

T.C.
KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI



**TEMEL YETENEK FARKINDALIĞI VE KURUMSAL SOSYAL
SORUMLULUK ALGISININ YENİLİKÇİLİK
PERFORMANSINA ETKİSİ**

ÖZLEM ESKİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DOÇ. DR. EROL TEKİN

OCAK - 2023
KASTAMONU

TEZ ONAYI

Özlem ESKİ tarafından hazırlanan “**TEMEL YETENEK FARKINDALIĞI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ YENİLİKÇİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ**” adlı tez çalışmasının savunma sınavı **11.01.2023** tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Mühendislik Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi** olarak kabul edilmiştir.

Danışman	Doç. Dr. Erol TEKİN Kastamonu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Prof. Dr. Tolga ULUSOY Kastamonu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU Bursa Teknik Üniversitesi	

Jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş olan bu tez Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunca onanmıştır.

Enstitü Müdürü V.

Doç. Dr. Osman ÇİÇEK

.....

TAAHHÜTNAME

Bu tezin tasarımı, hazırlanması, yürütülmesi, araştırmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu; ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını, bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini bildirir ve taahhüt ederim.

Özlem ESKİ

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TEMEL YETENEK FARKINDALIĞI VE KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ALGISININ YENİLİKÇİLİK PERFORMANSINA ETKİSİ

ÖZLEM ESKİ

KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI DANIŞMAN:DOÇ. DR. EROL TEKİN

Rekabet üstünlüğü sağlama amacını güden işletme yöneticilerinin üzerinde durmaları gereken konuların başında müşteri yararı sağlayan, rakiplerden işletmeyi farklı kılan, yeni pazarlara giriş imkânı sunan ve işletmenin vizyonuna ulaşmasına katkıda bulunan bir yenilik gerçekleştirmeleri gelmektedir. Bu yenilik sürecinin oluşabilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için ise işletmenin iç çevresinde bir temel yeteneğin varlığı önem arz etmektedir. Bunun yanında yeniliğin sürdürülebilir olabilmesi ve kabul görmesi, yani sürdürülebilir yenilikçilik performansı bazı itici dış çevre unsurları tarafından da tetiklenebilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bu itici güçler arasında gösterilebilir. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluğun çok paydaşlı bakış açısı işletmeleri sürdürülebilir yenilikçilik konusunda öncü olmaya yönlendirmiştir. Esasında bir işletmenin yenilikçilik kapasitesi günümüz keskin rekabet ortamında ön plana çıkmayı sağlamaktadır. Yenilik performansının sürdürülebilirliği için ise hem iç hem de dış çevre faktörlerinin birlikte ele alınması ile mümkün olabilecektir.

Bu kapsamda çalışmada yenilikçiliğin sürdürülebilirliği noktasında işletmelerin temel yetenek farkındalıklarının ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarının yenilikçilik performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu amaç doğrultusunda çalışma Kastamonu ilinde bulunan KOBİ'ler de çalışan 403 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veri toplama aracı olarak temel yetenek farkındalığı ölçeği, KSS ölçeği ve yenilikçilik performansı ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Oluşturulan hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda ise temel yetenek farkındalığı ile kurumsal sosyal sorumluluk ve bazı alt boyutlarının yenilikçilik performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

ANAHTAR KELİMELER:Temel yetenek farkındalığı, Kurumsal sosyal sorumluluk, Yenilikçilik performansı

Ocak 2023, 82 Sayfa

ABSTRACT

MSC THESIS

BASIC ABILITY AWARENESS, THE EFFECT OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PERCEPTION ON INNOVATION PERFORMANCE

ÖZLEM ESKİ

KASTAMONU UNIVERSITY INSTITUTE OF SCIENCE

DEPARTMENT OF ENGINEERING MANAGEMENT

SUPERVISOR:ASSOC. PROF. DR. EROL TEKİN

One of the main issues that business managers who aim to provide competitive advantage should focus on is to realize an innovation that provides customer benefit, differentiates the business from competitors, offers the opportunity to enter new markets and contributes to the achievement of the vision of the business. In order for this innovation process to occur and achieve success, the existence of a basic talent in the internal environment of the enterprise is important. In addition, the sustainability and acceptance of innovation, that is, sustainable innovation performance, can also be triggered by some repulsive external environmental factors. Corporate social responsibility can be shown among these driving forces. Because the multi-stakeholder perspective of corporate social responsibility has led businesses to be pioneers in sustainable innovation. In fact, the innovative capacity of an enterprise enables it to come to the fore in today's fierce competitive environment. For the sustainability of innovation performance, it will be possible by considering both internal and external environmental factors together.

In this context, the effect of enterprises' basic talent awareness and corporate social responsibility perceptions on innovation performance was investigated in terms of sustainability of innovation. For this purpose, the study was carried out on 403 employees working in SMEs in Kastamonu. Basic talent awareness scale, CSR scale and innovation performance scale were used as data collection tools. The obtained data were analyzed using the SPSS package program. The hypotheses created were tested with correlation and regression analysis. As a result of the analyzes made, it was seen that awareness of basic skills and corporate social responsibility and some of its sub-dimensions were effective on innovation performance.

KEYWORDS:Core talent awareness, Corporate social responsibility, Innovation performance

January 2023, 82 Page

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans sürecinde zamanını ayıran, desteğini benden esirgemeyen, bana yol gösteren çok kıymetli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Erol TEKİN'e şükran ve saygılarımı sunarım. Araştırmanın veri toplama sürecinde destek olarak bu sürecin hızlanmasına katkıda bulunan arkadaşlarıma ve aile dostlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak çalışma süresi boyunca benden yardımlarını esirgemeyen değerli eşim Recep'e ve bu süreçte anlayışları ile bana destek olan ve varlıkları ile beni motive eden sevgili evlatlarım Sertuğhan ve Göktuğhan'a, hayatım boyunca varlıklarını her zaman hissettiren ve çalışma sürecinde hep yanımda hissettiğim çok değerli annem Hatice ve babam Mustafa'ya, yine bu süreçte varlıklarıyla bana güç veren sevgili kardeşlerime minnetle teşekkür ederim.

ÖZLEM ESKİ

Kastamonu, 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAYI	ii
TAAHHÜTNAME	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLOLAR DİZİNİ	x
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1 Temel Yetenek Kavramı	4
2.1.1 Temel Yeteneğin Bileşenleri	5
2.1.2 Temel Yetenek Türleri.....	8
2.1.3 Temel Yeteneğin Özellikleri.....	12
2.1.4 Temel Yeteneğin Geliştirilmesi	14
2.1.5 Temel Yeteneğin Önemi	17
2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı	19
2.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları	21
2.2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları	22
2.2.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları	24
2.2.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi	28
2.3 Yenilik Kavramı.....	32
2.3.1 Yenilik Süreci	32
2.3.2 Yenilik Türleri	33
2.3.3 Yeniliğin Önemi	36
3. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER	39
3.1 Araştırmaya İlişkin Alan Yazın Taraması	39
3.2 Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri.....	45
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	47
4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	47
4.2 Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları	47
4.3 Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi	48
4.4 Araştırma Verilerinin Analizi	48
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	50
5.1 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular.....	50
5.2 Ölçeklere Yönelik Keşfedici Faktör Analizleri	51
5.2.1 Temel Yetenek Farkındalığı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Bulguları	52
5.2.2 Temel Yetenek Farkındalığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	53
5.2.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Bulguları	54
5.2.4 KSS Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	56
5.2.5 Yenilikçilik Performansı Ölçeğinin Faktör Analiz Bulguları.....	56

5.2.6 Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi	57
5.3 Verilerin Normallik Analiz Bulguları.....	58
5.4 Değişkenlerin Korelasyon Analiz Bulguları.....	59
5.5 Hipotezlerin Regresyon Analiz Bulguları.....	60
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	62
KAYNAKLAR	65
EKLER.....	78
EK A. Veri Toplama Aracı.....	79
ÖZGEÇMİŞ.....	82



ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 2.1 İşletme yetenek ve beceri hiyerarşisi	7
Şekil 2.2 İşletmelerin temel yetenek geliştirme aşamaları.....	17
Şekil 2.3 Kurumsal sosyal sorumluluk: kurum içi ve kurum dışı sorumluluk alanları.....	22
Şekil 2.4 Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi	25
Şekil 2.5 Yenilik süreci	33
Şekil 3.1 Araştırmanın kavramsal modeli	46



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 2.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun dört bileşeni	28
Tablo 2.2 Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına sağlayacağı faydalar.....	31
Tablo 5.1 Araştırmaya katılanların demografik bulguları.....	51
Tablo 5.2 Temel yetenek farkındalığı KMO ve Bartlett test bulguları	52
Tablo 5.3 KSS algısı KMO ve Bartlett test bulguları	52
Tablo 5.4 Yenilikçilik performansı KMO ve Bartlett test bulguları.....	52
Tablo 5.5 Temel yetenek farkındalığı keşfedici faktör analizi	53
Tablo 5.6 Temel yetenek farkındalığı uygulamaları ölçeği DFA uyum iyiliği değerleri.....	54
Tablo 5.7 Kurumsal sosyal sorumluluk algısı keşfedici faktör analizi	55
Tablo 5.8 KSS uygulamaları ölçeği DFA uyum iyiliği değerleri	56
Tablo 5.9 Yenilikçilik performansı keşfedici faktör analizi	57
Tablo 5.10 Yenilikçilik performansı uygulamaları ölçeği DFA uyum iyiliği değerleri.....	57
Tablo 5.11 Ölçeklerin normallik test bulguları	58
Tablo 5.12 Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi	59
Tablo 5.13 Temel yetenek farkındalığının yenilikçilik performansına etkisine yönelik regresyon analiz bulguları	60
Tablo 5.14 Kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının yenilikçilik performansına etkisine yönelik regresyon analiz bulguları.....	60
Tablo 5.15 Hipotezlere ilişkin bulguların özeti.....	61

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Kısaltmalar

%	: Yüzde
AB	: Amerika Birleşik Devletleri
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AR-GE	: Araştırma ve Geliştirme
AVE	: Average Variance Extracted (Çıkarılan Ortalama Varyans)
CFI	: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi)
CR	: Composite Reliability (Bileşik Güvenilirlik)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI	: Goodness-of-fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
ILO	: Uluslararası Çalışma Örgütü
KMO	: Kaiser- Meyer- Olkin
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
RMSEA	: Root Mean Square of Approximate Errors (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü)
RBV	: Kaynak Temelli Yaklaşım
SİB	: Stratejik İş Birimleri
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
TLI	: Tucker-Lewis İndeksi (Eşik Değer)
TY	: Temel Yetenek
vd.	: Ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YP	: Yenilikçilik Performansı
y.y	: Yüzyıl

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında yaşanan gelişmeler işletmeleri değişim sürecine uyum sağlamaya zorlamakta ve gelişmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu değişim ve gelişimin en önemli nedenleri arasında müşterilerin hızlı bir şekilde artan ihtiyaçları ve satın alma davranışlarının değişmesi gelmektedir. Bu tarz değişimler işletmeleri, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için daha yenilikçi fikirler bulmaya ve ürünler üretmeye zorlarken, aynı zamanda onları rakiplerine karşı üstünlük sağlayabileceği bir olgunun içerisine yöneltmektedir. Çünkü rekabet günden güne artarken bu rekabet ortamında yenilikçi ürün ya da hizmetler sunabilmek işletmeleri kırmızı okyanustan mavi okyanusa taşıyarak rekabette öne geçmelerine fırsat sunabilecektir. Bu nedenle yoğun rekabet ortamında işletmeler bazı stratejiler geliştirip rakiplerinden daima önde olmak durumundadırlar. Bunun için sıradan kaynaklar ve sıradan bir çalışma ile bunu başarmak çok da kolay değildir. Bu kapsamda işletmeler de daima rakipleri karşısında bir adım önde olabilmek için yenilikçi hareketleri ve fikirleri temel yeteneklerine odaklayarak, yani kaynaklarından beslenerek ortaya koyabilirler. Özellikle bugünün teknoloji ve bilgi çağının işletmelerin taklit ya da ikame edilmesi zor olan, temeli değerli bilgiye dayanan kaynak ve yeteneklere sahip olmaları gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır (Karakılıç ve Öcal, 2008).

Temel yetenekler, bütün işletmelere göre farklılık gösteren, rakipleri tarafından taklit edilmesi güç olan ve işletmelere rekabet avantajı sağlayan yetenekler olarak ifade edilmektedir (Karakılıç, 2009). İşletmelerin sahip oldukları sıradan yetenekler oluşturulmuş olan pazar koşullarına ve şartlarına uyum gösteremeyip, pazardaki müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına yeterince cevap veremeyebilir. Aslında işletmeler rakiplerine karşı avantaj elde etme konusunda esas oluşturabilecek yeteneklerini doğru bir şekilde tanımlayabilirler. Bu sayede ileriye dönük yapacakları yatırımlarda yeteneklerini göz ardı etmezlerse içerisinde bulundukları üstünlük elde etme yarışında ön sıralarda yer alabileceklerdir. Bu nedenle işletmelerdeki yetenek farkındalığını görmelerini sağlayacak olan metot ve araçların geliştirilmesi büyük önem arz etmektedir (Doğan, 2004). Bu metot ve araçlar sayesinde kendi temel

yeteneklerinin farkına vararak kendilerini doğru yerde konumlandırmaları mümkün olabilecektir.

Son yıllarda ortaya çıkan önemli kavramlardan bir tanesi olan ve paydaşlara, çalışanlara, topluma yararlı olan işler gerçekleştirmeye odaklanan kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetleri de müşteri gözünde önem taşıyan bir diğer husustur. Özellikle teknolojik gelişmelere bağlı olarak, kalite ve maliyet kavramlarının yanı sıra sosyal sorumluluk kavramı da işletmeler açısından stratejik bir öneme sahip olan kavram olarak öne çıkmaya başlamıştır. Bu nedenle işletme ve çevresi tarafından sağlıklı bir geleceğe sahip olmasının temelinde sosyal sorumluluk bilincinin de yer aldığı düşünülmektedir. Bütün herkes üzerine düşen sorumluluğu yerine getirirse, işletmeler sadece ekonomik kurumlar olarak değil, sosyal nitelikleri bulunan kurumlar olarak da görülebilecektir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin yanında yenilikçilik faaliyetlerinin de ne derece önem arz ettiğini kavrayabilen ve bu yönde politikalar geliştirmiş olan ülkeler, gelişmiş ülke kategorisinde yer almaktadır. Bununla beraber bu ülkelerdeki işletmeler de rakiplerine karşı rekabet konusunda büyük avantajlar elde edebilmektedirler (Galbreath, 2009). Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve bu minvalde bir temel yeteneğin ön plana çıkması da bunu başaran işletmeler için rakiplerine göre avantaj sağlamayı mümkün kılacaktır. Çünkü yenilikçi bakış açısının gelişmesi sayesinde işletmeler yeni ürün ya da hizmetler geliştirerek pazara sunmakta ve bu yenilikler sayesinde rekabetçi konumlarını koruyabilmektedirler.

Alan yazında temel yetenek farkındalığı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının yenilikçilik performansına etkisinin bir arada incelendiği bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu nedenle alan yazındaki eksiklikler nedeniyle temel yetenek farkındalığı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının yenilikçilik performansını nasıl etkilediği araştırmaya değer bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda çalışmada, temel yetenek farkındalığı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının yenilikçilik performansına etkisi Kastamonu'daki Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde (KOBİ) çalışanlar açısından araştırılmıştır.

Araştırmanın amacı çerçevesinde çalışmanın giriş bölümünü takip eden ilk bölümünde temel yetenek, kurumsal sosyal sorumluluk ve yenilik kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Ardından araştırmaya ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiş ve araştırmanın hipotezleri kurgulanmıştır. Sonrasında araştırmanın amacı, önemi, örnekleme, veri toplama yöntemi ve analiz yöntemini içeren araştırma metodolojisine yer verilmiştir. Son olarak ise araştırmaya ilişkin bulgular, sonuç ve öneriler sunulularak çalışma sonlandırılmıştır.



2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya temel oluşturan kavramlara ilişkin kavramsal bir değerlendirmede bulunulacaktır. Bu çerçevede temel yetenek, kurumsal sosyal sorumluluk ve yenilik performansı kavramlarına yer verilecektir.

2.1 Temel Yetenek Kavramı

İşletme kaynakları ve yetenekleri hiçbir dönem reddedilemeyecek derecede önem arz etmektedir. Çünkü işletme dış çevreden önce iç çevresindeki kaynakları etkileyebilmekte ve ortaya çıkan sorunları iç çevreden yani kaynaklarından yola çıkarak düzeltmeye çalışmaktadır. Özellikle son yıllarda dünya genelinde meydana gelen önemli gelişmeler, işletmelerin sahip olduğu en önemli rehberin kendi yetenekleri olacağı inancını doğrulamıştır. 2000’li yıllara doğru özellikle G. Hamel ve C.K. Prahalad, “bireysel beceri dizileri ve örgüt birimleri arasındaki öğrenme toplamı” olarak ifade ettikleri temel yetenek kavramı ile işletme kaynak ve yeteneklerinin kullanımına yepyeni bir boyut getirmişlerdir (Hamel ve Prahalad, 1996). Böylece, içinde bulunulan 2000’li yıllar, temel yetenekler için bir yükseliş dönemi olmuştur.

Kavramın tarihsel gelişim süreci içerisinde birçok araştırmacı tarafından tanımlandığı görülmektedir. Fakat özünde temel yetenek düşüncesi, düzenleme gücünü ve kimliğini daha etkili hale getirmek için geliştirilen kavramsal bir aracı ifade etmektedir (Sotarauta, 2001). Markides ve Williamson temel yeteneği “yeni stratejik üstünlükler elde etmek için tecrübeyi, bilgiyi ve sistemleri bir araya getiren bir katalizör” olarak açıklamışlardır (Markides ve Williamson, 1994).

Sanchez ve diğerlerine göre ise temel yetenek; işletmelerin hedeflerine ulaşmak için elde etmiş oldukları kaynaklarının belli bir uyum çerçevesi içerisinde gelişip güçlenmesini sağlayan ana unsur olarak ifade edilmektedir (Sanchez, 1997). Temel yetenekler işletmenin içerisinde bulunan ve farklı kısımlarda yer alan yeteneklerin etkileşiminden kaynaklanan ve bundan dolayı da işletme geneline hâkim olan yetenek ve becerilerin bir birikimi olarak da ele alınmaktadır (Torkkeli ve Tuominen, 2002). Bu nedenle temel yetenekler günümüzün sağlam temellerini oluşturabildikleri gibi

gelecekteki bazı belirsiz durumlara uyum sağlayıp pozitif tepkiler gösterme kabiliyetini de ifade edebilir (Ansoff ve McDonnell, 1990). Snyder ve Ebeling ise; işletmelerin sadece birer ürün ve hizmet üretimine yönelik birimler olmayıp çeşitli faaliyetlerden meydana gelen sistemler olduğunu ve bu sistemleri faaliyete geçiren en önemli nedenin de temel yetenekler olabileceğini ifade etmişlerdir (Snyder ve Ebeling, 1992). Bu noktada temel yetenek kavramını daha iyi anlamlandırabilmek için temel yeteneğin bileşenlerine vurgu yapmak doğru olacaktır.

2.1.1 Temel Yeteneğin Bileşenleri

Temel yeteneğin en önemli rekabet araçlarından bir tanesi olarak düşünülmesi, onun dışarıdan bakıldığında kolay anlaşılabilir olmaması ya da çok zor algılanmasından kaynaklanmaktadır. Temel yetenekleri oluşturan ana unsurların rakipler tarafından anlaşılabilir bir yapıya sahip olması rakiplerin bu avantajı yakalamasını güçleştirmektedir. Bazen işletme yönünden rekabeti devam ettirmenin olumsuz tarafını oluşturan bu bilinmezlikler bumeranga benzetilebilir. Çünkü tıpkı bumerang gibi temel yeteneklerin de işletmenin bünyesinde yeralan diğer bölümler tarafından tam olarak anlaşılmadığı zaman bu durum işletmeye yönelik bir tehdit olarak görülebilir. İşletme bu yetenek karmaşasını çözemediği ve buna uygun stratejiler geliştiremediği vakit işletme başarısızlığa doğru sürüklenebilir (Gorman ve Thomas, 1997). Bu tehlikeyi yok edebilmek için çift yönlü bir çaba gerekmektedir. Bu çabalardan ilki; Temel yeteneklerin nicelik ve niteliklerini en ayrıntısına kadar ortaya koyarak varolan unsurları en basite indirgeyerek anlaşılmasını sağlamaktır. Diğer adım ise, bilişsel ve bütünsel olarak yönetimini sağlayıp gerekli olan düzenin yapısını anlamaya çalışmaktır.

Temel yeteneklerin alt yapısını oluşturan ve ona değer kazandıran bileşenleri üç başlık altında toplamak mümkündür. Bunlar;

- Kaynaklar (resources)
- Beceriler (skills)
- Yetenekler (abilities) şeklinde ifade edilebilir.

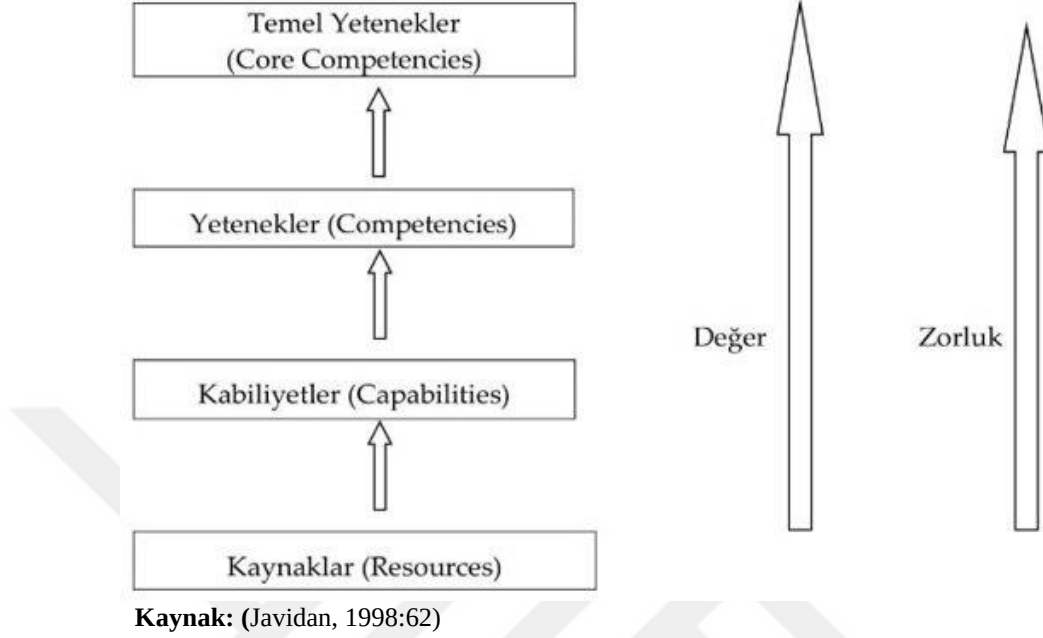
Bu bileşenlerin anlamlarına bakıldığında, kaynaklar işletmelerdeki değer zincirinin ilk girdisi olarak düşünülebilir. Beceriler; işletmelerin kendi kaynaklarını kullanabilme becerisini ifade ederken fonksiyonel bazlı değerlendirilmektedirler. Yetenekler; bazı işlerin becerilerle harmanlanılarak belli bir düzeyde yapılabilme yeterliliğinin bir bileşeni olarak ifade edilebilir. Bunlardan yola çıkılarak temel yetenek ise; farklı stratejik iş birimlerinin (SİB) sahip olduğu beceriler arasındaki etkileşimden doğarlar. Bu kapsamda Temel yetenekler SİB'lerin her bir bölümünde varolan bilgi ve tecrübenin uyumlu bir şekilde birbirleri ile harmanlanmasından meydana gelirler (Javidan, 1998).

Temel yetenekler her SİB'teki ustalık, bilgi ve iş süreçlerinin en iyi şekilde koordine edilebilmesini sağlamaktadır. Bunu yaparken ise geniş katılımlı, iletişim ve işbirliği güçlü gönüllülerden oluşan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmeler bütün bölümlerin sahip oldukları yetenekleri diğer bölümlere en iyi şekilde aktarabildikleri müddetçe önem kazanabilirler. Bu aşamanın en önemli engeli içsel bağlılıktır. İşletmede yönetim ile ilgili uygulanan bazı prosedürlerin, çalışanlara paylaşımcı ve destekleyici bir anlayış kazandıramadığı zamanlarda işletmelerde bilgileri paylaşma istekleri azalış gösterebilmektedir. Bu nedenle sağlam bir temel yetenek oluşturulması daha da zor bir hale gelebilmektedir (Javidan, 1998).

Temel yeteneğin oluşturulması için kaynak, beceri, ve yeteneklere ihtiyaç vardır. Kaynak, beceriler ve yetenekler arasındaki farklılığın en basit olarak ifadesi, bu üçlü bileşenin (kaynak, beceri ve yetenek) dışarıdan görülebilme derecesidir. Bu hiyerarşinin en alt kısmında bulunan kaynaklar somut varlıklardır ve bundan dolayı da görülebilen unsurlar olarak belirtilebilir. Beceriler ise daha az görülebilir ve daha az bir şekilde elle tutulabilen unsurlardır. Bunlar zaman içerisinde geliştirilebilir. Yetenekler ise, kaynak ve becerilerin harmanlanması sonucu meydana gelebilen, dışarıdan görülmesi zor olan bundan dolayı da taklit edilmesi kolay olmayan unsurlardır (Gorman ve Thomas, 1997).

Yetenek hiyerarşisi, Temel yeteneklerin doğru bir şekilde tespit edilmesi, fonksiyenelliğinin artırılması ve kavramı oluşturan bileşenlerin birbirleri ile olan ilişkilerinin farkına varılabilmesine bağlıdır. Bu ilişkinin kurulabilmesi bileşenler

arasındaki hiyerarşik düzen ile ilgilidir. Bu hiyerarşi ve beceriler arasındaki değer ilişkisi Şekil 2.1’de yer almaktadır.



Şekil 2.1 İşletme yetenek ve beceri hiyerarşisi

Şekil 2.1.’de görüldüğü üzere temel yetenek her basamağın birbirleri ile ilişki içinde olduğu ve aralarındaki ilişkilerin bir bütün haline getirilmesi sonucu ortaya çıkan bir üründür. Diğer önemli olan kısım ise, üst basamağın elde edilmesinin zor olması ve bu zorluğa paralel olarak da işletmeye büyük bir değer katmasıdır (Javidan, 1998). Şeklin en alt basamağında işletmenin sahip olduğu kaynaklar yer almaktadır. Bu kaynakların yeterince değerlendirilebilmesi bir üst basamakta yer alan becerilerin bir nevi esasını oluşturmaktadır. Beceriler, işlevsel esaslı olup, kaynaklar ile arasında belli bir uyumun sağlanabilmesi ile ilgili iş süreçlerinden meydana gelmektedir (Torkkeli ve Tuominen, 2002). Örneğin, işletmenin sahip olduğu pazarlamaya yönelik olan yetenek ve beceriler, insan gücü, teknolojisi ve finansal kaynaklar arasındaki etkileşimin bir ürünü olarak ortaya çıkabilmektedir (Javidan, 1998). Üçüncü bölümde bulunan yetenekler ise, beceriler arasında gerçekleşen işbirliğine ve çapraz etkileşime dayanmaktadır. Bu yetenekler işletmenin üretim, yönetim ve pazarlama sistemlerinin birbirleri ile uyum içerisinde yürütülmesi sonucu ortaya çıkmaktadır.

Temel yetenekler, hiyerarşide en üst basamakta yer almaktadır. Temel yetenekler SİB’lerin kesiştiği noktadadır (Javidan, 1998). Farklı SİB’nin yeteneklerinin birbirleri

ile olan uyum ve etkileşimleri sonucu olarak ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bu temel yetenekler, iş birimlerinin kendi aralarında paylaştıkları bilgi ve beceri alanlarıdır. Temel yetenekler işletme bünyesinde yer alan kaynak, beceri ve yeteneklerin en iyi şekilde kullanılması sonucu o işletmeye gerekli değer ve önemi kazandırmaktadır (Javidan, 1998). Esasen bu kazanımlar sayesinde de işletmelerin daha yenilikçi bakış açısına sahip olmaları beklenmektedir.

2.1.2 Temel Yetenek Türleri

Temel yetenekle ilgili yapılan alan yazın incelemeleri sonucunda, farklı yazarlar tarafından farklı bir şekilde sınıflama yapıldığı görülmektedir. Prahalad ve Hamel (1996), temel yeteneği pazarlara olan erişime yönelik, bütünselliğe yönelik ve fonksiyonel boyuta yönelik olmak üzere üç grupta ele almıştır. Pazara olan erişime yönelik yetenekler, işletmelerin müşterilerine yakın olmalarına yardımcı olan yeteneklerdir. Bütünsellikle ilgili yetenekler, işletmelerin faaliyetlerini en hızlı şekilde yerine getirebilmeleri için rakiplerine göre daha esnek ve güvenilir olmasına yardımcı olan, kaliteli üretim, tam zamanlı üretim vb. gibi yetenekleri kapsamaktadır. En son yetenek olan fonksiyonel boyutlu yetenek ise, işletmelerin ürettikleri ürün ve hizmetlerini en iyi şekilde müşteriye sunarak, müşterinin en iyiyi ayırt etmesine katkı sağlayan yeteneklerdir (Srivastava, 2005).

Devisch (1998)'e göre, temel yetenekler bütünselliğe uyum sağlamak için iş görenler tarafından geliştirildiği ve o işletmeye has özelliklere sahip olmasından dolayı transferinin zor olması söz konusudur. Devisch (1998) bu yetenekleri; fonksiyonel bazlı ve belirli olan yetenekler olarak iki kısımda adlandırmıştır. Fonksiyonel yetenekler, bireysel olan rollerin birbirleriyle etkileşimlerinden meydana gelen ve performansa doğrudan etki eden yeteneklerdir. Belirli olarak bahsedilen yetenekler ise; çalışanların belli başlı bazı işleri başarabilmek için ihtiyaç duyulan yetenekler olarak da tanımlanmaktadır (Garavan ve McGuire, 2001).

Başka bir çalışmada ise bu yetenekler üç grupta ele alınmıştır. Farklı zamanlarda farklı işlerde uygulanabilmesi için gerekli olan yeteneklere genel işe göre yetenekler, sadece belli başlı işler için kullanılacak olan yeteneklere öğrenen yetenekler ve son olarak da

bu iki yeteneği birleştirip yönetecek olan bireysel kariyer odaklı yeteneklere de kariyerle ilgili yetenekler denilmektedir (Garavan ve McGuire, 2001).

Bu sınıflandırmaların dışında son yıllarda meydana gelen teknoloji odaklı değişimler farklı bir sınıflandırmayı da ortaya çıkarmıştır. Bu kapsamda bazı araştırmacıların işletmenin en üst düzey performansını elde edebilmesi için, teknolojik bazlı kaynak ve yeteneklerin çok önemli olduğunu söyledikleri görülmektedir. Bundan dolayı da bu araştırmacıların incelemelerini yalnızca teknolojiyle ilgili yetenek eşitleri üzerine yoğunlaştıkları görülmüştür (Acar, 1993; Collis, 1991; Danneels, 2002; Henderson ve Cockburn, 1994; Mascarenhas vd., 1998; Winterschied, 1994). Bazıları ise bireysel ve fonksiyonel bazlı olan yetenek ve kaynakların etkin bir şekilde birleşmeleri sonucu meydana gelen bütünleştirici organizasyonel yetenekler üzerinde durmuşlardır (Henderson ve Cockburn, 1994; McGrat vd., 1995; Verona, 1999). Bu araştırmalardan yola çıkılarak işletmelerde temel yeteneği sınıflandırırken,  gruptan bahsedebilmek mümkündür. Bu noktada çalışmanın bundan sonraki kısmında temel yetenekler teknolojik, pazarlama ve yönetsel yetenekler olarak üç grupta incelenecektir.

Teknolojik yetenekler; bugünün bilgi ve teknoloji çağında ön plana çıkması çok da yadırganmayacak temel yeteneklerdir. Çünkü bugünün yenilik anlayışı teknoloji odağına oturmuş bir yenilik anlayışıdır. Ayrıca teknoloji tüm insanların ve işletmelerin hayatında oldukça büyük bir yer tutmaktadır. Bugünün dünyasında işletmeler küresel bazlı pazarlarda avantaj elde etmek istiyorlarsa mutlaka teknolojik yönlü gelişmeleri en iyi şekilde takip etmelidirler. Hatta bu takibatın yanında bunları işletmeye uyarlayıp, ticarileştirmeyi hızlı bir şekilde yapmaları gerekmektedir. Teknolojik yetenekler, bilgiye yönelik olan teknolojik uygulamalarını yapılandırarak en hızlı şekilde kullanmak için ihtiyaç duyulan uzmanlığı ifade etmektedir. Bu yetenekler, işletmeye ait bilgilerin çalışanlar arasında kademeli ve etkin bir şekilde yerleştirilmesini sağlayarak teknik alt yapının oluşturulması sonucu faaliyete geçen yeteneklerdir (şşahin vd., 2005).

Bazı araştırmacılar değer kazandıran üretim zinciri içerisinde yer alan faaliyetleri de teknolojik yenilikler kategorisine koymaktadırlar. Bu erevede Danneels (2002), retim için gerekli olan araç ve gereçlerin, ticari bilgilerin, Ar-Ge ve kalite kontrol için

gerekli olan araçların da teknolojik yenilikler kategorisinde olması gerektiği kanaatindedir. Buradan hareketle üretimi ve ürün gelişimini sağlamak için yapılan işletme içerisinde yeralan teknik bilgi ve mühendisliğe yönelik tüm faaliyetler teknolojik yetenek olarak ele alınabilir. Fakat tek başına teknolojik yetenekler ve bu konudaki üstünlükler işletmelere rekabet avantajı sağlayamayabilir. Bundan dolayı bu yeteneklerin diğer yeteneklerle etkileşimli bir şekilde biraraya getirilmesi gerekmektedir (Kaya Özbağ, 2010). Bunun için pazarlama yeteneği de önemli bir temel yetenek halini alabilir. Çünkü bir işletmenin en iyi teknolojiyi üretmesi onu pazarlayıp satamadıktan sonra bir şey ifade etmeyecektir.

Pazarlama yetenekleri; pazarlama ile ilgili olan yani ürün, fiyat dağıtım, satış ve tutundurmaya yönelik yeteneklerdir. Pazarlamaya yönelik yeteneklerin gelişiminde önemli olan faktör, bilginin bütünleşerek uyum sağlamasıdır. Bundan dolayı pazarlama yeteneklerin, bilginin temeline dayalı, somut olan kaynakların değerli çıktılar elde edebilmek için bir araya getirildiği etkileşimli süreçler olarak ele alınabilir. Bu yetenekler işletmeye rekabet edebilmeleri için elde ettikleri mal ve hizmetlerine katma değer elde etme avantajı sağlayacaktır (Eren vd., 2005).

Pazarlama yeteneği, yaşamda yer alan teknolojik, demografik ve jeopolitik gelişmelerin etkileşimlerine dayandırıldığı kadar, hayal gücü ve sezgiye de dayandırılabilir. Bu noktada işletmeleri geleceğe yönelik hayal kurmaktan ve yeni rekabet alanları elde edebilmekten uzaklaştıran yegâne düşünce ise, geleceğin öngörülemezliği değil, yöneticilerin geleceğe daha dar bir pazar penceresinden bakmış olmaları olarak ifade edilebilir (Hamel ve Prahalad, 1990).

Tüm bunlar özelinde işletme gelecekte başarıyı elde etmek istiyorsa iş ufkunu genişletmesi şarttır. Yöneticiler işletmeyi sadece belli bir iş birimlerinden oluşan bir yapı olarak değil, temel yeteneklerden oluşan bir yapı olarak görmeleri gerekmektedir. Temel yetenekler geniş bir müşteri kitlesine hitap edebilir. Pazarlar belli bir kapasiteye ulaştığında olgunlaşır fakat yetenekler değişim göstermeye devam edecektir. Mesela; Honda, üretimine sadece motosiklet olarak başlamasına rağmen, hiçbir zaman tek bir işe bağlı kalmayıp bu alandaki yeteneğini, otomobil, çim makinesi, bahçe traktörleri, deniz motoru ve jeneratör üretimine dönüştürmeyi başarmıştır (Hamel ve Prahalad,

1990). Bu kapsamda özellikle son yıllarda ortaya çıkan yeni pazarlama çabaları hem yenilikçi, ürünler üretilmesi hem de bunların yenilikçi yöntemler ile pazarlanmasına imkân sağlamaktadır. O yüzden pazarlamaya özgü yetenekler yenilikçilik konusunda teknolojik yeteneklerin bir tamamlayıcısı niteliğindedir denilebilir.

Yönetmel yetenekler; işletmelerin yeteneklerini geliştirerek en iyi konumda yer alabilmeleri için üzerlerine düşen görevleri itina ile yerine getirilebilmeleri ile ilgilidir. Yönetim kadrosunda bulunanlar için en önemli konu, yetenek gelişiminin yapılandırılması yapılmadan nasıl bir süreç olarak ortaya çıkacağı ve bu sürecin bazı yöntem ve araçlarla kullanılarak nereye kadar yapılandırmaya ihtiyaç olduğunun belirlenmesidir (Campbell ve Luchs, 2002). Bu konu ile ilgili diğer önemli nokta yetenekleri birleştirerek bir bütün elde etmektir. Yalnız alanında uzmanlaşmaya yardımcı olan yeteneklerin bir araya getirilip bir bütün meydana getirmek o kadar kolay olmayacaktır. Değişimi tam olarak yapılamayan yeteneklerin uygulamaya geçirilmesi pek mümkün olmayacağından, bu yetenekler işletme açısından pek fazla değer ifade etmeyecektir. Bu nedenle yönetimin ilk önce yapması gereken yetenek bütünlüğünü sağlamak ve bunu yaparken de temel yetenek üzerinde önemle durmaktır. Yenilenmesi tam olarak yapılamayan yenilikler, uyum sağlamada sıkıntı yaratabileceği için işletmenin yeni avantajlar elde etmesini de engelleyecektir (Hitt vd., 1983).

Bu kapsamda değişimi ve farklı etkinlikleri yönetebilme, işletmenin beceri ve yeteneklerini organize ederek tek bir noktada birleştirme ve yönetme, vizyon yaratma ve yaratılan vizyonu bölümler arasında en iyi şekilde paylaşabilme yetisi gibi yetenekler, yönetmel yetenekler kategorisinde yer almaktadır (Hitt vd., 1983). Özellikle temel yeteneğe yapılan vurgunun anlaşılabilmesi ya da temel yeteneğe ilişkin farkındalığın oluşturulabilmesi için yöneticilerin bu bilinçle hareket etmeleri önem arz etmektedir. Yöneticiler bu konuda bir bilinçle hareket etmediklerinde yönetmel yetenekler temel yeteneği oluşturmada ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasında pek bir etki oluşturmayacaktır. Özellikle hem teknolojik yeteneklerin hem de pazarlama yeteneklerinin oluşması da yönetmel yetenekler olmadan pek de mümkün olmayacaktır.

2.1.3 Temel Yeteneğin Özellikleri

Temel yetenek kavramı ele alınırken her türlü bilgi, beceri ve yeteneğin temel yetenek olarak düşünölemeyeceği ve temel yeteneğin kendine özgü bazı özelliklerinin olduğunu ifade etmek doğru olacaktır. Öyle ki, alan yazında da bir işletmenin başarı elde ettiği her bilgi, beceri ve yetenek temel yetenek olarak değeriendirilemeyeceği vurgulanmaktadır. Çünkü elde edilen bilgi, beceri ve yeteneğin Temel yetenek olarak ele alınması için bazı özelliklerin bulunması gerekmektedir. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Ataman, 2009; Karayel, 2006; Koçel, 2010).

- Temel yetenek anlamlı olmalı ve rekabet avantajı yaratmalıdır. İşletme temel yeteneklerini kullanarak yeni ürün geliştirmeli, yenilikler yapabilmeli kendisini rakiplerin bir adım önüne geçirebilecek avantajları yakalayabilmelidir.
- Temel yetenek kolay kolay taklit edilememelidir. İşletmenin sahip olduğu bu yetenekler rakiplerinin de kolayca dikkatini çekecek ve işletme yetenekleri sayesinde pazar payını arttırmak istediği zaman bu yetenekleri ile ilgili rakiplerine açık vermemesi en önemli koşullardan biridir. Nitekim bu yetenekler sadece o işletmeye aittir ve o işletme için temel yetenektir onun için gizlilik çok önemlidir. Başka bir işletme bu yeteneği taklit etmeye çalıştığında ya başarısız bir şekilde taklit eder ya da bu taklit müşteride güven oluşturamaz.
- Temel yetenek esnek olmalı ve uzun süreyi kapsamalıdır. Bu yetenekler işletmeler için uzun dönem taklit edilemeden sürdürülebilir nitelikte olmalı günümüz rekabet koşullarında tüketici isteklerini ön planda tutmalı ve temel yeteneklerin bu isteklere esnek bir şekilde uyarlaması yapılabilmelidir.
- Temel yetenek yaygınlaştırılabilir olmalıdır. Bir becerinin temel yetenek olarak adlandırılabilmesi için yeni bir ürün oluşturulmasına zemin hazırlayabilmesi gerekmektedir.
- Temel yetenek ne ürünleri ne de bunlara yönelik işlevseleri kapsamayıp, elde edilen bilgi, beceri ve yetenekleri kapsamaktadır.
- Temel yeteneğin belli bir sınırı olmalıdır. Bu anlamda işletmenin sahip olduğu alanlar belirlenmelidir.
- Temel yetenek müşteri için bir değeri yaratmalıdır. Ancak değeri yarattığında müşteriyi yakalayabilmek ve tatmin edebilmek mümkün olacaktır.

- Temel yetenek işletmenin yapısına uyum sağlamalıdır. İşletmeden uyumsuz bir temel yeteneğin ortaya çıkarılmaya çalışılması boşuna bir zaman ve maddi kayba yol açabilecektir.

İşletmelerin sahip olduğu becerileri temel yetenek olarak adlandırabilmek ve bu becerileri temel yetenek kategorisine koyabilmek için bahsedilen özellikleri taşımaları önem arz etmektedir. İşletmeyi başarıya götüren belli bir sürü yeteneği olabilir fakat bunlardan sadece bir veya birkaçı temel yetenek olarak adlandırılabilir. O nedenle de temel yeteneğe odaklanmak gerekmektedir.

Hamel ise; temel yeteneklerin beş tane kilit unsuru olduğunu belirtmektedir (Major, vd., 2011). Bunlar şu şekilde sıralanabilir;

- Temel yetenekler sadece kişisel yeteneklerden veya organizasyonel bazı süreçlerden oluşmaz aksine bunların benzersiz karışımından meydana gelmektedir.
- Temel yetenekler tamamen bilgi ve öğrenmeye yönelik davranışlardır.
- Temel yetenekler müşterinin değerini yansıtmalıdır.
- Temel yetenekler rakip firmaların yeterli çözümü bulamadığı bir unsurdur.
- Temel yetenekler yeni ve geniş pazara ulaşmada bunun yanında yeni ürünlere dönüşebilme kapasitesine sahiptir.

Tüm bunlardan yola çıkıldığında, temel yeteneğin değerinin anlaşılabilmesi ve işletmeler arasındaki kıyaslamaların daha iyi yapılabilmesi için Hamel ve Prahalad (1990) temel yeteneklerin taşıması gereken özelliklerin üzerinde ısrarla durmayı yeğlemişlerdir. Bu özellikler; temel yeteneklerin nadir olması, kopyalanamaması, ikame edilmesinin zor olması ve ayrıca müşteriler için çok değerli olması şeklinde özetlenebilir.

Yukarıda ifade edilen özellikler de dikkate alındığında temel yeteneğin işletme tarafından doğru bir şekilde belirlenmesi önemlidir. İşletme bünyesinde bulunan yeteneğin temel yetenek olarak değerlendirilebilmesi, esasen o yeteneklerden hangisinin temel yetenek olarak görülebilmesi ile ilgilidir (Kıngır ve Ağraş, 2011). Bu

bilgi doğrultusunda temel yeteneğin içereceği bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler (Demir ve Oktay, 2010);

- Müşteriler açısından görülebilir, sektörün değer verdiği ve değerli bulduğu nitelikli yeteneklere sahip olması,
- Yeteneklerin benzerinin olmaması ve taklidinin zor olması,
- Temel yetenekler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Bu özellikler ve hususlar dikkate alınarak belirlenen temel yeteneğin geliştirilmesi de önemlidir. Çünkü değişimin hızlı olduğu bu çağda geliştirilemeyen temel yetenek zamanla sıradan bir hale dönüşme tehlikesi ile karşı karşıya kalacaktır. Bu kapsamda bundan sonraki kısımda temel yeteneğin geliştirilmesi ele alınacaktır.

2.1.4 Temel Yeteneğin Geliştirilmesi

Hamel ve Prahalad'a (1990) göre temel yeteneğin belirlenmesinden sonraki diğer bir aşama, bu temel yeteneklerin geliştirilip genişletilmesi aşamasıdır. Alan yazın incelendiğinde temel yeteneklerin geliştirilmesi ve genişletilmesi aşağıda ifade edilen yollarla gerçekleştirilebilmektedir (Kıngır ve Ağraş, 2011). Bu yollar;

- İhtiyaç duyulan teknolojilere yatırım yapılması,
- İşletme birimlerinin bünyesinde yer alan kaynaklara erişimin sağlanması,
- Stratejik oluşumlar yaratarak rakiplerin önüne geçilmesi şeklinde sıralanabilir.

Bunun dışında temel yeteneğin geliştirilmesine yönelik firmaların hem iç kaynakları kullanarak hem de dış kaynaklardan yararlanarak üç şekilde geliştirebilecekleri ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004). Bu yöntemlerden ilki süreç yenileme, ikincisi dış kaynaklardan yararlanma ve sonuncusu kıyaslama olarak ifade edilebilir.

Bu yöntemlerden ilki olan **süreç yenileme**; belli süreç ve organizasyonlar içerisinde katma değer sağlayan faaliyetleri en üst seviyeye getirerek yalnızca maliyet oluşturacak faaliyetleri minimize etmeyi ve var olan kaynakları kullanarak en iyi

performansı sağlamayı ve iyileştirmeyi vurgulamaktadır (Armistead ve Harrison, 1995; akt. Kaya, 2003).

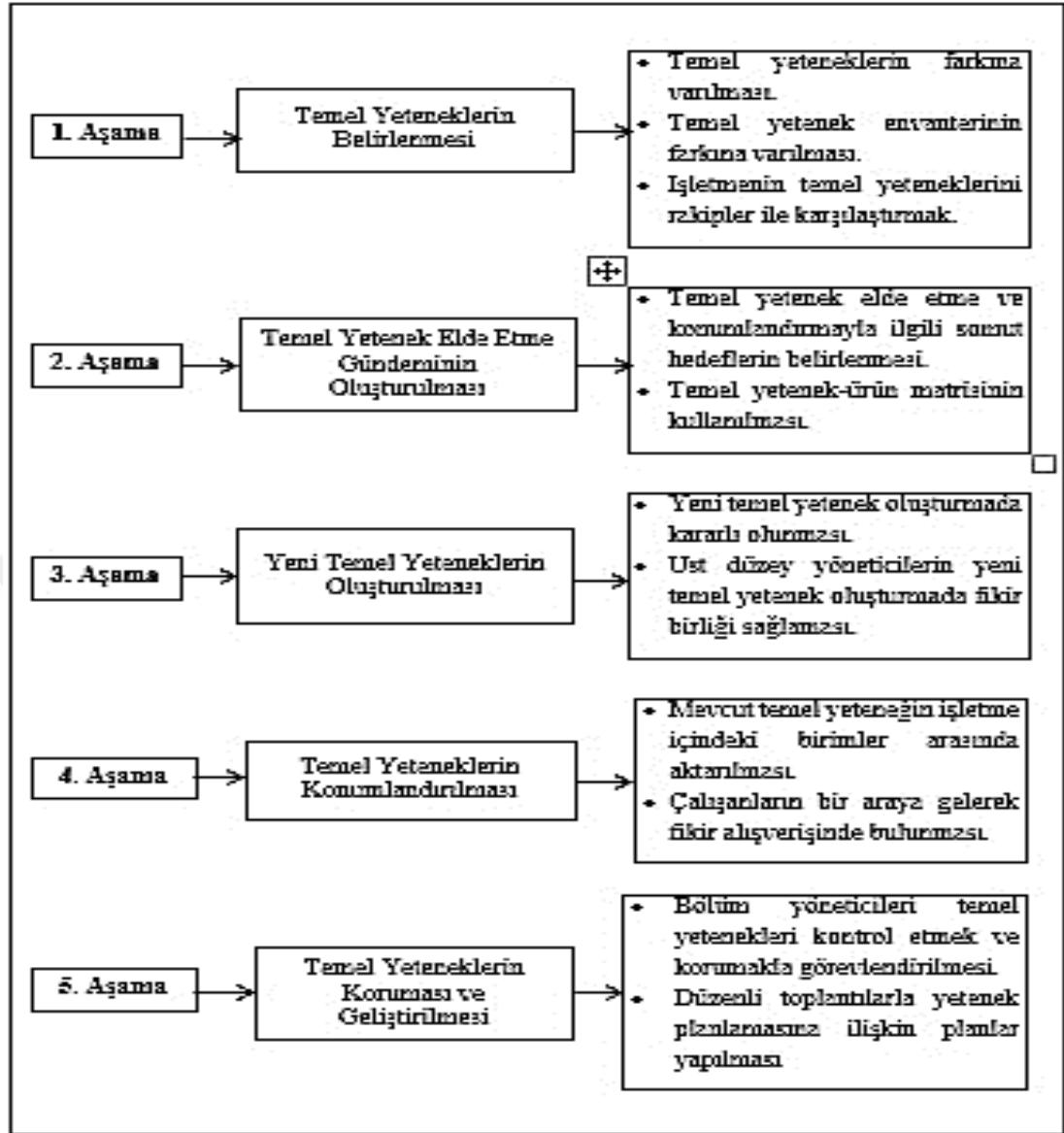
Süreç yenileme de bölümler arasında ne gibi faaliyetlerin gerçekleştirildiği ile değil, istenilen sonuçların hangi süreçler sonunda elde edilmesi gerektiğine odaklanılmalıdır. Yalnız yöneticiler genellikle görev, yapı ve insan odaklı davranmaktadırlar (Fidan, 2001). İşletmelerde süreçler üzerine odaklanan yönetici sayısı yok denecek kadar az sayıdadır. Bununla beraber süreç yenileme en üstte yer alan yönetim tarafından yönetilen, yukarıdan aşağıya doğru olan zaman odaklı yaklaşımdır. Bu yaklaşım en kısa sürede sistemde kalıcı değişiklikler yapabilecek gelişmeleri amaçlamaktadır (Ardhaldjian ve Fahner, 1994).

İkinci yöntem olarak ifade edilen **dış kaynaklardan yararlanma**; işletmelerin kendi yeteneklerine odaklanarak bunun dışında kalan işleri, o konuda uzmanlaşmış başka firmalara yaptırıp bu firmalardan fayda sağlayarak değer yaratması olarak tanımlanabilir. Günümüz şartlarında aynı ürün ve hizmeti üreten işletmeleri bulmak pek mümkün olmamaktadır (Weidenbaum, 2005). Fakat artmakta olan rekabet ile değişim gösteren çevre koşulları işletmeleri birbirleri ile ortaklaşa hareket etmeye yönlendirmektedir. Bu nedenle bütün üretim faktörlerine sahip olma gün geçtikçe önemini yitirmeye başlamış ve onun yerine bilgiye en kısa sürede ulaşmak önem kazanmıştır (Power vd., 2006). Değişime adapte olan ve yeniliklere hızlı bir şekilde yanıt vermeyi başarabilen işletmeler rakiplerine karşı üstün duruma gelmekte ve rekabet olanağı elde etmektedirler. Bu süreçte firmalar alternatif pazar arayışı içine girmekte, ilerleme kaydettikleri işlerini tekrar gözden geçirerek inşa etmekte bunu yaparken de diğer firmalarla belli bir iş birliği içerisine girerek yeni stratejiler geliştirebilmektedirler. Bu durum işletmelerin kendi yeteneklerine odaklanıp rakipleri ile de rekabet edebilmeleri için dış kaynak kullanımının gerekli olabileceği düşüncesine yönelmelerine sebebiyet vermektedir. Kısacası yeteneklerine odaklanmak isteyen işletmeler diğer işler için dış kaynak kullanmayı tercih edebilirler.

Temel yetenek geliştirme yöntemlerinden sonuncusu olan **kıyaslama**; işletmelerin içerisinde yer aldıkları sektörleri veya sektör dışında yer alan başarı elde etmiş firmaları gözlemleyerek firmaların nasıl bu başarıyı elde edebildiklerini ve bu

yöntemlerin neler olduğu ile ilgili elde etikleri bulguları analiz etmesi ile ilgilidir. Bu analiz sonuçlarının işletmenin kendilerine uygulaması ile kıyaslama amacına ulaşmış olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004). Başarıların daim olabilmesi için kıyaslama işleminin uzun süreli gündemde kalması ve sektördeki en iyi işletme ile yapılması önem arz etmektedir. Hamel ve Prahalad’a (1994) göre ise; bir işletmenin temel yeteneğini tam olarak geliştirebilmesi için temel yeteneğini belirlemesi, bu yeteneğin elde edilmesine ilişkin gündem oluşturulması, yeni bir temel yetenek oluşturulması, temel yeteneğin doğru bir şekilde konumlanması ve temel yeteneğin korunmasının çok iyi anlaşılması gerekmektedir (Ataman, 2009; Karayel, 2006).

İşletmeler, piyasalarda var olabilmek ve rekabet düzeylerini arttırabilmek için temel yetenek profillerini en iyi şekilde oluşturarak bu oluşturdukları yeteneği geliştirmelidirler. Öyle ki, temel yetenek profilinin bir işletmede oluşturulabilmesi için yönetimde yer alan ekibin yetenek yönetiminde bulunan beş maddeyi en iyi şekilde algılaması ve anlaması gerekmektedir (Prahalad ve Hamel, 1994). Bu kapsamda temel yeteneğin geliştirilmesi için Şekil 2.2’de görülen aşamalar söz konusudur.



Kaynak: (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008)

Şekil 2.2 İşletmelerin temel yetenek geliştirme aşamaları

2.1.5 Temel Yeteneğin Önemi

Koşulların sürekli değişkenlik gösterdiği çevrede iş ve sosyal yaşamda da yenilikler önem kazanmıştır. Yenilik yapabilmenin bireylerin bazı kişilik özelliklerine ve kabiliyetlerine bağlı olduğu görülürken; örgüt bazında bakıldığında ise yeniliğin temel yeteneğe sahip olmaya ya da temel yeteneğin farkındalığına sahip olmaya bağlı olduğu söylenebilir. Ayrıca işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüklerini koruyabilmeleri ve sürekli gelişim içerisinde olabilmeleri temel yeteneklerini nasıl geliştirdikleri ile ilişkilidir (Ülgen ve Mize, 2004).

İşletmeler istedikleri kaynak ve yetenekleri kazanabilmek için diğer işletmelerle ittifak oluşturmayı tercih edebilmektedirler. Bu anlamda da temel yetenekler ittifak oluşturmada ve işletme için en iyi ortağı seçmede de kilit rol almaktadır (Karakılıç, 2009). Bu nedenle yeteneklerini bir bütün olarak ele alan işletmelerin bir uyum içerisinde hareket etmeleri durumunda rekabet avantajı elde edebilecekleri ifade edilmektedir (Robins ve Wiersema, 1995; Teece vd., 1994). Bunun yanında paylaşılan yetenek ve teknik bilgi ortaklıkları olan ve birden fazla alanda faaliyet gösteren işletmelerin de yüksek performans gösterdikleri bilinmektedir (Eren vd., 2005). Bunların yanında işletmeler stratejik ittifaklarını temel yetenekleri baz alarak oluşturdukları takdirde, gelecek tehditlere karşı rakiplerine oranla daha uzun ayakta kalabilecekler ve yeniliklere kısa sürede adapte olabileceklerdir (Marrow, 1991).

Temel yeteneklerin performans üzerine etkileri birçok araştırmacı tarafından incelenmiştir. Duysters ve Hagedoorn, teknoloji sektöründe yapmış oldukları bir araştırma ile temel yeteneklerin işletmenin performansına etkilerini değerlendirmişlerdir. Teece vd., (1997), uyum ve bütünlük içerisinde yer alan şirket yeteneklerinin işletmeleri rakiplerine karşı güç elde ettikleri ve rekabet avantajı açısından güçlendirmekte olduğu üzerinde durmuşlardır (Duysters ve Hagedoorn, 2002). Robins ve Wiersema (2003), teknik bilgi ve paylaşılan yetenekler alanında faaliyetleri bulunan işletmelerin yüksek performans gösterdiklerini bulmuşlardır. Handerson ve Cockburn, ‘‘özel araştırma kabiliyetlerini’’ önemli bir yetenek kaynağı olarak belirtmişler ve bu yeteneklerin şirket performansları üzerinde olumlu etkilerinden söz etmektedirler (Eren vd., 2005). Temel yetenekler, nadir bulunan, az sayıda olan ve taklidi mümkün olmayan nitelikleri yönünden her işletmede farklılık göstermekte ve işletmelerin performansı üzerine de farklı etki etmektedir. Araştırmacılar tarafından temel yeteneklerin işletmelerin performanslarını olumlu bir şekilde etkilediği ve ayrıca temel yeteneklerin rekabet avantajı elde edilmesinde büyük bir öneme sahip olduğu vurgulanmıştır (Karakılıç, 2008).

Bunlarla birlikte sürekli değişim arz eden çevre koşullarında, işletmelerin kendine ait temel yeteneklere sahip olması işletmelerin stratejik performanslarının da yüksek olmasına olanak sağlayacaktır (Karakılıç, 2008). Sahip olunan temel yetenekler işletmeye en iyi olma fırsatı vermesinden dolayı sadece ülke içerisinde değil, dünya

apında yer alan pazarlara ürün ya da hizmet sunma fırsatını da beraberinde getirecektir (Fischer vd., 2004). Belirli konularda elde edilen ya da geliştirilen yetenekler, işletmelerin yeni pazarlara girebilmelerinde önemli bir basamak olacaktır (Majör vd., 2001).

2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramı

Sosyal sorumluluk, işletmenin içinde bulunduğu sosyal çevre, bu çevre içerisinde yer alan grup ve kişiler ile ilgili davranış biçimlerini kapsamaktadır. İşletmelerin var olabilmek için belli bir kâr elde etmeleri gerekmektedir. Fakat işletmelerin sürdürülebilirliklerinin devamı için de sosyal paydaşlarının çıkarlarını gözetmeleri de önem arz etmektedir (Şimşek vd., 2003).

Mohr vd., (2001) çalışmalarında kurumsal sosyal sorumluluğu “şirketin toplum üzerindeki her bir zararlı etkiyi en minimum seviyeye indireceği veya ortadan kaldıracığı bunun yanında uzun vadeli yararlı faydaları en üst seviyeye çıkaracağına taahhüdü” olarak tanımlamışlardır (Morh vd., 2001). KSS, hukuki zorunlulukların dışında işletmelerin isteği doğrultusunda sosyal, ekonomik, çevresel ve ahlaki boyutlarla da ele alınması gereken bir kavramdır. İşletmelerin etkileşim içerisinde bulunduğu iç ve dış çevresine yönelik belli bir memnuniyetinin yanında işletmenin karlılığını da hedefleyen ve işletmeyi tüm çevresiyle beraber geleceğe taşıyabilecek faaliyetlerin planlanıp bu faaliyetlerin uygulanmasını kapsayan kavramdır. KSS, yaptığı bütün faaliyetler sonucunda fayda sağlama ve belli sorumluluklarla hareket edilmesi gerektiğinde işletmenin zarar görmemesi olarak ifade edilebilir (Başer, 2015). Yukarıda ifade edilen açıklamalardan da yola çıkılarak genellikle KSS aşağıdaki ifadelere vurgu yapan ya da dikkat çeken bir kavram olarak düşünülebilir. Bu ifadeler (Bayraktaroğlu vd., 2009);

- İşletmelerin kâr odaklı ürün ve hizmet üretmeleri dışında bazı sorumluluklarının olduğu,
- İşletmelerin sebebiyet verdikleri sosyal sorunlara yönelik çözüm üreterek katkı sağlamaları gerektiği,

- İşletmelerin bir tek hissedarlarına yönelik değil, bütün paydaşlarına yönelik bazı sorumluluklarının olduğu,
- İşletmelerin yalnızca ekonomik odaklı olmamaları ve insani anlamda da değerlere önem vermeleri gerektiği şeklinde sırlanabilir.

Yukarıdaki ifadeler ekseninde değerlendirildiğinde özellikle 1990'lardan sonra KSS'ye yönelik ilgi artmaya başlamıştır. Bu minvalde gelirin yükselmesi, problemlerin çözümü için ortak hareket etme, bilgi iletişim teknolojilerinin gelişme göstermesi ve sanal da olsa birtakım olayların farkına varılması KSS'nin önem kazanmasını hızlandırmıştır (Uzkesici, 2005).

Tüm bunlar ışığında özellikle de sürdürülebilir kalkınma için işletmelerin görev ve sorumlulukları artmış ve paydaş teorisi önem kazanmaya başlamıştır (Sarıkaya, 2009). Bu nedenle KSS kavramını doğru anlayabilmek için paydaş teorisini de iyi anlamak gerekmektedir. Çünkü paydaş toplum içerisinde yer alan işletmeyle ilişkisi olan ve işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerden etkilenen ve yapmış olduğu faaliyetlerle de işletmeyi etkileyen kişi veya kuruluşları vurgulamaktadır (Baron, 2000). Freeman (1984) ise, paydaşı “organizasyonel amaçların başarılmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişi” olarak tanımlamıştır. İşletmelerin ilişkide bulundukları paydaşların sayısı gün geçtikçe artış göstermiş ve buna bağlı olarak da ilişki karmaşası oluşmuştur. Freeman'ın (1984) bu bakış açısına göre, işletme kendi dışında yer alan gruplarla ne derece güçlü bağ kurulabilirse; ortaklaşa yapılacak hedeflere ulaşması da o derece kolaylaşacaktır. Tersini durum meydana geldiğinde ise ilişkiler kötüleşecek ve ortak hedeflere ulaşım zorlaşacaktır. Bu yaklaşım paydaş teorisinin yapı taşıdır. Kısacası bu teorisinin amacı, işletmeler arasında rekabet üstünlüğü elde edebilmek için iç ve dış çevreyle olan organizasyonel ilişkilerini sağlamlaştırmasına katkı sağlamaktır.

İşletmenin iç ve dış çevre faktörleri düşünüldüğünde paydaşları iki grupta inceleyebilmek mümkündür. Bunlar kurum içi paydaşlar ve kurum dışı paydaşlar olarak ifade edilebilir. Kurum içi paydaşlar; kurucu ana sahipleri, hissedarlar, yöneticiler ve çalışanlardan oluşmakta iken kurum dışı paydaşlar ise; toplum, hükümet, müşteriler, tedarikçiler, rakipler vs. gruplardan oluşmaktadır. (Aktan, 1999).

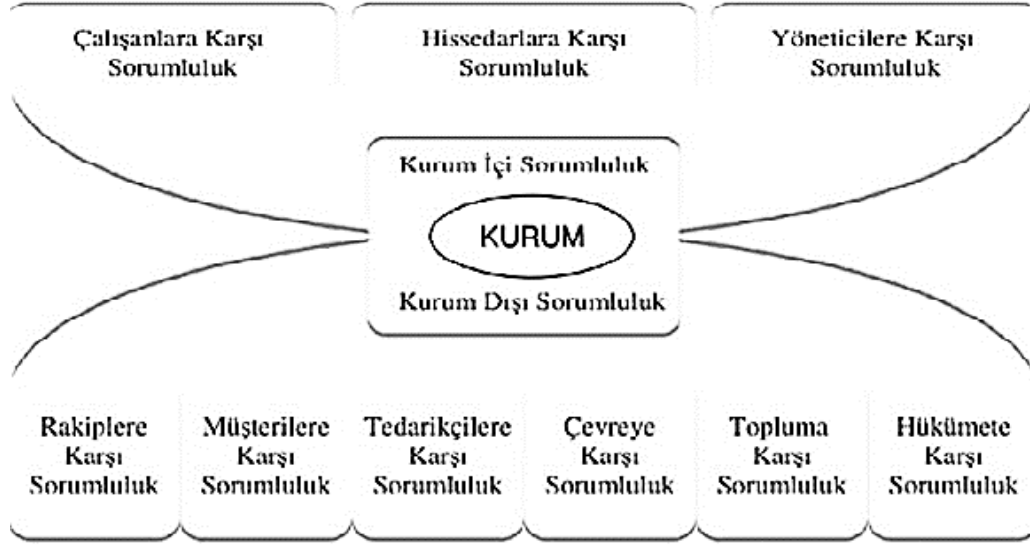
KSS faaliyetleri ise işletme yöneticilerinin işletme içinde ya da dışarısında yer alan tüm paydaşlara yönelik bakış açısının gelişmesi sonucu ortaya çıkarak gerçek bir anlam kazanmaktadır. Bu çerçevede KSS kavramını daha iyi anlamlandırmak için KSS'nin boyutlarını ortaya koymakta fayda vardır.

2.2.1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları

Şu ana kadar yapılan açıklamalardan yola çıkılarak KSS, topluma karşı olan yükümlülüklerin en iyi şekilde ve bilinçli bir anlayış sınırları içerisinde yerine getirilmesi olarak değerlendirilebilir. Değişken bir yapıya sahip olan sosyal sorumluluk, toplumun değişen beklentilerinden etkilenen ve buna bağlı olarak değişkenlik gösteren bir yapıdır. Bu özellik onun kapsama alanını genişletmesine etki etmektedir. Bu alanlar, kurumların sosyal sorumluluk sınırlarını ve kapsamını oluşturmaktadır. Bu sorumluluk alanları (Aktan ve Börü, 2007);

- Çalışanlara,
- Tüketicilere,
- Hissedarlara,
- Doğaya ve çevreye,
- Devlete,
- Tedarikçilere,
- Rakiplere,
- Topluma yönelik sorumluluklar olarak sıralanabilir.

Bunlardan çalışanlara, hissedarlara ve yöneticilere karşı olan sorumluluklar “kurum içi paydaşlar” grubunda yer alan kurum içi sorumluluk alanını oluşturmaktadır. Rakiplere, müşterilere, tedarikçilere, çevreye, topluma ve hükümete karşı olan sorumluluklar ise; “kurum dışı paydaşlar” grubunda yer alan kurum dışı sorumluluk alanını oluşturmaktadır (Aktan ve Börü, 2007). İşletmeler bu iki sorumluluk alanı arasında yer alırlar ve buna bağlı olarak da sosyal sorumluluklarını, her iki tarafın istek ve beklentilerine cevap verecek şekilde yerine getirmeye çalışmaktadırlar. İşletmelerin kurum içi ve kurum dışı KSS alanlarını Şekil 2.3’de görmek mümkündür.



Kaynak: (Aktan, 1999:40)

Şekil 2.3 Kurumsal sosyal sorumluluk: kurum içi ve kurum dışı sorumluluk alanları

Şekil 2.3. incelendiğinde hem kurum içi hem de kurum dışı tüm unsurların aslında KSS faaliyetlerinin gerçek anlamda gerçekleşmesi için dikkate alınması gerekliliğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. İşletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin tüm unsurları ile dikkate alınması çok kolay bir husus olmamakla birlikte buna dikkat etmek gerekmektedir. Bu anlamda gerçek KSS faaliyetlerini gerçekleştirmek işletmeler açısından olduğu kadar başta toplum olmak üzere tüm paydaşlar açısından da oldukça önemlidir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik ortaya atılan yaklaşımlar söz konusudur. Bu kısımda bu yaklaşımlar ele alınacaktır.

2.2.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Yaklaşımları

Alan yazında KSS kavramını ele alan araştırmacıların ortaya attığı bazı yaklaşımlara rastlamak mümkündür. Bu yaklaşımların temelde iki kategoride değerlendirildiği görülmektedir. Bunlardan ilki KSS'ye klasik açıdan bakan klasik sosyal sorumluluk yaklaşımları iken ikincisi ise, olayı daha çağdaş ele alan modern sosyal sorumluluk yaklaşımlarıdır (Top ve Öner, 2008).

Klasik sosyal sorumluluk yaklaşımı; diğer bir adıyla Friedman yaklaşımı olarak da bilinmektedir. Bu yaklaşım, Milton Friedman'ın kâr ve piyasa odaklı davranıldığı sürece halkın refah seviyesinin kendiliğinden yükseleceğini ve taleplerin en iyi şekilde karşılanabileceğini öngören bir yaklaşımdır (Top ve Öner, 2008). Bu yaklaşımın

işletmelerin sistematik amaçlarını yerine getirmelerinin dışında başka herhangi bir sorumluluklarının olmadığı varsayımına dayanmaktadır. Buna göre verimli ve kârlı bir şekilde faaliyetlerini sürdüren işletmeler aynı zamanda topluma karşı olan sorumluluklarını da yerine getirmiş sayılmaktadır. Eğer işletmeler mevcutta yer alan ve yaptıkları yatırım sonucunda elde edecekleri gelirleri gereksiz olarak düşünülen bazı projelere yönlendirirlerse yatırım projelerinde azalma olacağı ve tüketici fiyatların da artış yaşanabileceği düşünülmektedir. Buna bağlı olarak da işletme gelirlerinin düşeceğini ve ekonomiye olan katkılarının azalacağını iddia etmektedirler. Bu yaklaşıma karşı çıkanlar tüketicilerin ve toplumun bizzat kendisinin bundan büyük zarar göreceğini ifade etmektedirler (Çelik, 2007).

Bu yaklaşımın işletme sorumluluklarını kâr odaklı olduğunu düşünmesinden dolayı KSS uygulamalarının bazı olumsuz durumlara sebebiyet verebileceği de düşünülmektedir. Bu olumsuzluklar, işletmelerin kârlarında düşüş yaşanması, maliyetlerinde artış olması, işletme amaçlarının sınırlandırılması ve işletme için gereğinden fazla önemli olan sosyal güç savaşı yaşanmasına yol açabilir. Bununla birlikte toplum içerisinde sorumluluklarını yerine getiren işletme sayılarında düşüş yaşanması da söz konusu olabilir (Halıcı, 2001).

Modern sosyal sorumluluk yaklaşımına göre, sosyal sorumluluğun ilk sırada yer alması gerektiği ve kârlılığın ikinci planda ele alınmaması gerektiği varsayımına vurgu yapılmaktadır. Bu yaklaşım ile ilgili, Elton Mayo, Peter Drucker, Adolf Berle, J.M. Keynes gibi düşünce sahiplerinin yanında, Archie Carroll, Robert E. Freeman gibi akademisyenlerin çalışmalarında da bu konuya dikkat çekilmektedir (Çelik, 2013: 17).

Modern yaklaşım KSS'yi bir bütün olarak görmektedir. Bu çerçeveden bakıldığında KSS yalnızca bir model veya hayırseverlik felsefesi değildir. KSS, çevresel ve ekonomik boyutları içerisine alan örgütsel stratejiyi biçimlendiren ve bu yönde planlanmasına katkı sağlayan uygulamaları içermektedir (Aydemir, 2007). Bu yaklaşıma göre işletmeler klasik yaklaşımda olduğu gibi toplumun çıkarları ile çatışmamaktadır. Bunun tam tersine işletmeler meydana çıkacak olan sorunların çözümünde toplumla birlikte hareket etmektedirler. Bu şekilde hareket edildiğinde birbirleri ile uyum içerisinde olan işletme ve toplum daha da yakınlaşarak, toplumun

gelişimine katkı sağlayacak ve işletmenin ihtiyaç duyduğu çevreyi meydana getirme şansını elde edebilecektir. Bunun yanında işletmelerin faaliyetlerini sürdürülebilirlik çerçevesinde kâr marjları ile arttırmaları da mümkün olabilecektir (Başer, 2015).

Klasik yaklaşıma göre sosyal sorumluluk alanında en büyük sorumluluğun hissedarlarda olduğu görülürken, modern yaklaşımda ise yöneticiler en büyük sorumlu olarak görülmektedir. Ayrıca müşteriler birinci derecede önemli bir konumda yer almaktadır (Alpaslan, 2012). Modern yaklaşım, işletmelerin yalnızca kârlarını en üst seviyeye çıkarabilmek için değil, halkın sosyal refahını da artırabilmek için faaliyette bulunmaları gerektiğini ifade etmektedir (Halıcı, 2001).

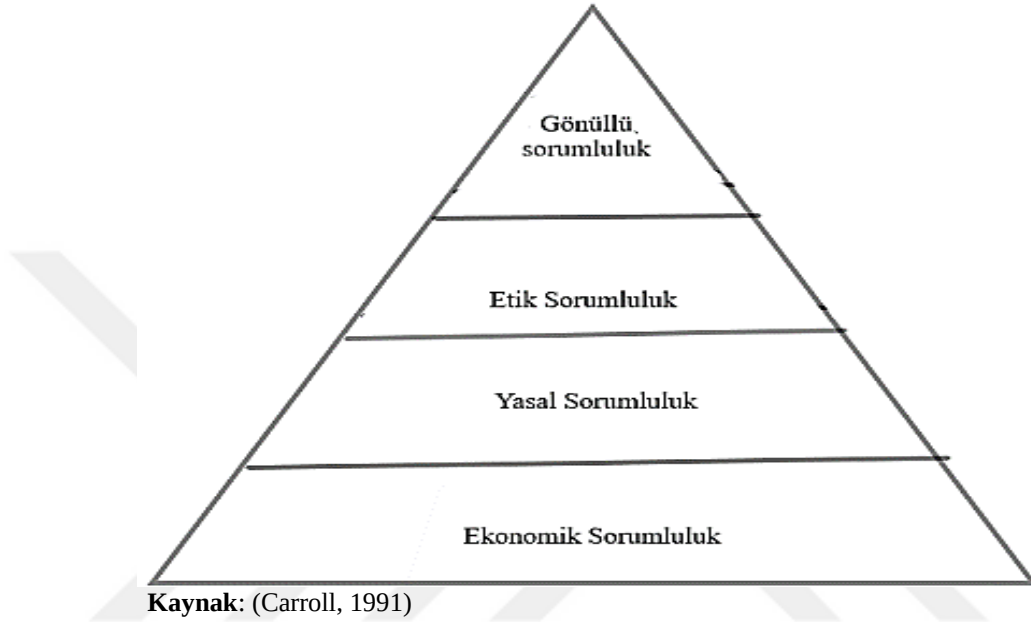
Gerek klasik yaklaşımın pay sahiplerini ve kârı ön plana alan yaklaşımı gerekse de modern yaklaşımın paydaşları ön plana çıkaran yaklaşımı KSS faaliyetlerinde sorumluluk bilincinin nasıl artırılacağı ve bu sorumluluğun nasıl yerine getirileceği konularında KSS boyutlarına odaklanmayı zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle bundan sonraki kısımda KSS faaliyetlerinin boyutları ele alınacaktır.

2.2.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları

KSS kavramının boyutları birçok araştırmacı tarafından ele alınsa da bu konu ile ilgili yapılan çalışmalarda daha çok Carroll'ın dört boyutlu sosyal sorumluluk piramidinin kullanıldığı görülmektedir. Carroll bu piramidi 1979 yılında dikdörtgen şeklinde oluşturmuş olup daha sonraki çalışmalarında (Carroll 1991) piramit şekline dönüştürerek gelişmesini sağlamıştır. Ortaya çıkan KSS piramidi ekonomik, yasal, etik ve gönüllü sorumluluk olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır (Çalışkan ve Ünüsan, 2011). İşletmeler, bu boyutları da içerisine almış olan faaliyetleri gerçekleştirirken, sadece kendi yararlarını düşünmeyip, toplumun da yararını gözeterek faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler (Pirsch vd., 2007).

Carroll (1991), KSS boyutlarının piramit şekline dönüştürülmesinde en etkili boyutun ekonomik sorumluluk alanı olduğunu ve bundan dolayı da piramidin en alt basamağında ve en geniş alana sahip olduğunu belirtmiştir. Ekonomik sorumluluğu sırasıyla yasal, etik ve gönüllü sorumluluklar takip etmektedir. Bu husus esasen klasik yaklaşımın ön gördüğü ekonomik boyutun bir işletme için ne kadar önemli olduğunu

bir kez daha ortaya koymaktadır. Fakat işletmelerin tüm paydaşlara karşı sorumluluğunu vurgulamayan klasik yaklaşımın yerine ortaya çıkan modern yaklaşım ise ekonomik ve yasal sorumluluğun yanına etik özellikle de gönüllü sorumluluğu ekleme noktasında alan yazına katkıda bulunmaktadır. Bu kapsamda Şekil 2.4 alan yazında en çok kullanılan KSS boyutlarını içeren piramidini göstermektedir.



Şekil 2.4 Kurumsal sosyal sorumluluk piramidi

Ekonomik sorumluk; bütün işletmelerin ilk etapta sorumlu oldukları, tüketicilerin/müşterilerin ihtiyaç veya istekleri doğrultusunda mal ve hizmet üreterek bunları kâr elde edebilecek şekilde satmalarıdır (Carroll, 1991). Şirketlerin ekonomik olarak ilk etaptaki sorumlulukları, faaliyetlerini düzgün bir şekilde yerine getirmektir. KSS ekonomik tabanlı bir sorumluluktur ve buna bağlı sorumlulukların da temelini oluşturan bir yapıdadır. Bu sorumluluğun yerine getirilmesi esasen bütün kurumlardan ve kuruluşlardan istenmektedir (Andrew ve Dırk, 2004). Çünkü işletmelerin hayatlarına devam edebilmeleri ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşabilmeleri için hem kârlı hem de verimli üretim yapmaları gerekmektedir. Gerekli verimi elde edemeyen ve kâr payını sağlayamayan işletmeler ise yaşamlarını devam ettiremeyeceklerdir. Bu çerçevede işletme bünyesinde yer alan ortakların, hisse sahiplerinin ve çalışanların belli oranda gelir elde edebilmelerine adına bu sorumluluk oldukça büyük bir öneme sahiptir. Eğer bu durumda bir aksama olursa çalışan motivasyonunda, ortakların büyüme odaklı yaklaşımlarında ve işletmenin

sürdürülebilirliğinde ilişkin belli başlı sorunlar ortaya çıkacaktır. Bu durum işletmeyi olumsuz olarak etkileyecektir. Kısacası ekonomik sorumluluk; hisse sahipleri için kâr elde etme, çalışanlar için istihdam sağlama ve müşteriler için ise kaliteli ürün üretmek anlamına gelmektedir.

Yasal sorumluluklar; özellikle işletmelerin faaliyetlerini gerçekleştirirken odaklanmaları gereken hukuki unsurlara dikkat çekmektedir. Bu açıdan toplum, işletmelerin gerçekleştirdikleri faaliyetlerden kâr elde etmelerini kabul ederken bu amacı koşulsuz olarak onaylamamaktadır. Çünkü bu faaliyetlerin hukuki ve kanuni mevzuatlara ne derece uyumlu olduğu önem arz etmektedir. Bu nedenle işletmelerin ekonomik faaliyetlerini sürdürürken belli yasal denetimleri de göz ardı etmemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Bu sorumluluk boyutuna göre, toplum ve işletme belli yasal çerçevelerde bir antlaşmaya gitmektedir. Bu yasal çerçeve bir bakıma işletmeler için etik ilkelerin oluşturulmasına zemin hazırlamaktadır. İşletmelerin ekonomik faaliyetlerini yürütürken uymaları gereken bu ilkeler ve değerler ise işletme ya da toplum tarafından değil yasa koyucular tarafından belirlenmektedir (Carroll, 1991). Yasal sorumluluk çerçevesinde işletmelerin uymak zorunda oldukları bu yasalar rekabeti düzenleyen, eşitlik ve güvenliği sağlayan, tüketiciyi koruyan, çevreyi koruyan ve hissedarlarla ilgili yasalar olmak üzere beş kısımda ele alınabilmektedir (Özgener, 2004).

Etik sorumluluklar; alan yazında ahlaki sorumluluklar olarak da adlandırılan sorumluluklardır. Bu noktada ahlaki sorumluluk yasalarda yeri olmayan fakat toplumun işletmeden yapmasını istediği etik davranış biçimlerini içeren sorumluluklara dikkat çekmektedir. Bu sorumlulukların içeriğini, sosyal paydaş gruplarında yer alan müşterilerin, çalışanların ve hissedarların hak ve adalet ile ilgili algılamaları oluşturmaktadır. İşletmeler bu algılamalar ışığında ekonomik yönden amaçlarını yerine getirmekle yükümlüdürler (Ay, 2003). Aslında toplum içerisinde ahlaki yönden kabul gören davranışlarda bulunmaları işletmelere hem güven verecek hem de itibarlarının artmasına katkıda bulunacaktır. Bunun yanında ahlaki davranışlar, uygulanacak para cezalarında azalmaya ve bu konu ile ilgili açılacak olan davaların maliyetlerinde de düşüş yaşanmasına neden olacaktır (Lantos, 2001).

Özgerener'e (2004) göre işletmelerde yer alan sosyal sorumlulukların ahlaki bileşenleri; sosyal kurallara uygun şekilde iş yürütebilmek, toplum tarafından ahlaki kuralları kabul edip saygı göstermek, işletme amacına ulaşmaya çalışırken ahlaki kurallardan ödün vermemesini sağlamak, örnek bir vatandaş olarak işletmelerden ahlaki yönden neler beklediğimizi açık bir şekilde ifade etmek ve işletmelerde dürüstlük ile adil davranışların yasalara uymadan daha önemli olduğunu kabul edip ona göre davranmak şeklinde sıralanabilir.

Gönüllü sorumluluklar ise; işletmelerin toplum içerisinde oluşturdukları güveni perçinleştiren, onların yer aldıkları sosyal çevrede örnek bir vatandaş olarak algılanmalarına katkı sağlayan faaliyetleri içermektedir. Bu noktada işletmelerin kaynaklarının bir bölümünü sanatsal ve toplumsal projeler için ayırmaları gönüllü sorumluluklar kategorisinde yer almalarına katkı sunacaktır (Lantos, 2001). Bu sorumluluklar işletmeler yönünden zorunluluk içermemekte olup tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bakıldığında modern Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının bir yansıması olarak gönüllü sorumluluk önem arz eden bir sosyal sorumluluk boyutudur. Fakat her ne kadar gönüllü denilse de birçok işletmenin, içerisinde yer aldığı topluma karşı iyi bir vatandaş olarak algılanabilmek adına bu sorumlulukları gündemlerine aldığı da alan yazında tartışılmaktadır. Bu durumda işletmelerin bu faaliyetleri ekonomik kaygı ile gerçekleştirdiğini vurgulayan görünürde hayırseverlik denilen kavram ön plana çıkmaktadır (Küskü Aydoğan ve Bay, 2012).

Aslında uygulamada gönüllü sorumluluklar bazı sosyal sorumluluk girişimleriyle beraber uygulanılmaya çalışılmaktadır. Sosyal girişimler, bazı kurumlar tarafından sosyal bazı olguların desteklenerek kurum içi sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi için üstlenilen belli başlı aktivitelerdir. Bu aktiviteleri ise; toplum yararına katkı sunan, güvenlikle ilgili, eğitimle ilgili, çevreyle ilgili, diğer insani istek ve ihtiyaçla ilgili konular olarak ifade etmek mümkündür (Kotler ve Lee, 2005).

Söz konusu bahsi geçen tüm KSS boyutları Tablo 2.1'de görüldüğü gibi özetlenebilir.

Tablo 2.1 Kurumsal sosyal sorumluluğun dört bileşeni

Sosyal Sorumluluk Türü	Sosyal Beklenti	Sonuç
Gönüllü Sorumluluk	Toplum işletmeden bekler	İşletme toplumu desteklemeye yönelik programlara katkıda bulunur
Etik Sorumluluk	Toplum işletmeden bekler	İşletme şüpheli ve sorgulanacak uygulamalardan kaçınır
Yasal Sorumluluk	Bir zorunluluk olarak görülür	İşletme tüm yasalara itaat ederek kurallara uyar
Ekonomik Sorumluluk	Bir zorunluluk olarak görülür	İşletme maliyetlerini azaltarak gelirlerini artırır ve karını maksimize eder

Kaynak: (Pinkston ve Carroll, 1994)

Tablo 2.1’den yola çıkılarak kısaca özetlemek gerekirse bu boyutlar; işletmelerin stratejik planlamalar yapmasından müşteri memnuniyeti sağlamaya, iyi bir performans ile doğru raporlama oluşturmaktan yerel ekonomiyi destekleyen gönüllü çalışmalara kadar pek çok konuyu içeren bir yelpazeyi bünyesinde barındıran faaliyetleri içermektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk bünyesinde yürütülen faaliyetlerden, işletme paydaşları doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bu etkinin olumlu olması ise işletmenin ekonomik performansı başta olmak üzere yenilikçilik ve inovasyon kapasitesinin artmasına da katkı sunabilir.

2.2.4 Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi

KSS faaliyetlerinin temelinde, sanayileşmenin neden olduğu toplumsal, siyasal ve kültürel sorunların karşısında bu sorunlarla mücadele edebilmek için işletme ve sivil toplum örgütlerinin devlet kuruluşları ile ortaklaşa hareket etmesi yer almaktadır. Böylece işletmeler sorumluluklarını ilk önce bütün toplumu ve daha sonra bütün dünyayı içine alacak bir şekilde ve küreselleşmeyi de göz önüne alarak genişletmek durumundadırlar. Buna bağlı olarak işletmelerin sorumluluklarının boyutlarını değiştirip genişletme eğilimine gidecekleri söylenebilir (Yönet, 2005).

KSS alanı içerisinde yer alan tüm paydaşlar ile birlikte İşletmeler açısından da kurumsal sosyal sorumluluğu önemli kılan bazı nedenler olduğu ifade edilebilir. Bu nedenler (Özdemir, 2007);

- Uluslararası ticaretin ve küresel çapta yer alan dağıtım kanallarının öneminin artmasına bağlı olarak işletmelerde sosyal sorumluluğa yönelik sağlık, güvenlik ve çevresel konularda bazı endişelerin oluşması,
- Birleşmiş Milletler (BM) ile Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) gibi kurumlar arası sosyal bazı kuralların standart hale getirilmesine yönelik anlaşma, bildiri ve ilkelerin geliştirilmesi,
- Teknolojik aletler yardımıyla kurumsal etkinlikler izlenebilmesi ve bilgi iletiminin daha kolay bir hale gelmesi,
- Tüketiciler ve yatırım yapanlar, sosyal sorumluluğun uygulandığı işleri desteklediklerinden dolayı işletmelerin çevresel ve sosyal konulara ilişkin risk ve fırsatların ne şekilde ele alındığı ile ilgili bilgi sahibi olmak istemeleri,
- Fazla sayıda ahlaki olmayan davranışlara yönelik yapılan ihlallerin işletmelere karşı olan güveni sarsması ve yönetimin kendi içerisinde hesap verilebilir olmayı ve adil davranışlarda bulunmayı gündemine taşımak durumunda kalması,
- Sivil toplum kuruluşlarının gün geçtikçe gücüne güç katması ve bunun işletmelere yönelik olan baskıyı artırması,
- Kurumsal sosyal sorumluluğa yönelik sorunların hükümet tarafından çıkartılan kanunlarla da yeterli derecede ele alınmadığının görülmesi,
- İş dünyasına göre, kurumsal sosyal sorumluluk kavramının etkili bir şekilde ele alındığında başarısızlık riskini azaltabileceğinin ve işletmelere bu konuda yeteri kadar çalışma yürüttüğünde markasının ve itibarının gelişim gösterebileceğine inanılması şeklinde özetlenebilir.

KSS faaliyetlerini önemli kılan bu nedenler esasında KSS'nin hem işletmeler hem de tüm paydaşlar açısından önemli bir kavram olduğu gerçekliğini ön plana çıkarmıştır. Bu nedenle özellikle kârlılığı ve büyümeyi temel amaç olarak gören işletmelerin sosyal sorumluluk faaliyetlerine eğilmesi işletmeler için önem arz etmektedir. Benzer şekilde toplum ya da devletin bir paydaş olarak KSS faaliyetlerini desteklemesi de tüm paydaşlar için önem arz eden bir kavram olmasındandır. Bu noktada şu hususa dikkat çekmek gerekmektedir. İşletmelerin KSS anlayışına bağlı olarak elde ettikleri kazanımları sadece ekonomik verilere yansıtan rakamlar sonucu elde edilen kazanımlar olarak düşünülmemelidir.

Öyle ki, alan yazın incelendiğinde işletmelerin paydaşların KSS faaliyetlerinden ekonomik temelli kazanımlar dışında pek çok konuda fayda sağlayabildikleri görülebilmektedir. İşletmeler elde ettikleri bu faydalar sonucunda toplumda itibar kazanmış olup, bu da işletmelerin değerinin artmasına ve sonuç olarak da işletme markasında pozitif yönlü bir etki sağlamaktadır. Ayrıca işletme çalışanlarının sosyal sorumluluk projelerinde yer alması çalışanlar üzerinde pozitif etki oluşturarak, çalışanların kuruma olan bağlılıklarının artmasına ve bununla birlikte nitelikli iş gücünün kurum bünyesinde kalmasında etkin rol oynayabilmektedir. Bunun yanında işletmeler açısından bakıldığında sosyal sorumluluğun, yeni pazarlar oluşturabildiği, müşteri sadakatini sağladığı, kaliteli ve verimli üretim yönünden olumlu geri dönüşler sağladığı görülmüştür. Bu durum işletmelerde KSS'ye risk yönetiminin daha aktif hale gelmesine neden olabilmektedir (Argüden, 2002).

Aslında KSS'nin toplumun hemen her yerinde kabul edilmesinin temel nedenleri arasında bu uygulamaların toplumda yer alan tüm kesimin lehine sonuçlanmış olması ve işletmelerin paydaşlar tarafından kolay anlaşılması başı çekebilir. Bu kapsamda Tablo 2.2 KSS faaliyetlerinin işletmeler ve tüm paydaşlar açısından önemini ortaya koyan faydaları maddeler halinde özetlemektedir.

Tablo 2.2 Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeye ve paydaşlarına sağlayacağı faydalar

İşletmeye Sağlayacağı Faydalar	
- Hisse senetleri değerinde artış, - Marka değerinde artış, - Risk yönetiminde etkinlik, - Hassas yatırımcılara erişme ve finans araçlarına ulaşım, - İtibar ve saygınlık kazanma, - Kârlılık oranında artış, - Müşteri sadakati sağlama,	- Kurumsal öğrenme ve yaratıcı olma, - Yeni pazarlara giriş olanaklarında artış, - Kalite ve verimlilik performansında artış, - İşbirlikçi yaklaşım duygusunu geliştirme, - Nitelikli çalışanları elde tutma, - Rekabet avantajı yaratma, - Faaliyetlerde etkinlik,
İşletmenin Paydaşlara Sağlayacağı Faydalar	
Kurum İçi Paydaşlara	Kurum Dışı Paydaşlara
<u>Yöneticilere</u> - İşletmelerinden gurur duyma, - Çalışanların motivesini yüksek tutma, - Etik hususunda fazlaca farkındalık, - Trendlerin takip edilmesi fırsatı sunma, - İşletmenin amaçlarının özümsemesi, - Yenilikçi, yaratıcılık odaklı fikir ve uygulamalara açıklık getirmesi,	<u>Müşterilere</u> - Adil fiyatlı ve kalite odaklı ürün temini, - Satın almada bilgiye kolay ulaşmayı sağlama, - Müşterilerin şikâyetlerini dikkate alarak çözüm üretilmesi, - Örgütlü bir şekilde hareket edilmesi, <u>Rakiplere</u> - Bilgilendirmeler ile kıyaslama yapma imkânı sunma, - Adil bir rekabet ortamı ve dürüstlük temelli pazarlama,
<u>Hissedarlara</u> - Firma faaliyetlerine yönelik yatırımların arttırılması, - Sosyal sorumlulukla ilgili projelere fon temini, - Sermayenin temin edilmesinde kolaylık sağlanması, - İşletme ile ilgili bilgileri açık bir şekilde paylaşma imkânı sunması,	<u>Tedarikçilere</u> - Fiyatlandırmada ya da ödemede dürüstlük algısı oluşturma, - Faaliyetlerde katkı verecek tedarikçilere finansal destekleri sunma, <u>Topluma</u> - İnsan haklarına ilişkin hususlarda geliştirilme sağlama, - Eğitime, sağlığa ve kültüre yönelik alanlarda yatırım yapılmasına fırsat sunma, - Kadın ve çocuk işgücünün sömürülmesini engelleme, - Sürdürülebilirlik odağına katkıda bulunma,
<u>Çalışanlara</u> - Güvenli bir çalışma ortamının sunulması, - Etkin İK politikaları geliştirme, - İyi ve güvenli bir çalışma ortamı ve koşulu sunma, - Endüstri ilişkilerinde daha az anlaşmazlıkların çıkmasına zemin hazırlama, - İstihdama yönelik maliyetlerin azaltılması, - Fırsat eşitliği ve erişim haklarını ön plana çıkarma, - İşçi standartlarında iyileştirme,	<u>Hükümete</u> - Kanunlara bağlı ve yolsuzluk ile mücadelede fırsatı sunma, - Kamusal alanlarda yatırıma fırsat sunma, - Ekonomik ya da sosyal problemlerin çözümüne destek olma, - İstihdamda artış sağlama, <u>Çevreye</u> - Çevre kirliliğinin azaltılması, - Kültürel mirasın korunması, - Bitki örtüsünün ve hayvan soyunun korunması, - Daha temiz üretim süreçleri ve enerji tasarrufu sağlama, - Maksimum verimlilik artışı,

Kaynak: (Aktan ve Börü, 2007)

2.3 Yenilik Kavramı

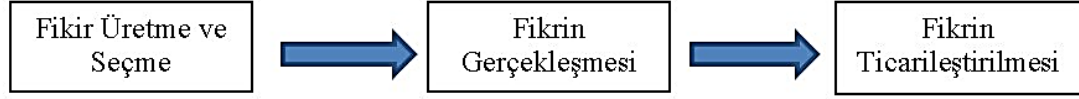
Yenilik kavramı için literatür ve uygulamalarda 1900’lü yıllar atfedilmiş olsa da, hem ulusal hem de uluslararası düzeyde 2000 yılların başlarından itibaren iş dünyasında ön plana çıkmaya başlayan bir kavramdır. Sözlük tanımıyla yenilik; bütün rakipler karşısında avantajlı bir konum elde etmek ya da yenilik sahibi olabilmeye yönelik yapılan yeni bir ürün dizaynı, üretimi veya pazarlamasında rakip ürüne göre farklılık yaratacak yeni fikirler üretebilmek olarak ifade edilebilir (Law, 2009). Ünlü yönetim bilimci Drucker (1995) yeniliği, girişimcilik faaliyeti için çok önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir. Ona göre yenilik, aynı kurumda bir arada çalışan, birbirinden farklı ve belli bir yeteneğe sahip olan çalışanları daha verimli bir hale getirebilmek için, bu çalışanlara yeni kaynaklar temin etmek ya da mevcutta bulunan kaynakların potansiyelini arttırarak refah yaratabilmektir. Oslo Kılavuzuna (2005) göre yenilik, işletmenin bünyesinde yapılan faaliyetlerde, işyeri organizasyonlarında ve dış ilişkilere yönelik yeni veya iyileştirilmesi en iyi şekilde yapılmış bir ürün, yeni süreç ve pazarlama yönetimi veya organizasyonel yönetimin ortaya çıkartılması olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere yenilik bir süreci vurgulamaktadır. Yani yenilik bir süreçtir. Bu süreci daha doğru anlayabilmek için bu kısımda yenilik süreci ele alınacaktır.

2.3.1 Yenilik Süreci

Alan yazında yenilik bir süreç olarak ele alınmakta iken bu süreçteki her unsurun ciddi bir öneme sahip olduğu bir gerçekliktir. Bu süreç döngüsel bir olaydır (Kayalar ve Arslan, 2016). Bir işletmede yer alan yenilik programının başarısı, yenilik programının o işletme için tanımlanmış olmasına bağlıdır. Yenilik alanında ortak bir dil tanımlanarak bu dilin faaliyete geçirilme düşüncesi, işletme çalışanlarının bu yenilik süreçlerine önem vermelerini sağlayıp yeniliğe eleştirel açıdan bakan çalışanları ayrıca teşvik etmektedir (Desouza vd., 2009).

Bu noktada yeniliğe temel oluşturacak olan bilgiyi edinmek, bu bilgiyi paylaşmak ve işleyerek uygulanabilir bir noktaya getirmek yenilik sürecinin en önemli basamaklarını

oluşturmaktadır (Pınar ve Arıkan, 2015). Bu nedenle Schumpeter' in de ifade ettiği üç aşamalı yenilik sürecini Sattler (2011) Şekil 2.5'te olduğu gibi özetlemektedir.



Kaynak: (Sattler, 2011)

Şekil 2.5 Yenilik süreci

Şekil 2.5 incelendiğinde fikir üretme ve seçme aşamasında işletme, iç ve dış çevrede yapacağı araştırmalarla yenilik yaratabilmek için yeni fikirler toplar ve seçer. Seçilmiş olan bu fikirler, teknolojik imkânlarla ve pazarda oluşan talebe göre şekil almaktadır (Sattler, 2011).

Örneğin bir sağlık kuruluşunun yeni çıkan bir teknolojiye yatırım yaparak elde ettiği bu yeni teknoloji sayesinde yeni fikirler ortaya atabileceği gibi, hastaların talepleri doğrultusunda da yeni fikirler üretebilecektir (Endsley, 2010)

Fikirlerin teknoloji ve pazarda uygulanabilirlik aşamasından sonra ikinci aşama olan fikirlerin teknolojik olarak gerçekleştirilmesi ve hedef pazarda yer alan potansiyel ekonomik başarının değerlendirilmesi yer almaktadır. En son aşama olan yeniliğin ticarileştirilmesi aşamasında ise fikrin piyasaya sürülüp üretilmesiyle birlikte, ticari bir kimliğe bürünmesi sağlanmaktadır. Bu aşama, yeniliğin üretilerek, hedeflenen pazara en iyi şekilde tanıtımının ve sunumunun yapılması ile ilgilidir. Bu aşamada yenilik çalışmasının ticari bir kimliğe entegre edilmesi söz konusudur (Sattler, 2011).

2.3.2 Yenilik Türleri

Yeniliği birkaç farklı şekilde sınıflandırmak mümkün olmakla beraber genellikle literatürde iki farklı tür üzerinde durulmaktadır. Bunlardan ilki alanlarına göre yenilik, bir diğeri ise derecelerine göre yenilik olmak üzere sınıflandırılmasıdır.

Alanlarına göre yeniliği, Schumpeter (1934) beş farklı kategoride ele almıştır. Bunlar; yeni üretilen ürünler, üretimde kullanılan yeni yöntemler, yeni tedarik kaynakları, yeni

pazarlardan faydalanma ve düzenli bir çalışma için uygulanan yeni yöntemler olarak sıralanmaktadır.

Literatürde en çok kabul gören ise OECD ve Avrupa Birliği'nin (AB) Oslo Kılavuzu'nda belirtilmiş olan sınıflandırmalardır. Onlara göre bir yenilik için en asgari koşul; ürün, süreç, pazarlama yöntemi veya organizasyonel yöntemin firma için yeni olmasıdır. Bu ifadelerden yola çıkılarak yeniliğin; ürün, süreç, pazarlama ve organizasyonel yenilikler olmak üzere dört temel türünün olduğu vurgulanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005).

Bunlardan **ürün yeniliği**; mevcutta var olan özelliklere ya da öngörülen kullanımlarına göre yeni olan veya en iyi şekilde iyileştirilmesi yapılmış olan mal veya hizmet ortaya çıkartılmasını ifade etmektedir. Bu yenilik, teknik olarak yapılan değişimlerde, bileşen ve malzemelerde, birleştirilen yazılımlarda, kullanıcıya sağladığı kolaylıkta ve diğer fonksiyonel özelliklerde yapılan iyileştirme ve düzeltmeleri kapsamaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Ayrıca ürün yeniliği, yeni bir ürün elde etmek yeni bir hizmet ortaya koyabilmek olarak ifade edilebildiği gibi, mevcutta yer alan ürün ve hizmetin daha da geliştirilerek farklı ürün ve hizmet elde etmek anlamına da gelmektedir (Keizer ve Halman, 2007).

Süreç yeniliği; sıfırdan üretilen ya da büyük ölçüde iyileştirilmesi yapılmış olan ürünün, üretim ve teslimat işlemlerinin gerçekleştirilmesi safhalarıdır. Bu yenilikler ise; teknik, donanım veya yazılımlarda yapılan önemli değişimleri ifade etmektedir. Süreç yenilikleri, birim başına düşen üretim ve teslimat maliyetlerini azaltabilmek, üretilen ürünün kalitesini arttırmayı veya tamamen iyileştirilmiş ürünler üreterek bunları teslim etmeyi içermektedir (Oslo Kılavuzu, 2005).

Süreç yenilikleri, ürüne yönelik yapılacak olan yeniliklerin ortaya çıkmasında etkili olduğu kadar şirketin başarısı ve kârlılığı üzerinde de etkisi olan yeniliklerdir. Bu süreç yeniliklerini en iyi şekilde gerçekleştirip aktif bir şekilde iş hayatlarına uyarlayan şirketler başarılı olurken; aksine bütün bu değişimlere inanmayıp uygulamaya geçmeyen şirketler başarısız olmaktadır. Süreç yeniliği, şirketler için ayakta kalmakta ve rekabet etmekte önem arz eden yeniliklerdir (Güneş, 2010).

Pazarlama yeniliği; ürünün tasarım ve ambalajlanması, ürün tanıtımı veya fiyatlamasında yapılacak olan nitelikli değişimleri içine alan yeni bir pazarlama yöntemi olarak tanımlanmaktadır (Oslo Kılavuzu, 2005). Bu yenilik türü yeni bir pazar yaratmayı değil, mevcutta bulunan pazarlarda uygulanacak değişim ve yenilikleri ifade etmektedir. Yeni pazarlar, yeni ürün ve süreçler neticesinde ortaya çıkacağı için, yeni ürün veya süreçlerin çıktısı olarak düşünülebilir (Dawson ve Constantine, 2014).

Pazarlama yeniliğinde dikkat edilmesi gereken husus, yapılacak olan yeniliğin şirket tarafından daha önceleri uygulanmamış olması ve bu yeniliğin şirketin almış olduğu stratejik kararlar sonucunda ortaya çıkmış olmasıdır (Montuori, 2000). Bu çerçevede pazar yeniliğinin en önemli amacı, var olan pazarları en iyi şekilde tanımak ve hedeflenen pazarlar için en iyi hizmeti vererek yeni yöntemler geliştirmektir (John, 1999).

Yeni bir pazarlama yönetimi, yenilikçi işletmeler tarafından geliştirilebildiği gibi diğer işletmeler tarafından da uygulanabilir bir süreçtir. Pazarlama yeniliği işletmelerin yenilik süreçlerinin bir kısmını oluşturduğu gibi diğer işletmelerinde sahip olduğu bilgi ve becerilerinin birleşimini sağlayarak hem paydaşlar hem de müşteriler için değer yaratabilmeyi amaçlamaktadır (Eskiler, vd., 2011).

Organizasyonel yenilik; bir işletmedeki yönetim biçimine uygun olarak yapılan düzenlemelere ilişkin, işletmenin organizasyon yapısına, işyeri planlamasına, örgütsel sistem yapısına ve yönetim biçimine ilişkin gerçekleştirilen yenilik türüdür. İş uygulamalarına yönelik olarak gerçekleştirilen bu yenilikler, işlerin yönetimi esnasında kullanılan rutin uygulamaları ve rutin prosedürleri organize edebilecek olan yeni metotlarından oluşmaktadır (Pınar ve Arıkan, 2015). Oslo Kılavuzu'na göre (2005) organizasyonel yenilik; işletmenin ticari uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya makro çevreyle ilişkilerinde yeni bir organizasyonel yöntem uygulanması olarak belirtilmiştir.

Organizasyona yönelik yapılan yeniliklerde, yeniliğin performansa ve verimliliğe katkı sağlaması beklenir. Çünkü yenilik, organizasyonda bazı değişimlere neden olabilir. Bu değişiklik içsel veya dışsal çevrede değişikliklere tepki ya da

organizasyonun çevresini etkisi altına alabilecek şekilde hareket etmesi olarak görülebilir. Zaman içerisinde organizasyonu düzenleyenler bu yenilikleri benimseyerek bu değişime ayak uydurabilirler (Damanpour, 1991).

Diğer yenilik çeşitlerinin oluşumunda organizasyonel yeniliğin etkisi yadsınamayacak kadar fazladır. Çünkü yenilikçi bir yapıya sahip olması performansını arttırmakta iken bunun yanında işletmelerin ürün, pazarlama ve süreç yeniliklerini de etkisi altına almaktadır. Nihayetinde organizasyonel yenilik oluşturulurken işletme tarafından elde edilen bilgi, iş birliği ve pazar büyüklüğü gibi unsurlar da işletmeye katkı sağlamaktadır (Burmaoğlu ve Şeşen, 2011).

2.3.3 Yeniliğin Önemi

Günümüz rekabet ortamında işletmeler, yenilik kavramına gereken önemi vermek durumundadırlar. Çünkü işletmeler çalışanların çalışma koşullarına yönelik yeni sistemler geliştirerek, müşterilerine yönelik yeni ürün ve hizmetler sunarak, çevreyi koruyan yenilikçi yöntemler ortaya koyarak ve ortaklar ya da pay sahipleri için yenilikçi çözüm ya da uygulamalar ile daha verimli bir işletme ortaya çıkararak işletmedeki tüm paydaşları etkileyebilirler. Bu doğrultuda, günümüz değişim anlayışıyla birlikte esnek, yenilikçi, girişimciliğe önem veren, ekip çalışmasına imkân sağlayan, insana değer veren ve müşteri odaklı bir çalışma anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır (Güner ve Serinkan, 2017). Bu noktada yenilikçi yaklaşımların ya da yenilikçi bakış açısının işletmelerde var olmasına yönelik ilk adımın yenilik kavramını doğru anlamak olduğunu söylemek doğru olacaktır.

Bunlarla birlikte işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve performanslarını yükseltebilmek için çevrelerindeki değişimlere açık olup bu değişimlere uygun yenilikleri geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler rekabetçi konumlarını koruyabilmek için sahip oldukları ürünlerde sürekli olarak yenilik yapmak zorundadırlar. Bundan dolayı yenilik kavramı, günümüz ekonomisinde rekabet gücünün en önemli unsuru haline gelmiştir. Küreselleşen dünyada teknolojinin yaşadığı hızlı gelişim ile birlikte, yenilikte göz ardı edilemeyecek bir boyuta gelmiştir.

Çünkü yenilik, değişimin, değişerek de gelişimin ve buna bağlı bir şekilde ilerleyebilmenin en önemli ve tek koşulu olarak öngörülmektedir (Atakan, 2017).

Schumpeter, yenilik yapmayan işletmelerin yaşamlarına devam edemeyeceklerini bu konuda da sıkıntılar yaşayabileceklerini iddia etmektedir. Bundan dolayı yenilik, şirketlerin iş dünyasında varlıklarını sürdürebilmek için stratejik bir zorunluluk olarak görülmektedir (Schumpeter, 1942). Yenilik, işletmeler açısından hem kârlılık sağlayabilme hem de büyümeye oranla rekabeti sürdürebilme avantajını devam ettirerek rakiplerinden bir adım önde olmasına katkı sağlamakta ve işletmenin pazarda uzun süre yer alabilmesine imkân sunmaktadır (Demirel, 2015).

Bu kapsamda yenilik bir işletme için çok farklı şekillerde rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bunlar (Tidd vd. 2001);

- Ürün, hizmet veya süreçlerde yenilik yapmak,
- Taklit edilemeyecek değişimler gerçekleştirmek,
- Doğru zamanda doğru yeniliği müşterilere sunmak,
- Hammadde, enerji ve zamanda tasarruf sağlamak,
- Çevreye zarar vermeyen ürünler üretmek şeklinde sıralanabilir.

Yenilik hangi şekilde yapılırsa yapılsın rekabet avantajının yanında sürdürülebilir büyümeyi de sağlamaya katkı sunan bir kavramdır. Bu noktada yenilik değişiklik gösteren müşteri istek ya da ihtiyaçlarını zamanında ve doğru bir şekilde karşılayarak müşterilerin işletmeye olan bağlılıklarının artmasına katkı sunmaktadır. Bu sayede işletme elde ettiği sürdürülebilirlik performansı ile rekabet avantajı, müşteri bağlılığı, karlılık, büyüme ve verimlilik tüm ülkece gelişimi de sağlayarak ekonomiye olumlu katkıda bulunmaktadır (Atakan, 2017).

Bu anlatılardan yola çıkıldığında yenilik, işletmenin içerisinde yer aldığı sektörde rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmek için kullanacaklar önemli bir araçtır. Yenilik için yapılacak olan faaliyetler gerek ülkeler arası gerekse de işletmelerin kendileri arasında rekabet içinde oldukları bir ürünü müşterilerin isteklerine göre üretmek, en iyi şekilde sunmak ve bütün bunları ekonomik çerçeve içerisinde gerçekleştirmenin

yanında yeni ürünler üretip pazara sunmak açısından da işletmelere büyük avantajlar sağlayacaktır. Bu çerçevede esasen bir işletmeyi uzun vadede değerli yapan şey yenilikçi olmaktır (Özkan, 2009).



3. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLER

Yenilik ve yenilikçiliğin öneminde yapılan vurguda da görüldüğü üzere özellikle rekabetçilik sürdürülebilirlik ve stratejik yönetim açısından yenilik oldukça önemli bir karamdır. Bu noktada yenilik ortaya çıkaracak ya da işletmelerin yenilik performansını arttıracak yeni ve sürdürülebilir unsurların belirlenmesi gerekmektedir. Öyle ki, son yıllarda müşteri istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürün ya da hizmetler değil müşterilere istek ya da ihtiyaç uyandıracak yenilikçi ürün ya da hizmetlerin üretilmesi önemli hale gelmiştir. Bu nedenle özellikle müşteri ya da tüketicilerin sosyal sorumluluk odaklı bakış açılarının gelişmesine ve işletmelerin müşteriler için istek ya da ihtiyaç yaratacak ürünleri üretmeye yönelik temel yeteneğe sahip olup olmamalarının yenilik performansına etkisi araştırılması gereken konulardan bir tanesi olarak düşünülmektedir. Çünkü dış kaynaklardan ziyade iç kaynaklarda verimliliği artırmak ve iç kaynak vasıtasıyla yenilikçi yaklaşımlar geliştirmek daha az maliyetli ve başarıya ulaşma için daha doğru yöntemlerden bir tanesidir. Bunun yanında tüketici/müşteri bakış açısının sosyal olguların önemine yaptıkları vurgu sosyal sosyal sorumluluk kavramını da önemli hale getirmiştir. Sosyal sorumluluk odaklı bakış açısı işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bağlamında tüm paydaşlarını düşünerek hareket etmelerini gerekli kılmaktadır. Özellikle de Toplum ve Çevreyi önceliklendiren bakış açısı taşıyan işletmelerde çalışanların sosyal konulara duyarlı yenilikçi yatırımlara eğilimi de kolay olabilmektedir. Bu kapsamda bu kısımda araştırmada ele alınacak olan temel yetenek ve kurumsal sosyal sorumluluk ile yenilik performansı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara değinilecek ve araştırmanın hipotezleri oluşturulmaya çalışılacaktır.

3.1 Araştırmaya İlişkin Alan Yazın Taraması

Alan yazın incelendiğinde işletmelerin yenilik performansını etkileyen faktörler üzerine çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Fakat bu çalışmalarda hem iç hem de dış çevreyi önemli kılan KSS ve temel yetenek kavramlarına fazla odaklanmadığı dikkat çekmektedir. Oysaki her iki kavramda işletmeler için bugünün rekabet ortamında oldukça önemlidir. Bu çerçevede alan yazında hem KSS faaliyetlerinin hem de temel

yeteneğin yenilik performansına etkisine yönelik az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır. Bu az sayıda çalışmanın ise daha çok temel yeteneğin belli özelliklerine ve KSS'nin belli boyutlarına odaklandığı görülmektedir.

Bu çalışmalardan Sönmez (2016) gerçekleştirdiği çalışmasında yenilik yönetimi ve yenilik yönetimini etkileyen faktörlerin yenilik performansı üzerine etkisini ele almıştır. Çalışma Kocaeli'nde bulunan, KOSGEB ve Doğu Marmara Kalkınma Ajansı'ndan yenilik alanında destek alan 45 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmada elde edilen veriler regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda yenilik yönetiminin yenilik performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmüştür. Ayrıca yenilik yönetimini etkileyen faktörlerden işletme otonomisi ve katılımcı liderlik ile risk alma faktörlerinin yenilik performansına olumlu ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Fakat kaynak kullanabilme imkânı, yenilikçi örgüt yapısı ve yenilik kaynaklarının yenilik performansına olumlu ve anlamlı bir etki etmediği görülmüştür. Atakan (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerine etkisi ele alınmıştır. Bu etki incelenirken çalışmanın örneklemini İstanbul'da merkezi bulunan telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren 3 GSM firması oluşturmuştur. Bu araştırmada anket yöntemi kullanılarak 300 çalışandan veri elde edilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler regresyon analizi ile test edilmiş olup yenilik stratejilerinin yenilik performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İpek (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yenilik stratejilerinin yenilik performansı üzerine etkisi İstanbul'da bulunan dört ve beş yıldızlı konaklama işletmeleri üzerinde araştırılmıştır. Araştırma kapsamında üst, orta ve alt kademede yer alan 369 yönetici incelenmiştir. Çalışmada anket yöntemi kullanılarak elde edilen veriler regresyon yöntemi ile analiz edilmiş olup yenilik stratejilerinin yenilik performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Yenilik performansına etki eden temel unsurların dışında son zamanlarda temel yetenek ve sosyal sorumluluk kavramlarını da ele alan az sayıda çalışmaya rastlanmaktadır.

Özbağ (2010) gerçekleştirdiği çalışmada yerli alan yazında temel yetenek yenilik ilişkisini ele alan nadir çalışmalardan bir tanesini gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda çalışmada temel yetenek yönetim modelinin yenilik performansı üzerine etkisi ele

alınmıştır. Kocaeli’nde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmeler araştırma kapsamında incelenmiştir. Çalışmada 122 işletmeden 192 kişi üzerinden veriler elde edilmiştir. Bu çalışmada temel yeteneğin türleri olan; insan kaynakları yönetim yetenekleri, pazarlama yetenekleri, üretim yetenekleri ve bilgi yönetimi yeteneklerinin yenilikçiliğe etkileri üzerinde durulmuştur. Ayrıca temel yetenek belirleyicilerinin yenilikçilik performansına etkilerine de yer verilmiştir. Çalışmada elde edilen veriler regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda temel yetenek türlerinin ve temel yetenek belirleyicilerinin yenilikçilik performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Şahin (2015) tarafından temel yetenek kategorisinde yer alan yönetim yeteneği ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişki Muğla’daki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde araştırılmıştır. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılarak konaklama işletmelerinden 188 işletme yöneticisi incelenmiştir. Çalışmada veriler korelasyon analizi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda yetenek yönetimi ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örucü ve Akyüz (2018) çalışmalarında temel yetenek yönetimi modelinin yenilik performansına etkisini ele almışlardır. Çalışma etik ilkeler gereği ismi gizli tutulan iki üniversiteden 140 akademisyen üzerinde gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmış ve elde edilen veriler regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda ise yetenek yönetimi ile yenilik performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Ayrıca yetenek yönetiminin alt boyutlarından yeteneği geliştirme ve yeteneği tutma faktörleri yenilik performansına olumlu ve anlamlı etki ederken; yeteneği bulma faktörü yenilik performansına anlamlı etki etmemektedir. Çakı (2021) ise gerçekleştirdiği çalışmada stratejik uyum ve pazarlama yeteneği modelinin yenilik performansı üzerine etkilerini incelemiştir. Çalışma Karaman ilinde gıda sektöründe yer alan büyük ölçekli işletmeleri kapsamına alarak incelemiştir. Çalışmada 13 büyük ölçekli işletmeden 182 personel örneklem olarak seçilmiş ve veriler bu örneklemde elde edilmiştir. Elde edilen veriler regresyon analizi ile test edilmiş olup stratejik uyum ve pazarlama yeteneği yenilik performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Robins ve Wiersema (2003), yaptıkları çalışmada teknik bilgi ve paylaşılan yetenekler alanında faaliyette bulunan işletmelerin yüksek performans gösterdiğini 1995 yılına

ait Compustat iş verileri kullanılarak, satışları 400 milyon doların üzerinde yer alan 840 firma üzerinden gerçekleştirilmiştir. Yapılan korelasyon analizine göre paylaşılan yetenekler ve işletme performansı arasında pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yan (2020) çalışmasında pazarlama yönelimi ile yeni ürün ve yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiye odaklanmıştır. Çalışma Pekin Shenzhen ve Shandong eyaletindeki yüksek teknoloji firmaları ve internet firmalarında faaliyet gösteren 335 kişi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Anket yöntemine göre elde edilen veriler regresyon analizi ile test edilmiş olup, pazarlama yönelimi ve yeni ürün odaklı olduğunda yenilikçilik performansını etkilemenin çok daha kolay olabileceğine dikkat çekilmiş ve pazarlama yöneliminin yenilikçiliği anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Chen ve Huang (2009) İnsan kaynakları uygulamalarının yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini, bilgiyi yönetme yeteneği üzerindeki aracılık etkisi ile incelemeyi gerçekleştirmişlerdir. Çalışma verilerini Tayvan'da yer alan Çin Kredi Bilgi Servisi Kuruluşu'nda ki 146 yönetici üzerinden anket yöntemi uygulayarak elde etmişlerdir. Nicel araştırma sonuçlarına göre insan kaynakları bilgi yönetimi kapasitesi ile pozitif ilişki içinde yer aldığı ve yenilikçilik performansını da olumlu yönde etkilediği vurgulanmıştır. Bu nedenle, insan yönetimi uygulamaları arasındaki bağlantıyı dengelemek ve yenilikçilik performansını teşvik etmek için yöneticilerin önce bilgi yönetiminin önemini fark etmelerinin gerekli olduğuna vurgu yapmışlardır.

Beyene vd., (2016) Çalışmalarında İnovasyon stratejisinin örgütsel öğrenme ve ürün inovasyon performansı üzerindeki etkiyi incelemişlerdir. Çalışma Etiyopya tekstil ve deri ürünleri imalatı faaliyetinde bulunan 432 firma çalışanı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup elde edilen veriler yapısal denklem modelleme (SEM) ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda inovasyon stratejisinin ve örgütsel öğrenmenin ürün inovasyon performansını olumlu bir şekilde etkilediği görülmüştür. Mansury (2006) çalışmasında Ar-Ge içeren hizmet firmaları ile müşteri odaklı hizmet firmalarının yenilikçilik performansına etkisini incelemektedir. Çalışma ABD de yer alan hizmet firmaları ele alınarak 206 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ürün ve hizmet, organizasyonel ve teknoloji odaklı yeniliklerde ele alınarak tüm yenilik türlerinin incelendiği anket yoluyla nicel bir yöntem kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda özellikle müşteri ve tedarikçi odaklı ve ayrıca stratejik ittifaklar veya ortak girişimler içerisinde olan

firmaların yenilikçilik performansını olumlu şekilde etkilediği ve Ar-Ge içeren hizmet firmalarının pazara ve firmaya yeni yenilikler bakımından artışlar yaşattığı ifade edilmiştir. Ayrıca müşteri odaklı hizmet firmalarının daha fazla üretkenlik ve büyüme yaşadığı ifade edilmiştir.

Im ve Workman (2004) yaptıkları çalışmada pazar odaklılığın yeni ürün ve pazarlama yaratıcılığı üzerindeki etkisine vurgu yapmışlardır. Çalışma ABD de yer alan yüksek teknoloji firmalarında yer alan 312 yönetici ve yenilik takım liderleri üzerinden gerçekleştirilmiştir. Veriler anket yöntemi kullanılarak elde edilmiş olup, elde edilen veriler korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda pazar odaklılık ile yenilikçilik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

İraz vd., (2017) yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun yenilikçilik üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma tekstil sektöründe faaliyet gösteren 120 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler analiz edilirken non-parametrik testler kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda KKS ile yenilikçilik performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Altun (2019) gerçekleştirdiği çalışmada KSS algısının yenilik algısı üzerindeki etkiyi ele almıştır. Çalışma Ankara’da bulunan Gazi Üniversitesi’nde öğrenim gören 381 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Seçilen örnekleme yüz yüze görüşme yapılarak anketler uygulanmıştır. Çalışmada KSS ile yenilikçilik algısı test edebilmek için regresyon analizi yapılmış olup, analizler sonucunda algılanan kurumsal sosyal sorumluluğun algılanan yenilikçiliği olumlu ve anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Donate ve Guadamillas (2014) yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun yenilikçilik üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma İspanya’da yenilenebilir enerji sektöründe faaliyet gösteren 76 şirket üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çevrimiçi anket yöntemi ve telefonla iletişim yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler analiz edilirken regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğun yenilikçilik performansını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ubius ve Alas (2012) yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun yenilikçiliğe olan etkisini incelemişlerdir. Çalışma Estonya, Çin, Japonya, Rusya, Slovakya, Çek

Cumhuriyeti, Finlandiya ve Almanya’da elektrik-elektronik ve makine perakende imalat sektöründe faaliyet gösteren 6094 çalışan üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup, elde edilen veriler analiz edilirken regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda kurumsal sosyal sorumluluğun yenilikçiliği olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

León-Gómez vd., (2022) yaptıkları çalışmada bilgi iletişim teknolojilerinin KOBİ’lerin performansını KSS ve yenilikçilik aracılığıyla nasıl etkilediğini ele almışlardır. Çalışma İspanya’daki imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren 2825 şirket yöneticisi üzerinden gerçekleştirilmiştir. Analiz için veriler uzmanlaşmış şirket tarafından yürütülen telefon anketlerinden yararlanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler En Küçük Kareler Yolu Modellemesi (PLS-PM) uygulanarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre KSS odaklı bilgi iletişim teknolojilerin şirketlerde stratejileri ve iş modelini değiştirerek inovasyonu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca KSS uygulamalarının şirketlere uyarlanması şirketlerin performansına katkı yapmasından dolayı rekabet avantajı sağladığı ve şirketlerin çevresindeki değişikliklere yanıt verme konusunda daha fazla kapasiteye sahip olduklarına vurgu yapmaktadır. Zhou vd., (2020) yapmış oldukları çalışmada firmaların kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerinin yenilikçilik performansına olan etkisini incelemişlerdir. Çalışma Çin’de yer alan hizmet ve imalat işletmeleri üzerinden gerçekleştirilmiş olup, 686 hizmet firması ve 1.646 imalat firmasından alınan anket verilerine dayanarak, varsayılan etki yapısal eşitlik modellemesi (SEM) kullanılarak test edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda KSS’nin sırasıyla hizmet firmalarında ve imalat firmalarında hizmet inovasyonu ve ürün inovasyonunu olumlu ve anlamlı yönde etkilediği ortaya konmuştur. Ayrıca KSS’nin yenilikçilik performansı üzerine etkisinin imalat firmalarına oranla hizmet firmalarında daha fazla olduğu ifade edilmiştir.

Paola ve Lozano (2021) yaptıkları çalışmada kurumsal sosyal sorumluluk ve boyutlarının yenilikçilik üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma ekvatorda yer alan Guayaquil şehrinde bulunan imalat şirketlerinde yönetici ve idareci pozisyonunda bulunan 325 şirket üzerinden yüz yüze ve telefon ile görüşme sağlanarak veriler elde

edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda kurumsal sosyal sorumluluk ile süreç ve ürün yenilikleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

3.2 Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri

Yukarıda ifade edilen tüm hususlar çerçevesinde yenilikçiliğin tüm sektörlerde faaliyetlerine devam eden işletmeler için bir fırsat olduğu gerçekliktir. Bu gerçeklikten yola çıkılarak bugünün işletmelerinin, müşterilerinin ve toplumun kısacası tüm paydaşların beklentilerini dikkate alarak yenilik performansını etkileyen bazı faktörlerin ortaya konulması önem arz etmektedir. Bu önem özellikle son yıllarda sürdürülebilir bir çevre bilincinin, eşitlik temelli bir toplum anlayışının ve sosyal meselelere olan duyarlılığın artmasıyla birlikte KSS faaliyetlerinin yenilik açısından nasıl bir etki yarattığı konusuna dikkat çekilmesine katkı sağlamıştır. Bununla birlikte özellikle işletmelerin iç ve dış çevreleri dikkate alındığında dış çevreyi işletmenin etkileyebilmesi kısıtlı olmakta ya da pek mümkün olmamaktadır. İç çevre ise işletme içi kaynak ve varlıklardan oluştuğundan dolayı etkilemek daha kolaydır. Hatta iç çevre yeri geldiğinde değişime ayak uydurmaya yönelik düzenlemelere daha açık bir çevre unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle Kaynak Temelli Yaklaşım (RBV) ile birlikte işletmenin kaynaklarının, kabiliyetlerinin ve yeteneklerinin işletmelerin çalışma sistemlerine ve rekabet avantajına olan katkısına bir alternatif oluşturduğu görülmektedir (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008). Bu noktada temel yeteneğin değerli, nadir ve kolay kolay ikame edilemeyen bir kavram olduğu düşünüldüğünde yenilikçilik üzerindeki etkisi de merak edilen bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan yola çıkılarak aşağıdaki ana ve alt hipotezler geliştirmiştir.

H₁: Temel yetenek farkındalığı, işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

H₂: Kurumsal sosyal sorumluluk algısı, işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

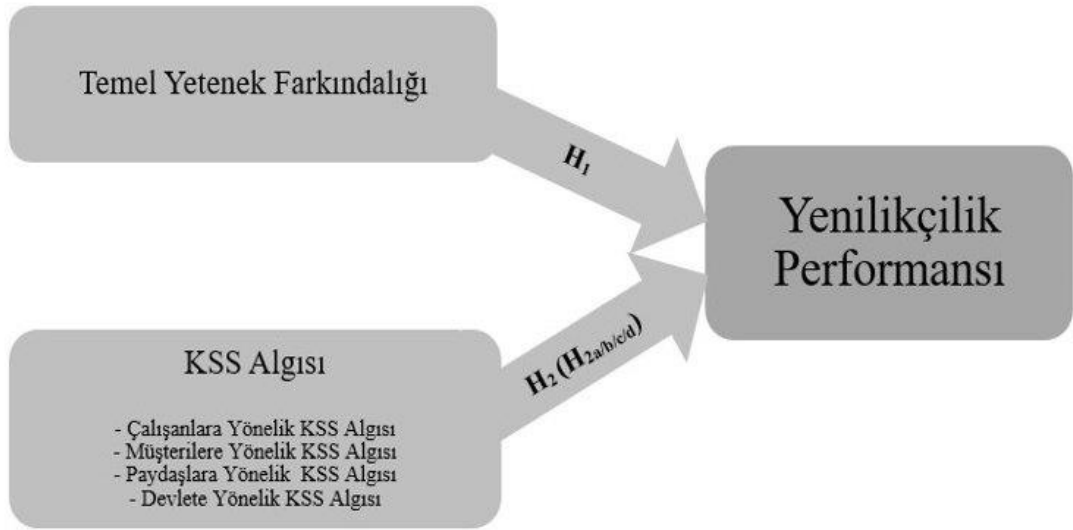
H_{2a}: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanlara yönelik sorumluluk alt boyutu işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

H_{2b}: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının müşterilere yönelik sorumluluk alt boyutu işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

H_{2c}: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının paydaşlara yönelik sorumluluk alt boyutu işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

H_{2d}: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının devlete yönelik sorumluluk alt boyutu işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.

Yukarıdaki hipotezler çerçevesinde araştırmanın bağımsız değişkenleri temel yetenek farkındalığı ile KSS ve alt boyutları olarak ifade edilebilir. Bağımlı değişken ise yenilik performansı olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3.1’de çizilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın kavramsal modeli

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın kavramsal modeli, araştırmanın örnekleme ve sınırlılıkları, veri toplama aracı ile veri toplama yöntemi ve verilerin analizine yer verilmiştir.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, alan yazında özellikle son yıllarda önemli hale gelen Kobi niteliğindeki işletmelerin yenilikçilik performansı üzerinde temel yetenek farkındalığının ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının bir etkisinin olup olmadığının incelenmesi amaçlanmaktadır.

Bu bağlamda alan yazın incelendiğinde yenilik performansına etki eden faktörlerin yeniliğin kaynağını oluşturan tüketiciler/müşteriler, işletme yapısı, örgüt kültürü, liderlik tarzları ve kaynak kullanabilme imkânı gibi konulara odaklandığı görülmektedir. Fakat özellikle işletmenin çevresel unsurları içerisinde yer alan tüm paydaşları ilgilendiren unsurların ve işletmenin içsel kaynaklarının yenilikçilik üzerindeki etkilerini ele alan doğrudan çalışmalara rastlanmaktadır. Bu kapsamda özellikle tüm paydaşları düşünen bir yaklaşımı ifade eden KSS algısının ve işletmeyi diğerlerinden ayırarak rekabet üstünlüğü sağlamasına katkıda bulunan temel yetenek farkındalığının yenilikçilik performansına etkisini ortaya koymak hem iç hem de dış çevre unsurlarını içeren değişkenler açısından yenilikçilik performansını incelemek açısından önem arz etmektedir. Bu kapsamda böyle bir çalışmanın alan yazındaki bir eksikliği kapatarak literatüre katkı sağlayacağı ve bundan sonra yapılacak olan diğer çalışmalara kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

4.2 Araştırmanın Örneklem ve Sınırlılıkları

Araştırmanın evreninin belirlenmesinde ilk olarak ana kütle tanımlanmıştır. Kastamonu ilinde faaliyet gösteren küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) çalışmanın ana kütesini oluşturmaktadır. Anket gönüllülük esasına göre yapıp, her bir katılımcı ile birebir görüşülerek doldurulmuştur. 350'den fazla anket formu

hazırlanarak KOBİ ve çalışanlarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Bazı yönetici ve çalışanlar iş yoğunluklarını bahane ederek ankete katılmayı reddetmişlerdir. Bir kısmı da sebep belirtmeden anketi cevaplamayı reddetmiştir. Geriye dönüş yapanların bazıları da gerekli özeni göstermeyerek eksik bilgi vermelerinden dolayı bunlar veri setine dâhil edilememiştir. Bu kapsamda 300'e yakın KOBİ çalışanına ulaşılmış olup, bunlardan 267 tanesi soruları eksiksiz ve hatasız cevaplamıştır. Sonrasında online yöntemle de anket ile veri toplama yöntemine devam edilmiş olup, 136 KOBİ çalışanına daha ulaşılmıştır. Son durumda çalışmada 403 anket elde edilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın örneklemini 403 KOBİ çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında çalışanların iş yoğunluğu, ankete katılmak istememeleri ve tezin yalnızca Kastamonu ilinde faaliyet gösteren KOBİ çalışanlarını kapsaması çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.3 Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın verilerini toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde ankete katılan çalışanların demografik bilgilerine ilişkin altı soru sorulmuştur. İkinci bölümde sekiz ifadeden oluşan Doruk vd. (2017) tarafından geliştirilen, temel yetenek farkındalığı ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde 18 ifadeden oluşan Türker (2006) tarafından geliştirilen KSS algısı ölçeği kullanılmıştır. Son bölümde ise yenilikçilik performansının ölçülmesi amacıyla sekiz soruluk Calantone vd. (2002) tarafından geliştirilen ve Kurt (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan yenilikçilik performansı ölçeğinden yararlanılmıştır.

4.4 Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırmada toplanan veriler SPSS ve Amos paket programları yardımıyla incelenmiş olup hatalı ya da eksik veriler ayıklanmıştır. Bu çerçevede öncelikle tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra örneklemin yeterliliğini test etmek amacıyla, Kaiser-Meyer-Olkin değeri ve Barlett test ölçütü incelenmiştir. Araştırmada kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluk gösterip göstermediğinin tespiti için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçeklerdeki sorulara ilişkin geçerliliklerin tespiti için, faktör analizleri kullanılmış. Bu kapsamda öncelikle keşfedici faktör analizleri

yapılmıştır. Ardından doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Sonrasında değişkenlerin birbirleriyle ilişkilerinin tespiti için korelasyon analizi kullanılmıştır. Son olarak araştırmanın temel hipotezlerinin ve modelinin testine yönelik olarak regresyon analizleri yapılmıştır.



5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırmanın bu bölümünde öncelikle katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bulgular ele alınacak sonrasında toplanan verilere ilişkin faktör analizleri gerçekleştirilecektir. Ardından verilerin normallik testi yapılarak verilere ilişkin tanımlayıcı istatistikler sunulacaktır. Son olarak değişkenlere ilişkin korelasyon analizi gerçekleştirilip hipotezlere yönelik regresyon analizleri yapılacaktır.

5.1 Katılımcılara İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Örnekleme yer alan çalışanların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında çoğunluk (%71,0) erkeklerden oluşmaktadır. Katılımcılar yaş aralığı açısından incelendiğinde en fazla katılımcıya sahip olan yaş grubunun (%38,7) 30-39 yaş arası olduğu görülmektedir. Katılımcılar eğitim durumu yönünden incelendiğinde lise ve dengi okul mezunlarının oluşturduğu grubun (%33,5) en yoğun grup olduğu görülmektedir. Katılımcılar genel iş tecrübesi yönünden incelendiğinde en fazla katılımcının sahip olduğu grup (%59,1) 10 yıl ve üzeri çalışanlar şeklindedir. Katılımcılar işletmedeki iş tecrübesi yönünden incelendiğinde en fazla katılımcının sahip olduğu grup (%39,2) 10 yıl ve üzeri çalışma hayatında olanlar şeklindedir. Bu araştırma açısından önem arz etmektedir. Çünkü analize dâhil olan grubun bulunduğu işletmeyi tanıması sorulara vereceği cevapların daha bilinçli olmasını sağlayacaktır. Katılımcılar yönetici pozisyonunda çalışma yönlerinden incelendiğinde çoğunluğun (%68,2) yönetici pozisyonunda olmayan çalışanlar olduğu dikkat çekmektedir. Tanımlayıcı bulguların özeti Tablo 5.1’de yer almaktadır.

Tablo 5.1 Araştırmaya katılanların demografik bulguları

Değişkenler	Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	117	29,0
	Erkek	286	71,0
Yaş	<30	108	26,8
	30-39 arası	156	38,7
	40-49 arası	108	26,8
	50-59 arası	23	5,7
	>60	8	2,0
Eğitim düzeyi	İlköğretim	37	9,2
	Lise ve dengi	135	33,5
	Ön lisans	79	19,6
	Lisans	131	32,5
	Yüksek Lisans	21	5,2
Genel iş tecrübesi	1 yıldan az	17	4,2
	2-5 yıl arası	73	18,1
	6-9 yıl arası	75	18,6
	10 yıl ve üzeri	238	59,1
İşletmedeki iş tecrübesi	1 yıldan az	58	14,4
	2-5 yıl arası	114	28,3
	6-9 yıl arası	73	18,1
	10 yıl ve üzeri	158	39,2
Yönetici pozisyonunda çalışma	Evet	128	31,8
	Hayır	275	68,2

5.2 Ölçeklere Yönelik Keşfedici Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan temel yetenek, kurumsal sosyal sorumluluk ve yenilik performansına yönelik faktör analizlerinin örneklem yeterliliğinin test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test ölçütünün incelenmesi gerçekleştirilmiştir. Bu test sonucunda ortaya çıkacak oranın 0,50'nin üzerinde olması durumunda örneklem yeterliliğinden bahsedilebilir. Ayrıca KMO'nun oranı yükseldikçe veri setinin faktör analizi için uygunluğundan söz edilebilir (Kalaycı, 2010). Tablo 5.2, Tablo 5.3 ve Tablo 5.4'te temel yetenek farkındalığı, kurumsal sosyal sorumluluk algısı ve yenilikçilik performansı KMO ile Barlett testine ilişkin bulgular görülebilmektedir.

Tablo 5.2 Temel yetenek farkındalığı KMO ve Bartlett test bulguları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,900
Bartlett Testi	Approx. Chi-Square	1765,032
	df	28
	Sig.	000

Tablo 5.3 KSS algısı KMO ve Bartlett test bulguları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,902
Bartlett Testi	Approx. Chi-Square	4670,029
	df	153
	Sig.	000

Tablo 5.4 Yenilikçilik performansı KMO ve Bartlett test bulguları

KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü		0,885
Bartlett Testi	Approx. Chi-Square	1469,684
	df	28
	Sig.	000

Tablo 5.2’deki bulgulara göre, temel yetenek farkındalığı ölçeği için KMO’nun 0,900 çıktığı ve çok iyi şekilde değerlendirildiği söylenebilir. Tablo 5.3’teki bulgulara göre, kurumsal sosyal sorumluluk ölçeği için çıkan KMO’nun 0,902 çıktığı ve çok iyi şekilde değerlendirildiği söylenebilir. Tablo 5.4’teki bulgulara göre yenilikçilik performansı ölçeği için çıkan KMO’nun 0,885 çıktığı ve çok iyi şekilde değerlendirildiği söylenebilir. Özetle tüm ölçekler için KMO değerinin 0,50’nin üzerinde olması gerektiğine ilişkin şartın sağladığı görülmekte ve ölçeklerin faktör analizleri için uygunluğundan söz edilebilir.

5.2.1 Temel Yetenek Farkındalığı Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Bulguları

Araştırmada temel yetenek farkındalığı ölçeği, tek boyut ve sekiz sorudan oluşmaktadır. Araştırmadaki ölçeklerden temel yetenek farkındalığı ölçeğinde yer alan soruları ve soruların numaralarını Ek 1’de görmek mümkündür.

Temel yetenek farkındalığı ölçeğinin faktör yapısına yönelik soru formundaki ifadeler faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi bulguları toplam varyans açıklama düzeyini %59,818 olarak göstermektedir. Aynı zamanda ölçekteki sorular tek faktörde toplanmıştır. Tablo 5.5’de temel yetenek farkındalığı ölçeğinin faktör bulguları özetlenmektedir.

Tablo 5.5 Temel yetenek farkındalığı keşfedici faktör analizi

Faktörler	Faktör Yükleri
	F1
Temel yetenek	
TY 1	0,703
TY 2	0,767
TY 3	0,859
TY 4	0,805
TY 5	0,832
TY 6	0,759
TY 7	0,727
TY 8	0,722
Açıklama Varyans (%)	59,818
Özdeğer	4,785
Cronbach Alfa	0,902

5.2.2 Temel Yetenek Farkındalığı Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde Ki-Kare değeri/Serbestlik Derecesi (CMIN/DF) uyum testinin 2 ile 3 arasında olması gerektiği ifade edilmektedir (Büyüköztürk 2011). Yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) istatistiğinde, 0 ile 0,05 arası değerler iyi uyumu, 0,05 ve 0,08 arası değerler kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Steiger, 1994).

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI); 0,97 ve 1,00 arası iyi uyum, 0,95 ve 0,97 arası değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Bryne, 2001; Hoyle, 1995). Uyum İyiliği İndeksi (GFI) istatistiği 0 ile 1 arası değer almaktadır. Genel olarak 0,90 eşik değeri önerilmektedir fakat küçük örneklem büyüklükleri ve faktör yükleri düşük

bulunduğunda 0,95 eşik değerine kadar değerlendirme yapılabilir (Shevlin ve Miles, 1998). Tucker-Lewis indeksi (TLI) eşik değeri olarak literatürde çok farklı görüşler yer almaktadır. $TLI > 0.80$ gibi eşik değerlerin yanı sıra $TLI > 0.95$ gibi yüksek eşik değerlere de rastlanmaktadır (Hu ve Bentler, 1999; Byrne, 2011). Yapısal güvenirlik için yapı değerinin $CR > 0.70$ 'ten büyük ve $CR > AVE$ olması beklenir (Hair ve Ark., 2010). Açıklanan varyans (AVE) değerinin $AVE > 0.50$ üzeri olması gerektiği (Yang vd., 2004) ifade edilmiş olsa da literatürde 0,40 ile 0,50 arasındaki değerlerinde kabul edilebilir bir değer olduğunu ifade eden çalışmaya rastlanmaktadır (Huang vd., 2013).

Temel yetenek ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 5.6'da görüldüğü üzere modelin uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir. CMIN/df değerlerinin 5'in altında bulunması, RMSEA değerlerinin 0,08'in altında elde edilmesi, GFI, CFI ve TLI değerlerinin de 0,95'in üzerinde elde edilmiş olması ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağladığını göstermektedir. Ayrıca AVE değeri 0,40'ın üzerinde, CR değeri 0,70'in üzerinde ve $CR > AVE$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgu sonucunda ölçeğin bileşen geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

Tablo 5.6 Temel yetenek farkındalığı uygulamaları ölçeği DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	CMIN	Df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	AVE	CR
Temel Yetenek	38,567	15	2,571	0,977	0,987	0,975	0,063	0,53	0,90

5.2.3 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Ölçeğinin Keşfedici Faktör Analiz Bulguları

Araştırmada KSS algısı ölçeği, dört boyut ve on sekiz sorudan oluşmaktadır. Araştırmadaki ölçeklerden KSS algısı ölçeğinde yer alan soruları ve soruların numaralarını Ek 1'de görmek mümkündür.

KSS algısı ölçeğinin faktör yapısına yönelik soru formundaki ifadelere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi bulguları toplam varyans açıklama düzeyini %71,759 olarak göstermektedir. Aynı zamanda ölçekteki sorular dört faktör altına dağılmıştır. Bu bağlamda çalışanlara yönelik sorumluluk faktörü KSS1, KSS2, KSS3, KSS4, KSS5 olmak üzere beş sorudan oluşmaktadır. Müşterilere yönelik

sorumluluk faktörü KSS6, KSS7, KSS8 olmak üzere üç sorudan oluşmaktadır. Paydaşlara yönelik sorumluluk faktörü KSS9, KSS10, KSS13, KSS14, KSS15, KSS16, KSS17, KSS18 olmak üzere sekiz sorudan oluşmaktadır. Son olarak devlete yönelik sorumluluk faktörü KSS11, KSS12 olmak üzere iki sorudan oluşmaktadır. Tablo 5.7’de KSS algısı keşfedici faktör analiz bulguları özetlenmektedir.

Tablo 5.7 Kurumsal sosyal sorumluluk algısı keşfedici faktör analizi

Faktörler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
Paydaşlara yönelik sorumluluk				
KSS9	0,762			
KSS10	0,785			
KSS13	0,790			
KSS14	0,732			
KSS15	0,775			
KSS16	0,743			
KSS17	0,830			
KSS 18	0,728			
Açıklanan Varyans (%)	43,939			
Özdeğer	7,909			
Cronbach Alfa	0,926			
Çalışanlara yönelik sorumluluk				
KSS1		0,790		
KSS2		0,775		
KSS3		0,810		
KSS4		0,795		
KSS5		0,777		
Açıklanan Varyans (%)		12,002		
Özdeğer		2,160		
Cronbach Alfa		0,901		
Müşterilere yönelik sorumluluk				
KSS6			0,793	
KSS7			0,836	
KSS8			0,798	
Açıklanan Varyans (%)			9,459	
Özdeğer			1,703	
Cronbach Alfa			0,815	
Devlete yönelik sorumluluk				
KSS11				0,909

Tablo 5.7'nin devamı

Faktörler	Faktör Yükleri			
	F1	F2	F3	F4
KSS12				0,891
Açıklanan Varyans (%)				6,358
Özdeğer				1,144
Cronbach Alfa				0,878
Toplam Varyans Oranı (%)				71,759
Genel Cronbach Alfa				0,922

5.2.4 KSS Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

KSS ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 5.8'de görüldüğü gibi modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu tespit edilmiştir. CMIN/df değerlerinin 5'in altında bulunması, RMSEA değerlerinin 0,08'in altında elde edilmesi, GFI, CFI ve TLI değerlerinin de 0,90'in üzerinde elde edilmiş olması ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağladığını göstermektedir. Ayrıca AVE değeri 0,40'ın üzerinde, CR değeri 0,70'in üzerinde ve $CR > AVE$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgu sonucu ölçeğin bileşen geçerliliğini sağladığını göstermektedir.

Tablo 5.8 KSS uygulamaları ölçeği DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	CMIN	Df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	AVE	CR
KSS	292,299	125	2,338	0,928	0,964	0,955	0,058	0,64	0,97

5.2.5 Yenilikçilik Performansı Ölçeğinin Faktör Analiz Bulguları

Araştırmada yenilik performansı ölçeği, tek boyut ve sekiz sorudan oluşmaktadır. Araştırmadaki ölçeklerden yenilikçilik performansı ölçeğinde yer alan soruları ve soruların numaralarını Ek 1'de görmek mümkündür.

Yenilikçilik performansı ölçeğinin faktör yapısına yönelik soru formundaki ifadelere faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen faktör analizi bulguları toplam varyans açıklama düzeyini %55,088 olarak göstermektedir. Aynı zamanda ölçekteki sorular tek faktörde toplanmıştır. Tablo 5.9 yenilikçilik performansı ölçeğinin faktör bulgularını özetlenmektedir.

Tablo 5.9 Yenilikçilik performansı keşfedici faktör analizi

Faktörler	Faktör Yükleri
	F1
Temel yetenek	
YP1	0,795
YP2	0,739
YP3	0,713
YP4	0,748
YP5	0,725
YP6	0,772
YP7	0,756
YP8	0,684
Açıklanan Varyans (%)	55,088
Özdeğer	4,407
Cronbach Alfa	0,883

5.2.6 Yenilikçilik Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yenilikçilik performansı ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek maksadıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Tablo 5.10’da görüldüğü üzere modelin uyum iyiliği değerlerinin uygun olduğu tespit edilmiştir. CMIN/df değerlerinin 5’in altında bulunması, RMSEA değerlerinin 0,08’in altında elde edilmesi, GFI, CFI ve TLI değerlerinin de 0,90’in üzerinde elde edilmiş olması ölçeğin kabul edilebilir uyum iyiliği kriterlerini sağladığını göstermektedir. Ayrıca AVE değeri 0,40’ın üzerinde, CR değeri 0,70’in üzerinde ve $CR > AVE$ olarak elde edilmiştir. Elde edilen bulgu neticesinde ölçeğin bileşen geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

Tablo 5.10 Yenilikçilik performansı uygulamaları ölçeği DFA uyum iyiliği değerleri

Değişken	CMIN	Df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA	AVE	CR
Yenilik Performansı	56,068	17	3,298	0,965	0,973	0,956	0,076	0,48	0,88

Faktör analizlerinin ardından ölçeklerin güvenirlikleri için Cronbach Alfa değerlerine bakılmıştır. Alan yazında bir ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,40 değerinin altındaysa bu ölçek güvenilir olarak kabul edilmemektedir (Özdamar, 2010).

Özdamar'a göre (2010) bu değer için kritik oranlar aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir. Bu değer;

- 0,40 ile 0,60 arası düşük güvenilirliğe,
- 0,60 ile 0,70 arası yeterli güvenilirliğe,
- > 0,70 olması yüksek güvenilirliğe işaret etmektedir.

Yapılan analiz doğrultusunda temel yetenek, kurumsal sosyal sorumluluk ve yenilikçilik ölçekleri yüksek derecede güvenilirliğe sahiptir. Faktör analizlerinin sonrasında ise değişkenlerin normal dağılıp dağılmadığını anlamaya yönelik analizlere geçilmiştir.

5.3 Verilerin Normallik Analiz Bulguları

Bir değişkenin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespiti birkaç yolla mümkün olmaktadır. Özellikle sosyal alanlarda ele alınan çalışmalarda çarpıklık ile basıklık değerleri dikkate alınarak verilerin normal dağılımı ele alınmaktadır. Bu iki değere ilişkin alan yazında kabul gören net bir değer yok iken hem çarpıklık hem de basıklık değerinin -2 ile +2 aralığında bir değer alması (George ve Mallery, 2010) yeterli görülmektedir. Bu kapsamda Tablo 5.11 normal dağılıma ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerini özetlemektedir.

Tablo 5.11 Ölçeklerin normallik test bulguları

Değişkenler ve Boyutlar	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Temel yetenek farkındalığı	3,75	0,8470	-0,706	0,278
Kurumsal sosyal sorumluluk				
Paydaşlara yönelik sorumluluk	3,41	0,9056	-0,490	0,297
Çalışanlara yönelik sorumluluk	3,55	0,9931	-0,765	0,003
Müşterilere yönelik sorumluluk	4,16	0,8582	-1,353	1,935
Devlete yönelik sorumluluk	4,13	0,9904	-1,401	1,797
Yenilikçilik performansı	3,55	0,8324	-0,668	0,617

5.4 Değişkenlerin Korelasyon Analiz Bulguları

Korelasyon analizinin değişkenlerin birbirleriyle anlamlı bir ilişkisinin olup olmadığının tespitine yaradığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu ilişkinin derecesi kadar yönünü de veren korelasyon analizi -1 / +1 aralığında bir değer almaktadır. Korelasyon katsayısının değerleri;

- 0,00 ile 0,25 arasında çok zayıf ilişkiyi,
- 0,26 ile 0,49 arasında zayıf ilişkiyi,
- 0,50 ile 0,69 arasında orta ilişkiyi,
- 0,70 ile 0,89 arasında yüksek ilişkiyi,
- 0,90 ile 1,00 arasında çok yüksek ilişkiyi işaret etmektedir (Kalaycı, 2010). Bu kapsamda Tablo 5.12 korelasyon analizine ilişkin bulguları özetlemektedir.

Tablo 5.12 Değişkenlere ilişkin korelasyon analizi

	TY	MYS	ÇYS	PYS	DYS	YP
TY	1					
MYS	0,213**	1				
ÇYS	0,171**	0,397**	1			
PYS	0,261**	0,387**	0,577**	1		
DYS	0,119*	0,423**	0,299**	0,261**	1	
YP	0,257**	0,370**	0,454**	0,429**	0,272**	1
TY: Temel Yetenek, MYS: Müşteriye Yönelik Sorumluluk, ÇYS: Çalışana Yönelik Sorumluluk, PYS: Paydaşlara Yönelik Sorumluluk, DYS: Devlete Yönelik Sorumluluk, YP: Yenilikçilik Performansı (**) %1, (*) %5 anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.						

Analiz sonucuna göre, temel yetenek farkındalığı ile yenilikçilik performansı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($r=0,257$; $p<0,01$). KSS algısının müşterilere yönelik sorumluluk, çalışanlara yönelik sorumluluk, paydaşlara yönelik sorumluluk ve devlete yönelik sorumluluk boyutlarıyla yenilikçilik performansı arasındaki ilişkiler anlamlıdır (sırasıyla $r= 0,370$; $r=0,454$; $r=0,429$ ve $r=0,272$).

5.5 Hipotezlerin Regresyon Analiz Bulguları

Analizlerde ilk olarak temel yetenek farkındalığının yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Ardından KSS algısının yenilikçilik performansına etkisinin incelenmesine ilişkin regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bulgular Tablo 5.13 ve Tablo 5.14’de özetlenmiştir.

Tablo 5.13 Temel yetenek farkındalığının yenilikçilik performansına etkisine yönelik regresyon analiz bulguları

Model Özeti					Katsayılar			
Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Performansı								
	R ²	Düz. R ²	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişkenler	0,066	0,064	28,383	0,000				
	Sabit				2,604	14,271		0,000
	Temel Yetenek Farkındalığı				0,253	5,328	0,257	0,000

Analiz sonucunda model istatistiksel açıdan ($F=28,383$; $P<0,01$) anlamlı çıkmış ve yenilikçilik performansı üzerindeki değişimi %06,4 (Düzeltilmiş $R^2=0,064$) seviyesinde açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden temel yetenek farkındalığının ($\beta=0,257$; $p<0,01$) yenilikçilik performansı üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Elde edilen bulgular öne sürülen H_1 hipotezini desteklemiştir.

Tablo 5.14 Kurumsal sosyal sorumluluk algısı boyutlarının yenilikçilik performansına etkisine yönelik regresyon analiz bulguları

Model Özeti					Katsayılar			
Bağımlı Değişken: Yenilikçilik Performansı								
R ²		Düz. R ²	F	p	B	t	β	p
Bağımsız Değişkenler	0,281	0,274	19,557	0,000				
	Sabit				1,258	6,128		0,000
	Çalışanlara Yönelik Sosyal Sorumluluk				0,211	4,671	0,251	0,000
	Müşterilere Yönelik Sosyal Sorumluluk				0,155	3,170	0,159	0,002
	Paydaşlara Yönelik Sorumluluk				0,186	3,793	0,202	0,000
	Devlete Yönelik Sorumluluk				0,065	1,619	0,077	0,106

Tablo 5.14’te kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının, yenilikçilik performansı üzerindeki etkisini görmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Analiz sonuçlarına göre, model istatistiksel açıdan ($F=19,557$; $P<0,01$) anlamlı çıkmış ve yenilikçilik performansı üzerindeki değişimi %27,4 (düzeltilmiş $R^2=0,274$) seviyesinde açıklamaktadır. Bağımsız değişkenlerden çalışanlara yönelik sorumluluk ($\beta=0,251$; $p<0,01$), paydaşlara yönelik sorumluluk ($\beta=0,202$; $p<0,01$), ile müşterilere yönelik sorumluluk ($\beta=0,159$; $p<0,01$) boyutlarının bağımlı değişken olan yenilikçilik performansı üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ancak devlete yönelik sorumluluk ($\beta=0,077$; $p>0,01$) boyutunun, bağımlı değişken yenilikçilik performansı üzerinde herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar öne sürülen H_{2a} , H_{2b} ile H_{2c} hipotezlerini desteklemiş, ancak H_{2d} hipotezini desteklememiştir. Bu kapsamda H_2 hipotezinin kısmen desteklendiği söylenebilir. Hipotezlere ilişkin özet bilgiler Tablo 5.15’te yer almaktadır.

Tablo 5.15 Hipotezlere ilişkin bulguların özeti

	Hipotezler	Tahmin	Bulgu	Sonuç
H₁	Temel yetenek farkındalığı, firmanın yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.	+	+	Desteklendi
H₂	Kurumsal sosyal sorumluluk algısı, firmaların yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.	+	+	Kısmen Desteklendi
H_{2a}	Kurumsal sosyal sorumluluk algısının paydaşlara yönelik sorumluluk alt boyutu firmaların yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.	+	+	Desteklendi
H_{2b}	Kurumsal sosyal sorumluluk algısının çalışanlara yönelik sorumluluk alt boyutu firmaların yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.	+	+	Desteklendi
H_{2c}	Kurumsal sosyal sorumluluk algısının müşterilere yönelik sorumluluk alt boyutu firmaların yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.	+	+	Desteklendi
H_{2d}	Kurumsal sosyal sorumluluk algısının devlete yönelik sorumluluk alt boyutu firmanın yenilikçilik performansı üzerinde etkilidir.	+		Desteklenmedi

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma kapsamında temel yetenek farkındalığının ve kurumsal sosyal sorumluluğun yenilikçilik performansı üzerinde ne gibi etkisi olduğu incelenmiştir. Bu bölümde gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen sonuçlar yorumlanarak çeşitli öneriler sunulmuştur.

Esasen işletmelerin rakiplerinden kendisini ayıran bazı yeteneklere sahip olmaları rekabette önemli bir yer edinmeleri açısından önem arz etmektedir. Çünkü işletme sahip olduğu temel yetenekler sayesinde yenilikçi ürün ya da hizmetler üreterek müşterileri gözünde farklı bir konuma yükseltebilir. Çalışmada ele alınan bulgular doğrultusunda temel yetenek farkındalığının yenilikçilik performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu vurgulanmıştır. Araştırma sonuçları Özücü ve Akyüz (2018); Özdağ (2010); Sönmez (2016) ile Şahin (2015) yapmış oldukları çalışmaları ortaya konulan temel yeteneğin yenilikçilik performansını olumlu etkilediği görüşü ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bulgular (Atakan (2017); Beyene vd. (2016); Chen ve Huang (2009); Im ve Workman (2004); İpek (2022); Mansury (2006) Yan (2020)) çalışmaları ile de benzerlik gösterirken; diğer çalışmalardan farklı olarak (Atakan (2017); Beyene vd. (2016); İpek (2022); Yan (2020)) işletmelerin yenilik stratejilerine gerekli özeni gösterdiğinde yenilikçilik performansında artış yaşanabileceğini, Im ve Workman (2004) işletmelerin pazarlama yeteneklerine odaklandığı zaman yenilikçilik performansında artış görülebileceğini, Chen ve Huang (2009) işletmelerin insan kaynakları yönetimine öncelik verilmesi gerektiğini ve yenilikçilik performansını teşvik etmenin yöneticilerin bilgi yönetiminin önemini fark etmelerine bağlı olduğuna vurgu yapmıştır. Yine Mansury (2006) çalışmasında müşteri ve tedarikçi odaklı hizmet işletmelerinin yenilikçilik performansını olumlu şekilde etkilediği ve müşteri odaklı hizmet işletmelerinin daha fazla üretkenlik ve büyüme yaşadığını ifade etmiştir.

İşletmelerin zorlu rekabet koşullarında ayakta kalabilmelerinin, tüketiciler tarafından tanınıyor olmaları ve tercih edilmelerinin yanında pazardaki paylarını da arttırabilen işletmeler kategorisinde yer almalarında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin önemi küçümsenemeyecek boyuttadır. Çünkü tüketiciler daha çok kendi çıkar ve

kârını düşünen işletmeleri değil, sosyal sorumluluklarını yerine getiren ve toplumun çıkarlarını da ön plana alan işletmeleri tercih etmektedirler. İşletmelerin başta küreselleşme ve sosyalleşme çabalarının ortaya çıkardığı bazı değişim süreçlerine de uyum sağlamaları önem arz etmektedir. Bu değişim süreci içerisinde müşteri memnuniyetinin yanında tüm paydaşların memnuniyeti de önemli hale gelmeye başlamıştır. Bu durum sosyal sorumluluk projelerini en iyi şekilde yürütebilen, toplumun sorunlarına yakından eğilen, onların istek ve ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilen, doğa ve çevre bilincine daha duyarlı olan işletmeleri ön plana çıkarmaya başlamıştır. İşletmeler de bu müşterileri ile yakın bağlar kurarak gelişimlerini sağlamak adına KSS faaliyetlerine önem vermeye başlamışlardır. Çünkü müşteri ya da tüketiciler sosyal sorumluluklarını en iyi şekilde yerine getiren işletmeleri tercih etmektedirler. Bunun için ise yenilikçi yaklaşımlar ve bakış açılarının geliştirilmesi gerekmektedir. İşletmelerin sunmuş oldukları hizmet paketinden de memnun kalırlarsa eğer işletmeye olan bağlılıkları artacak ve diğer seçimlerinde de yine aynı işletmeyi tercih edecekleridir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda işletmelerin yürütmüş oldukları KSS faaliyetlerinin yenilikçilik performansı üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluğun alt boyutlarından paydaşlara yönelik sorumluluk, çalışanlara yönelik sorumluluk ve müşterilere yönelik sorumluluk boyutları yenilikçilik performansına olumlu etki ederken; devlete yönelik sorumluluk boyutunun yenilikçilik performansına herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonuçları Altun (2019); Donate ve Guadamillas (2014); Iraz vd. (2017) ile Ubius ve Alas (2012)'ın yapmış oldukları çalışmalar ortaya konulan KSS 'un yenilikçilik performansını olumlu etkilediği görüşü ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca bulgular León-Gómez vd. (2022) ile Zhou vd. (2020) çalışmaları ile de benzerlik gösterirken; Diğer çalışmalardan farklı olarak León-Gómez vd. (2022) çalışmasında KSS odaklı bilgi iletişim teknolojilerinin işletmelerde strateji ve iş modelini değiştirerek yenilikçiliği etkilemenin mümkün olduğunu ve ayrıca KSS uygulamalarının işletmelere uyarlandığında işletmelerin çevresindeki değişikliğe hızlı bir şekilde adapte olduğunu ifade etmiştir. Yine Zhou vd. (2020) imalat ve hizmet odaklı işletmeleri bir arada ele alarak yapmış olduğu çalışmada KSS yenilikçilik

performansı üzerine etkisinin imalat firmalarına oranla hizmet firmalarında daha fazla olduğuna vurgu yapmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulguların daha önce literatürde yapılmış olan çalışmaların sonuçlarıyla paralellik gösterdiği görülmüştür.

Sonuç olarak yenilik ve temel yetenek arasında paralel bir ilişki olduğu görülmüştür. Temel yetenek geliştirmeye ve sosyal sorumluluğa verilen önem veya temel yeteneğe sahip olma oranı yüksek olan işletmelerin daha çok yenilik ile ilgilendiği görülmüştür. Ayrıca işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmek için kullandıkları işletme kaynakları ve çalışanlara sundukları farklı desteklerinde bu temel yetenek ve yenilikçilik faaliyetlerine paralel olarak geliştiği görülmektedir. Kastamonu’da faaliyet gösteren Kobi’ler üzerinde yapılan bu araştırmaya göre, çalışanların temel yeteneklerinin farkına vardıklarında ve kurumsal sosyal sorumluluk algılarının da yüksek olduğu durumlarda yenilikçiliği pozitif yönde etkilemenin mümkün olduğu bulgulanmıştır.

Çalışmanın sadece Kastamonu ilindeki KOBİ’ler üzerinde uygulanmış olması çalışmanın kısıtlarından biri olup, gelecekte yapılması düşünülen çalışmalarda farklı illerdeki ve büyük şirketler iş birliği ile örneklem hacminin genişletilerek çalışma yapılması literatüre daha geniş kapsamlı bilgi sağlanması açısından faydalı olacaktır. Temel yetenek farkındalığı sürdürülebilirlik açısından işletmelere büyük avantajlar sağlayacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda konunun farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki işletmelerde daha büyük örneklem hacminde uygulanması daha geniş kapsamlı bilgilere ulaşılmasına olanak sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Aktan, C. C. (1999). Meslek Ahlakı ve Sosyal Sorumluluk. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1), 1-45.
- Aktan, C. C., & Börü, D. (2007). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*. (C. C. Aktan, Dü.) İstanbul: İGİAD yayınları.
- Akyüz, A. N., & Örü, E. (2018). Algılanan yetenek yönetimi uygulamalarının yenilik performansı üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (57), 20-31
- Alakavuklar, O. N., Kılıçarslan, S., & Öztürk, E. B. (2009). Türkiye'de Hayırseverlikten Kurumsal Sosyal Sorumluluğa Geçiş: Bir Kurumsal Değişim Öyküsü. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 103-143.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). "Production Information Costs and Economic Organisation". *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Alpaslan, A. (2012). Kurumsal sosyal sorumluluk ve firma performansı arasındaki ilişki: Türk sermaye piyasası üzerine bir inceleme. Yüksek Lisans Tezi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Van.
- Altun, A. B. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yenilikçiliğin Marka İmajına Etkisi: Tekstil Sektöründe Görgül Bir Çalışma. Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.
- Altuntuğ, N. (2007). Küresel Rekabet Ortamında Ayırt edici ve sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler Ve Bir Uygulama. Doktora tezi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Isparta.
- Ambrossini, V., Johnson, G., & Scholes, K. (1998). *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. Europe.
- Anderson, P., & Michael, L. T. (1990). "Technological discontinuities and dominant designs: a cyclical model of technological change". *Administrative Science Quarterly*, 35, 604-633.
- Andrew, C., & Dırk, M. (2004). *Business Ethics: A European Perspective*. Oxford University Press.
- Ansoff, H. I., & Mcdonnell, E. (1990.). *Implanting Strategic Management*, (2nd. Edn). New York: Prentice Hall.
- Ardhaldjian, R., & Fahner, M. (1994). 'Using Simulation in the Business Process Reengineering Effort'. *Industrial Engineering*, 26(7), 60-61.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk* (1. b.). İstanbul: Rota yayınları.

- Armistead, C., & Harrison, A. (1995). 'Business Process Re-engineering:Lessons From Operations Management'. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(12), 46-50.
- Ata D. (1982). "İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları". *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 18 (1), 104-109.
- Atakan, S. C. (2017). Yenilik Stratejilerinin Yenilik Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi dergisi*, 1(2), 1-42.
- Ataman, G. (2001). *İşletme Yönetimi : Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*,. İstanbul: Türkmen kitabevi.
- Ataman, G. (2009). *İşletme Yönetimi Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen kitabevi.
- Ay, Ü. (2003). *İşletmelerde Etik ve Sosyal Sorumluluk*,. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Aydemir, A. (2007). *İşletmelerin İş Görenlere Karşı Sosyal Sorumlulukları ve SA8000 Standardı, "Kurumsal Sosyal Sorumluluk" (4. b.)*. İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 101-199.
- Barney, J. B. (2001). "Resource-based Theories of Competitive Advantage: A Ten-year Retrospective on the Resource-based View",. *Journal of Management*,, 27-28.
- Baron, D. P. (2000). Legislative organization with informational committees,. *American journal of political science*,, 485-505.
- Başer, U. (2015). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Bayraktaroğlu, G., İlter, B., & Tanyeri, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Pazarlamada Yeni bir Paradigmaya Doğru*,. İstanbul: Literatür yayıncılık.
- Beyene, K. T., Shi, C. S., & Wu, W. W. (2016). The Impact Of Innovation Strategy On Organizational Learning And Innovation Performance: Do Firm Size And Ownership Type Make A Difference? *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(1), 125-136.
- Bocquet, R., & Mothe, C. (2011). Exploring The Relationship Between CSR and Innovation: A Comparison Between Small And Large-Sized French Companies. *Revue Sciences de Gestion*,80, 101-119.
- Boran, T. G. (2011). *Türkiye'den Uygulama Örnekleriyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk*, (1. b.). İstanbul: Beta yayınları.

- Borger, F. G., & Krugliankas, I. (2006). Corporate Social Responsibility and Environmental and Technological Innovation Performance: Case Studies of Brazilian Companies. *International Journal of Technology, Policy and Management*, 6(4), 399-412.
- Bryne, B. M. (2001), Structural equation modeling with AMOS Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates
- Bulut, Ç., Fiş, A. M., Aktan, B., & Yılmaz, S. (2008). Kurumsal Girişimcilik: Kavramsal Yapı Üzerine Bir Tartışma. *Journal of Yaşar University*, 3(10), 1389-1520.
- Burmaoğlu, S., & Şeşen, H. (2011). Türk Firmalarının Organizasyonel İnovasyon Yeteneğini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 66(4), 1-20.
- Büyüköztürk Ş. (2011). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, Ankara: PegemYayınılık. 216
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with AMOS Basic concepts, applications, and programming (Multivariate Applications Series)*, Routledge, New York.
- Campbell, A., & Luchs, K. S. (2002). *temel Yetenek Tabanlı Strateji*. (E. Sungur, Çev.) Epsilon yayıncılık.
- Carrol, A. B. (1999). "Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Contract",. *Business and Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B. (1979). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 4(4), 39-48.
- Carroll, A. B. (1991). "The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholder". *Business Harizon*, 34(4), 3948.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. *Busines Horizons*, 28(3), 40-52.
- Chandy, R. K., & Gerard, J. T. (2000). "The incumbents curse: incumbency, size and radical product innovation". *Journal of Marketing*, (64), 1-17.
- Coates, T. T., & McDermott, C. M. (2002). An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, 20(5), 435-450.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990, Mart). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

- Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990 s. *HBR(July/August)*, 122.
- Collis, D. J. (1991). A resource-based analysis of global competition: the case of the bearings industry. *Strategic management journal*, 12(S1), 49-68.
- Çakı, R. (2021). Büyük Ölçekli İşletmelerde Stratejik Uyum, Pazarlama Yeniliği ve Yenilik Performansı İlişkisi: Karaman İli Örneği. Yüksek Lisans Tezi, *Karamanoğulları Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Konya.
- Çalışkan, O., & Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 22(2), 154-166.
- Çelik, A. (2007). *Şirketlerin Sosyal Sorumlulukları,*” Kurumsal Sosyal Sorumluluk (4. b.). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Çelik, Y. (2013). Çalışanların İşletmenin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerine Yönelik Algısı ile İş Tatmini arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Damanpour, F. (1991). “Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators”,. *Academy of Management Journal*., 34(3), 556.
- Danneels, E. (2002). The Dynamics of Product Innovation and Firm Competences. *Strategic Management Journal*.,
- David, F. M. (1985). Organizational and Environmental Effects on Innovation: A Comparison Of Two Countries. *Asia Pacific Journal Of Management*, 2(3).
- Davut, L. (1994). *Sanayi İktisadı, Piyasa Yapısı Unsurları*. Ankara: İmaj yayınları.
- Dawson, P., & Constantine, A. (2014). *Managing Change, Creativity and Innovation*. İstanbul: Sage yayınları.
- Demir, C., & Oktay, S. (2010). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 1-13.
- Demirel, O. (2015). İnovasyon Performansı Ölçüm Kriterlerinin Nitel Bir Araştırma ile Belirlenmesi: Bilişim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Business Research Turk*, 8(2), 307-329.
- Desouza, K. C., Dombrowski, C., Awazu, Y., Baloh, P., Papagari, S., Jha, S., et al. (2009). Crafting Organizational Innovation: Management, Policy and Practice. *Innovation*, 11(1), 6.
- Dewar, R., & Dutton, J. (1986). The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis. *Management Science*, 31(11), 1422-1433.

- Doğan, H. (2004). İşletmelerde Bir rekabet Avantajı Kaynağı Olarak Öz Yetenek Keşif Matrisi Ve Gelişim Rotası. *Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 23-38.
- Doruk, N., & Çınaroğlu, E. (2017). Temel Yetenek Farkındalığı: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletmeler Üzerinde Bir Uygulama. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(12), 569-588.
- Duysters, G., & Hagedoorn, J., (2000). “Core Competences and Company Performance in The World-Wide Computer Industry”. *The Journal of High Technology Managament Research*, Vol. 11, Number. 1, pp. 75-91
- Endsley, D. Scott. (2010). “Putting Healthcare Innovation into Practice”, A John Wiley & Sons Publication.
- Eren, E., Alpkın, L., & Erol, Y. (2005). Temel Fonksiyonel Yeteneklerin Firmanın Yenilik ve Finansal Performansına Etkileri. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7).
- Eskiler, E., Özmen, M., & Uzkurt, C. (2011). Bilgi Yönetimi, Pazar Odaklılık ve Pazarlama Yeniliği İlişkisi: Mobilya Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 31-69
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of political Economy*, 88(2), 288-307.
- Fidan, Y. (2001). ‘İş Süreçlerinin Yeniden Değerlendirilmesi’. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler fakültesi dergisi*, (23-24), 157-169.
- Fischer, M., Jahn, H., & Teich, T. (2004). “Optimizing The Selection of Partners in Production Networks”. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 20(6), 593-601.
- Frankental, P. (2001). Corporate Social Responsibility – a PR invention?”. *Corporate Communications*, 6(1), 18-23.
- Freeman, C., & Soete, L. (2003). *Yenilik İktisadı*. (E. Türkcan, Çev.) Ankara: Tübitak yayınları.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. (pitman, Dü.) Boston.
- Galbreath, J. (2009). Building Corporate Social Responsibility Into Strategy. *European Business Review*, 21(2), 109-127.
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections On The Rhetoric and The Reality. *Journal of Workplace Learning*, 13(4).
- Geethamani, S. (2017). Advantages and Disadvantages of Corporate Social Responsibility, *International Journal of Applied Research*, 3(3), pp. 372 – 374.

- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step. A simple study guide and reference* (10. Baskı). GEN, Boston, MA: Pearson Education, Inc.
- González-Ramos, M. I., Donate, M. J., & Guadamillas, F. (2014). Technological Posture And Corporate Social Responsibility: Effects On Innovation Performance. *Environmental Engineering & Management Journal (EEMJ)*, 13(10).
- Gorman, P., & Thomas, H. (1997). The Theory and Practice of Competence-Based Competition. *Long-Range Planning* (s. 615-620). içinde
- Gök, A. (2009). “Oslo Kılavuzu Işığında „Yenilik””, (Çevirimiçi),. Ağustos 10, 2009 tarihinde http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/oslo_presentation.pdf, adresinden alındı
- Gunasekaran, A., & Kobu, B. (2002). ‘Modelling and Analysis of Business Process Reengineering’. *International Journal of Production Research*, 40(11), 2521-2546.
- Gümüšoğlu, Ş., & Karaöz, B. (2014). Tarihsel Süreçte Girişimcilik: Muğla Örneği. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 99-100.
- Güner, F., & Serinkan, C. (2017). İç Girişimciliğin Yenilik ve Ekip Yönetimi ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma - The Relationship of The Intreprenurship and Innovation: A Research on Bank Employees. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi.*, 9(22), 482-489.
- Güneş, S. (2010). Yenilik Yayılımı: Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, İstanbul.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* Seventh Edition Prentice Hall.
- Halıcı, A. (2001). “İşletmelerde Sosyal Sorumluluk Stratejileri: Çanakkale İli'nde Bir Araştırma”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 8(1), 11-28.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Strategic intent. *Mckinsey quarterly*, (1), 36-61.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard: Business School Press.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996.). *Geleceği Kazanmak.*. İnkılâp yayınları.
- Hegedoorn, J., & Duysters, G. (2002). “Core Competences and Company Performance in The World –Wide Computer Industry”,*The Journal of High. Technology Management Researc*, 14(1), 67-85.

- Henderson, R. M., & Kim, B. C. (1990). "Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies, and the failure of established firms". *Administrative Science Quarterly*, (35), 12.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic management journal*, 15(S1), 63-84.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Keats, B. W., & Vianna, A. (1983). Measuring Subunit Effectiveness. *Decision Sciences*, 14(1), 1-102.
- Hoyle, R. H. (1995). "The structural equation modeling approach: Basic concepts and fundamental issues". In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts issues and applications* (pp. 1-15).
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6, 1-55.
- Huang, C.C., Wang, Y.M., Wu, T.W. & Wang, P.A. (2013). An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. *International Journal of Information and Education Technology*, 3(2), 217-221.
- Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.
- Iraz, R., Abul, A., & Kurnaz, G. (2017). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Yenilikçilik Performansı ile İlişkisi: Konya'da Tekstil İşletmesi Çalışanları Üzerinde bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 35-49.
- Javidan, M. (1998). Core Competence: What Does it Mean in Practice. *Long Range Planng*, 31(1), 67-70.
- Johne, A. (1999). Successful Market İnnovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6-11
- Johnson, S. C., & Conrad, J. (1957). "How to organize for new products". *Harvard Business Review*, 50-52.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler* (5. b.). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kara, A. (2019). İç Müşteri İlişkileri Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, *Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kastamonu.
- Karakılıç, N. Y. (2009). Stratejik İttifak Oluşumunda Temel Yeteneklerin Önemi: Tariş Opet Stratejik İttifakı Balanced Scorecard örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 200-214.

- Karakılıç, N. Y., & Öcal, H. (2008). Stratejik İttifak Modellerinin Temel Yetenekler Yaklaşımı Açısından Değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(2), 85-96.
- Karayel, ., Ö. (2006). Temel Yetenek ve Dış Kaynak Kullanımı. 15. *Geleneksel Turizm Sempozyumu 2016 - 15. Turizm Yerinde 2016*, (s. 5-15). Balıkesir.
- Kaya Özbağ, G. (2010). Temel Yetenek Temelli Yönetim Modelinin Yenilik Performansına Etkileri Bir Araştırma Üzerine. Doktora Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kocaeli.
- Kaya, E. Ü. (2003). Süreç Yenileme Tekniğinin Kıyaslama ve TKY Yaklaşımlarıyla İlişkisi. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 3, 56-63.
- Kayacık, Ö. (2021). “Temel Tüketici Hakları Işığında Tüketicinin Korunması”,. 12 18, 2021 tarihinde Türk hukuk sitesi: <http://www.turkhukuksitesi.com/makale/157.htm> adresinden alındı
- Kayalar, M., & Arslan, E. T. (2016). İç Girişimcilik ve İnovasyon İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modeli İle Bir İnceleme. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(14), 517-42.
- Keizer, J. A., & Halman, J. I. (2007). Diagnosing Risk in Radical Innovation Projects. *Research Technology Management*, 50(5), 30-36.
- Kıngır, S., & Ağraş, S. (2011). İşletmelerde Temel Yetenek (Core Competence). İ. Bakan (Ed.). *Yönetimde Çağdaş ve Güncel Konular içinde*. Ankara: Gazi Kitabevi, 107-124.
- Kırım, A. (2006). *Kârlı Büyümenin Reçetesi : İnnovasyon*. İstanbul: Sistem Yayıncılık,.
- Koçel,, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility-Doing The Most for Your Company and Your Cause*;. John Wiley&Son’s Inc;.
- Krasodomska, J. (2013). Corporate Social Responsibility as a Factor Influencing the Development of Social Accounting and Assessment of Employers, e-Finanse: *Financial Internet Quarterly*, ISSN 1734-039X, Vol. 9, Iss. 1, pp. 12-25
- Kurnaz, G., Abul, A., & Iraz, R. (2017). Çalışanların kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Yenilikçilik Performansı ile ilişkisi: Konya'da Tekstil İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(30), 46-50.
- Kurt, T. (2010). Örgüt Kültürünün Yenilikçilik (inovasyon) Performansı Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sektöründe Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kayseri.
- Lantos, G. (2001). “The Boundaries of Strategic Corporate Responsibility”. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 606-608.

- Law, J. (2009). *A Dictionary of Business and Management*. (5. b.). Oxford University Press.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities, Core Rigidities: A Paradox In Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13(1).
- Leonard-Barton, D. (1995). *Longitudinal Field Research Methods. studying processes of organizational change*. (G. P. Huber, & A. H. Van de ven, Dü) sage publications.
- León-Gómez, A., Santos-Jaén, J. M., Ruiz-Palomo, D., & Palacios-Manzano, M. (2022). Disentangling the impact of ICT adoption on SMEs performance: The mediating roles of corpo-rate social responsibility and innovation. *Oeconomia Copernicana*, 13(3), 831-866. doi: <https://doi.org/10.24136/oc.2022.024>
- Maital, S. D., & Seshadri, R. (2012). *Innovation Management: Strategies, Concepts and Tools for Growth and Profit*. Hindistan: SAGE Publications.
- Major, E., Asch, D., & Cordes-Heyes, M. (2011). "Foresight As a Core Competence". *Futures* 33, 95-96.
- Malerba, F., & Marengo, L. (1995). Competence, innovative activities and economic performance in italion high-technology management. *International Journal of Technology Management*, 10(4-6), 461-477.
- Mansury, M. A. (2006). *Customer-driven innovation within U.S business services and its impact on firm performance* (Order No. 27802496). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2343382041). Retrieved from <https://www.proquest.com/dissertations-theses/customer-driven-innovation-within-u-s-business/docview/2343382041/se-2>
- Markides, C. C., & Williamson, P. J. (1994.). "Related Diversification, Core Competences and Corporate Performance". *Strategic Management Journal*, 15 (Special Issue Summer), 149-165.
- Mascarenhas, B., Baveja, A., & Jamil, M. (1998). Dynamics of core competencies in leading multinational companies. *California Management Review*, 40(4), 117-132.
- Matten, D., & Crone, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management review*, 30(1), 166-179.
- Meadows, I. S. (1980). Organic structure and innovation in small work groups. *Human Relations*, 33(6), 369-382.
- Moir, L. (2001). What do we mean by corporate social responsibility?. Corporate Governance. *The international journal of business in society*, 15-18.
- Montuori, L. A. (2000). Organizational Longevity: Integrating Systems Thinking, Learning and Conceptual Complexity. *Journal of Organizational Change*, 13(1), 61-73.

- Morh, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumer expect compaines to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *Journal of consumer affairs*, 35(1), 45-72.
- Navickas, V., & Kontautiene, R. (2013). The Initiatives of Corporate Social Responsibility As Sources of Innovations. *Business: Theory and Practice*, 14(1), 27-34.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating company*. New york.
- Normann, R. (1971). "Organizational innovativeness: product variation, and reorientation". *Administrative Science Quarterly*, 16, 207.
- Oslo, K. (2005). *Yenilik Verilerinin Toplanması ve Uygulanması için ilkeler*, (3. baskı b.). Ankara: OECD ve Eurostat Ortak Yayımı, Tübitak.
- Özbağ, G. K. (2017). "Kaynak Tabanlı Yönetim, Temel Yetenek ve Yenilik İlişkisinde İnsan Kaynakları Yönetim Yeteneklerinin Aracı Rolü". *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 6(1), 1-26.
- Özdemir, H. Ö. (2007). Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi. Doktora Tezi, *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Özgener, Ş. (2004). *İş Ahlakının Temelleri: Yönetmel Bir Yaklaşım*,. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özkan, C. (2009). Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak Yenilik Stratejileri ve Bir Uygulama. 48-49. Malatya.
- Özşahin, M., Çiğirim, E., & Gök, M. Ş. (2005). Rekabet Edebilirlik ve Firma Performansı İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *G.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 7(1).
- Padilla-Lozano, C. P., & Collazzo, P. (2021). Corporate social responsibility, green innovation and competitiveness—causality in manufacturing. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 32(7), 21-39
- Petts, N. (1997). Building growth on core competences A practical approach. Long Range Planning. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(4), 551-561.
- Pınar, İ., & Arıkan, C. (2015). Örgütsel Öğrenme Yeteneği ile Örgütsel Yenilik Arasındaki İlişki: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 44(2), 65-76.
- Pige', B. (2002). Stakeholder theory and corporate governance: the nature of the board information. *Management. journal of contemporary management issues*, 7(1), 1-17.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157-169.

- Pirsch, J., Gupta, S., & Grau, S. (2007). A Framework for Understanding Corporate Social Responsibility Programs as a Continuum: An Exploratory Study. *Journal of Business Ethics*, 70, 125-140.
- Post, J. E., Lawrence, A. T., Weber, J., & Frederick, W. C. (1996). *Business and society: Corporate strategy, public policy, ethics*. New-York: McGraw-Hill/Irwin.
- Power, M. J., Desouza, K. C., & Bonifazi, C. (2006). *The Outsourcing Handbook: How to implement A Successful Outsourcing Process*. London: kogen page.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). Competing for the Future,. *Harvard Business School Pres*.
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage". *Academy of Management Review*, 15(1), 91-92.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. C. (2002). Management. *Prentice Hall*(7.), 50-70.
- Robertson, T. S. (1967). :“The process of innovation and the diffusion of innovation”,. *Journal of Marketing*., 31(1), 14-19.
- Robins, J., & Wiersema, M. F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic management journal*, 16(4), 277-299.
- Sanchez, R. (1997.). “Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition”. *European Management Journal*, Vol. 15, No.3.
- Sarikaya, M. (2009). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk içinde Kurumsal Sürdürülebilirlik*, (1. b.). (S. Besler, Dü.) İstanbul: Beta yayınları.
- Sattler, M. (2011). *Excellence in Innovation Management: A Meta-Analytic Review on the Predictors of Innovation Performance*.
- Schumpeter, J. A. (1934). Change and the Entrepreneur. Essays of JA Schumpeter c.9.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy: Harper and Brothers*, (Cilt 9). New York.: Unwin University Books.
- Shevlin, M., & Miles, J. N. (1998). Effects of sample size, model specification and factor loadings on the GFI in confirmatory factor analysis. *Personality and Individual Differences*, 25(1).
- Smith, K. (1998). *Science, Technology and Innovation Indicators: a Guide for Policy-Makers*. STEP Group.
- Snyder, A. V., & Ebeling, J. W. (1992.). “Targeting a Company’s Real Core Competencies”. *Journal of Business Strategy*, Nov-Dec 1992, Vol. 13, no:6, 26.

- Sotarauta, M. (2001.). "Building Knowledge-Based Core Competencies and Leadership. *Regional Transitions*, 15th-18th September.
- Sönmez, A. N. (2016). Yenilik Yönetimi ve Yenilik Yönetimini Etkileyen Faktörlerin Yenilik Performansı Açısından İncelenmesi: Yenilik desteği alan işletmeler üzerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Kocaeli.
- Srivastava, S. C. (2005). Managing Core Competence of The Organization. *vikalpa*, 30(4), 1-63.
- Stanley, S. F. (2008). Learning How To Be Innovative. *Business Strategy Review*, 19(1).
- Steiger, J. H. (1990). "Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach". *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173–180.
- Steiger, J.H. (1994). *Factor Analysis in the 1980's and the 1990's: Some Old Debates and Some New Developments*, Trends and Perspectives in Empirical Social Research, 201–224.
- Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1995). *Management* (6. b.). prentice-Hall International.
- Sütçü, H. (2019). Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sosyal Yenilikçilik Arasındaki İlişki: Karaman Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü Örneği. Yüksek Lisans Tezi. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. Karaman
- Şimşek, M. Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. İstanbul: Eğitim kitapevi yayınları.
- Şimşek, M., Akgemici, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*; (3. b.). Konya: Adım Matbaacılık.
- Taştan, S., & İşıaık, S. (2020). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısı ve Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkide Psikolojik Güvenlik Algısının Rolünün İncelenmesi. *International Journal of Management and administration*, 4(7), 93-94.
- Tatlıoğlu, K. (2012, Eylül 12-20). Bir kavram olarak Ahilik: Sosya Psikolojik Bir Yaklaşım. *II.Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildirileri*, 1, 149-165. Kırşehir.
- Teece, D. J., Rumelt, R., Dosi, G., & Winter, S. (1994). Understanding corporate coherence: Theory and evidence. *Journal of economic behavior & organization*, 23(1), 1-30.
- Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International journal of management reviews*, 3(3), 169-183.
- Top, S., & Öner, A. (2008). İşletme Perspektifinden Sosyal Sorumluluk Teorisinin incelenmesi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, IV(7), 97-110.

- Torkkeli, M., & Tuominen, M. (2002.). “The Contribution of Technology Selection to Core Competencies”. *International Journal of Production Economics*, Vol: 77, 274.
- Türker, D. (2006). The Impact Of Employee Perception Of Corporate Social Responsibility On Organizational Commitment: A Scale Development Study. Yüksek Lisans Tezi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Ubius, U., & Alas, R. (2012). The Impact of Corporate Social Responsibility on the Innovation Climate. *Engineering Economics*, 23(3), 310-318.
- Ubius, U., Alas, R., & Vanhala, S. (2009). Innovation and Corporate Social Responsibility in Estonian Organizations. *Problems and Perspectives in Management*, 7(1), 135-145.
- Uzkesici, N. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk: işletmelerde Paydaş Beklentilerinin Karşılmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar”. *Kurgu dergisi*, 21, 69-84.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür yayınları.
- Verona, G. (1999). A resource-based view of product development. *Academy of management review*, 24(1), 132-142.
- Walker, R. M. (2007). “An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration Framework”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18, 591-615.
- Weidenbaum, M. (2005). “Outsourcing: Pros and Cons”. *Business Horizons*, 48(4), 311-315.
- Winterschied, B. C. (1994). Building Capability from Within: The Insider’s View of Corporate Competence, [w:] Competence-Based Competition.
- Yan, Q. (2020). Revisiting the Mediating Effect between Market Orientation and New Product Innovation Performance: Competitive Intensity and Sensemaking as Moderator. In *2020 International Conference on Big Data Economy and Information Management (BDEIM)* (pp. 202-205). IEEE.
- Yoon, E., & Tello, S. (2009). Corporate Social Responsibility as a Driver of Sustainable Innovation: Greening Initiatives of Leading Global Brands. *Competition Forum*, 7(2), 290-294.
- Yönet, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 240-242.
- Zhou, H., Wang, Q., & Zhao, X. (2020). Corporate social responsibility and innovation: A comparative study. *Industrial Management & Data Systems*.



EKLER

EK A. Veri Toplama Aracı

ANKET FORMU

Bu anket, Kastamonu Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendislik Yönetimi Ana Bilim Dalı bünyesinde Doç. Dr. Erol TEKİN danışmanlığında yürütülmekte olan “Temel Yetenek Farkındalığı ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Yenilikçilik Performansına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tez çalışmaya ilk elden veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Hazırlamış olduğum anket 4 bölümden oluşmaktadır.

Anket sonuçları, kişi ve kurum bazında **değerlendirilmeyeceğinden** hiçbir şekilde **isim, cep telefonu vb. bilgilerinizi yazmanıza gerek yoktur**. Anketi titizlikle cevaplamanız araştırmanın bilimselliği ve geçerliği açısından önemlidir. Veriler tez çalışması dışında başka bir amaçla kullanılmayacaktır. Bu çalışmaya veri sağlamanız, işletmeniz ve sizin için herhangi bir risk oluşturmamaktadır. Vereceğiniz bilgiler kişisel bazda olup kesinlikle gizli kalacak, hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Araştırma sonuçlarını öğrenmek isterseniz mail adresinizi yazabilirsiniz. Araştırmamıza ilgi gösterip, anketimize zaman ayırdığınız için teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

Özlem ESKİ
(Mühendislik Yönetimi ABD Yüksek Lisans Öğrencisi)

Doç. Dr. Erol TEKİN
(Tez Danışmanı)

Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

Yaşınız: () 30’dan küçük () 30 – 39 () 40 – 49 () 50 – 59 () 60 ve üzeri

Eğitiminiz: () İlkokul/Ortaokul () Lise ve dengi () Ön lisans () Lisans () Lisansüstü

Genel iş tecrübeniz: () 1 yıldan az () 2-5 yıl () 6-9 () 10 yıldan çok

Bu işletmedeki iş tecrübeniz: () 1 yıldan az () 2-5 yıl () 6-9 () 10 yıldan çok

Yönetici pozisyonunda mı çalışıyorsunuz: () Evet () Hayır

EK A'nın devamı

Lütfen çalıştığınız şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. İfadelerin bir doğru cevabı yoktur önemli olan kendinize en uygun cevabı vermenizdir. Her satıra tek bir cevap veriniz ve her satırı cevaplayınız Sayıların anlamları şu şekildedir.					
1:Kesinlikle Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3:Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	4:Katılıyorum	5:Kesinlikle Katılıyorum	
TY 1-Rekabet üstünlüğü elde edebilmek için bir temel yeteneğe sahip olunmalıdır					1 2 3 4 5
TY 2-Kârlılığı arttırmak için bizi rakiplerden üstün kılan bir özelliğe sahip olmamıza gerek yoktur.					1 2 3 4 5
TY 3-Piyasada başarı sağlayabilmemiz, rakiplerce taklit edilemeyecek bir temel yeteneğe sahip olmamıza bağlıdır					1 2 3 4 5
TY 4-Verimliliği arttırmak için işletmedeki bazı işlerin başkalarına yaptırılması gerekir					1 2 3 4 5
TY 5-Sahip olduğumuz temel yetenekler gelecekle ilgili hedeflerimize yön vermektedir.					1 2 3 4 5
TY 6-Başarıyı(performansı)arttırmak için işletme bir temel yeteneğe sahip olmalıdır.					1 2 3 4 5
TY 7-Müşterilerin bizi tercih etmesinin nedeni rakiplerden farklı özelliklere sahip olmamızdır.					1 2 3 4 5
TY 8-Sektörde sürekliliği sağlayabilmek için temel yetenek geliştirmek şart değildir.					1 2 3 4 5

Lütfen çalıştığınız şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. İfadelerin bir doğru cevabı yoktur önemli olan kendinize en uygun cevabı vermenizdir. Her satıra tek bir cevap veriniz ve her satırı cevaplayınız Sayıların anlamları şu şekildedir.					
1:Kesinlikle Katılmıyorum	2:Katılmıyorum	3:Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	4:Katılıyorum	5:Kesinlikle Katılıyorum	
KSS 1. İşletmemiz eğitim almak isteyen çalışanlarını destekler.					1 2 3 4 5
KSS 2. İşletmemiz çalışanların yeteneklerini ve kariyerlerini geliştirmelerini teşvik edici politikalara sahiptir.					1 2 3 4 5
KSS 3. İşletmemiz, çalışanların iş-özel yaşam dengesini kurmalarını sağlayan esnek					1 2 3 4 5
KSS 4. İşletmemiz, çalışanların istek ve ihtiyaçlarına önem veren bir yönetime sahiptir.					1 2 3 4 5
KSS 5. Yönetimin çalışanlar hakkında aldığı kararlar genellikle adildir.					1 2 3 4 5
KSS 6. İşletmemiz, ürün veya hizmetleri hakkında müşterilere tam ve doğru bilgi sunmaktadır.					1 2 3 4 5
KSS 7. İşletmemiz, tüketici hakları konusunda yasal düzenlemelerin ötesinde bir					1 2 3 4 5
KSS 8. İşletmemiz müşteri memnuniyetine büyük önem verir.					1 2 3 4 5
KSS 9. İşletmemiz topluma yönelik sosyal sorumluluklarına büyük önem verir.					1 2 3 4 5
KSS 10. İşletmemiz topluma katkı sağlayacak organizasyon ve projelere katkı sağlamaya					1 2 3 4 5
KSS 11. İşletmemiz, her zaman vergilerini zamanında ve eksiksiz öder.					1 2 3 4 5
KSS 12. İşletmemiz, devlete karşı yasal yükümlülüklerini zamanında ve eksiksiz yerine getirmeye önem verir.					1 2 3 4 5
KSS 13. İşletmemizde çevreye olan olumsuz etkileri azaltan çeşitli programlar					1 2 3 4 5
KSS 14. İşletmemiz doğal çevreyi korumaya ve geliştirmeye dönük faaliyetlere aktif					1 2 3 4 5
KSS 15. İşletmemiz, gelecek nesilleri de gözetin bir sürdürülebilir büyümeyi hedefler.					1 2 3 4 5
KSS 16. İşletmemiz, gelecek nesillere yönelik sosyal yatırımlar yapmaya çalışır.					1 2 3 4 5
KSS 17. İşletmemizde tüm çalışanların gönüllü çalışmalarına ve hayır kurumu faaliyetlerine katılması teşvik edilir.					1 2 3 4 5
KSS 18. İşletmemiz değişik alanlarda çalışan dernek ve vakıfları, çeşitli yollarla teşvik					1 2 3 4 5

EK A'nın devamı

Lütfen çalıştığınız şirketle ilgili olarak aşağıda verilen ifadeleri okuyup, kendinize en uygun seçeneği işaretleyiniz. İfadelerin bir doğru cevabı yoktur önemli olan kendinize en uygun cevabı vermenizdir. **Her satıra tek bir cevap** veriniz ve **her satırı** cevaplayınız Sayıların anlamları şu şekildedir.

<u>1:Kesinlikle Katılmıyorum</u>	<u>2:Katılmıyorum</u>	<u>3:Ne katılıyorum Ne katılmıyorum</u>	<u>4:Katılıyorum</u>	<u>5:Kesinlikle Katılıyorum</u>	
YP 1-İşletmemde, sık sık yeni fikirler denenir.	1	2	3	4	5
YP 2-İşletmemde, işleri yapmak için yeni yollar bulunmaya çalışılır.	1	2	3	4	5
YP 3-İşletmem, çalışma metotları konusunda yaratıcıdır.	1	2	3	4	5
YP 4-İşletmem, pazara yeni ürünler ve hizmetler sunmada, çoğu kez ilktir.	1	2	3	4	5
YP 5-İşletmemde yenilik, çok fazla riskli olarak görülür ve karşı çıkılır.	1	2	3	4	5
YP 6-İşletmemde yeni ürün girişimi, son 5 yıl boyunca artmıştır.	1	2	3	4	5
YP 7-İşletmemde diğer işletmelerle yeni örgütler arası ilişkiler geliştirilmiştir.	1	2	3	4	5
YP 8-İşletmemde çalışanların yönetimi için yeni örgütsel yapılar geliştirilir.	1	2	3	4	5