

## STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL İNOVASYON

Özgür DEMİRTAŞ\*

### Özet

*Literatürde stratejik insan kaynakları uygulamalarının örgütsel düzeyde önemli bazı çıktılara etkisine yönelik birçok çalışma olmasına rağmen, bilgi yönetimi ve inovasyon performansına olan etkisini araştıran çok az sayıda çalışma mevcuttur. Bu nedenle, mevcut çalışmada organizasyonlardaki bilgi yönetimi kapasitesinin stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve inovasyon performansı arasındaki ilişkideki rolü incelenmiştir. Kurulan hipotezlerin testleri regresyon analizleri ile 116 firma üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, stratejik insan kaynakları uygulamalarının bilgi yönetimi kapasitesi ile pozitif yönlü ilişkili olduğunu ve nihai olarak da inovasyon performansı üzerinde direkt bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Analizler sonucu, bilgi yönetimi kapasitesinin, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasında aracı (mediating) rolünü destekler nitelikte bulgular elde edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Bilgi Yönetimi Kapasitesi, İnovasyon, İnovasyon Performansı.

**JEL Sınıflaması:** M10

## STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL INNOVATION

### Abstract

*There are a lot of studies in the literature that mentioned the impact of strategic human resource management on organizational outputs. But, few studies investigated knowledge management and innovation performance in this manner. This study examines the role of knowledge management capacity in the relationship between strategic human resource practices and innovation performance from the knowledge-based view. This study uses regression analysis to test the hypotheses in a sample of 116 firms. The results indicate that strategic human resource practices are positively*

---

\* Dr. Y. Müh. Yzb., Türk Hava Kuvvetleri Komutanlığı, OZGURDEMIRTAS@hvkk.tsk.tr

*related to knowledge management capacity which, in turn, has a positive effect on innovation performance. The findings provide evidence that knowledge management capacity plays a mediating role between strategic human resource practices and innovation performance.*

**Keywords:** *Strategic Human Resource Management, Knowledge Management, Innovation, Innovation Performance*

**JEL Classification:** *M10*

## 1. Giriş

Küresel çapta rekabetin hız kazandığı ve ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı günümüz ekonomik koşullarında ayakta kalmanın tek yolu işletmelerin rekabet gücüdür. Rekabet gücünü yakalamanın en önemli faktörleri düşük maliyet, ve ürün farklılaştırma. Unutulmaması gereken diğer bir faktör ise insan kaynağıdır. Çünkü teknoloji ne kadar ilerlese de onun düğmesine basacak olan yine insandır. Günümüzde hızla ilerleyen teknolojik gelişmelere ayak uydurma adına işletmeler yeni teknolojik gereksinimlere yönelmektedir. Bu da onların bilgi yönetim kapasitelerini artırmakta ve sahip olduğu insan kaynağının daha da donanımlı olmasını gerektirmektedir.

İnovasyon, firmalar açısından değer yaratan ve sürdürülebilir büyüme sağlayan önemli bir faktördür<sup>1</sup>. İnovasyon girişimleri daha çok, çalışanların bilgi, tecrübe ve organizasyonlarına bağlılıklarına dayanmaktadır<sup>2</sup>. Küresel rekabet ortamında firmaların yeni bilgi yaratma yetisine sahip olması, rekabet üstünlüğü sağlamanın tek güvenilir kaynağı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi, yeni ürün/süreçlerin, yeni teknolojilerin yaratılmasında temel girdi olmaktadır. Küresel dünyada ayakta kalabilmek için firmalar, sürekli olarak yeni ürün/süreçler ya da yeni teknolojiler geliştirmek zorunda kalmakta, bu nedenle de daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar. Çünkü bir firmanın inovasyon yapma yeteneği, onun sahip olduğu bilgi kapasitesi tarafından belirlenmektedir<sup>3</sup>.

Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKYY) alanı, firmalar için çok önemli konulara potansiyel etkisi nedeniyle son yıllarda birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir. Örgütlerin yenilikçi özelliklerinin, sahip olduğu insan kaynaklarının yeni ürün ve süreç yaratacak şekilde bilgi donanımlı olarak yerleştirilmesi ve bu süreçte uzmanlaştırılması sonucu elde edeceği ifade edilmektedir<sup>4</sup>. Bu sebeple de, stratejik insan

---

<sup>1</sup> R. Madhavan R. ve R. Grover, "From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management", **Journal of Marketing**, 62(4), 1998, s.1-12; M. Subramaniam ve M.A. Youndt, "The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities", **Academy of Management Journal**, 48(3), 2005, s.450-463.

<sup>2</sup> M.A.Youndt vd., "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", **Academy of Management Journal**, 39(4), 1996, s.836-866.

<sup>3</sup> H. Scarbrough, "Knowledge management, HRM and the innovation process", **International Journal of Manpower**, 24(5), 2003, s.501-516.

<sup>4</sup> K.A. Ericsson ve N. Charness, **Cognitive and developmental factors in expert**

---

kaynakları uygulamalarının belirtilen bu bilgi ve uzmanlığa dayalı yaklaşımın kazanılarak, yenilikçi aktivitelere yardımcı olacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca, bilginin elde edilmesi çok zor olan bir faaliyet olmasına rağmen, bilginin değerlendirilmesi ve buna sahip insan kaynağının yönetilmesi de bir o kadar önemli bir konudur. Çünkü bilgi yönetimi; bireysel düzeyde sahip olunan bilgi ve uzmanlıklar yoluyla, firmaların sahip olduğu know-how özelliklerinin aktif bir şekilde ele alınarak yükseltilmesi ve değer yaratılmasını ifade etmektedir<sup>5</sup>. Bu nedenle de bilgi yönetiminin, stratejik insan kaynakları uygulamalarını ve inovasyon performansını etkileyeceği değerlendirilmektedir.

İlgili literatür ve değerlendirmeler kapsamında çalışmanın amacı, bilgiye dayalı yaklaşım temelinde; bilgi yönetimi kapasitesinin, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve inovasyon performansı arasındaki ilişkideki aracı rolünü ortaya çıkarmaktır. Bu amaca yönelik, öncelikle literatür incelenmiş ve ilgili literatür kapsamında da çalışmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Metodoloji bölümünde, hipotezleri test etmek için kullanılan örneklem ve yöntem verilerek, regresyon analizleri ile elde edilen sonuçlar sunulmuştur. Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise, çalışmanın sonuçlarının özeti, çalışmanın kısıtları, üstünlükleri ve zayıflıkları verilerek, gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## 2. Literatür Araştırması ve Hipotezlerin Oluşturulması

Globalleşme ve beraberindeki sürekli değişim talebi neticesinde inovasyon, uyarlanabilirlik, hız ve iş alanının önemli özellikleri, insan sermayesi ve soyut değerlerin stratejik önemi daha da artmıştır<sup>6</sup>. Bu sebeple ilk olarak işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının stratejik yönetimi ele alınmıştır.

### 2.1. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları

Bir işletmede çalışanları etkili ve verimli ve aynı zamanda mutlu olarak çalıştırmak için iş analizinden performans değerlemeye, ücretlemeden iş güvenliği ve işçi sağlığını korumaya, performans değerlemeden motivasyona kadar birçok faaliyetin yapılması gerekmektedir<sup>7</sup>. Porter<sup>8</sup>, bir firmanın, insan kaynakları yönetiminin maliyetleri düşürerek ya da ürün ve hizmet değişikliğinin kaynaklarını artırarak veya her ikisini bir yaparak rekabetçi avantaj elde etmesine yardımcı olabileceğini iddia etmiştir. İnsan kaynakları yoluyla rekabetçi avantaj elde etmek, bu tür uygulamaların stratejik bakış açısından yönetilmesini gerektirmektedir.

---

**performance.** In: Feltovich PJ, Ford KM, Hoffman RR, editors. *Expertise in Context: Human and Machine*. Menlo Park, CA: The MIT Press, 1997

<sup>5</sup> R. Ruggles, "The state of the notion: knowledge management in practice", **California Management Review**, 40(3), 1998, s.80-89.

<sup>6</sup> J. Pfeffer, **The human equation**. Boston: Harvard Business School Press, 1998

<sup>7</sup> Z. Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000

<sup>8</sup> M. Porter, **Competitive Advantage**, Free Press, NewYork, 1985

Stratejik insan kaynaklarının tanımlanmasında iki farklı yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşımlardan ilki, SİKY'yi bir çıktı olarak ele almaktadır. Bu yaklaşıma göre, SİKY, mevcut insan kaynağı vasıtasıyla, işletmenin asıl hedefi olan sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesidir. Yani, SİKY sürdürülebilir rekabet avantajı olarak nitelendirilebileceğimiz bir çıktı yönelimlidir. Diğer yaklaşıma göre ise, SİKY faaliyetleri, işletme stratejileri ile birleştirilmektedir. Bu yaklaşıma göre organizasyonun insan kaynağı, geniş çaplı bir şekilde, strateji belirleme süreçlerine dahil olmaktadır. Bu anlamda SİKY, sadece üst yönetimin belirlediği stratejileri sonuçlandırmak için faaliyette bulunmamakta, aynı zamanda ilgili stratejilerin oluşturulma ve hayata geçirilme sürecine dahil olmaktadır<sup>9</sup>.

SİKY araştırmacıları, insan kaynaklarının uzun süreli rekabetçi avantajlar oluşturmaya yardımcı olabileceğini incelemek için strateji literatüründen bazı teorileri adapte etmişlerdir<sup>10</sup>. İlgili teorilere göre, sürekli rekabet avantajı sağlamak için, kaynağın değer yaratması, özel, nadir, taklit edilemez olması ve rekabet edilen firmalar tarafından başka bir kaynakla yerine konulamaz olması gerektiği vurgulanmaktadır<sup>11</sup>. Bu özelliklere göre de Wright ve McMahan<sup>12</sup>, insan kaynaklarının işletme stratejisi ile uyumlu bir şekilde düzenlenirse bu tür rekabetçi avantaj için bir temel olarak hizmet edebileceğini ileri sürmüştür. Ayrıca, Macduffie<sup>13</sup> yenilikçi (inovatif) insan kaynakları uygulamalarının üretim performansına, Ichniowski vd.<sup>14</sup> de yenilikçi iş uygulamalarının verimlilik üzerinde etkide bulunduğunu ifade etmiştir. İlave olarak birçok araştırmada da belirtilen çerçeveye paralel bir şekilde, işletme hedeflerine ulaşmak için stratejik insan kaynakları uygulamalarının gerekliliği vurgulanmıştır<sup>15</sup>.

---

<sup>9</sup> M.A. Huselid vd., "Technical and strategic HRM effectiveness as determinants of firm performance", **Academy of Management Journal**, 40(1), 1997, s.171-188.

<sup>10</sup> P.M. Wright, B.B. Dunford ve S.A. Snell, "Human resources and the resource based view of the firm", **Journal of Management**, 27(6), 2001, s.701-721; P.M. Wright ve G.C. McMahan, "Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management" **Human Resource Management Journal**, 21(2), 2011, s.93-104

<sup>11</sup> J.B. Barney, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17, 1991, s.99-120.

<sup>12</sup> Wright ve McMahan, **a.g.m.**, s.93-104

<sup>13</sup> J.P. MacDuffie, "Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry", **Industrial Labor Relations Review**, 48, 1995, s.197-221.

<sup>14</sup> C. Ichniowski, K. Shaw ve G. Prensushi, "The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines", **Economy Review**, 87(3), 1997, s.291-313.

<sup>15</sup> W.R. Evans ve W.D. Davis, "High performance work systems and organizational performance: The mediating role of the internal social structure", **Journal of Management**, 31(5), 2005, s.758-775; C.J. Collins ve K.D. Clark, "Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage", **Academy of Management Journal**, 46(6), 2003, s.740-751; Huselid vd., **a.g.m.**, s.171-188; Wright vd. **a.g.m.**, s.701-721.

---

Ayrıca, birçok çalışmada firmaların insan kaynakları uygulamaları stratejik üstünlük sağlamak adına kullanılsa da, bunların isimlendirilmesinde farklılıklar görülmektedir. Örneğin, bazı çalışmalarda stratejik insan kaynakları uygulamaları<sup>16</sup>; bazılarında yenilikçi insan kaynakları uygulamaları<sup>17</sup>; bazısında yeni insan kaynakları uygulamaları<sup>18</sup>; diğer bazılarında ise bilgi çağındaki örgütsel uygulamalar<sup>19</sup> şeklinde ifade edilmektedir. Belirtilen çalışmalarda, çalışma amacına göre İK uygulamaları farklı yollara ifade edilmiştir. Bu çalışma kapsamında, insan kaynaklarının stratejik etkisinin, bilgi yönetimi aracılığıyla inovasyon performansına etkisi; bilgi yönetimi, inovasyon ve İK uygulamaları çerçevesinde yapılan önceki çalışmalarda<sup>20</sup> verilen stratejik ve yenilikçi İK uygulamaları ölçekleri çerçevesinde araştırılmıştır. Bu nedenle de mevcut çalışmada; kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ödül sistemleri olmak üzere beş adet stratejik insan kaynakları uygulaması çerçevesinde değerlendirmeler yapılmıştır.

Literatürde birçok çalışma, stratejik insan kaynakları uygulamaları ve organizasyonel çıktılar arasındaki ilişkileri araştırırsa da, çok az sayıda çalışma İK uygulamalarının bilgi yönetimine ve inovasyon performansın olan etkisini araştırmıştır<sup>21</sup>. Bu nedenle mevcut çalışmada SİKY'nin rekabet sürecinde önemli faktörler arasında yer alan inovasyon performansı ve bilgi yönetimi üzerindeki etkileri araştırılmıştır.

## 2.2. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnovasyon Performansı

Bilgi temelli yaklaşıma göre, bilgi firmalar açısından değer yaratan en önemli unsurlar arasında yer almaktadır<sup>22</sup>. Firmalar, inovasyon yapmak istediklerinde, yetenekli, motive edilmiş ve yaratıcı düşünceye sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadır<sup>23</sup>. Bu nedenle, insan kaynakları uygulamaları; insanın tutumlarını, davranışlarını ve kapasitesini etkileyerek organizasyonel çıktılara ulaşmaya yardımcı olmakta ve inovasyon aktivitelerinin gelişiminde ve desteklenmesinde katalizör olarak görev almakta-

---

<sup>16</sup> Huselid vd., **a.g.m.**, s.171-188; Collins ve Clark, **a.g.m.**, s.740-751.

<sup>17</sup> Macduffie, **a.g.m.**, s.197-221; Ichniowski, **a.g.m.**, s.291-313.

<sup>18</sup> Laursen ve Foss, **a.g.m.**, s.243-263.

<sup>19</sup> H. Mendelson ve R.R. Pillai, "Information age organizations, dynamics, and performance", **Journal of Economic Behavior Organization**, 38, 1999, s.253-281.

<sup>20</sup> Youndt vd., **a.g.m.**, s.836-866; Macduffie, a.g.m., s.197-221.

<sup>21</sup> G. Currie ve M. Kerrin, "Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company", **International Journal of Human Resource Management**, 14(6), 2003, s.1027-1045; K. Laursen ve N.J. Foss, "New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance", **Cambridge Journal of Economy**, 27(2), 2003, s.243-263.

<sup>22</sup> M. Hansen, "The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational sub-units", **Administrative Science Quarterly**, 44(1), 1999, s. 83-111.

<sup>23</sup> Scarbrough, **a.g.m.**, s.501-516;

dır<sup>24</sup>. Organizasyonların inovasyon kapasitesinin artırılmasında ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde stratejik İK fonksiyonlarının çok önemli bir role sahip olduğu vurgulanmaktadır<sup>25</sup>. Son yıllarda yapılan çalışmalarda da stratejik İK uygulamalarının inovasyon süreci üzerindeki pozitif etkisi birçok çalışmada vurgulanmıştır<sup>26</sup>. Bu sebeple, mevcut çalışmamızda da stratejik İK uygulamaları ile inovasyon performansının artırılacağı düşünülmektedir.

Firmalar yenilikçi faaliyetlere giriştiğinde çoğu zaman belirsizlik ve değişkenliklerle karşılaşmaktadır. Bu kapsamda yaşanan sıkıntıların aşılması için örgütlerin, yaratıcı düşünceye sahip, esnek, risk alabilen ve belirsizliğe karşı yüksek toleransta olan çalışanlara sahip olması önemli bir husustur<sup>27</sup>. Bu nedenle, firmalar *kadrolama* çalışmalarında daha çok eğilmek zorundadır. Firmalar, seçim ve işe alma süreçlerinde yaratıcı düşünce ve yenilikçi karakteristikleri ön plana aldığı daha çok yenilikçi davranışlara bağlı ve çeşitlilikte çalışanlar elde edebilecektir. Bu yüzden, etkin bir kadrolama, firmanın yenilikçi süreçlerinde çok önemli bir unsurdur.

Günümüzde şirketlerin verimli ve etkin olabilmeleri için sürekli öğrenmeye açık olmaları gerekmektedir<sup>28</sup>. Bilgi hızla yayılmakta ve yenilenmektedir. Böyle bir ortamda şirketlerin '*eğitim uygulamaları*' olmaksızın ayakta kalabilmeleri mümkün değildir<sup>29</sup>. İşlerin niteliği, yapılış yöntemleri, hızla gelişen teknolojilere göre dinamiklik göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin, değişimleri ve yenilikleri takip etmesi, çalışanlara bu yönde eğitim vermesi ve çalışanlarının bu yeniliklere uyum sağlaması konularında önlemler alması gerekmektedir. Çünkü, eğitim sayesinde bilginin çeşitliliği ve yenilikçi düşünceler artırılabilir<sup>30</sup>, örgütsel yaratıcılık ve yenilik içerikli

<sup>24</sup> Laursen ve Foss, **a.g.m.**, s.243-263

<sup>25</sup> M. Özdevecioğlu, "Strategic human resource management practises and organizational innovation", **23. Workshop on Strategic Human Resource Management**, Slovenia, 2008

<sup>26</sup> R.M. Shatouri, R. Omar, K. Igusa, ve F. de Sao Pedro Filho, "Embracing green technology innovation through strategic human resource management: A case of an automotive company". **American Journal of Economics and Business Administration**, 5(2), 2013, s.61-73.

<sup>27</sup> A.S. Madsen ve J.P. Ulhøi, "Technology innovation, human resources and dysfunctional integration", **International Journal of Manpower**, 26(6), 2005, s.488-501.

<sup>28</sup> G. Harel ve S. Tzafirir, "The effect of human resource management practices on perceptions of organizational and market performance of the firm", **Human Resource Management**, 38 (3), 1999, s.185-200

<sup>29</sup> A.P. Bartel, "Productivity gains from the implementation of employee training program", **Industrial Relations**, 33, 1994, s.411-425

D. Knoke ve A.L. Kalleberg, "Job training in U.S. organizations", **American Sociological Review**, 59, 1994, s.537-546

<sup>30</sup> W. Brockbank, "If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage", **Human Resource Management**, 38(4), 1999, s.337-352; B. Jaw ve W. Liu, "Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM", **Human Resource Management**, 42(3), 2003, s.223-241.

uygulamaları ortaya çıkartabilmektedir<sup>31</sup>. İlave olarak, işletmeler personelin firma içi uygulamalara *katılımını* sağlayarak da onları yaratıcı ve yeni fikirler geliştirme yönünde desteklemektedir<sup>32</sup>. Çünkü, katılımın desteklendiği bir organizasyonda, yeni düşüncelerin daha çok ortaya çıkarıldığı ve yenilikçi çıktılar elde etmek için birey-birey ve birey-firma arası bilgi değişiminin arttırıldığı gözlenmektedir<sup>33</sup>.

İnovasyon süreci genel olarak uzun, karışık, belirsiz ve çok disiplinli uygulamalar içerdiğinden, firmalar inovasyonun önemini kurumsal düzeyde önceliklendirmeli ve yenilikçi davranışları değerlendirmede formel değerlendirme sistemleri oluşturmalıdır<sup>34</sup>. *Performans değerlendirme*, çalışanların basit manada iyiden kötüye doğru sıralanması yerine<sup>35</sup> önceden saptanmış objektif kriterlerle karşılaştırma ve ölçme yoluyla iş görenlerinin işteki performansını değerlendirme sürecidir<sup>36</sup>. Bu sistemde çalışanlar doğru şekilde değerlendirildiklerine inandıklarında tatmin olacaklar ve performans üzerinde geri dönüşler sağlanacak ve bu yönde yaratıcı ve yenilikçi fikirler geliştirilecektir<sup>37</sup>. İlave olarak, bireysel ve örgütsel düzeydeki başarıların, uygun *ödül sistemleri* ile karşılık bulması yenilikçi faaliyetleri daha da çok cesaretlendirmektedir. Hem örgüt içi, hem de örgüt dışı ödül sistemlerinin; mücadeleci, zor ve karmaşık çalışma ortamlarındaki yeni düşüncelerin ve yeni ürünlerin ortaya çıkarılmasında çok önemli bir fonksiyon olduğunu da ifade etmek mümkündür<sup>38</sup>.

Yukarıda verilen literatür kapsamında, firmalardaki stratejik insan kaynakları uygulamalarının inovasyonu geliştirme ve bu yönde davranışlar oluşturma adına önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Firmaların, kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ödül sistemleri gibi etkin stratejik İK uygulamaları ile yeni ürün, yeni süreç, yeni düşünceler ve yeni yönetim gibi yenilikçi çıktılar elde edebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*Hipotez 1: Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.*

<sup>31</sup> R.W. Weisberg, **Expertise and reason in creative thinking: evidence from case studies and the laboratory**. In: Kaufman JC, Baer J, editors. *Creativity and Reason in Cognitive Development*. Cambridge: Cambridge University Pres, 2006

<sup>32</sup> M.A. Glynn, "Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation", **Academy of Management Journal**, 21(4), 1996, 1081-1111.

<sup>33</sup> W. Tsai, "Social structure of "competition" within a multi-unit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing", **Organizational Science**, 13(2), 2002, s.179-190.

<sup>34</sup> Brockbank, **a.g.m**, s.337-352

<sup>35</sup> R. Lepsinger ve A.D. Lucia, **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass, 1997

<sup>36</sup> H. Can vd, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995

<sup>37</sup> E. Locke ve G. Latham, **A Theory of Goal-Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990

<sup>38</sup> M.D. Mumford, "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", **Humor Resource Management Review**, 10(3), 2000, s.313-351.  
Brockbank, **a.g.m**, s.337-352

### 2.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Kapasitesi

Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde bilgi, firmalar için son derece önemlidir. Küresel rekabet ortamında firmaların yeni bilgi yaratma yetisine sahip olması, rekabet üstünlüğü sağlamanın tek güvenilir kaynağı olarak karşımıza çıkmakta ve bir firmanın inovasyon yapma yeteneği, onun sahip olduğu bilgi kapasitesi tarafından belirlenmektedir<sup>39</sup>.

Firmalardaki stratejik İK uygulamaların bilgi yönetme sürecinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Çünkü, insan kaynağı; bilgisi, tecrübesi ve yetenekleri ile firmalar açısından bilgi yönetim kapasitesinin artırılarak, değer yaratması adına çok önemli bir girdi sağlamaktadır<sup>40</sup>. Bireysel düzeyde hakim olunan bilgiyi etkin bir şekilde yöneten organizasyonlar, daha çok değer yaratıp stratejik üstünlük elde edebilmektedir<sup>41</sup>. Ancak, bireyler bazen güven duygusu eksikliği veya bireysel çıkarları nedeniyle bu bilgileri paylaşmak istememektedir. Bundan dolayı, örgütlerdeki katılımcı yaklaşım ve kendini örgüte ait hissettirme, bilginin yönetimi adına çok önemli bir husustur<sup>42</sup>. Huselid<sup>43</sup> ve Guthrie<sup>44</sup>, kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ödül sistemleri gibi stratejik İK uygulamaları ile çalışan gelişimi ve bağlılığının sağlanarak, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin olumlu yönde kullanılabilceğini ifade etmiştir. Aynı düşüncelerle, mevcut çalışmada da stratejik İK uygulamalarının çalışanlarının kapasitesinin artırılarak bilgi yönetim sürecinde önemli bir rol oynayacağı varsayılmıştır.

Bir firmadaki *kadrolama* süreci, yetenekli, bilgi donanımlı ve kalifiye personelin arzu edilen göreve alınması adına önemli bir fonksiyondur. Bu nedenle, yeni bir çalışanın işe alımı sürecinde de örgüte sağlayacağı katkı, örgüt içi bilgi paylaşım kapasitesi ve yetenekleri değerlendirilerek örgütsel düzeydeki bilgi yönetim kapasitesi etkinleştirilebilmektedir<sup>45</sup>. Ayrıca, çalışan *eğitimi* de bilgi yönetim kapasitesinin artırılması adına önemli bir fonksiyondur. Firmalar, arzu edilen bilgi ve uzmanlık düzeylerine ulaşma adına örgüt içi ve dışı çeşitli eğitimlerle çalışanları desteklemektedir<sup>46</sup>. Eğitim faaliyetlerinin çeşitliliği ile örgüt içi yenilikçi faaliyetler ve yaratı-

<sup>39</sup> F. Damanpour, "Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators", **Academy of Management Journal**, 34(3), 1991, s.555-590.

<sup>40</sup> Wright vd, **a.g.m.**, s.701-721; Collins ve Clark, **a.g.m.**, s.740-751

<sup>41</sup> Scarbrough, **a.g.m.**, s.501-516

<sup>42</sup> T.H. Davenport ve L. Prusak, **Working knowledge**, Boston. Harvard Business School Pres, 1998

<sup>43</sup> M.A. Huselid, "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance", **Academy of Management Journal**, 38, 1995, s.635-670.

<sup>44</sup> J.P. Guthrie, "High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence form New Zealand", **Academy of Management Journal**, 44(1), 2001, s.180-190.

<sup>45</sup> M.G. Martinsons, "Knowledge-based systems leverage human resource management expertise", **International Journal of Manpower**, 16(2), 1995, s.17-34. Scarbrough, **a.g.m.**, s.501-516

<sup>46</sup> Jaw ve Liu, **a.g.m.**, s.223-241



cı düşünceler ortaya çıkartılabilmektedir<sup>47</sup>. Bu nedenle, çalışanlara yönelik eğitim programları, bilgi yönetim süreci açısından önemli bir fonksiyondur<sup>48</sup>. Diğer bir stratejik İK uygulaması olan *katılım*, çalışanların bilgi yönetim sürecine pozitif yönde düşünceler beslemesi ve bu yönde katılım sağlaması adına önemli bir fonksiyondur. Organizasyonlar, karar verme sürecine katılımı destekleyerek ve bu yönde daha çok sağduyulu yaklaşarak, örgütüne daha bağlı bireyler elde etmektedir<sup>49</sup>. Bu nedenle, çalışanların karar alma sürecine katılımı sağlanarak bilgi çeşitliliği ve zenginliği artırılacak, nihai olarak da yeni ürün/süreç geliştirme sürecinde bilgi yönetim kapasitesi genişletilebilecektir<sup>50</sup>.

Örgütün *performans değerlendirme* yöntemi de örgütsel amaçlara ulaşma ve çalışan davranışlarını etkileme adına önemli uygulamalardır<sup>51</sup>. Eğer ki firmalar arzu edilen davranışları elde etmek istiyorsa, bu düşünce çerçevesinde uygun bir değerlendirme sistemi kurmalıdır<sup>52</sup>. Çünkü, çalışanlar performans değerlendirmeleri esnasında kullanılacağı düşüncesiyle, bilgi yönetimi çerçevesinde özellikle bilgi paylaşım faaliyetlerine katılmamaktadır<sup>53</sup>. Bu nedenle, eğer firmalar çalışanlarının yaptıkları işe yönelik bilgi paylaşımı ve uygulamalarına yönelik uygun değerlendirme sistemleri kurarsa, onları bilgi yönetim sürecine daha çok dahil edip, sahip olduğu bilgi çeşitliliğini artırabilecektir. İlave olarak, *ödül sistemleri*, bilginin paylaşımı ve yayılması adına; çalışanların yaratıcılığını, risk alma tutumlarını ve problem çözme becerilerini desteklemelidir<sup>54</sup>. Eğer ki organizasyonlardaki ödül sistemleri, bilginin değişimini sağlamaya yönelik bir katkı sağlarsa, bireyler bilgi yönetimi faaliyetlerinde daha çok gayret sarf edecektir<sup>55</sup>.

İlgili literatür kapsamında, stratejik insan kaynakları uygulamalarının bilginin elde edilmesi, paylaşılması ve uygulanması aşamasında önemli düzeyde yardımcı olduğu gözlenmektedir. Bu nedenle, uygun stratejik İK uygulamalarının bilgi yönetimi aktivitelerine yardımcı olacağı ve destekleyeceği düşüncesiyle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*Hipotez 2: Stratejik insan kaynakları uygulamaları ile bilgi yönetimi kapasitesi arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.*

<sup>47</sup> I. Nonaka ve H. Takeuchi, **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Pres, 1995

<sup>48</sup> L. Argote, B. McEvily ve R. Reagans, "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes", **Management Science**, 49(4), 2003, s.571-582.

<sup>49</sup> Glynn, **a.g.m**, s.1081-1111

<sup>50</sup> M.C. Andrews ve K.M. Kacmar, "Discriminating among organizational politics, justice, and support", **Journal of Organizational Behavior**, 22(4), 2001, s.347-366.

<sup>51</sup> Scarbrough, **a.g.m**, s.501-516

<sup>52</sup> Collins ve Clark, **a.g.m**, s.740-751

<sup>53</sup> Currie ve Kerrin, **a.g.m**, s.1027-1045

<sup>54</sup> Argote, **a.g.m**, s.571-582; G. VonKrogh, "Care in knowledge creation", **California Management Review**, 40(3), 1998, s.133-153.

<sup>55</sup> Scarbrough, **a.g.m**, s.501-516; Collins ve Clark, **a.g.m**, s.740-751; VonKrogh, **a.g.m**, s.133-153

## 2.4. Bilgi Yönetim Kapasitesi ve İnovasyon Performansı

Yeni bir ürün veya süreç, hatta yeni bir yönetim uygulaması gerektiren örgütsel inovasyon, sürdürülebilir büyümede önemli bir kaynak olarak ortaya çıkmıştır<sup>56</sup>. Bu süreç yeni veya var olan bir bilgi ile farklı bir ürün, farklı bir yöntem veya bilgi yönetimi uygulamasını içermektedir<sup>57</sup>. Bir örgütün yenilikçi karakteri onun bilgi yönetim kapasitesi ile ilişkilendirilmektedir<sup>58</sup>. Bilgi yönetimi, örgütsel değer yaratma ve etkililik sağlamak için, örgüt içi hakim olunan bilginin kademeli olarak artırılmasını ifade etmektedir<sup>59</sup>. Literatürde, bilgi yönetim kapasitesine sahip olan firmaların, efektif olmayan yöntem ve uygulamaları azaltma, değişime daha hızlı ayak uydurma, yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri geliştirme yönünde daha başarılı olduğu vurgulanmaktadır<sup>60</sup>. Etkin bir bilgi yönetimi, inovasyon sürecinden ihtiyaç duyulan bilgi iletişim ve değişimini sağlayarak yeni görüş ve düşünceler ortaya çıkarmak suretiyle inovasyon performansını artırmaktadır<sup>61</sup>. Bu nedenle, bilgi yönetim kapasitesinin, inovasyon faaliyetlerini destekleme ve artırma adına önemli bir rol üstlendiği görülmektedir.

Hem örgütün dışından hem de içinden diğer çalışanlardan elde edilen *bilgi kazanımları*, var olan bilginin yeniden düzenlenmesi ve yeni bilginin yaratılması adına önemli fırsatlar sağlamaktadır<sup>62</sup>. Bu kazanımla, var olan bilgi ve yeni katılan bilgi sayesinde, örgütün bilgi deposunda çeşitlilik sağlanmakta<sup>63</sup> ve firmada var olan bilginin derinliği ve kapsamı artırılmaktadır<sup>64</sup>. Bilgiye dayalı yaklaşımda, bilgi kazanım aktivitelerinin, firmanın faaliyetlerinin daha etkin başarılmasında önemli rol oynadığı öngörülmektedir. Bu nedenle de, hem örgüt dışı hem de örgüt içi bilgi elde etme potansiyeli yüksek organizasyonların, belirsizliklerin ve karmaşıklığın daha çok önüne geçerek, daha üstün bir yönetim ve teknolojik çeşitlilik sağlayacağı değerlendirilmektedir<sup>65</sup>. Bu nedenle, mevcut çalışmada bilgi kazanımının inovasyon performansı ile pozitif ilişkili olacağı varsayılmıştır.

<sup>56</sup> R.F. Hurley ve G.T.M. Hult, "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", **Journal of Marketing**, 62(3), 1998, s.42-54.

<sup>57</sup> C. Moorman ve A.S. Miner, "Organizational improvisation and organizational memory", **Academy of Management Review**, 23(4), 1998, s.698-723.

<sup>58</sup> Subramaniam ve Youndt, **a.g.m.**, s.450-463

<sup>59</sup> Scarbrough, **a.g.m.**, s.501-516

<sup>60</sup> A.H. Gold vd, "Knowledge management: an organizational capabilities perspective", **Journal of Management Information Systems**, 18(1), 2001, s.185-214.

<sup>61</sup> Madhavan ve Grover, **a.g.m.**, s.1-12; Nonaka ve Takeuchi, **a.g.k.**, s.195; VonKrogh, **a.g.m.**, s.133-153

<sup>62</sup> H. Yli-Renko vd, "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", **Strategic Management Journal** 22(6/7), 2001, s.587-613.

<sup>63</sup> Gold vd, **a.g.m.**, s.185-214.

<sup>64</sup> Yli-Renko vd, **a.g.m.**, s.587-613.

<sup>65</sup> T. Li ve R.J. Calantone, "The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination", **Journal of Marketing**, 62(4), 1998, s.13-29; S. Sarin ve C. McDermott, "The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams", **Decision Science**, 34(4), 2003, s.707-739; Yli-Renko vd, **a.g.m.**, s.587-613

*Bilgi paylaşımı* da örgütlerdeki, bireysel veya birimler düzeyindeki paylaşılan inanış ve davranışları vurgulamaktadır<sup>66</sup>. Literatürde, bilgi paylaşımının inovasyon performansını artırdığı yönünde bazı bulgular mevcuttur<sup>67</sup>. Özellikle, araştırmacılar bilgi paylaşımı uygulamaları ile yeni ürün veya süreç geliştirmede önemli başarılar elde edileceğini vurgulamaktadır<sup>68</sup>. Bu nedenle, örgüt içi bireyler ve birimler tarafından sahip olunan bilginin paylaşılması ile yeni yöntem ve zihinsel modeller kurulabilmektedir<sup>69</sup>.

Ayrıca, bilgiye sahip çalışanların paylaşımcı ve değişimci düşünceleriyle, kolektif öğrenme ve ilave faydalar sağlanabilmektedir<sup>70</sup>.

Bilgiye dayalı yaklaşımda bireysel ve örgütsel düzeydeki bilgi, bilgi uygulamaları ile değer kazanmaktadır. İnovasyon sürecindeki yeni ürün ve süreç gelişimi, çeşitli alanlardan gelen spesifik bilgilerin birleşimi ve uygulamasını gerektirmekte ve firmalardaki bilgi uygulamaları, örgütsel uzmanlıkların sahip olunan ürünlere aktarılmasına imkân sağlamaktadır<sup>71</sup>. Etkin bir bilgi uygulaması ile, verimsizliklerin azaltılması ve daha az hata yapılması sağlanabilmekte, sonuçta da yeni ürün ve süreçler ortaya koyarak yenilikçi teknolojiler ve yönetim sistemleri ortaya çıkarılmaktadır<sup>72</sup>.

Son yıllarda yapılan çalışmalarda da bilgi yönetim kapasitesi ve inovasyon performansı arasındaki ilişkiler vurgulanmıştır<sup>73</sup>. İlgili literatür kapsamında, bu çalışmada bilginin kazanımı, paylaşımı ve uygulama süreçlerini içeren bilgi yönetim

<sup>66</sup> Moorman ve Miner, **a.g.m.**, s.698-723

<sup>67</sup> G. Szulanski, "Exploiting internal stickiness: impediments to the transfer of best practice", **Strategic Management Journal**, 17, 1996, s.27-43; W. Tsai ve S. Ghoshal, "Social capital and value creation: the role of intra-firm Networks", **Academy of Management Journal**, 41(4), 1998, s.462-476; J. Dyer ve K. Nobeoka, "Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: the Toyota case", **Strategic Management Journal**, 21(3): 2000, s. 345-367; W. Tsai, "Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance", **Academy of Management Journal**, 44(5), 2001, s.996-1004.

<sup>68</sup> B. Kogut ve U. Zander, "Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology", **Organizational Science**, 3, 1992, s.383-397; Tsai ve Ghoshal, **a.g.m.**, s.462-476; Argote vd., **a.g.m.**, s.571-582

<sup>69</sup> D.C. Galunic ve S. Rodan, "Resource recombinations in the firms: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation", **Strategic Management Journal**, 19(12), 1998, s.1193-1201.

<sup>70</sup> I. Nonaka ve N. Konno, "The concept of 'Ba': building a foundation for knowledge creation", **California Management Review**, 40(3), 1998, s.40-54.

<sup>71</sup> Weisberg, **a.g.k.**, s.203

<sup>72</sup> Sarin ve McDermott, **a.g.m.**, s.707-739

<sup>73</sup> J. Alegre, K. Sengupta, ve R. Lapidra, "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry". **International Small Business Journal**, 31(4), 2013, 454-470; M. Gloet, ve D. Samson, D., **Knowledge Management to Support Systematic Innovation Capability**. In System Sciences (HICSS), 2013 46th Hawaii International Conference on (pp. 3685-3694). 2013, IEEE; D. Hislop, **Knowledge management in organizations: A critical introduction**. Oxford University Press, 2013

kapasitesinin, inovasyon performansına olumlu katkılar sağlayacağı varsayılmış ve aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

*Hipotez 3: Bilgi yönetim kapasitesi ile inovasyon performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur.*

Yukarıda kurulan hipotezler, ilgili literatür bulguları kapsamında stratejik İK uygulamaları, inovasyon performansı ve bilgi yönetimi kapasitesi arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır. Bu çalışmada, tam olarak ifade edilmek istenen şey, stratejik İK uygulamalarının firmaların sahip olduğu bilgi yönetim kapasitesi çerçevesinde inovasyon performansını etkileyeceğidir. Yani, firmalar kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme, ödül sistemleri gibi stratejik İK uygulamaları ile bilgi kazanımı, paylaşımı ve uygulamasını geliştirerek, sonuçta çalışanların yenilikçi özelliklerini artırmak suretiyle firma inovasyon performansının artırılacağı öngörülmektedir. Bu sebeple de, bilgi yönetim kapasitesinin süreçte aracı değişken etkide olacağı değerlendirilmiş ve aşağıdaki hipotez kurulmuştur.

*Hipotez 4: Bilgi yönetim kapasitesi, stratejik İK uygulamaları ve inovasyon performansı arasında aracı etkide bulunacaktır.*

### 3. Yöntem

Belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çalışma kapsamında anket uygulaması yapılmıştır. Örneklem grubundan, stratejik insan kaynakları yönetimi, inovasyon performansı ve bilgi yönetim kapasitesi değişkenlerini ölçen değerlendirme formlarını doldurmaları istenmiştir. Tüm bağımlı ve bağımsız değişkenler 1=“kesinlikle katılmıyorum”, 7=“kesinlikle katılıyorum” şeklinde 7’li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür.

#### 3.1. Örneklem

Savunma sanayii firmalarından rasgele yöntemle 116 firma seçilmiş ve bu firmaların üst düzey yöneticilerinin (yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, direktör) yanıtlaması için 600 adet anket hazırlanmıştır. Anketlerden bir kısmı savunma sanayi fuarında bizzat araştırmacı tarafından yüz-yüze görüşmelerle toplanmış, ulaşılamayan gruplar için de direk olarak ilgili şahıslara mail yoluyla anket çalışması tamamlanmıştır. Eksik ve hatalı kodlamalar ayırt edildikten sonra toplamda 354 anket değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Harmon vd.<sup>74</sup> düşük yanıt oranlarının endüstriyel araştırmalarda alışılmadık bir durum olmadığını belirtmiş ve geleneksel iki defa posta gönderme metodundan % 10.8 yanıt oranı alındığını belirtmiştir. Dwyer ve Welsh<sup>75</sup> ile Nahm vd.<sup>76</sup>’de benzer şartlar altında biraz daha düşük olan %6.3 ve %7.5 değerlerine ulaş-

<sup>74</sup> H.A. Harmon vd, “Exploring the sales manager’s feedback to a failed sales effort”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 17(1), 2002, s.43-55.

<sup>75</sup> ER. Dwyer ve M.A. Welsh, “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels”, **Journal of Marketing Research**. 22(4), 1985, s.397-414

<sup>76</sup> A.Y. Nahm vd, “The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance”, **Journal of Operations Management**. 21(3), 2003, s.281-306.

---

bildiklerini ifade etmişlerdir. İlave olarak Tan vd.<sup>77</sup> imalat hazırlıkları amacıyla yapılan satın alma faaliyetlerini yürüten yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmadan % 6.7 yanıt oranı aldıklarını belirtmiştir.

### 3.2. Yanıt Alınmama Sapmasının Değerlendirilmesi

Yanıt alınmama sapmasının testi, yanıt alınmasında kullanılan örneklem grubunun hatası nedeniyle herhangi bir potansiyel sapmanın belirlenmesi için önemlidir. Hunt<sup>78</sup> sadece yanıt alınmama sapması gerekçesiyle, araştırmaların güvenilir olmayacağı sonucunun çıkartılmaması gerektiğini ifade etmiş ve bu tür sapmaların, posta ile araştırma yaparken sürekli bir potansiyel olarak karşımıza çıkacağını vurgulamıştır. Ayrıca, yanıt vermeyenlerin geç yanıt verenlere benzediği belirlendiğinden<sup>79</sup>, erken ve geç yanıt verenlerin farklılık gösterip göstermediğinin tespiti de çok önemlidir. Lambert ve Harrington<sup>80</sup>, ilk ve ikinci grupları kıyaslayarak değerlendirme için bir yaklaşım önermekte ve yanıt alınmama sapmasının iki araştırma değişkenleri arasında fark yoksa mevcut olmadığını vurgulamaktadır.

Bu yaklaşımı izleyerek yanıt verenler, ilk ya da ilkinden yaklaşık 3 hafta sonra gönderilen yanıt isteklerine yanıt vermelerine göre sınıflandırılmıştır. İlk isteğe cevap verenler erken yanıt verenler, takip eden isteğe yanıt verenler geç yanıt verenler olarak sınıflandırılmıştır. Yanıt verenlerden % 71'i erken yanıt verenler olarak, % 29'u ise geç yanıt verenler olarak sınıflandırılmıştır. Tanımlayıcı değişkenlerin ortalamalarının kıyaslanması ve iki grup için stratejik insan kaynakları, inovasyon performansı ve bilgi kullanım kapasitesi ölçek-madde yanıtları tek yönlü ANOVA kullanılarak yapılmıştır. Farklılıklara neden olan kıyaslamalardan hiçbirisi istatistiksel olarak ( $p < 0.001$ ) anlamlı çıkmamıştır. Yanıt vermeyenlerin, tanımsal olarak geç yanıt verenlere benzediği belirlendiğinden, erken ve geç yanıt verenler arasında bulunan genel eşitlik yanıt alınmama sapmasının, toplanmış veri setine negatif bir etki yapmayacağı sonucu desteklenmiştir.

### 3.3. Ortak Yöntem Sapması

Çalışma verilerinin tek bir kaynaktan toplanması metodolojik açıdan bazı sorunları ve ortak yöntem sapmasını oluşturabilmektedir. Podsakoff vd.<sup>81</sup> istatistiksel metodların bu tür sorunları tamamen ortadan kaldıramayacağını belirtmesine rağmen,

---

<sup>77</sup> K.C. Tan vd, "Supply chain management: a strategic perspective", **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), 2002, s.614-631

<sup>78</sup> S. Hunt, "Commentary on an Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics", **Journal of the Academy of Marketing Science**, 18(2), 1990, s.173-177.

<sup>79</sup> J.S. Armstron ve T.S. Overton, "Estimating nonresponse bias in mail surveys", **Journal of Marketing Research**. 14(3), 1977, s.396-402.

<sup>80</sup> D.M. Lambert ve T.C. Harrington, "Measuring Nonresponse Bias in Customer Service Mail Surveys", **Journal of Business Logistics**, 11(2), 1990, s.5-25.

<sup>81</sup> P.M. Podsakoff vd, "Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies", **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 2003, s.879-903.

bu hataların minimum seviyelere çekilebileceğini vurgulamıştır. Bu nedenle de ilgili çalışma kapsamında önerilen uygulamalar ile verilerin toplanma aşamasında gerekli önlemler alınmıştır. Öncelikle, çalışmanın veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler, bugüne kadar defalarca kez geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerden seçilmiştir. İkinci olarak da, ilgili örneklem gruba cevapların tamamen gizli tutulacağı ve hiçbir şekilde açıklanmayacağı yüz-yüze yapılan görüşmelerde ifade edilmiştir.

Harman'ın tek faktör testi, potansiyel sapmaları incelemek için literatürde sıkça kullanılan önemli bir teknik olarak gösterilmektedir<sup>82</sup>. Bu testte bütün değişkenler faktör analizine (principal component) tabi tutulmaktadır. Harmon testine göre; önemli düzeyde bir ortak yöntem varyansı (common method variance), tek bir faktörün veya toplam varyansın büyüklüğünü gösteren genel bir faktörün çıkmasıyla anlaşılabilir. Bu çalışmada yapılan faktör analizi sonuçları, özdeğeri 1'den büyük olan ve toplam varyansların %82'sini oluşturan 5 faktörü ortaya çıkartmıştır. Birinci faktör toplam varyansın %22'sini oluşturmaktadır. Çıkan sonuç, tek bir faktörü işaret etmediği ve tek faktörün de genel varyansı açıklamadığı anlaşıldığından, ortak yöntem sapmasının çalışmada bir problem ortaya çıkarmadığını ifade etmek mümkündür. Ayrıca, Podsakoff ve Organ<sup>83</sup>, ölçeğin yeniden düzenlemesi ile ortak yöntem sapmasının minimum bir seviyeye çekilebileceğini ifade etmiştir. İfade edilen yöntem göre, bağımsız değişkenlerle ilgili olan ölçek maddeleri, ölçekte yer alan bağımlı değişkenlerle ilgili maddelerden önce gelmelidir. Bu çalışmada kullanılan ankette stratejik insan kaynakları uygulamaları ile ilgili maddeler, bilgi yönetim kapasitesi ve inovasyon performansı ölçeklerinden önce gelecek şekilde düzenlenmiştir.

### 3.4. Ölçekler

*İnovasyon Performansı* ölçeği, Ibarra<sup>84</sup> tarafından geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek inovasyon aktivitelerinin ölçüldüğü 7 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.86 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi (principal component) yapılmıştır. Sonuçlar, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi ile aşağıdaki Tablo-1'deki gibi elde edilmiştir.

Sonuçlar, özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %80.24'ünü açıklayan iki faktörü ortaya koymuştur. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri yönetim inovasyonu için 0.89; teknik inovasyon için de 0.86'dır.

---

<sup>82</sup> P.M. Podsakoff ve D. Organ, "Self-reports in organizational research: problems and prospects", **Journal of Management**, 12(4), 1986, s.531-544; J. Grafton vd, "The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance", **Accounting, Organizations and Society**, 35, 2010, s.689-706; D. Dalton ve R.R. Radtke, "The joint effects of machiavellianism and ethical environment on whistleblowing", **Journal of Business Ethics**, DOI 10.1007/s10551-012-1517-x, 2012

<sup>83</sup> Podsakoff ve Organ, **a.g.m.**, s.531-544

<sup>84</sup> H. Ibarra, "Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles", **Academy of Management Journal**, 36(3), 1993, s.471-501.

**Tablo 1: İnovasyon Performansına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları**

Maddeler	Faktörler	
	1	2
<b>1. Yönetim İnovasyonu</b>		
Çevresel değişimlere ayak uydurma	0.84	
Planlama uygulamalarındaki yönetim inovasyonu	0.81	
Süreç kontrol sistemlerindeki yönetim inovasyonu	0.81	
Bölümler ve bireyler arası uyumlaştırmaya yönelik yönetim inovasyonu	0.79	
<b>2. Teknik İnovasyon</b>		
Yeni teknolojiler üretme		0.87
Yeni ürünlerin teknolojileri içermesi		0.82
Kalite ve maliyetleri iyileştirmek için yeni süreçler geliştirme		0.80
Özdeğer		
	3.17	2.43
Toplam Varyans		
	45.13	80.24

*Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* ölçeği, daha önceki çalışmalarda<sup>85</sup> kullanılan kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ödül sistemlerini içeren alt ölçek maddeleri, bu çalışmada da stratejik insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde kullanılmıştır. Ölçek, 16 maddeden oluşmakta olup, güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.79 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi (principal component) yapılmıştır. Sonuçlar, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi ile aşağıdaki Tablo-2'deki gibi elde edilmiştir. Sonuçlar, özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %79.12'sini açıklayan beş faktörü ortaya koymuştur. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri eğitim için 0.84; ödül sistemleri için 0.80; kadrolama için 0.78; performans değerlendirme için 0.79; katılım için 0.78'dir.

<sup>85</sup> Youndt, **a.g.m**, s.836-866; Collins ve Clark, **a.g.m**, s.740-751; MacDuffie, **a.g.m**, s.197-221.

**Tablo 2: Stratejik İnsan Kaynakları Uygulamalarına Yönelik Faktör Analizi Sonuçları**

Boyut İsmi	Maddeler	Faktörler				
		1	2	3	4	5
Eğitim	Formal eğitim sistemlerinin olması	0.84				
	Kapsamlı eğitim politika ve prosedürlerinin olması	0.81				
	Yeni işe alımlardaki eğitim programlarının olması	0.78				
	Problem çözme kabiliyetine yönelik eğitimlerin olması	0.71				
Ödül Sistemleri	Kar paylaşımının olması		0.84			
	Teşvik edici ödemelerin olması		0.80			
	Performansa göre ödül sistemlerinin olması		0.76			
Kadrolama	İşe alımlarda seçici olması			0.82		
	Uzman ve yetenekli bireylerin seçilmesi			0.77		
	Gelecek potansiyeline sahip bireylerin seçilmesi			0.69		
Performans Değerlendirme	Gelişim odaklı bir değerlendirme sisteminin olması				0.84	
	Sonuç odaklı bir değerlendirme sisteminin olması				0.79	
	Davranış odaklı bir değerlendirme sisteminin olması				0.75	
Katılım	Çalışanların karar verme sürecine katılması					0.82
	Çalışanların işlere yönelik iyileştirme teklifleri yapabilmesi					0.73
	Çalışan sesinin üst kademelerde duyurulması					0.68
	<i>Özdeğer</i>	3.19	2.67	2.53	2.41	2.12
	<i>Toplam Varyans</i>	21.02	38.43	55.18	69.71	79.12

*Bilgi Yönetim Kapasitesi* ölçeği için daha önceki çalışmalarda<sup>86</sup> ölçek yapıları kullanılmıştır. Ölçek, 8 maddeden oluşmakta olup, güvenilirliğinin testine yönelik yapılan analizde Cronbach's Alfa değeri 0.82 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarını tespit etmek amacıyla faktör analizi (principal component) yapılmıştır. Sonuçlar, Varimax rotasyonlu temel bileşenler analizi ile aşağıdaki Tablo-3'deki gibi elde edilmiştir.

<sup>86</sup> H.F Lin ve G.G. Lee, "Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption", **Management Decision**, 43(2), 2005, 171-188; Gold. vd, **a.g.m.**, s.185-214



Sonuçlar, özdeğeri 1'den büyük ve toplam varyansın %85.14'ünü açıklayan üç faktörü ortaya koymuştur. Ölçeğin alt boyutlarının Cronbach's Alfa değerleri, bilgi kazanımı için 0.87; bilgi paylaşımı için 0.91; bilgi uygulamaları için de 0.82'dir.

**Tablo 3: Bilgi Yönetim Kapasitesine Yönelik Faktör Analizi Sonuçları**

Boyut İsmi	Maddeler	Faktörler		
		1	2	3
Bilgi Kazanımı	Müşterilerden bilgi elde edilmesi	0.86		
	İş ortaklarından bilgi elde edilmesi	0.82		
	Çalışanlardan bilgi elde edilmesi	0.77		
Bilgi Paylaşımı	Yöneticiler ve çalışanlar arasında bilginin paylaşılması		0.83	
	Çalışanlar arasında bilginin paylaşılması		0.80	
	Birimler arasında bilginin paylaşılması		0.75	
Bilgi Uygulamaları	Yönetim bilgisi etkin olarak uygulamalara yansıtılmaktadır			0.82
	Kullanılan bilgiler etkin olarak uygulamalara yansıtılmaktadır			0.81
	Özdeğer	2.48	2.34	2.03
	Toplam Varyans	30.17	62.86	85.14

Ölçeklerde yer alan ifadelerin Türkçe'ye adaptasyonu için tercüme-tekrar tercüme yöntemi kullanılmıştır<sup>87</sup>. Bu yöntemde, ölçekteki ifadeler öncelikle araştırmacı tarafından, sonra literatüre hakim başka bir uzman kişi tarafından çevrilmiştir. Söz konusu bu iki çeviri tercüman aracılığıyla tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Bu sayede ifadelerin doğru bir şekilde dilimize tercüme edilip edilmediği tespit edilmiş ve yapılan geri beslemelerle nihai şekli oluşturulmuştur. Oluşturulan son ölçekler, bu konuda akademik tecrübeye sahip bir öğretim görevlisi tarafından içerik yönünden incelendikten sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir.

Ahire vd.<sup>88</sup> yakınsama geçerliliğini (convergent validity) ölçmek için standart uyum indeksi (NFI) katsayısının kullanılmasını önermektedir. Onlara göre bu katsayı 0.90'dan büyükse, sonuçlar güçlü bir güvenilirliği göstermektedir. Garver ve Mentzer<sup>89</sup> ise, yakınsama geçerliliğini ölçmek için parametrelerin her bir ölçüm maddesi için 0.70'den büyük olması durumunda geçerli olacağını ifade etmiştir. İki boyutlu inovasyon performansı ölçeği için NFI değeri 0.95'tir. Bütün ortak parametre tahminleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve 7 tahminin 6'sı 0.70'ten büyük çıkmıştır. Beş boyutlu stratejik İK uygulamaları ölçeği için NFI değeri 0.97 olup bütün parametre

<sup>87</sup> N.J. Allen, "Examining organizational commitment in China", **Journal of Vocational Behaviour**, 62, 2003, s.511-515

<sup>88</sup> S.L. Ahire vd, "Development and validation of TQM implementation Constructs", **Decision Sciences**, 27(1), 1996, s.23-56.

<sup>89</sup> M.S. Garver ve J.T. Mentzer, "Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity", **Journal of Business Logistics**, 20(1), 1999, s.33-57.

tahminleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve 16 tahminin 14'ü, 0.70'ten büyük çıkmıştır. Bilgi yönetim kapasitesi ölçeği için de NFI değeri 0.94 olarak tespit edilmiş olup bütün tahminler istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve 8 tahminin 5'i 0.70'ten büyük çıkmıştır. Sonuçta, çalışmanın çok büyük oranda yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu ifade etmek mümkündür.

Ahire vd.<sup>90</sup> her bir ölçek için ikili ki-kare fark testleri kullanılarak ölçeklerin diskriminant geçerliliğinin ölçülmesini tavsiye etmektedir. Doğrulayıcı faktör analizi öncelikle bir çift ölçek üzerinde yapılar arası ilişkilere izin verilmek suretiyle yapılır ve ikinci seferde de korelasyonu bire düşürmek için uygulanmaktadır. Faktör analizi sonucuna göre ki-kare değerinin anlamlı olup olmadığı hesaplanmakta ve ki-kare sonuçlarındaki istatistiksel anlamlı fark da diskriminant geçerliliğini göstermektedir. Bu çalışmada Ki-kare fark testleri çalışmanın tüm ölçek ve alt ölçeklerinde ikili olarak yapılmıştır. Ki-kare farkları bağımsızlık derecesinin bir olduğu durumda 213.82,46 ile 7.642,91 arası değerler almıştır. Bütün farklar 0.01 seviyesinde anlamlı bulunmuştur. Yani, çalışma Diskriminant geçerliliğini sağlamıştır.

Ahire vd.<sup>91</sup> ile Garver ve Mentzer<sup>92</sup> tahmin geçerliliğinin, ilgili ölçeğinin diğer ölçeklerle ilişkisinin olup olmadığını belirleyerek tespit edileceğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmada her ölçeğin değerleri ölçek maddelerinin ortalama değerleri alınarak bulunmuştur. Ölçek ortalamaları hesaplanmak suretiyle yapılan korelasyon analizlerinde bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ikili olarak anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

Stratejik İK uygulamaları, inovasyon performansı ve bilgi yönetim kapasitesi ölçekleri; güvenilirliği, içerik geçerliliğini, yakınsama geçerliliğini, diskriminant geçerliliğini ve tahminsel geçerliliği göstermektedir. Bütün katsayılar ve göstergelerin, istenilen seviyelerde olmasından dolayı mevcut çalışma verilerinin analizinde herhangi bir engel tespit edilmemiştir.

#### 4. Deneysel Bulgular

Bu bölümde, çalışma modeli kapsamında kurulan hipotezlerin testleri yapılmıştır. Özet değerleri veren tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon matrisi Tablo 4'de, regresyon analiz sonuçları da Tablo-5'de verilmiştir. Tablo-5'de sunulan analizlere kontrol değişkeni olarak firma ömrü ve firma tipi de dahil edilmiştir. Yani, analizlerde model 1a; 2a; 3a; 4a ve 5a sadece kontrol değişkenleri ile yapılan sonuçları göstermektedir.

Çalışma değişkenleri arasındaki multicollinearity etkisini incelemek için VIF (Variance Inflation Factors) değerleri kullanılmıştır. Değişkenlere yönelik bulunan VIF değerleri 1.21 ve 2.83 arasında çıkmıştır. Hair vd.<sup>93</sup>'ye göre çalışma VIF değerleri kabul edilebilir sınırlar arasında olup, multicollinearity sorununun olmadığını ifade etmek mümkündür.

---

<sup>90</sup> Ahire vd, **a.g.m**, s.23-56

<sup>91</sup> Ahire vd, **a.g.m**, s.23-56

<sup>92</sup> Garver ve Mentzer, **a.g.m**, s.33-57

<sup>93</sup> J.F. Hair vd, **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1998

**Tablo 4: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri**

Değişken	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Bilgi Kazanımı	5.56	0.92	-										
2. Bilgi Paylaşımı	5.12	0.71	0.542***	-									
3. Bilgi Uygulamaları	5.78	0.82	0.614***	0.554***	-								
4. Kadrolama	5.97	1.02	0.591***	0.523***	0.518***	-							
5. Eğitim	5.81	0.98	0.515***	0.467***	0.513***	0.571***	-						
6. Performans Değerlendime	5.30	0.86	0.537***	0.481***	0.583***	0.507***	0.478***	-					
7. Katılım	5.88	0.83	0.427***	0.421***	0.487***	0.539***	0.528***	0.525***	-				
8. Ödül Sistemleri	5.11	0.79	0.484***	0.437**	0.509***	0.513***	0.423***	0.429***	0.352**	-			
9. Yönetim İnovasyonu	5.91	0.72	0.592***	0.472***	0.524***	0.577***	0.417***	0.315***	0.586***	0.278**	-		
10. Teknik İnovasyon	5.73	0.78	0.524***	0.497***	0.572***	0.511***	0.442***	0.361***	0.541***	0.351***	0.615***	-	
11. Firma Ömrü	9.23	3.62	0.193*	0.168*	0.079	0.272**	0.168*	0.061	0.185*	0.051	0.162*	0.043	-
12. Firma Tipi	0.44	0.39	0.237**	0.209**	0.101*	0.176*	0.192*	0.109*	0.251**	0.032	0.195*	0.141*	0.011

**Not:** Firma Tipi (0=Üretim ve Hizmet; 1= AR-GE, Bilgi Sistemleri); \* p<0.05; \*\* p<0.01; \*\*\*p<0.001; (çift-yönlü)

Tablo 5: Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Bilgi Kazanımı		Bilgi Paylaşımı		Bilgi Uygulamaları		Yönetim İnovasyonu				Teknik İnovasyon			
	Model 1a	Model 1b	Model 2a	Model 2b	Model 3a	Model 3b	Model 4a	Model 4b	Model 4c	Model 4d	Model 5a	Model 5b	Model 5c	Model 5d
<b>Kontrol Değişkenleri</b>														
Firma Ömrü	0.017	0.049	0.083	0.041	0.011	0.024	0.161*	0.193*	0.155*	0.098	0.098	0.069	0.105*	0.081
Firma Tipi	0.128*	0.075	0.051	0.017	0.087	0.054	0.091	0.051	0.106*	0.062	0.074	0.091	0.054	0.112*
<b>SIKY Uygulamaları</b>														
Kadrolama		0.384***		0.342***		0.347***		0.328***		0.128*		0.313***		0.109*
Eğitim		0.227**		0.176***		0.232**		0.193*		0.087		0.151*		0.074
Performans Değerlendirme		0.079		0.061		0.125*		0.163*		0.121*		0.173**		0.094
Katılım		0.317***		0.403***		0.213**		0.224**		0.091		0.241**		0.129*
Ödül Sistemleri		0.092		0.363***		0.141*		0.085		0.071		0.206**		0.091
<b>Bilgi Yönetim Kapasitesi</b>														
Bilgi Kazanımı										0.413***	0.292**			0.427***
Bilgi Paylaşımı										0.374***	0.314***			0.383***
Bilgi Uygulamaları										0.284**	0.192*			0.271**
R2	0.07		0.03	0.54	0.02	0.57	0.08	0.68	0.61	0.74	0.03	0.58	0.47	0.61
F	3.48*		1.87	22.91***	0.96	21.14***	2.97*	36.08***	30.63***	34.73***	1.27	24.98***	14.43***	28.83***

Not: Standardize beta değerleri kullanılmıştır. Firma Tipi (0=Üretim ve Hizmet; 1= AR-GE, Bilgi Sistemleri); \* p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001; (çift-yönlü)

---

Model 4b ve 5b sonuçlarından; stratejik İK uygulamalarının, yönetim ve teknik inovasyon faaliyetlerine bir alt boyut dışında direk olarak etkide bulunduğunu ifade etmek mümkündür. Stratejik İK uygulamalarının alt boyutlarından; ödül sistemlerinin yönetim inovasyonuna etkisi dışındaki tüm boyutların yönetim ve teknik inovasyona anlamlı seviyede pozitif bir etkide bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, firmaların etkin şekilde uygulanan kadrolama, eğitim, performans değerlendirme ve katılım fonksiyonları ile inovasyon performanslarını artırabileceğini işaret etmektedir. Bu nedenle de Hipotez 1 kapsamındaki öngörünün bir alt boyut dışında desteklendiğini ifade etmek mümkündür. Aynı şekilde yukarıdaki tablo sonuçlarından; bilgi yönetim kapasitesi alt boyutları olan bilgi kazanımı, bilgi paylaşımı ve bilgi uygulamaları ile hem yönetim inovasyonu hem de teknik inovasyon arasındaki pozitif bir etkinin olduğu görülmektedir. Bu sebeple çalışma kapsamında kurulan Hipotez 3 varsayımı da desteklenmektedir.

Stratejik İK uygulamaları ile bilgi yönetim kapasitesi arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla yapılan regresyon analizlerinde; performans değerlendirme ile bilgi paylaşımı ve bilgi kazanımı; ödül sistemleri ile de bilgi kazanımı arasında bulunan etki değerlerinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Bunun dışındaki alt boyutlar ile bilgi yönetim kapasitesi arasında pozitif yönde anlamlı düzeyde bir etki söz konusudur. Bu nedenle Hipotez 2 kapsamındaki öngörünün de büyük oranda desteklendiğini ifade etmek mümkündür.

Buraya kadar yapılan analizlerden, hipotezlerin değişkenlerin alt boyutları kapsamında büyük oranda desteklendiği görülmektedir. Bu aşamadan sonra aracı değişken etkisi ve bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının da test edilmesi önem arz etmektedir<sup>94</sup>. Bu tür bir değerlendirme için de çalışma kapsamında literatürde sıkça kullanılan Baron ve Kenny (1986)'nın üç aşamalı testi kullanılmıştır. Bu teste göre, öncelikle bağımsız değişken ile aracı etkide bulunan değişken arasında anlamlı bir ilişkinin olması, ikinci olarak bağımsız değişkenle bağımlı değişken arasında anlamlı düzeyde bir ilişki olmalı, son olarak da bağımsız değişken modelde iken aracı etkide bulunan değişkenle bağımlı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır. Eğer bu üç şart sağlanırsa en azından kısmi aracı değişken (partial mediating) etkisinden söz edilebilmektedir. Ayrıca, son aşamada eğer bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi tamamen ortadan kalkarsa tam aracı değişken etkisi (complete mediating) söz konusudur<sup>95</sup>.

Yukarıdaki Tablo-5 sonuçları incelendiğinde, stratejik İK uygulamalarının alt boyutlarından performans değerlendirme ile bilgi kazanımı ve bilgi paylaşımı, ödül sistemleri ile de bilgi paylaşımı arasında; ayrıca ödül sistemleri ile de yönetim inovasyonu arasında anlamlı düzeyde ilişkiler çıkmadığından Baron ve Kenny (1986) yaklaşımının varsayımları sağlanmamıştır. Bunun dışındaki boyutlar için; kadrolama ve performans değerlendirme alt boyutlarının yönetim inovasyonuna etkisinde bilgi yönetim kapasitesi tüm alt boyutlarında kısmi aracı değişken olarak; eğitim ve katı-

---

<sup>94</sup> D.P. MacKinnon, **Introduction to Statistical Mediation Analysis**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008

<sup>95</sup> D.P. MacKinnon vd, "A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effect", **Psychological Methods**, 7, 2002, s.83-104.

lım alt boyutlarının yönetim kapasitesine etkisinde bilgi yönetim kapasitesi tüm alt boyutlarında tam aracı değişken olarak; kadrolama ve katılım alt boyutlarının teknik inovasyona etkisinde, bilgi yönetim kapasitesi tüm alt boyutlarında kısmi aracı değişken olarak; eğitim ve performans değerlendirme alt boyutlarının teknik inovasyona etkisinde ise bilgi yönetim kapasitesi tüm alt boyutlarında tam aracı değişken olarak etkide bulunmaktadır. Bu sonuçlardan, Hipotez-4 kapsamında öngörülen varsayımın birçok alt boyut için sağlandığını, yani bilgi yönetim kapasitesinin stratejik İK uygulamalarının inovasyon performansına etkisinde büyük oranda aracı değişken olarak rol aldığını ifade etmek mümkündür.

## 5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma, bilgi yönetim kapasitesinin stratejik insan kaynakları uygulamaları ve inovasyon performansı arasındaki aracılık etkisini araştırmak amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla, teknolojik değişimlere ayak uydurma konusunda bilhassa daha hızlı olması gereken bir sektör olan savunma sanayiinde deneysel araştırmalar yapılmıştır. Analiz sonuçları, değişkenlerin alt boyutlarında çoğunlukla desteklenmiştir. Yani, stratejik insan kaynakları uygulamaları bir boyutu dışında, bilgi yönetim kapasitesi ise tüm alt boyutlarında inovasyon performansını pozitif yönde etkilemektedir. İlave olarak, bilgi yönetim kapasitesi; stratejik insan kaynakları uygulamaları ve inovasyon performansı arasında aracı değişken olarak rol almaktadır. Bu çalışma bulguları ilgili literatürde bu yönde yapılan deneysel çalışmaların bulguları ile paralel sonuçlar göstermektedir<sup>96</sup>.

Çalışmanın sonuçları çeşitli olası teorik uygulamaları da ortaya çıkarmıştır. Birincisi, bu çalışma literatürde yer alan ve insan kaynaklarının stratejik yönetim perspektifinden ele alınması ile organizasyonlardaki bilgi yönetim ve yenilikçi girişimlerin artırılacağını deneysel olarak ortaya koymuştur. Bulgular, stratejik insan kaynakları yönetimi ve bilgi yönetimi süreçlerine inovasyon bakış açısından önemli bir ışık tutmaktadır. İkinci olarak, toplanan veriler, karar verici durumunda olan üst

---

<sup>96</sup> L. Argote, B. McEvily ve R. Reagans, "Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes", **Management Science**, 49(4), 2003, s.571-582; J. Alegre, K. Sengupta, ve R. Lapiedra, "Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry". **International Small Business Journal**, 31(4), 2013, 454-470; H. Yli-Renko vd, "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", **Strategic Management Journal** 22(6/7), 2001, s.587-613; M. Özdevecioğlu, "Strategic human resource management practises and organizational innovation", **23. Workshop on Strategic Human Resource Management**, Slovenia, 2008; R.M. Shatouri, R. Omar, K. Igusa, ve F de Sao Pedro Filho, "Embracing green technology innovation through strategic human resource management: A case of an automotive company". **American Journal of Economics and Business Administration**, 5(2), 2013, s.61-73; M.D. Mumford, "Managing creative people: strategies and tactics for innovation", **Human Resource Management Review**, 10(3), 2000, s.313-351; G. Harel ve S. Tzafirir, "The effect of human resource management practices on perceptions of organizational and market performance of the firm", **Human Resource Management**, 38 (3), 1999, s.185-200.

---

düzyer yöneticilerden elde edilmiştir. Bu sayede, birçok çalışmada ifade edildiği üzere, üst yönetimin desteği alınmadan yapılan uygulamaların devam ettirilme ve verim alınmasındaki negatiflikler en aza indirilmiştir. İlaveten, çalışma sonuçları ile uygulayıcı pozisyonundaki yöneticilere sahip olduğu insan kaynağının, çeşitli stratejik İK uygulamaları ile; bilgi kazanımı, bilgi paylaşımı ve bilgi uygulamaları boyutlarını etkileyecekleri ve nihai olarak yenilikçi faaliyetlerini arttırabilecekleri tespit edilmiştir. Bu nedenle, yöneticilerin sahip olunan bilgi yönetim kapasitesinin farkına varması ve bu yönde önlemler alıp, uygulamalarına yön vermesi önemli çıktılar sağlayacaktır.

Çalışma, stratejik İK uygulamaları, inovasyon performansı ve bilgi yönetim kapasitesi ilişkilerinin teorik çerçevesinin desteklenmesi adına önemli bulgular ortaya koymuştur. İlgili literatür incelemesinde, bu alanda ortaya konulan ilişkilere yönelik bir boşluk olduğu görülmektedir. Bu nedenle, mevcut çalışma bilgi temelli yaklaşım bakış açısıyla, stratejik İK uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkiye yönelik bir model kurmuş ve bilgi yönetim kapasitesinin aracı değişken (mediating) etkisini araştırmıştır. Önceki bazı çalışmalarda insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon performansı arasındaki ilişkilerin farkına varılmasına rağmen, az sayıda çalışmada deneysel olarak incelemeler yapılmıştır<sup>97</sup>. Bu nedenle, mevcut çalışma kapsamında yapılan deneysel araştırma bulgularının da literatüre önemli katkılar sağladığı değerlendirilmektedir.

Çalışma sonuçlarının elde edilmesinde kullanılan veriler, diğer çalışmalarda olduğu gibi verilerinin tek bir kaynaktan toplanması açısından bazı sorunları ve ortak yöntem hatalarını (common method variance) doğurabilmektedir. Literatürde bu tür hataları tespit etmek için önerilen yöntemlere göre bu çalışma için gerekli testler yapılmış ve çıkan güvenilirlik ve geçerlilik sonuçlarından, bu çalışma sonuçlarının yorumlanmaya uygun nitelikte olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışmada yanıt alınamama sapmasının da değerlendirilip, genel kabul görmüş oranlarda olduğunun tespitiyle de çalışmaya ilave bir değer katılmıştır. Ancak, bu çalışmada kullanılan veriler sadece üst düzey yöneticilerden elde edilmiştir. Bu yüzden mevcut çalışma sonuçlarının tüm seviyelere göre genellenmesi mümkün olmayabilir. İlave olarak, bu araştırma verileri savunma sanayi firmalarından elde edilmiştir. Bu yüzden sonuçların genellenebilmesi için başka sektörlerde de aynı yönde araştırmaların yapılması uygun olacaktır.

Sonuç olarak, insan kaynağı firmalar açısından değer yaratan ve stratejik rekabet üstünlüğü sağlayan önemli bir girdidir. Bu nedenle, mevcut çalışmanın bakış açısıyla, sahip olunan bilgi yönetim kapasitesinin; stratejik insan kaynakları uygulamaları ile inovasyon performansı arasında mediating etkisi tespit edilmiş ve bu yönde hem literatüre hem de uygulayıcılara yönelik önemli bir altyapı oluşturulmuştur.

---

<sup>97</sup> D. Jiménez-Jiménez ve R. Sanz-Valle, "Innovation and human resource management fit: an empirical study", *International Journal of Manpower*, 26(4), 2005, s.364-381; Laursen ve Foss, *a.g.m.*, s.243-263

### Kaynakça

- AHIRE, S.L., GOLHAR, D.Y. ve WALLER, M.A., “Development and validation of TQM implementation Constructs”, **Decision Sciences**, 27(1), 1996, s.23-56.
- ALEGRE, J., SENGUPTA, K., ve LAPIEDRA, R., “Knowledge management and innovation performance in a high-tech SMEs industry”. **International Small Business Journal**, 31(4), 2013, 454-470.
- ALLEN, N.J., “Examining organizational commitment in China”, **Journal of Vocational Behaviour**, 62, 2003, s.511-515
- ANDREWS, M.C. ve KACMAR K.M., “Discriminating among organizational politics, justice, and support”, **Journal of Organizational Behavior**, 22(4), 2001, s.347-366.
- ARGOTE, L., MCEVILY B. ve REAGANS R., “Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes”, **Management Science**, 49(4), 2003, s.571-582.
- ARMSTRONG, J.S. ve OVERTON. T.S., “Estimating nonresponse bias in mail surveys”, **Journal of Marketing Research**. 14(3), 1977, s.396-402.
- BARNEY, J.B., “Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”, **Journal of Management**, 17, 1991, s.99-120.
- BARTEL, A.P., “Productivity gains from the implementation of employee training program”, **Industrial Relations**, 33, 1994, s.411-425
- BROCKBANK, W., “If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR’s contribution to competitive advantage”, **Human Resource Management**, 38(4), 1999, s.337-352.
- CAN, H., AKGÜN, A. ve KAVUNCUBAŞI, S., **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1995
- COLLINS, C.J. ve CLARK, K.D., “Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: the role of human resource in creating organizational competitive advantage”, **Academy of Management Journal**, 46(6), 2003, s.740-751.
- CURRIE, G. ve KERRIN M., “Human resource management and knowledge management: enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company”, **International Journal of Human Resource Management**, 14(6), 2003, s.1027-1045.
- DALTON, D. ve RADTKE, R.R., “The joint effects of machiavellianism and ethical environment on whistle-blowing”, **Journal of Business Ethics**, DOI 10.1007/s10551-012-1517-x, 2012
- DAMANPOUR, F., “Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators”, **Academy of Management Journal**, 34(3), 1991, s.555-590.
- DAVENPORT, T.H. ve PRUSAK L., **Working knowledge**, Boston. Harvard Business School Pres, 1998



- 
- DWYER, FR. ve WELSH. M.A., “Environmental Relationships of the Internal Political Economy of Marketing Channels”, **Journal of Marketing Research**, 22(4), 1985, s.397-414
- DYER J. ve NOBEOKA K. (2000), “Creating and managing a high-performance knowledge sharing network: the Toyota case”, **Strategic Management Journal**, 21(3): s. 345-367.
- ERICSSON K.A. ve CHARNESS N., **Cognitive and developmental factors in expert performance**. In: Feltovich PJ, Ford KM, Hoffman RR, editors. *Expertise in Context: Human and Machine*. Menlo Park, CA: The MIT Pres, 1997
- EVANS, W.R. ve DAVIS, W.D., “High performance work systems and organizational performance: The mediating role of the internal social structure”, **Journal of Management**, 31(5), 2005, s.758-775
- GALUNIC D.C. ve RODAN S., “Resource recombinations in the firms: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation”, **Strategic Management Journal**, 19(12), 1998, s.1193-1201.
- GARVER, M.S. ve MENTZER, J.T., “Logistics research methods: employing structural equation modeling to test for construct validity”, **Journal of Business Logistics**, 20(1), 1999, s.33-57.
- GLOET, M., ve SAMSON, D., “Knowledge Management to Support Systematic Innovation Capability”. In *System Sciences*, **46th Hawaii International Conference on IEEE 2013**, s.3685-3694
- GLYNN M.A., “Innovative genius: a framework for relating individual and organizational intelligences to innovation”, **Academy of Management Journal**, 21(4), 1996, 1081-1111.
- GOLD A.H, MALHOTRA A, SEGARS A.H., “Knowledge management: an organizational capabilities perspective”, **Journal of Management Information Systems**, 18(1), 2001, s.185-214.
- GRAFTON, J, LILLIS, A. ve WIDENER, S., “The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance”, **Accounting, Organizations and Society**, 35, 2010, s.689-706.
- GUTHRIE J.P., “High-involvement work practices, turnover, and productivity: evidence form New Zealand”, **Academy of Management Journal**, 44(1), 2001, s.180-190.
- HAIR J.F, ANDERSON R.E, TATHAM R.C. ve BLACK W.C., **Multivariate Data Analysis**. Upper Saddle Civer, NJ: Prentice-Hall, 1998
- HANSEN M., “The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organizational sub-units”, **Administrative Science Quarterly**, 44(1), 1999, s. 83-111.
- HAREL G. ve TZAFRIR, S., “The effect of human resource management practices on perceptions of organizational and market performance of the firm”, **Human Resource Management**, 38 (3), 1999, s.185-200

- HARMON, H.A.. BROWN. G., WIDING, R.E. II ve HAMMOND, K.L., “Exploring the sales manager’s feedback to a failed sales effort”, **Journal of Business and Industrial Marketing**, 17(1), 2002, s.43-55.
- HISLOP, D. **Knowledge management in organizations: A critical introduction**. Oxford University Press, 2013
- HUNT. S., “Commentary on an Empirical Investigation of a General Theory of Marketing Ethics”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 18(2), 1990, s.173-177.
- HURLEY R.F ve HULT G.T.M., “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, **Journal of Marketing**, 62(3), 1998, s.42-54.
- HUSELID, M.A., “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance”, **Academy of Management Journal**, 38, 1995, s.635-670.
- HUSELID, M.A.. JACKSON, S.E. ve SCHULER, R.J., “Technical and strategic HRM effectiveness as determinants of firm performance”, **Academy of Management Journal**, 40(1), 1997, s.171-188.
- IBARRA H., “Network centrality, power, and innovation involvement: determinants of technical and administrative roles”, **Academy of Management Journal**, 36(3), 1993, s.471-501.
- ICHNIOWSKI, C., SHAW K., PRENNUSHI G., “The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines”, **Economy Review**, 87(3), 1997, s.291-313.
- JAW, B. ve LIU, W., “Promoting organizational learning and self-renewal in Taiwanese companies: the role of HRM”, **Human Resource Management**, 42(3), 2003, s.223-241.
- JIMÉNEZ-JIMÉNEZ D. ve SANZ-VALLE R., “Innovation and human resource management fit: an empirical study”, **International Journal of Manpower**, 26(4), 2005, s.364-381.
- KNOKE D., ve KALLEBERG, A.L., “Job training in U.S. organizations”, **American Sociological Review**, 59, 1994, s.537-546
- KOGUT B. ve ZANDER U., “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology”, **Organizational Science**, 3, 1992, s.383-397.
- LAMBERT. D.M. ve HARRINGTON, T.C., “Measuring Nonresponse Bias in Customer Service Mail Surveys”, **Journal of Business Logistics**, 11(2), 1990, s.5-25.
- LAURSEN, K. ve FOSS N.J., “New human resource management practices, complementarities, and the impact on innovation performance”, **Cambridge Journal of Economy**, 27(2), 2003, s.243-263.
- LEPSINGER, R ve LUCIA A.D., **The Art and Science of 360 Degree Feedback**, Jossey-Bass, 1997

- 
- LI, T. ve CALANTONE R.J., “The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination”, **Journal of Marketing**, 62(4), 1998, s.13-29.
- LIN, H.F ve LEE, G.G., “Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption”, **Management Decision**, 43(2), 2005, 171-188.
- LOCKE E., ve LATHAM, G., **A Theory of Goal-Setting and Task Performance**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990
- MACDUFFIE, J.P., “Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry”, **Industrial Labor Relations Review**, 48, 1995, s.197-221.
- MACKINNON D.P., LOCKWOOD C.M., HOFFMAN. J.M., WEST S.G. ve SHEETS V., “A comparison of methods to test mediation and other intervening variable effect”, **Psychological Methods**, 7, 2002, s.83-104.
- MACKINNON, D.P., **Introduction to Statistical Mediation Analysis**, Mahwah, NJ: Erlbaum, 2008
- MADHAVAN R. ve GROVER R., “From embedded knowledge to embodied knowledge: new product development as knowledge management”, **Journal of Marketing**, 62(4), 1998, s.1-12.
- MADSEN, A.S. ve ULHØI, J.P., “Technology innovation, human resources and dysfunctional integration”, **International Journal of Manpower**, 26(6), 2005, s.488-501.
- MARTINSONS, M.G., “Knowledge-based systems leverage human resource management expertise”, **International Journal of Manpower**, 16(2), 1995, s.17-34.
- MENDELSON, H. ve PILLAI, R.R., “Information age organizations, dynamics, and performance”, **Journal of Economical Behavior Organization**, 38, 1999, s.253-281.
- MOORMAN C. ve MINER A.S., “Organizational improvisation and organizational memory”, **Academy of Management Review**, 23(4), 1998, s.698-723.
- MUMFORD, M.D., “Managing creative people: strategies and tactics for innovation”, **Human Resource Management Review**, 10(3), 2000, s.313-351.
- NAHM, A.Y., VONDEREMBSE, M.A. ve KOUFTEROS. X.A., “The impact of organizational structure on time-based manufacturing and plant performance”, **Journal of Operations Management**. 21(3), 2003, s.281-306.
- NONAKA, I. ve KONNO N., “The concept of ‘Ba’: building a foundation for knowledge creation”, **California Management Review**, 40(3), 1998, s.40-54.
- NONAKA, I. ve TAKEUCHI, H., **The knowledge-creating company**. New York: Oxford University Pres, 1995

- ÖZDEVECİOĞLU, M., “Strategic human resource management practises and organizational innovation”, **23. Workshop on Strategic Human Resource Management**, Slovenia, 2008
- PFEFFER, J., **The human equation**. Boston: Harvard Business School Pres, 1998
- PODSAKOFF, P.M. ve ORGAN, D., “Self-reports in organizational research: problems and prospects”, **Journal of Management**, 12(4), 1986, s.531-544.
- PODSAKOFF, P.M., MACKENZIE, S.B., LEE, J., ve PODSAKOFF, N.P., “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, **Journal of Applied Psychology**, 88(5), 2003, s.879-903.
- PORTER, M., **Competitive Advantage**, Free Press, NewYork, 1985
- RUGGLES R., “The state of the notion: knowledge management in practice”, **California Management Review**, 40(3), 1998, s.80-89.
- SABUNCUOĞLU, Z., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.baskı, Ezgi Kitapevi, Bursa, 2000
- SARIN, S. ve MCDERMOTT C., “The effect of team leader characteristics on learning, knowledge application, and performance of cross-functional new product development teams”, **Decision Science**, 34(4), 2003, s.707-739.
- SCARBROUGH H. ve CARTER C., **Investigating knowledge management**. London: CIPD, 2000
- SCARBROUGH H., “Knowledge management, HRM and the innovation process”, **International Journal of Manpower**, 24(5), 2003, s.501-516.
- SHATOURI, R.M., OMAR, R., IGUSA, K., ve DE SAO PEDRO FILHO, F., “Embracing green technology innovation through strategic human resource management: A case of an automotive company”. **American Journal of Economics and Business Administration**, 5(2), 2013, 61-73.
- SUBRAMANIAM M. ve YOUNDT M.A., “The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities”, **Academy of Management Journal**, 48(3), 2005, s.450-463.
- SZULANSKI, G., “Exploiting internal stickiness: impediments to the transfer of best practice”, **Strategic Management Journal**, 17, 1996, s.27-43.
- TAN, K.C. LYMAN, S.B. ve WISNER, J.D., “Supply chain management: a strategic perspective”, **International Journal of Operations and Production Management**, 22(6), 2002, s.614-631
- TSAI, W. ve GHOSHAL S., “Social capital and value creation: the role of intra-firm Networks”, **Academy of Management Journal**, 41(4), 1998, s.462-476.
- TSAI, W., “Knowledge transfer in intra-organizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance”, **Academy of Management Journal**, 44(5), 2001, s.996-1004.

- 
- TSAI, W., "Social structure of "competition" within a multi-unit organization: coordination, competition, and intra-organizational knowledge sharing", **Organizational Science**, 13(2), 2002, s.179-190.
- VONKROGH, G., "Care in knowledge creation", **California Management Review**, 40(3), 1998, s.133-153.
- WEISBERG, R. W., **Expertise and reason in creative thinking: evidence from case studies and the laboratory**. In: Kaufman JC, Baer J, editors. *Creativity and Reason in Cognitive Development*. Cambridge: Cambridge University Press, 2006
- WRIGHT, P.M. ve MCMAHAN, G.C., "Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management" **Human Resource Management Journal**, 21(2), 2011, s.93-104
- WRIGHT, P.M., DUNFORD. B.B. ve SNELL. S.A., "Human resources and the resource based view of the firm", **Journal of Management**. 27(6), 2001, s.701-721 .
- YLI-RENKO, H., AUTIO, E. ve SAPIENZA, H.J., "Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms", **Strategic Management Journal** 22(6/7), 2001, s.587-613.
- YOUNDT, M.A, SNELL, S.A, DEAN, J.W. ve LEPAK, D.P., "Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance", **Academy of Management Journal**, 39(4), 1996, s.836-866.

