

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTÜN FİNANSAL
PERFORMANSI VE KURUMSAL İTİBARINA ETKİSİ :
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

Zülal ÖZTÜRK KAYA

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

EYLÜL 2023

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTÜN FİNANSAL
PERFORMANSI VE KURUMSAL İTİBARINA ETKİSİ :
KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

**Zülal ÖZTÜRK KAYA
(507072112)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Gaye KARAÇAY

EYLÜL 2023

ISTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY ★ GRADUATE SCHOOL

**THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON THE FINANCIAL
PERFORMANCE AND CORPORATE REPUTATION OF THE ORGANIZATION :
THE MEDIATING EFFECT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

Ph.D. THESIS

**Zülal ÖZTÜRK KAYA
(507072112)**

Department of Industrial Engineering

Industrial Engineering Programme

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Gaye KARAÇAY

SEPTEMBER 2023

İTÜ, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nün 507072112 numaralı Doktora Öğrencisi Zülal ÖZTÜRK KAYA, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTÜN FİNANSAL PERFORMANSI VE KURUMSAL İTİBARINA ETKİSİ : KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Doç. Dr. Gaye KARAÇAY**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof. Dr. Selim ZAIM**
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

Prof. Dr. Lutfihak ALPKAN
İstanbul Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Şule İtir SATOĞLU
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç. Dr. Bora YILDIZ
İstanbul Üniversitesi

Teslim Tarihi : 3 Temmuz 2023
Savunma Tarihi : 22 Eylül 2023





Çocuklarım A. ve E.'ye,



ÖNSÖZ

Uzun süren bir akademik yolculuğu tamamlamanın mutluluğunu ve gururunu yaşıyorum.

Bu uzun akademik yolculuğu iki döneme ayırmak, sanırım en doğrusu olacak. Doktora eğitimimin 2020 yılına kadar olan ilk dönemini doktora dersleri ve tez çalışma konu değişiklikleri ile akademik yönümü aradığım bir dönem olarak tanımlıyorum. Bu dönemde birlikte çalıştığım hocalarıma Sn. Prof. Dr. Haluk ERKUT nezdinde teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu yolculuğun ikinci dönemi 2020’de doktora tez danışmanı değişikliğiyle beni tekrar akademik yörüngeye sokan danışman hocam Sn. Doç. Dr. Gaye KARAÇAY ile başlamış oldu. Değerli hocam Sn. Doç. Dr. Gaye KARAÇAY, doktora tez çalışmamın her aşamasında rehberliğiyle bana yol gösterdi, ilham verdi ve cesaretlendirdi. Akademik çalışmanın ilkelerini öğretti, tez danışmanlığının ötesinde bu zorlu akademik yolculukta yoluma ışık tuttu, ufkumu açtı. Üç yıl gibi bir sürede, tezimin kapsamının yeniden şekillenmesini ve ortaya çıkmasını sağladı. Bu uzun akademik yolculuğu başarıyla tamamlamamdaki katkıları, rehberliği ve danışmanlığı için kendisine müteşekkirim...

Tez izleme jürisindeki değerli hocalarım Sn. Prof. Dr. Selim ZAİM ve Prof. Dr. Lutfihak ALPKAN katkıları, yönlendirmeleri ve tez izleme dönemlerindeki değerli geribildirimleri ile tez çalışmamı zenginleştirdiler. Alanlarının ustası değerli hocalarımla çalışmanın ayrıcalığını yaşattılar, gönülden teşekkürlerimi sunarım. Araştırma yöntemleri kavramlarını bana yeniden öğretten, yetkinliklerimi geliştirmeme fırsat tanıyan, tezimin analizlerinde kıymetli desteğiyle yol gösteren Sn. Prof. Dr. Selim ZAİM Hocam...Size ayrıca özel teşekkürlerimi sunmak isterim.

Bu doktora tez çalışması, benim için oldukça zorlu ve uzun bir sürecin ürünü oldu.

Öncelikle 1991 yılında kapısından girdiğim, 1996 yılında lisans ve 1999 yılında yüksek lisans derecemi aldığım, mezunu olmaktan her zaman onur duyduğum, İTÜ camiasının bir üyesi olmanın mutluluğunu yaşadığım İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği bölümünden şimdi de 2023 yılında, hem de İTÜ’nün 250. yaşında doktora derecemi almanın ayrıcalığını ve gururunu yaşıyorum...

Bu doktora eğitimim boyunca gösterdikleri destek ve anlayış için en çok da tüm aileme minnettarım.

Bugün hayatımda olduğum yere ulaşmamda en büyük paya sahip, emeklerinin karşılığını asla ödeyemeyeceğim canım anneme, beni sürekli izlediğini bildiğim rahmetli biricik babama; sevgiyle, minnetle ve özlemle...

Doktora gibi uzun meşakkatli akademik yolculuğumda kaybolduğumda beni motive eden, hayatı benimle eşit paylaşan ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim, bugünlerin hayalini bana ışık olarak yoluma tutan sevgili eşime kalpten teşekkürlerimle...

Ne güzel bir tesadüf ki, bu yıl ailemizde ortaokul, lise ve doktora eğitimini tamamlayan 3 kişiyiz... Bu uzun yolculukta sanırım en çok zamanı canım oğullarım, sizden aldım. Sanırım bu tezi en çok hak eden de siz oldunuz, size armağan olsun....

Temmuz 2023

Zülal ÖZTÜRK KAYA
(Endüstri Y. Mühendisi)



İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ	ix
İÇİNDEKİLER	xi
KISALTMALAR	xiii
SEMBOLLER	xv
ÇİZELGE LİSTESİ	xvii
ŞEKİL LİSTESİ	xix
ÖZET	xxi
SUMMARY	xxv
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı ve Sağlayacağı Katkı	4
2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI	5
2.1 Yetenek Yönetimi	5
2.1.1 Yetenek tanımı	5
2.1.2 Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kaynak temelli teori	6
2.1.3 Yetenek yönetimi tanımı	7
2.1.4 Yetenek yönetimi uygulamaları	9
2.1.5 Yetenek yönetimi yaklaşımları	10
2.2 Kurumsal Girişimcilik	12
2.3 Organizasyonel Kültür	16
2.3.1 Adokrasi kültürü	18
2.3.2 Hiyerarşi kültürü	19
2.3.3 Klan kültürü	20
2.3.4 Pazar kültürü	21
2.4 Örgütsel Performans	22
2.4.1 Finansal performans	22
2.4.2 Kurumsal itibar	22
3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER	27
3.1 Yetenek Yönetimi ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi	27
3.2 Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi	29
3.3 Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Performans İle İlişkisi	32
3.4 Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Etkisi	35
3.5 Organizasyonel Kültürün Moderatör Rolü	36
3.6 Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Moderatör Rolü	38
3.7 Araştırmanın Hipotezleri	39
3.8 . Kontrol Değişkenleri	40
3.8.1 Şirket büyüklüğü	40
3.8.2 Halka açıklık durumu	41
4. ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİ	43
4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	43
4.2 Kullanılan Ölçekler	44

4.2.1 Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği	44
4.2.2 Kurumsal girişimcilik ölçeği	45
4.2.3 Organizasyonel kültür ölçeği	47
4.2.4 Örgütsel performans ölçeği	48
4.3 Veri Toplama ve Örneklem	50
4.4 Verilerin Analizi	57
4.4.1 Ölçüm modeli	58
5. ANALİZLER VE HİPOTEZ TESTLERİ	67
5.1 Yapısal Model Analizleri	67
5.2 Organizasyonel Kültürün Moderatör Etkisi	72
5.3 Yetenek Yönetimi Yaklaşımı Moderatör Etkisi	87
5.4 Kontrol Değişkenleri Analizi	97
5.4.1 Halka açıklık durumu	97
5.4.2 Şirketin büyüklüğü	97
6. SONUÇ VE ÖNERİLER	105
6.1 Sonuçların Değerlendirilmesi	105
6.2 Çalışmanın Uygulama Alanı	112
KAYNAKLAR	115
EKLER	127
EK A : Anket Formu	127
EK B : Etik Kurul Onayı	147
ÖZGEÇMİŞ	149

KISALTMALAR

AK	: Adokrasi Kùltürü
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans
CMB	: Ortak Yöntem Yanlılığı
DKG	: Dış Kurumsal Girişimler
EFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
HK	: Hiyerarşı Kùltürü
HTMT	: Heterotrait-Monotrait
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KİG	: Kurum İçi Girişim
KG	: Kurumsal Girişimcilik
KK	: Klan Kùltürü
KTG	: Kaynak Temelli Görüş
OKDA	: Organizasyonel Kùltür Değerlendirme Aracı
PK	: Pazar Kùltürü
PLS-SEM	: En Küçük Kareler – Yapısal Eşitlik Modellemesi
RQ	: İtibar Katsayısı
STİKY	: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi
YY	: Yetenek Yönetimi



SEMBOLLER

%	: Yüzde
β	: Beta katsayısı
f^2	: Etki büyüklüğü
N	: Örneklem Sayısı
p	: p değeri – alfa seviyesi
R^2	: Regresyonla açıklanan kareler toplamı (Açıklanan Varyans)
t	: t değeri



ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 3.1 : Araştırmanın hipotezleri.....	39
Çizelge 4.1 : Modelde yer alan değişkenler.....	43
Çizelge 4.2 : Yetenek yönetimi ölçeği.....	44
Çizelge 4.3 : Kurumsal girişimcilik ölçeği.....	46
Çizelge 4.4 : Örgütsel kültür ölçeği.....	47
Çizelge 4.5 : Finansal performans ölçeği.....	49
Çizelge 4.6 : Kurumsal itibar ölçeği.....	50
Çizelge 4.7 : Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri.....	51
Çizelge 4.8 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin sektörel dağılımı.....	53
Çizelge 4.9 : Katılımcıların görev yaptıkları departmanların dağılımı.....	54
Çizelge 4.10 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin lokasyon dağılımı.....	55
Çizelge 4.11 : Katılımcıların yaş dağılımı.....	56
Çizelge 4.12 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerdeki çalışma süresi – kıdemi (yıl).....	57
Çizelge 4.13 : Katılımcıların toplam çalışma deneyimi (yıl).....	57
Çizelge 4.14 : Doğrulayıcı faktör analizi – yetenek yönetimi uygulamaları.....	60
Çizelge 4.15 : Doğrulayıcı faktör analizi – kurumsal girişimcilik.....	61
Çizelge 4.16 : Doğrulayıcı faktör analizi –finansal performans.....	62
Çizelge 4.17 : Doğrulayıcı faktör analizi – kurumsal itibar.....	62
Çizelge 4.18 : Ayrışma geçerliliği (Fornell-Lacker Kriteri) ve korelasyon.....	63
Çizelge 4.19 : Ayrışma geçerliliği (Heterotrait-Monotrait Oranı).....	64
Çizelge 4.20 : Korelasyon matrisi.....	64
Çizelge 5.1 : R^2 ve Q^2	67
Çizelge 5.2 : Direkt ilişki sonuçları - direkt etki.....	70
Çizelge 5.3 : Direkt ilişki sonuçları - toplam etki.....	71
Çizelge 5.4 : Aracılık test sonuçları – spesifik indirekt etki.....	71
Çizelge 5.6 : Örgüt kültürü tipi – katılımcıların dağılımı.....	73
Çizelge 5.7 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (adokrasi kültürü– klan kültürü).....	77
Çizelge 5.8 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (adokrasi kültürü – hiyerarşi kültürü).....	78
Çizelge 5.9 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (adokrasi kültürü– pazar kültürü).....	79
Çizelge 5.10 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (hiyerarşi kültürü – klan kültürü).....	80
Çizelge 5.11 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (hiyerarşi kültürü – pazar kültürü).....	84
Çizelge 5.12 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (klan kültürü – pazar kültürü).....	85
Çizelge 5.13 : Hipotez testleri – kültür tipleri ile birlikte genel değerlendirme.....	86
Çizelge 5.14 : Yetenek Yönetimi yaklaşımı – katılımcıların dağılımı.....	87
Çizelge 5.15 : Yetenek yönetimi yaklaşımları moderator etkisi.....	95

Çizelge 5.16 : Hipotez testleri - yetenek yönetimi yaklaşımları ile birlikte genel değerlendirme.....	96
Çizelge 5.17 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin halka açıklık durumu.....	97
Çizelge 5.18 : Kontrol değişkenleri	98



ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1 : Kurumsal girişimcilik süreci	14
Şekil 2.2 : Rekabetçi değerler modeli	18
Şekil 2.3 : Kurumsal itibar (RQ) kriterleri	25
Şekil 2.4 : Kurumsal itibarın üzerinde insan kaynaklarının rolü	26
Şekil 3.1 : Kavramsal çerçeve	27
Şekil 3.2 : Kavramsal model.....	40
Şekil 4.1 : Ölçüm modeli – SmartPLS gösterimi	58
Şekil 4.2 : Ölçüm modeli – SmartPLS gösterimi	59
Şekil 5.1 : Yapısal model – SmartPLS gösterimi	68
Şekil 5.2 : Yapısal model Bootstrap sonuçları.....	69
Şekil 5.3 : Yetenek yönetimi yaklaşım 1 analizi – SmartPLS gösterimi.....	89
Şekil 5.4 : Yetenek yönetimi yaklaşım 1 - model sonuçları	90
Şekil 5.5 : Yetenek yönetimi yaklaşım 2 analizi – SmartPLS gösterimi.....	91
Şekil 5.6 : Yetenek yönetimi yaklaşımı 2 – yapısal model sonuçları.....	92
Şekil 5.7 : Halka açıklık durumu – SmartPLS gösterimi.....	100
Şekil 5.8 : Halka açıklık durumu – yapısal model sonuçları	101
Şekil 5.9 : Şirket büyüklüğü – SmartPLS gösterimi.....	102
Şekil 5.10 : Şirket büyüklüğü – yapısal model analiz sonuçları.....	103



YETENEK YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTÜN FİNANSAL PERFORMANSI VE KURUMSAL İTİBARINA ETKİSİ : KURUMSAL GİRİŞİMCİLİĞİN ARACILIK ROLÜ

ÖZET

Küreselleşmenin, teknolojideki değişimin ve iş dünyasındaki dönüşümün hız kazandığı günümüzde; şirketlerin varlıklarını koruyabilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlük elde edebilmeleri ancak rakiplerinden farklılaşarak mümkün olabilmektedir. Organizasyonun hem ekonomik hem de sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesinde insan sermayesi, girişimcilik kapasitesi, örgütsel kültür ve kurumsal itibar değerli, nadir, taklit edilemeyen, maddi olmayan iç kaynakları olarak önemli birer araç olacaktır. Bu tez çalışmasının kavramsal çerçevesi oluşturulurken, bu yönetsel olguların birbirleri ile etkileşimi ve literatürde ele alınış biçimleri araştırılarak hem teorik hem de uygulama açılarından anlamlı katkılar sağlamak üzere mevcut bulgulara ilave birbakış açısı ile araştırmanın modelinin oluşturulması hedeflenmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyonların sürdürülebilir başarılarını etkileyebilecek potansiyeli kabul edilmekle birlikte, güçlü insan sermayesi stratejilerine dayanan yetenek yönetimi uygulamalarının önemi, özellikle artan küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi süreçlerinin proaktif bir yaklaşım ile ele alınmasını zorunlu kılan stratejik bir boyut kazanmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu tez çalışmasında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütün finansal ve finans dışı performansına etkisinin araştırılması hedeflenmekte olup, bu amaçla kavramsal modelin merkezine yetenek yönetimi alınmıştır. Örgütsel performans yönetim literatüründe söz konusu iki boyut için sıkça kullanılan iki temel ölçüt olan finansal performans ve kurumsal itibar bu çalışmada bağımlı iki değişken olarak ele alınmıştır. Günümüzde işletmelerin artan rekabet ortamında öne çıkmalarında önemi giderek artan örgütsel performansın daha öznel, soyut, maddi olmayan boyutlarından biri olan kurumsal itibar finansal olmayan örgütsel performans ölçeği olarak yer almaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütün performansına doğrudan etkisinin yanı sıra aralarındaki ilişkide bağlamsal faktörlerin rolünün önceki araştırmalarda yeterince incelenmemiş olması ve dolayısıyla literatürde bu bağlamsal faktörler üzerinden olası etkilere ait bulguların kısıtlı olması nedeniyle bu araştırmada kurumsal girişimcilik aracılığı ile yetenek yönetimi uygulamalarının örgütün performansına etkisi bu bağlamsal değişken üzerinden de incelenmektedir.

Kurumsal girişimcilik, özellikle son yıllarda organizasyonların yenilik yaratma ve günümüzün dünyasında rekabetle başa çıkma çabalarını kolaylaştıran güçlü bir strateji aracı olarak görülmektedir. Aynı zamanda organizasyonların büyümesini ve karlılığını etkileyen önemli araçlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada, yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans arasında tamamlayıcı bir etki üstleneceği düşünülerek, tez çalışmasında aracı değişken olarak yer almıştır.

Örgüt kültürü, canlı bir organizasyon dokusu olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, bu tez çalışmasında yer verilmiş tüm yönetim olguları arasındaki bağlamsal etkiyi yaratacak önemli bir kavramdır. Örgütsel kültürün, gerek yetenek yönetimi, gerek kurumsal girişimcilik ve örgütsel performans ile ilişkilerinde literatürde ve özellikle Türkiye akademik araştırma alanında yeteri derinlikte çalışılmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, örgütsel kültürün bir düzenleyici değişken olarak “Rekabetçi Değerler” teorisinin ışığında dört alt kültür tipi (adokrasi, hiyerarşi, klan ve pazar) üzerinden yapısal modeldeki ilişkilerin gücünü etkileyebilecek durumsal etkiler yaratıp yaratmadığı incelenmiştir.

Tez çalışmasının bir başka boyutu olarak, yetenek yönetimi literatüründe yetenek yönetimi uygulamaları için iki farklı yaklaşımın (kapsayıcı yaklaşım ve dışlayıcı yaklaşım) araştırma modelinde yer alan ilişkiler bazında etkileri ayrıca incelenmiştir.

Bu tez çalışması güçlü bir ampirik çalışmaya dayanmaktadır. Araştırmanın ana amacı; yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden örgüt performansına etkisinin oluşturulan kavramsal çerçevede araştırılmasıdır. Modeldeki değişkenlerle ilgili literatürden alınan beş ölçeğin sorularından oluşan çevrim içi bir anket uygulanmıştır. Çeşitli platform ve listelerden seçilen Türkiye’nin sanayi ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine ve diğer fonksiyon orta kademe yöneticileri tarafından katılım sağlanan araştırma örneklemini 1090 katılımcının verilerini içermektedir. Ampirik çalışmada tüm analizler PLS-SEM yöntemiyle SmartPLS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasında beş direkt yol hipotezi ve iki aracılık hipotezi olmak üzere toplam yedi hipotez SmartPLS programı ile analiz edilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları ile kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. Yapılan analizler sonucunda, yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin finansal performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Öte yandan, yetenek yönetimi uygulamaları ile araştırma modelinde örgütsel performansın diğer ölçütü olarak yer alan kurumsal itibar arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sonuçlar, yetenek yönetimi değişkeninin kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Kavramsal modelde kurumsal girişimciliğin finansal performans ve kurumsal itibar arasındaki pozitif ilişkisine yönelik belirlenen iki direkt hipotez desteklenmiştir, böylece kurumsal girişimciliğin hem finansal performans hem de kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinde ise aracılık rolü olduğu kanıtlanmıştır Kurumsal girişimciliğin, yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiği görülmüştür. Öte yandan, tez çalışmasında, kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye de kısmi aracılık ettiği bulunmuştur.

Kavramsal modeldeki her hipotez örgütsel kültürün dört kültür grubunun (adokrasi, hiyerarşi, klan ve pazar) ikili kültür tipi kombinasyonları (adokrasi/hiyerarşi, adokrasi/klan, adokrasi/pazar, hiyerarşi/klan, hiyerarşi/pazar, klan/pazar) için test edilmiş ve farkları analiz edilmiştir. Hem araştırmanın tüm örneklem için genel sonucu, hem de dört kültür tipi analizleri sonucu yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında direkt pozitif bir ilişki olmadığını göstermektedir. Diğer dört direkt hipotez için; araştırmadaki örneklem sonuçları ile paralellik göstererek, direkt ilişkinin anlamlı olduğu ve desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tez araştırmasının örnekleminin genel sonuçları ile yetenek yönetimi yaklaşımlarına (kapsayıcı ve dışlayıcı) yönelik çoklu grup analiz sonuçları hem araştırmanın tüm örneklem için genel sonucunun hem de iki yetenek yönetimi yaklaşımı analizleri sonucunun farklı olmadığı görülmüştür. Her iki yaklaşımın farkları da yapılan analizlerde anlamlı sonuçlar üretmemiştir. Sonuç göstermektedir ki, yetenek yönetimi uygulamalarının kapsayıcı bir yaklaşımla ya da daha dışlayıcı bir yaklaşımla yürütülmesi modeldeki hipotezler için anlamlı farklar ortaya koymamaktadır.





**THE EFFECT OF TALENT MANAGEMENT PRACTICES ON THE FINANCIAL
PERFORMANCE AND CORPORATE REPUTATION OF THE ORGANIZATION :
THE MEDIATING EFFECT OF CORPORATE ENTREPRENEURSHIP**

SUMMARY

In today's world where globalization, technological change and transformation in the business world are accelerating, it is only possible for companies to survive and achieve sustainable competitive advantage by differentiating from their competitors. Human capital, corporate entrepreneurship capacity, organizational culture and corporate reputation will be important tools as valuable, rare, inimitable, intangible internal resources for the organization to gain both economic and sustainable competitive advantage. While creating the conceptual framework of this thesis, the interaction of these managerial phenomena with each other and the way they are handled in the literature are investigated and it is aimed to create the model of the research with an additional perspective to the existing findings in order to provide meaningful contributions in terms of both theoretical and practical aspects.

The potential of talent management practices to affect the sustainable success of organizations has been now recognised. The importance of talent management practices based on strong human capital strategies has also emerged as talent management processes have gained a strategic dimension in this environment of intense global competition. This thesis aims to investigate the effect of talent management practices on the financial and non-financial performance of the organization and for this purpose, talent management is taken at the centre of the conceptual model. Financial performance and corporate reputation, which are the two main criteria frequently used for these two dimensions in the organizational performance management literature, are considered as two dependent variables in this study. Corporate reputation, which is one of the more subjective, intangible dimensions of organizational performance, which is increasingly important for businesses to stand out in today's increasingly competitive environment, is included as a non-financial organizational performance scale. In addition to the direct effect of talent management practices on organizational performance, since the role of contextual factors in the relationship between them has not been sufficiently examined in previous studies and therefore the findings on the possible effects through these contextual factors are limited in the literature, the effect of talent management practices on organizational performance through corporate entrepreneurship is also examined through this contextual variable in this study.

Corporate entrepreneurship, especially in recent years, is seen as a powerful strategic tool that facilitates organizations' efforts to innovate and cope with competition in today's world. It is also seen as one of the important tools that affect the growth and profitability of organizations. At this point, it is considered to have a complementary effect between talent management practices and organizational performance, and therefore, it is included as a mediating variable in the thesis study.

Organizational culture is considered as a living organization fabric. Organizational culture is an important concept that will create a contextual effect between all management phenomena included in this thesis. It has been observed that the relationship between organizational culture and talent management, corporate entrepreneurship and organizational performance has not been studied in sufficient depth in the literature and especially in the academic research field of Turkey. In this context, in the light of the "Competitive Values" theory, it is examined whether organizational culture as a moderating variable creates situational effects that can affect the strength of the relationships in the structural model through four subculture types (adocracy, hierarchy, clan and market).

As another dimension of the thesis study, the effects of two different approaches (inclusive approach and exclusive approach) for talent management practices in the talent management literature on the basis of the relationships in the research model were also analysed.

This thesis is based on a strong empirical study. The main purpose of the research is to investigate the effect of talent management practices on organizational performance through the mediating effect of corporate entrepreneurship in the conceptual framework. An online survey consisting of questions from five scales taken from the literature related to the variables in the model was applied. The research sample, which was participated by human resources managers and other function middle managers of companies operating in Turkey's industrial and service sectors selected from various platforms and lists, includes the data of 1090 participants. In the empirical study, all analyses were performed by PLS-SEM method using SmartPLS software.

In this thesis consisting of six chapters, following the introduction, the second chapter presents a literature review on talent management, corporate entrepreneurship, organizational culture and organizational performance. In the third chapter, the relationships between these variables are discussed in the light of the conceptual framework and the research hypotheses developed are discussed. Research design and methodology are presented in the fourth chapter. The analyses and hypothesis tests are presented in the fifth chapter. Conclusions, evaluations and managerial implications are presented in the sixth chapter.

In the thesis study, a total of seven hypotheses, five direct path hypotheses and two mediation hypotheses, were analysed with SmartPLS software. The existence of a positive relationship between talent management practices and corporate entrepreneurship was revealed. As a result of the analyses, no positive and significant relationship was found between talent management practices and the financial performance of the company.

On the other hand, there is a significant and positive relationship between talent management practices and corporate reputation, which is the other measure of organizational performance in the research model. The results show that talent management variable has a positive and significant effect on corporate reputation. In the conceptual model, two direct hypotheses regarding the positive relationship between corporate entrepreneurship, financial performance and corporate reputation were supported, thus it was understood that corporate entrepreneurship has a positive and significant effect on both financial performance and corporate reputation.

Corporate entrepreneurship has a mediating role in the relationship between talent management and organizational performance. It has been observed that corporate entrepreneurship fully mediates the relationship between talent management practices and financial performance. On the other hand, the thesis also found that corporate entrepreneurship partially mediates the relationship between talent management practices and corporate reputation

Each hypothesis in the conceptual model was tested and the differences were analysed for the dual culture type combinations (adocracy/hierarchy, adocracy/clan, adocracy/market, adocracy/market, hierarchy/clan, hierarchy/clan, hierarchy/market, clan/market, clan/market) of the four culture groups of organizational culture (adocracy, hierarchy, clan and market). Both the general result of the research for the whole sample and the results of the analyses of the four culture types show that there is no direct positive relationship between talent management practices and financial performance. For the other four direct hypotheses, it is concluded that the direct relationship is significant and supported, in parallel with the sample results in the research.

The general results of the sample of the thesis research and the results of the multi-group analyses for the talent management approaches (inclusive and exclusive) showed that both the general results of the research for the whole sample and the results of the analyses of the two talent management approaches were not different. The differences of both approaches did not produce significant results in the analyses. The result shows that conducting talent management practices with an inclusive approach or with a more exclusive approach does not reveal significant differences for the hypotheses in the model.

As a result of the research conducted in this thesis, some important theoretical and methodological conclusions have been reached. Theoretically, in this study, the effect of talent management practices on organizational performance through the mediating effect of corporate entrepreneurship has been examined in various ways. The recent talent shortage, especially after the pandemic, has increased the interest of organizations in talent management for sustainable success. The findings of this thesis also contribute to the talent management literature by testing the role of talent management in the specific context of large organizations in Turkey. In addition, although previous academic studies have empirically investigated the relationship between talent management and organizational performance, the inclusion of a complementary element in this study makes the mediation model a comprehensive conceptual framework including the moderating effect of organizational culture, which makes this study innovative. This study also provides findings on how these two approaches affect the strength of structural relationships by examining the impact of talent management approaches on the effect of talent management practices on the company's organizational performance through the mediating effect of corporate entrepreneurship. The fact that organizational performance is included in the model as two dependent variables such as both financial performance and corporate reputation, which is an abstract concept, has also added diversity to the study.



1. GİRİŞ

Küreselleşmenin ve değişimin hız kazandığı günümüzde; organizasyonların varlıklarını koruyabilmeleri ve rakiplerinden farklılaşarak rekabet gücü elde edebilmeleri ancak iş, süreç, ürün ve hizmet bazında yenilik yapabilmeleri ile mümkün olmaktadır (Pinchot, 1985; Schuler, 1986). Bunun temel nedeni, günümüz iş dünyasının karmaşık ve dinamik koşullarında şirketlerin sürdürülebilir rekabetçi üstünlük sağlayabilmelerinin ön koşulu fırsatları hızlı görüp değerlendirmelerine, diğer bir deyişle girişimcilik kapasitelerine dayanmaktadır. Bu nedenle, şirket içinde sağlanan girişimcilik iklimi ve bu kapsamda gerçekleştirilen kurumsal girişimcilik faaliyetleri şirketlerin rakipleri karşısında öne çıkarak hem ekonomik hem de sürdürülebilir rekabetçi üstünlük elde edebilmeleri için önemli bir araç olmaktadır (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Rekabet avantajını yaratan önemli bir diğer unsur ise şirketlerin sahip olduğu insan kaynağı sermayesidir (Huselid, 1995). İnsan kaynağının yeterliliği, yetkinlikleri ve becerileri bir şirketin rekabet avantajının en önemli unsurlarını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının şirketin verimliliğine ve finansal performansına olumlu etkisinin ortaya konulduğu çok sayıda araştırma literatürde yer almaktadır (Huselid ve diğ, 1997; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrime bakıldığında, zaman içerisinde değişen iş yapış şekilleri ve buna bağlı çalışandan beklenen katkının artan stratejik önemine bağlı olarak insan kaynakları (İK) fonksiyonlarının stratejik iş ortaklığına giden bir gelişim gösterdiği görülmektedir (Schuler ve diğ, 2001). Değişen rekabet şartlarının bir gereği olarak insan kaynağının şirketlerin en önemli rekabet avantajlarından birisini oluşturmaya başlaması ile, bu kaynağın şirkete çekilmesinden, şirket içinde elde tutularak yüksek performans sağlayacak şekilde istihdam edilmesine kadar tüm süreci bütünsel olarak planlanıp yönetilmesinden sorumlu olan insan kaynakları birimlerinin organizasyon içindeki etki alanları ve stratejik önemleri artmıştır (Chang ve Huang, 2005). En eski stratejik İKY çalışması olarak kabul edilen makalesinde Tichy ve diğ. (1982) örgütsel performansın yönlendirilmesinde insan kaynakları birimlerinin rolünü savunmuş ve

insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların performansında ve buna bağlı olarak organizasyonun verimliliği ve performansı üzerinde etkili olduğuna değinmiştir. Ayrıca bu makalesinde, etkin bir stratejik yönetim yaklaşımının etkili insan kaynakları yönetimi uygulamalarını da gerektirdiğini belirtmiştir. Yeni rekabet şartları kapsamında proaktif bir yaklaşımı zorunlu kılan insan kaynakları yönetimi süreçlerinin stratejik bir boyut kazanmasıyla, yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Olsen, 2000; Heinen ve O'Neill, 2004).

Günümüzün küresel şartlarında, yetenek yönetimi uygulamaları kritik bir mesele olarak, organizasyonların sürdürülebilir başarılarını etkileyebilecek bir potansiyele sahiptir. Çoğu organizasyon, sürdürülebilir başarılı bir performans elde edebilmek, faaliyet gösterdikleri pazarda rakiplerine göre öncü olmalarını sağlayan, kendilerine sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak güçlü insan sermayesi stratejilerine dayanan yetenek yönetimi uygulamalarının önemini farkındadır. Yetenek yönetiminin organizasyonlardaki önemini artırması ile örgütsel performansa sağladığı pozitif katkısı ile daha fazla akademik çalışmaya konu olmasını sağlamıştır (Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016).

Örgütsel performans, yönetim literatüründe sıkça kullanılan bir ölçüt olarak; finansal performans, operasyonel verimlilik, kurumsal itibar gibi boyutları içeren çok boyutlu bir kavramdır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Örgütsel performans; finansal performans ve finansal olmayan performans ölçütleri olarak sınıflandırmak mümkün olabilmektedir. Özellikle örgütsel performansın daha öznel, soyut, maddi olmayan boyutlarına ilginin artması ile kurumsal itibar finansal olmayan örgütsel performans ölçüğü olarak bu çalışmada bağımlı değişken olarak değerlendirilmiştir. Kurumsal itibar, organizasyonları sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. Bugün şirketlerin birçok paydaşının karar süreçlerinde değerlendirilen önemli bir örgütsel sonuçtur.

Organizasyonların performanslarındaki farklılıklar öncelikle bir organizasyonun sahip olduğu kaynaklardaki, rakipleri tarafından taklit edilmesi zor olan, değerli ve maddi olmayan varlıklardaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu maddi olmayan kaynaklar arasında, organizasyonun sahip olduğu insan sermayesi, inovasyon yapabilme yeteneği, sahip olduğu teknoloji, örgüt kültürü ve kurumsal itibarı en büyük stratejik öneme sahip maddi olmayan stratejik kaynakları olarak kabul edilmektedir (Barney, 1986; Barney, 1991).

Bu tez çalışmasında, yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden örgütsel performans ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalara yeni bir bakış açısı katabilmek hedeflenmiştir. Çalışma için tanımlanan kavramsal modele organizasyonel kültürün ve uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımlarının düzenleyici etkisi çoklu grup analizleri ile dahil edilerek, çalışmada yedi hipotez test edilmiştir. Organizasyonel kültürün ve uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımının yapısal ilişkilerin gücünü etkileyebilecek durumsal etkiler yaratıp yaratmadığı incelenecektir. Yetenek yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi literatürde çeşitli araştırmalarla incelenmiştir. Yetenek yönetimi alanındaki ampirik araştırma eksikliği (Dries, 2013) açısından düşüldüğünde, bu tez çalışmasını gerek bağımsız ve bağımlı değişkenler, aracı ve düzenleyici değişkenlerin varlığı, yapılan araştırmanın örneklem büyüklüğü ve kullanılan istatistiksel yöntemler açısından da literatüre değer ve yeni bir bakış açısı katacağı beklenmektedir.

Bu tez çalışmasında, Türkiye'deki kurumsal büyük şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden örgüt performansı ile ilişkisi araştırılmıştır. Örgütsel performans 2 değişken olarak modele dahil edilmiştir; algılanan finansal performans ve kurumsal itibar. Tez çalışmasında gerçekleştirilen araştırma kurumsal büyük organizasyonların bu şirketlerin insan kaynakları ve diğer orta kademe bölüm yöneticilerinin değerlendirmeleriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada üç ana araştırma sorusu esas alınmıştır : (a) Yetenek yönetimi uygulamaları kurumsal girişimcilik faaliyetlerini ve örgüt performansını nasıl etkilemektedir? (b) Kurumsal girişimcilik, YY uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisine nasıl aracılık etmektedir? (c) Tez çalışmasında esas alınan kavramsal modeli organizasyonel kültür ve uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı durumsal olarak olarak nasıl etkilemektedir?

Altı bölümden oluşan bu tez çalışmasında, giriş bölümünün ardından ikinci bölümde yetenek yönetimi, kurumsal girişimcilik, organizasyonel kültür ve örgüt performansına ilişkin literatür araştırmasına yer verilmiştir. Üçüncü bölümde kavramsal çerçeve ışığında bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler ele alınmakta ve geliştirilen araştırma hipotezleri tartışılmaktadır. Araştırma tasarımı ve metodolojisi dördüncü bölümde yer almaktadır. Araştırmanın analizleri ve hipotez testlerine beşinci bölümde yer verilmiştir. Sonuç ve değerlendirmeler, yönetimsel çıkarımlar altıncı bölümde sunulmuştur.

1.1 Tezin Amacı ve Sağlayacağı Katkı

Bu araştırmada yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin aracılık etkisi üzerinden örgütsel performans ile ilişkisine yeni bir bakış açısı katabilmek hedeflenmiştir. Oluşturulan kavramsal çerçevede, düzenleyici değişken olarak organizasyonel kültürü ve uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı araştırma modeline dahil edilmiştir. Araştırmada örneklem olarak, Türkiye’deki kurumsal büyük şirketlerin insan kaynakları ve orta kademe diğer fonksiyon yöneticilerinin değerlendirmeleri alınmıştır. Giriş bölümünde bahsedilen üç ana araştırma sorusuna yönelik geliştirilen yedi hipotezin sonuçları analiz edilecektir. Ulaşılan örneklem büyüklüğü, kullanılan araştırma ve analiz yöntemi ile literatüre önemli katkılar sağlanması hedeflenmektedir.

Gerçekleştirilen tez çalışmasında yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel performansın hem moderatör hem de aracı değişkenler üzerinden ilişkisinin sorgulanması, yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılığı üzerinden örgütsel performans ile ilişkisinin incelendiği çalışmaların yeterince olmaması öne çıkan yeni katkılar olacaktır. Ayrıca, örgütsel performansın hem algılanan finansal performans hem de soyut bir gösterge olan kurumsal itibar boyutları ile 2 ayrı değişken kapsamında incelenmesinin de önemli bir diğer katkısı olduğu söylenebilir. Araştırmanın Türkiye ölçeğinde büyük bir örnekleme ulaşmış olması, son dönemde sıklıkla kullanılan yapısal eşitlik modeli analiz programı SmartPLS’in kullanılmış olması da bir başka yenilikçi katkıyı barındırmaktadır. Türkiye yerleşik akademik literatürüne kapsamlı kavramsal çerçeve ve analiz sonuçları ile çeşitlilik katacağına inanılmaktadır.

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1 Yetenek Yönetimi

"Yetenek savaşı" tanımı ilk kez 1997 yılında prestijli danışmanlık şirketi McKinsey & Company tarafından kullanılarak kurumsal dünyaya kazandırılmıştır. Bu kavramsal çıkışın ardından yetenek yönetimi uygulamalarının şirketlerin insan kaynakları yönetimi içindeki yeri ve önemi giderek artmıştır (Chambers ve diğ, 1998). Bu bölümde öncelikle yeteneğin tanımı, temel alınan teori, yetenek yönetimi tanımı, yetenek yönetimi yaklaşımları ve uygulamalarına değinilecektir.

2.1.1 Yetenek tanımı

Yetenek yönetiminin tanımından önce “yetenek” tanımını yapmak faydalı olacaktır. McKinsey danışmanlık firmasının yetenek tanımı... "bir kişinin yeteneklerinin toplamıdır. Bu yetenekler; bireyin içsel yeteneklerini, becerilerini, bilgisini, deneyimini, zekâsını, yargısını, tutumunu, karakterini, azmini ve aynı zamanda öğrenme ve gelişme isteğini içerir" (Michaels ve diğ, 2001).

Çoğu büyük uluslararası şirket yeteneği hem mevcut yüksek performans hem de gelecek potansiyeli sergileyen çalışanlar olarak tanımlamaktadır: "Yetenekler, mevcut pozisyonlarında yüksek performans gösteren ve sürekli gelişen çalışanlardır... hareketlidirler ve diğer kilit pozisyonlarda olanlardan daha fazla gelişme potansiyeli ve isteğine sahiptirler" (Mäkelä ve diğ, 2010). Lorsch ve Tierney'in (2002) yetenek tanımı ise; organizasyonların gelecekteki değerini artırmak için en yüksek potansiyele ve performans sahip olan bireyler olarak yer almaktadır. Lepak ve Snell (1999), bir organizasyonun insan sermayesini iki boyutta kategorize etmektedir: değer ve benzersizlik. Değer, organizasyonun temel yetkinliklerine katkıda bulunmak için sahip olduğu insan sermayesinin potansiyeli ve rekabet avantajını artırmayı ifade ederken, benzersizlik boyutu; organizasyonun insan sermayesinin değiştirilmesinin zor olacağı, rakipler tarafından kolayca kopyalanması zor insan kaynağı anlamını taşımaktadır. Değerli kaynaklar olarak görülen yüksek potansiyelli ve performanslı bireylerin organizasyonun performansını da olumlu yönde etkileyeceği öne sürülmektedir.

Yetenekli bireylerin sahip olduğu stratejik değer ve benzersizlik, yenilik ve rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. Bu tanımlama, stratejik İKY felsefesini açıklayan kaynak temelli görüşün/teorinin de esas aldığı, insan kaynağı ile elde edilen sürdürülebilir rekabet avantajının organizasyona özgü, taklit edilemez, ikamesi mümkün olmayan değerli kaynaklarından biri olarak görülmesi ile örtüşmektedir (Barney, 1991; Becker, 1998).

2.1.2 Stratejik insan kaynakları yönetimi ve kaynak temelli teori

Kaynak temelli görüş (KTG) teorisi, yönetim literatürünün en bilinen teorik çerçevelerinden birisi olarak kabul edilmektedir. KTG strateji yönetimi teorilerinden birisi olarak organizasyonların rekabet avantajını nasıl sürdürülebilir kılacağını açıklar. Bu nedenle, yetenek yönetimi çalışmalarında, kaynak temelli görüş yeteneklerin kritik kaynak olarak görülmesi ve bir organizasyonun rekabet avantajı kazanmasına sağlayacağı katkı nedeniyle sıklıkça yer almaktadır (Gallardo-Gallardo ve diğ, 2015; Sparrow ve diğ, 2015). KTG, sürdürülebilir rekabet avantajının nadir, değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez iç kaynaklar aracılığıyla elde edilebildiğini ortaya koymaktadır (Barney, 1991). KTG, bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajı olan iç kaynaklarını açıklamayı amaçlamaktadır. Teorinin temel önermesi, bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez yetenek ve iç kaynakları elde etmesi, geliştirmesi ve kontrol etmesi, ayrıca bu kaynak ve yetenekleri içselleştirip, uygulayabilecek bir organizasyona sahip olması gerektiğidir (Barney, 1991; Barney ve Hansen, 1994).

KTG özellikle hem insan kaynakları yönetimi (İKY), hem de stratejik insan kaynakları yönetimi (STİKY) ve strateji akademisyenleri için cezbedici bir teoridir. STİKY alanında çalışmalar yapan akademisyenler İKY uygulamalarının bir organizasyonun sürdürülebilir rekabet avantaj sağlayabileceğı bir iç kaynak olabileceğini savunmakta ve bu yönde çokça çalışma gerçekleştirmektedirler (Huselid, 1995; Combs ve diğ, 2006; MacDuffie, 1995).

Kaliannan ve diğ. (2022), yaptıkları geniş literatür taramasına dayanan çalışmalarında yetenek yönetimi ile ilgili yapılan araştırmaların büyük bir çoğunluğunun “kaynak temelli görüş” teorisine dayandırıldığını ortaya koymuştur. Kaynak temelli görüş teorisi, organizasyonel verimliliğı teşvik edecek yetenekleri çekme ve geliştirme

ihtiyacını ortaya koyar. Teorinin özünde, rekabet avantajına sahip bir organizasyon olmak için iç kaynaklarına ve sahip oldukları potansiyellere odaklanmak yer almaktadır. Teori, bir organizasyonun sürdürülebilir bir rekabetçi avantaja sahip olabilmesi için insan sermayesi kaynaklarının kritik değerini vurgular.

Öte yandan KTG; İKY uygulamalarının mı yoksa insan sermayesi kaynaklarının mı daha çok sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeli olup olmadığı konusunda bir tartışmayı da beraberinde getirmektedir. Lado ve Wilson (1994) ve Becker ve Gerhart (1996), uygun şekilde tasarlandığında İKY faaliyetlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olduğunu belirtmektedirler. Bu şekilde İKY uygulamaları organizasyona özgü geliştirildiğinde rekabet avantajı ortaya çıkabileceğini ve İKY uygulamalarının entegre ve bir demet şeklinde tasarlandığında taklit edilmesinin daha zor olacağını savunmaktadırlar. İnsan sermayesi organizasyonun kolaylıkla elinde tutabileceği, organizasyonun ayrılmaz bir parçası değildir. Çalışanlar çalıştıkları organizasyondan istedikleri zaman ayrılabilir ve böylece sahip oldukları insan sermayesi değeri (bilgi, beceri ve yetenek) de onlarla gidecektir. Yüksek kalitede yetenekli insan sermayesi kaynaklarına sahip olmak bir organizasyon için çok hayatidir. İKY uygulamaları olmaksızın insan sermayesi kaynakları uygun motivasyon ve fırsat seviyelerini yaratması, sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri kullanmaları mümkün olmayacaktır. Bu nedenle; bu tez çalışmasında insan sermayesi ve yetenek yönetimi uygulamaları birlikte değerlendirilmektedir.

2.1.3 Yetenek yönetimi tanımı

Literatürde, yazarlar ve araştırmacılar tarafından "yetenek yönetiminin" belirli bir tanımı yapılmamıştır. Bu durum yetenek yönetiminin kavramsallaştırılmasına yönelik akademik kapsam resmi tanımların, teorik çerçevelerin ve ampirik çalışmaların azlığından kaynaklanmaktadır (Scullion ve diğ, 2010; Lewis ve Heckman, 2006; Devi, 2017).

Yetenek yönetiminin, şirketlerin pratik uygulama esasları ışığında literatürde farklı bakış açıları ile oluşturulmuş tanımları yer almaktadır. Olsen (2000), “Bir şirketin geleneksel işe alım sürecinin organizasyonun bütününe odaklanmış yeteneği çekme ve elde tutma çabasına dönüştürülmesi” olarak tanımlamaktadır. Lewis ve Heckman (2006), YY'nin genellikle insan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilişkilendirildiğini veya

yetenekli olduğu düşünölen kişilerin çekilmesi, belirlenmesi, ilerletilmesi ve işten ayrılma niyetine odaklanan İKY uygulamalarını kapsadığını belirtmiştir. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun tüm çalışanlarını kapsamına alırken, yetenek yönetimi özel havuzlar, yüksek potansiyelli çalışanlar, organizasyona değerkatan kilit pozisyonlar veya uygulamalara odaklanır (Sparrow ve Makram, 2015). Yetenek yönetimi organizasyon içindeki kilit rollerin ve çalışanların değerini ve katkılarını göz önünde tutar, destekleyici İKY politikaları ve uygulamaları geliştirir (Sparrow ve Makram, 2015; De Vos ve Dries, 2013).

Thunnisen ve diğ. (2013) yaptıkları çalışmada yetenek yönetimini “üstün çalışanları belirleme, seçme, geliştirme ve elde tutma ve önemli stratejik pozisyonlar için yeteneklerini ve potansiyellerini geliştirme gibi ilgili bir dizi organizasyonel prosedürden oluşan bir süreç” olarak tanımlamakta ve bu sürecin çalışanların üretkenliklerini etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına ve organizasyonun başarısına katkıda bulunmalarına yardımcı olmasını sağladığını vurgulamaktadırlar.

Colling ve Mellahi (2009), yetenek yönetimini kilit pozisyonların sistematik belirlenmesi, potansiyeli ve performansı yüksek yetenek havuzunun geliştirilmesi ve farklılaştırılmış bir İK mimarisinin geliştirilmesi olarak tanımlamaktadırlar. Behera (2016), yetenek yönetimini, uygun yeteneklerin organizasyona çekilmesi ve seçilmesinin yanı sıra, mevcut yeteneklerin ve yüksek performanslı çalışanların bağlılığının sağlanması, geliştirilmesi, liderlik edilmesi ve elde tutulmasına yönelik sistematik bir algı olarak ifade etmiştir.

Yetenek yönetimi, organizasyonların bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli becerileri ve yetenekleri taşıyan kişileri çekmek, geliştirmek, elde tutmak, verim sağlamaya yönelik süreçleri geliştirmek ve çalışan üretkenliğini artırmak için tasarlanmış entegre insan kaynakları yönetimi stratejilerinin uygulanması olarak tanımlanabilir (Kontoghiorges ve Frangou, 2009). Yetenek yönetimi, organizasyonun genel performansı üzerinde önemli etkileri olan kilit pozisyonlar için yetkin ve kendini işine adanmış çalışanları en uygun şekilde seçmek, yerleştirmek, geliştirmek ve elde tutmak için ortaya konan organize çabalar olarak da adlandırılmaktadır (Chadee ve Raman, 2012). Yetenek yönetimi sadece teorik bir kavram olmanın ötesinde ele alınmalıdır; özellikle organizasyondaki liderler düşünme şekillerini yetenek yönetimi uygulamalarını tartışmaktan öteye geçirip, karar verme süreçlerine ve stratejik

uygulama alanlarına nasıl entegre edeceklerine odaklanmaları gerekmektedir. (Al Aina ve Atan, 2020).

2.1.4 Yetenek yönetimi uygulamaları

Bölüm 2.1.3’de yetenek yönetiminin tanımında belirtilen ana süreçler ışığında yetenek yönetimi uygulamaları bu bölümde yer almaktadır. Yetenek yönetimi ile ilgili literatürde önerilen beş temel uygulama şunlardır: Yeteneğin çekilmesi ve işe alım, yeteneğin belirlenmesi, yeteneğin geliştirilmesi, kariyer yönetimi ve yedekleme, yeteneğin elde tutulması.

Yeteneğin Çekilmesi ve İşe Alım

Yeteneğin çekilmesi ve işe alım; yetenekli kişilerin seçilmesi ve işe alınması faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır. İşveren imajı ne kadar yüksek ise, şirketler yetenekli çalışanları işgücü piyasasından o kadar kolay alabilmektedir. Eğer işveren imajı düşük ise şirket içinden geliştirme ya da giriş seviyeleri pozisyonlarında işe alımı gerçekleştirmek durumunda kalabilmektedirler (Meyers ve diğ, 2013; Collings ve Mellahi, 2009; Stahl ve diğ, 2012). Yeteneklerin seçilmesinde çeşitli metodolojik standartlar kullanılabilir; değerlendirme merkezleri bunlardan biri olarak, tarafsız değerlendiriciler tarafından yeteneğin değerlendirildiği araçlardır.

Yeteneğin Belirlenmesi

YY uygulamalarından ikincisi yeteneğin belirlenmesidir. Şirketin mevcut çalışanlarından yeteneklerin tanımlanarak tespit edilmesi sürecidir (Meyers ve diğ, 2013). Yeteneklerin gözden geçirildiği, her çalışanın güçlü yönlerinin, potansiyellerinin, şirkette elde ettiği başarıların, performansının incelendiği aşamadır. İşe alımda kullanılan değerlendirme araçları bu aşamada da kullanılabilir (Mäkelä ve diğ, 2010; Meyers ve diğ, 2013).

Yeteneğin Geliştirilmesi

YY uygulamalarından üçüncüsü yeteneğin geliştirilmesine yönelik faaliyetlerdir. Geliştirme araçları olarak, öğrenme modellerine dayanan eğitim programları gibi uygulamalar olabilmektedir. Deneyim kazanma yoluyla, zorlu görevlere yönlendirilerek ya da rotasyonlar yoluyla yetkinlik gelişimi sağlanabilmektedir. Yetenek havuzunda yer alan kişiler için özel gelişim programları olabileceği gibi tüm

Çalışanlara yönelik kapsayıcı öğrenme fırsatları da sunulabilmektedir (Stahl ve diğ, 2007; Collings ve Mellahi, 2009).

Kariyer Yönetimi ve Yedekleme

YY uygulamalarından dördüncüsü kariyer yönetimi ve yedekleme planlamasıdır. Şirketlerin yetenekli çalışanları doğru pozisyonlara yönlendirdiği stratejik bir işgücü planlamasıdır. Kariyer yönetimi odağında, şirketlerin genellikle geleneksel yöntemlerle yukarı doğru hareketliliğe dayanan kariyer uygulamaları olmaktadır. Oysa, şirketler kendi kendini yöneten kariyerlere odaklandıklarında, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini daha çok ön plana çıkarmış olmaktadırlar. Kariyer yönetiminde ikinci önemli konu; kariyer yollarının ne kadar açık ve net olarak belirlendiği ile ilgilidir (Meyers ve diğ, 2013; Thunnissen ve diğ, 2013). Diğer önemli konu ise; şirketlerde genellikle dikey ya da yatay terfilere – kariyer ilerlemelerine odaklanılmasıdır. Dikey terfi üst pozisyonlara hareketliliği, yatay terfi ise aynı rolde beceri arttırımı ya da aynı seviyede başka bir pozisyona hareketliliği tanımlamaktadır (Meyers ve diğ, 2013). Şirketler, yetenekleri mevcut iş fırsatlarıyla eşleştirebilmek için yetenek havuzlarını düzenli olarak gözden geçirebilir, yedekleme planlarını kullanabilir ya da dış iş gücü piyasasından yararlanabileceklerdir.

Yeteneğin Elde Tutulması

YY uygulamalarından beşincisi ise, yeteneğin elde tutulmasıdır. Organizasyonların çalışan devir oranlarını önlemeye yönelik yürüttüğü faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır. Bunun için güçlü bir işveren markası yaratmaya verilen önemin derecesi ve şirketin kendisini rakiplerinden farklılaştırma çabalarının ne kadar güçlü olduğu önemlidir. Rakiplerinden farklılaşma yönünde çabalarının temelinde yetenekleri çekecek bir çalışan değer önermesi geliştirmesi gerekir. Çalışan bağlılığını arttırmak için özel aksiyonların alınarak, yeteneği elde tutma konusunda faaliyetler gerçekleştirilmelidir (Stahl ve diğ, 2012; Meyers ve diğ, 2013; Thunnissen ve diğ, 2013).

2.1.5 Yetenek yönetimi yaklaşımları

Organizasyonlarda yetenek yönetim uygulamalarının iki farklı yaklaşımla yürütüldüğü görülmektedir (Gallardo-Gallardo ve diğ, 2013). Bunlardan ilki, yetenek yönetiminin

kapsayıcı bir yaklaşım olarak tüm çalışanlara uygulandığı; ikincisi ise yetenek yönetimi uygulamalarının sadece seçilmiş bir gruba uygulandığı yaklaşımdır. Pfeffer (2001) örgüt başarısının sadece bir grup özel yetenek tarafından sağlanamayacağı görüşüyle kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımını desteklemektedir. Öte yandan, yetenek yönetimi literatüründe önemli araştırmacılar da yeteneğin tüm iş gücünün daha elit bir alt kümesi “A takımı” “En İyiler”in yetenek olarak görülmesini savunmaktadırlar. Bu bakış açısı Lepak ve Snell (1999)’in farklı gruplara farklı İKY uygulamalarının uygulanması ve yetenek yönetimi uygulamalarının benzersiz ve yüksek değerli görülen çalışanlara uygulanması ile de uyumludur. Bu çalışmalar, yetenek yönetimi uygulamalarını kullanan organizasyonlarda, yetenek havuzuna dahil olma fırsatlarının sınırlı olması nedeniyle çalışanlar arasında rekabetin yüksek olacağını savunmaktadır. Yetenek yönetimi, hem pratik hem de akademik alanlarda önemli olarak görülmekte ve yetenek yönetimi literatüründeki mevcut çalışmaların çoğu yetenek yönetiminin olumlu rolünü vurgulamaktadır (Cappelli, 2008; Lepak ve Snell, 1999; Collings ve Mellahi, 2009). Yetenek yönetiminin bu olumsuz etkisine odaklanan birkaç çalışma da olmuştur. Yetenek yönetiminin elit bir gruba yönelik yaklaşımı organizasyonda rekabetçi bir çalışma ortamı oluşturabildiği ve buna bağlı olarak, yüksek potansiyelli ve performanslı çalışanların bilgi ve birikimlerini ekip arkadaşları ile paylaşma olasılıkları daha düşüktür (Pfeffer, 2001). Seçili, özel yetenek havuzunda bulunan yüksek potansiyelli ve performanslı çalışanlara yönelik yürütülen insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları, seçilmeyen ve özel yetenek havuzunda yer almayan çalışanlar tarafından ayrımcı olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla bu kapsayıcı olmayan yaklaşımı esas alan uygulamalar, yüksek şirket içi rekabet ve organizasyona yönelik düşük adalet duygusu ve güvensizlik yaratabilir (Cooke ve diğ., 2014). Bu doğrultuda, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki yalnızca “parlak tarafını” değil, aynı zamanda “karanlık tarafını” da (yani iki ucu keskin etkisini) çalışmalarında ampirik olarak test eden Son ve diğ. (2020), yetenekli bireylerin çok yönlü bilgi ve fikirler ürettiği ve uyguladığını, dolayısıyla yetenek yönetiminin, kurumsal inovasyonu olumlu yönde etkilediğini, ancak yetenek yönetiminin gönüllü çalışan devir oranını artırdığını göstermektedir. Bu da Pfeffer (2001)’in yetenek yönetimi ve kurumsal sonuçlar arasında negatif ilişkiyi gösteren çalışmasıyla tutarlı görünmektedir.

Bu tez çalışmasının esas aldığı modelin ana değişkenlerinden biri olan yetenek yönetimi uygulamaları bugünün rekabetçi ve globalleşen iş dünyasında özellikle kurumların özel strateji ve yaklaşımlarla ele almaları ve insan kaynakları politikaları içinde kurumların sürdürülebilir başarıları için odaklanmaları gereken önemli bir alan haline gelmiştir.

2.2 Kurumsal Girişimcilik

Miller (1983) kurumsal girişimcilik kavramını ilk öneren akademisyen olmuştur. Literatürde organizasyonun rekabet avantajı, karlılığı, büyüme potansiyeli ve hayatta kalmasının bir anahtarı olarak tartışılmıştır (Zahra, 1995, 1996; Zahra ve Covin, 1995). Günümüzün rekabetçi küresel ekonomisinde kurumsal girişimcilik (KG) faaliyetleri, organizasyonları başarılı performansa götüren bir büyüme stratejisi olarak önemli potansiyele sahiptir (Pinchott, 1985; Zahra, 1991; Zahra ve diğ, 1999; Kuratko ve diğ, 1993; Antoncic ve Hisrich, 2001).

Kurumsal girişimcilik, temel olarak ürün ve süreç yoluyla yeni işler yaratmaya ve pazar geliştirmeye odaklanmak olarak tanımlanır (Zahra, 1991). Kurumsal girişimcilik için kurum içi girişimcilik, iç girişimcilik ve stratejik yenilenme gibi çeşitli ifadeler literatürde kullanılmaktadır. Kurumsal girişimcilik ya da iç girişimcilik mevcut şirketler içinde yeni organizasyonlar veya işletmeler yaratan, yenilikçi bir şekilde organizasyonun tamamını değiştirmek olarak tanımlanan yaratıcı bireyler ya da küçük gruplar olarak adlandırılabilir (Sharma ve Chrisman, 2007).

Ireland ve diğ. (2006), geleceğe yönelik rekabet ve inovasyon avantajlarını eşzamanlı olarak geliştirmek için organizasyonların giderek daha fazla "kurumsal girişimciliğe" güvendiğine işaret etmiştir. Çalışanların yeniliğe olan ilgisini geliştiren kurumsal ortamların geliştirilmesi, günümüzün küresel dünyasında organizasyonlar için başarılı bir rekabetin sağlanmasına katkıda bulunacağı çok açıktır.

Bir organizasyondaki kurumsal girişimcilik stratejisinin varlığı, o kurumun stratejik niyetinin büyüme ve avantaj sağlama amacıyla girişimcilik fırsatlarından yararlanmak olduğunu göstermektedir (Shane ve Venkataraman, 2000). Kurumsal girişimcilik fırsatlarının altında yatan, bu fırsatları yaratan ve besleyen bir organizasyonun yenilikçiliği olduğu belirtilmektedir (Covin ve Miles, 1999). Bu bağlamda, kurumsal girişimcilik stratejisi "girişimcilik fırsatlarının kullanılması yoluyla organizasyonu

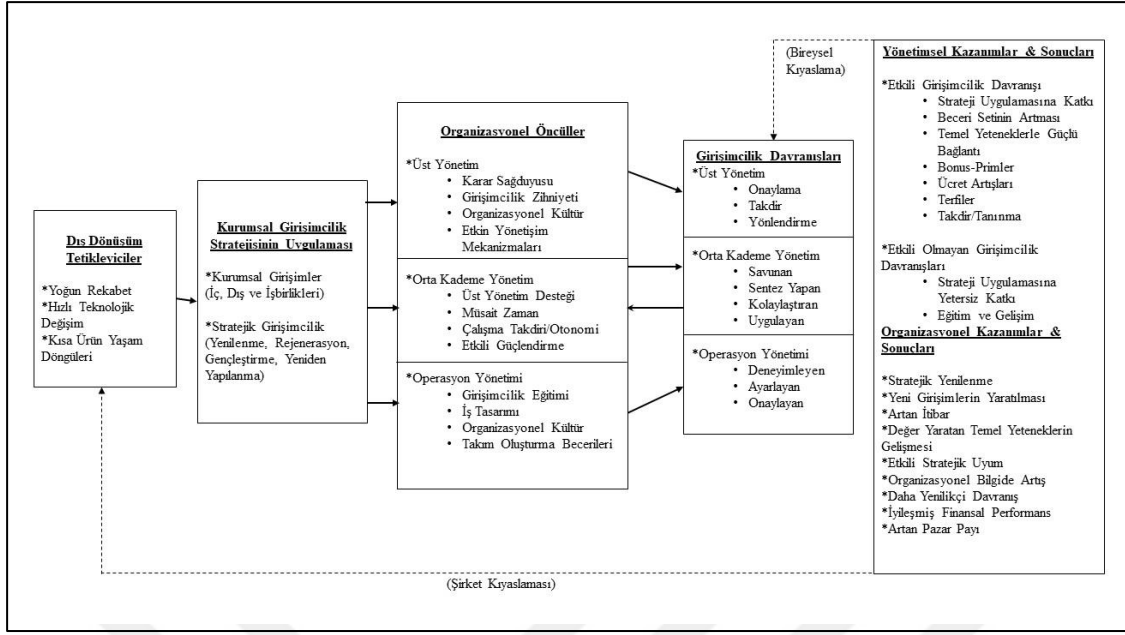
gençleştiren ve faaliyetlerinin kapsamını şekillendiren, vizyona yönelik, organizasyonun bütününde girişimci davranışa dayanan bir strateji" olarak tanımlanmaktadır (Ireland ve diğ, 2009).

Miles ve Covin (2002) organizasyonların üç temel nedenden dolayı kurumsal girişimciliği uyguladıklarını belirtmiştir :

- (1) organizasyonun genelini daha girişimci ve değişimi kabul eden bir hale getirmenin temeli olarak yenilikçi bir kurumsal yetkinlik oluşturmak;
- (2) mevcut kurumsal yetkinliklerden daha fazla değer elde etmek veya organizasyonun faaliyet ve bilgi kapsamını olası stratejik öneme sahip alanlara genişletmek; ve
- (3) hızlı finansal getiri elde etmek

Öte yandan, Schumpeter kurumsal girişimciliğin önde gelen ismidir. 1934 yılında yayınlanan “Ekonomik Kalkınma Teorisi” adlı kitabında, Schumpeter, girişimcilerin beş rolden birini oynaması gerektiğini vurgulayarak, bunları şu şekilde tanımlamıştır: Birincisi yeni ürünler sunmak, ikincisi yeni üretim yöntemleri geliştirmek, üçüncüsü yeni pazarlar açmak, dördüncüsü yeni kaynakları güvence altına almak ve beşincisi yeni şirketler ve endüstriler yaratmak. Bu nedenle girişimciler yenilikçi performans sergileyen kişiler olarak tanımlanmıştır (Schumpeter, 1934).

KG stratejisinin kurumsal ortamlarda nasıl hayata geçirileceğine dair araştırılması gereken birçok unsur vardır. Kuratko (2010) tarafından geliştirilmiş, KG'nin teorik olarak temellendirilmiş bir anlayışını inşa etmek için gerekli olan unsurlarını içeren KG süreci Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



Şekil 2.1 : Kurumsal girişimcilik süreci (Kuratko, 2010)

Kurumsal girişimcilik kavramının evrim geçirerek, mevcut tanımlarının yıllar içinde önemli ölçüde değiştiği görülmektedir (Kuratko, 2010). 1970'lerde girişimci ekiplerce ve mevcut şirketlerin içinde girişimciliğin nasıl geliştirilebileceğine odaklanılırken, 1980'lerde araştırmacılar KG'yi bir organizasyonel yenilenme süreci olarak görmüşlerdir. 1990'ların literatürüne bakıldığında kurumsal girişimcilik alanında, organizasyonun yenilik yaratma becerileri geliştirme yeteneğini yeniden canlandırmaya odaklanıldığı görülmektedir. (Kuratko ve diğ, 1990; Zahra 1991). Kurumsal girişimciliğin literatürden çeşitli örneklerle tanımlarına aşağıda yer verilmektedir :

"Kurumsal girişimcilik, bireyin ya da grubun mevcut organizasyonu ile bağlantılı olan yeni bir organizasyon yaratma ya da bu organizasyon içinde yenilenme ya da yeniliği/inovasyonu teşvik etme sürecidir" (Sharma ve Chrisman, 1999).

"Kurumsal girişimcilik, ürün, hizmet ve süreç inovasyonları ve pazar geliştirmeleri yoluyla organizasyonlarda yeni işler yaratmayı hedeflemiş faaliyetler olabilir. Bu faaliyetler, bir organizasyonun rekabetçi konumunu ve finansal performansını iyileştirme hedefiyle organizasyonun bütününde, bir fonksiyon veya proje özelinde gerçekleştirilebilir" (Zahra, 1991).

2000’li yıllara gelindiğinde, KG organizasyonlarda karlı büyümenin temelini oluşturabilecek sürdürülebilir rekabet avantajları ile ilişkilendirilmiştir (Hornsby ve diğ, 2009; Kuratko ve diğ, 2001). Bu bağlamda, daha yeni araştırma çabaları, bu kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin kategorize etmeye yönelik belirli alanlar önermiştir.

Kurumsal girişimcilik faaliyetleri genellikle iki ana faaliyet alanı olarak kategorize edilmiştir. İlki, organizasyonun içinde yaratılan ve kurum içi (dahili) girişimler (KİG’ler) olarak adlandırılan herhangi bir yeniliktir. Dahili girişimler (KİG) ile şirkete ait olan yeni işler yaratılır ve mevcut kurumsal yapı içinde yer alır. İkinci faaliyet, firma dışında yaratılan ve dış (harici) kurumsal girişimler (DKG’ler) olarak adlandırılan bir yeniliktir. DKG, şirket dışındaki taraflarca yaratılan ve daha sonra şirket tarafından yatırım yapılan veya satın alınan yeni işleri içerir. Bu dış (harici) işletmeler genelde çok genç girişimler veya erken büyüme aşamasındaki şirketler olmaktadır (Covin ve Miles, 2007; Morris ve diğ, 2011).

Bu tez çalışmasında esas alınan kurumsal girişimciliğe ilişkin faaliyetler dört boyutta sınıflandırılmaktadır (Zahra, 1991; Zahra, 1993) :

- yeni iş girişimi,
- inovasyon,
- stratejik yenilenme ve
- proaktif olma (Knight, 1997).

Yeni iş girişimi boyutu, kurumsal girişimciliğin en belirgin özelliğidir, çünkü mevcut organizasyonun içinde ürünlerin, hizmetlerin yeniden tanımlanarak ve/veya yeni fırsatların olduğu pazarlar geliştirerek (Zahra 1991) yeni bir iş girişiminin yaratılmasıdır.

İnovasyon boyutu ürün ve hizmette gerçekleşen yenilikleri kapsamaktadır. Teknolojide geliştirme ve yeniliğe odaklanılarak yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, iyileştirme çalışmalarını içerir (Covin ve Slevin, 1991; Knight, 1997; Zahra, 1993).

Stratejik yenilenme boyutu, organizasyonların iş konsepti, yeniden yapılanma ve sistemsel değişim ve dönüşümleri ve yeni bir stratejik yönü yansıtmaktadır (Guth ve Ginsberg, 1990; Zahra, 1991).

Dördüncü boyut ise **proaktif olma** boyutudur. Organizasyonun duruşu ile ilgili bir boyuttur. Bu boyut deneyler yaparak risk almaya meyilli olmak demektir (Antoncic ve Hisrich, 2001). Proaktif olan organizasyonlar inisiyatif alarak, fırsatları takip etme konusunda cesur ve agresiflerdir. Organizasyonların sektöründeki rakiplerle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet etme eğilimini yansıtmaktadır (Covin ve Slevin, 1991; Lumpkin ve Dess, 1996).

2.3 Organizasyonel Kültür

Günümüzde onlarca organizasyonel kültür tanımı arasında en popüler ve bilinen olanı Edgar Shein'in örgüt kültürü tanımıdır :

"Örgüt kültürü, icat edilmiş, keşfedilmiş veya organizasyonun uyum ve entegrasyon problemlerinin üstesinden gelmeyi öğrenirken belirli bir grup tarafından geliştirilen - geçerli kabul edilecek kadar iyi çalışmış temel varsayımlardan oluşan bir modeldir. Bu nedenle organizasyona katılan yeni üyelere problemleri ve çözümleri görebilmenin, düşünmenin ve hissetmenin uygun ve doğru yolu olarak öğretilir" (Shein, 1985).

Kültür organizasyonlarda özgün, taklit edilemeyen kaynakların bir bileşimidir. Bu nedenle örgütsel kültür, sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada önem taşıyan şirket kaynaklarından birisi olarak görülmektedir (Barney, 1986; Zheng ve diğ, 2010). Kaynak temelli görüşün sürdürülebilir rekabet avantajı için tanımladığı nadir, benzersiz ve kusurlu bir şekilde taklit edilemez kaynak setini oluşturmaktadır (Barney 1986). Bu teori uyarınca örgütsel kültürü, organizasyona özgü bir kimlik gibi diğer organizasyonlardan farklılaşan, taklit edilmesi zor bir olgu olarak kabul etmek doğru olacaktır.

Literatürde, akademisyenler tarafından geliştirilen tipolojiler yardımıyla organizasyonel kültürünün kategorize edildiği ve tanımlanmaya yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Literatürde örgütsel kültür ile ilgili birçok tipolojik teori bulunmaktadır. Bu çalışmada, kültürün taklit edilemez, özgün, değerli olduğu varsayımı ve etkili liderlik stillerini esas alan Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi

Değerler” teorisine dayanan model esas alınmıştır. Bu örgütsel kültür modelinde dört temel kültür tipi belirlemiştir :

- adokrasi kültürü
- hiyerarşi kültürü
- klan kültürü
- pazar kültürü

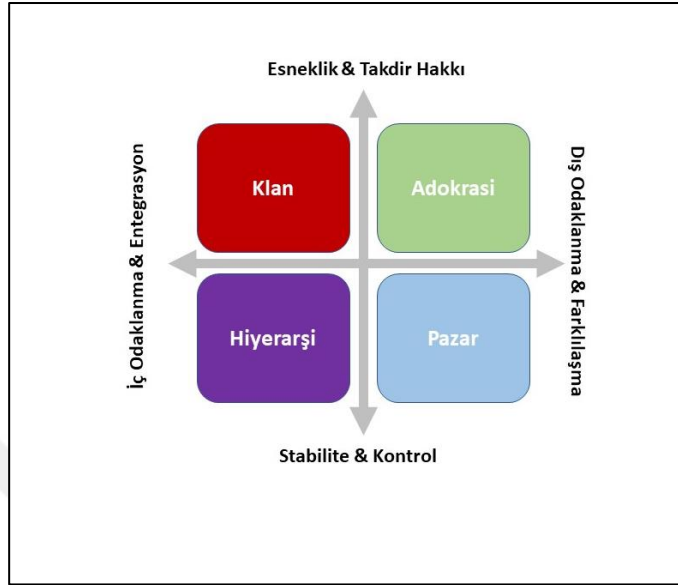
Bu örgütsel kültür modeli Şekil 2.2’de de yer aldığı üzere tipolojik olarak dört kritere dayanmaktadır : esneklik ve takdir yetkisi; istikrar ve kontrol; dış odaklanma ve farklılaşma; iç odaklanma ve entegrasyon. Her bir örgüt kültürü tipi, belirli bir türdeki rekabet eden değerlerle tanımlanır (Cameron ve Quinn, 1999). Tipoloji açısından Wallach teorisinde de vurgulandığı üzere; kültürlerin tek boyutlu olmadığını, alt kültür olgularını barındırdığı için çok boyutlu olduğunu ve bu olgulardan baskın olandan bahsedileceği için “kültürel boyut”lara göre tanımlanabileceğinden bahsedilmektedir (Wallach, 1983). Kültürün bu üç temel boyutu şu şekilde tanımlanmıştır :

- bürokratik;
- yenilikçi;
- destekleyici.

Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü; sözlü olarak iletilmesi gerekmeyen temel varsayımların yanı sıra ortak yorumlar, beklentiler ve durumsal faktörlerin anıları olarak kabul edilen belirli örgütsel değerler bütünü olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar, örgüt kültürünün; hakim görüşleri daha da belirginleştirmek, sosyal sistemin istikrarını sürdürmek ve insanlar farkında olmasalar da bir kurumda işleyen davranışları tanımlamak gibi oynadığı önemli rollere dikkat çekmektedir. Rekabetçi değerler çerçevesinin teoretik varsayımları üzerine “Organizasyonel Kültür Değerlendirme Aracı” (OKDA) geliştirmişlerdir. “Organizasyonel Kültür Değerlendirme Aracı” (OKDA) anketi, farklı örgüt kültürlerinin türlerinin veya belirli bir organizasyon için baskın olan organizasyonel kültürün seviyelerini belirlemeyi amaçlamaktadır (Wudarszewski, 2018).

Rekabetçi değerler teorisine göre organizasyonda birbirine karşıt uçlarda bulunan iki kritik boyut vardır. Bunlardan yatay ekseninde esneklik, takdir yetkisi - istikrar ve kontrol boyutları bulunurken; dikey ekseninde ise iç odaklanma, entegrasyon - dış

odaklanma, farklılaşma boyutları karşılıklı yer almaktadır. Bu iki boyut arasındaki etkileşimler, dört potansiyel organizasyonel kültür türünü oluşturur. Bunlar yukarıda da bahsedildiği üzere; adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü, klan kültürü ve pazar kültürüdür.



Şekil 2.2 : Rekabetçi değerler modeli (Wudarzewski, 2008)

Bu örgüt kültürü modeline göre, her bir örgüt kültürü tipi örgütün gelişim ve değişim seviyesini göstermektedir. Dört farklı kültür tipolojisinden yararlanarak oluşturdukları modelde, organizasyonlardaki kültürel tanımı ve çerçeveyi açıklamaktadır. Bunlar; bürokrasiye odaklanan hiyerarşi kültürü, insan ilişkileri ve gelişimi önceliklendiren klan kültürü, pazar kültürü ve çevre ile uyumu gözetken adokrasi kültürü tanımlaması yapılmıştır. Her organizasyonda Wallach'ın kültür teroisindeki olgulardan baskın olana yakınlığı gibi, organizasyonların kültürel yapısının bu dört kültür tipinden birisine daha yakın olabileceği öne sürülmektedir. Bu örgüt kültürü tiplerinin tanımlarına aşağıda yer verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2006).

2.3.1 Adokrasi kültürü

Günümüz ekonomisini karakterize eden ve rekabetin yoğun yaşandığı iş koşullarında en hızlı reaksiyon gösteren bir yapıyı yansıtır. Ürün ve hizmetlerdeki dinamiklerin azalması nedeniyle “Rekabetçi Değerler Modeli”nin diğer üç kültür tipinden farklı varsayımlar üzerine kurgulanmıştır. Yenilikçi fikirleri barındıran girişimlerin dikkate alınması, yeni ürün ve hizmet geliştirmede yenilikçi fikirlerin ortaya konulması, organizasyondaki yönetim ekibinin girişimcilik ve yaratıcılık yetkinliklerinin

güçlendirilmesi varsayımlarına dayanmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Aşağıda adokrazi kültürünün öne çıkan temel özellikleri paylaşılmaktadır (Wudarzewski, 2018).

- İnovasyona vurgu yapılır.
- Geçici olarak atanan ve görev tamamlandıktan sonra dağılan dinamik görev bazlı ekipler etrafında merkezlenmiştir.
- Gelecek vizyonu yaratmaya ve serbest bırakılmış ama yine de disiplinli hayal gücüne vurgunun yapıldığı bir çalışma kültürü vardır.
- Lider vizyoner, yenilikçi ve risk alan biri olmalıdır. Merkezi bir güç olmadığı gibi otoriteye dayalı ilişkiler de yoktur. Güç üzerinde çalışılan konuya göre ilgili kişi/kişilere aktarılır.
- Uyum ve çeviklik becerisi, yaratıcılık, sıradışı çözümler, hesaplanmış öngörülen risk konuşulur.
- Esneklik, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, geleceğin öngörülmesi, girişimcilik, yaratıcılık, yenilikçilik öncelikler arasındadır.
- Benzersiz, çığır açan farklı ürün ve hizmetler yaratabilmek başarı olarak tanımlanır.

2.3.2 Hiyerarşi kültürü

Hiyerarşik ve bürokratik bir yapının olduğu organizasyonlarda görülür. Prosedürler nettir; çalışanların süreçlerde ne yapacağını ya da yapmayacağını tanımlar. Bu kültür tipinde en önemli konu çalışmanın problemsiz ve insanlardan bağımsız sistemler ve kurallar üzerinden sürdürülmesidir. Tanımlanmış kurallar ve politikalar organizasyonu bir arada tutar. Bu örgüt kültürü tipi genellikle büyük organizasyonların ve devlet kurumlarının yönetim yapılarında rastlanır (Cameron ve Quinn, 2006). Aşağıda hiyerarşi kültürünün öne çıkan temel özellikleri paylaşılmaktadır (Wudarzewski, 2018).

- Resmi, bürokratik ve hiyerarşik olarak yapılandırılmış organizasyonlarda görülür.
- İş süreçlerinde belirlenmiş katı talimat ve kurallara göre çalışma vurgusu öne çıkar.

- Liderler nasıl hareket edecekleri konusunda seçenekleri değerlendirir ve karar verir.
- Liderlik modeli, verimlilik odaklı bir koordinasyon ve organizasyon üzerinedir.
- Merkezi karar alma yapıları, tanımlanmış standart ve prosedürler başarının anahtarı olarak görülür.
- Düzgün işleyen bir organizasyon, istikrar, üretkenlik, öngörülebilirlik ve kurallara sıkı sıkıya bağlılık önemli önceliklerdir.
- Öngörülemeyen, riskli ve rekabetçi piyasa, çalışılmış senaryoları yok edebilir ve başarısızlığa yol açar.

2.3.3 Klan kültürü

Şirket içi süreçlere odaklanan ve esnek bir yapıya sahip organizasyonlarda öne çıkan bir örgüt kültürüdür. Klan kültürünün baskın olduğu yapılarda, organizasyon bir aileye benzediğinden "klan" olarak adlandırılmaktadır. Bu kültür tipi, paylaşılan değerlerin, hedeflerin, bağlılığın, katılımcılığın ve "biz" duygusunun baskın olduğu organizasyonlarda görülür. Rekabetçi Değerler Modeli'nde klan kültürü, çalışanların birbiriyle paylaşımda ve etkileşimde bulunduğu, dostane arkadaşça ilişkiler geliştirdiği bir örgüt tipi olarak öne çıkmaktadır (Cameron ve Quinn, 2006). Aşağıda klan kültürünün öne çıkan temel özellikleri paylaşılmaktadır (Wudarzewski, 2018).

- Çalışanlarının birbiri ile uyumlu çalıştığı aile tipi bir organizasyona benzer.
- Duygusal bağların güçlü, arkadaşça çalışma ortamının olduğu, hedeflerin ve değerlerin paylaşıldığı organizasyonlardır.
- Katılımcılık ve topluluk uyumu yüksektir.
- Katılımcılığı ve bağlılığı teşvik eden, yetkelendiren liderleri vardır. Liderler çalışanlarla ve onların ihtiyaçlarıyla ilgilenen mentorları rolünü üstlenirler. Ekiplerine güven duygusu ve yüksek moral verirler.
- Takım çalışması yaygındır.
- Çalışanların kurumun geleceğinde sorumluluk alma duygusu mevcuttur, bağlılıkları yüksektir.

- Kısmi bağımsız çalışma takımlarının teşvik edildiği, takım başarılarının önceliklendirildiği ve tercih edildiği yapılardır.
- Organizasyonun uyumu bağlılık, gelenek, saygı gibi güçlü değerlerle sağlanır.

2.3.4 Pazar kültürü

Bu kültür tipinde organizasyon bir pazar yapısı olarak görülmektedir. Pazar kültüründe kullanılan pazar kavramı bir pazarlama fonksiyonunu ya da pazaryerindeki müşterileri tanımlayan bir anlamı taşımaz. Organizasyonların rekabette başarılı ve üstün olması, pazar payını artırması ve üretimde daha yüksek hedeflere ulaşması bu kültür tipinde öncelikli konulardır. Bu tür organizasyonları kazanma ve başarı duygusu bir arada tutar. Başarılı sonuçlara, hedeflere ve verimliliğe odaklanılır (Cameron ve Quinn, 2006). Aşağıda pazar kültürünün öne çıkan temel özellikleri paylaşılmaktadır (Wudarzewski, 2018).

- Organizasyonda güçlü bir dışa odaklanma olduğu için bir "pazar" olarak faaliyet gösterir.
- Organizasyon, sonuçların, hedeflerin ve işlerin uygulanmasını merkezine alır.
- Liderler sert, acımasız ve talepkardır. Çalışanları agresif rekabete teşvik ederler.
- Çalışanlar hırslı ve başarı ve hedef odaklıdır.
- Ana hedef pazarda liderlik pozisyonuna sahip olmak ve rakipleri yenmektir.
- Başarı, pazar payı ve pazar penetrasyonu ile ilişkilendirilir.
- Organizasyonun pazardaki başarısında, sosyal ve insani başarı bütünleşmiş ve karşılıklı güvenin damgasını vurduğu bir ekip olma önceliği ve zorunluluğu bulunmamaktadır.
- Güvenilir bir şirket imajını zedeleyebilecek agresif ve acımasız davranışlar gösterilmesinden çekinilmez.
- Organizasyon, rekabetçi pazarda ortamı düşmanca, tüketicileri talepkar olarak algılar, pazar konumunu kilit bir unsur olarak korumaya meyillidir.

2.4 Örgütsel Performans

Örgütsel performans, stratejik yönetim literatüründe çalışılan önemli ve kritik ölçütlerden biridir (Venkatraman ve Ramanujam, 1986). Örgüt performansı; finansal performans, operasyonel etkinlik ve kurumsal itibar gibi ölçütleri kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak görülmektedir (Richard ve diğ, 2009). Örgüt performansını finansal ve finansal olmayan performans olmak üzere iki grupta sınıflandırmak mümkündür. Bu tez çalışmasında; kavramsal modelde örgüt performansı iki ayrı gösterge ile ölçülecektir. Finansal performans ve finansal olmayan performans olarak da kurumsal itibar olarak seçilmiştir.

2.4.1 Finansal performans

Organizasyonun performansı ağırlıklı olarak firmanın ekonomik hedeflerinin yerine getirilip getirilmediğini gösteren ölçütlere odaklanmakta ve özellikle de sonuca dayalı finansal göstergelerin kullanılmaktadır. Ampirik strateji araştırmalarında bu kavram finansal performans olarak adlandırılmaktadır (Hofer, 1983). Bu yaklaşımda finansal performans göstergelerine örnek olarak; satış artışı, kârlılık, yatırım getirisi, satış getirisi, öz sermaye getirisi, operasyon karı, kar marjı, satışlarda büyüme, hisse başına kazanç, şirketin piyasa değeri vb. gibi muhasebesel göstergeler yer almaktadır (Venkatraman ve Ramanujam, 1986; Richard ve diğ, 2009).

2.4.2 Kurumsal itibar

Örgüt performansının teorik ve normatif yönünün genişlemesi, son yıllarda performansın daha öznel boyutlarına odaklanan ilginin artmasına yol açmıştır. Bu artan ilgi, performansı ekonomik, sosyal ve çevresel performans boyutlarının ve finansal performansın ölçümüne müşteri, dahili süreç ve yenilik ölçütleri ekleyen dengeli performans karneleri gibi değerlendirme eğilimiyle uyumlu olmuştur (Kaplan ve Norton, 1996). Bu nedenle, bu eğilim sonucunda da finansal olmayan örgüt performansı ölçütlerinden, son dönemin kurumların sahip oldukları benzersiz ve taklit edilemeyen bir değeri olarak görülen “kurumsal itibar” bu kapsamda tez çalışması için kavramsal modele bağımlı bir değişken olarak dahil edilmiştir.

Kurumsal itibara yatırım yapmanın ve iyi bir kurumsal itibarı korumanın finansal bir ödülü olduğunu bilmek, şirket, yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önemli hale gelmektedir. Ancak bazı çalışmalar itibar ve performans arasındaki ilişkiyi ters yönde

incelemekte, yani bir şirketin finansal sağlamlığının iyi bir itibar yaratabileceği sonucuna varmaktadır (Dowling, 2006). Kurumsal itibarın organizasyonların finansal performansı üzerindeki etkisini keşfetmeye olanak tanıyan iki yaklaşım vardır. Bunlardan biri, muhasebe göstergeleri ve geçmiş getiriler aracılığıyla elde edilen finansal ölçütleri dikkate almaktadır. Diğer yaklaşım ise borsalarda işlem gören hisselerin performans değerlendirmesine dayanmaktadır (Lev, 2005; Gök ve Özkaya, 2011). Gök ve Özkaya (2011), Türkiye'de en beğenilen şirketlerden oluşan bir portföyün (10-14 şirket) 2003 ile 2008 arasındaki dönem için o pazarın genel portföyünden yıllık olarak yaklaşık yüzde 10 daha az kazandığını bulmuşlardır.

Kurumsal itibar kavramı, şirketlere pazarda rekabet avantajı sağlayan maddi olmayan varlık olarak giderek daha fazla ilgi görmektedir. Araştırmalar, kurumsal itibarın nadir, değerli ve taklit edilemez bir varlık olarak bir şirketin en önemli rekabet avantajı sağlayacak kaynaklarından biri olduğunu göstermiştir. (Flanagan ve O' Shaughnessy, 2005; Boyd ve diğ, 2010).

Kurumsal itibar, çoklu disiplinleri içinde barındıran bir konudur. Ekonomi, pazarlama, yönetim, psikoloji ve sosyoloji gibi farklı alanlardaki araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Kurumsal itibar tanımlarının hepsinde kurumsal itibarın değerli, maddi olmayan varlıklar olduğu konusunda literatür hemfikirdir çünkü tüketicilerin ürün ve hizmetlerini satın alacakları şirketler hakkındaki kararlarını, yatırımcıların hem borç verecekleri şirketler hem de borç verecekleri fiyat hakkındaki kararlarını ve iş arayanların çalışmaya hazır oldukları şirketler hakkındaki tercihlerini etkilemektedir (Fombrun, 1996). Şirketlerin karlılığını etkilediği ve benzersiz ve taklit edilemez olduğu için kurumsal itibarın önemli bir ekonomik varlık olduğunu öne sürülmektedir (Roberts ve Dowling, 2002).

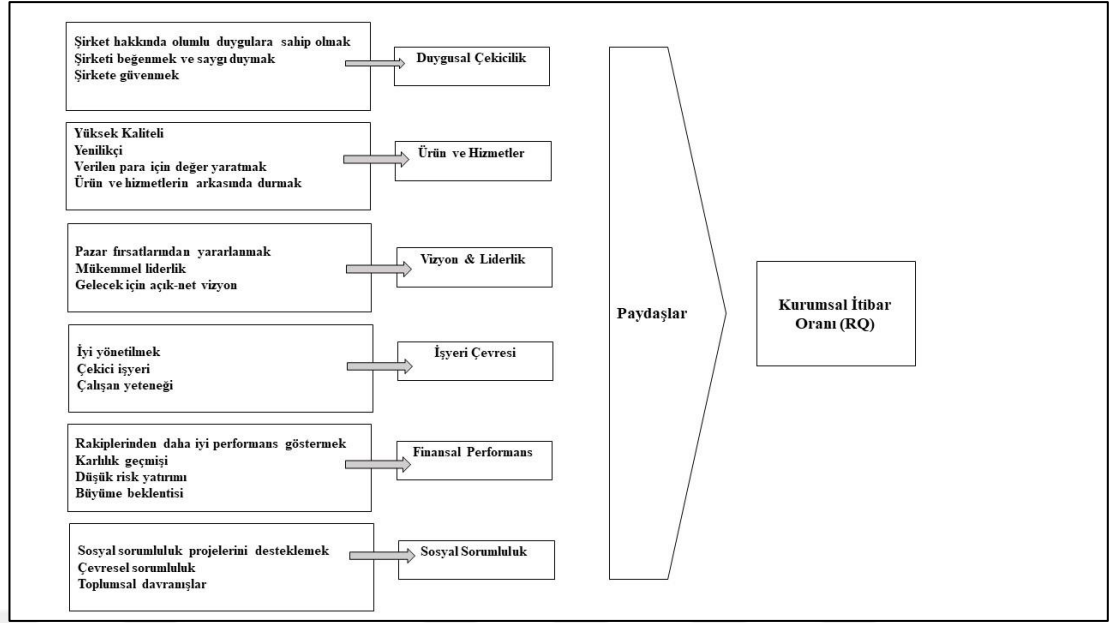
Bilindiği üzere, itibar maddi olmayan bir olgu olduğu için ölçülmesi zordur. Güvenilir bir kurumsal itibar ölçümü geliştirmenin önemi hakkında kapsamlı tartışmalar yapılmış, akademik çalışmalarda bu konuya çokça yer verilmiştir. Birçok akademisyen de kurumsal itibar ölçümleri önermiştir (Fombrun ve diğ, 2000; Schwaiger, 2004; Helm, 2005).

Fombrun ve pazar araştırma şirketi Harris Interactive (HI) 1990'ların sonundan itibaren Amerika ve Avrupa'da kurumsal itibar çalışmaları yürütmektedir. Çalışmalar Fombrun'un HI ile geliştirdiği 6 boyut ve 20 maddeden oluşan Reputation Quotient'e

(RQ) – İtibar Katsayısı (RQ) aracına dayanmaktadır (Fombrun ve diğ, 2000). Kurumsal itibar “birden fazla menfaat sahibinin (paydaşın) bir şirketin performansı ile ilgili toplam algısını tanımlayan bir olgu” olarak tanımlanmıştır. Dolayısıyla, RQ itibar ölçümü “*duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon ve liderlik, işyeri çevresi, finansal performans ve sosyal sorumluluk*” olarak tanımlanmış 6 boyutu içermektedir (Fombrun ve diğ, 2000).

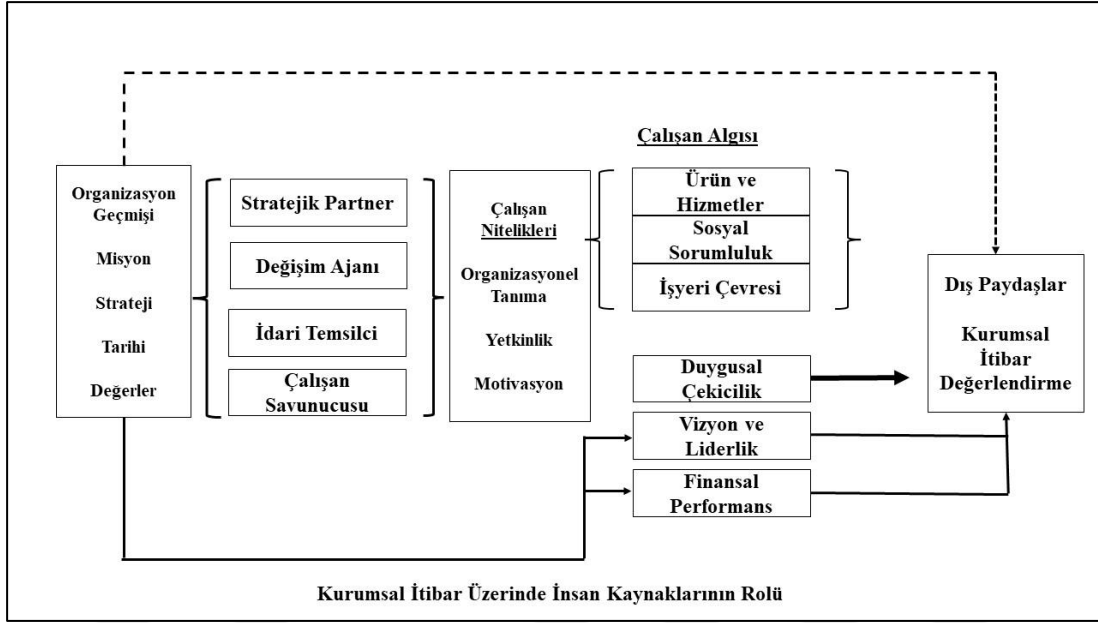
Kaynak temelli görüş, 1990'lardan bu yana kurumsal itibar teorisinin geliştirilmesine çok katkıda bulunmuştur. İtibar multidisipliner bir kavramdır. Bir kaynak olarak, organizasyonların sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmelerini sağlar. İtibar yöneticiler için en önemli maddi olmayan varlık olarak tanımlanmıştır ve şirketlerin müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri gibi birçok paydaşı için değerli bir bilgi kaynağı olarak itibarın önemini vurgulanmıştır (Hall, 1992; Teece ve diğ, 1997). Kurumsal itibar, disiplinlerarası bir kavram olduğu gibi, farklı disiplinler ve perspektifler için farklı anlamlar içeren çok yönlü bir kavram olarak da kabul edilmektedir. Strateji alanındaki akademisyenler için kurumsal itibar, rekabet avantajı yaratan bir kaynak olarak görülmektedir (Pires ve Trez, 2018).

İtibar soyut bir kavramdır ve somut gerçeklerden daha çok insan duygularına dayanan kişisel yargı, sonuç ve anlayışı içermektedir. İtibar sadece kurumsal iletişim kampanyalarıyla yaratılamaz, kazanılan soyut bir sonuçtur (Budd, 1994). Yönetim alanındaki her kavram gibi kurumsal itibarı yönetebilmek için de ölçmek gerekmektedir (Fombrun ve Van Riel, 2004). Kurumsal itibar somut olmayan bir kavram olduğu için ölçülmesi kolay bir kavram da değildir. Kurumsal itibarı ölçme amaçlı birçok ölçek mevcuttur. Bu tez çalışmasında Fombrun ve HI şirketi tarafından geliştirilmiş İtibar Katsayısı (RQ) ölçeği kullanılacaktır. Şekil 2.3'te itibar katsayısının kriterleri yer almaktadır (Fombrun ve diğ, 2000).



Şekil 2.3 : Kurumsal itibar (RQ) kriterleri (Fombrun ve diğ, 2000)

Fombrun ve van Riel (2004), kapsamlı analizlere dayanarak, kurumsal itibarın 6 boyutundan biri olan duygusal çekiciliğin kurumsal itibar için en büyük itici gücü olduğunu ortaya koymaktadır. Kaliteli, yenilikçi ürün ve hizmetler, sosyal sorumluluk ve işyeri çevresi boyutları duygusal çekiciliği yönlendiren boyutlar olarak görünmektedir. Vizyon/liderlik ve finansal performans boyutlarının duygusal çekicilikle karşılaştırıldığında kurumsal itibarın güçlü itici güçleri olmadığını belirtmektedirler. İK yöneticileri, çalışanların yetkinliklerini ve motivasyonunu arttıracak iletişim, eğitim-gelişim ve ücretlendirme alanlarında önemli çalışmalar yapabilir ve bu şekilde kurumsal itibarı etkileyebilir. Fombrun ve van Riel'in (2004) araştırmasını temel alan ve İK rolleri ile kurumsal itibarı birleştiren kavramsal çerçeve Şekil 2.4'te yer almaktadır (Friedman, 2009).

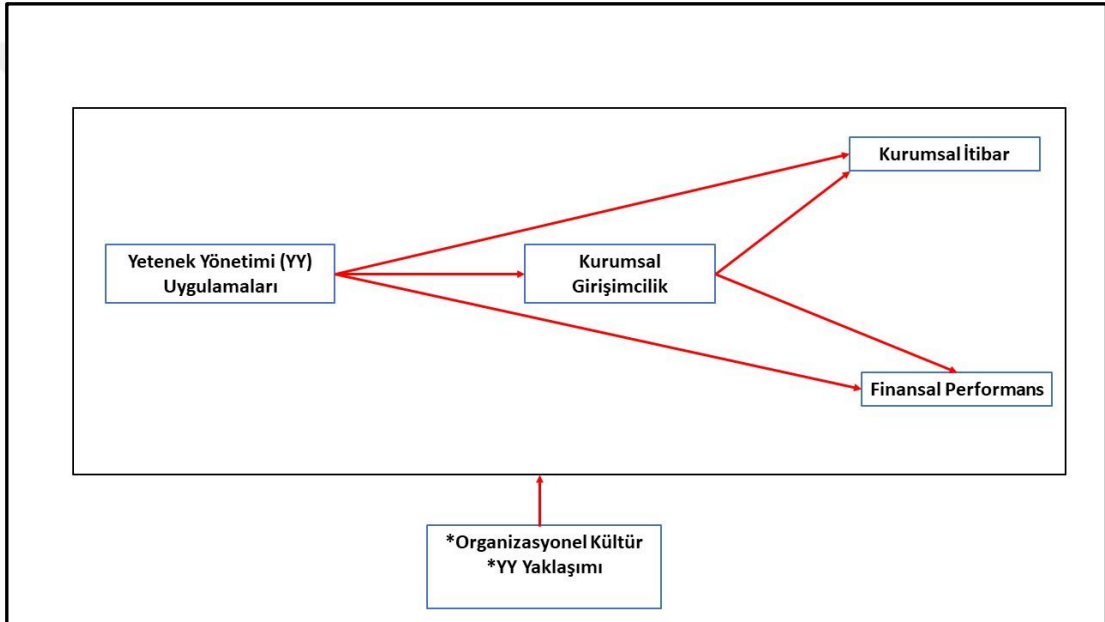


Şekil 2.4 : Kurumsal itibarın üzerinde insan kaynaklarının rolü (Friedman, 2009)

Kurumsal geçmişin, örgüt kültürünün, faaliyet gösterilen pazarın ve mevcut organizasyonun nasıl olduğu, çalışanların şirketin kurumsal itibarını değerlendirmeleri üzerinde İK'nın oynadığı rolü etkiler. Rekabet avantajı entellektüel sermayesi olan organizasyonlarda İK fonksiyonu daha etkili ve stratejik bir rol oynayabilir. Şekil 2.4'de verilen kavramsal çerçeve ile; insan kaynakları departmanlarının stratejik İKY perspektifinde üstlenmesi beklenen stratejik iş ortağı, değişim ajanı, idari uzman ve çalışan sözcüsü rollerinin (Ulrich, 1997) uygulandığında dolaylı olarak kurumsal itibarı arttırılmasının sağlanacağı iddia edilmektedir. İKY gelişmiş çalışan yetkinlikleri, yüksek çalışan motivasyon ve bağlılığı aracılığı ile kurumsal itibarı dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bu kavramsal çerçevenin, organizasyonun çeşitli karakteristikleri, İK rolleri, çalışan davranışı ve kurumsal itibar arasındaki bağı adresleyecek gelecek araştırmalarına ışık tutacağına inanılmaktadır. Bu kavramsal çerçeve aynı zamanda İK yöneticilerine organizasyonun kurumsal itibarına dolaylı olumlu katkı sağlama çabalarına bir yol gösterecektir. Kurum itibarı pozitif olarak etkilemek için, İK yöneticilerinin organizasyonel yapılarında stratejik planlama ve geliştirme sürecine katılımları gibi etkili pozisyonlarda olmaları tavsiye edilmektedir. (Friedman, 2009). Özetle, güçlü İK uygulamaları ve organizasyondaki güçlü ve stratejik İK yönetimi kurumsal itibarın dolaylı da olsa olumlu katkı sağlayacaktır.

3. ARAŞTIRMA MODELİ VE HİPOTEZLER

Yetenek yönetimi, kurumsal girişimcilik, örgütsel kültür, şirket finansal performansı ve şirket kurumsal itibarı konularında literatürden genel bir bakış açısı verildikten sonra, değişkenler arasındaki bağlantıları bilgilendirmeye yardımcı olacak aracı ve moderatör ilişkilerini öneren kavramsal çerçeve ana hatları aşağıdaki şekilde gösterilmektedir.



Şekil 3.1 : Kavramsal çerçeve

İzleyen içerik akışında değişkenlerin arasındaki ilişkileri ve geliştirilen hipotezleri içeren bölüm yer alacaktır.

3.1 Yetenek Yönetimi ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Kurumsal girişimcilik alanında yapılan çalışmalar, girişimcilik sürecinde bireyin önemli rolüne yer vermektedirler. Şirketler çalışanlarının eylemlerini gerçekleştirebilecekleri örgütsel çerçeveyi çalışanlarının becerilerini geliştirmek için insan kaynaklarına yatırıma ağırlık veren uygulamaları hayata geçirerek yaratabilirler.

Çalışanların yaratıcılık, değişim esnekliği, risk alma gibi beceri seviyeleri geliştikçe, inovasyona katılma bilgi ve kapasiteleri de artmaktadır (Schuler, 1986). Bu da kurumsal girişimciliği teşvik etmekte ve şirketlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir.

Organizasyonlar, rekabet avantajlarını sürdürmek ve değişimin hızlı olduğu bir ekonomide varlıklarını koruyabilmek için sürekli yeni ürün veya hizmetler sunmaya ihtiyaç duyarlar. Kurumsal girişimcilik organizasyonların küresel rekabetin gerçekleriyle başa çıkmalarına yardımcı olabilecek önemli bir stratejidir (Kuratko ve diğ., 2015). Yönetimin tüm fonksiyonları bu stratejik yaklaşım benimsenerek dönüştürülebilir (Govindarajan ve Trimble, 2005). Bu girişimci liderlikle, organizasyonda inovasyon mümkün kılınabilir (Kuratko ve diğ., 2015). Bu nedenle, inovasyon başarılı bir organizasyonel performans için çok önemli bir faktördür. Yetenek yönetimi uygulamaları da organizasyonel inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bunda yetenekli çalışanların yeni bilgi yaratma ve üretme potansiyellerinin daha yüksek olmasının etkisi vardır (Son ve diğ., 2020). İnsan kaynakları yönetimi yönetsel karar alanlarından birisi olarak kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkiler. Literatürde de İKY'nin girişimciliği ve inovasyonu sistematik bir şekilde desteklemesi ve kolaylaştırması, İKY'nin kurumsal girişimciliğin önemli bir öncülü olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Schuler, 1986).

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşun felsefelerinin, politikalarının, uygulamalarının ve süreçlerinin tasarımı ve uygulanmasıdır (Jackson ve diğ., 2014). Bu bakış açısı, organizasyonun iyi bir sistem ve örgüt kültürü oluşturarak, çalışanlarının inovasyonu sağlayacak yeni fikirler üretmeye teşvik etmek yönündeki isteğini yansıtır. Genel olarak, kurumsal girişimcilik çabaları pratik değere sahip olduklarında performansın artmasına neden olur. Girişimcilik faaliyetleri yürüten organizasyonların yürütmeyen organizasyonlara göre daha yüksek büyüme ve karlılık düzeylerine ulaşmaları beklenir (Antoncic ve Hisrich, 2001).

Şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi ve bu rekabet üstünlüklerini sürdürülebilir şekilde devam ettirebilmeleri için önemi giderek daha net şekilde anlaşılan kurumsal girişimcilik ve yetenek yönetimi uygulamaları bu kapsamda pek çok araştırmanın da ana odağını oluşturmaktadır. Bu uygulamalara bağlı olarak orta ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayan şirketlerin bunun bir sonucu olarak finansal performanslarını da arttırması beklenen bir durum olacaktır. Yetenek yönetiminin (YY) örgüt

performansı için önemini ve YY'nin İKY uygulamaları ve İKY stratejisi ile nasıl bağlantılı olduğu da çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Glaister ve diğ, 2018). Literatürde yetenek yönetimi ve performans ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırma mevcutken, bu kapsamda kurumsal girişimcilik ve yetenek yönetimi ilişkisini diğer bir deyişle yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimciliğin önceli olarak incelendiği araştırmalar çok kısıtlı sayıda kalmıştır. Yetenek yönetimi alanı araştırmacıların dikkatini çekmesine ve son dönemde daha fazla çalışma üretilmiş olmasına rağmen ilginin daha da büyüyen bir durumda olması gerektiği görüşü mevcuttur (Gallardo-Gallardo ve diğ, 2015). Bu tez çalışmasında da ana kuram olarak baz alınan kaynak temelli görüşünde (KTG) yenilik ve girişimcilik gibi dinamik konularla sınırlı olarak ilgilenmesi bir eleştiri konusu olarak görünmektedir. Kaynaklara ve yeteneklere sahip olmaya odaklanan KTG, doğası gereği değerin ne zaman yaratıldığı, organizasyonların nasıl yenilik yapacağı ve yeni sürdürülebilir rekabet avantajları için nasıl kaynak oluşturacağı konularına odaklanmadığı için, tartışmaya açıktır (Kraaijenbrink ve diğ, 2010). Bu nedenle, kurumsal girişimcilik ile ilişkileri incelemek literatüre de katkı sağlayacaktır.

Ratten ve Ferreira (2016), yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi ve kurumsal girişimcilik arasında teorik bağlantıyı ve ilişkiyi test eden istatistiksel modeller geliştirme ihtiyacını ortaya koyulmasının, organizasyon ve bireysel bazda çoklu analiz seviyeleri kullanılarak yetenek yönetimi ve kurumsal girişimciliğin algısının değerlendirilmesinin faydalı olacağını vurgulamışlardır. Bu doğrultuda, tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotez aşağıda yer almaktadır.

H1 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.2 Yetenek Yönetimi ve Örgütsel Performans İlişkisi

Günümüzün küresel koşullarında, yetenekleri çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak şirketler için kritik bir stratejik mesele olmaya devam etmektedir. Bu durum, organizasyonların sürdürülebilirliğini ve kendilerini geleceğe hazırlama becerilerini önemli derecede etkileme potansiyeline sahiptir. Yetenek yönetimi İKY uygulamalarıyla etkileşime giren, kurumun performansını etkileyen kritik bir aktarım mekanizması olarak görülür (Chowhan, 2016). Yetenek Yönetimi, insan kaynakları

yönetiminin önemli bir parçasıdır ve bir örgütün insan sermayesinin sürekliliğini sağlayarak yönetilmesini sağlar (Schutz ve Carpenter, 2008).

Yetenek yönetiminin organizasyonlardaki öneminin artması ve organizasyonel performansa pozitif katkısının görülmeye başlanması sonucu yetenek yönetimi, STİKY alanında giderek daha çok akademik çalışma yapılmasını da sağlamıştır (Gallardo-Gallardo ve Thunnissen, 2016).

Stratejik insan kaynakları yönetimi (STİKY) araştırmacıları, organizasyonların insan kaynakları (İK) uygulamalarını kullanarak organizasyonel hedeflerle ilişkileri incelemişlerdir. Stratejik İKY çalışmaları, İK sistemlerinin kullanımının çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri, motivasyonu ve bağlılık gibi olumlu sonuçlarla ilişkilidir. Geleneksel insan kaynakları yönetimi araştırmaları, bireysel İK uygulamalarının etkisine odaklanmış olsa da, İKY araştırmasına yönelik stratejik bakış açısı, genellikle yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS), yüksek katılımlı /taahhütlü çalışma sistemleri olarak adlandırılan İK uygulamaları demetlerine odaklanarak, İKY'nin çalışan ve organizasyon sonuçları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır (Wright ve McMahan, 1992).

2000’li yıllarla birlikte insan kaynakları yönetimi alanı bir yükselişe girmiştir. Bireysel performansa odaklanan İKY yaklaşımı, STİKY ile birlikte organizasyonun performansına odaklanır hale gelmiştir. Organizasyonun İK mimarisi ve kurum performansını stratejik olarak birbiri ile ilişkilendiren bir stratejik İKY modeline dönüşmüştür. Bu modelle organizasyonun stratejik insan sermayesinin yönetimini ve gelişimini yansıtan sistem, uygulamalar, yetkinlikler ve çalışan performansına odaklanmıştır. 2000’li yılların ikinci yarısı itibarıyla; stratejik insan sermayesi gelişimi stratejik İKY’yi giderek büyüyen ve kritik bir alan olan “yetenek yönetimi” alanına yönlendirmektedir (Becker ve Huselid, 2006). Yetenek yönetimi, organizasyonun rekabet avantajına katkıda bulunan kilit pozisyonları doldurmak için “yetenek” olarak adlandırılan “yüksek potansiyeli ve performansı” olan çalışanların bağlılıklarını ve organizasyonun sürdürülebilir başarısını sağlayabilmek için insan kaynakları sistemlerinin tasarlanması ve uygulamaya konulması olarak tanımlanmaktadır (Collings ve Mellahi, 2009; Collings ve diğ, 2016). Yetenek Yönetimi, sürdürülebilir bir organizasyonel başarı yaratmada değer katacak yeteneklerin tanımlanması, organizasyona çekilmesi, katılımı ve elde tutulması gibi bir dizi insan kaynakları

yönetimi faaliyetleri ve süreçleri etrafında konumlanır (Lewis ve Heckman, 2006; Colling ve Mellahi, 2009; Scullion ve diğ, 2010).

Hem şirketlerin kaynak temelli görüşü hem de insan sermayesi teorisi, kapsamlı İKY uygulamalarına yapılan yatırımların organizasyonun performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirileceğini öne sürmektedir. 1990'lardan itibaren, Huselid (1995) ve MacDuffie (1995) gibi araştırmacılar insan kaynakları yönetimi ve performans arasındaki olumlu ilişkiyi kantitatif çalışmalarla kanıtlamışlardır.

Bununla birlikte, yetenek yönetimi literatüründe yetenek yönetiminin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisine ilişkin tartışmalar karışıktır. Lepak ve Snell (1999), değerli kaynaklar olarak kabul edilen yüksek performanslı çalışanların örgütsel başarıyı olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Ayrıca, çeşitli ampirik çalışmalarda yetenek yönetiminin şirket duygusal çekiciliği, iş hedeflerine ulaşma, müşteri memnuniyeti ve kurumsal kâr, yenilikçi firma performansı gibi çeşitli sonuçlar üzerindeki olumlu etkisi desteklenmiştir (Bethke-Langenegger ve diğ, 2011; Chadee ve Raman, 2012).

Az sayıda çalışmada yetenek yönetiminin doğrudan etkisinin yanı sıra yetenek yönetimi ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişkide bağlamsal faktörlerin rolü araştırılmıştır. Yetenek yönetimi, belirli bir organizasyondaki seçilmiş gruplardaki yetenekli bireylere odaklandığı için yetenek yönetiminin etkisi örgüt kültürüne, tüm İKY sistemine veya İKY stratejilerine bağlı olacaktır (Festing ve diğ, 2013). Örneğin, Hartmann ve diğ. (2010) çalışmasında yetenek yönetimini başarıyla uygulayan organizasyonlarda sadakat, bağlılık ve takım ruhu ile karakterize edilen bir organizasyonel kültürün oluşturulmaya odaklanıldığı yer almaktadır.

Stahl ve diğ. (2007), yetenek yönetimin genel organizasyon performansına katkısı açısından, YY uygulamalarının şirketin uzun vadeli stratejisi, hedefleri ve organizasyon kültürü ile uyumlandırılmasını önemli görmektedir. Özellikle günümüzün dinamik ve rekabetin yoğun olduğu ortamda YY uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye ışık tutmak için teori odaklı araştırmalara ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Sparrow vd., 2014).

Sonuç olarak, yetenek yönetimi (YY) teorileri, çalışanların yetenekleri en üst düzeye çıkarıldığında, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı elde edilebildiği varsayımına dayanmaktadır (Scullion ve diğ, 2015). Bu durum, YY'nin iş performansını artırması

ve şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla kapsamlı bir şekilde bağlantılı hale gelmesiyle sonuçlanmıştır (Farndale ve diğ, 2010).

İKY uygulamalarının, çalışanların işten ayrılma oranları ve verimlilikleri üzerinde ve organizasyonun finansal performansı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Huselid, 1995).

Bir organizasyonun sahip olduğu insan sermayesi ne kadar nitelikli, özgün ve değerli olursa organizasyonun performansı üzerinde o denli olumlu yönde etki yapabilmektedir. Bu doğrultuda, tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H2 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.3 Kurumsal Girişimciliğin Örgütsel Performans İle İlişkisi

Kurumsal girişimcilik, son yıllarda organizasyonların yenilik yaratma ve günümüzün dünyasında rekabetle etkili bir şekilde başa çıkma çabalarını kolaylaştırabilecek güçlü bir strateji aracı olma yolunda çok gelişmiştir. Ireland ve diğ. (2009) bugünün ve geleceğin inovasyona dayalı rekabet avantajlarını geliştirmek için, organizasyonların kurumsal girişimciliğe daha fazla güvendiklerini vurgulamaktadır.

Genellikle büyüme ve karlılık açısından başarılı organizasyonel sonuçlar, organizasyonlardaki girişimciliğin bir sonucu olduğunu ve kurumsal girişimciliğin başarılı organizasyonların bir parçası olduğunu düşündürmüştür (Covin ve Slevin 1991, Pinchot 1985). Kurumsal girişimcilik, kuruluşların büyümesini ve karlılığını etkileyen en önemli faktörlerden birisi olarak görülür (Pinchot, 1985). Literatür çalışmaları kurumsal girişimcilik ve ekonomik gelişme arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Yeni ürün geliştirme veya yeni pazarlara girme girişimciliğin sonucudur ve bu sonuçların şirketin performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır ve şirkete rekabet avantajı sağlar. Girişimci organizasyonların yenilikçi, proaktif ve risk almaya teşvik edilmesini destekleyen bir kültüre ve işleyişe ihtiyacı vardır. Organizasyonel kültür ve yönetim desteğinin kurumsal girişimciliğin örgüt

performansına etkisindeki rolü de çalışmalarda doğrulanmıştır (Fis ve Cetindamar, 2021). Yeni ürünler, hizmetler ile pazara giriş yaratma, yeni ürünleri, hizmetleri ve bu pazarlarda test etmek, pazar beklentilerini sürekli anlama istekliliği girişimci organizasyonları diğerlerinden farklı kılan önemli özellikleridir (Rauch ve diğ, 2009). İnovasyon, yeni ürünler ve hizmetler sunma süreci olarak tanımlanan girişimciliğin özüdür. İnovasyon, organizasyonların performansını elde edilen başarılı sonuçlarla etkileyebilir, sağladığı değer ile organizasyonlara pazarda rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Zahra (1993, 1995) çalışmalarında büyük organizasyonların karlılığı ile kurumsal girişimcilik arasındaki olumlu etkilere yer vermiştir. Ayrıca Antoncic (2001) tarafından küçük, orta ölçekli şirketlerde pozitif kurumsal girişimcilik-karlılık ve büyüme korelasyonu tespit edilmiştir. Literatür kurumsal girişimciliğin organizasyonun performansında önemli bir rol oynadığını göstermektedir, çünkü organizasyonlar kurumsal girişimciliğe finansal ve stratejik nedenlerle başvurmaktadır.

Kurumsal girişimciliğin satış gelirleri, varlıkların getirisi ve karlılıkta büyüme gibi somut finansal performans göstergelerini içeren finansal sonuçlara olan etkileri araştırılmıştır (Zahra ve Covin 1995; Zahra ve diğ, 2000). Literatürde algılanan finansal olmayan performansa (örneğin, müşteri ve çalışan memnuniyeti) ve/veya algılanan finansal performansa (örneğin, kurumun rakiplerine kıyasla algılanan karlılık) gibi öznel performansı esas alan çalışmalar da mevcuttur (Ağca ve diğ, 2012; Şimşek ve Heavey, 2011). Bierwerth ve diğ. (2015) yaptıkları meta analizde, kurumsal girişimciliği üç boyutuyla ele almış (inovasyon, stratejik yenilenme ve yeni iş girişi) ve bu üç boyutun öznel performans sonuçlarının nesnel performans sonuçlarına göre ilişkisinin daha güçlü olduğunu görmüşlerdir.

Sonuç olarak, kurumsal girişimciliğin başarılı kuruluşlar için önemli bir büyüme fırsatı potansiyeli barındırdığı, büyüme ve karlılık anlamında olumlu sonuçları olduğu söylenebilir (Alpkan ve diğ, 2005). Yapılan araştırmalar kurumsal girişimciliğin şirketlerin performanslarını iyileştirmelerinde, sürdürülebilir bir rekabet avantajını kazanmalarında, stratejik olarak yenilenmelerinde önemli katkılar sunan ve değer yaratan bir süreç olduğunu göstermektedir. Ayrıca, kurumsal girişimcilik uygulamalarının kuruluşların finansal performansı üzerinde önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir (Ocak ve Ozturk, 2018; Ahmed ve diğ, 2020).

Kurumsal girişimcilik ölçeğinin genellikle üstün örgüt performansı üretmesine dair nedenleri örgütsel eylemler genellikle rekabet avantajının bilinen temelleriyle ilişkilendirilebilir (Covin ve Miles, 1999). Kaynak temelli görüş teorisine literatürdeki eleştirilerden birisi de rekabet avantajı yaratacak değerlerin yaratımına daha az odaklandığıdır. Bu bakış açısından yola çıkarak, organizasyonların insanların hayalgücünü stratejik yaklaşımların merkezine alması, çalışanlarının yaratıcı ve yenilikçi becerilerini yeni fikirlerle çığır açacak yeni değerlerin yaratılmasına imkan tanıyacak ortamın yaratması ve şirket içindeki kaynaklarla bu değer yaratım sürecine odaklanması önerilmektedir (Kraaijenbrink ve diğ., 2010). Bu şekilde, kurumsal girişimcilik değer yaratarak organizasyonun rekabet avantajlarını güçlendirebilecek ve örgüt başarısına katkı sağlayacaktır.

Takeuchi ve diğ. (2007), İKY'yi organizasyonel sonuçlara bağlayan süreci tam olarak anlamak için her bir değişkene ilişkin içgörülerin önemli olduğunu, ancak yeterli olmadığını belirtmektedir. Bu nedenle, yapılacak araştırmalarda İKY'nin organizasyonun finansal performansına birden fazla yöntemle ulaşmalarına nasıl yardımcı olunabileceğini keşfedilmesi gerektiği konusunda yönlendirmektedir. Bu yönlendirme ışığında, bu tez çalışmasında finansal performansa ulaşırken yardımcı olacak aracılık rolü üstlenecek bir değişken olarak kurumsal girişimcilik modele dahil edilmektedir.

Kurumsal itibar, bu yeni girişimlerin karşılaştığı yenilik ve küçük olmaları sorumluluğuyla ilgili problemleri hafifletmeye hizmet eder. Sinyal yeteneği ile itibar edinme maliyetini azaltır ve kaynaklara erişimi artırır. Kaynak kıtlığının etkisini azaltarak, itibar sermayesi bu kurumların kaynak tüketen faaliyetler olan yenilik ve girişimde bulunma yeteneklerini artırır (Hayton, 2005). Literatürde kurumsal itibarın organizasyon performansına etkisinde kurumsal girişimciliğin aracı etkisinin araştırıldığı çalışmalara rastlanmıştır (Wahjudono, 2017). Maddi bir kavram olmayan kurumsal itibarın özellikle taklit edilemeyen, stratejik bir rekabet avantajı olabilme özelliği ile önemli bir ekonomik değer olarak görülmektedir (Boyd ve diğ., 2010; Roberts ve Dowling, 2002). Bu tez çalışmasında da maddi olmayan soyut, stratejik bir değişken rolüyle örgütsel performans ölçütü olarak kavramsal modele dahil edilmiştir. Bu doğrultuda, tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H4 : Kurumsal girişimcilik ve şirketin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H5 : Kurumsal girişimcilik ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4 Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Etkisi

Kurumsal girişimcilik ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, kurumsal girişimcilik faaliyetleri için insan kaynakları yönetiminin önemli olduğu gösterilmiştir (Kuratko ve diğ, 1990; Hayton, 2003; Zhang ve diğ, 2008). Organizasyonların kurumsal girişimcilik faaliyetlerini geliştirmesi ve teşvik etmesi için insan kaynakları fonksiyonlarına önem vermesi ve uygulamalarını desteklemesi kritik hale gelmektedir.

Literatürde yetenek yönetimi uygulamaları ve organizasyonel performans arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma vardır, ancak YY ve organizasyonel performans arasındaki ilişkide kurumsal girişimciliğin aracılık etkisini inceleyen araştırma alanı, neredeyse yok gibidir. Bu aracılık etkisi yüksek performanslı İK uygulamaları ve organizasyonel performans arasındaki ilişki üzerinden ağırlıklı olarak çalışılmıştır (Hancı-Donmez ve Karacay, 2019; Zhang ve diğ, 2008). Literatürde, yetenek yönetimi ve örgütsel performans ilişkisinde yaratıcılık iklimi, bilgi yönetimi gibi değişkenler üzerinden aracılık rolü araştırmalarına rastlanmıştır (Bagorogoza ve Nakasule, 2022; Ingram, 2016).

Yetenek yönetimi (YY) teorileri, çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarmanın, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Scullion ve diğ, 2010). Bu rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak için, kurumun en yetenekli çalışanları çekmesi, elde tutması ve yetkinliklerini geliştirmesi buna özel politikalar geliştirilmesine yönelik uygulamaları kapsayan YY'nin organizasyonun finansal performansına olan ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisini araştırmak yeni bir bakış açısı katabilecektir. Gerçekleştirilen literatür araştırmasında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performans ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Kaynak temelli görüşün savunucularından Barney (1991), stratejik kaynakların birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde hareket ettiklerinde potansiyellerini tam olarak kullanarak başarıya ulaşabileceklerini vurgulamaktadır. Eğer bir kaynağın

organizasyonun performansına katkısı başka bir kaynağın varlığıyla artarsa tamamlayıcılık unsuru mevcuttur denilebilmekte ve böylece ortak etkileri ayrı ayrı etkilerinin toplamını aşabilmektedir. Bu nedenle, bu tez çalışmasında insan sermayesinin değerini arttıracak yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyonun performansına katkısını arttıracak ve organizasyonun rekabetçi avantajını güçlendirecek kurumsal girişimcilik aracı değişken olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda, tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H6 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin finansal performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü vardır.

H7 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü vardır.

3.5 Organizasyonel Kültürün Moderatör Rolü

Bu tez çalışmasında organizasyonel kültür moderatör değişken olarak belirlenmiştir. Örgütsel kültürün moderatör olarak belirlenmesinin nedenleri, çeşitli araştırmacıların çalışmalarından hareketle şu şekilde sıralanabilir. Örneğin, Covin ve Slevin (1991) bir şirketin girişimcilik geçmişi ile çevresi, stratejisi, iç faktörleri ve örgütsel performansı arasındaki pozitif ilişkiyi açıklayan bütünleştirici bir model ortaya koymuştur. Guth ve Ginsberg (1990) KG ile örgütsel performans arasında karşılıklı bir ilişki olduğunu iddia etmiştir. Zahra (1991) ise kurumsal girişimciliğin bir kuruluşun performansına önemli ölçüde katkıda bulunduğu fikrini destekleyebilecek kanıtların eksik olduğunu iddia etmiştir. Örgütsel kültür, KG literatüründe büyük ölçüde yeterince çalışılmamış ve gözardı edilmiş bir faktördür (Covin ve Slevin 1991; Fayolle ve diğ., 2010). Baron ve Kenny (1986), iddia edilen ilişkiye dair geçmiş araştırmalardaki bu tutarsızlıklara atıfta bulunarak, bir bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki beklenmedik şekilde zayıf veya tutarsız bulunduğu, bir moderatör değişkenin devreye sokulmasını önermiştir. İkinci olarak, iki değişken arasındaki ilişkinin olumsal olduğunu ya da üçüncü bir değişkenin seviyesine bağlı olduğunu öne süren durumsallık teorisinin öncüllerine bakarak, örgütsel kültürü, kurumsal girişimcilik ve örgüt performansı arasındaki ilişki üzerinde potansiyel bir moderatör değişken olarak önermiştir. Bu nedenle, iki değişken arasındaki ilişkiye bir moderatör değişkenin dahil

edilmesinin, bu ilişki daha iyi anlaşılabilir sonuçları sağlayabileceği düşünülmüştür (Umrani ve diğ., 2018).

Kuratko ve diğ. (1990) bir organizasyonda yönetim desteği, örgütsel yapı, ödül, kaynakların varlığının ve ilk ve orta düzey yöneticilerin girişimcilik davranışının kurumsal iklimin geliştirilmesinde önemini vurgulamışlardır. Hornsby ve diğ. (1999) örgüt kültürünün etkisini araştırmak üzere tasarladıkları ampirik bir çalışma yürütmüştür. Kanada ve ABD firmalarından oluşan bir örnekleme girişimcilik davranışı üzerine örgüt kültürünün Kanadalı ve ABD'li yöneticilerin girişimcilik davranışlarında farklılık yaratıp yaratmadığını belirlemek istemiştir. Araştırma tüm yönetim kademelerinden toplanan verilere dayanan sonuçlar, Kanadalı ve ABD'li yöneticilerin önem algıları arasında önemli bir fark olmadığını göstermiştir. Bu bulgular, Kuratko ve diğ. (1990) tarafından bildirilen bulguları kısmen doğrulamakta ve yöneticilerin davranışlarının örgütsel öncüllerinin (ulusal kültür) önemini genişletmektedir.

Kurumsal girişimcilik fırsatlarını destekleyen bir organizasyonel kültür, şirketler içindeki yenilikçiliği nitelik ve nicelik olarak etkiler. Bundan hareketle, organizasyonel kültürün kurumsal girişimcilik üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı bir moderatör etkisi olduğu gösterilmektedir (Turró ve Peris-Ortiz, 2014). Antoncic ve Hisrich (2001), çevresel faktörlerin bir kuruluşun girişimcilik faaliyetleri üzerindeki etkisini göstermiştir. Ancak, girişimciliğin gelişmesinde çevrenin rolü her zaman net olmamıştır. Covin (1991) ve Hornsby ve diğ. (2002) gibi bazı araştırmacılar, iç örgütsel faktörlerin kurumsal girişimciliği ve yeniliği teşvik etmede çevresel faktörlerden daha önemli bir rol oynadığını çalışmalarında öne sürmüşlerdir.

Yönetim literatüründe örgüt kültürüne birçok araştırmada düzenleyici ya da aracı değişken olarak yer verilmiştir. Literatürdeki çalışmalarda; organizasyon performansı ile başka yönetsel olgu arasındaki ilişki araştırılırken, örgüt kültürünün aracı değişken olarak seçildiği görülmektedir (Fisher, 1997; Cui ve Hu, 2012). Literatürde akademik araştırmalarda örgüt performansı üzerine etkisinin çokça ele alındığı örgüt kültürü, paylaşılan değerler, inançlar, davranış, tutum ve normlar gibi birçok kategorik tanımlamayı yapısında bulundurması sebebiyle canlı bir yönetim olgusu, organizasyon dokusu olarak kabul edilmektedir. Aynı zamanda disiplinlerarası bir alan olan örgüt kültürü, organizasyon performansı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalarda özellikle Türkiye akademik araştırma alanında sayısal ve derinlik olarak yeterli çalışmanın yer

almadığı gözlemlenmektedir (Böyükaslan ve diğ, 2017). Yapısal Eşitlik Modeli gibi araştırma yöntemlerinin kullanılması, finansal performans üzerindeki kültür alt boyutlarının dahil edilmesi, birden fazla değişken ilişkisini ortaya koyabilme durumları nedeniyle önemli olduğunu düşünülmektedir (Böyükaslan ve diğ, 2017). Bu doğrultuda, örgütsel kültür düzenleyici değişken olarak, rekabetçi değerler teorisine dayanan dört alt kültür tipinde kavramsal modelle kurulan ilişkiler üzerindeki etkisi araştırılacaktır.

3.6 Yetenek Yönetimi Yaklaşımının Moderatör Rolü

Literatürde yetenek yönetimi tanımı konusunda araştırmacılar hemfikir olabilirken, yetenek tanımı üzerinde ayrı düşükleri noktalar olmuştur. Bölüm 2.1.5'te organizasyonlarda yetenek yönetim uygulamalarının iki farklı yaklaşımla yürütüldüğünden bahsedilmiştir. Bu farklılık da organizasyonda hangi çalışanların “yetenek” olarak kabul edildiği noktasında ortaya çıkmaktadır. Bu farklı iki yaklaşımdan ilki; yetenek yönetiminin kapsayıcı bir yaklaşım olarak tüm çalışanlara uygulandığı; diğ bir deyişle tüm çalışanların yetenek olarak görüldüğü yaklaşım ve ikincisi ise, yetenek yönetimi uygulamalarının sadece seçilmiş özel bir gruba uygulandığı yaklaşımdır. Organizasyonun başarısının sadece bir grup özel yetenek tarafından sağlanamayacağını savunan ve bu nedenle kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımını destekleyen araştırmacılar bulunmaktadır (Pfeffer, 2001). Bu doğrultuda, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki yalnızca “parlak tarafını” değil, aynı zamanda “karanlık tarafını” da çalışmalarında ampirik olarak test eden Son ve diğ. (2020), yetenekli bireylerin çok yönlü bilgi ve fikirler ürettiği ve uyguladığını, dolayısıyla yetenek yönetiminin, kurumsal inovasyonu olumlu yönde etkilediğini, ancak yetenek yönetiminin gönüllü çalışan devir oranını artırdığını göstermişlerdir.

Literatürde bu iki yaklaşımın organizasyonun performansına etkisinin incelendiği çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu nedenle, yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performans ilişkisini ve bu ilişkide kurumsal girişimcilik aracılık rolünü de iki yaklaşım özelinde değerlendirmek ve yapısal ilişkiler üzerindeki durumsal etkilerini analiz etmek literatüre de önemli bir katkı sağlayacaktır.

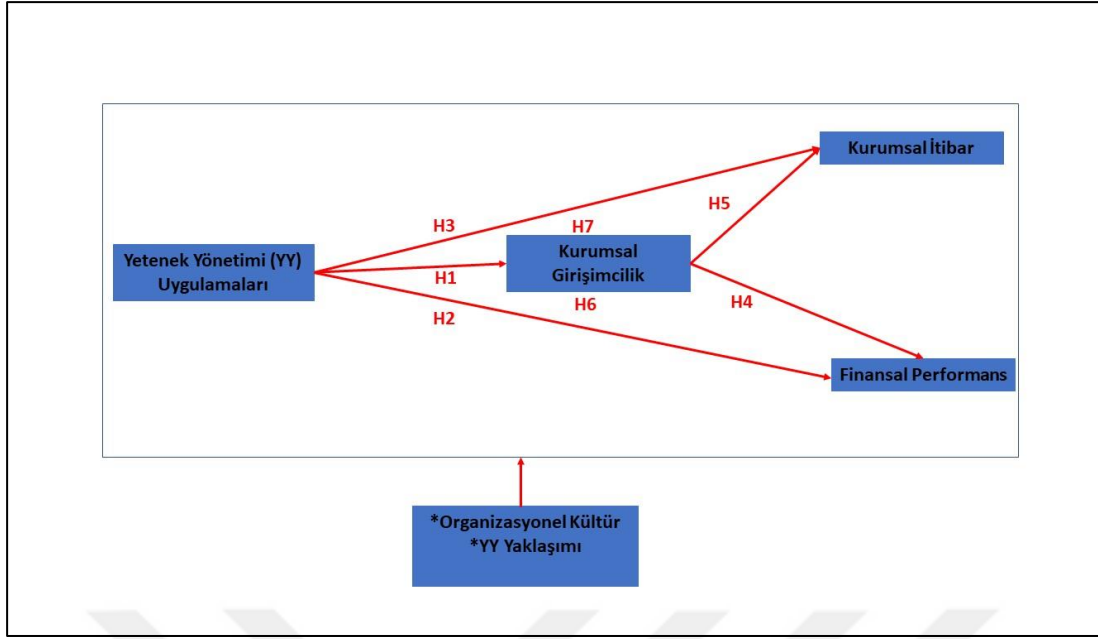
3.7 Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmasının bu bölümünde önceki başlıklarda yetenek yönetimi uygulamaları, kurumsal girişimcilik, örgütsel kültür, finansal performans ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiler literatür çalışmaları ile desteklenerek kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur. Bu ilişkilere yönelik geliştirilen ve bu çalışmada test edilecek hipotezler toplu olarak aşağıda yer alan Çizelge 3.1’de gösterilmektedir.

Çizelge 3.1 : Araştırmanın hipotezleri

Ana Hipotezler	
H1	Yetenek yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır
H2	Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H3	Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H4	Kurumsal girişimcilik ve şirket finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.
H5	Kurumsal girişimcilik ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişki vardır.
Aracılık Hipotezleri	
H6	Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin finansal performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü vardır.
H7	Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü vardır.

Şekil 3.2’de yer alan kavramsal model ile birlikte test edilecek hipotezler de gösterilmektedir.



Şekil 3.2 : Kavramsal model

3.8 . Kontrol Değişkenleri

Bu araştırmada çalışan sayısına bağlı olarak şirket büyüklüğü kontrol değişkeni olarak seçilmiştir. Ayrıca, bir şirketin halka açık olup olmaması da diğer bir kontrol değişkeni olarak değerlendirilmiştir. Bu iki değişken çalışmaya kontrol değişkenleri olarak dahil edilmiştir. Bu iki kontrol değişkeninin modeldeki iki bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenecektir.

3.8.1 Şirket büyüklüğü

Araştırmadaki örneklem, Türkiye’de faaliyet gösteren ağırlıklı sanayi kuruluşlarının yer aldığı kurumsal büyük şirketlerden oluşmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının finansal performans ve kurumsal itibar ile ilişkisinde şirketin çalışan sayısı anlamında büyüklüğünün etkisi incelenecektir. Bu nedenle, 249 ve daha az çalışana sahip olan küçük ve orta işletme kategorisinde değerlendirilen şirketlere 0, 250 ve üstü çalışan sayısına sahip şirketler için de 1 kategorik değişkeni ile şirket büyüklüğü temsil edilecektir.

3.8.2 Halka açıklık durumu

Örnekleme Türkiye’de faaliyet gösteren ağırlıklı sanayi şirketlerinden oluşan şirketlerin %46,8’i halka açık iken, %53,2’si halka açık olmayan şirketlerden oluşmaktadır. Halka açık şirketlerin yatırımcılar gözünde finansal performansının ve kurumsal itibarının güçlü olması beklenir. Bu nedenle 1 Halka Açık olan şirketleri, 0 ise Halka Açık Olmayan şirketleri temsil edecek şekilde modele dahil edilerek, bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi analiz edilecektir.





4. ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİ

Bu bölümde tezde yapılan araştırmanın amacı ve kapsamı, araştırmada kullanılan ölçekler, örneklem seçimi, ölçüm modeli analizleri açıklanacaktır.

4.1 Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Bu tez kapsamında, yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden örgüt performansına etkisi oluşturulan kavramsal çerçeve uyarınca araştırılacaktır. Örgütsel performans; finansal performans ve finansal olmayan bir ölçek olan kurumsal itibar ölçekleri ile kavramsal modele dahil edilmiştir. Örgüt kültürünün ve şirketlerin uyguladıkları yetenek yönetimi yaklaşımlarının bu kavramsal çerçevenin üzerindeki moderator etkisi de araştırılacaktır.

Araştırma modelinde; Çizelge 4.1’de gösterilen iki bağımsız değişken, bir aracı değişken, iki bağımlı değişken ve iki düzenleyici (moderatör) değişken yer almaktadır. Ayrıca analizlere iki kontrol değişkeni de dahil edilmiştir.

Çizelge 4.1 : Modelde yer alan değişkenler.

Değişken Türü	Değişken Adı
Bağımsız	Yetenek Yönetimi Uygulamaları
Aracı	Kurumsal Girişimcilik
Düzenleyici	Örgüt Kültürü Yetenek Yönetimi Yaklaşımı
Bağımlı	Finansal Performans Kurumsal İtibar
Kontrol	Şirket Büyüklüğü Halka Açıklık Durumu

Bu araştırma bir anket aracılığı ile gerçekleştirilmiştir, anket çevrimiçi olarak uygulanmıştır. Anket, Türkiye’de çeşitli sektörlerde, kurumsal büyük şirketlerde görev yapan insan kaynakları ve orta kademe fonksiyon yöneticilerine gönderilmiştir.

Araştırma kapsamına 2019 yılı İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 listesinde yer alan şirketler, halka açık olan şirketler ve Kincentric 2019 En İyi İşveren listesinde yer alan şirketlerin arasından seçilen şirketler dahil olmuştur.

4.2 Kullanılan Ölçekler

4.2.1 Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği

Şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarını değerlendirebilmek için kullanılan ölçek için 3 farklı kaynaktan sorular alınmıştır. Ankette yer alan ifadeleri ölçmek için katılımcılardan ifadelere katılma derecelerini belirten (1 : Kesinlikle Katılmıyorum 2 : Katılmıyorum 3 : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4 : Katılıyorum, 5 : Kesinlikle Katılıyorum) 5’li Likert ölçeğine ankette yer verilmiştir. Yetenek yönetimi ölçeği toplam 21 sorudan oluşmaktadır. “Society for Human Resource Management” aracılığıyla Shawn Fegley (2006) tarafından geliştirilen 16 soruluk *Yetenek Yönetimi Uygulamaları Algısı Ölçeği* kullanılmıştır. *Kore Araştırma Enstitüsü’nün İnsan Sermayesi Anketinde* yer alan yetenek yönetimi ölçeğinden (Son ve diğ, 2020) 4 ilave soru ankete dahil edilmiştir. Erdoğan’ın (2018) “*Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesi : Türkiye’de telekomünikasyon profesyonelleri üzerine bir çalışma*” isimli doktora tezinde geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğinden de 1 soru ölçek kapsamına alınmıştır. Çizelge 4.2’de (Fegley, 2006; Son ve diğ, 2020; Erdoğan, 2018) “Yetenek Yönetimi Ölçeği”nde araştırmada kullanılan ankette yer verilen sorular yer almaktadır.

Çizelge 4.2 : Yetenek yönetimi ölçeği.

Yetenek Yönetimi Ölçeği	
1	Şirketim, potansiyel çalışanların şirket bünyesine katılmalarını sağlayacak bir kültür yaratır.
2	Şirketim, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etkileme/çekme becerisine sahiptir.
3	Şirketim, en iyi yetenekler için ayrı bir işe alım ekibi çalıştırır.
4	Şirketim, organizasyon gelişip büyüdükçe organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeni pozisyonları tanımlar.
5	Şirketim, doğru işe doğru insanı yerleştirir.

Çizelge 4.2 (devam) : Yetenek yönetimi ölçeği.

Yetenek Yönetimi Ölçeği	
6	Şirketim, mevcut çalışanlarının ve potansiyel adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları tespit eder.
7	Şirketim, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak yeterli eğitimleri sağlar.
8	Şirketim, çalışanları kurumun vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.
9	Şirketim, yetenekli çalışanların yurt içinde çeşitli deneyimlerle gelişmesi için öğrenme fırsatları sunar.
10	Şirketim, yetenekli çalışanların uluslararası deneyimlerle gelişmesi için çeşitli öğrenme fırsatları sunar.
11	Şirketimde yetenekleri şirket içinden geliştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları var.
12	Şirketim, her seviyede çalışanlar için geniş bir halef (yedek) havuzu oluşturur.
13	Şirketim, çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir çalışma ortamı yaratır.
14	Şirketim, çalışanların kurumda kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.
15	Şirketim, mevcut çalışanlar işin gerektirdiği önemli becerilerde ustalaştıkça onlara ücret düzenlenmesi yapar.
16	Şirketim, çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inandıkları bir kültür yaratır.
17	Şirketim, yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirir.
18	Şirketimin, kariyer gelişimini ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikaları bulunmaktadır.
19	Şirketim, çalışanların yaptıkları işleri etkileyecek kararları almalarında kendilerini yetkili hissetmelerini sağlar.
20	Şirketim, çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.
21	Şirketim, çalışanların emeklerine değer veren bir ortam oluşturur.

4.2.2 Kurumsal girişimcilik ölçeği

Şirketlerin kurumsal girişimcilik uygulamalarını değerlendirebilmek için kurumsal girişimciliğin dört boyutu olan; yeni iş girişimleri, inovasyon, stratejik yenilenme ve

proaktif olma düzeylerini ölçmek için 18 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. İlk 3 boyut için Zahra (1996)'dan 14 soru ve proaktif olma boyutu için de Knight (1997)'dan da ENTRESALE ölçeğinden 4 soru ile kurumsal girişimcilik ölçeğine ankette yer verilmiş ve Çizelge 4.3'de (Zahra, 1996; Knight, 1997) gösterilmiştir. Ankette yer alan ifadeleri ölçmek için katılımcılardan ifadelere katılma derecelerini belirten (1 : Kesinlikle Katılmıyorum 2 : Katılmıyorum 3 : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4 : Katılıyorum, 5 : Kesinlikle Katılıyorum) 5'li Likert ölçeğine ankette yer verilmiştir.

Çizelge 4.3 : Kurumsal girişimcilik ölçeği.

Kurumsal Girişimcilik Ölçeği	
1	Son 3 yılda şirketim, araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) büyük ölçüde (sektör ortalamasının çok üzerinde) harcama yapmıştır.
2	Son 3 yılda şirketim, dünya standartlarında araştırma ve geliştirme tesislerine sahip olmuştur.
3	Son 3 yılda şirketim, pazara çok sayıda yeni ürün sunmuştur.
4	Son 3 yılda şirketim, başlıca rakiplerinden çok daha fazla patent almıştır.
5	Son 3 yılda şirketim, sektöründe çığır açan yeniliklerin geliştirilmesine öncülük etmiştir.
6	Son 3 yılda şirketim, birçok yeni sektöre girmiştir.
7	Son 3 yılda şirketim, uluslararası operasyonlarını önemli ölçüde genişletmiştir.
8	Son 3 yılda şirketim, çok farklı sektörlerde birçok şirket satın almıştır.
9	Son 3 yılda şirketim, birkaç yeni girişim kurmuş veya bu girişimlere sponsor olmuştur.
10	Son 3 yılda şirketim, yeni sektörlerle girmek yerine mevcut işinin performansını iyileştirmeye odaklanmıştır.
11	Son 3 yılda şirketim, kâr yaratmayan birkaç iş birimini elden çıkarmıştır.
12	Son 3 yılda şirketim, her iş birimi için rekabetçi yaklaşımını (stratejisini) değiştirmiştir.
13	Son 3 yılda şirketim, iş birimlerinin üretkenliğini artırmak için çeşitli programlar başlatmıştır.
14	Son 3 yılda şirketim, iş birimleri arasında daha fazla koordinasyon ve iletişim sağlamak için operasyonları yeniden yapılandırmıştır.

Çizelge 4.3 (devam) : Kurumsal girişimcilik ölçeği.

Kurumsal Girişimcilik Ölçeği	
15	Son 3 yılda, rakiplerle ilişkilerde şirketim; genellikle çok rekabetçi ve "rakiplerin yapmadığını" hayata geçiren bir duruşu tercih etmiştir.
16	Son 3 yılda, genel olarak, şirketimdeki üst düzey yöneticiler yüksek riskli projelere (çok yüksek getiri şansı olan) yönelme eğilimini göstermişlerdir.
17	Son 3 yılda, genel olarak, şirketimdeki üst düzey yöneticiler şirketin hedeflerini yerine getirmek için cesur ve geniş bir yelpazeye yayılan eylemlerin gerekliliğine inanmışlardır.
18	Son 3 yılda, belirsizliğin ön plana çıktığı karar verme durumlarıyla karşılaşıldığında, şirketim olası fırsatları en iyi şekilde kullanabilmek için genellikle cesur ve agresif bir duruş sergilemiştir.

4.2.3 Organizasyonel kültür ölçeği

Şirketlerin kültürlerini değerlendirebilmek için Cameron ve Quinn (1999), "Rekabetçi Değerler" modelinde dört farklı kültür türü olarak yer alan *klan*, *adokrasi*, *hiyerarşi* ve *pazar* kültürlerini kapsayan 16 sorudan oluşan ölçek kullanılmış ve Çizelge 4.4'de (Cameron ve Quinn, 1999) gösterilmiştir. Ankette yer alan ifadeleri ölçmek için katılımcıların çalıştıkları şirket ortamını yansıtır derecesini 1'den 4'e (en çok yansıtan ifadeden hiç yansıtmayan ifadeye) doğru sıralamaları istenmiştir. 1. sırada "Şirket Ortamını Tam Olarak Yansıtan" ifade; 2. sırada "Şirket Ortamını Yansıtan" ifade, 3. sırada "Şirket Ortamını Biraz Yansıtan" ifade, 4. sırada "Şirket Ortamını Hiç Yansıtmayan" ifade olacak şekilde sıralanma yapılması istenmiştir.

Çizelge 4.4 : Örgütsel kültür ölçeği.

Örgütsel Kültür Ölçeği	
1	Şirketimiz, geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendileriyle ilgili birçok şeyi diğerleriyle paylaşırlar.
2	Şirketimiz, dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almaya çok isteklidir.
3	Şirketimiz, sonuç odaklıdır, işlerin tamamlanması esastır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.
4	Şirketimiz kontrol bazlı olarak oldukça iyi yapılandırılmıştır, işlerin nasıl yapılacağı resmi prosedürler tarafından belirlenir.

Çizelge 4.4 (devam) : Örgütsel kültür ölçeği.

Örgütsel Kültür Ölçeği	
5	Şirketimizi bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir. Şirkete olan bağlılık yüksektir.
6	Şirketimizi bir arada tutan şey, yeniliğe ve gelişime bağlılıktır. En ileri noktada olmaya önem verilir.
7	Şirketimizi bir arada tutan şey, başarı ve hedeflere ulaşılmasıdır.
8	Şirketimizi bir arada tutan şey, resmi kural ve politikalardır. Kurumun düzgün çalışması önemlidir.
9	Şirketimiz çalışan gelişimini vurgular. Güven, açıklık ve katılım konuları üzerinde durulur.
10	Şirketimiz yeni kaynaklar ve yeni fırsatlar yaratılmasını vurgular. Yeni şeyler denenmesine ve fırsatların kullanılmasına değer verilir.
11	Şirketimiz rekabetçi hareketleri ve kazanmayı vurgular. Yüksek hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir.
12	Şirketimiz devamlılığı ve istikrarı vurgular. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesi önemlidir.
13	Şirketimiz başarıyı, takım çalışmasının ve çalışan bağlılığının geliştirilmesi ile tanımlar
14	Şirketimiz başarıyı, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, ürün liderliği ve yenilikçilik ile tanımlar.
15	Şirketimiz başarıyı, pazarda rakipleri geçmek ve rekabete dayalı pazar liderliği olarak tanımlar.
16	Şirketimiz başarıyı, verimlilik bazında tanımlar ve güvenilir dağıtım, düzgün planlama, düşük maliyetli üretimi başarı kriteri olarak alır.

4.2.4 Örgütsel performans ölçeği

Bu çalışmanın kavramsal modelinde örgüt performansı; finansal performans ve şirketin kurumsal itibarı iki değişken olarak dahil edilmiştir.

Finansal Performans Ölçeği : Bu ölçek kapsamında, finansal performansı ölçmek için katılımcılara kendi şirketlerini nasıl gördüklerini sorarak benimsenen/algılanan performans ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılımcıların şirketleri için son 3 yıldaki performansı üzerinden algıları Çizelge 4.5’de yer alan ifadeler ışığında

sorulmuştur (Alpkan ve diğ, 2005). Şirket finansal performansı boyutları ile ilgili ifadeler için uygulanan değerlendirme seçenekleri şu şekildedir : 1- Yetersiz, 2- Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Üstü ve 5- Yüksek (Alpkan ve diğ, 2005).

Çizelge 4.5 : Finansal performans ölçeği.

Finansal Performans Ölçeği	
1	Toplam Varlık (Aktif) Karlılığı - Şirketimizde son 3 yıldaki toplam varlık (aktif) karlılığı artışı
2	Pazar Payı büyümesi - Şirketimizde son 3 yıldaki pazar payı artışı
3	Kar Büyümesi - Şirketimizde son 3 yıldaki kar artışı
4	Kar Marjı - Şirketimizde son 3 yıldaki kar marjı artışı

Kurumsal İtibar ölçeği :

Kurumsal itibar ölçümü için tüm sektörler için literatürde kullanım örnekleri bulunan Harris-Fombrun İtibar Katsayısı (Reputation Quotient – RQ) kullanılmıştır. Ölçek; Charles Fombrun ve Cees van Riel tarafından geliştirilmiştir. Kurumsal itibar “duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, vizyon/liderlik, işyeri çevresi, finansal performans ve sosyal sorumluluk” olmak üzere 6 boyutta inceleyen 20 ifadeden oluşmaktadır. Çizelge 4.6’da kurumsal itibar ölçeğine (Fombrun ve diğ, 2000) yer verilmiştir. Ankette yer alan ifadeleri ölçmek için katılımcılardan ifadelere katılma derecelerini belirten (1 : Kesinlikle Katılmıyorum 2 : Katılmıyorum 3 : Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4 : Katılıyorum, 5 : Kesinlikle Katılıyorum) 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Çizelge 4.6 : Kurumsal itibar ölçeği.

Kurumsal İtibar Ölçeği	
1	Şirketim hakkında olumlu hislere sahibim.
2	Şirketime hayranlık ve saygı duyuyorum.
3	Şirketime güveniyorum.
4	Şirketim ürettiği ürün/hizmetlerin sonuna kadar arkasında durur.

Çizelge 4.6 (devam) : Kurumsal itibar ölçeği.

Kurumsal İtibar Ölçeği	
5	Şirketim, yüksek kalitede ürün/hizmetler sunar.
6	Şirketim, yenilikçi ürün/hizmetler geliştirir.
7	Şirketim, ödenen paranın karşılığının alındığı ürün ve hizmetler sunar.
8	Şirketim başarılı liderlere sahiptir.
9	Şirketimin geleceğe dair açık ve net bir vizyonu vardır.
10	Şirketimde pazar fırsatları fark edilerek, şirketin lehine yararlanılır.
11	Şirketim iyi yönetilir.
12	Şirketim, çalışmak için iyi bir kurumdur.
13	Şirketim, iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.
14	Şirketim, güçlü bir karlılık geçmişine sahiptir.
15	Şirketim, yatırım yapılabilecek düşük riskli bir şirket olarak görülür.
16	Şirketimin, geleceğe yönelik güçlü beklentileri vardır. (büyüme, yeni yatırımlar vb.)
17	Şirketim, rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir.
18	Şirketim, sosyal sorumluluk projelerini destekler.
19	Şirketim, çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirir.
20	Şirketim, topluma yönelik davranışlarında yüksek standartlar sunar.

4.3 Veri Toplama ve Örneklem

Bu araştırmada kullanılan anket (Ek A), çevrimiçi olarak çeşitli sektörlerde görev yapan insan kaynakları ve orta kademe fonksiyon yöneticileri ile paylaşılmıştır. 2019 yılı İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 listesinde yer alan şirketler, halka açık olan şirketler ve Kincentric 2019 En İyi İşveren listesinde yer alan şirketlerin arasından seçilen şirketlerde çalışan katılımcılara anketler gönderilmiştir. Anket Türkçe olarak uygulanmıştır. Anketin İngilizce versiyonunun Türkçe'ye çevrilmesinde profesyonel

çeviri hizmeti alınmış ve tercümanlar tarafından çeviri işlemi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra türkçeye çevrilmiş olan anketin ingilizceye geri çeviri süreci gerçekleştirilmiş ve doğruluğu kontrol edilmiştir. Geri çeviri süreci, bir anketi uygulamadan önce yanlış anlama ve yorumlara sebep vermemesi amacıyla yürütülen ve tavsiye edilen yararlı bir adımdır (Brislin, 1980). Anket Aralık 2021-Mart 2022 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket formları araştırmanın örneklemini oluşturan hedef kitleye çevrimiçi bir anket sitesi olan SurveyMonkey anket bağlantısı olarak gönderilmiştir. Ana uygulamaya geçilmeden önce anket farklı sektörlerde faaliyet gösteren 16 şirkete gönderilmiş ve bu şirketlerden gelen cevaplar SPSS programı üzerinde EFA yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda anketten bir soru çıkartılarak ankete son hali verilmiştir. Pilot anket çalışması sonrasında, kapsam dahilinde olan şirketlerin insan kaynakları yöneticileri profesyonel iş ağı olan LinkedIn üzerinden iletişime geçilerek anket paylaşılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ankete katılım durumları sonrasında, ilgili şirketlerdeki müdür unvan grubundaki farklı departman/fonksiyon yöneticileri ile iletişime geçilerek e-posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Katılma onayı veren 1587 yöneticiye anket gönderilmiş, ankete toplamda 1029 cevap gelmiştir. Tamamlanmamış anketler çıkarıldığında ana saha uygulamasından 967 adet anket verisi analize dahil edilmiştir. Pilot çalışmadan gelen 123 adet anket de dahil edildiğinde, tüm analizler 1090 cevap verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çizelge 4.7’de yer aldığı üzere ankete katılım sağlayan yöneticilere ve şirketlerine yönelik özet demografik bilgiler yer almaktadır.

Çizelge 4.7 : Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri.

Özellikler	Katılımcı Sayısı	%
<i>Sektör</i>		
Üretim Şirketi	233	82,6
Hizmet Şirketi	49	17,4
<i>Sermaye Yapısı</i>		
Türk	683	62,7
Yabancı	188	17,2
Türk-Yabancı Ortaklık	217	19,9
Kamu	2	0,2

Çizelge 4.7 (devam) : Katılımcıların tanımlayıcı istatistikleri.

Özellikler	Katılımcı Sayısı	%
<i>Halka Açıklık Durumu</i>		
Halka Açık	510	46,8
Halka Açık Değil	580	53,2
<i>Şirketlerin Faaliyette Olduğu Süre (ortalama yıl)</i>	45,2	-
<i>Çalışan Sayısı</i>		
≤249	53	4,9
250-499	64	5,9
500-999	195	17,9
1000-4999	517	47,4
5000-10000	132	12,1
>10000	129	11,8
<i>Eğitim Düzeyi</i>		
Lise	5	0,5
Lisans	535	49,1
Yüksek Lisans	514	47,2
Doktora	32	2,9
Belirtmek İstemeyen	4	0,4
<i>Çalıştığı Departmanı</i>		
İnsan Kaynakları	308	28,3
Diğer Fonksiyonlar (Ar-Ge, Üretim, Satış, vb.)	782	71,7
<i>Pozisyonu</i>		
Müdür Yardımcısı/Yönetici/Müdür	958	87,9
Direktör/GMY/GM	98	9,0
Diğer	34	3,1
<i>Cinsiyet</i>		
Kadın	442	40,6
Erkek	644	59,1
Belirtmek İstemeyen	4	0,4
N	1.090	

Anket çalışmasına, 282 şirketten toplam 1090 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcıların şirketlerine bakıldığında, ağırlıklı olarak %82,6'lık bir oranla sanayi şirketlerinin yer aldığı görülmektedir. Şirketlerin %17,4'ü de ağırlıklı finans sektörünü kapsayan hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Sermaye yapısı özelinde değerlendirildiğinde ankete katılan kişilerin %62,7'si Türk şirketlerinde, %19,9'u

Türk-Yabancı ortaklığı olan şirketlerde, %17,2'si yabancı ortaklığı olan şirketlerde, %0,2'lik bir bölümü de kamu şirketlerinde çalışmaktadırlar. Katılımcıların şirketlerinin %53,2'si halka açık değil iken, %46,8'i halka açık olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin büyüklüğü çalışan sayıları açısından değerlendirildiğinde, çalışan sayısı 1.000 ve üzerinde olan şirketlerde çalışan katılımcıların oranı %71,3 olmaktadır. 1.000 kişinin altında çalışan sayısı olan şirketlerde çalışan katılımcıların oranı ise %28,7'dir. Katılımcıların %47,4'ünün çalıştığı şirketlerde çalışan sayısı 1000 – 5000 kişi arasında değişmektedir. Ankete katılım sağlayan kişilerin %99,5'u lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahiptir. Ankete katılım sağlayan kişilerin %59,1'i erkek, %40,6'sı da kadındır, %0,4'lük bir oranda bu soruyu cevaplamak istemeyen katılımcı olmuştur. Katılımcıların %87,9'u çalıştıkları şirketlerde orta kademe yönetici rollerinde çalıştıkları görülmektedir.

Çizelge 4.8'de ankete katılım sağlayan yöneticilerin çalıştıkları şirketlerin sektörel dağılımları yer almaktadır. Katılımcıların %82,6'sının çalıştıkları üretim sektöründe hizmet verdiği belirtilen şirketlerin sektörel dağılımına bakıldığında, otomotiv, dayanıklı tüketim, enerji, tekstil sektörlerindeki şirketlerde çalışan katılımcılar %44'lük bir oranı temsil etmektedir. Otomotiv ve dayanıklı tüketim sektöründen katılım oranı toplamda %27,1 olarak gerçekleşmiştir.

Çizelge 4.8 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin sektörel dağılımı.

Özellikler	Katılımcı Sayısı	%
Sektör		
Otomotiv	143	15,1
Dayanıklı Tüketim	114	12,0
Enerji	84	8,9
Tekstil	76	8,0
Bankacılık	57	6,0
Gıda	56	5,9
Yapı	41	4,3
Perakende	39	4,1
Kimya	34	3,6
Holding	32	3,4
Savunma	32	3,4
Ambalaj	30	3,2
Elektronik ve Telekomünikasyon	28	3,0
Hızlı Tüketim	28	3,0

Çizelge 4.8 (devam) : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin sektörel dağılımı.

Özellikler	Katılımcı Sayısı	%
Maden	28	3,0
İçecek	26	2,7
Cam Ürünleri	20	2,1
İlaç	17	1,8
Lastik	16	1,7
Çimento	15	1,6
HavaYolu	13	1,4
Sigorta/Leasing/Factoring	13	1,4
Plastik	9	1,0
Petrol	8	0,8
Kırtasiye Ürünleri	8	0,8
Tarım	5	0,5
Gayrimenkul	4	0,4
Turizm	3	0,3
BT	2	0,2
Girişim Sermayesi	2	0,2
N	1.090	%100

Çizelge 4.9’da ankete katılım sağlayan yöneticilerin çalıştıkları departmanların/fonksiyonların dağılımları yer almaktadır. Seçilen şirketlerde öncelikle İK yöneticilerine anketler gönderilmiştir. 1.090 katılımcı değerlendirmesinin toplamda 282 şirketten alınması, her şirketin en az bir İK yöneticisinin de ankete veri sağladığı bu dağılım tablosundan da görülmektedir. Katılımcıların görev yaptıkları departmanların dağılımı da bir organizasyondaki ana fonksiyonların tamamının yer aldığını göstermektedir. Satış, ArGe ve üretim fonksiyonlarının orta kademe yöneticilerinin katılımı %29,5 seviyelerinde olmuştur.

Çizelge 4.9 : Katılımcıların görev yaptıkları departmanların dağılımı.

Departman	Katılımcı Sayısı	%
İnsan Kaynakları	308	28,3
Satış	130	11,9
ArGe	106	9,7
Üretim	86	7,9
Mali İşler	70	6,4
Pazarlama	66	6,1
Bilgi Teknolojileri	63	5,8

Çizelge 4.9 (devam) : Katılımcıların görev yaptıkları departmanların dağılımı.

Departman	Katılımcı Sayısı	%
SatınAlma	63	5,8
Kalite	55	5,0
İnovasyon	25	2,3
Lojistik	21	1,9
Diğer	97	8,9
N	1.090	100

Çizelge 4.10’da ankete katılım sağlayanların çalıştıkları şirketlerin bulunduğu lokasyonların dağılımını göstermektedir. Katılımcılar toplamda 39 farklı ilde faaliyet gösteren şirketlerde çalıştıklarını ankette belirtmişlerdir, sadece 1 katılımcı çalıştığı şirketin lokasyonu ile ilgili bilgi vermeyi tercih etmemiştir. Katılımcıların %48,3’ü İstanbul’da faaliyet gösteren şirketlerde görev yapmaktadır. Kocaeli’nde faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar %9,4; Manisa’da faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar %7,5 ve Bursa’da faaliyet gösteren şirketlerde çalışanlar %6,6 ile temsil edilmektedir. Toplam 71,4’lük bir katılım oranında katılımcıların Türkiye’nin önde gelen dört sanayi ilinde çalıştığı görülmektedir.

Çizelge 4.10 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin lokasyon dağılımı.

Lokasyon	Katılımcı Sayısı	%	Lokasyon	Katılımcı Sayısı	%
İstanbul	526	48,3	Kütahya	4	0,4
Kocaeli	103	9,4	Osmaniye	4	0,4
Manisa	82	7,5	Aydın	3	0,3
Bursa	72	6,6	Balıkesir	3	0,3
Ankara	61	5,6	Çanakkale	3	0,3
İzmir	54	5,0	Gaziantep	3	0,3
Tekirdağ	25	2,3	Malatya	3	0,3
Sakarya	18	1,7	Mersin	3	0,3
Kırklareli	17	1,6	Bolu	2	0,2
Denizli	15	1,4	Mardin	2	0,2
Kayseri	12	1,1	Niğde	2	0,2
Antalya	11	1,0	Bartın	1	0,1
Eskişehir	11	1,0	Bilecik	1	0,1
Adana	9	0,8	Düzce	1	0,1
Hatay	8	0,7	Isparta	1	0,1
Kastamonu	7	0,6	Kahramanmaraş	1	0,1
Yalova	5	0,5	Kırıkkale	1	0,1

Çizelge 4.10 (devam) : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin lokasyon dağılımı.

Lokasyon	Katılımcı Sayısı	%	Lokasyon	Katılımcı Sayısı	%
Zonguldak	5	0,5	Kırşehir	1	0,1
Amasya	4	0,4	Konya	1	0,1
Çankırı	4	0,4	Belirtmek İstemeyen	1	0,1
			N	1.090	100

Ankete katılım sağlayan yöneticilerin yaş dağılımının yer aldığı Çizelge 4.11'e bakıldığında en büyük katılımın %32,9 ile 35-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Bu oranı %27,4 ile 40 – 44 yaş arası yöneticiler izlemektedir. 30 -34 yaş arasındaki katılımcıların da %15,6'lık bir temsiliyetle katılım sağlamışlardır. Toplamda %75,2 oranındaki yöneticinin 30 – 44 yaş aralığında olduğu bilgisi tablodan kolaylıkla elde edilmektedir.

Çizelge 4.11 : Katılımcıların yaş dağılımı.

Yaş	Katılımcı Sayısı	%
25 – 29	33	3,0
30 – 34	170	15,6
35 – 39	351	32,2
40 – 44	299	27,4
45 – 49	150	13,8
50 – 54	61	5,6
55 ve Üzeri	25	2,3
Belirtmek İstemeyen	1	0,1
N	1.090	100

Ankete katılım sağlayan yöneticilerin çalıştıkları şirketlerdeki kıdemlerine yönelik sorulan soruya verilne cevapların dağılımı Çizelge 4.12'de yer almaktadır. Araştırmaya katkı sağlayan yöneticilerin %33,9'unun şirketlerinde 10 yıldan fazla bir süredir çalıştıkları görülmektedir. 5 – 10 yıl arası görev yapanların oranı, %24,7; 1 – 5 yıl arası kıdeme sahip olan katılımcıların oranı da %32'dir. Şirketlerinde 1 yıldan daha az zamandır görev yapan katılımcılar da %8,9 olarak temsil edilmektedir. Araştırmaya dahil olan yöneticilerin kurumlarında uzun süredir çalışıyor olmaları, mevcut şirket uygulamaları hakkında yeterli bilgiye sahip olabilecek bir süredir şirketlerinde görev yaptıklarını da göstermektedir.

Çizelge 4.12 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerdeki çalışma süresi – kıdemi (yıl).

Şirket Kıdemi (Yıl)	Katılımcı Sayısı	%
1 Yıldan Az	97	8,9
1 – 3 Yıl Arası	184	16,9
3 – 5 Yıl Arası	165	15,1
5 – 10 Yıl Arası	270	24,8
10 Yıldan Fazla	370	33,9
Belirtmek İstemeyen	4	0,4
N	1.090	100

Çizelge 4.13’de araştırmaya katılım sağlayan yöneticilerin sahip oldukları toplam iş deneyiminin değerlendirildiği soruya verilen cevaplara bakıldığında, 10 – 15 yıl arası toplam iş deneyimine sahip katılımcı oranı %30; 15 – 20 yıl arası toplam iş deneyimine sahip katılımcı oranı %28,3 olarak gerçekleşmiştir. 20 yıldan fazla toplam iş deneyimi olan katılımcılar ise %27,2’lik bir oranla temsil edilmektedir.

Çizelge 4.13 : Katılımcıların toplam çalışma deneyimi (yıl).

Toplam Çalışma Deneyimi (Yıl)	Katılımcı Sayısı	%
5 Yıldan Az	18	1,7
5 – 10 Yıl Arası	137	12,6
10 – 15 Yıl Arası	327	30,0
15 – 20 Yıl Arası	309	28,3
20 Yıldan Fazla	297	27,2
Belirtmek İstemeyen	2	0,2
N	1.090	100

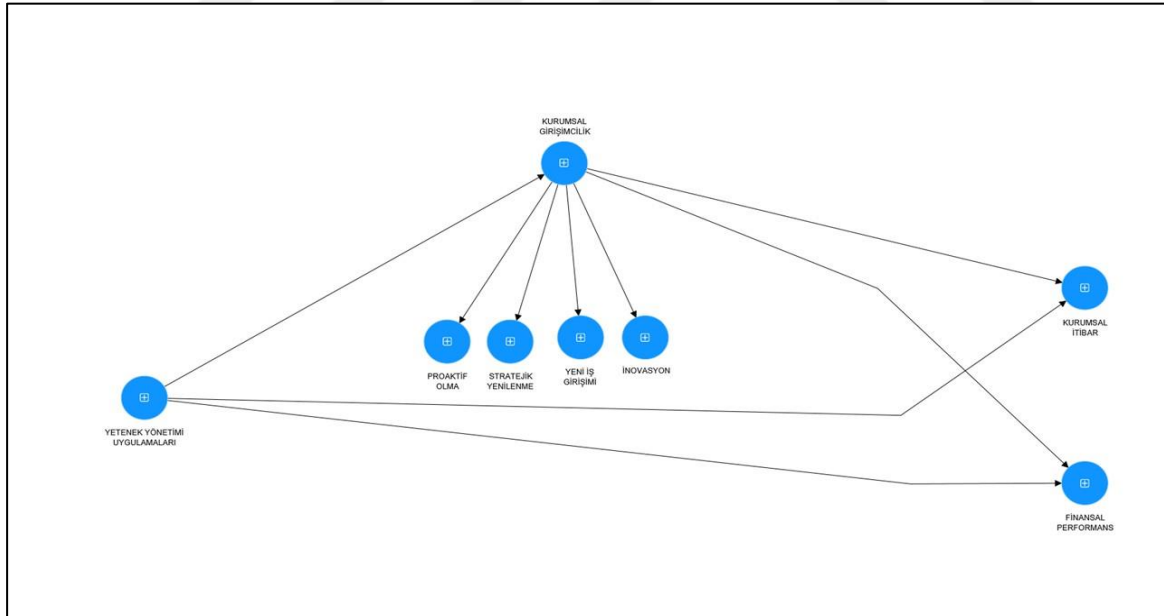
4.4 Verilerin Analizi

Bu bölümde veri analizine yönelik yapılan çalışmalara yer verilecektir. Veri analizi için en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) yöntemi kullanılmıştır. PLS-SEM yöntemi, bağımlı değişkenin R^2 değerini maksimize eden korelasyon katsayılarının tahminine dayanan bir yöntemdir. AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi ile karşılaştırıldığında, PLS-SEM’in analizlerde beklediği çok fazla varsayım bulunmamaktadır. Örnek vermek gerekirse, PLS-SEM normal dağılım varsayımını gerektirmez, küçük sayılardaki örneklemelerde de etkili bir şekilde çalışabilir (Henseler ve diğ., 2009).

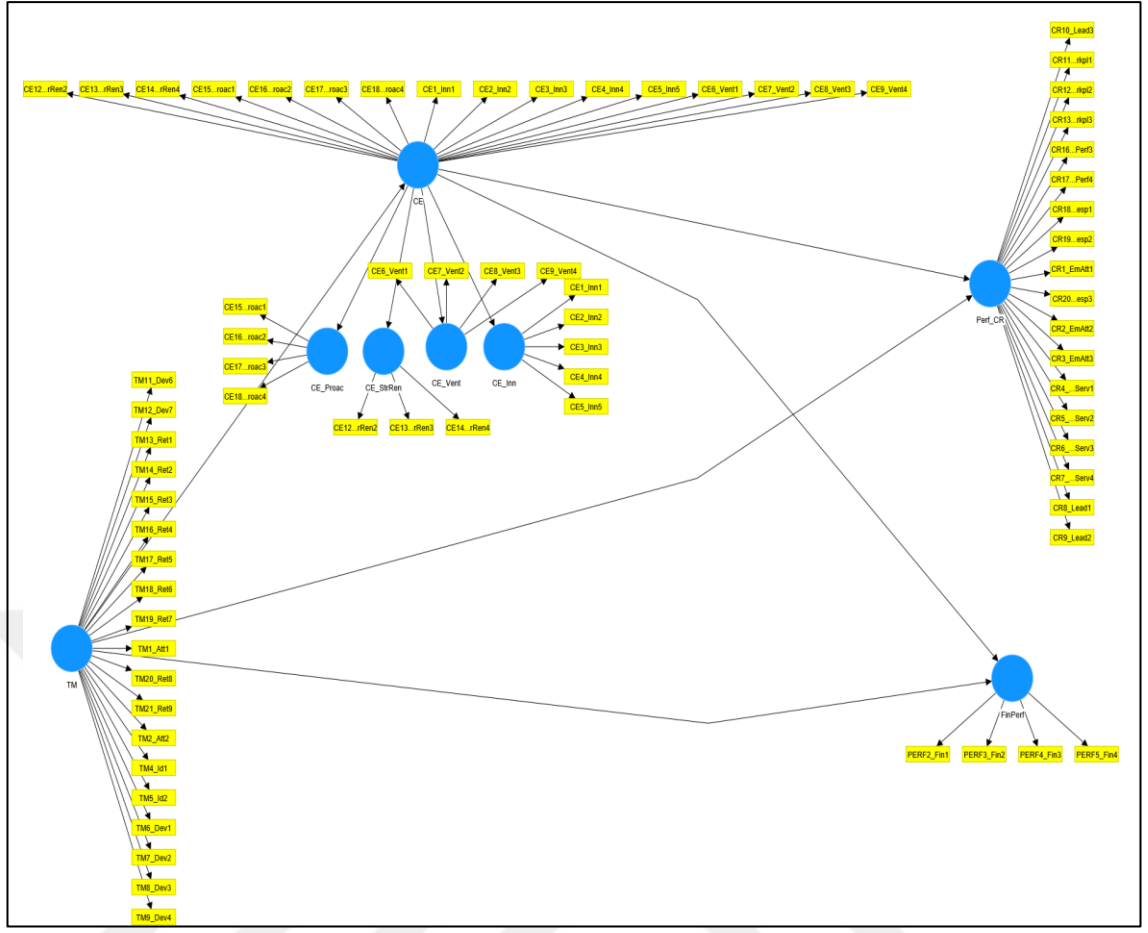
Bu tez çalışmasında en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesinin (PLS-SEM) tercih edilmesinin nedenleri şu şekilde açıklanabilir. İlk neden olarak, PLS-SEM açıklayıcı araştırma modellerini başarılı bir şekilde test eden, onaylayan ve tahmin odaklı araştırmalar için önemli bir istatistiksel araçtır (Henseler ve diğ, 2009). İkinci neden olarak, PLS-SEM, analizlerde ölçüm hatalarını hesaba katar ve aracılık etkisini daha doğru tahminlemeyi sağlar (Chin, 1998). Ayrıca, son dönemde yapılan araştırmalarda kullanım sıklığının arttığı görülmektedir.

4.4.1 Ölçüm modeli

Ölçüm modelinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SmartPLS programının dördüncü sürümü kullanılarak yapılmıştır. SmartPLS programı üzerinden gösterilen modelde 5 ölçekte toplam 98 alt gösterge yer almaktadır, göstergelerin sayısının fazla olmasından kaynaklı ölçüm modelinde göstergelerin ana ölçek değişken içinde saklanarak modelin gösterimi Şekil 4.1’de gösterilmektedir. Kurumsal girişimcilik alt 4 boyutuyla reflektif değişken olarak analize dahil edilmiştir. Şekil 4.2’de de modelin alt değişkenleri ile birlikte SmartPLS gösterimi sunulmuştur.



Şekil 4.1 : Ölçüm modeli – SmartPLS gösterimi



Şekil 4.2 : Ölçüm modeli – SmartPLS gösterimi

Ölçüm modeli, ölçeklerle gösterge değişkenleri arasındaki ilişkiyi göstermektedir. SmartPLS programı ölçüm modeli için çalıştırılarak analizlere başlanmıştır. Öncelikle, ölçüm modeli değerlendirmesinde faktör yükleri (<0.60) olan göstergeler ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Bu doğrultuda her ölçek için analizler gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi uygulamaları ölçeği için yapılan analizlerde; Çizelge 4.14’de de görüldüğü üzere **YY3** (*Şirketim, en iyi yetenekler için ayrı bir işe alım ekibi çalıştırır*) ve **YY10** (*Şirketim, yetenekli çalışanların uluslararası deneyimlerle gelişmesi için çeşitli öğrenme fırsatları sunar*) değişkenleri faktör yükleri 0,60’dan küçük olduğu için ölçüm modelinden çıkartılmıştır.

Çizelge 4.14 : Doğrulayıcı faktör analizi – yetenek yönetimi uygulamaları.

	Faktör Yükleri (CFA)	t istatistiği ²	Cronbach Alfa	CR	AVE	Rho_A ³
YY1	0,707	20,711				
YY2	0,701	13,987				
YY3¹						
YY4	0,679	18,043				
YY5	0,747	19,018				
YY6	0,750	13,281				
YY7	0,688	15,173				
YY8	0,740	19,455				
YY9	0,690	12,894				
YY10¹			0,953	0,958	0,544	0,955
YY11	0,772	11,868				
YY12	0,688	7,446				
YY13	0,783	14,598				
YY14	0,806	12,078				
YY15	0,653	11,531				
YY16	0,807	10,908				
YY17	0,705	11,480				
YY18	0,798	12,074				
YY19	0,662	15,963				
YY20	0,779	11,887				
YY21	0,824	15,470				

¹ Faktör yükleri doğrulayıcı faktör analizinde 0,60'dan düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır.

² Tüm değerler 0.000 düzeyinde anlamlıdır.

³Bazı yazarlar tarafından Alpha değerine alternatif olarak sunulan rhoA için kritik değer 0,70'dir (Henseler ve diğ., 2016). Tablodaki tüm rhoA değerlerinin eşik değeri aştığı görülmektedir.

Kurumsal girişimcilik ölçeği için yapılan analizlerde; Çizelge 4.15'de de görüldüğü üzere **KG10_YGir5** (*Son 3 yılda şirketim, yeni sektörlerle girmek yerine mevcut işinin performansını iyileştirmeye odaklanmıştır*) ve **KG11_StrYen1** (*Son 3 yılda şirketim, kar yaratmayan birkaç iş birimini elden çıkarmıştır*) değişkenleri faktör yüklerinin 0,60'tan küçük olması nedeniyle ölçüm modelinden çıkartılmıştır.

Çizelge 4.15 : Doğrulayıcı faktör analizi – kurumsal girişimcilik.

	Faktör Yükleri (CFA)	t istatistiği ²	Cr. Alfa	CR	AVE	Rho_A ³
KG1_İnov1	0,813	6,321				
KG2_İnov2	0,824	5,997				
KG3_İnov3	0,792	6,851	0,881	0,913	0,677	0,883
KG4_İnov4	0,837	7,522				
KG5_İnov5	0,847	7,077				
KG6_YGir1	0,767	5,402				
KG7_YGir2	0,616	6,556				
KG8_YGir3	0,787	8,759	0,731	0,834	0,558	0,734
KG9_YGir4	0,804	5,005				
KG10_YGir5¹						
KG11_StrYen1¹						
KG12_StrYen2	0,723	10,048	0,741	0,854	0,662	0,747
KG13_StrYen3	0,850	15,117				
KG14_StrYen4	0,861	12,690				
KG15_Proak1	0,796	7,870				
KG16_Proak2	0,836	8,314	0,859	0,904	0,703	0,859
KG17_Proak3	0,865	8,135				
KG18_Proak4	0,853	8,452				

¹ Faktör yükleri doğrulayıcı faktör analizinde 0,60'dan düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır.

² Tüm değerler 0.000 düzeyinde anlamlıdır.

³Bazı yazarlar tarafından Alpha değerine alternatif olarak sunulan rhoA için kritik değer 0,70'dir (Henseler ve diğ., 2016). Tablodaki tüm rhoA değerlerinin eşik değeri aştığı görülmektedir.

Finansal performans ölçeği için yapılan analizlerde; Çizelge 4.16'da da görüldüğü üzere ölçek altında bulunan dört değişkenin faktör yüklerinin 0,60'tan büyük olması nedeniyle ölçüm modelinde tüm değişkenleri ile temsil edilmiştir.

Çizelge 4.16 : Doğrulayıcı faktör analizi –finansal performans.

	Faktör Yükleri (CFA)	t istatistiği ¹	Cr. Alfa	CR	AVE	Rho_A ²
Perf2_Fin1	0,874	11,424				
Perf3_Fin2	0,848	9,807				
Perf4_Fin3	0,918	10,654	0,960	0,935	0,784	0,934
Perf5_Fin4	0,901	8,964				

¹ Tüm değerler 0.000 düzeyinde anlamlıdır.

² Bazı yazarlar tarafından Alpha değerine alternatif olarak sunulan rhoA için kritik değer 0,70'dir (Henseler ve diğ, 2016). Tablodaki tüm rhoA değerlerinin eşik değeri aştığı görülmektedir.

Kurumsal itibar ölçeği için yapılan analizlerde; Çizelge 4.17’de de görüldüğü üzere **Kİ14** (*Şirketim güçlü bir karlılık geçmişine sahiptir*) ve **Kİ15** (*Şirketim yatırım yapılabilecek düşük riskli bir şirket olarak görülür*) değişkenleri faktör yüklerinin 0,60’tan küçük olması nedeniyle ölçüm modelinden çıkartılmıştır.

Çizelge 4.17 : Doğrulayıcı faktör analizi – kurumsal itibar

	Faktör Yükleri (CFA)	t istatistiği ²	Cr. Alfa	CR	AVE	Rho_A ³
Kİ1	0,790	16,725				
Kİ2	0,805	12,565				
Kİ3	0,765	17,160				
Kİ4	0,646	14,875				
Kİ5	0,671	14,304				
Kİ6	0,656	13,368				
Kİ7	0,647	19,769				
Kİ8	0,800	9,854				
Kİ9	0,810	12,142				
Kİ10	0,732	15,400				
Kİ11	0,824	12,812	0,945	0,951	0,521	0,950
Kİ12	0,810	21,846				
Kİ13	0,706	22,360				
Kİ14¹						
Kİ15¹						
Kİ16	0,659	16,010				
Kİ17	0,698	16,659				
Kİ18	0,604	12,970				
Kİ19	0,637	14,355				
Kİ20	0,670	13,731				

¹ Faktör yükleri doğrulayıcı faktör analizinde 0,60’dan düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır.

² Tüm değerler 0.000 düzeyinde anlamlıdır.

³Bazı yazarlar tarafından Alpha değerine alternatif olarak sunulan rhoA için kritik değer 0,70'dir (Henseler ve diğ, 2016). Tablodaki tüm rhoA değerlerinin eşik değeri aştığı görülmektedir.

Bu adımdan sonra, tüm ölçekler için *yakınsak güvenilirlik* değerlerine bakılarak, tüm değerlerin eşik değer olan 0,70'in üzerinde olduğu görülmüştür. (Ringle ve diğ, 2020). AVE değeri 0,50'den büyük olması gerektiği için çalışmada elde edilen AVE değerlerinin her ölçek için oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi çizelgelerinde 0,521 ile 0,784 arasında olduğu görülmektedir. Modelde yakınsak geçerliliği değerlendirmek için faktör yüklerinin önemi incelenmiştir. Faktör yükünün anlamlılığını değerlendirmek için bootstrap yaklaşımı kullanılmış ve faktör yüklerinin t değerleri $p < 0.05$ düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, ölçüm modelinde yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilmektedir.

Ayrışma geçerliliği, kurulan modeldeki değişkenlerin birbirine benzememesini, aralarında düşük bir korelasyon olmasını gerektirir. Bu çalışmada ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için iki farklı test kullanılmıştır.

İlk olarak Fornell-Larcker kriteri dikkate alınmıştır. Çizelge 4.18, her bir değişkenin AVE değerinin karekökünün (köşegen elemanlar), yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğunu ve bu kritere göre ayrışma geçerliliği sağladığını göstermektedir.

Çizelge 4.18 : Ayrışma geçerliliği (Fornell-Lacker Kriteri) ve korelasyon.

	YY	KG_İnov	KG_Proak	KG_StrYen	KG_YGir	Perf_Kİ	FinPerf
YY	0,738						
KG_İnov	0,354	0,823					
KG_Proak	0,465	0,486	0,838				
KG_StrYen	0,495	0,383	0,594	0,813			
KG_YGir	0,248	0,526	0,470	0,359	0,747		
Perf_Kİ	0,721	0,447	0,601	0,539	0,312	0,722	
FinPerf	0,159	0,287	0,320	0,184	0,276	0,294	0,885

Köşegen elemanlar AVE'nin kareköküdür.

Ayrışma geçerliliğini test etmek için kullanılan bir diğer test yöntemi de Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranıdır. İki faktörü net bir şekilde ayırt edebilmek için bu oranın 1'den önemli ölçüde küçük olması gerekir (Henseler ve diğ, 2016). Henseler ve diğ. (2015), bu oranın 0,85'ten küçük olması durumunda ayırt edici geçerliliğin sağlanabileceğini belirtmişlerdir. Çizelge 4.19'daki HTMT oranlarına bakıldığında, tüm değerlerin 0,85'ten küçük olduğu ve bu nedenle ayırt edici geçerliliğin sağlandığı görülmektedir.

Çizelge 4.19 : Ayrışma geçerliliği (Heterotrait-Monotrait Oranı).

	YY	KG_İnov	KG_Proak	KG_StrYen	KG_YGir	Perf_Kİ	FinPerf
YY							
KG_İnov	0,385						
KG_Proak	0,510	0,553					
KG_StrYen	0,583	0,472	0,745				
KG_YGir	0,295	0,652	0,591	0,491			
Perf_Kİ	0,749	0,486	0,651	0,630	0,366		
FinPerf	0,163	0,309	0,346	0,212	0,334	0,304	

Ölçüm modelinin “faktör” analizleri ile geçerlilik, güvenilirlik analizleri ve ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.

Modeldeki değişkenlerin birbiri ile korelasyonu Çizelge 4.20’de gösterilmektedir. Modeldeki bağımsız değişken olarak yer alan yetenek yönetimi uygulamalarının bağımlı değişkenlerden kurumsal itibar ile korelasyonu diğer bağımlı değişken finansal performansa nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal itibar ile korelasyonu 0,721 iken, yetenek yönetimi uygulamalarının finansal performans ile korelasyonu 0,159 olarak aşağıdaki çizelgede yer almaktadır.

Çizelge 4.20 : Korelasyon matrisi.

	YY	KG_İnov	KG_Proak	KG_StrYen	KG_YGir	Perf_Kİ	FinPerf
YY	1						
KG_İnov	0,354	1					
KG_Proak	0,465	0,486	1				
KG_StrYen	0,495	0,383	0,594	1			
KG_YGir	0,248	0,526	0,470	0,359	1		
Perf_Kİ	0,721	0,447	0,601	0,539	0,312	1	
FinPerf	0,159	0,287	0,320	0,184	0,276	0,294	1

Son aşamada; ortak yöntem yanlılığı (CMB) kontrol edilmiştir. Ortak yöntem yanlılığını ele almaya yönelik tek bir faktörün, varyansın çoğunu açıklayıp açıklamadığını kontrol etmek için Harman tek faktör testi yapılmıştır (Podsakoff ve diğ., 2003). Bu tek faktörlü testte, bu çalışmadaki tüm değişkenler EFA'ya tabi tutularak, EFA'dan çıkarılan faktör sayısının bir olmasına zorlanır (Malhotra ve diğ., 2006; Podsakoff ve Organ, 1986). Önemli ölçüde ortak varyans varsa, tek faktörün tüm faktörler arasındaki kovaryansın çoğunluğunu oluşturması bekleniyor demektir.

Tezdeki ölçüm modelinde sonuçların ortak yöntem varyansının toplam varyansın %20,48'ini açıkladığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla ortak yöntem yanlılığı eşik değeri olan 0,50'nin altında olduğu için istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmemektedir (Malhotra ve diğ, 2006; Podsakoff ve Organ, 1986). Sonuç olarak, modelde ortak yöntem yanlılığı bulunmamaktadır.

Ölçüm modelinin analizlerinin ardından, yapısal model üzerinden beşinci bölümde hipotez testleri gerçekleştirilecektir.





5. ANALİZLER VE HİPOTEZ TESTLERİ

5.1 Yapısal Model Analizleri

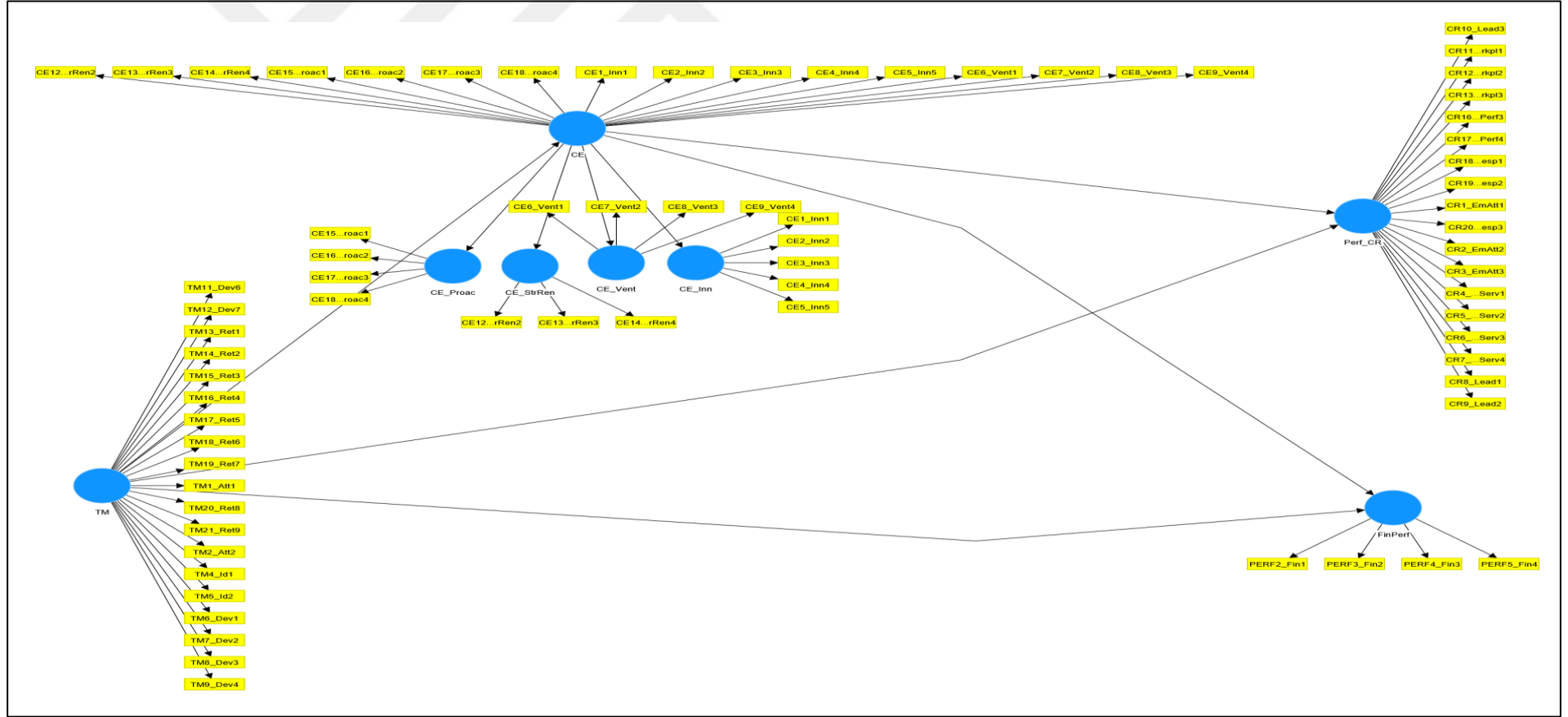
Yapısal modeli test etmek için SmartPLS programının bootstrap yöntemi kullanılarak, 5000 yeni örneklem yoluyla analizler gerçekleştirilmiştir. Modelin tez çalışmasının bir önceki bölümünde güvenilirlik ve geçerlilik sorunu olmadığından emin olduktan sonra tahmin doğruluğu ve tahmin gücünü gösteren R^2 ve Q^2 değerleri hesaplanarak yapısal model değerlendirilmiştir. SmartPLS üzerinde çalışılan model Şekil 5.1’de verilmiştir.

Çizelge 5.1, R^2 ve Q^2 ’nin katsayılarını göstermektedir. R^2 değeri tahmin doğruluğu ile ilişkilidir ve dışsal değişken(ler) tarafından açıklanan içsel değişkendeki varyansa bakılmaktadır. Kurumsal girişimciliğin 4 boyutu, kurumsal itibar ve finansal performans değişkenlerinin R^2 değerleri sırasıyla 0,665; 0,700; 0,506; 0,524; 0,608 ve 0,124 olarak hesaplanmıştır. Chin (1998) R^2 ’nin açıklama gücünü 0,19’dan küçük ise küçük, 0,19 - 0,33 arasında ise orta, 0,67’den büyük ise büyük sınıflandırır. Bu sınıflandırmaya göre kurumsal girişimciliğin inovasyon ve proaktif olma boyutları yüksek, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimleri boyutları ve kurumsal itibar orta düzeyde, finansal performans ise düşük düzeydedir.

Q^2 değeri, bir modelin tahmin gücünü belirlemeye yardımcı olur. Blindfold (PLSpredict) işlemi sonucunda bulunan Q^2 değerleri, 0,120 ile 0,518 arasında yer almaktadır. Modelin Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin tahmin gücüne sahip olduğunu göstermektedir (Hair ve diğ, 2014).

Çizelge 5.1 : R^2 ve Q^2 .

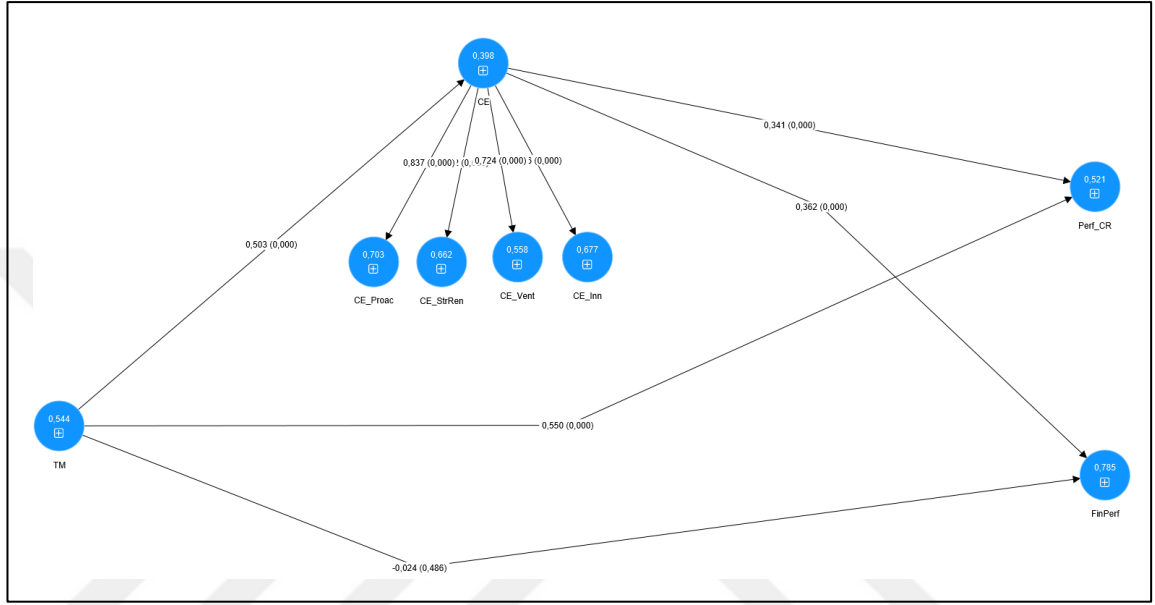
	R^2	R^2 düzeltilmiş	Q^2
KG_İnov	0,665	0,665	0,120
KG_Proak	0,700	0,699	0,212
KG_StrYen	0,506	0,506	0,224
KG_YGir	0,524	0,523	0,046
Perf_Kİ	0,608	0,607	0,518
FinPerf	0,124	0,122	0,022



Şekil 5.1 : Yapısal model – SmartPLS gösterimi

*TM : Yetenek Yönetimi (YY), MS : Yönetim Desteği (YD), CE : Kurumsal Girişimcilik (KG), CE_Proac : Proaktif Olma (KG_Proak), CE_StrRen : Stratejik Yenilenme (KG_StrYen), CE_Vent : Yeni İş Girişimi (KG_YGir), CE_Inn : İnovasyon (KG_İnov), Perf_CR : Kurumsal İtibar (Perf_Kİ)

SmartPLS üzerinde bootstrap yaklaşımıyla modelin çalıştırılmasıyla elde edilen analiz sonuçlarına Şekil 5.2’de görsel olarak da yer verilmiştir. Çizelge 5.2’de ilişkilerin standardize edilmiş katsayıları (β -değerleri), bootstrap yaklaşımıyla hesaplanan t-değerleri ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri gösterilmektedir. Çizelge 5.3, geliştirilen 5 hipotezin direkt ilişkilerindeki toplam etki sonuçlarını göstermektedir.



Şekil 5.2 : Yapısal model Bootstrap sonuçları

H1 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasında pozitif bir ilişki vardır : Yetenek Yönetimi değişkeninin kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=0,503$; $t=18,259$; $f^2=0,339$).

H2 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır : Yetenek yönetimi ve finansal performans değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir etki tespit edilmemiştir ($\beta=-0,024$; $t=0,696$; $f^2=0,000$).

H3 : Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişki vardır : Yetenek Yönetimi değişkeninin kurumsal itibar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=0,550$; $t=19,059$; $f^2=0,575$).

H4 : Kurumsal girişimcilik ve şirketin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır : Kurumsal girişimcilik değişkeninin şirketin finansal performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=0,362$; $t=10,927$; $f^2=0,112$).

H5 : Kurumsal girişimcilik ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişki vardır: Kurumsal girişimcilik değişkeninin şirketin kurumsal itibarı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=0,341$; $t=11,363$; $f^2=0,221$).

Bu hipotezler için ayrıca f^2 değerleri (etki büyüklüğü) de incelenmiştir. Cohen'e (1988) göre f^2 değeri 0,35'ten büyükse güçlü bir etkiye sahip olduğu kabul edilir; 0,15 ile 0,35 arasında, orta düzeyde bir etki; ve 0,02 ile 0,15 arasında zayıf bir etki olduğu kabul edilir. Bu sınıflandırmaya göre yetenek yönetimi uygulamalarının (YY), şirketin kurumsal itibarı (Perf_Kİ) üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Aynı şekilde, yetenek yönetimi (YY) ve kurumsal girişimcilik (KG); kurumsal girişimcilik (KG) ve kurumsal itibar (Perf_Kİ) arasındaki bağlantılar, anlamlı bir orta düzey etki sergilemiştir. Kurumsal girişimcilik (KG) ve finansal performans (FinPerf) arasında zayıf bir etki olduğu görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları (YY) ve şirketin finansal performansı (FinPerf) arasında f^2 değerinin 0,000 olmasından dolayı bir etki olmadığı ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak H1, H3, H4 ve H5 hipotezleri desteklenirken H2 hipotezi desteklenmemektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları bağımsız değişkeninin şirketin finansal performansı üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Çizelge 5.2 : Direkt ilişki sonuçları - direkt etki

Hipotez	β	t-değeri	P değeri	f^2	Sonuç
H1 YY – KG	0,503	18,259	0,000	0,339	Destekleniyor
H2 YY – FinPerf	-0,024	0,696	0,486	0,000	Desteklenmiyor
H3 YY – Perf_Kİ	0,550	19,059	0,000	0,575	Destekleniyor
H4 KG – FinPerf	0,362	10,927	0,000	0,112	Destekleniyor
H5 KG – Perf_Kİ	0,341	11,363	0,000	0,221	Destekleniyor

Çizelge 5.3 : Direkt ilişki sonuçları - toplam etki

Hipotez	β	t-değeri	P değeri
H1 YY – KG	0,503	18,259	0,000
H2 YY – FinPerf	0,158	5,018	0,000
H3 YY – Perf_Kİ	0,721	36,563	0,000
H4 KG – FinPerf	0,362	10,927	0,000
H5 KG – Perf_Kİ	0,341	11,363	0,000

Son olarak çalışmada kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi test edilmiştir. Yukarıda, Çizelge 5.3'te beş hipotezin toplam etkilerine de yer verilmiştir. Aracılık etkilerini test etmek için Memon ve diğ. (2018) tarafından önerildiği gibi spesifik indirekt etki sonuçları kullanılmıştır. Çizelge 5.4, aracı değişken için SmartPLS bootstrap yaklaşımıyla elde edilen spesifik indirekt etkileri göstermektedir. Görüldüğü gibi,

H6 : Yetenek Yönetimi → Kurumsal Girişimcilik → Finansal Performans aracılık etkisine ilişkin değerler anlamlıdır, ($\beta=0,182$; $t=9,197$; $p=0,000$).

H7 : Yetenek Yönetimi → Kurumsal Girişimcilik → Kurumsal İtibar aracılık etkisine ilişkin değerler anlamlıdır, ($\beta=0,171$; $t=10,178$; $p=0,000$).

Bu sonuçlar;

- Kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkiye **(H6) tam** olarak aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.
- Kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve kurumsal itibar arasındaki ilişkiye **(H7) kısmi** olarak aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.

Çizelge 5.4 : Aracılık test sonuçları – spesifik indirekt etki

Hipotez	β	t-değeri	P değeri	Sonuç
H6 YY – KG – FinPerf	0,182	9,197	0,000	Destekleniyor (Tam Aracılık)
H7 YY – KG – Perf_Kİ	0,171	10,178	0,000	Destekleniyor (Kısmi Aracılık)

KG'nin YY – FinPerf (H6) ve YY – Perf_Kİ (H7) arasındaki aracılık etkisinin varlığını test etmek için Baron ve Kenny (1986) tarafından savunulan geleneksel Sobel

testi yaklaşımı uygulanmıştır. İlk olarak H6'daki bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı test edilmiştir. Modelin bağımsız değişkeni YY, FinPerf ile negatif ilişkilidir ($\beta=-0,024$; $p>0,05$). Çizelge 5.3'de de görüldüğü üzere YY ve FinPerf arasındaki toplam etki anlamlıdır ($\beta=0,158$; $p<0,05$). Bu sonuçlar, Çizelge 5.4'de de görüldüğü üzere, KG aracı değişken olarak ele alındığında YY ve FinPerf değişkenleri arasında **tam aracılık etkisi** olduğuna ve güçlü bir etkiye sahip olduğuna işaret etmektedir (H6).

İkinci olarak H7'deki bağımsız değişken ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı test edilmiştir. Modelin bağımsız değişkeni YY, Perf_Kİ ile pozitif ilişkilidir ($\beta=0,550$; $p<0,05$). Çizelge 5.3'de de görüldüğü üzere YY ve Perf_Kİ arasındaki toplam etki de anlamlıdır ($\beta=0,721$; $p<0,05$). Bu sonuçlar, Çizelge 5.4'de de görüldüğü üzere, KG aracı değişken olarak ele alındığında YY ve Perf_Kİ değişkenleri arasında **kısmi aracılık etkisine** sahip olduğuna işaret etmektedir (H7).

5.2 Organizasyonel Kültürün Moderatör Etkisi

Cameron ve Quinn'in "Rekabetçi Değerler" modeline dayanan örgüt kültürü sınıflandırmasına göre dört kültür tipinin bu çalışmada düzenleyici etkisi araştırılmıştır. Dört kültür tipiyle, ikili kombinasyonlar oluşturmuştur. Bu kapsamda;

- Adokrasi Kültürü – Klan Kültürü
- Adokrasi Kültürü – Hiyerarşi Kültürü
- Adokrasi Kültürü – Pazar Kültürü
- Klan Kültürü – Hiyerarşi Kültürü
- Klan Kültürü – Pazar Kültürü
- Hiyerarşi Kültürü – Pazar Kültürü

Kombinasyonlarından oluşan toplam 6 adet ikili kültür karşılaştırmaları analiz edilmiştir. Araştırmaya katılan 1090 katılımcının 1086'sının cevapları değerlendirmeye alınmıştır. Verilen cevaplar değerlendirildiğinde örnekleme katılımcıların çalıştıkları şirketlerin kültür tiplerini %33,2 oranı ile pazar kültürü, %28,3 oranı ile klan kültürü, %26,9 ile hiyerarşi kültürü olarak tanımlamışlardır. Örnekleme, %11,6 ile en az temsiliyetin adokrasi kültür tipinde organizasyonlarda çalışan katılımcılar olduğu görülmektedir (Çizelge 5.6).

Çizelge 5.6 : Örgüt kültürü tipi – katılımcıların dağılımı

Örgüt Kültürü Tipi	Ankette Verilen Cevapların Sayısı	Oran (%)
Adokrasi Kültürü	126	11,6
Klan Kültürü	307	28,3
Hiyerarşi Kültürü	292	26,9
Pazar Kültürü	361	33,2
Toplam	1.086	100

Çoklu grup analizi yukarıda belirtilen altı tane ikili kültür gruplarının herbiri için gerçekleştirilerek, hipotezlerin direkt etki, toplam etki ve aracılık hipotezleri için spesifik indirekt etkisine bakılmıştır. Ayrıca ikili kültür karşılaştırmalarında bu 2 kültürün farklarının anlamlı olup olmadığı da değerlendirilmiş ve ilgili çizelgelerde (Çizelge 5.7., Çizelge 5.8., Çizelge 5.9., Çizelge 5.10., Çizelge 5.11. ve Çizelge 5.12.) gösterilmiştir.

Moderasyon analizi ile yapısal ilişkilerin gücünü etkileyebilecek durumsal etkiler incelenebilmektedir. İlk olarak organizasyonel kültür tiplerinde yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans değişkenlerinin arasındaki ilişkinin gücünün nasıl etkilendiği analiz edilmiştir. Yetenek Yönetimi uygulamalarının finansal performans ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki ilişkinin gücü üzerinde organizasyonel kültür tiplerinin düzenleyici etkisini test etmek için SmartPLS programı kullanılarak çoklu grup analizi yapılmıştır.

Katılımcıları verdikleri cevaplara göre, çalıştıkları şirketlerin organizasyonel kültürleri 4 kültür tipine (Cameron ve Quinn, 1990) ayrılmıştır. Bu 4 kültür tipi olan adokrasi, hiyerarşi, klan ve pazar kültür tipleri yukarıda da belirtildiği üzere ikili gruplar oluşturularak SmartPLS üzerinde çoklu grup analizi bootstrap yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir. Her ikili grubun direkt hipotezlerdeki ilişkiyi test etmek üzere, direkt ve toplam etki katsayıları ve bu ikili grupların farklarının bu etkiler için katsayıları hesaplanarak, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları belirlenmiştir.

İkili karşılaştırmalı grup analizleri aşağıdaki gruplar için gerçekleştirilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir. Analizlerde $p < 0,05$ düzeyinde anlamlılık * işareti ile çizelgelerde belirtilmiştir.

Adokrasi Kültürü – Klan Kültürü (Çizelge 5.7) :

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 kültür tipi için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her 2 kültür tipinde de bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, direkt etkinin çok büyük olmasa da (0,037) klan kültüründe mevcut olduğu görülmekle birlikte, aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu analizlerden elde edilmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında (**H2**) her iki kültür tipinde pozitif bir direkt ilişkinin olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki pozitif direkt ilişkinin (**H3**) anlamlı olduğu her iki kültür tipi için sonuçlara yansımaktadır. Bu ilişkide, iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, direkt etki adokrasi kültüründe daha fazla (0,037) mevcut olmakla birlikte, istatistiksel olarak da anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans ve şirket kurumsal itibarı ile arasında pozitif ilişkinin (**H4, H5**) varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişki (**H4**) adokrasi kültüründe klan kültürüne kıyasla daha güçlü (0,117) görünmekle birlikte, bu fark analiz sonuçlarında istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde (**H5**) adokrasi ve klan kültürünün birbirinden ayırt edici farklara rastlanmamıştır (0,006) ve istatistiksel olarak da anlamlı olmadığı görülmektedir.

Adokrasi Kültürü – Hiyerarşi Kültürü (Çizelge 5.8)

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 kültür tipi için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her 2 kültür tipinde de bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, direkt etkinin hiyerarşi kültüründe (0,063) daha fazla mevcut olmasına rağmen, iki kültür arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında her iki kültür tipinde pozitif bir direkt ilişkinin (**H2**) olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki pozitif direkt ilişkinin (**H3**) anlamlı olduğu her iki kültür tipi için sonuçlara yansımaktadır. Bu ilişkide, iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, direkt etkinin adokrasi kültüründe daha fazla (0,136) mevcut olduğu ancak iki kültür arasındaki farkın anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans ve şirket kurumsal itibarı ile arasında pozitif ilişkinin (**H4, H5**) varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişki (**H4**) adokrasi kültüründe hiyerarşi kültürüne kıyasla daha güçlü görünmekle birlikte, her iki kültür arasındaki fark (0,066) istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde (**H5**), iki kültür arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu ilişkide iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, direkt etkinin hiyerarşi kültüründe adokrasi kültürüne göre (0,219) daha fazla mevcut olduğu görülmektedir.

Adokrasi Kültürü – Pazar Kültürü (Çizelge 5.9)

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 kültür tipi için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her 2 kültür tipinde de bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, direkt etkinin pazar kültüründe (0,093) daha fazla olmasıyla birlikte, iki kültür arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında her iki kültür tipinde pozitif bir direkt ilişkinin (**H2**) olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki pozitif direkt ilişkinin (**H3**) anlamlı olduğu her iki kültür tipi için sonuçlara yansımaktadır. Bu ilişkide, iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans (**H4**) ve şirket kurumsal itibarı (**H5**) ile arasında pozitif ilişkinin varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişki adokrasi kültüründe pazar kültürüne kıyasla daha güçlü görünmektedir (0,223), bu iki kültür arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde (**H5**), iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, direkt etkinin pazar kültüründe adokrasi kültürüne göre (0,109) daha fazla mevcut olmasına rağmen, bu iki kültür arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Hiyerarşi Kültürü – Klan Kültürü (Çizelge 5.10)

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 kültür tipi için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her 2 kültür tipinde de bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucu bulunmuştur.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında (**H2**) her iki kültür tipinde pozitif bir direkt ilişkinin olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki (**H3**) pozitif direkt ilişkinin anlamlı olduğu her iki kültür tipi için sonuçlara yansımaktadır. Bu ilişkide (**H3**), iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, hiyerarşi ve klan kültür arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans ve şirket kurumsal itibarı ile arasında pozitif ilişkinin (**H4, H5**) varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişki hiyerarşi kültürü ve klan kültürü arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmamıştır. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde, iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, hiyerarşi kültüründe klan kültürüne göre (0,225) daha fazla mevcut olduğu görülmektedir. Bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır.

Çizelge 5.7 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (adokrasi kültürü– klan kültürü).

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
	Adokrasi Kültürü (AK) – Klan Kültürü (KK)	AK	KK	Fark (AK-KK)	AK	KK	Fark (AK-KK)
H1	YY -> KG	0,437*	0,474*	-0,037	0,437*	0,474*	-0,037
H2	YY -> FinPerf	0,239*	0,180*	0,059	0,028	0,006	0,022
H3	YY -> Perf_Kİ	0,718*	0,687*	0,031	0,612*	0,575*	0,037
H4	KG -> FinPerf	0,483*	0,366*	0,117	0,483*	0,366*	0,117
H5	KG -> Perf_Kİ	0,243*	0,237*	0,006	0,243*	0,237*	0,006

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5.8 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (adokrasi kültürü – hiyerarşi kültürü).

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
	Adokrasi Kültürü (AK) – Hiyerarşi Kültürü (HK)	AK	HK	Fark (AK-HK)	AK	HK	Fark (AK-HK)
H1	YY -> KG	0,437*	0,500*	-0,063	0,437*	0,500*	-0,063
H2	YY -> FinPerf	0,239*	0,234*	0,005	0,028	0,026	0,002
H3	YY -> Perf_Kİ	0,718*	0,706*	0,012	0,612*	0,476*	0,136
H4	KG -> FinPerf	0,483*	0,417*	0,066	0,483*	0,417*	0,066
H5	KG -> Perf_Kİ	0,243*	0,462*	-0,219*	0,243*	0,462*	-0,219*

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5.9 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (adokrasi kültürü– pazar kültürü).

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
	Adokrasi Kültürü (AK) – Pazar Kültürü (PK)	AK	PK	Fark (AK-PK)	AK	PK	Fark (AK-PK)
H1	YY -> KG	0,437*	0,530*	-0,093	0,437*	0,530*	-0,093
H2	YY -> FinPerf	0,239*	0,049	0,190	0,028	-0,089	0,117
H3	YY -> Perf_Kİ	0,718*	0,742*	-0,024	0,612*	0,555*	0,057
H4	KG -> FinPerf	0,483*	0,260*	0,223*	0,483*	0,260*	0,223*
H5	KG -> Perf_Kİ	0,243*	0,352*	-0,109	0,243*	0,352*	-0,109

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5.10 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (hıyerarşı kùltürü – klan kùltürü).

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
	Hıyerarşı Kùltürü (HK) – Klan Kùltürü (KK)	HK	KK	Fark (HK-KK)	HK	KK	Fark (HK-KK)
H1	YY -> KG	0,500*	0,474*	0,006	0,500*	0,474*	0,006
H2	YY -> FinPerf	0,234*	0,180*	0,054	0,026	0,006	0,020
H3	YY -> Perf_Kİ	0,706*	0,687*	0,019	0,476*	0,575*	-0,099
H4	KG -> FinPerf	0,417*	0,366*	0,051	0,417*	0,366*	0,051
H5	KG -> Perf_Kİ	0,462*	0,237*	0,225*	0,462*	0,237*	0,225*

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Hiyerarşi Kültürü – Pazar Kültürü (Çizelge 5.11)

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 kültür tipi için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her 2 kültür tipinde de bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, pazar kültürünün hiyerarşi kültürü arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında (**H2**) her iki kültür tipinde pozitif bir direkt ilişkinin olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki (**H3**) pozitif direkt ilişkinin anlamlı olduğu her iki kültür tipi için sonuçlara yansımaktadır. **H2** ve **H3** hipotezlerinde her iki kültür farkının istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans ve şirket kurumsal itibarı ile arasında pozitif ilişkinin (**H4, H5**) varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişkisinde hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde, iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, hiyerarşi kültürü pazar kültürü arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Klan Kültürü – Pazar Kültürü (Çizelge 5.12)

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 kültür tipi için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her 2 kültür tipinde de bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, pazar kültürü ve klan kültürü arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında her iki kültür tipinde pozitif bir direkt ilişkinin (**H2**) olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki pozitif direkt ilişkinin (**H3**) anlamlı olduğu her iki kültür tipi için sonuçlara yansımaktadır. **H2** ve **H3** hipotezlerinde iki kültürün farkı istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans ve şirket kurumsal itibarı ile arasında pozitif ilişkinin (**H4, H5**) varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişki klan kültürü ve pazar kültüründeki farkı istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde, iki kültürün birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, aradaki farkın yine istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir.

Genel Değerlendirme (Çizelge 5.13)

İkili kombinasyonlarla oluşturulan kültür tipi analizlerinde 5 direkt hipotez analizlerinin sonuçları yukarıdaki bölümde ilgili çizelgelere referans verilerek detaylı olarak yorumlanmıştır.

Çizelge 5.13'te ise araştırmanın genel sonuçları ile kültür tiplerine yönelik grup analizleri sonuçları birlikte gösterilmiştir. Çizelge 5.2'de direkt etki sonuçlarına bakıldığında araştırmadaki 5 hipotezden sadece yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında pozitif bir ilişkinin test edildiği **H2** hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. Hem araştırmanın tüm örneklem için genel sonucu hem de dört kültür tipi analizleri sonucu **H2**'nin desteklenmediği ve yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında direkt pozitif bir ilişki olmadığı belirtilmektedir. Diğer dört hipotez (**H1, H3, H4, H5**) araştırmadaki örneklem sonuçları ile paralellik göstererek, direkt ilişkinin anlamlı olduğu ve desteklendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Paylaşılan çizelgelerde (Çizelge 5.7., 5.8., 5.9, 5.10., 5.11., ve 5.12.) araştırmadaki hipotezleri test etmek için her bir kültür tipinin katsayılarının ikili gruplar içindeki farkları da hesaplanmıştır. Bu çizelgelerde fark sütunlarında ilgili hipotezlerin ikili kültürler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı * işaretli olarak gösterilmiştir. ($p<0,05$).

- **H4** hipotezinin (KG->FinPerf) adokrasi ve pazar kültürü karşılaştırmasındaki fark, adokrasi kültüründe bu ilişkinin daha etkili olduğu istatistiksel olarak da anlamlı bulunmuştur. Adokrasi kültürüyle ilgili 2.3.1 bölümünde yer verilen bilgiler ışığında; adokrasi kültürünün baskın olduğu organizasyonların yenilikçiliğe, girişimcilğe önem veren yapılar olduğu belirtilmektedir. Esnek, yenilikçi, çevik bir organizasyonel yapı ve yönetim tarzını nitelemektedir. Yenilikçi fikirleri barındıran girişimlerin dikkate alındığı, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinde yenilikçi fikirlerin ortaya konulduğu bir organizasyon kültürü olarak da tanımlanır. Bu özellikleri nedeniyle, kurumsal girişimciliğin başarılı sonuçlar doğuracağı bir kültür tipi olduğu için, uygulamaların başarılı finansal sonuçları da sağlayacağı varsayımıyla bu kültür tipinde **H4** hipotezinin pazar kültürüne kıyasla daha etkili olabilmesi beklenebilecek bir sonuç olabilir.
- **H5** hipotezinin (KG->Perf_Kİ) yukarıdaki bölümde de belirtildiği üzere, hiyerarşi kültüründe adokrasi kültürüne ve klan kültürüne göre daha etkili olduğu, hiyerarşi kültürünün hem adokrasi hem de klan kültürüne göre farklarının istatistiksel olarak anlamlı olması sonucu ortaya çıkmıştır. Hiyerarşi kültürüyle ilgili 2.3.2 bölümünde yer verilen bilgiler ışığında; hiyerarşik kültürün baskın olduğu organizasyonların büyük ve kurumsal yapılar olduğu belirtilmektedir. Organizasyonun istikrar içinde işlemesi, öngörülebilirliğin yüksek olduğu, standartların, prosedürlerin net olması kurumsal yönetim anlamında başarılı organizasyonları nitelemektedir. Kurumsal itibarın ölçümünde bu çalışmada esas alınan itibar katsayısı (RQ) kriterleri açısından kurallı işleyen büyük yapıların kurumsal itibar performanslarının da yüksek olması beklenebilir.

Çizelge 5.11 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (hiyerarşi kültürü – pazar kültürü).

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
	Hiyerarşi Kültürü (HK) – Pazar Kültürü (PK)	HK	PK	Fark (HK-PK)	HK	PK	Fark (HK-PK)
H1	YY -> KG	0,500*	0,530*	-0,030	0,500*	0,530*	-0,030
H2	YY -> FinPerf	0,234*	0,049	0,185*	0,026	-0,089	-0,063
H3	YY -> Perf_Kİ	0,706*	0,742*	-0,036	0,476*	0,555*	-0,079
H4	KG -> FinPerf	0,417*	0,260*	0,157	0,417*	0,260*	0,157
H5	KG -> Perf_Kİ	0,462*	0,352*	0,110	0,462*	0,352*	0,110

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5.12 : Organizasyonel kültür moderatör etkisi (klan kültürü – pazar kültürü).

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
	Klan Kültürü (KK) – Pazar Kültürü (PK)	KK	PK	Fark (KK-PK)	KK	PK	Fark (KK-PK)
H1	YY -> KG	0,474*	0,530*	-0,056	0,474*	0,530*	-0,056
H2	YY -> FinPerf	0,180*	0,049	0,131	0,006	-0,089	0,095
H3	YY -> Perf_Kİ	0,687*	0,742*	-0,055	0,575*	0,555*	0,020
H4	KG -> FinPerf	0,366*	0,260*	0,106	0,366*	0,260*	0,106
H5	KG -> Perf_Kİ	0,237*	0,352*	-0,115	0,237*	0,352*	-0,115

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5.13 : Hipotez testleri – kültür tipleri ile birlikte genel değerlendirme.

		Genel	AK	KK	HK	PK
Hipotezler		Direkt Etki	Direkt Etki	Direkt Etki	Direkt Etki	Direkt Etki
H1	YY -> KG	0,503*	0,437*	0,474*	0,500*	0,530*
H2	YY -> FinPerf	-0,024	0,028	0,006	0,026	-0,089
H3	YY -> Perf_Kİ	0,550*	0,612*	0,575*	0,476*	0,555*
H4	KG -> FinPerf	0,362*	0,483*	0,366*	0,417*	0,260*
H5	KG -> Perf_Kİ	0,341*	0,243*	0,237*	0,462*	0,352*
Hipotez Destekleniyor		Hipotez Desteklenmiyor				
* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.						

5.3 Yetenek Yönetimi Yaklaşımı Moderatör Etkisi

Yetenek Yönetimi literatüründe yetenek yönetimi uygulamalarında esas alınan önemli iki yaklaşıma önceki bölümlerde yer verilmiştir. Araştırma kapsamında katılımcılara iletilen ankette, katılımcılara şirketlerinde esas alınan yetenek yönetimi yaklaşımından hangisinin bir politika olarak uygulandığı sorulmuştur.

Anket Sorusu : Şirketinizde Uygulanan Yetenek Yönetimi Yaklaşımını Seçiniz.

1- Tüm çalışanlarımızı yetenek olarak tanımlarız.

2- Potansiyeli yüksek ve kritik pozisyonlardaki çalışanlardan oluşan seçilmiş bir grubu yetenek olarak tanımlarız.

Analizlerde kullanılan 1090 verinin bu 2 yaklaşım özelinde dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Çizelge 5.14 : Yetenek Yönetimi yaklaşımı – katılımcıların dağılımı.

YY Yaklaşımı	Ankette Verilen Cevapların Sayısı	Ankette Verilen Cevapların Yüzdesi
Yaklaşım-1 (Kapsayıcı Yaklaşım)	383	%35
Yaklaşım-2 (Dışlayıcı Yaklaşım)	706	%65
Toplam	1086	%100

Katılımcıların şirketlerindeki yetenek yönetimi politikası %65 ağırlıkla potansiyeli ve performansı yüksek ve kritik pozisyonlarda görev yapan seçilmiş grubu **yetenek** olarak tanımlamaktadır.

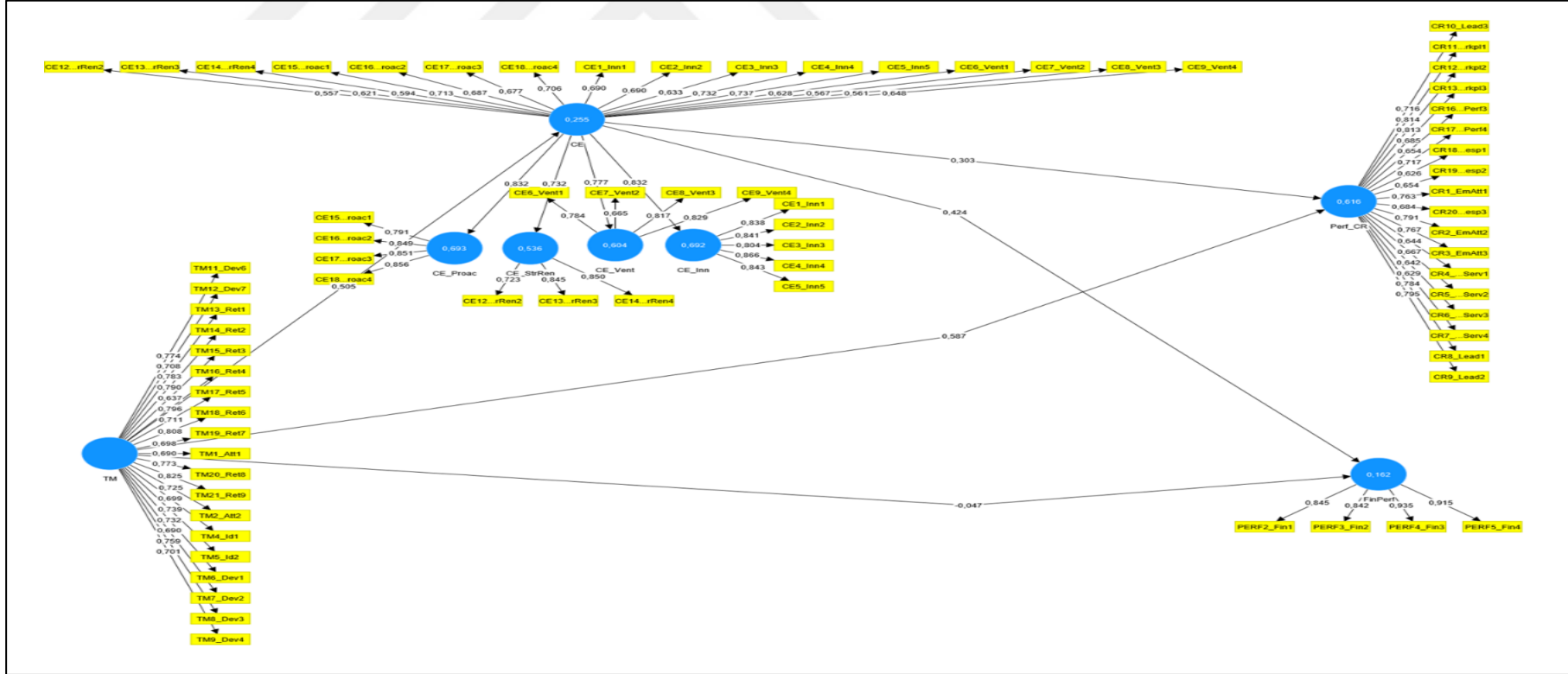
Bir dizi çeşitli çalışma, kapsayıcı yetenek yönetiminin giderek artan bir şekilde uygulamada bir yaklaşım olarak kullanıldığını vurgulamaktadır. Özellikle küçük işletmelerde büyük işletmelere göre daha yaygın olarak kullanıldığı belirtilirken, büyük şirketlerde kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımının %30 - %40 arasında bir kullanım oranının olduğundan bahsedilmektedir (Meyers, 2020). Bu çalışmalardaki sonuçlar da, tez araştırmasının örneklemeindeki kapsayıcı yetenek yönetimi yaklaşımı (Yaklaşım - 1) %35’lik bir oranla temsil edilmesi sonucu ile desteklenmektedir.

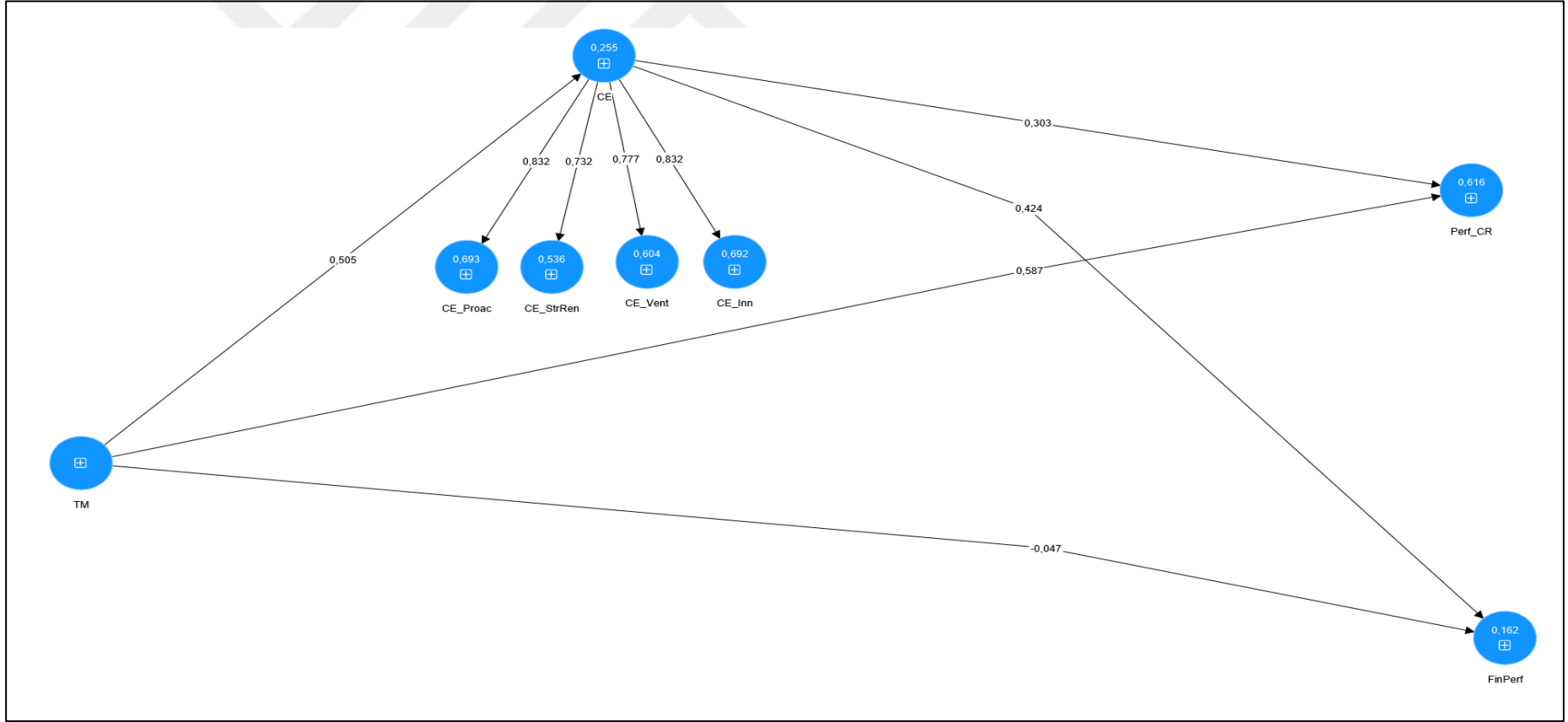
Moderasyon analizi ile yapısal ilişkilerin gücünü etkileyebilecek durumsal etkiler incelenabilmektedir. İlk olarak iki yetenek yönetimi yaklaşımında yetenek yönetimi uygulamaları ve örgütsel performans değişkenlerinin arasındaki ilişkinin gücünün nasıl etkilendiği analiz edilmiştir. Yetenek Yönetimi uygulamalarının finansal performans ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki ilişkinin gücü üzerinde yetenek yönetimi yaklaşımlarının düzenleyici etkisini test etmek için SmartPLS programında bootstrap yöntemi kullanılarak çoklu grup analizi yapılmıştır.

Katılımcılar verdikleri cevaplar doğrultusunda, çalıştıkları şirketlerin uyguladıkları yetenek yönetimi yaklaşımına göre 2 gruba ayrılmıştır. Her ikili grubun bu tez çalışmasındaki beş direkt ilişki hipotezi için ilişkilerini test etmek üzere; direkt ve toplam ve etki katsayıları ve bu ikili grubun farklarının bu etkiler için katsayıları hesaplanarak, istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıklarına bakılmıştır.

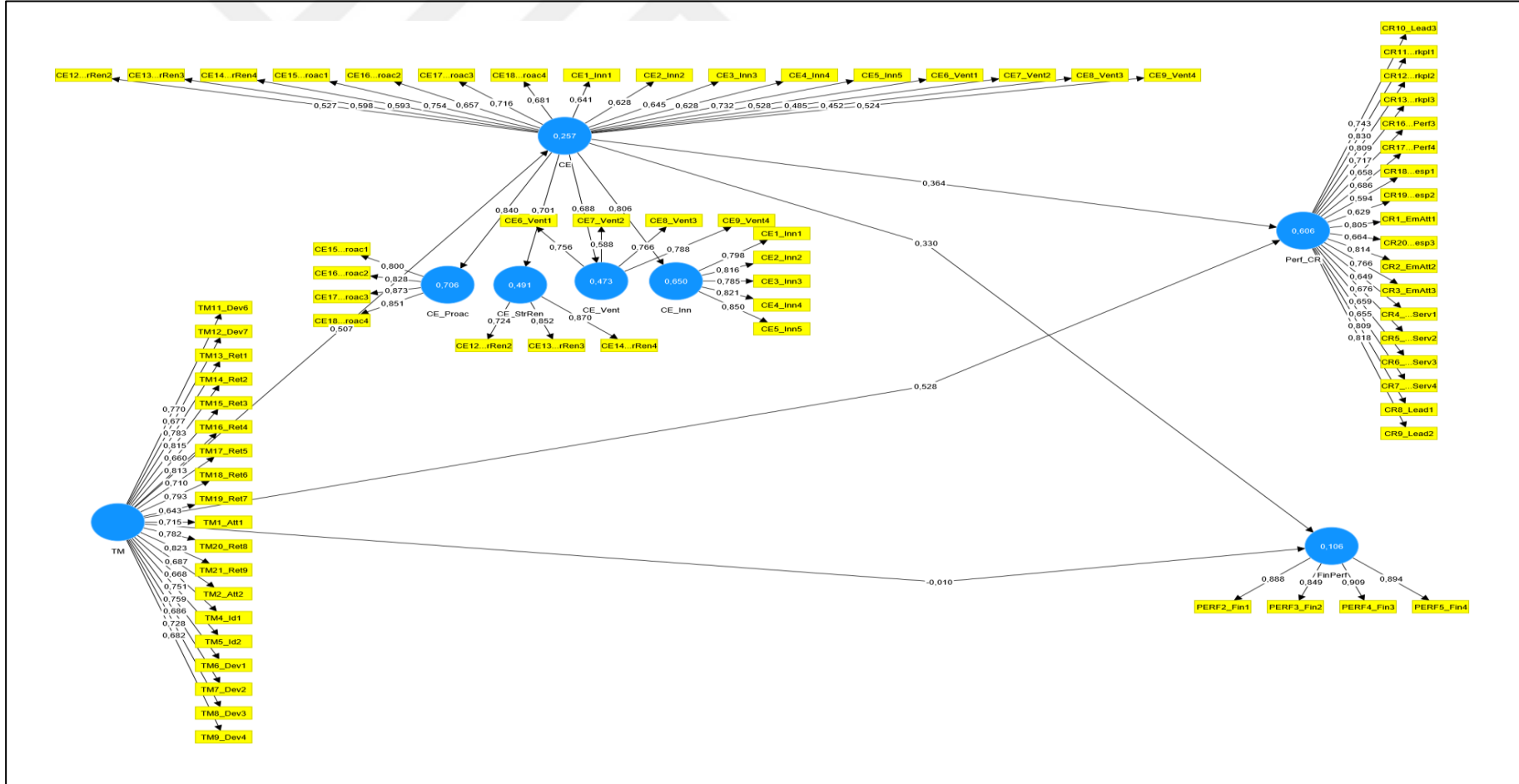
İkili karşılaştırmalı grup analizleri gerçekleştirilmiş ve Çizelge 5.15 ve 5.16'daki sonuçlar elde edilmiştir. Analizlerde $p < 0,05$ düzeyinde anlamlılık * işareti ile çizelgelerde belirtilmiştir.

Öncelikle, yapısal model yetenek yönetimi her iki yaklaşımı esas alan şirketlerde çalışan katılımcıların oluşturduğu grup için SmartPLS bootstrap yönetimi çalıştırılmış, 5000 yeniden örneklem tekniği ile birinci yaklaşımın (kapsayıcı yaklaşım) uygulandığı şirketlerde modelin sonuçları Şekil 5.3'te ve Şekil 5.4'te, ikinci yaklaşımın (dışlayıcı yaklaşımın) uygulandığı şirketlerde modelin sonuçları Şekil 5.5'te ve Şekil 5.6'da gösterilmiştir. Şekil 5.3 ve Şekil 5.5 her ölçek altında bulunan her değişkenin açık olarak yer aldığı gösterimi, Şekil 5.4 ve Şekil 5.6 ise değişkenlerin ölçeklerin altında gizlendiği gösterimi içermektedir. Şekiller üzerinde bağımsız, bağımlı ve aracı değişkenler arasındaki yol katsayıları ve R^2 değerleri yer almaktadır.

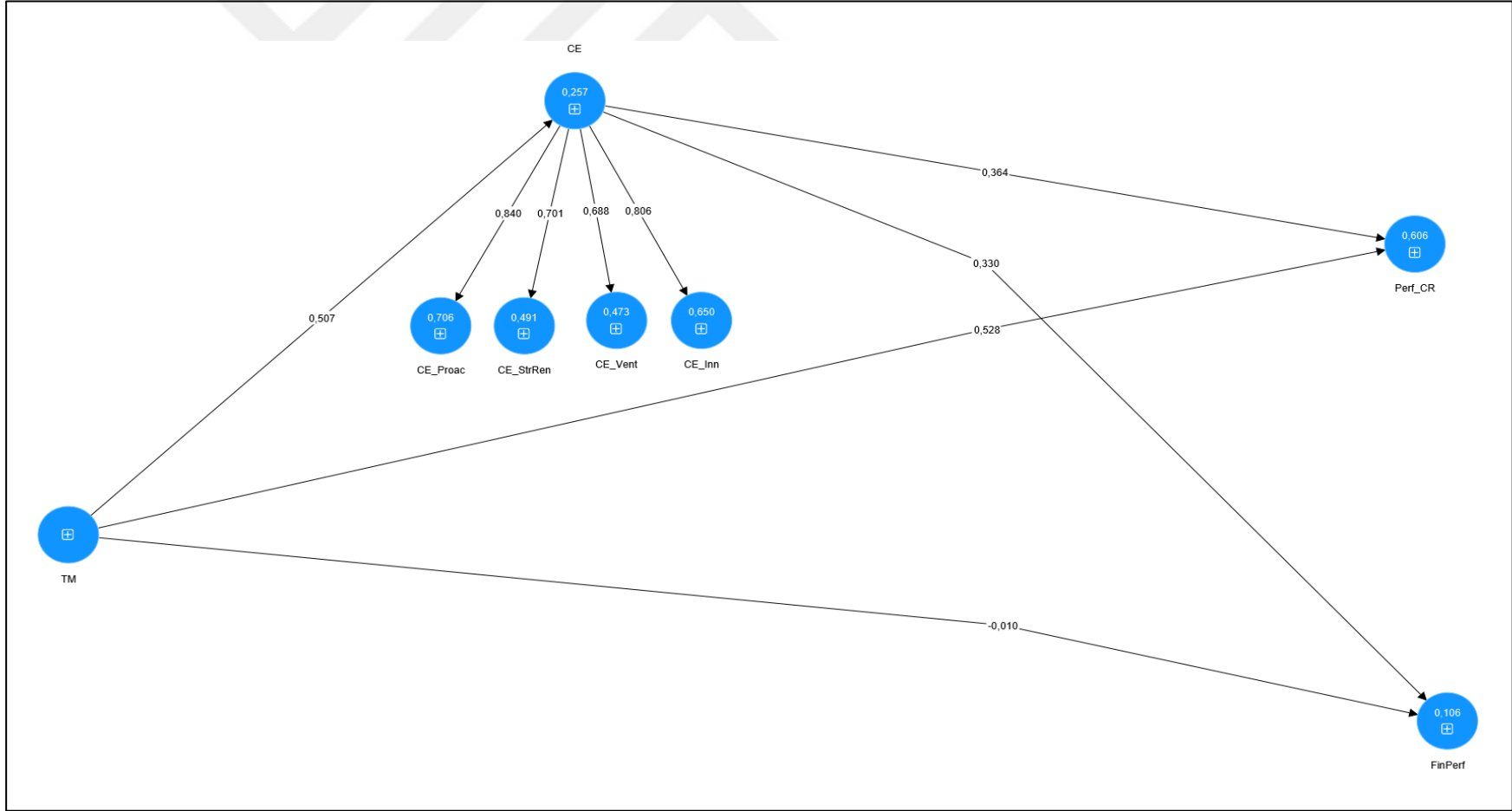




Şekil 5.4 : Yetenek yönetimi yaklaşım 1 - model sonuçları



Şekil 5.5 : Yetenek yönetimi yaklaşım 2 analizi – SmartPLS gösterimi



Şekil 5.6 : Yetenek yönetimi yaklaşımı 2 – yapısal model sonuçları

Yetenek Yönetimi Yaklaşım 1 – Yaklaşım 2 (Çizelge 5.15)

Yetenek Yönetimi uygulamaları ve kurumsal girişimcilik arasındaki ilişki (**H1**) her 2 yetenek yönetimi yaklaşımı için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her yaklaşımı uygulayan şirketler için bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu görülmektedir. İki yaklaşımın birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, aralarındaki farkın önemsenmeyecek kadar az olduğu görülmektedir (0,002). Analiz sonuçları da aradaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucunu vermektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında (**H2**) her iki YY yaklaşımında da pozitif bir direkt ilişkinin olmadığı görülmektedir. Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin kurumsal itibarı arasındaki (**H3**) pozitif direkt ilişkinin anlamlı olduğu her iki YY yaklaşımı için sonuçlara yansımaktadır. Bu ilişkide, iki YY yaklaşımının birbirine göre farkı değerlendirildiğinde, direkt etkinin YY yaklaşım-1’de daha fazla (0,059) mevcut olmakla birlikte, iki yaklaşım arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkı barındırmamaktadır.

Kurumsal girişimciliğin finansal performans ve şirket kurumsal itibarı ile arasında (**H4, H5**) pozitif ilişkinin varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki (**H4**) ilişki YY yaklaşım -1, YY yaklaşım -2’ye kıyasla katsayı olarak 0,094 daha fazla görünmesine rağmen, iki yaklaşım arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir. Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile ilişkisinde (**H5**), iki YY yaklaşımının birbirine göre farkı değerlendirildiğinde ise, direkt etkinin YY yaklaşım -2’de YY yaklaşım -1’e göre katsayı olarak 0,061 daha fazla mevcut olmasına rağmen, iki yaklaşım arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Genel Değerlendirme (Çizelge 5.16)

Tez araştırmasının örnekleminin genel sonuçları ile yetenek yönetimi yaklaşımlarına yönelik çoklu grup analiz sonuçları Çizelge 5.16’da gösterilmiştir. Araştırmadaki örneklem üzerinden Çizelge 5.2’de direkt etki sonuçlarına bakıldığında çalışmadaki 5 hipotezden sadece yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında pozitif ilişkinin varlığının test edildiği **H2** hipotezinin desteklenmediği sonucu görülmektedir. Hem araştırmanın tüm örneklem için genel sonucu hem de iki yetenek yönetimi yaklaşımı analizleri sonucu **H2**’nin desteklenmediği ve yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında direkt bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Diğer dört hipotez (**H1, H3, H4, H5**) tez araştırmasındaki örneklem sonuçları ile paralellik göstererek, direkt ilişkinin her iki YY yaklaşımı açısından anlamlı olduğu ve desteklendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Hipotezlerin sonuçlarının hem genel sonuçlar hem de iki YY yaklaşımı için farklı olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla, yetenek yönetimi yaklaşımlarındaki farklı uygulamalar, araştırmada belirlenmiş bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında kurulan direkt ilişki hipotezler açısından genel sonuçlardan farklı bir sonuç ortaya koymamaktadır. Her iki yaklaşımın farkları da yapılan analizlerde anlamlı sonuçlar üretmemiştir.



Çizelge 5.15 : Yetenek yönetimi yaklaşımları moderator etkisi.

Hipotezler		Toplam Etki			Direkt Etki		
		Yaklaşım 1	Yaklaşım 2	Fark	Yaklaşım 1	Yaklaşım 2	Fark
H1	YY -> KG	0,505*	0,507*	-0,002	0,505*	0,507*	-0,002
H2	YY -> FinPerf	0,167*	0,158*	0,009	-0,047	-0,010	-0,037
H3	YY -> Perf_Kİ	0,740*	0,713*	0,027	0,587*	0,528*	0,059
H4	KG -> FinPerf	0,424*	0,330*	0,094	0,424*	0,330*	0,094
H5	KG -> Perf_Kİ	0,303*	0,364*	-0,061	0,303*	0,364*	-0,061

* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Çizelge 5.16 : Hipotez testleri - yetenek yönetimi yaklaşımları ile birlikte genel değerlendirme.

Genel		YY1	YY2
Hipotezler	Direkt Etki	Direkt Etki	Direkt Etki
H1 YY -> KG	0,503*	0,505*	0,507*
H2 YY -> FinPerf	-0,024	-0,047	-0,010
H3 YY -> Perf_Kİ	0,550*	0,587*	0,528*
H4 KG -> FinPerf	0,362*	0,424*	0,330*
H5 KG -> Perf_Kİ	0,341*	0,303*	0,364*
Hipotez Destekleniyor	Hipotez Desteklenmiyor		
* p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.			

5.4 Kontrol Değişkenleri Analizi

5.4.1 Halka açıklık durumu

Araştırmaya katılan 1090 katılımcının %47'si halka açık şirketlerde, %53'ünün de halka açık olmayan şirketlerde çalıştığı aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Çizelge 5.17 : Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin halka açıklık durumu

Halka Açıklık Durumu	Ankette Verilen Cevapların Sayısı	Ankette Verilen Cevapların Yüzdesi
Halka Açık	510	%47
Halka Açık Değil	580	%53
Toplam	1090	%100

Kontrol değişkeni olarak konumlandırılan *halka açıklık durumu* modelde kategorik değişken olarak yer almıştır. Bu değişken 2 kategoriden oluşmaktadır. Katılımcılar verdikleri cevaplar doğrultusunda, çalıştıkları şirketlerin halka açık olma durumlarına göre 2 gruba ayrılmıştır.

Halka açık olan şirketlerde çalışılma durumu (1), halka açık olmayan şirketlerde çalışılma durumu ise (0) olarak kodlanmıştır. Bu kontrol değişkeni bağımlı değişkenler finansal performans ve kurumsal itibar değişkenlerine model üzerinde bağlanarak bootstrap metodu ile SmartPLS programında analiz yapılmıştır.

Öncelikle, yapısal model 5000 yeniden örneklem tekniği ile modelin sonuçları Şekil 5.7'de ve Şekil 5.8'de gösterilmiştir. Şekil 5.7 her ölçek altında bulunan her değişkenin açık olduğu gösterimi, Şekil 5.8 ise değişkenlerin ölçeklerin altında gizlendiği gösterimi içermektedir. Şekiller üzerinde bağımsız, bağımlı, aracı değişkenlerden ve kontrol değişkeninden oluşan yapısal modeldeki yol katsayıları, p değerleri (*parantez içinde gösterilmiştir*) ve R^2 değerleri yer almaktadır.

Analiz sonuçları Çizelge 5.18'de yer almaktadır.

5.4.2 Şirketin büyüklüğü

Tez araştırmasında *şirketin büyüklüğü* kategorik bir değişken olarak belirlenmiş, çalışan sayısı bazında bir değerlendirme ile analize dahil edilmiştir. Çalışan sayısı

toplam 6 kategoriden oluşan bir değişkendir. Katılımcıların çalışan sayısı 250 ve altında olan şirketlerde çalışılması durumu (0) olarak kodlanmıştır. Bu şirketler küçük - orta büyüklükte işletmeler olarak kabul edilmiştir. 250 üstünde çalışan sayısı olan şirketlerde çalışılma durumu da (1) olarak kodlanmıştır. Bu tip şirketler büyük şirketler olarak kabul edilmiştir. 250'nin altında çalışanın bulunduğu şirketlerde görev yapan katılımcıların oranı %4,9; 250 ve üstünde çalışanı olan şirketlerde görev yapan katılımcıların oranı da %95,1'dir. Bu kontrol değişkeni bağımlı değişkenler finansal performans ve kurumsal itibar değişkenlerine model üzerinde bağlanarak SmartPLS programında bootstrap metodu ile analiz yapılmıştır.

Öncelikle, yapısal model 5000 yeniden örneklem tekniği ile modelin sonuçları Şekil 5.9'da ve Şekil 5.10'da gösterilmiştir. Şekil 5.9 her ölçek altında bulunan her değişkenin açık olarak yer aldığı gösterimi, Şekil 5.10 ise değişkenlerin ölçeklerin altında gizlendiği gösterimi içermektedir. Şekiller üzerinde bağımsız, bağımlı, aracı değişkenlerden ve kontrol değişkeninden oluşan yapısal modeldeki yol katsayıları, p değerleri (*parantez içinde gösterilmiştir*) ve R² değerleri yer almaktadır.

Analiz sonuçları Çizelge 5.18'de yer almaktadır.

Çizelge 5.18 : Kontrol değişkenleri

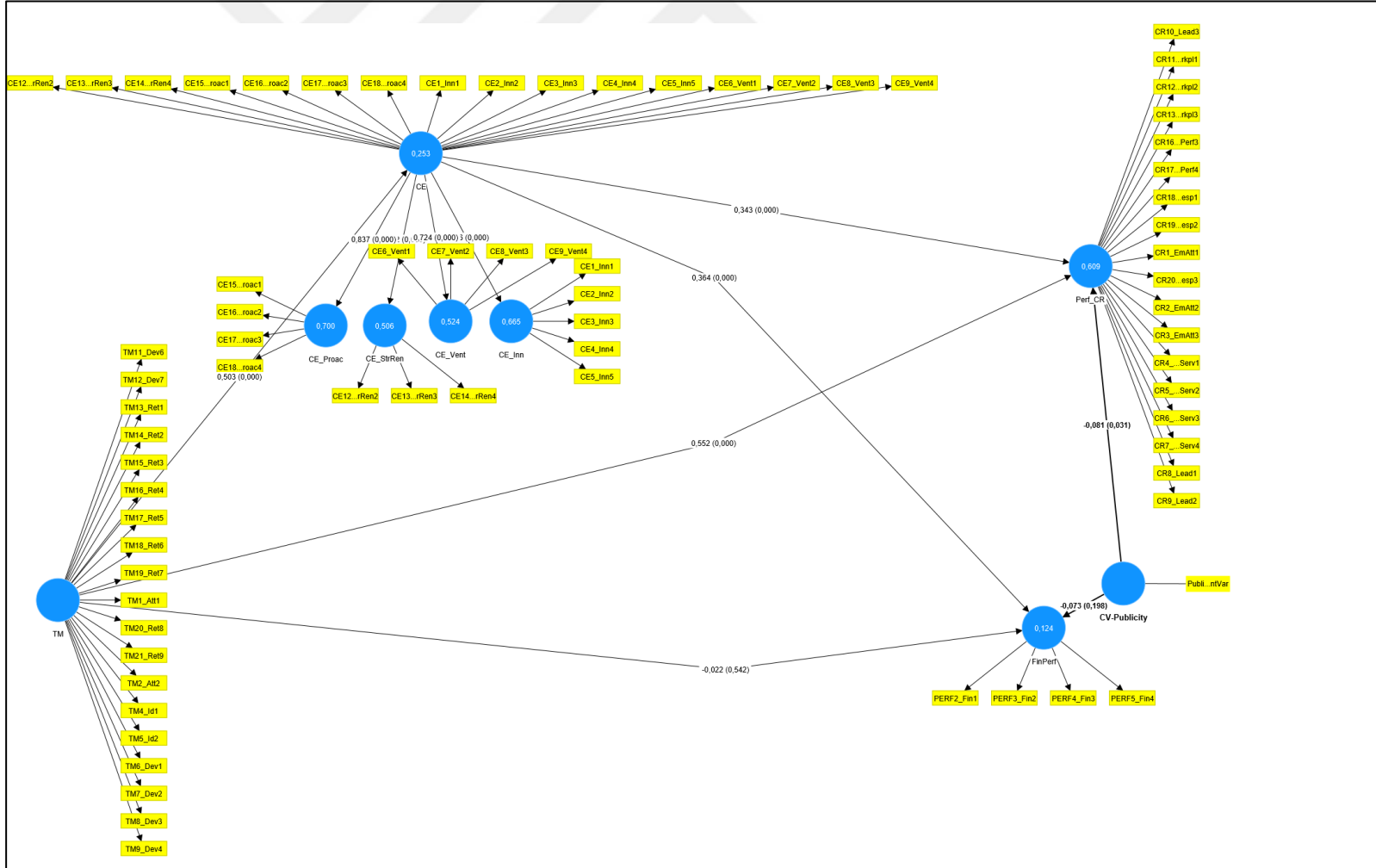
	FinPerf		Perf_Kİ	
<i>Kontrol Değişkenleri</i>	β	P	β	p
Şirket Büyüklüğü	0,143	0,162	-0,059	0,472
Halka Açık Olma Durumu	-0,073	0,198	-0,081	0,031

Çalışan sayısı üzerinden *şirket büyüklüğünü* kategorize ettiğimiz kontrol değişkeninin bağımlı değişkenler finansal performans ve kurumsal itibar arasında bir ilişkinin olmadığı, bu kontrol değişkeninin finansal performans ve kurumsal itibar arasında anlamlı bir farkın bulunmadığını göstermektedir. Örnekleme şirketlerin çoğunluğunun (%95,1) büyük şirket kategorisinde olmasının sonucu olarak yorumlanabilecektir.

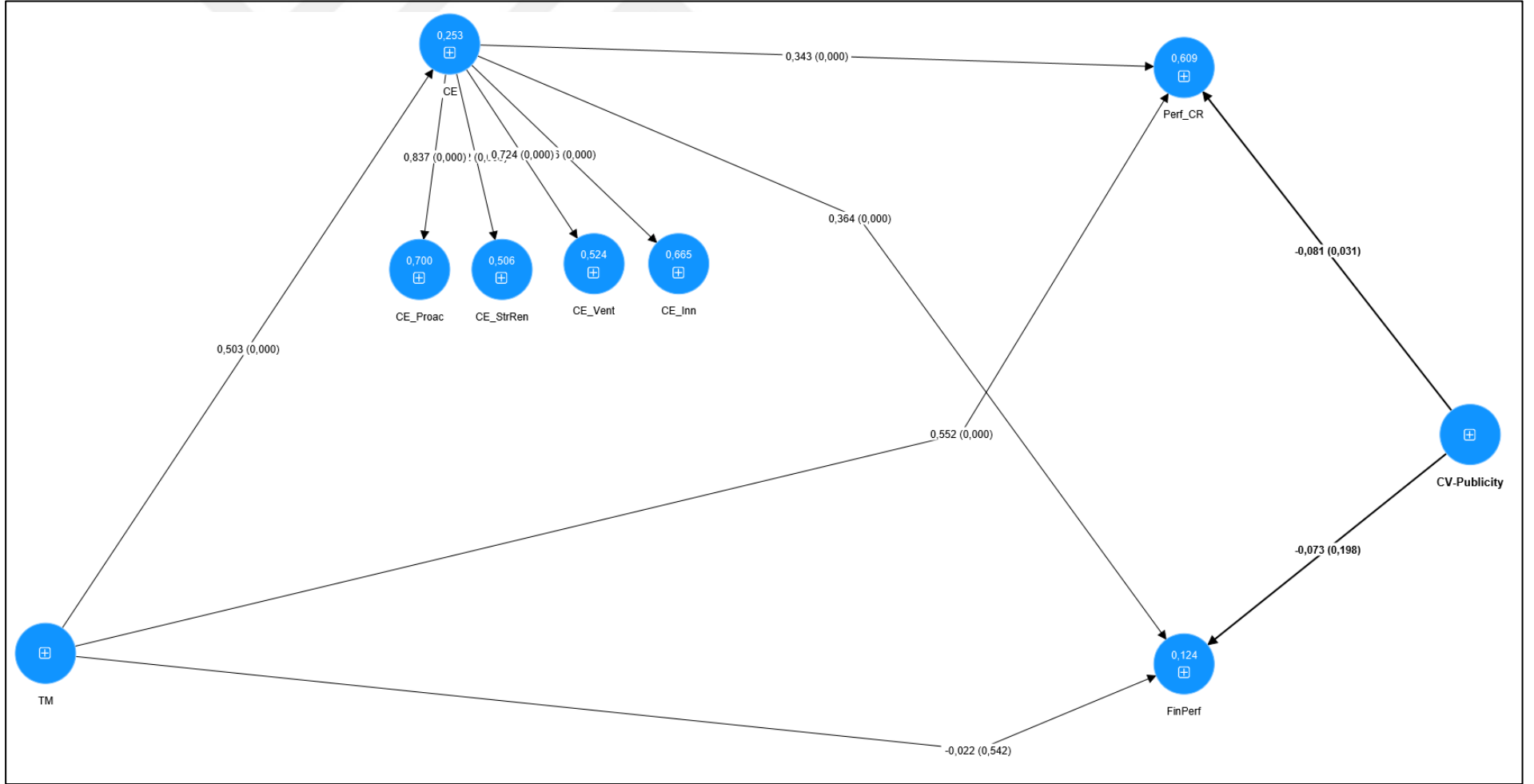
Halka açıklık durumu kontrol değişkeninin bağımlı değişken finansal performans arasında anlamlı bir farkın olmadığı, öte yandan halka açıklık durumunun kurumsal itibar ile arasında farkın anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Halka açık şirketlerin

özellikle kurumsal yönetim ilkelerini benimsemesi daha kritik olduğundan, kurumsal yapılarda kontrol değişkeninin kurumsal itibar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması beklenen bir sonuçtur.

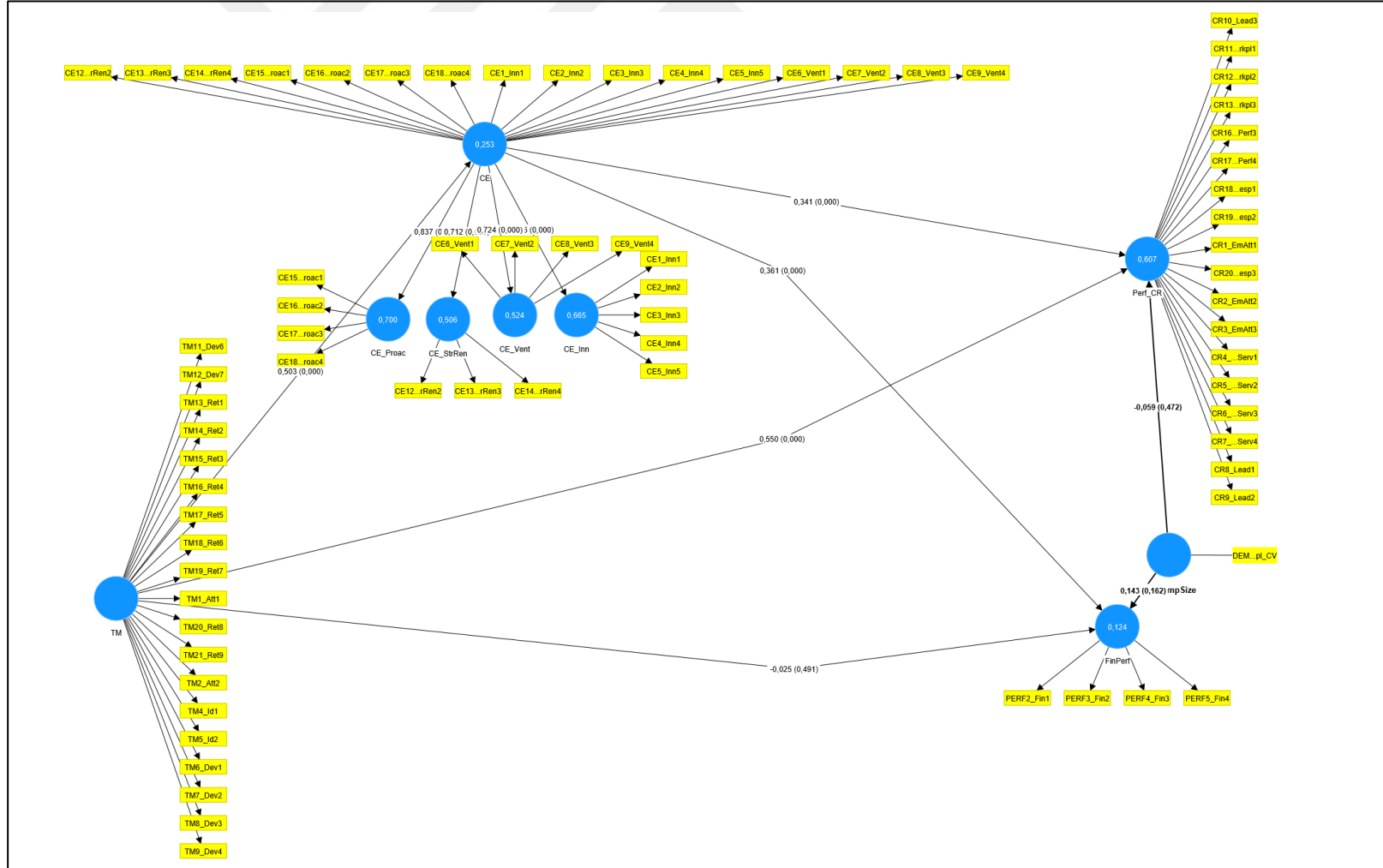




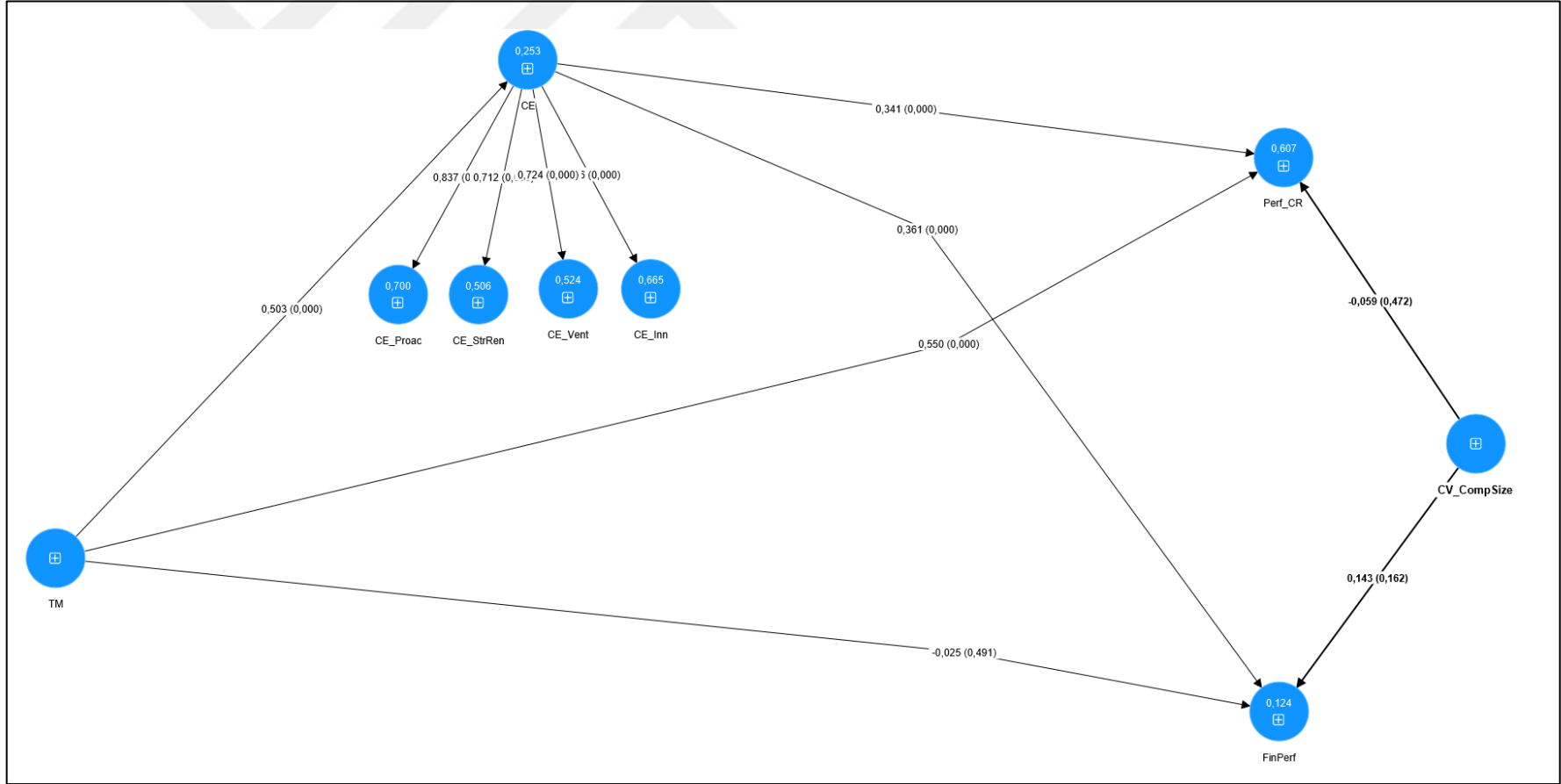
Şekil 5.7 : Halka açıklık durumu – SmartPLS gösterimi



Şekil 5.8 : Halka açıklık durumu – yapısal model sonuçları



Şekil 5.9 : Şirket büyüklüğü – SmartPLS gösterimi



Şekil 5.10 : Şirket büyüklüğü – yapısal model analiz sonuçları



6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1 Sonuçların Değerlendirilmesi

Bu tez çalışmasında gerçekleştirilen araştırma ile teorik ve uygulama açılarından önem arz eden çeşitli bulgulara ulaşılmıştır. Son dönemde, özellikle pandemi sonrası yaşanan yetenek kıtlığı organizasyonların sürdürülebilir bir başarı için yetenek yönetimine ilgisini arttırmıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık rolü üzerinden şirket performansına etkisinin incelendiği bu araştırmanın verilerinin Türkiye'nin büyük ölçekli işletmelerinden toplanmış olması çalışmanın bulgularını Türk iş hayatı ve Türkiye'deki yetenek yönetimi uygulamaları açısından önemli kılmakta ve bu yönüyle hem literatür hem de uygulama açısından katkı sağlamaktadır. Ayrıca, geçmişte yapılan akademik çalışmalar, yetenek yönetiminin örgütsel performansla ilişkisini ampirik olarak araştırmış olsa da, bu çalışmaya tamamlayıcı bir unsurun dahil edilmesiyle aracılık modeli, örgüt kültürünün düzenleyici etkisini de içeren kapsamlı bir kavramsal çerçeveye oturtulmuş olması da bu çalışmayı yenilikçi kılmaktadır. Bu çalışmada ayrıca, yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden şirketin örgüt performansına etkisinde uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımlarının yarattığı etki incelenerek bu iki yaklaşımın yapısal ilişkilerin gücünü nasıl etkilediğine dair bulgular da sağlanmıştır. Örgütsel performansın hem finansal performans hem de soyut bir kavram olan kurumsal itibar gibi iki bağımlı değişken olarak modelde yer alması çalışmanın güncel uygulamalar ile paralel olarak farklı performans ölçütleri ile performansı ele alması açısından önemlidir.

Öncelikle bu çalışma güçlü bir ampirik çalışmaya dayandırılarak yürütülmüştür. Örnekleme Türkiye'de yerleşik büyük şirketlerin İK yöneticileri ve orta kademe fonksiyon yöneticilerinden oluşan toplamda 1090 katılımcı bulunmaktadır. Geliştirilen kavramsal model ışığında yedi hipotez oluşturulmuş ve test edilmiştir. Değerlendirmeler ile test edilen hipotezlerin sonuçları sırasıyla sunulmaktadır.

Direkt İlişki Hipotezleri Sonuç Değerlendirme

Yetenek yönetimi (YY) uygulamaları ile **kurumsal girişimcilik (KG)** arasında pozitif bir ilişkinin (**H1**) varlığı bu çalışmada ortaya konulmuştur. YY değişkeninin KG üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu gerçekleştirilen analizler sonucunda bulunmuştur. Bir organizasyonda yetenekler şirketin kilit kaynakları olarak düşünüldüğünde yetenek yönetimi uygulamaları ile yüksek potansiyelli çalışanların organizasyonlara çekilmesi, yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesi hızla değişimin ve güçlü rekabetin olduğu bir çevrede rekabet avantajı elde etmek ve sürdürme amacına hizmet edecektir (Collings ve Mellahi, 2009; Stahl ve diğ., 2007). Kurumsal girişimciliğin organizasyonları başarılı performansa götüren önemli bir büyüme stratejisi olarak görüldüğü ve yetenekli çalışanların yeni bilgi yaratma ve üretme potansiyellerinin yüksek olduğu çalışmalarda ortaya konmaktadır (Pinchott, 1985; Zahra, 1991; Antoncic ve Hisrich, 2001; Son ve diğ., 2020). Kurumsal girişimcilik ile ilgili literatür, çalışanın girişimcilik sürecindeki önemini vurgulamaktadır (Covin & Miles, 1999). Çalışanların yaratıcılıkları, esneklikleri ve risk alma gibi becerileri arttıkça, inovasyona katılma bilgi ve kapasiteleri de artmaktadır. İKY'nin girişimciliği ve inovasyonu sistematik bir şekilde desteklemesi ve kolaylaştırması, İKY'nin kurumsal girişimciliğin önemli bir öncülü olarak kabul edilmesini sağlamıştır (Schuler, 1986). Dolayısıyla mevcut araştırma bulguları literatürde yer alan önceki bulgular ile paralellik göstermektedir. Bu çalışma literatürde az sayıda bulgunun yer aldığı YY ile KG arasındaki ilişkinin araştırılması ile bu eksik alana katkı sağlamıştır.

Yetenek yönetiminin örgütsel performans üzerindeki direkt etkisi (**H2, H3**) bu tez çalışmasında örgütsel performansın iki farklı boyutunu içeren finansal performans ve kurumsal itibar ölçütleri üzerinden iki hipotez ile test edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, **YY uygulamaları** ve **şirket finansal performansı** arasında (**H2**) pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Yetenek olarak tanımlanan çalışanlar organizasyonların performansına katkı yapan ve fark yaratan çalışanlardır. Literatürde, organizasyonun değerli kaynakları olarak görülen yüksek performanslı çalışanların örgütsel başarıyı pozitif yönde etkilediği öne sürülmektedir (Lepak ve Snell, 1999; Chadee&Raman, 2012). Ancak bu çalışmada, yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket finansal performansı arasında (**H2**) doğrudan bir ilişki bulunmamıştır. Örgütsel performans birçok boyuttan oluşan geniş bir kavramdır, dolayısıyla yetenek yönetimi uygulamaları ile şirketin finansal performansı arasında

doğrudan bir ilişkinin tespit edilmemesi, arada bu ilişkiyi tamamlayacak bir değişkenin varlığını gündeme getirmektedir. Dolayısıyla bu ilişkide dolaylı bir etki olup olmadığı kavramsal modelde araştırılmış olup, ilerleyen paragraflarda diğer bulgular altında bu dolaylı etkiye ait bulgulara yer verilecektir.

Tez analiz sonuçları, *YY uygulamaları* ile *şirketin finansal olmayan performansına* dair çalışmanın kavramsal modeline bağımlı değişken olarak dahil edilen *kurumsal itibar* arasında (**H3**) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Kurumsal itibar, genellikle dış paydaşların organizasyon hakkındaki algı ve tutumları olarak tanımlanmakta ve şirketin maddi olmayan değerli bir varlığı olarak kabul edilmektedir (Fombrun ve Riel, 1997). Kurumsal itibar yetenekleri şirkete çekmek ve elde tutmak için mükemmel rolünü oynayan ve bir organizasyona rekabet avantajı sağlayan önemli bir kaynaktır (Melo ve Garrido-Morgado, 2012). İşveren olarak güçlü bir itibara sahip şirketler, yüksek işveren çekicilikleriyle işe alma yeteneklerini geliştirebilmektedirler. Yapılan önceki araştırmaların bulguları mevcut çalışmada esas alınan kurumsal itibar ölçeğinin altı kriterinden duygusal çekicilik ve işyeri çevresi kriterlerinin kurumsal itibar için itici güç olduğunu ortaya koymaktadır (Fombrun ve van Riel, 2004). Yetenek yönetimi uygulamalarının algılanan işveren markası üzerindeki potansiyel etkisi incelendiğinde, yetenekli iş gücünün ve örgütsel çekiciliğin organizasyonel başarı için önemli rekabet güçleri olduğu görülür (Maurya ve Agarwal, 2018). Güçlü bir işveren markasının şirketin kurumsal itibarına da etkisi büyüktür (Fombrun ve van Riel, 2004). Önceki araştırmaların bulguları mevcut araştırmadaki yetenek yönetimi ve kurumsal itibar arasındaki pozitif ilişkiyi desteklemektedir.

Kavramsal modelde *kurumsal girişimciliğin finansal performans* ve *kurumsal itibar* arasındaki pozitif ilişkisine yönelik iki direkt hipotez (**H4, H5**) belirlenmiştir. Yapılan analizler sonucunda her iki hipotez de desteklenmiştir. Kurumsal girişimcilik ve şirketin finansal performansı arasında pozitif bir ilişki bulunmuş, elde edilen sonuçlar kurumsal girişimcilik değişkeninin şirketin finansal performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, kurumsal girişimcilik ve şirket kurumsal itibarı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu kanıtlanmış, kurumsal girişimcilik değişkeninin şirketin kurumsal itibarı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin dört alt boyutu yeni iş girişi, inovasyon, stratejik yenilenme ve proaktif olma organizasyonların yenilik yaratma ve rekabet

karşısında organizasyonları farklılaşma çabalarını kolaylaştıracak faaliyetlerdir. Literatürdeki önceki araştırmaların bulguları kurumsal girişimciliğin organizasyonun performansında önemli rol oynadığını göstermektedir. Kurumsal girişimciliğin başarılı kuruluşlar için önemli bir büyüme fırsatı potansiyeli barındırdığı, büyüme ve karlılık anlamında olumlu sonuçları olduğu tespit edilmiştir. (Alpkan ve diğ., 2005; Ocak ve Öztürk, 2018; Ahmed ve diğ., 2020). Bu nedenle, mevcut araştırmada bulunan ***kurumsal girişimciliğin şirketin finansal performansı*** üzerindeki (H4) pozitif etkisi literatürdeki önceki bulgular ile paralel bir sonuç olmuştur. ***Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibarla*** pozitif ilişkisinin (H5) kanıtlandığı bu tez çalışmasında, kurumsal itibarın kaynak temelli teoriye göre stratejik bir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi ve finansal olmayan soyut olan bir örgütsel performans ölçütü olması nedeniyle kavramsal modele bir performans ölçeği olarak eklenmişti. Kurumsal itibar için kullanılan itibar katsayısı ölçeğinde “yenilikçi ürünler” “pazardaki fırsatlardan yararlanmak” alt boyutlarının organizasyonda kurumsal girişimcilik fırsatlarından yararlanan şirketlerin kurumsal itibarına da olumlu etkisinin olacağı düşünülerek hipotez oluşturulmuştu. Dolayısıyla, kurumsal girişimciliği şirket içinde önemli bir değer yaratım süreci olarak konumlandıran şirketler için, bugün birçok paydaşın şirketlerle ilgili verdiği kararlarda önemli bir ölçüt olan kurumsal itibarın da olumlu etkilendiği kanıtlanmıştır.

Aracılık İlişkisi Hipotezleri Sonuç Değerlendirme

Tez araştırmasının merkezine konumlandırılmış yetenek yönetimi uygulamaları ile şirketin performansı arasındaki ilişkide kurumsal girişimciliğin aracılık rolünün araştırıldığı iki hipotez (H6, H7) için yapılan analiz sonuçları, ***kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi*** ve ***örgütsel performans*** ilişkisinde aracılık rolünün varlığını kanıtlamaktadır. Takeuchi ve diğ. (2007)’nin yapılacak araştırmalarda insan kaynakları yönetimi alanının organizasyonun finansal performansına birden fazla yöntemle nasıl yardımcı olunabileceğinin keşfedilmesi yönündeki yönlendirmeleri ışığında mevcut araştırma modeline aracı değişken olarak yer verilen ***kurumsal girişimciliğin, yetenek yönetimi uygulamaları*** ile ***finansal performans*** (H6) arasındaki ilişkide ***tam aracılık*** rolü olduğu görülmektedir. Öte yandan, Barney (1991) stratejik kaynakların birbirlerini tamamlayıcı bir şekilde hareket ettiklerinde potansiyellerini tam olarak kullanarak başarıya ulaşabileceklerini vurgulamıştır. Bu

alışmasında, eğer bir kaynağın organizasyonun performansına katkısı başka bir kaynağın varlığıyla artarsa tamamlayıcılık unsurunun olduğu ve ortak etkilerin ayrı ayrı etkilerinin toplamını aşabileceği belirtilmekteydi. Bu nedenle, insan sermayesinin değerini yükseltecek yetenek yönetimi uygulamalarının organizasyona katkısını arttıracak ve organizasyonun rekabetçi avantajını güçlendirecek kurumsal girişimcilik, aracı değişken olarak belirlenmişti. Mevcut araştırmanın analiz sonuçları, ***kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ile kurumsal itibar*** arasındaki ilişkiye (H7) ***kısmi aracılık*** ettiğini göstermektedir. Literatürde kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden yetenek yönetimi ve örgütsel performans ilişkisini inceleyen çalışmalar olmadığı için, bu çalışma bu açıdan da literatüre bir katkı sağlamaktadır.

“Örgüt Kültürü” Çoklu Grup Analiz Sonuçları Değerlendirme

Örgüt kültürünün tüm model üzerindeki ***düzenleyici etkisi*** Rekabetçi Değerler teorisine (Cameron ve Quinn, 1999) göre 4 farklı kültür boyutu (adokrasi, hiyerarşi, klan, pazar) üzerinden incelenmiştir. Bu kapsamda yapılan çoklu grup analizi ile yapısal modeldeki ilişkilerin gücünü etkileyebilecek örgüt kültürü kaynaklı durumsal etkilerin varlığı araştırılmıştır.

Kavramsal modeldeki her hipotez bu dört kültür grubunun ikili kültür kombinasyonları (adokrasi/hiyerarşi, adokrasi/klan, adokrasi/pazar, hiyerarşi/klan, hiyerarşi/pazar, klan/pazar) için test edilmiş ve aralarında anlamlı fark olup olmadığı araştırılmıştır. Hem araştırmanın tüm örneklem grubu için genel sonucu, hem de dört kültür tipi analizleri sonucu **H2**’nin desteklenmediğini ve yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasında direkt pozitif bir ilişki olmadığını göstermektedir. Diğer dört hipotezin (**H1, H3, H4, H5**) araştırmadaki örneklem sonuçları ile paralellik göstererek, direkt ilişkilerinin anlamlı olduğu ve desteklendiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Kurumsal girişimcilik ve ***finansal performans*** arasındaki direkt ilişki (**H4**) ***adokrasi kültüründe*** pazar kültürüne kıyasla ***daha güçlü*** görünmektedir, bu iki kültür arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Adokrasi kültürüyle ilgili 2.3.1 bölümünde yer verilen bilgiler ışığında; adokrasi kültürünün baskın olduğu organizasyonların yenilikçiliğe, girişimciliğe önem veren yapılar olduğu belirtilmektedir. Bu organizasyonlar esnek, yenilikçi, çevik bir yapı ve yönetim tarzını nitelemektedir. Adokrasi kültürü kurumsal girişimciliğin başarılı sonuçlar doğuracağı bir kültür tipi olduğu için, uygulamaların başarılı finansal sonuçları da sağlayacağı varsayımıyla bu kültür tipinde **H4** hipotezinin pazar kültürüne kıyasla daha etkili sonuçlanması beklenen bir sonuç olmuştur.

Kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar ile direkt ilişkisinde (**H5**), hiyerarşi ve adokrasi kültürü arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlıdır. Kurumsal girişimcilik ile kurumsal itibar arasındaki pozitif ilişki ***hiyerarşi kültüründe*** adokrasi kültürüne göre çok ***daha güçlü*** olduğu görülmüştür. Bu duruma ek olarak, ***kurumsal girişimciliğin kurumsal itibar*** ile direkt ilişkisinde (**H5**), hiyerarşi ve klan kültürü arasındaki fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Kurumsal girişimcilik ile kurumsal itibar arasındaki pozitif ilişki ***hiyerarşi kültüründe*** klan kültürüne göre çok ***daha güçlü*** olduğu görülmüştür. **H5** hipotezinin (KG->Perf_Kİ) ***hiyerarşi kültüründe*** adokrasi kültürüne ve klan kültürüne göre daha etkili olduğu, hiyerarşi kültürünün hem adokrasi hem de klan kültürüne göre farklarının istatistiksel olarak anlamlı olması sonucu şu şekilde açıklanabilir: Hiyerarşi kültürüyle ilgili 2.3.2 bölümünde yer verilen bilgiler ışığında; hiyerarşik kültürün baskın olduğu organizasyonların büyük ve kurumsal yapılar olduğu belirtilmektedir. Organizasyonun istikrar içinde işlemesi, öngörülebilirliğin yüksek olduğu, standartların, prosedürlerin net olması kurumsal yönetim anlamında başarılı organizasyonları nitelemektedir. Kurumsal itibarın ölçümünde bu çalışmada esas alınan itibar katsayısı (RQ) kriterleri açısından kurallı işleyen büyük yapıların kurumsal itibar performanslarının da yüksek olması beklenebilir.

“YY Yaklaşımları” Çoklu Grup Analiz Sonuçları Değerlendirme

Yetenek yönetimi yaklaşımlarının tüm model üzerindeki ***düzenleyici etkisi*** tez çalışmasında araştırılmış ve iki farklı yetenek yönetimi anlayışı (kapsayıcı ve

dışlayıcı) için çoklu grup analizi ile yapısal modeldeki ilişkilerin gücünü etkileyebilecek durumsal etkiler incelenmiştir.

Yetenek yönetimi uygulamaları ve **kurumsal girişimcilik arasındaki** direkt ilişki (H1) her 2 yaklaşım için anlamlı bulunmuş, bir diğer deyişle her iki yaklaşımı da uygulayan şirketler için bu iki değişken arasında bir pozitif ilişki olduğu sonucu bulunmuştur. **Yetenek yönetimi uygulamaları** ve **finansal performans** (H2) arasında her iki YY yaklaşımında pozitif bir direkt ilişkinin olmadığı görülmektedir. **Yetenek yönetimi uygulamaları** ve **şirketin kurumsal itibarı** (H3) arasındaki pozitif direkt ilişkinin anlamlı olduğu her iki YY yaklaşımı için sonuçlara yansımaktadır. **Kurumsal girişimciliğin finansal performans** ve **şirket kurumsal itibarı** ile arasında (H4, H5) pozitif direkt ilişkinin varlığı analiz sonuçlarında anlamlı bulunmuştur

Tez araştırmasının örnekleminin genel sonuçları ile yetenek yönetimi yaklaşımlarına yönelik çoklu grup analiz sonuçları hem araştırmanın tüm örneklem için genel sonucunun hem de iki yetenek yönetimi yaklaşımı analizleri sonucunun farklı olmadığı görülmüştür. Her iki YY yaklaşımının farkları da yapılan analizlerde anlamlı sonuçlar üretmemiştir.

Yetenek yönetimi çalışmalarında literatürde olan tartışma, yetenek yönetimi uygulamalarının hangi yaklaşımla yürütülmesi noktasında gerçekleşmektedir, diğer bir deyişle tüm çalışanlara odaklanılacak kapsayıcı bir yetenek yönetimi mi yoksa yüksek potansiyel ve performanslı daha özel bir gruba odaklanacak dışlayıcı bir yetenek yönetimi yaklaşımı mı olması gerektiğidir (Thunnissen, 2016). Bu tez çalışmasında yapılan araştırmada katılımcılara şirketlerinde uygulanan yetenek yönetimi yaklaşımı sorulmuş ve cevapları uyarınca oluşturulan iki grubun (kapsayıcı ve dışlayıcı) yapısal modeldeki hipotezlerin ilişkilerinde nasıl bir etki ortaya koyduklarına bakılmıştır. Sonuçları da yukarıdaki paragraflarda paylaşılmıştır. Sonuç göstermektedir ki, yetenek yönetimi uygulamalarının kapsayıcı bir yaklaşımla ya da daha dışlayıcı bir yaklaşımla yürütülmesi modeldeki hipotezler için anlamlı farklar ortaya koymamaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performans ile ilişkisinde bu iki YY yaklaşımının durumsal etkilerinin ampirik bir araştırma ile incelenmiş olması, bu tez çalışmasını farklılaştırması ve literatüre önemli katkı sağlaması beklenmektedir.

6.2 Çalışmanın Uygulama Alanı

Uygulama düzeyinde, bu çalışma, kurumsal girişimciliğin katkısı ile yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket finansal performansı arasında pozitif bir ilişki olabileceğini göstermiştir. Bu açıdan organizasyonların kurumsal girişimcilik faaliyetlerini geliştirmesi ve teşvik etmesi için insan kaynakları fonksiyonlarına önem vermesi ve uygulamalarını desteklemesi önemlidir. Bugün küreselleşmenin yoğun yaşandığı ekonomik ortamda, şirketler yetenekli çalışanları çekmekte ve elde tutmakta zorluk yaşamaktadır. Yetenekli çalışanlar organizasyonun başarısına etkili bir şekilde katkıda bulunmaktadır. Başarılı organizasyonların büyüme ve karlılık açısından performanslarının girişimciliğin bir sonucu olduğu düşünülmektedir (Covin ve Slevin, 1991; Pinchott, 1985). Kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişkinin etkisinin örgüt kültür tipleri arasında en güçlü olduğu kültür yapısının adokrasi kültürü olduğu görülmüştür. Adokrasi kültürü araştırmanın örnekleme içinde kültür tiplerinin dağılımında en az oran (%11,6) ile temsil edilmektedir. Yenilikçiliğin, esnekliğin ve çevikliğin benimsendiği adokrasi kültürlerinin kurumsal girişimcilik ve finansal performans arasındaki ilişkiyi daha çok güçlendirdiği için şirketlerde gelecekte bu kültür tipinin daha da artması, bu kültür yapısının, davranış ve normlarının teşvik edilmesi beklenebilir.

Yetenek yönetimi yönetimi yaklaşımlarından “kapsayıcı” YY yaklaşımı daha çok küçük şirketler tarafından uygulanmakta ve genel uygulama oranının da %40 seviyelerinde olduğundan bahsedilmektedir (Meyer, 2020). Bu tez araştırmasındaki örnekleme ise kapsayıcı YY yaklaşımının uygulama oranını da %35 seviyesinde olduğu ve genel çalışmalarla paralellik gösterdiği anlaşılmaktadır. Tüm çalışanların “yetenek” olarak görüldüğü kapsayıcı YY yaklaşımı ile yetenek yönetimi literatüründe yetenek yönetiminin “karanlık yüzü” olarak tanımlanan dışlayıcı YY yaklaşımı arasında tez çalışmasındaki yapısal modelin sonuçlar anlamında bir fark ortaya koymadığı anlaşılmıştır. Bu da her iki yaklaşımın birbirine göre örgütsel performans anlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermiştir. Yetenek yönetimi felsefesi açısından literatürde bu iki farklı yaklaşımdan bahsedilmesine karşın şirketler tarafından yaygın uygulamanın dışlayıcı YY felsefesi ile yapılmakta olduğu açıktır. Her ne kadar YY uygulama felsefesi iki farklı yaklaşıma ayrılrsa da yetenek yönetimi uygulamalarının yeteneklerin çekilmesi, seçilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsadığı konusunda araştırmacılar hemfikirdir (Stahl ve

diğ, 2007; Collings ve Vaiman, 2015; Sparrow ve Makram, 2015). Bu sonuç da yetenek yönetimi süreçlerinin uygulanacak yaklaşımdan bağımsız bir şekilde, şirketlerin rekabet avantajı ve başarı için yetenek yönetimi uygulamalarını sürdürülebilir kılmalarının önemli olduğunu göstermektedir.

Kaynak temelli görüşe göre kurumsal itibarın önemli stratejik rekabet avantajı yaratan kaynaklardan biri olduğu öne sürülür (Barney, 1991; Hall, 1992). İtibar, birçok farklı paydaş nezdinde bir algıdır. Çalışan bakış açısına göre bir şirketin çekiciliğini arttırarak bireyleri şirketlere doğru çekebileceği gibi, şirketlerden de uzaklaştırabilecek tanımlanması soyut, zor bir kaynaktır. Çalışanın işe alım ve işten ayrılma kararlarını etkileyebilecek güçtedir (Makarius ve Stevens, 2019). Yetenek savaşının yaşandığı işgücü piyasalarında şirketler yoğun bir rekabetle karşı karşıyadır, bu nedenle şirketler nitelikli insanları çekmek ve elde tutmak için itibarlarını önemli bir çekim gücü olarak kullanabilirler. Nitelikli bireyler, işlerini, işverenlerini seçerken kendi değer ve isteklerinin çalışacakları organizasyon ile ne kadar örtüştüğünü önemsemektedirler. İş arayan özellikle daha genç jenerasyonlar tüm dünyada toplumsal değerlere saygılı ve sosyal sorumluluk faaliyetleri yapan şirketleri daha çok tercih etmektedirler. Şirketler açısından yüksek performans potansiyeline sahip yetenekli çalışanları bünyelerine çekebilmek ve elde tutabilmek adına toplumsal anlamdaki görevlerinin ne olduğuna, toplumsal konuların kendileri için ne anlama geldiğine karar vererek bu açılardan duruşlarını açıkça ortaya koymaları önem arz etmektedir (Greening&Turban, 2000). Günümüzde artık çalışanlar işverenlerini seçmede daha aktif bir rol üstlenmektedirler, bunun şirketler ve şirket yöneticileri tarafından göz önüne alınması ve bu açıdan daha proaktif yaklaşımların tercih edilmesi gerektiği önerilmektedir. İnsan kaynakları yöneticilerinin kurumsal itibar yönetiminde de etkili rol üstlenebilecekleri tez araştırmasının ortaya çıkardığı yetenek yönetimi uygulamaları ve şirket kurumsal itibarı arasındaki pozitif ilişkiyle de literatürdeki bulguları destekleyici niteliktedir. İK yöneticileri şirket organizasyonlarında ve şirket stratejik yönetim süreçlerinde etkili pozisyonlarda katkı sağlayabildikleri zaman, şirket kurumsal itibarını da pozitif yönde etkileme fırsatları olacaktır (Friedman, 2009).

Bugünün iş dünyasında, yetenek kıtlığının gerçekliği ile yüz yüze, yetenek yönetimini sadece bir İK fonksiyonu ya da süreci olarak ele almayarak, yetenek yönetimini stratejik bir konu olarak şirketlerde yönetmek önemlidir. İK yöneticileri,

üst düzey yöneticiler ve orta kademe yöneticiler olarak, yetenek yönetimini şirketlerin geleceğini şekillendirecek liderler için bir yetenek boru hattını sürdürülebilir kılacak bir İK yaklaşımının ötesinde; kültür yönetimi, itibar yönetimi, yenilikçiliği, girişimciliği, çevikliği odağına alan bir organizasyonel dönüşüm ve insan odaklı bir ekosistem oluşturabilme hedefiyle birlikte çalışılmalıdır.

Sonuç olarak, mevcut tez araştırmasının bulguları hem teorik hem de uygulama bazında önemli katkılar sağlamaktadır. Araştırma ile yetenek yönetimi ve kurumsal girişimcilik odağında kapsamlı bir teorik arka plan ve ampirik kanıtlar sunulmuştur. Ayrıca literatürde çok fazla araştırılmamış olan yetenek yönetimi ile örgütsel performans ilişkisi; finansal performans dışında maddi olmayan performans göstergesi olarak kurumsal itibar üzerinden de incelenmiştir. Yine literatürde az işlenen yetenek yönetimi ile kurumsal girişimcilik arasındaki ilişkinin, örgütsel kültür bazında yetenek yönetimi üzerindeki durumsal etkileri ile araştırılması çalışmanın derinliğini ve araştırma bulgularının katkılarını arttırmaktadır. Bu nedenle, bu tezin sonuçlarının, hem teorisyenler hem de uygulayıcılar için ileriye dönük birçok çalışmaya katkı sağlaması mümkündür.

Söz konusu katkıların yanı sıra mevcut araştırmanın kısıtlı yönleri de mevcuttur; bunlar örneklemin Türkiye çapında büyük bir örneklem olmasına rağmen, ülkenin önde gelen büyük şirketlerini ve onların İK ve orta kademe yöneticilerini içermesidir. Araştırmada analiz edilen ilişkilerde baz alınan sadece büyük, kurumsal ve çoğu Türkiye'nin prestijli şirketlerinden oluşan bir örneklemidir. Şirket büyüklüğü çeşitliliğinin düşük olması bu çalışmanın kısıtlı yönlerinden biri olarak sayılabilir. Kurumsal itibarın birçok farklı paydaş nezdinde oluşturulan bir algı olarak tanımlanmasına rağmen, burada sadece tek paydaştan (şirket yöneticileri) ölçülen algı olarak yer alması da ikinci bir kısıt olarak belirtilebilir.

KAYNAKLAR

- Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H.** (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms : an empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 15-33.
- Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T.** (2020). Corporate entrepreneurship and business performance : The mediating role of employee engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020962779.
- Al Aina, R. & Atan, T.** (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 2020, 12
- Alpkan, L., Ergun, E., Bulut, C., & Yılmaz, C.** (2005). Effects of corporate entrepreneurship on corporate performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- Antoncic, B., & Hisrich, R. D.** (2001). Intrapreneurship : Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- Bagorogoza, J. K., & Nakasule, I.** (2022). The mediating effect of knowledge management on talent management and firm performance in small and medium enterprise in Uganda. *Journal of Management Development*, 41(6), 349-366.
- Barney, J. B.** (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. *Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barney, J. B.** (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Hansen, M. H.** (1994). Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15(1), 175-190.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A.** (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research : Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173.
- Becker, B. E.** (1998). High performance work systems and firm performance : A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.

- Becker, B., & Gerhart, B.** (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39(4), 779-801.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A.** (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925.
- Behera, M. K.** (2016). Talent management: Still a clandestine. *The International Journal of Business and Management*, 4(7), 271-276.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B.** (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5, 524–539.
- Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R.** (2015). Corporate entrepreneurship and performance : A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45, 255-278.
- Bower, J.L.** (1970). *Managing the Resource Allocation Process*. Harvard Business School, Boston, MA
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., & Ketchen Jr, D. J.** (2010). Reconsidering the reputation—performance relationship : A resource-based view. *Journal of Management*, 36(3), 588-609.
- Böyükaslan, A., Aşıkoğlu, H., & Özkara, B.** (2017). İşletme kültürünün finansal performansa etkisi eleştirel bir literatür taraması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 353-391.)
- Brislin, R. W.** (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.
- Cameron, K. S., and Quinn, R. E.** (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture : Based on the Competing Values Framework. *Personnel Psychology*, 59.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.** (2006). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework* (Rev. ed.). San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Cappelli, P.** (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86, 74–81
- Carmeli, A., & Tishler, A.** (2005). Perceived organizational reputation and organizational performance : An empirical investigation of industrial enterprises. *Corporate Reputation Review*, 8, 13-30.
- Chadee, D., & Raman, R.** (2012). External knowledge and performance of offshore it service providers in India : the mediating role of talent management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 459-482.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G.** (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C.** (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance : A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.

- Chin, W. W.** (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Chowhan, J.** (2016). Unpacking the black box : understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- Cohen, J.,** (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum Associates Inc., Hillsdale, NJ.
- Collings, D. G., & Mellahi, K.** (2009). Strategic talent management : A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313
- Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V.** (2015). Talent management : Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D.** (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59: 501–528.
- Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J.** (2014). Talent management in China and India : A comparison of management perceptions and human resource practices. *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.** (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Covin, J. G., & Miles, M. P.** (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J. G., & Miles, M. P.** (2007). Strategic use of corporate venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(2), 183–207.
- Cui, X., & Hu, J.** (2012). A literature review on organization culture and corporate performance. *International Journal of Business Administration*, 3(2), 28.
- Devi, S.** (2017). Impact of Talent Management on Organizational Performance : Role of Employee Engagement. *International Journal of Management Studies*, 4, 2231–2528
- De Vos, A., & Dries, N.** (2013). Applying a talent management lens to career management : The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- Dowling, G.** (2006). How good corporate reputations create corporate value. *Corporate Reputation Review*, 9, 134-143.
- Dries, N.** (2013). Talent management, from phenomenon to theory : Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23, 267–271.
- Erdoğan, M.E,** (2018). *Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesi : Türkiye’de telekomünikasyon profesyonelleri üzerine bir çalışma*, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, 2018.

- Fayolle, A., Basso, O., & Bouchard, V.** (2010). Three levels of culture and firms' entrepreneurial orientation : A research agenda. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(7-8), 707-730
- Fegley, S.** (2006). *2006 Talent Management : Survey Report*. Society for Human Resource Management.
- Festing, M., Schafer, L., & Scullion, H.** (2013). Talent management in medium-sized German companies : An explorative study and agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 1872–1893.
- Fis, A. M., & Cetindamar, D.** (2021). Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(1), 20180213.
- Fisher, J.C.** (1997) “*Corporate Culture and Perceived Business Performance : A Study of the Relationship Between the Culture of an Organization and Perceptions of Its Financial and Qualitative Performance*. Diss. ProQuest Information & Learning.
- Flanagan, D. J., & O’Shaughnessy, K. C.** (2005). The effect of layoffs on firm reputation. *Journal of Management*, 31(3), 445-463.
- Fombrun, C. J.** (1996). *Reputation : Realizing Value from the Corporate Image*, Harvard Business Press, Cambridge, MA
- Fombrun, C., & van Riel, C.** (1997). The reputational landscape: A convergence of research and practice. *Corporate Reputation Review*, 1(1&2), 1-16.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. & Sever, J.** (2000). The Reputation Quotient : A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, 7 (4), 241 – 255 .
- Fombrun, C., & Shanley, M.** (1990). What's in a name? Reputation building and corporate strategy. *Academy of Management Journal*, 33(2), 233-258.
- Fombrun, C. J., Van Riel, C. B., & Van Riel, C.** (2004). *Fame & Fortune : How successful companies build winning reputations*. FT press.
- Friedman, B. A.** (2009). Human resource management role implications for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 12, 229-244.)
- Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P.** (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M.** (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*.
- Gardberg, N. A.** (2006). Reputatie, reputation, réputation, reputazione, ruf : A cross-cultural qualitative analysis of construct and instrument equivalence. *Corporate Reputation Review*, 9, 39-61.

- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E.** (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- Govindarajan, V., & Trimble, C.** (2005). Building breakthrough businesses within established organizations. *Harvard Business Review*, 83(5), 5868.
- Gök, O. & Özkaya, H.** (2011). “Does corporate reputation improve stock performance in an emerging economy? Evidence from Turkey”, *Corporate Reputation Review*, 14(1), 53-61.
- Greening, D.W. and Turban, D.W.** (2000). “Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce”, *Business and Society*, 39(3), 254-280.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A.** (1990). Guest editors' introduction : Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Hair, J.F., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M.** (2014). A Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM), Los Angeles: Sage.
- Hall, R.** (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144.
- Hanci-Donmez, T., & Karacay, G.** (2019). High-performance human resource practices and firm performance: mediating effect of corporate entrepreneurship. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 63-77.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H.** (2010). Talent management of western MNCs in China : Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 45, 169–178.
- Hayton, J. C.** (2003). Strategic human capital management in SMEs : An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- Hayton, J. C.** (2005). Competing in the new economy : the effect of intellectual capital on corporate entrepreneurship in high-technology new ventures. *R&D Management*, 35(2), 137-155
- Heinen, J. S., & O'Neill, C.** (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- Helm, S.** (2005). Designing a formative measure for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 8, 95-109.
- Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R.** (2009). The use of partial least square path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M.** (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.

- Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A.** (2016). Using PLS path modeling in new technology research : updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G.** (1990). Measuring Organizational Cultures : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V.** (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 9-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A.** (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship : assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Huselid, M. A.** (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S.** (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- Ingram, T.** (2016). Relationships between talent management and organizational performance : The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H.** (2006). A health audit for corporate entrepreneurship : Innovation at all levels—Part I&PartII. *Journal of Business Strategy*, 27(1), 10–30.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F.** (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory Practice*, 33, 19–46.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K.** (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M.** (2022). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, 100926.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P.** (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79.
- Kim, J. Y., & Park, M. J.** (2021). Investigation of critical factors on corporate entrepreneurship : rethinking the organization culture. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 1-25.
- Knight, G. A.** (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.

- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K.** (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
- Kraaijenbrink, J., Spender, J. C., & Groen, A. J.** (2010). The resource-based view: A review and assessment of its critiques. *Journal of Management*, 36(1), 349-372.
- Kumarasinghe, S., & Hoshino, Y.** (2010). The role and perceptions of middle managers and their influence on business performance : The case of Sri Lanka. *International Business Research*, 3(4), 3–16.
- Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S.** (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 49-58.
- Kuratko, D. F.** (1993). Intrapreneurship : Developing innovation in the corporation. *Advances in Global High Technology Management. High Technology Venturing*, 3 : 3–14.
- Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., Naffziger, D. W., & Montagno, R. V.** (1993). Implementing entrepreneurial thinking in established organizations. *SAM Advanced Management Journal*, 58(1): 28–33.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S.** (2001). The power of entrepreneurial outcomes : Insights from Acordia, Inc. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60–71.
- Kuratko, D. F.** (2010). *Corporate entrepreneurship : An introduction and research review*. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *The Handbook of Entrepreneurship Research : An Interdisciplinary Survey and Introduction* (2nd ed., 129–164). New York : Springer Publishers.
- Kuratko, D., Hornsby, J., & Hayton, J.** (2015). Corporate entrepreneurship : The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, 245253.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C.** (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A.** (1999). The human resource architecture : Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Lev, B.** (2005), “*Intangible assets : concepts and measurements*”, in Kempf-Leonard, K. (Ed.), *Encyclopedia of Social Measurement*, Vol. 2, Elsevier Inc., Amsterdam, 299-306.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J.** (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G.** (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- MacDuffie, J. P.** (1995). Human resource bundles and manufacturing performance : Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ilr Review*, 48(2), 197-221.
- Makarius, E. E., & Stevens, C. E.** (2019). Drivers of collective human capital flow: The impact of reputation and labor market conditions. *Journal of Management*, 45(3), 1145-1172
- Malhotra, N. K., Kim, S. S., & Patil, A.** (2006). Common method variance in IS research : A comparison of alternative approaches and a reanalysis of past research. *Management Science*, 52(12), 1865-1883.
- Masood, S. A., Dani, S. S., Burns, N. D., & Backhouse, C. J.** (2006). Transformational leadership and organizational culture : The situational strength perspective. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B : *Journal of Engineering Manufacture*, 220(6), 941-949.
- Maurya, K. K., & Agarwal, M.** (2018). Organisational talent management and perceived employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*
- Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M.** (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Melo, T. and Garrido-Morgado, A.** (2012), "Corporate reputation: a combination of social responsibility and industry", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 19(1), 11-31.
- Memon, M.A., Cheah, J-H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F.** (2018). Mediation analysis issues and recommendations. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(1),i-ix.
- Meyers, M. C., Van Woerkom, M., & Dries, N.** (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321.
- Meyers, M.** (2020). The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100703.
- Michaels, E., Handfield, H., Axelrod, J. B.** (2001). *The War for Talent*. Boston : McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- Miles, M. P., & Covin, J. G.** (2002). Exploring the practice of corporate venturing : Some common forms and their organizational implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3), 21–40.
- Miller, D.** (1983), "The correlates of entrepreneurship in three types of firms", *Management Science*, 29(7), 770-792.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G.** (2011). *Corporate Entrepreneurship and Innovation* (3rd ed.). USA : Cengage/ Southwestern.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B.** (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.

- Olsen, R.** (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24–27
- Pfeffer, J.** (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29, 248-259.
- Pinchot III, G.** (1985). *Intrapreneuring : Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Pinchot, G.** (1985). *Intrapreneurship*. New York : Harper & Row
- Pires, V., & Trez, G.** (2018). *Corporate reputation : A discussion on construct definition and measurement and its relation to performance*. *Revista de Gestão*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P.** (2003). Common Method Biases in Behavioral Research : A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903
- Podsakoff, P. M., & Organ, D. W.** (1986). Self-Reports in Organizational Research : Problems and Prospects. *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Ratten, V., & Ferreira, J.** (2016). *Global talent management and corporate entrepreneurship strategy*. In *Global Talent Management and Staffing in MNEs*, 32, 151-165. Emerald Group Publishing Limited.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M.** (2009). Entrepreneurial orientation and business performance : An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G.** (2009). Measuring organizational performance : Towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P.** (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.
- Roberts, P. W., & Dowling, G. R.** (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077-1093.
- Schein, E. H.** (1985). How culture forms, develops, and changes. *Gaining control of the Corporate Culture*, 17-43.
- Schein, E. H.** (1990). *Organizational Culture*, 45(2), 109. American Psychological Association.
- Schuler, R. S.** (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations : Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.

- Schuler, R. S., Jackson, S. E., Storey, J.** (2001) : HRM and its link with strategic management. In : J. Storey (ed.) : *Human Resource Management : A Critical Text*. London : Thomson Learning : 114-130.
- Schumpeter, J.A.** (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schutz, P. F., & Carpenter, D. A.** (2008). *Critical considerations of talent management and knowledge management for effective HR planning. Smart Talent Management–Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Elgar Publishing, Aldershot, 19-32.
- Schwaiger, M.** (2004). Components and parameters of corporate reputation—An empirical study. *Schmalenbach Business Review*, 56, 46-71.
- Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P.** (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- Shane, S., & Venkataraman, S.** (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226
- Sharma, P., & Chrisman, J. J.** (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-28.
- Sharma, P. and Chrisman, S.J.J.** (2007), “Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of corporate entrepreneurship”, *Entrepreneurship*, Springer, 83-103.
- Simsek, Z., & Heavey, C.** (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance : A study of small to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurial Journal*, 5(1), 81-100
- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C.** (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance : the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216.
- Sparrow, P. R., & Makram, H.** (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Wright, P. M.** (2007). *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline* (Vol. 34). Fontainebleau: Insead.
- Stahl, B. I., Farndale, E., Morris, S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M.** (2012). Six global practices for effective talent management. *MIT Sloan Management Review*, 53(2), 25-32.
- Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W.** (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K.** (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A.** (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B.** (2013). A review of talent management: 'infancy or adolescence?'. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761.
- Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A.** (1982) Strategic human resource management, *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.
- Turró, A., Urbano, D., & Peris-Ortiz, M.** (2014). Culture and innovation : The moderating effect of cultural values on corporate entrepreneurship. *Technological Forecasting and Social Change*, 88, 360-369.
- Ulrich, D.** (1997). *HR Champions*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Umrani, W. A., Kura, K. M., & Ahmed, U.** (2018). *Corporate entrepreneurship and business performance : The moderating role of organizational culture in selected banks in Pakistan*. PSU Research Review.
- Wahjudono, D. B. K.** (2017). Intangibles resources and corporate performance: the role of corporate entrepreneurship as mediator and entrepreneurial action as moderator. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 15(2), 330-338.
- Wallach, E.J.** (1983). Individuals and organizations : The cultural match. *Training and Development Journal*, 37, 0-0.)
- Wright, P. M., & McMahan, G. C.** (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wudarczywski, G.** (2018). Validation of Cameron and Quinn's organizational culture assessment instrument (OCAI) in polish conditions. *Journal of Management and Economics*, 6(1), 79-105.
- Zahra, S. A.** (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship : An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S. A.** (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance : A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S. A.** (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance : The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G.** (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S. A.** (1996). Goverance, ownership, and corporate entrepreneurship : The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S. A., Kuratko, D. F., & Jennings, D. F.** (1999). Entrepreneurship and the acquisition of dynamic organizational capabilities. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 5-10.

- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M.** (2000). Entrepreneurship in medium-size companies : Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M.** (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N.** (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness : Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.



EKLER

EK A : Anket Formu



İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

1. Bölüm

Değerli Katılımcı,

Bu anket, İstanbul Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı'nda yürütülen bir doktora tezinin uygulama çalışmasıdır. Çalışmamız; stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim desteği ve kurum kültürü ile şirketlerin kurumsal girişimcilik uygulamaları ve performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu bilimsel çalışmanın gerçekleştirilebilmesi için kıymetli zamanınızın 20 dakikasını ayırmanızdan çok büyük memnuniyet duyacağımızı paylaşmak isteriz. Bu bilimsel çalışmada toplanacak tüm veriler sadece akademik amaçlı kullanılacaktır. Ankete katılan tüm şirket ve kişilerin bilgileri anonim bilgiler olarak ele alınıp, kesinlikle gizli tutulacaktır. Bilimsel çalışmamızın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için 7 bölümden oluşan anketteki sorulara eksiksiz cevap vermeniz çok büyük önem taşımaktadır. Çalışma ile ilgili sorularınızı adresine iletebilirsiniz. Anketi cevaplayarak çalışmaya sağlayacağınız değerli katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Gaye KARAÇAY AYDIN

Zülal KAYA



İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

2. Bölüm

Bu bölümde katılımcı ve şirketine yönelik demografik sorular yer almaktadır.

1. Çalışmakta Olduğunuz Şirketin Faaliyet Gösterdiği Sektör

- | | | |
|---|--------------------------------|---|
| ☐ Ambalaj | ☐ Gıda | ☐ Otomotiv |
| ☐ Bankacılık | ☐ HavaYolu | ☐ Perakende |
| ☐ Cam Ürünleri | ☐ Holding | ☐ Petrol |
| ☐ Çimento | ☐ İçecek | ☐ Sigorta/Leasing/Factoring |
| ☐ Dayanıklı Tüketim | ☐ İlaç | ☐ Tekstil |
| ☐ Elektronik ve
Telekomünikasyon | ☐ Lastik | ☐ Yapı |
| ☐ Enerji | ☐ Metal | |
| ☐ "Diğer" seçeneğini işaretlediyseniz, lütfen belirtiniz. | | |

2. Şirketinizin Toplam Çalışan Sayısı

- | | |
|-------------------------------|--|
| ☐ 1-249 | ☐ 1.000-4.999 |
| ☐ 250-499 | ☐ 5.000-10.000 |
| ☐ 500-999 | ☐ 10.000'den fazla |

3. Şirketin Sermaye Yapısı

- | | |
|-------------------------------|--|
| ☐ Türk | ☐ Türk - Yabancı Ortaklığı |
| ☐ Yabancı | ☐ Kamu |

4. Halka Açıklık Durumu

- ☐ Halka Açık
- ☐ Halka Açık Değil

5. Çalıştığınız Departman

- | | | |
|--|---|---------------------------------|
| ☐ ArGe | ☐ İnsan Kaynakları | ☐ Pazarlama |
| ☐ Bilgi Teknolojileri | ☐ Kalite | ☐ SatınAlma |
| ☐ Denetim | ☐ Kurumsal İletişim | ☐ Satış |
| ☐ Hukuk | ☐ Lojistik | ☐ Strateji |
| ☐ İnovasyon | ☐ Mali İşler | ☐ Üretim |
| ☐ "Diğer" seçeneğini işaretlediyseniz, lütfen belirtiniz | | |

6. Çalıştığınız Şirketin Bulunduğu İl

7. Şirketinizin Faaliyette Olduğu Toplam Süre (Yıl)

8. Çalıştığınız Pozisyon

- | | |
|--|-----------------------------------|
| ☐ Müdür | ☐ Genel Müdür |
| ☐ Direktör/Genel Müdür Yardımcısı | |
| ☐ "Diğer" seçeneğini işaretlediyseniz, lütfen belirtiniz | |

9. Şirkette Çalışma Süreniz

- | | |
|--|--|
| ☐ 1 Yıdan Daha Az | ☐ 5 -10 Yıl Arası (10 Yıl Dahil) |
| ☐ 1 -3 Yıl Arası (3 Yıl Dahil) | ☐ 10 Yıdan Fazla |
| ☐ 3 -5 Yıl Arası (5 Yıl Dahil) | |

10. Toplam İş Deneyiminiz

- | | |
|--|--|
| ☐ 5 Yıdan Daha Az | ☐ 15 - 20 Yıl Arası (20 Yıl Dahil) |
| ☐ 5 - 10 Yıl Arası (10 Yıl Dahil) | ☐ 20 Yıdan Fazla |
| ☐ 10 - 15 Yıl Arası (15 Yıl Dahil) | |

11. Cinsiyetiniz

- ☐ Kadın
- ☐ Erkek

12. Yaşınız

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 25 - 29 Yaş | ☐ 45 - 49 Yaş |
| ☐ 30 - 34 Yaş | ☐ 50 - 54 Yaş |
| ☐ 35 - 39 Yaş | ☐ 55 Yaş ve Üzeri |
| ☐ 40 - 44 Yaş | |

13. Eğitim Düzeyiniz

- | | |
|------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ Lise | ☐ Yüksek Lisans |
| ☐ Lisans | ☐ Doktora |

14. Şirketinizde Uygulanan Yetenek Yönetimi Yaklaşımı (lütfen seçiniz)

- ☐ 1-Tüm çalışanlarımızı yetenek olarak tanımlarız.
- ☐ 2-Potansiyeli yüksek ve kritik pozisyonlardaki çalışanlardan oluşan seçilmiş bir grubu yetenek olarak tanımlarız.





İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

3. Bölüm

Bu bölümde, şirketinizdeki insan kaynakları uygulamalarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

15. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, potansiyel çalışanların şirket bünyesine katılmalarını sağlayacak bir kültür yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, bir çalışan ayrıldığında yerini dolduracak yetenekli çalışanları etikleme/çekme becerisine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, en iyi yetenekler için ayrı bir işe alım ekibi çalıştırır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, organizasyon gelişip büyüdüğü organizasyonun ihtiyaç duyduğu yeni pozisyonları tanımlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, doğru işe doğru insanı yerleştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, mevcut çalışanlarının ve potansiyel adayların yetkinlik seviyelerindeki farkları tespit eder.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-

Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, mevcut çalışanlarına işlerini daha iyi yapmalarına imkan tanıyacak yeterli eğitimleri sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanları kurumun vizyonu ve misyonu ile uyumlu hale getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, yetenekli çalışanların yurt içinde çeşitli deneyimlerle gelişmesi için öğrenme fırsatları sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, yetenekli çalışanların uluslararası deneyimlerle gelişmesi için çeşitli öğrenme fırsatları sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde yetenekleri şirket içinden geliştirmeye yönelik insan kaynakları politikaları var.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, her seviyede çalışanlar için geniş bir halef (yedek) havuzu oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanların fikirlerinin dinlendiği ve değer verildiği bir çalışma ortamı yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐

17. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, çalışanların kurumda kalmayı istemelerini sağlayacak bir kültür oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, mevcut çalışanlar için gerektirdiği önemli becerilerde ustalaştıkça onlara ücret düzenlenmesi yapar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanların yaptıkları işe tutkuyla inandıkları bir kültür yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, yüksek performans gösteren çalışanlarını ödüllendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimin, kariyer gelişimini ve yükselme fırsatlarını destekleyen politikaları bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanların yaptıkları işleri etkileyecek kararları almalarında kendilerini yetkili hissetmelerini sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanların her gün işe gelmek için heyecanlandıkları bir ortam yaratır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanların emeklerine değer veren bir ortam oluşturur.	☐	☐	☐	☐	☐

18. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketimde, her çalışanın performans hedefi tanımlıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, performans değerlendirmeleri, objektif ve ölçülebilir sonuçlara dayandırılarak yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimin ücret politikası bu sektör için çok rekabetçidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimin ücret seviyesi diğer şirketlerden daha yüksektir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, ücret artışları bireysel performansla yakından ilişkilidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde çalışanlar arasında performans farklılıklarını yansıtan önemli ücret farklılıkları bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

19. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-

Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, şirket karına bağlı olarak prim vermektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde çalışanlar, şirket içi kariyer basamaklarının neler olduğunu bilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, terfi etmeyi arzu eden çalışanların terfi edebilecekleri potansiyel pozisyonlar bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, boş kadroları kurumdaki mevcut çalışanlarla doldurur.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimin iyi tasarlanmış çalışan/lider geliştirme programı vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, çalışanların şikayetlerini iletebilecekleri bir şikayet çözüm sistemi vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

20. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-

Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, çalışanlara iş güvencesi sağlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, çalışanların istedikleri süre boyunca çalışmaya devam etmeleri mümkündür.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde pozisyonlara ait görev ve sorumluluklar açık ve net olarak tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde her işe ait güncel iş tanımları bulunmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, bir pozisyona yönelik iş tanımında, her bir çalışan tarafından yerine getirilen tüm görevler doğru bir şekilde tanımlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐



İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

4. Bölüm

Bu bölümde, yönetim desteği ile ilgili, şirkette yenilikçi fikirlerin ve girişimci davranışların kolaylaştırılması ve teşvik edilmesine yönelik ifadeler yer almaktadır.

21. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesinde çevik davranır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışanların geliştirdiği çalışma yöntemlerini kullanma konusunda hızlı hareket etmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimin gelişmesi için çalışanlar kendi fikirlerini geliştirmeye teşvik edilmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, üst yönetim benim fikir ve önerilerime açıktır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, genellikle yeni ve yenilikçi fikirlerin geliştirilmesi sonrası terfiler gerçekleşir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, yenilikçi fikirleri üreten çalışanlar, genellikle üst yönetim tarafından faaliyetleri için teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐

22. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketimde, yenilikçi fikirleri projelere dönüştürenlerin ayrıntılı gerekçeler sunmadan ve onay prosedürlerine tabi olmadan projeleri ile ilgili ilerlemelerine izin verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimdeki üst düzey yöneticiler, yenilikçi çalışanları, gelecek vaat eden fikirlerin ilerlemesini sağlamak için kuralları ve katı prosedürleri esnetmeye teşvik eder.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimdeki birçok üst düzey yönetici, inovasyon sürecindeki deneyimleriyle öne çıkmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, yeni proje fikirlerini hayata geçirmek için gereken finansman çoğunlukla sağlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, başarılı yenilikçi projeleri bulunan çalışanlar, standart ödül sisteminin ötesinde fikirleri ve çalışmaları için ekstra ödüllendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirket içinde çalışanların yenilikçi projeleri ve fikirlerini hayata geçirmesi için çeşitli finansal destek seçenekleri sunulmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐

23. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz.

1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4- Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketimde, risk alarak ön plana çıkan bireyler sonuçta başarılı olsun veya olmasın yeni projeleri savunma hevesleri nedeniyle çoğunlukla takdir edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, çalışanlar yeni fikirleri ile ilgili hesaplanmış riskler alma hususunda çoğunlukla teşvik edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, "risk almak" çalışanlar için olumlu bir özellik olarak kabul edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, birçok küçük ve deneysel projeyi, bazılarının başarısızlığa mahkum olduğunu bilse dahi destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, iyi bir fikri olan çalışana, genelde bu fikri geliştirmesi için serbest zaman verilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde çalışanlar bölüm veya görev bazı sınırlar olmaksızın, yeni fikirlerin geliştirilmesi için çok isteklidir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde, çalışanlar diğer bölümlerdeki çalışma arkadaşlarıyla yeni projeler ve fikirler hakkında konuşmaya teşvik edilir.	☐	☐	☐	☐	☐



İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

5. Bölüm

Bu bölümde şirketteki örgüt kültürüne yönelik ifadeler yer almaktadır.

24. Lütfen, aşağıdaki 4 ifade için, çalıştığınız şirket ortamını yansıtmaya derecesini 1'den 4'e (en çok yansıtan ifadeden hiç yansıtmayan ifadeye) doğru sıralayınız.

1. sırada "Şirket Ortamını Tam Olarak Yansıtan" ifade; 2. sırada "Şirket Ortamını Yansıtan" ifade, 3. sırada "Şirket Ortamını Biraz Yansıtan" ifade, 4. sırada "Şirket Ortamını Hiç Yansıtmayan" ifade olacak şekilde sıralanmalıdır.

- ☐ ☐ Şirketimiz, geniş bir aile gibidir. Çalışanlar kendileriyle ilgili birçok şeyi diğerleriyle paylaşırlar.
- ☐ ☐ Şirketimiz, dinamik ve girişimcidir. Çalışanlar risk almaya çok isteklidir.
- ☐ ☐ Şirketimiz, sonuç odaklıdır, işlerin tamamlanması esastır. Çalışanlar çok rekabetçi ve başarı odaklıdır.
- ☐ ☐ Şirketimiz kontrol bazlı olarak oldukça iyi yapılandırılmıştır, işlerin nasıl yapılacağı resmi prosedürler tarafından belirlenir.

25. Lütfen, aşağıdaki 4 ifade için, çalıştığınız şirket ortamını yansıtmaya derecesini 1'den 4'e (en çok yansıtan ifadeden hiç yansıtmayan ifadeye) doğru sıralayınız.

1. sırada "Şirket Ortamını Tam Olarak Yansıtan" ifade; 2. sırada "Şirket Ortamını Yansıtan" ifade, 3. sırada "Şirket Ortamını Biraz Yansıtan" ifade, 4. sırada "Şirket Ortamını Hiç Yansıtmayan" ifade olacak şekilde sıralanmalıdır.

- ☐ ☐ Şirketimizi bir arada tutan şey, sadakat ve karşılıklı güvendir. Şirkete olan bağlılık yüksektir.
- ☐ ☐ Şirketimizi bir arada tutan şey, yeniliğe ve gelişime bağlılıktır. En ileri noktada olmaya önem verilir.
- ☐ ☐ Şirketimizi bir arada tutan şey, başarı ve hedeflere ulaşılmasıdır.
- ☐ ☐ Şirketimizi bir arada tutan şey, resmi kural ve politikalardır. Kurumun düzgün çalışması önemlidir.

26. Lütfen, aşağıdaki 4 ifade için, çalıştığınız şirket ortamını yansıtma derecesini 1'den 4'e (en çok yansıtan ifadeden hiç yansıtmayan ifadeye) doğru sıralayınız.

1. sırada "Şirket Ortamını Tam Olarak Yansıtan" ifade; 2. sırada "Şirket Ortamını Yansıtan" ifade, 3. sırada "Şirket Ortamını Biraz Yansıtan" ifade, 4. sırada "Şirket Ortamını Hiç Yansıtmayan" ifade olacak şekilde sıralanmalıdır.

- | | | |
|---|---|--|
|  |  | Şirketimiz çalışan gelişimini vurgular. Güven, açıklık ve katılım konuları üzerinde durulur. |
|  |  | Şirketimiz yeni kaynaklar ve yeni fırsatlar yaratılmasını vurgular. Yeni şeyler denenmesine ve fırsatların kullanılmasına değer verilir. |
|  |  | Şirketimiz rekabetçi hareketleri ve kazanmayı vurgular. Yüksek hedeflere ulaşmak ve pazarda kazanmak önemlidir. |
|  |  | Şirketimiz devamlılığı ve istikrarı vurgular. Verimlilik, kontrol ve işlerin düzgün yürütülmesi önemlidir. |

27. Lütfen, aşağıdaki 4 ifade için, çalıştığınız şirket ortamını yansıtma derecesini 1'den 4'e (en çok yansıtan ifadeden hiç yansıtmayan ifadeye) doğru sıralayınız.

1. sırada "Şirket Ortamını Tam Olarak Yansıtan" ifade; 2. sırada "Şirket Ortamını Yansıtan" ifade, 3. sırada "Şirket Ortamını Biraz Yansıtan" ifade, 4. sırada "Şirket Ortamını Hiç Yansıtmayan" ifade olacak şekilde sıralanmalıdır.

- | | | |
|---|---|---|
|  |  | Şirketimiz başarıyı, takım çalışmasının ve çalışan bağlılığının geliştirilmesi ile tanımlar. |
|  |  | Şirketimiz başarıyı, yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, ürün liderliği ve yenilikçilik ile tanımlar. |
|  |  | Şirketimiz başarıyı, pazarda rakipleri geçmek ve rekabete dayalı pazar liderliği olarak tanımlar. |
|  |  | Şirketimiz başarıyı, verimlilik bazında tanımlar ve güvenilir dağıtım, düzgün planlama, düşük maliyetli üretimi başarı kriteri olarak alır. |



İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

6. Bölüm

Bu bölümde, şirketin kurumsal girişimcilik uygulamalarına yönelik ifadeler yer almaktadır.

28. Lütfen çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi son 3 yılı dikkate alarak belirtiniz. Eğer şirketinizde 3 yıldan daha az bir süredir çalışıyorsanız çalıştığınız süreyi dikkate alarak cevaplandırınız.

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Son 3 yılda şirketim, araştırma ve geliştirmeye (Ar-Ge) büyük ölçüde (sektör ortalamasının çok üzerinde) harcama yapmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, dünya standartlarında araştırma ve geliştirme tesislerine sahip olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, pazara çok sayıda yeni ürün sunmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, başlıca rakiplerinden çok daha fazla patent almıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, sektöründe çığır açan yeniliklerin geliştirilmesine öncülük etmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, birçok yeni sektöre girmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐

29. Lütfen çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi son 3 yılı dikkate alarak belirtiniz. Eğer şirketinizde 3 yıldan daha az bir süredir çalışıyorsanız çalıştığınız süreyi dikkate alarak cevaplandırınız.

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Son 3 yılda şirketim, uluslararası operasyonlarını önemli ölçüde genişletmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, çok farklı sektörlerde birçok şirket satın almıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, birkaç yeni girişim kurmuş veya bu girişimlere sponsor olmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, yeni sektörlerle girmek yerine mevcut işinin performansını iyileştirmeye odaklanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, kâr yaratmayan birkaç iş birimini elden çıkarmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, her iş birimi için rekabetçi yaklaşımını (stratejisini) değiştirmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐

30. Lütfen çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi son 3 yılı dikkate alarak belirtiniz. Eğer şirketinizde 3 yıldan daha az bir süredir çalışıyorsanız çalıştığınız süreyi dikkate alarak cevaplandırınız.

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Son 3 yılda şirketim, iş birimlerinin üretkenliğini artırmak için çeşitli programlar başlatmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, iş birimleri arasında daha fazla koordinasyon ve iletişim sağlamak için operasyonları yeniden yapılandırmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda şirketim, rakiplerle ilişkilerde; genellikle çok rekabetçi ve "rakiplerin yapmadığını" hayata geçiren bir duruşu tercih etmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda, genel olarak, şirketimdeki üst düzey yöneticiler yüksek riskli projelere (çok yüksek getiri şansı olan) yönelme eğilimi göstermiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda, genel olarak, şirketimdeki üst düzey yöneticiler şirketin hedeflerini yerine getirmek için cesur ve geniş bir yelpazeye yayılan eylemlerin gerekliliğine inanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
Son 3 yılda, belirsizliğin ön plana çıktığı karar verme durumlarıyla karşılaşıldığında, şirketim olası fırsatları en iyi şekilde kullanabilmek için genellikle cesur ve agresif bir duruş sergilemiştir.	☐	☐	☐	☐	☐



İTÜ Doktora Çalışması Uygulama Anketi

7. Bölüm

Bu bölümde, şirketin genel performansına (finansal, müşteri memnuniyeti, pazar, organizasyonel cazibe, kurumsal itibar) yönelik ifadeler yer almaktadır.

31. Bu soruda, şirketin genel performansına (finansal, müşteri memnuniyeti, pazar) yönelik ifadeler yer almaktadır.

	1-Yetersiz	2-Ortalamanın Altı	3-Ortalama	4-Ortalamanın Üstü	5-Yüksek
Şirketimizde son 3 yıldaki müşteri memnuniyeti artışı	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimizde son 3 yıldaki toplam varlık (aktif) karlılığı artışı	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimizde son 3 yıldaki Pazar payı artışı	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimizde son 3 yıldaki kar artışı	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimizde son 3 yıldaki kar marjı artışı	☐	☐	☐	☐	☐

32. Şirketinizde beyaz yaka çalışanların işten ayrılma oranı (devir oranı)

- | | |
|---------------------------------|------------------------------------|
| ☐ %3'den az | ☐ %15-%17,99 |
| ☐ %3-%5,99 | ☐ %18-%20,99 |
| ☐ %6-%8,99 | ☐ %21 ve üzeri |
| ☐ %9-%11,99 | ☐ Bilmiyorum |
| ☐ %12-14,99 | |

33. Ayrılan çalışanların içinde yetenekli/yüksek performanslı olanların oranı

- | | |
|----------------------------------|-------------------------------------|
| ☐ %10'dan az | ☐ %40-%49,99 |
| ☐ %10-%19,99 | ☐ %50'nin üzeri |
| ☐ %20-%29,99 | ☐ Bilmiyorum |
| ☐ %30-%39,99 | |

34. Bu soruda, şirketin organizasyonel çekiciliğine yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, potansiyel çalışan adayları için çalışabilecekleri iyi bir şirkettir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, potansiyel çalışan adaylarına çalışabilecekleri bir şirket olarak çekici gelir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, potansiyel çalışan adaylarının ilk tercihlerinden biridir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimdeki tüm çalışanlar bu şirkette çalışmaktan gurur duyarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim çalışmak için saygın/prestijli bir şirkettir.	☐	☐	☐	☐	☐

35. Bu soruda, şirketin kurumsal itibarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim hakkında olumlu hislere sahibim.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketime hayranlık ve saygı duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketime güveniyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim ürettiği ürün/hizmetlerin sonuna kadar arkasında durur.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, yüksek kalitede ürün/hizmetler sunar.	☐	☐	☐	☐	☐

36. Bu soruda, şirketin kurumsal itibarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim, yenilikçi ürün/hizmetler geliştirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, ödenen paranın karşılığının alındığı ürün ve hizmetler sunar.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim başarılı liderlere sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimin geleceğe dair açık ve net bir vizyonu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketimde pazar fırsatları fark edilerek, şirketin lehine yararlanılır.	☐	☐	☐	☐	☐

37. Bu soruda, şirketin kurumsal itibarına yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketim iyi yönetilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çalışmak için iyi bir kurumdur.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, iyi ve yetenekli çalışanlara sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, güçlü bir karlılık geçmişine sahiptir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, yatırım yapılabilen düşük riskli bir şirket olarak görülür.	☐	☐	☐	☐	☐

38. Bu soruda, şirketin kurumsal itibarna yönelik ifadeler yer almaktadır. Lütfen, çalıştığınız şirkete ait ifadelere katılma derecenizi her bir ifade için belirtiniz. 1-Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum 4-Katılıyorum 5-Kesinlikle Katılıyorum

	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
Şirketimin, geleceğe yönelik güçlü beklentileri vardır. (büyüme, yeni yatırımlar vb.)	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, rakiplerinden daha iyi performans gösterme eğilimindedir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, sosyal sorumluluk projelerini destekler.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, çevreye yönelik sorumluluklarını yerine getirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Şirketim, topluma yönelik davranışlarında yüksek standartlar sunar.	☐	☐	☐	☐	☐



EK B : Etik Kurul Onayı

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU
DEĞERLENDİRME SONUCU

PROJE NUMARASI: 203

TARİH: 27.10.2021

1.	Projenin Adı ve Yürütücüleri: Doktora Tezi: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının (stratejik insan kaynakları uygulamalarının), Yönetim Desteği ve Örgütsel Kültürün Kurumsal Girişimcilik Aracılık Etkisiyle Örgüt Performansına Etkisi Danışman Hoca: Doç. Dr. Gaye Karaçay Aydın Araştırmacı: Zülal Öztürk Kaya
2.	Projenin Amacı (azami 100 kelime) : Doktora tez çalışması, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yönetim desteği ve kurum kültürü ile şirketlerin kurumsal girişimcilik uygulamaları ve performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yürütülmektedir.
3.	Projenin Yöntemi (azami 100 kelime) : Doktora tezinde oluşturulan kavramsal model uyarınca, bağımlı ve bağımsız değişkenler için literatür araştırması sonucu belirlenen ölçekleri kapsayan bir anket geliştirilmiştir.

- ☐ Proje değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun BULUNMUŞTUR.
- ☐ Proje değerlendirilmiş ve etik açıdan uygun BULUNMAMIŞTIR.
- ☐ Proje değerlendirilmiş ve etik kurul belgesine GEREK DUYULMAMIŞTIR.

Projenin Adı ve Yürütücüleri:

TARİH: 27.10.2021

Doktora Tezi: Yetenek Yönetimi Uygulamalarının (stratejik insan kaynakları uygulamalarının), Yönetim Desteği ve Örgütsel Kültürün Kurumsal Girişimcilik Aracılık Etkisiyle Örgüt Performansına Etkisi

Danışman Hoca: Doç. Dr. Gaye Karaçay Aydın
Araştırmacı: Zülal Öztürk Kaya

Prof. Dr. Bülent Güloğlu
İstanbul Teknik Üniversitesi
Ekonomi Bölümü
(Başkan)

Prof. Dr. Esin Ergen Pehlevan
İstanbul Teknik Üniversitesi
İnşaat Mühendisliği Bölümü

Doç. Dr. Çiğdem Altın Gümüşsoy
İstanbul Teknik Üniversitesi
Endüstri Mühendisliği Bölümü

Doç. Dr. Eda Beyazıt İnce
İstanbul Teknik Üniversitesi
Şehir ve Bölge Planlama Bölümü
(İZİNLİ)

Doç. Dr. Nurbün Paker Kahvecioğlu
İstanbul Teknik Üniversitesi
Mimarlık Bölümü
(KATILMADI)

Doç. Dr. Doğan Gürpınar
İstanbul Teknik Üniversitesi
İnsan ve Toplum Bilimleri Bölümü
(KATILMADI)

Doç. Dr. Zeynep Gonca Girgin
İstanbul Teknik Üniversitesi
Müzikoloji Bölümü

Doç. Dr. Ayşegül Kayaoğlu Yılmaz
İstanbul Teknik Üniversitesi
Ekonomi Bölümü

Av. Ozge Kopan
İstanbul Teknik Üniversitesi
Hukuk Müşavirliği

ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Zülal ÖZTÜRK KAYA

ÖĞRENİM DURUMU:

- **Lisans** : 1996, İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği
- **Yükseklisans** : 1999, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Endüstri Mühendisliği
2004, University of Hartford – ABD, İşletme Fakültesi, İşletme (MBA)

DOKTORA TEZİNDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER:

Öztürk Kaya Z., Karaçay, G., Zaim, S. & Alpkan, L. 2023. Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı ile İlişkisinde Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Etkisi. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 35(2), 260-273.