değiştiği görülmektedir. Yenilik performansı ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda, faktör yüklerinin 0,50 değerinin üzerinde olması, anket sorularının maddeleri bütünlük sağladığını göstermektedir.

Tablo 22: Yenilik Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Döndürülmüş Bileşen Matrisi			
	Bileşen		
	1	2	3
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.			
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	.506		
Sistematik olarak performans değerlendirmesi yapmaktadır.	.540		
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	.773		
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	.606		
Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	.764		
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	.805		
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	.784		
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	.740		
En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	.530		
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	.532		
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	.597		
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik ve seviyelerindeki farkları belirler.		.635	
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.		.800	
İşletme büyüyüp geliştiğiçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.		.634	
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.		.653	
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.		.585	
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.		.704	
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.		.682	
Yetenekli çalışanları keşfetmek için lisans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.			.641
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.			.853

Faktör analizi kapsamında ankette yer alan tüm maddelerin KMO değeri 0.946 olup anlamlı düzeyde bir sonuç elde edilmiştir. Katılımcıların anket yanıtlarına göre yetenek yönetimi bağımsız değişkeni kendi içerisinde üçe bölünmüştür. Sosyal yenilikçilik bağımsız değişkeni ise kendi içerisinde dörde bölünmüştür. Anket soruları arasında çakışma bulunmamaktadır. Faktör analizi sonrasında ortaya çıkan sonuçlarla regresyon ve korelasyon analizleri yapılmıştır. Analizde herhangi bir soru çıkarılmamıştır. Faktör analizinde tüm sorular analize dahil edilmiştir. Yukarıda ayrı ayrı yapılan faktör analizi sonucunda araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



H1: Yetenek yönetimi yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H1A: Yeteneğin bulunması alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H1B: Yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H1C: Yeteneğin elde tutulması alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H2: Sosyal yenilikçilik yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2A: Toplumsal gelişim alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H2B: Toplumsal iyileştirme alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H2C: Toplumsal gönüllülük alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H2D: Sosyal değer alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H3: Küresel dış kaynaklama yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

4.6.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi veya bir değişkenin 2 ya da daha fazla değişken ile olan ilişkisini test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde katsayısına bakarak yorum yapılmaktadır. “Korelasyon katsayı değeri +1 e yaklaşıyorsa değişkenler arasında doğru yönlü kuvvetli ilişki, -1 e yaklaşıyorsa değişkenler arasında ters yönlü kuvvetli ilişki vardır olarak yorumlanır. Eğer korelasyon katsayısı 0’a yaklaşırsa ve işareti + ise doğru yönlü zayıf ilişki, işareti – ise ters yönlü zayıf ilişkili diye yorumlanır. Korelasyon katsayısı +0,50 ye yakın ise ilişki doğru yönlü, orta derecede ve – 0,50 yakın ise ilişki ters yönlü, orta derecedir 0,0 ile -0,25 arası çok zayıf ilişki, 0,26 - 0,49 arası zayıf ilişki, 0,50 - 0,69 arası orta ilişki, 0,70 - 0,89 yüksek ilişki, 0,90 - 1 çok yüksek ilişkidir” (Erdal, 2020, 114).

Tablo 23: Korelasyonlar

		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Yeteneğin Bulunması (1)	Pearson Korelasyonu	1	.768**	.497**	.436**	.514**	.291**	.044	.332**	.574**
Yeteneğin Geliştirilmesi (2)	Pearson Korelasyonu		1	.552**	.472**	.396**	.381**	.003	.282**	.550**
Yeteneğin Elde Tutulması (3)	Pearson Korelasyonu			1	.312**	.252**	.237**	-.052	.294**	.402**
Toplumsal Gelişim (4)	Pearson Korelasyonu				1	.720**	.574**	.204**	.352**	.400**
Toplumsal İyileştirme (5)	Pearson Korelasyonu					1	.603**	.139**	.372**	.449**
Toplumsal Gönüllülük (6)	Pearson Korelasyonu						1	.095	.346**	.439**
Sosyal Değer (7)	Pearson Korelasyonu							1	.048	-.015
Küresel Dış Kaynaklama (8)	Pearson Korelasyonu								1	.406**
Yenilik Performansı (9)	Pearson Korelasyonu									1

Korelasyon tablosuna bakıldığında, özellikle yenilik performansı ile ilişkili olan bağımsız değişkenlerin 0.400 ile 0.574 arasında değer aldığı görülmektedir. Bu verilere dayanarak yenilik performansı ile araştırmanın bağımsız değişkenleri arasında orta derecede ilişki olduğu görülmektedir. Örneğin yetenek ve sosyal değer gibi alt boyutların örgüt içerisinde aktif olarak kullanılması ve benimsenmesi, yenilik performansını pozitif yönde arttırmaktadır. Tam bir sebep sonuç ilişkisi olmamakla birlikte, örgütlerin bu çalışmada kullanılan bağımsız değişkenleri benimseyen ve yönetsel olarak kullanan şirketlerin yenilik performanslarında belirgin bir artış olduğu söylenenebilir.

Sadece sosyal değer alt faktörü ile yenilik performansı arasında korelasyon etkisi tespit edilememiştir. Sosyal yenilikçilik değişkeninin alt faktörü olan sosyal değer, toplumsal değer yaratacak ve toplumu daha etkili hale getirecek yeni fikirlerin üretim fikrinin işletmelerin yenilik performansı üzerindeki algısının düşük olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi; katılımcıların işletmelerin yenilikçilik alanındaki etkisinde çok büyük toplumsal değerlere gerek duymamasıdır. İşletme çalışanlarının kurum kültürlerine olan bağlılıkları ile yenilik performansına katkıda bulunulabileceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır.

Korelasyon analizi tam bir nedensellik ilişkisi sunmadığı için, tüm bağımlı ve bağımsız değişkenlerin aynı anda analize dahil edildiği regresyon analizi ile süreç devam ettirilmiştir.

4.6.5. Regresyon Analizi

Korelasyon analizi gerçekleştirildikten sonra araştırmanın tüm bağımsız değişkenlerinin analize aynı anda dahil edildiği ve nedensellik ilişkisini keşfedilmeye çalışıldığı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bilindiği üzere, “regresyon analizi, kullanılacak olan bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında sebep sonuç ilişkisi bulunduran bir veya birden daha fazla sayıda değişken kullanarak bu değişkenler arasındaki ilişkiyi istatistiksel bir model haline dönüştüren bir istatistiksel analiz yöntemidir. Regresyon analizinde bağımlı değişken sayısı bir tane iken bağımsız değişken olarak da bir tane değişken kullanılırsa basit regresyon, iki veya daha fazla bağımsız değişken kullanılırsa çoklu regresyon analizinden söz edilebilir” (Karaoğlu, 2019, 4).

Regresyon tablosunda tablo 21’de detaylar verilmiştir.

Tablo 24: Regresyon Analizi-I

Katsayılar						
Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.	
	B	Standart Hata	Beta			
1	Sabit	1.408	.310		4.540	.000
	Yeteneğin Bulunması	.203	.050	.273	4.081	.000
	Yeteneğin Geliştirilmesi	.152	.058	.173	2.617	.009
	Yeteneğin Elde Tutulması	.054	.034	.076	1.622	.106
	Toplumsal Gelişim	-.042	.061	-.041	-.692	.490
	Toplumsal İyileştirme	.087	.066	.084	1.316	.189
	Toplumsal Gönüllülük	.213	.051	.214	4.179	.000
	Sosyal Değer	-.080	.042	-.074	-1.889	.060
	Küresel Dış Kaynaklama	.161	.042	.163	3.799	.000
		F: 40.487	R Kare: .470	Düzeltilmiş R Kare: 0.459		

a. Dependent Variable: Yenilik Performansı

Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında yetenek yönetiminin alt faktörü olan yeteneğin bulunması, yeteneğin geliştirilmesi, sosyal yenilikçiliğin alt faktörü olan toplumsal gönüllülük ve küresel dış kaynaklamanın anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler yenilik performansını %45.9 arttırmaktadır. Belirtilen faktörlerin yüksek derecede yenilik performansı üzerine etkisinin sebeplerine bakıldığında, yeteneğin bulunması tüm insan kaynakları süreçlerinde en önemli aşamadır. İşletmenin ihtiyacı olan doğru yeteneklerin firmaya çekilmesi ile birlikte işletme performansında artış görülmektedir. Diğer yandan çalışanlara yapılan yatırımlardan bir tanesi olan eğitim konusunda, çalışanın mevcuttaki yeteneğini daha iyi bir düzeye çıkarması doğrudan işletme performansını olumlu yönde artırmaktadır. İşletmelerin karlılık gözetmeksizin yaptığı toplumsal gönüllülük çerçevesindeki adımlar işletmeye değer katmakta olup farkındalık oluşturduğu alanlardan dolayı güvenilirliği ve hizmet ettikleri gönüllülüklerle ilgilenen insanların hassas yanlarına dokunup işletmeye müşteri kazanımı olarak dönmektedir. Küresel dış kaynaklardan yararlanma kavramı içerisinde ileri teknoloji kullanımları veya maliyet azaltma yönünde bir adım atıldığında, işletmeler yenilikçiliğe adım atmış bulunuyor ve dolayısıyla yerel bazdaki gelişimlerden ön plana çıkmaktadır. Bu süreç sonunda da KDY yenilik performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Aşağıdaki hipotezler regresyon tablosunun verilerine göre doğrulanmaktadır.

H1A: Yeteneğin bulunması alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H1B: Yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H2c: Toplumsal gönüllülük alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.

H3: Küresel dış kaynaklama yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.

Tablodaki değerlere bakıldığında yenilik performansı üzerinde özellikle bazı bağımsız değişkenlerin yüksek bir etkileme gücü olduğu görülmektedir.

Küresel dış kaynaklama, toplumsal gönüllülük, yeteneğin bulunması ve yeteneğin geliştirilmesi faktörleri işletmenin yenilik performansına doğrudan ve pozitif yönde, yaklaşık %46 düzeyinde artırmaktadır. Diğer faktörlerin korelasyon tablosundaki düşük ve orta düzeydeki ilişkisine rağmen bu tabloda etkisiz çıkmasının sebebi, diğer değişkenleri gölgeleme etkisi olduğu görülmektedir. Bununla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin ve çalışanların bağlı bulundukları firmaların büyük bölümün piyasaya giriş döneminde olmalarından dolayı “yeteneğin elde tutulması” faktörünü hiçbir etkisi tespit edilememiştir. Ortaya çıkan bu sonuç şirketlerin kendi yetiştirdikleri nitelikli personeli o şirketten ayrılması veya başka şirkete transfer olması gibi sorunlarla henüz karşılaşmadığını göstermektedir.

Tablo 25: Regresyon Analizi-II

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
1	Sabit	1.926	.234	8.225	.000
	Yeteneğin Bulunması	.211	.047	.285	4.500
	Yeteneğin Geliştirilmesi	.204	.057	.234	3.596
	Yeteneğin Elde Tutulması	.055	.035	.076	1.577
	Küresel Dış Kaynaklama	.218	.042	.221	5.180
	F: 65.592		R Kare: .415	Düzeltilmiş R Kare: 0.409	

a. Dependent Variable: Yenilik Performansı

Sebebi sonuç ilişkisine bakılırken araştırma içerisinden Sosyal Yenilikçilik ve alt boyutları çıkartıldığında, diğer değişkenleri hiç bir şekilde etkilenmediği görülmektedir. Bu sebeple herhangi bir ara değişken etkisinden bahsetmek mümkün değildir. Sosyal Yenilikçilik kavramı Türkiye’de henüz çok yeni bir konu olmakla birlikte tam olarak çalışanlar tarafından kavramın içeriği bilinmemektedir. “Baron & Kenny’nin (1986) klasik regresyon analizinden yola çıkarak önerdiği koşullara göre; aracılık modellerinde bağımlı değişkenin, bağımsız değişken tarafından tahmin edilmesi gerekmektedir. Başka bir ifadeyle bağımlı ve bağımsız

değişken arasında bir ilişki yoksa, aracı değişkenin aracılık edeceği bir ilişki de yoktur. Aracı değişken ise bağımsız değişken tarafından tahmin edilir; aracı değişken bağımlı değişken rolüne bürünür. Bağımlı değişken, bağımsız değişken tarafından açıklanan aracı değişken aracılığıyla tahmin edilir. Aracı değişken etkisi kontrol edildiğinde, bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkide anlamlı bir düşüş olur ya da bu ilişki istatistiksel olarak anlamlı olmaz” (Yılmaz ve Dalbudak, 2018, 518). Aracı değişken kavramı, bağımlı ve bağımsız değişken arasında aracılık yapmaktadır. Özetle, aracı değişken iki değişken arasında bir köprü görevi görmektedir.

SPSS programında Andrew F. HAYES'in geliştirdiği yönteme ait makro kullanılmış olup aracı değişken ile ilgili tüm skorlara (örneğin Coeff -0,111; Se 0,2705; LLCI -0,6442 ve ULCI 0,4198 gibi) çift yönlü kontrol sağlanmaya çalışılmıştır.

Yukarıdaki analizler sonucunda aile şirketlerinde uygulanan sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi, küresel dış kaynaklama ve yenilik performansı ile ilgili olarak elde edilen bulgulardan araştırma hipotezleri ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

Tablo 26: Hipotezler ve Sonuçları

H1: Yetenek yönetimi yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H1A: Yeteneğin bulunması alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H1B: Yeteneğin geliştirilmesi alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H1C: Yeteneğin elde tutulması alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H2: Sosyal yenilikçilik yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Kısmen desteklendi.
H2A: Toplumsal gelişim alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi.
H2B: Toplumsal iyileştirme alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi.
H2C: Toplumsal gönüllülük alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklendi.
H2D: Sosyal değer alt boyutunun yenilik performansı üzerinde doğrudan ve pozitif yönde etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi.
H3: Küresel dış kaynaklama yenilik performansını doğrudan ve pozitif yönde etkilemektedir.	Desteklendi.
H4: Yetenek yönetimi ve sosyal yenilikçiliğin, küresel dış kaynaklardan yararlanma değişkeni üzerinden yenilik performansına dolaylı ve pozitif etkisi bulunmaktadır.	Desteklenmedi.

Hipotez sonuçlarına bakıldığında H1 yetenek yönetimi ve H3 küresel dış kaynaklama hipotezlerinin araştırma modeli ile desteklendiği görülmektedir. Öte yandan sosyal yenilikçilik kavramının H2A toplumsal gelişim, H2B toplumsal iyileştirme ve H2C toplumsal gönüllülük alt boyutlarının desteklenmediği görülmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen tüm bulgular detaylı bir şekilde sonuç bölümünde açıklanmaktadır.

SONUÇ

Günümüzde açık sistem yaklaşımı içerisinde yer alan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için değişen koşullara uyum sağlamaları gerekmektedir. Her şeyin değişmekte ve dönüşmekte olduğu son yıllarda, işletmeler yeteneklerini korumak ve geliştirmek üzere bir takım değişiklikler yapmaktadır. İşletmeler kendi bünyelerinde bir takım farklılıklar oluşturup rekabet avantajı elde etmek istemektedir. İşletmenin yetenekleri aracılığıyla, sosyal yenilikçilik bilgileri ile ve küresel dış kaynaklardan yararlanma yolları ile bu farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme hususundaki yaklaşımlarına alternatif olarak tez konusu kapsamındaki değişkenlerin literatür bilgilerine ek olarak analizler sonucundaki donelerin işletmelerin ihtiyaçlarına yönelik ışık tutması amaçlanmıştır.

Sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklardan yararlanmanın yenilik performansı üzerindeki etkileri konulu tez çalışmasının birinci, ikinci ve üçüncü bölümlerinde sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklama değişkenleri kapsamlı bir şekilde ele alınıp kavramlar hakkında literatür bilgilerine yer verilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma metodolojisi detaylıca ele alınıp, araştırmanın amacı ve kapsamı, oluşturulan araştırma modeli, hipotezler ve araştırmaya ilişkin analizler sunulmuştur. Ortaya çıkan tüm sonuçlar değerlendirilip sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki ilişkiler hakkında genel bilgilere değinilmiştir.

Araştırma kapsamında sosyal yenilikçilik, yetenek yönetiminin ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. İşletmelerin yetenek yönetimlerini artırmasına, temel yeteneklerine odaklanıp geri kalan işleri uzmanlarına bırakıp küresel bazda dış kaynaklardan yararlanması, işletmelerin yenilik performanslarının artmasına sebep olmaktadır. Sosyal yenilikçilik kavramı ise henüz Türkiye’de uygulama alanında çalışanlar tarafından çok fazla bilgiye sahip olmadıkları için işletmelerin yenilik performansı üzerinde etkisi bulunmamaktadır.

Bu doktora çalışmasında iki temel amaç hedeflenmiştir:

- A) Sosyal yenilikçilik, yetenek yönetimi ve küresel dış kaynaklamanın yenilik performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi;
- B) Küresel dış kaynaklamanın bu ilişki üzerindeki aracı rolünün tespiti

Bu iki varsayım çerçevesinde kaynak temelli yaklaşım baz alınarak geliştirilen araştırma modelinde yenilik performansı saf bağımlı değişken, yetenek yönetimi ve sosyal yenilikçilik saf bağımsız değişkenler, küresel dış kaynaklardan yararlanma ise hem bağımsız değişken hem de aracı değişken olarak kullanılmıştır.

Regresyon tablosuna bakıldığında yeteneğin elde tutulması faktörünün Beta değerinin .076 olarak kaldığı ve anlamlılık düzeyinin .106 olduğu tespit edilmiştir. Bu alt boyutun bağımlı değişken üzerinde etkisi olmamasının sebeplerine bakıldığında; Türkiye'de faaliyet gösteren firmaların piyasada kalma süreleri, yetenekli çalışanların keşfedilip, eğitilmesi ve bu çalışanların uzun süreli istihdam sağlanacak şekilde şirkette kalmalarının sağlanmasına yol açacak kadar uzun olmamasıdır. Bu sebeple "yeteneklerin elde tutulması" şirketler için bir opsiyon olmaktan çıkmaktadır. Öte yandan, bazı şirketlerde yüksek nitelikli elemanlara az sayıda ihtiyaç duyulduğu için bu faktör anlamsız çıkmış olabilir. Bir diğer yandan yeteneğin bulunması Beta değerinin .273 olarak kaldığı ve anlamlılık düzeyinin .000 olduğu, yeteneğin geliştirilmesi Beta değerinin .173 olarak kaldığı ve anlamlılık düzeyinin .009 olduğu, sosyal yenilikçiliğin alt faktörü olan toplumsal gönüllülük Beta değerinin .214 olarak kaldığı ve anlamlılık düzeyinin .000 olduğu ve küresel dış kaynaklamanın Beta değerinin .163 olarak kaldığı ve anlamlılık düzeyinin .000 olduğu ortaya çıkmıştır. Bu faktörler yenilik performansını %45.9 arttırmaktadır. Bunun sebebi ise işletmelerin insan kaynakları yönetiminin, işletmenin ihtiyacı olan doğru yeteneklerin firmaya çekilmesi olabilir. Bir diğer konu ise çalışanlara yapılan yatırımlar (oryantasyon, eğitim gibi) çalışanın yeteneğini geliştirilmesi işletme performansını olumlu yönde artırdığı söylenebilir. Toplumsal gönüllülük çerçevesindeki adımlar ile ilgili de müşterilerin hassas noktalarını farkedip ortak bir farkındalık alanı oluşturup, süreklilik arz eden bir müşteri kitlesinin oluşturulması olabilir. Örneğin doğaya duyarlı müşterilerin, bez çanta kullanımı ya da organik ürünlere yönelimi gibi konular işletmelerin başarısına

katkıda bulunabilir. Küresel dış kaynaklardan yararlanma kavramının işletmelere olumlu katkıları içerisinde ileri teknoloji kullanımları veya maliyet azaltma yönünde bir adım atıldığından dolayı işletmelerin yenilik performanslarında artış görülebilmektedir.

Küresel dış kaynaklamanın aracı değişken olarak seçilmesinin ana sebebi, bu yöntemi kullanan şirketlerin üretim yapacakları alanda sektörün veya dünyanın en iyi şirketleriyle çalışabilme imkanı vermesi, stoksuz üretim sağlaması, karmaşık örgüt yapısından kurtulması sebepleri ile yenilik performansını yükselteceği ön görülmüştür. Ancak ortaya çıkan sonuçlar Türkiye'deki firmaların küresel dış kaynaklandırmayı yenilik performansını artırıcı bir yöntem olarak görmediği ortaya çıkmıştır. Bunun sebepleri en başta döviz kurunun yüksek olması, networking sorunları, yüksek komisyon oranları, finansal güç ve firmaların borçlanma kapasitelerin yetersizliği olarak dikkat çekmektedir.

İşletmenin ihtiyaçlarına yönelik olarak işletmelerin değişim sürecinde etkin rol oynayabilmesi için yetenek yönetiminin alt faktörleri olan yeteneklerin bulunması, bu yeteneklerin geliştirilmesi ve yeteneğin elde tutulabilmesi için atılan adımlar yenilik performansı üzerinde olumlu etkilere sahip olduğu yapılan araştırma analizleri sonucunda ortaya çıkmıştır. Öte yandan sosyal yenilik kavramının alt faktörü olan toplumsal gönüllülük ön plana çıkmaktadır. Yenilik performansının artmasında doğrudan etkiye sahip olan toplumsal gönüllülük son yıllarda işletmelerin göz bebeği konularından bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Özel maçlardaki sponsorluklar, gezici kütüphane, kız çocuklarının okutulmasındaki destekler, tekerlekli sandalye için mavi kapak toplama gibi pek çok toplumsal gönüllülük hareketleri mevcuttur. Günümüzde insanlar hassas konulara eğilen işletmeleri kendilerine daha yakın hissetmektedir. Dünyamızı korumak için poşet kullanımının kısıtlanmasıyla insanların doğaya dönüş aşamasında bez çanta kullanımına dikkat etmeleri bez çanta satışlarını artıran bir faaliyet olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma konusu itibariyle önem arz etse de bir takım kısıtlar ortaya çıkmaktadır. Araştırma örnekleme bir kısıttır. Araştırma sonuçları, kullanılan ölçeklerin değerlendirme alanları ile sınırlıdır. Aile şirketleri kapsamında yapılan çalışma sonrasında sonuçların çalışanlar tarafından değerlendirilmesi bir kısıttır.

Aynı zamanda anketin uygulandığı aile şirketleri Marmara Bölgesi'nde yer alan işletmeler olması bir kısıttır. Tüm Türkiye'yi kapsayan bir araştırma daha genellenebilir olacağı düşünülmektedir. Sosyal yenilikçilik kavramının yöneticiler tarafından uzak olabileceği düşünülmemekte olup ve Türkiye'de yeni bir konu olmasından dolayı bir kısıttır.

Sosyal yenilikçilik kavramına ilişkin çalışmanın önümüzdeki yıllarda tekrardan yapılması önerilmektedir. İçerik gereği küresel bazda önem kazanan sosyal yenilikçilik kavramı, ileriki yıllarda Türkiye'deki işletme uygulamalarında daha açık bir şekilde görülebilir. Tüm bu kısıtlar doğrultusunda özellikle de sosyal yenilikçilik kavramı üzerine literatüre daha fazla katkı sağlanması gerekmektedir. Akademisyenlere öneri olarak, konu ile ilgili yeni çalışmalarda daha farklı kitlelerle çalışıp özellikle de sosyal yenilikçilik ve küresel dış kaynaklama konularında geniş bilgiler sağlanabilir. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda yetenek yönetimi, küresel dış kaynaklama ve yenilik performansı konularının geri planında kalan sosyal yenilikçilik kavramının, ampirik çalışmalara konu olması ve farklı değişkenlerle ilişkilerine bakılarak incelenmesi akademisyenlere önerilmektedir. Değişen çevresel faktörler sonucunda ihtiyaç duyulan yeteneklerin de değişim gösterdiği düşünüldüğünde, yeni yeteneklerin kavramlaştırılıp geliştirilmesi, literatüre iyi bir katkı olacağı düşüncesindeyim. Çalışmanın mevcut haliyle, konu ile ilgilenenler açısından bir rehber niteliğinde yol gösterip, ışık tutması hedeflenmiştir. İşletmelerin tez içerğindeki bilgilerden yararlanmaları sonucunda işletmelerin farkındalıklarının artacağı düşünülmektedir. Bu çalışmanın uluslararası çalışmalara katkı sağlayabilmesi için, yabancı dilde çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir.

İşletme yönetimine yön veren en önemli unsur olan “insan” kaynağının daha etkin ve verimli olabilmesi adına, doğru insanın doğru pozisyonda çalışmasından öte iş için gerekli olan yeteneğin bulunup ihtiyaç duyulan pozisyonda yer almasını sağlamak stratejik önem arz etmektedir. Yetenek yönetimine eğilimde bulunulması, mevcut çalışanın yeteneklerinin keşfedilmesi, ihtiyaç duyulduğu takdirde eğitimle geliştirilmesi, yeteneğin sürdürülebilir olması için gerekli çalışmaların yapılması ve işletmeye artı değer olarak katılmasını sağlayıp yeteneğin elde tutulmasını sağlamak, yöneticilere önerilmektedir. Bir

diğer husus ise; mali açıdan atılacak adımın kar ve zararlarının hesaplanması sonucunda eğer daha yenilikçi ve işletme finansmanına uygun olacaksa küresel dış kaynaklardan yararlanma yolunda global bir açılımı sağlayıp, işletmenin büyümesine ve daha fazla tanınması yolunda katkı sağlamaktadır. Böylelikle işletmenin yenilik performansında artış olacak ve diğer rakip firmalardan farklılıklarıyla sıyrılıp rekabet avantajı elde etmiş olacaktır. Yöneticiler açısından Türkiye’de yöneticiler açısından yeni olan sosyal yenilikçilik konusunda farkındalık oluşturup işletme bünyesinde literatürdeki bilgilerin ışığında bir adım atıp pratik yaşamda da yerini alması sağlanabilir.



KAYNAKÇA

- ABUR, V., “Advanced Skill Management in Workflow Systems”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir, Mart 2011.
- ACAR, Ö. E., “Sürdürülebilir Tedarik Zinciri Uygulamaları Ve Dış Kaynak Kullanımının İşletme Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Konya, 2018.
- AĞRAŞ, S., “Rekabetçi Davranışların Oluşmasında Örgütsel Yeteneklerin Etkileri: Türkiye’deki Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Düzce, 2013.
- AKAR, F., “YetenekYönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş Ve Önerileri”, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü EğitimYönetimi ve Politikası Anabilim Dalı EğitimYönetimi Teftişi Doktora Programı, Ankara, 2012.
- AKYÜREK, Ç. E., “Sağlık Sisteminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: T.C. Sağlık Bakanlığı Hastaneleri’nde Dış Kaynaklardan Yararlanma Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara, 2013.
- ALTUNTUĞ, N., “Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetimi Yaklaşımı”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Y.2009, C.14, S.3 s.445-460.
- ASLANTAŞ, M., “Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği”, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır, 2016.
- ATAKAN, S. C., “Yenilik StratejilerininYenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal

Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2017.

ATLI, D., “İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu Yetenek Yönetimi ve Basın İşletmelerinde Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Basın Ekonomisi ve İşletmeciliği Bilim Dalı, İstanbul, 2010.

ATEŞ, B. A., “Tedarik Zinciri Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanımının Maliyet Yönetimine Etkileri: Tekstil-Konfeksiyon Sektörü İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2011.

ATEŞ, M., “Sosyal İnovasyon ve Türkiye: Potansiyeli, Dinamikleri ve Sosyal İnovatif Çalışmaları Desteklemede Devletin Rolü”, Doktora Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Politika Anabilim Dalı, Ankara, 2017.

AYTAÇ, T., “Okullarda Bütünleştirilmiş Yetenek Yönetimi Modeli: Öğretmen Görüşleri”, Eğitim Bilimleri Dergisi, Cilt.39, (Ocak 2014), s.2. Eğitim Bilimleri Dergisi / Journal of Educational Sciences • Yıl / Year: Ocak / January 2014 • Cilt-Sayı / Volume-Issue: 39 ss/pp: 1-24 • ISSN: 1300-8889 DOI: 10.15285/EBD.2014397394.

BAHADINLI, H. S., “İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Ve Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi (İlaç, Tekstil Ve Otomotiv Sektörlerinde Araştırma)”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 2013.

BAHARIN, N. L. ve HANAFI, W., N., W., “Effects of Talent Management on Employee Retention: A Case Study of Hospitality Industry”, Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 10, No. 3 (2018, Special Issue).

- BARLIN, A., “Lojistikte Dış Kaynak Kullanımı ve Maliyetlerin Kontrolü”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Muhasebe Finansman Bilim Dalı, İstanbul, 2009.
- BARUTÇUGİL, İ., “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri LTD. ŞTİ., 1. Baskı, İstanbul, 2004.
- BEAMISH, P. W., MORRISON, A. J., ROSENZWEIG, P. M., ve INKPEN, A. C., “International Management-Text and Cases”, Fourth Edition, Irwin McGraw-Hill Companies, North America, 2000.
- BERGER, L. A. ve BERGER, D. R., “The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying Developing, and Promoting Your Best People”, McGraw-Hill, United States of America, 2004.
- BEYTUR, M., “Dış kaynaklardan Yararlanma’nın Başarısında Temel Kavramlar Ve Türk Telekom Bayilik Sistemi Üzerine Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2008.
- BLASS, E., “Talent Management Cases and Commentary”, Palgrave Macmillan, England, 2009.
- BULUT, C., EREN, H. ve HALAC, D. S., “Social Innovation and Psychometric Analysis”, Elsevier, Procedia - Social and Behavioral Sciences 82 (2013) 122 – 130, World Conference on Psychology and Sociology 2012.
- CARTER, G. W, COOK K. W ve DORSEY D. W., “Career Paths Charting Courses to Success for Organizations and Their Employees”, Wiley-Blackwell, United Kingdom, 2009.
- CHALMERS, D., “Why Social Innovators Should Embrace The "Open" Paradigm”, 3rd EMES International Research Conference on Social Enterprise Roskilde (Denmark) - July 4-7, 2011.
- COŞAR, B., “Aile Şirketlerinde Örgütsel Sembolizmin Örgütsel Bağlılık ve Firma Performansı Üzerindeki Etkisi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması”, Doktora Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2018.

- DOĞAN, S., ve DEMİRAL, Ö., ‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk: Yetenek Yönetimi’, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt.17, Sayı.3, (2008), s.151.
- ERBİL, C., “İşletmelerin İnovasyon Sürecinde Sosyal Fayda Yaratma Becerileri: Sosyal İnovasyon Çerçevesinde Örnek Bir Uygulama”, Doktora Tezi, T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya, 2015.
- ERDAL, N., “Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Güven Ve Örgütsel Vatandaşlığın İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, Doktora Tezi, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2020.
- EREN, E., “Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)”, Beta Basım, 12. Baskı, İstanbul, 2016.
- EREN, H., “Üniversite Öğrencilerinin Sosyal Yenilikçilik Kapasitelerinin Teknolojik Yenilikçilik Eğilimlerine Etkisini Ölçmeye Yönelik Bir Model Önerisi”, Doktora Tezi, Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara, 2010.
- ERGENELİ, A., ve diğerleri, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti., ISBN 978-605-133-818-7, 1. Basım, Ankara, Mayıs 2014.
- EVANS, P., PUCIK, V. ve BJÖRKMAN, I., “The Global Challenge International Human Resource Management”, ISBN 978-0-07-353037-6, McGraw-Hill Irwin, Second Edition, New York, 2002.
- GAGNE, F. (2004). “Personal Talent. High Ability Studies”, 15 (2), 119-147. European Council of High Ability. USA: Carfax Publishing.
- GENCER, S., “Dış Ticaret Teorileri Bağlamında Outsourcing Ve Türkiye Uygulamaları”, Doktora Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Adana, 2015.

- GEREKAN, B., “İç Denetimde Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing): İmkb – 100 Endeksinde İşlem Gören Şirketler Üzerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Trabzon, Mayıs 2010.
- GUARINO, A. C., “Smart Is Not Enough! The South Pole Theory and Other Powerful Talent Management Secrets”, ISBN 978-0-470-10010-3, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, Canada, 2007.
- İSA, A., İBRAHİM H. İ., JAAFFAR, A. H. ve BAHARIN, N. L., “Talent Management Practices, Perceived Organizational Support and Employee Retention: Evidence From Malaysian Government-Linked Companies”, Global Business and Management Research: An International Journal Vol. 10, No. 3 (2018, Special Issue).
- KAHRAMAN, İ., “Sosyal Sermayeyi Geliştirmeye Yönelik Etkinliklerin Öğretmenlerin Sosyal Sermaye Düzeyine Etkisinin İncelenmesi”, Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı, Gaziantep, 2016.
- KARAASLAN, M. H., “Tüketici Yenilikçiliği”, Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi Ve Pazarlama Bilim Dalı, Kayseri, Temmuz, 2012.
- KARAOĞLU, E., “Regresyon Analizinde Çoklu Doğrusal Bağlantı Probleminin İncelenmesi: Temel Bileşenler”, Yüksek Lisans Tezi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İstatistik Anabilim Dalı, Samsun, 2019.
- KAVGAOĞLU, D., “Çağrı Merkezi Mesleki Yetkinlik Geliştirme Eğitim Programının Değerlendirilmesi” Doktora Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Doktora Programı, İstanbul, 2017.
- KESKİN, H., EKBER, A. E. ve KOÇOĞLU, İ., “Örgüt Teorisi”, Nobel Yayınları, 1. Basım, İstanbul, 2016.
- KOÇEL, T., “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım A.Ş., 16. Baskı, İstanbul, 2015.

- KONUK, B., “Dağıtım Lojistiği Performansının Firma Performansına Etkisi”, Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı İşletme Mühendisliği Programı, İstanbul, Kasım 2011.
- KÖSE, S., “Sürdürülebilirlik Perspektifi İçinde Sosyal Devlet Yaklaşımı: STK’ların Sosyal İnovasyon Rolü Ve Yoksullukla Mücadelede Son Modeli”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.
- KURTLUK, E., “Özel Hastanelerde Büyüme Ve Rekabet Stratejileri Uygulamaları: Ankara İli Örneği”, Doktora Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul, 2019.
- LETTICE, F., ve PAREKH, M., “The Social Innovation Process: Themes, Challenges And Implications For Practice”, International Journal Technology Management, Vol. 51, No. 1, 2010.
- MAHAJAN, A., “Relationship of Talent Management with Organizational Culture: A Discussion Paper”, The Indian Journal of Industrial Relations, Vol. 54, No. 3, January 2019.
- MORAN, R. T. ve RIESENBERGER J. R., “The Global Challenge-Building The New Worldwide Enterprise”, The McGraw-Hill Company, England, 1997.
- MUTLU AKTAŞ, N. B., “Kariyer Yönetimi İle Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Mağaza Ve Perakendecilik Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Haziran 2018.
- OOI, SS C., “Surviving the War for Talent in Asia How Innovation Can Help”, International Business Machines Corporation, United States, 2010.

- OSHRI, I., KOTLARSKY, J. ve WILLCOCKS, L., “The Handbook of Global Outsourcing and Offshoring”, 3rd edition, Palgrave Macmillan, United Kingdom, 2015.
- ÖZ, M., “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı Ve Üçüncü Parti Lojistik İşletmelerinin Firmaların Pazarlama Tabanlı Temel Yeteneklerinin Oluşturmada Ve Müşteri Değerini Arttırmadaki Rolü”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bilim Dalı, Konya, 2011.
- ÖZDEMİR, F., “Sosyal Yenilik Potansiyelinin Değerlendirilmesine Yönelik Ölçek Geliştirme ve Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Model Önerisi”, Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Trabzon, 2017.
- ÖZEL, A., “Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları ve Çalışan Sessizliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2018.
- ÖZKAN, M. M., “İşletmelerde Dış Kaynak Kullanımında Taraflar Arası İletişim Problemleri: Türkiye’de İlaç Lojistik Sektöründe Nitel Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Avrasya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Trabzon, 2016.
- ÖZTÜRK, Y. E., “Türk Sağlık Sektörü İçerisindeki Üniversite Hastanelerinden Etkinliklerinin Artırılmasında Dış Kaynak Kullanımı Uygulamasının Etkisi Üzerine Veri Zarflama Analizine Dayalı Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya, 2009.
- PFEFFER, J. ve SALANCIK, G. R., “The External Control of Organizations a Resource Dependence Perspective”, Stanford University Press, Stanford California, 2003.
- POLAT, Y., “Faktör Analizi Yöntemlerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi ve Hayvancılık Denemesine Uygulanışı”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Zootekni Anabilim Dalı, Adana, 2012.

- SARUHAN, Ş. C., ve YILDIZ, M. L., “İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama”, Beta Basım A.Ş., 1. Baskı, Ocak 2012, İstanbul.
- ŞAHİN, A. G., “Lojistik Faaliyetlerde Dış Kaynak Kullanımı: Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu Üzerine Bir Uygulama”, Doktora Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Eskişehir, Şubat 2011.
- ŞAHİN, Ö., “Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın, 2015.
- TONUS, H. Z., “Yetkinlikler ve Yetenekler Bağlamında İşe Alma”, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Mart 2014, Bursa.
- TUNA, N., “Bireylerde Kariyer Algısı Ve Örgütlerde Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Öğrenilmiş Çaresizlik Davranışı Üzerindeki Rolü”, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, İstanbul, 2018.
- TURAN, İ., ŞİMŞEK, Ü. ve ASLAN, H., “Eğitim Araştırmalarında Likert Ölçeği ve Likert-Tipi Soruların Kullanımı ve Analizi”, Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi; 2015; (30): 186-203.
- ULUDAĞ, G., “Lider-Üye Etkileşiminin Yetenek Yönetimi ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği”, Doktora Tezi, Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Diyarbakır, 2016.
- UZUNBACAK, H. H., “Organizasyonlarda Personel Güçlendirme Uygulamalarının, Çalışanların Yenilikçilik Davranışları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta, 2013.
- ÜLGEN, H., ve MİRZE, S. K., “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 8. Baskı, İstanbul, Ekim 2016.

YARNALL, J., “Strategic Career Management Developing Your Talent”, Elsevier, United Kingdom, 2008.

YAVAŞ, G., “İşletmelerin Rekabet Stratejilerinde Dış Kaynak Kullanımı: Dış Kaynak Kullanımını Motive Eden Faktörler Ve Riskleri Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lİsans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslar Arası İşletmecilik Bilim Dalı, İstanbul, 2011.

YERLİKAYA, S., “Okul Yöneticilerinin Yetenek Yönetimi İle Öğretmenler Arasındaki Farklılıkları Yönetme Yeterlikleri”, Doktora Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Bolu, 2017.

YILMAZ, V., ve DALBUDAK, Z. İ., “Aracı Değişken Etkisinin İncelenmesi: Yüksek Hızlı Tren İşletmeciliği Üzerine Bir Uygulama”, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, Cilt 14, Sayı 2, S:517-534, 2018.

İNTERNET KAYNAKÇALARI

<https://kobitek.com/olcek-ekonomisi-ve-kapsam-ekonomisi>, (Erişim Tarihi: 18.12.2019).

www.tdk.gov.tr, (Erişim Tarihi 01.07.2020).

<https://hbr.org/2008/11/winning-the-race-for-talent-in-emerging-markets>, (Erişim Tarihi 09.09.2019).

EKLER

Ek-1 Anket

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Beykent Üniversitesi tarafından yürütülmekte olan “Yetenek Yönetimi,Sosyal Yenilikçilik ve Küresel Dış Kaynaklamanın Yenilik Performansına Etkisi” isimli araştırmanın deneysel kısmı ile ilgilidir. Bu araştırma çalışması **tamamen akademik bir amaca yönelik** olup, çalışmanın amacı; eğitim ve geliştirmeye şirketlerin verdiği önemle ilgili veriler elde ederek bu hususta anlamlı bilimsel sonuçlara ulaşabilmektir.

Gönderilecek cevaplar **kesinlikle gizli tutulacaktır**. Elde edilen sonuçlar işletme adı belirtmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde, bu araştırmaya katılan şirketlerden arzu edenlere de gönderilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla...

Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
Özge AKBABA

Araştırma Sorumlusu: Özge AKBABA ozge_akbaba89@hotmail.com
Araştırma Sorumlusu: Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ erkutaltindag@beykent.edu.tr

İşletme Hakkında Genel Bilgiler	
İşletmenin Adı	:
Faaliyet Alanının Sınırları	: ☐ Bölgesel ☐ Ulusal ☐ Uluslararası
Faaliyet Gösterdiği Sektör	: ☐ Gıda/İçecek/Tütün ☐ Ağaç/Kağıt/Basım ☐ İlaç/Tıbbi Cihaz.
☐ Giyim/Tekstil/Deri ☐ Mak-Teçh/Metal Eşya ☐ Otomotiv	
☐ Mobilya ☐ Bankacılık/Finans ☐ Ana Metal	
☐ Bilişim ☐ Telekomünikasyon ☐ Diğer	
Formu Dolduran Hakkında Genel Bilgiler	
Adı ve Soyadı (zorunlu değil)	:
Çalıştığı Departman	: ☐ Üretim ☐ Muhasebe ☐ Personel ☐ Satış/Pazarlama ☐ Diğer
Ünvanı / Statüsü	: ☐ İşletme Sahibi/Ortağı ☐ Üst düzey yönetici ☐ Orta düzey yönetici
Yaşı	: Cinsiyeti :
Eğitim Durumu	: ☐ İlköğretim ☐ Lise ☐ Yüksekokul
☐ Üniversite ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora	
Toplam Çalışma Süresi	: Bu İşyerinde çalışma süresi :

Aşağıdaki sorular yetenek yönetimi ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik ve seviyelerindeki farkları belirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yetenekli çalışanları keşfetmek için İlsans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sistematik olarak performans değerlendirmesi yapmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular sosyal yenilikçilik ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Sosyal konularla ilgilenirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
İnsan yaşamının standardını arttırmak için çaba harcarım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumda politik ve sosyal değişiklikler yaratmak için çözümler ararım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sürdürülebilir bir toplumsal gelişim sağlamak için ilk adımın insanların zihninde bir değişiklik yapmak olduğuna inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumun yenilikçi kapasitesini artırmak için yeni eğitim teknikleri geliştirmek isterim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosyal hizmetler ve yeni ürünler geliştirerek toplumsal yaşam kalitesini yükseltmek isterim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sorunları çözmek ve sosyal gereksinimlere çözüm bulmak için yeni teknolojileri kullanabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumdaki işbirliğini ve sosyal katılımı artırmanın yollarını ararım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumsal değer yaratacak ve toplumu daha etkili hale getirecek yeni fikirler üretirim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teknolojik inovasyonların, yalnızca sosyal, insan, toplum ve organizasyonel gelişimle birlikte yaşam standartlarını iyileştirmek için yeterli olmadığını düşünürüm.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosyal alanlarda (eğitim, sağlık, çevre, sanat ve ekonomi vb.) iyileştirmeler yapabilme potansiyelim vardır.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sosyal inovasyonların uzun vadeli sağlıklı ekonomiler yaratmada büyük öneme sahip olduğuna inanırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosyal normları ve kuralları değiştirecek fırsatlar ararım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Herhangi bir maddi menfaat beklentisi olmaksızın toplum için yararlı olmak isterim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sistemi değiştirmek adına toplumun sorunlarını ve uygun çözümlerini bulurum.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sınırlı kaynakları el altında tutarak fırsatları sürekli olarak araştırırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosyal problemler konusunda bir şeyler yapma sorumluluğu hissederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumda bir fark yaratmak benim için bireysel başarıdan daha önemlidir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumsal sorunları insanlarla paylaşmak (yakın çevreden başlayarak) benim için bir zevktir.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, vakıflar, siyaset vb. gibi sosyal oluşumlarda aktif rol alırım.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ticaret veya finansal değerdeki bir yenilikten ziyade bir sosyal değişim/sosyal değer yaratmayı tercih ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Empatiye güvenir ve insanlara yardım ederim.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Toplumsal sorunları kendi başıma çözemeyeceğime inanırım.(-)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sosyal sorunlara karşı çaba göstermenin benim işim olmadığına inanırım.(-)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular küresel Dış kaynaklama ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Küresel dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerini (temel yetenekleri) azalttı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı ürün/ hizmet kalitesini arttırdı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı riskin hizmet sağlayıcı/ tedarikçi ile paylaşarak azalmasını sağladı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı yönetim süreçlerini geliştirdi.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı işletme fiyatlarının rekabet edebilirliğini artırdı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı ürün yada hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağladı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı işletmenin pazar payında büyümeye sağladı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Küresel dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Aşağıdaki sorular yenilik performansı ile ilgilidir. Bu ölçekte (1) Tamamen katılmıyorum, (2) Çoğunlukla katılmıyorum, (3) Kısmen katılmıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılıyorum, (6) Çoğunlukla katılıyorum ve (7) Tamamen katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.							
	1	2	3	4	5	6	7
Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kullandığı süreç, teknoloji ve tekniklerin değişim düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-2: Toplam Madde İstatistikleri

Toplam Madde İstatistikleri				
	Ölçek Ortalama (Eğer Madde Silinirse)	Ölçek Varyansı (Eğer Madde Silinirse)	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyon	Cronbach Alpha (Eğer Madde Silinirse)
Çalışanların işletmeye katılmak istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	340.3214	2164.350	.611	.961
Mevcut çalışan ve işe başvuran adayların yetkinlik ve seviyelerindeki farkları belirler.	339.8036	2186.314	.486	.962
Doğru işe doğru kişileri yerleştirir.	339.8333	2175.733	.528	.962
Yetenekli çalışanları keşfetmek için İlsans öğrencilerine yönelik çalışmalar yapar.	340.4851	2171.689	.469	.962
Yetenekli çalışanları bulmak için interneti kullanır.	340.3899	2182.579	.428	.962
Yetenekli çalışanları istihdam etmek için yatırım yapar.	340.4881	2150.071	.668	.961
Sistematik olarak performans değerlendirmesi yapmaktadır.	340.4226	2159.003	.610	.961
Çalışanları işletmenin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	340.1726	2157.367	.603	.961
Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzunu oluşturur.	341.0625	2153.623	.525	.962
Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturur.	340.1756	2156.808	.629	.961
Kariyer gelişimi ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikalara sahiptir.	340.2530	2159.891	.603	.961
İşletme büyüyüp geliştikçe yaratılacak boş pozisyonları belirler.	340.0327	2162.091	.647	.961
Çalışanları yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkilendirir.	340.0000	2167.964	.567	.961
Mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak uygun eğitimi verir.	340.1131	2158.960	.624	.961
Lider geliştirme programlarını uygulamaktadır.	340.7232	2143.837	.587	.961
Çalışanların işletmede kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür yaratır.	340.4137	2138.112	.673	.961
Çalışanların yaptıkları işe şiddetle inandıkları bir kültür yaratır.	340.5833	2138.829	.654	.961
Çalışanların her gün işe gelmek için heyecan duydukları bir ortam yaratır.	340.6399	2148.374	.633	.961
Çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer gördüğü bir ortam yaratır.	340.1935	2160.145	.609	.961
Mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar.	340.1905	2168.853	.503	.962
En yüksek performansı gösteren çalışanları ödüllendirir.	340.1637	2172.961	.445	.962
Sosyal konularla ilgilenirim.	339.7976	2187.565	.514	.962
İnsan yaşamının standardını arttırmak için çaba harcarım.	339.9137	2178.993	.579	.961
Toplumda politik ve sosyal değişiklikler yaratmak için çözümler ararım.	340.0714	2181.123	.536	.962
Sürdürülebilir bir toplumsal gelişim sağlamak için ilk adımın insanların zihninde bir değişiklik yapmak olduğuna inanırım.	339.4464	2189.764	.451	.962

Toplumsal yenilikçi kapasitesini artırmak için yeni eğitim teknikleri geliştirmek isterim.	339.7619	2183.161	.534	.962
Sosyal hizmetler ve yeni ürünler geliştirerek toplumsal yaşam kalitesini yükseltmek isterim.	339.6667	2186.778	.501	.962
Sorunları çözmek ve sosyal gereksinimlere çözüm bulmak için yeni teknolojileri kullanabilirim.	339.7857	2186.157	.535	.962
Toplumdaki işbirliğini ve sosyal katılımı arttırmanın yollarını ararım.	339.8958	2177.294	.611	.961
Toplumsal değer yaratacak ve toplumu daha etkili hale getirecek yeni fikirler üretirim.	339.9464	2173.490	.632	.961
Teknolojik inovasyonların, yalnızca sosyal, insan, toplum ve organizasyonel gelişimle birlikte yaşam standartlarını iyileştirmek için yeterli olmadığını düşünürüm.	340.2381	2178.934	.510	.962
Sosyal alanlarda (eğitim, sağlık, çevre, sanat ve ekonomi vb.) iyileştirmeler yapabilme potansiyelim vardır.	340.2083	2177.437	.568	.961
Sosyal inovasyonların uzun vadeli sağlıklı ekonomiler yaratmada büyük öneme sahip olduğuna inanırım.	340.0446	2180.007	.548	.962
Sosyal normları ve kuralları değiştirecek fırsatlar ararım.	340.1577	2178.784	.561	.961
Herhangi bir maddi menfaat beklentisi olmaksızın toplum için yararlı olmak isterim.	339.4881	2195.110	.424	.962
Sistemi değiştirmek adına toplumun sorunlarını ve uygun çözümlerini bulurum.	340.1190	2172.666	.597	.961
Sınırlı kaynakları el altında tutarak fırsatları sürekli olarak araştırırım.	340.0060	2179.379	.531	.962
Sosyal problemler konusunda bir şeyler yapma sorumluluğu hissedirim.	339.8423	2173.363	.591	.961
Toplumda bir fark yaratmak benim için bireysel başarıdan daha önemlidir.	339.8304	2186.123	.503	.962
Toplumsal sorunları insanlarla paylaşmak (yakın çevreden başlayarak) benim için bir zevktir.	339.9345	2180.109	.520	.962
Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, vakıflar, siyaset vb. gibi sosyal oluşumlarda aktif rol alırım.	340.8542	2182.698	.372	.962
Ticaret veya finansal değerdeki bir yenilikten ziyade bir sosyal değişim/sosyal değer yaratmayı tercih ederim.	340.2292	2185.885	.455	.962
Empatiye güvenir ve insanlara yardım ederim.	339.2232	2205.052	.349	.962
Toplumsal sorunları kendi başıma çözemeyeceğime inanırım.(-)	343.0030	2253.287	-.085	.964
Sosyal sorunlara karşı çaba göstermenin benim işim olmadığına inanırım.(-)	341.9315	2234.494	.017	.964
Küresel dış kaynak kullanımı operasyon maliyetlerini azalttı.	340.9048	2184.588	.468	.962
Küresel dış kaynak kullanımı temel iş yeteneklerini (temel yetenekleri) azalttı.	340.8750	2199.943	.351	.962
Küresel dış kaynak kullanımı ürün/ hizmet kalitesini arttırdı.	340.8363	2187.045	.522	.962
Küresel dış kaynak kullanımı üstün yeteneklere ulaşımı kolaylaştırdı.	340.8333	2193.327	.449	.962
Küresel dış kaynak kullanımı riskin hizmet sağlayıcı/ tedarikçi ile paylaşılarak azalmasını sağladı.	340.7411	2182.509	.579	.961

Küresel dış kaynak kullanımı bilgi elde etmede yüksek kapasite oluşturdu.	340.6935	2182.362	.533	.962
Küresel dış kaynak kullanımı kilit iç kaynakları kullanmayı kolaylaştırdı.	340.8363	2188.484	.462	.962
Küresel dış kaynak kullanımı yönetim süreçlerini geliştirdi.	340.5952	2188.188	.471	.962
Küresel dış kaynak kullanımı stratejik pozisyon geliştirmeyi kolaylaştırdı.	340.6310	2183.338	.531	.962
Küresel dış kaynak kullanımı işletme fiyatlarının rekabet edebilirliğini artırdı.	340.6310	2183.445	.491	.962
Küresel dış kaynak kullanımı ürün yada hizmetin müşteriye en hızlı şekilde ulaşımını sağladı.	340.6131	2188.704	.453	.962
Küresel dış kaynak kullanımı işletmenin pazar payında büyümeye sağladı.	340.6845	2182.097	.555	.962
Küresel dış kaynak kullanımı işletme karının artmasını sağladı.	340.7292	2184.365	.524	.962
Müşterilere yönelik yeni ürün ve hizmet sunma düzeyi	339.9435	2182.137	.640	.961
Yeni ürün ve hizmet üretmede en son teknoloji kullanma düzeyi	339.9821	2180.346	.592	.961
Yeni hizmet geliştirme sürecinin hızı	340.0327	2182.366	.625	.961
Yeni hizmetleri ilk önce pazara sunma düzeyi	340.1994	2174.930	.633	.961
Teknolojik açıdan rekabet etme düzeyi	340.1488	2180.205	.610	.961
Hizmet süreçlerindeki teknolojik yenilikleri işletmeye uyarlama düzeyi	340.0595	2176.420	.654	.961
Kullandığı süreç, teknoloji ve tekniklerin değişim düzeyi	340.1280	2175.712	.637	.961
Çevresel değişimlere yaratıcı tepki gösterme düzeyi	340.1369	2183.121	.533	.962
Planlama, kontrol ve entegrasyon süreçlerinde yenilik yönetimini benimseme düzeyi	340.0565	2189.062	.511	.962
Kalite ve maliyeti iyileştirmeye yönelik yeni süreçleri kullanma düzeyi	339.9762	2187.116	.524	.962

ÖZGEÇMİŞ

6 Kasım 1989 yılında İstanbul’da doğan Özge Akbaba, Doğu Akdeniz Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümünden 2012 yılında mezun olan Akbaba, 2014 yılında Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bölümünde yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Akabinde 2015 yılında Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bölümünde doktora eğitimine başlamış olup aynı zamanda Kıbrıs Sosyal Bilimler Üniversitesi’nde Özel Kalem Müdürü olarak idari görev almış ve üniversite projelerinde aktif rol oynamıştır. İdari görevlerinin yanısıra Yakın Doğu Üniversitesi’nde Öğretim Görevlisi olarak akademik görevler almıştır.

Özge AKBABA