

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İÇ GİRİŞİMCİLİK (GİRİŞİMSSEL PERFORMANS) ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAYSERİ İMALAT SANAYİNDE BİR ARAŞTIRMA

A. Asuman AKDOĞAN*
Ayşe CİNGÖZ**

Özet

Örgütsel amaçlara ulaşmada insanın önemli bir kaynak olarak düşünülmesi, insan kaynakları (İK) uygulamalarının stratejik çıktılarla ilişkilendirilmesi noktasında örgütleri harekete geçirmiştir. Böylece, daha büyük bir örgüt içinde insan kaynakları yönetimi (İKY) fonksiyonunun ve rolünün incelenmesine yönelik makro-örgütsel bir yaklaşım olarak stratejik insan kaynakları yönetimi alanı gelişmiştir. Stratejik İKY, yatay ve dikey boyutları olan bir alandır. Bu kapsamda, yapılan çalışmanın amacı; Stratejik İKY'yi kavramsal açıdan ele alarak, stratejik İKY'nin iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkilerini belirlemektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için Kayseri OSB'de faaliyet gösteren 74 sanayi işletmesinin İK yöneticilerine anket uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda, stratejik İKY'nin ve boyutlarının, iç girişimciliği olumlu yönde etkilediği, değişkenler arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada, stratejik İKY'yi uygulayarak iç girişimcilik düzeylerini artırmak isteyen işletme yöneticilerine ve bu konuda çalışma yapmayı arzulayan araştırmacılara yönelik bir takım önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Dikey Uyum, Yatay Uyum, İç Girişimcilik (Girişimsel Performans)

EFFECTS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON INTRAPRENEURSHIP (ENTREPRENEURIAL PERFORMANCE): A SURVEY OF MANUFACTURING INDUSTRY IN KAYSERİ

Abstract

Considering human as an important source in achieving organizational goals stimulates organizations to integrate human resource management (HRM) with strategic outputs. Thus, strategic human resource

* Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Prof. Dr.

** Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Öğretim Üyesi, Yrd. Doç. Dr.

management (SHRM) develops as a macro-organizational approach to investigate HRM and its role within a bigger organization. SHRM is a domain that has horizontal and vertical dimensions. The objective of this study is to explain SHRM in a theoretical way and to examine the effects of SHRM on intrapreneurship (entrepreneurial performance). A survey was conducted to attain this aim. Data was obtained from HR managers of each 74 private manufacturing companies in Kayseri. According to the results of analysis, SHRM and its dimensions have effect on intrapreneurship in a positive way. Some recommendations were made for managers who want to increase intrapreneurship (entrepreneurial performance) by applying SHRM and researchers who will study on SHRM in the future.

Keywords: Strategic Human Resource Management, Vertical Fit, Horizontal Fit, Intrapreneurship (Entrepreneurial Performance)

I. Giriş

Örgütler arasındaki birleşme ve satın almalar, örgütlerin yeniden yapılanma çalışmaları, küçülme ve doğru büyüklüğe ulaşma yönündeki çabalarının yoğunlaşması, artan işgücü maliyetleri, insanı işletmeler açısından önemli ve planlanması gereken bir kaynak haline getirmiştir. Özellikle, rekabet üstünlüğü elde etmede insanın stratejik-temel kaynak olarak görülmesi, işletme içindeki diğer kaynaklar gibi stratejik yönetilmesi ihtiyacını artırmış ve İKY ile stratejik yönetim alanının bütünleşmesini gerekli kılmıştır. Ayrıca, İK yöneticilerinin ve İK departmanlarının işletme içinde daha stratejik bir rol oynamaya başlamaları da stratejik İKY'nin ortaya çıkışında rol oynamıştır.

Stratejik İKY, örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejileriyle bütünleşmesidir. Bütünleşme ile kast edilen İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumdur. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin yatay (iç uyum) ve dikey boyutu (dış uyum) söz konusudur [1]. Stratejik İKY'nin yatay boyutu farklı İK politikaları ve İK faaliyetleri arasındaki karşılıklı uyumu ifade ederken, dikey boyutu genel olarak işletme ve İK stratejileri arasındaki uyum üzerinde durmaktadır [2].

Stratejik İKY, birçok işletme çıktısını ve örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Çeşitli çalışmalarda, İK stratejilerinin örgüt stratejileri ve birbiri ile karşılıklı uyum sağladıkları zaman örgütsel performansın yükseleceği vurgulanmaktadır [3,4]. Bununla birlikte, stratejik İKY firmaların iç girişimcilik düzeylerini yani girişimsel performanslarını da artırmaktadır. İç girişimcilik, rekabetçi pozisyonunu geliştirmek ve örgütsel kârlılığını iyileştirmek için kurulu bir örgüt içinde yeni işlerin yaratıldığı bir süreçtir [5]. Birbiriyle uyumlu İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemlerinin oluşturulması ve uygulanması, iç girişimciliği yani işletmelerin girişimcilik performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, dikey uyumu başarıp, İKY fonksiyonu ile örgütün stratejik amaçları arasında uyumu sağlayan firmaların da girişimsel performanslarının yükseleceği beklenmektedir. Yüksek girişimsel performans, firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kazanmalarında, kendilerini yenilemelerinde ve çevreye

daha kolay uyum sağlamalarında önemli katkısı olan bir faktördür. Bu faktörün örgüt içindeki öncüllerinden biri ise, ifade edildiği gibi stratejik İKY'dir. Bu nedenle, araştırma konusu önemli ve üzerinde durulması gereken bir konu olarak görülmektedir.

Bu çerçevede, yapılan çalışmasının temel amacı, stratejik İKY'yi kavramsal açıdan ele alarak, stratejik İKY'nin iç girişimcilik-girişimsel performans üzerindeki etkilerini uygulamalı olarak belirlemektir. Literatürde, stratejik İKY'nin iç girişimcilik-girişimsel performans üzerindeki etkisini açıklamaya ve test etmeye yönelik çeşitli çalışmalar olmakla birlikte [6,7,8,9], Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin bu değişkenler itibariyle içinde buldukları durumu gösteren çok az sayıda araştırma mevcuttur [10]. Bu açıdan bakıldığında, yapılacak olan çalışmanın literatürde tespit edilen eksikliği giderme yönünde bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca çalışma, işletmelerinin girişimsel performansını artırmak isteyen işletme yöneticilerine stratejik İKY'yi bir alternatif olarak nasıl değerlendirmeleri gerektiği konusunda da yol gösterici olabilecektir.

II. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve İçeriği

Stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı 1980'lerin başında kullanılmaya başlamış ve gelişmiş bir kavramdır [11,12,13]. Rekabet üstünlüğü sağlama noktasında, insanı değerli ve taklit edilemez bir kaynak olarak görüp, İKY faaliyetlerini ciddi ve kapsamlı şekilde uygulayan işletme sayılarının artması, çeşitli İK politikaları ve uygulamalarının örgütsel amaçlarla ilişkilendirilmesine yol açmıştır.

Stratejik İKY, yeniliği ve esnekliği teşvik edecek örgüt kültürü geliştirmek ve örgütsel performansını iyileştirmek için örgütün stratejik amaçları ve insan kaynakları yönetimi arasında ilişki kurmaktır [14]. Bu noktada, stratejik İKY'nin, İKY fonksiyonu ve faaliyetleri ile örgüt stratejileri arasında bütünleşme sağlamaya çalışan bir yaklaşım olduğu ifade edilebilir [15,16]. İK bölümlerinin veya insan kaynağının, etkili yönetim için gerekli ve değerli bir kaynak olarak kalıp kalmayacağı büyük ölçüde insan kaynağının örgütteki planlama sürecinin önemli bir parçası olarak bütünleşme derecesine bağlıdır [17]. Yani İKY, hem strateji oluşturma hem de strateji uygulama süreçlerinde kaçınılmaz bir unsur olarak dikkate alınmalıdır [18]. Bu tanımların temelinde, bir örgütün genel stratejisi belirlenirken İK'nın dikkate alınması, İK'ya ilişkin fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi ve İK bölümlerinin de diğer departmanlar gibi stratejik planlama sürecine katılmaları vurgulanmaktadır. Bunu sağlayabilmek için örgütteki İK politikalarının tutarlı olması, hat yöneticilerinin İK'nın önemini anlamaları, bunu davranışlarına yansıtmaları ve işgörenlerin örgütlerini benimsemeleri gerekmektedir [19].

Görüldüğü üzere stratejik İKY, İKY ile stratejik yönetim süreci arasındaki bütünleşmenin önemine değinen ve stratejik planlama sürecinde İKY'nin dikkate alınması gerektiğini vurgulayan bir yaklaşımdır. Ancak stratejik İKY'yi sadece stratejik yönetim ve İKY arasındaki bütünleşme veya uyum açısından ele almak konuyu açıklama noktasında yetersiz kalacaktır. Bu sebeple, bu bakış açısını da içeren daha kapsamlı tanımlar yapılmıştır.

Wright ve McMahan'a göre stratejik İKY, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla tasarlanmış İK faaliyetlerinin ve tahsisinin (deployment) bir modelidir [20,21]. Tanımda, stratejik İKY'nin çift yönlü bütünleşmeyi içerdiği ifade edilmektedir [12]. Bütünleşme ile kast edilen İK uygulamalarının birbiriyle ve örgüt stratejisi ile olan uyumudur [22,23]. İK uygulamaları hem örgüt stratejisi hem de örgüt amaçlarını desteklemek için stratejik olarak birbirleriyle ilişkilidir [24,25]. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutu söz konusudur [26]. Stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutlarından ileriki kısımlarda bahsedilecektir.

Snell, Youndt ve Wright (1996) ise, stratejik İKY'yi insanlar aracılığı ile sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için örgütsel sistemlerin tasarlanması olarak tanımlamışlardır [27]. Bu bağlamda, stratejik İKY'nin konusu, firmalarda işgücü kullanımı ile ilgili hangi stratejik tercihlerin yapıldığının ve neden bazı firmaların insan kaynağını diğerlerinden daha etkin yönettiğinin araştırılmasıdır [18]. Yani, stratejik İKY'deki "stratejik" kelimesi, örgütsel etkinliği ve örgütün işgücü ile alakalı stratejik tercihlerini dikkate almayı gerektirmektedir [28].

Yukarıda açıklanan ve stratejik İKY'yi tanımlamaya çalışan üç farklı bakış açısı değerlendirildiğinde, stratejik İKY'nin sırasıyla şu konular üzerinde durduğu söylenebilir:

- Örgütün stratejik tercihlerinin İK uygulamaları üzerindeki etkileri,
- Örgütsel performansı yükseltecek İK uygulamalarının birbiriyle olan uyumunun sağlanması (İK uygulamalarının bir grubunun oluşturulması) ve bunların örgütsel stratejilerle bütünleştirilmesi,
- Çeşitli İK uygulamalarının örgütsel çıktı seviyelerini etkileme derecesi.

Bu çerçevede stratejik İKY, "örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İK uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleriyle bütünleşmesi" olarak tanımlanabilir.

Bazı yazarlara göre, stratejik İKY bir sonuç iken bazılarına göre bir süreçtir; Bazıları ise sonuç ve süreç bakış açılarını bir arada ele almışlardır [29]. Sonuç yaklaşımına göre, İKY rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış bir sistemdir [28]. Farklı örgüt stratejileri farklı davranışlar dolayısı ile de bu davranışlardan yararlanacak ve onları güçlendirecek farklı İK uygulamaları gerektirmektedir [30]. Bu kapsamda, öncelikle örgütsel strateji belirlenmekte, İK ise bu stratejiyi destekleyip ona uyum sağlamaktadır [31]. Sonuç yaklaşımında İK pasiftir, örgüt stratejisi tarafından yönlendirilmekte ve ona uyum sağlaması istenmektedir. Süreç yaklaşımında, İK fonksiyonu, İK stratejileri/uygulamaları ve işletme stratejileri arasında ilişki kurmaya yardımcı olan bir süreçtir [28]. Bu yaklaşıma göre İK, strateji belirleme sürecine aktif olarak katılmaktadır ve İKY'ye ilişkin veriler stratejik planlama sürecinde dikkate alınmaktadır. Bu noktada, sonuç ve süreç yaklaşımları birbirine zıt iki görüşü yansıttığı ifade edilebilir. Süreç ve sonuç bakış açısını bir arada değerlendiren Truss ve Gratton (1994) ise, stratejik İKY'yi yeniliği ve esnekliği teşvik eden örgüt kültürünü geliştirmek ve örgütsel performansı iyileştirmek için İK fonksiyonunun örgütün stratejik amaçları ve hedefleriyle ilişkilendirilmesi olarak tanımlamışlardır [29]. Dolayısıyla, ilk iki yaklaşımı içeren

bu bakış açısının işletme strateji ile İKY arasında çift yönlü bir bütünleşmeyi öngördüğü ifade edilebilir. İK hem stratejik planlama sürecinde dikkate alınarak, belirlenen stratejiler üzerinde etkili olmakta hem de belirlenen strateji tarafından etkilenmektedir.

Beer, Spector, Lawrence, Miles ve Walton (1984) ise, İK stratejilerinin incelenmesi için alternatif bir yapı sağlamışlar ve “*insan kaynağının stratejik yönetimi*” üzerinde durmuşlardır. Onların yaklaşımında, İKY’nin alt fonksiyonları bazı özellikli istihdam problemlerine cevap vermek için tasarlanmıştır ve örgüt stratejisini desteklemek için kendi faaliyetlerini organize etmekten sorumludur [31]. Bu noktada, stratejik İKY yerine “insan kaynaklarının stratejik yönetimi” kavramının kullanımının konuyu açıklama noktasında tek yönlü bir bakış açısı sağlayacağı ileri sürülebilir. Çünkü insan kaynaklarının stratejik yönetimi, stratejik amaçları başarmak ve örgüt stratejisine uyum sağlamak için her bir İKY fonksiyonunun ve alt fonksiyonların düzenlenmesi gerektiğini ifade eder. Stratejik İKY ise, konunun bu boyutunu içermekle birlikte çift yönlü yani karşılıklı uyum ve bütünleşmeyi vurgulayan bir anlayıştır.

Görüldüğü üzere, stratejik İKY farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Bazı tanımlarda stratejik İKY, işletme stratejisi tarafından şekillenen ve ona uyum sağlamak zorunda olan bir sonuç olarak görülmüştür. Bu bakış açısına göre, öncelikle işletme stratejileri belirlenmeli, İK stratejileri ise bunlara uyum sağlayacak şekilde düzenlenmelidir. Bazıları ise stratejik İKY’yi, işletme stratejileri ve İKY stratejileri arasında ilişki kurmaya çalışan süreç şeklinde ele almışlardır. Yani, işletme stratejisi ve İK stratejileri arasında bir uyum veya bütünleşme söz konusudur. Ancak, stratejik İKY sadece İK stratejileri ve işletme stratejileri arasındaki uyumu vurgulamamaktadır. İK politikaları ve süreçleri arasındaki bütünleşme de stratejik İKY’de önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, stratejik İKY konusu açıklanırken hem yatay hem de dikey uyum üzerinde durmak gerekmektedir.

III. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay ve Dikey Boyutu (Stratejik İKY’de Yatay ve Dikey Uyum)

Stratejik İKY yaklaşımında, yürütülen İKY faaliyetleri örgütün bütününe ve genel amaçlarını ilgilendirir. Ayrıca, seçilen İKY uygulamalarının etkinliği diğer uygulamaların etkinliğine bağlıdır. Dolayısıyla, bu uygulamaların birbirleriyle uyum içinde olması ve birbirini desteklemesi önemlidir. Bu kapsamda, stratejik İKY’nin yatay ve dikey olmak üzere iki boyutu olduğu ifade edilebilir. Bu konu, stratejik İKY’de yatay ve dikey uyum olarak da geçmektedir [1].

Stratejik İKY araştırmalarındaki yatay veya içsel uyum, İKY uygulamalarının tamamlayıcılığı ve içsel tutarlılığı ile alakalıdır [32]. Yatay uyum, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir kümesinin oluşturulmasıyla başarılabilir [33]. Bu nedenle, odak bireysel İK uygulamalarından İKY sistemlerine doğru kaymaktadır. Buradaki temel varsayım, herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin diğer uygulamaların etkinliğine bağlı olduğudur. Eğer seçilen tüm uygulamalar birbiriyle uyumlu ise, İKY sisteminin performans üzerindeki etkisi, İKY uygulamalarının her

birinin tek başına uygulandığında sağlayacağı etkiden daha fazla olacaktır [32,34]. Örneğin ücretlendirme uygulamaları, performans değerlendirme ve kariyer geliştirme uygulamalarını tamamlıyor ise, firma performansı yükselbilecektir [2].

Dikey (dış) uyum, İKY stratejilerinin veya uygulamalarının işletme stratejileriyle bütünleşmesini veya örgütün stratejik amaçlarını desteklemesini ifade eder [35,36,37]. Schuler ve Jakson'a (1987), göre farklı işletme stratejileri farklı işgören davranışları gerektirir. Bu nedenle, firmalar seçilen stratejiyi uygulamak için gerekli olan davranışları sağlama yeteneğine sahip olan İKY uygulamalarını seçmelidirler. Yani, farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkilemekte ve bu uygulamaların stratejiye uyum sağlaması beklenmektedir [25]. İK stratejileri üzerinde etkileri bulunan işletme stratejileri şunlardır [33]:

- Büyüme, tasarruf, birleşme, satın alma, elden çıkarma, farklılaştırma, ürün/pazar geliştirme ile ilgili niyetler,
- Yenilik, hizmet farklılaştırma, verimliliği artırma, kalite geliştirme, maliyet azaltımı (küçülme) yolu ile rekabet avantajını artırma yolları,
- Bağlılığı artırma, katılım, iletişim, ekip çalışması ve yetkilendirme gibi alanlarda örgüt felsefesini değiştirerek performans-yönelimli bir kültür oluşturmaya yönelik uygulamalar.

Bununla birlikte, bu alanlardaki işletme stratejileri de İK faktörlerinden etkilenebilir. Bu açıdan bakıldığında, işletme stratejileri belirlenirken ve uygulanırken temel İK fırsatlarını ve sınırlılıklarını dikkate almak gerekmektedir [33].

IV. İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Kavramı ve İçeriği

Girişimciliğin toplumlarda oynadığı rol birkaç yüz yıldır bilinmesine rağmen, girişimsel davranışın var olan işletmelerde oynadığı rol, yeni sayılabilecek bir olgudur [38]. Yenilik ve farklılaşmanın zorunluluk haline gelmesi ile birlikte önemi anlaşılan iç girişimcilik, işletme kurulurken söz konusu olan girişimci heyecanının kurulu bir organizasyonda devamını sağlamayı amaçlayan bir kavramdır [39].

Kavram ilk olarak 1985 yılında Pinchot tarafından gündeme getirilmiştir [40,41,42]. Pinchot, iç girişimciliği "mevcut/kurulu bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleri" olarak tanımlamıştır [43,44]. Bu tarz geniş tanımlara başlangıç noktası olarak ihtiyaç vardır. Çünkü geniş tanımlar konuyu sınırlandırmaksızın o alandaki gelişmelerin ilk aşamalarını daha iyi yansıtmakta, hem uygulama hem de teori için dikkate değer bir esneklik/genişlik sağlamaktadır [45].

İç girişimcilik yenilik, yeni iş yaratma, kendini yenileme, risk alma ve öngörücü olma gibi birçok unsuru içerecek şekilde tanımlanabilmektedir [45]. İç girişimciliğin dört temel boyutu vardır. Bunlar: yeni iş/işletme girişimi, yenilik, kendini yenileme ve öngörücü olmaktadır [46,47].

Yeni İş/İşletme Girişimi: Yeni iş/işletme girişimi, mevcut bir organizasyonda ürünlerin ve kaynakların yeniden değerlendirilmesi ile yeni iş ve pazar geliştirilmesidir [45,48]. Büyük örgütlerde biçimsel olarak özerk ya da yarı özerk bölümlerin oluşturulması da bu kapsamda ele alınabilmektedir. Bu bağlamda, yeni iş/işletme girişimi iç girişimciliğin en göze çarpan özelliği olarak kabul edilmektedir [46]. Yeni iş girişimi boyutunun iç girişimciliğin diğer boyutlarından ayrıştırılarak ele alınması çok mümkün değildir. Çünkü yenilikçilik, öngörücülük, risk alma ve özerklik gibi boyutların iç girişimciliğin temel boyutu olan yeni iş girişimlerinin başlatılması esnasında sürekli gündemde olma zorunluluğu vardır. Dolayısıyla, bunlar yeni iş girişimlerini başlatmak için gerekli koşullar olarak değerlendirilmektedir [49].

Yenilik: Pek çok araştırmacı yeniliği iç girişimcilik faaliyetlerinin odak noktası, iç girişimcileri de yenilikçiler ve fikir yaratıcıları olarak görmektedir [49]. Çünkü iç girişimsel faaliyetler yeniliğe olan bağlılığı arttırarak ve yenilikçi ürün ve süreçler sunarak bir firmanın performansını etkileyebilmektedir [50]. Yenilik, yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirmeyi amaçlayan yaratıcı faaliyetler ve denemeler aracılığıyla, yenilik yaratmayı hedeflerken [51], bir firmanın; yeni ürün, hizmet, teknoloji, plan, program ve yönetim sistemleri yaratabilecek yeni fikir ve denemeleri destekleme eğilimini yansıtmaktadır [52,53].

Kendini Yenileme: Kendini yenileme, örgütün temel düşünce yapısını yenileyerek, örgütsel dönüşümü başarmasıdır [46]. Örgütsel ve stratejik değişim, iş içeriğinin yeniden tanımlanması, reorganizasyon ve yenilik için sistemde köklü değişiklik yapma gibi çalışmalar kendini yenilenme kapsamında değerlendirilmektedir [45]. Bir firmanın hele de başarılı bir firmanın bu ihtiyacı duyması, bu kapsamda değişim mühendisliği gibi uygulamaları hayata geçirmesi organizasyondaki iç girişimsel faaliyetlerin varlığının bir göstergesidir [39].

Öngörücü Olma: Öngörücü olma, gelecekteki problemleri ve ihtiyaçları önceden fark ederek faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir [52]. Öngörücü işletmeler yeni eğilimleri takip ederler, var olan müşterilerin gelecekteki ihtiyaçlarını belirlerler, talep değişimlerini ve ortaya çıkma ihtimali olan sorunları tahmin ederler [51]. Dolayısıyla, öngörücü işletmeler, olacakları önceden tahmin ederek, anlayarak ve algılayarak rakiplere oranla daha uygun faaliyetler yapabilmeye ve hızlı davranabilme niteliğine sahiptirler [45,48]. Rakipleri takip etmekten ziyade yeni iş alanları, yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği, teknoloji sunarak piyasada ilk olmaya çalışmak öngörücü firmaların en belirgin özelliğidir [50]. Öngörücü olma, işletmelere ileriye dönük bir bakış açısı sağladığı için girişimsel yönelim açısından önemli kabul edilmektedir [52]. Burada belirtilmesi gereken önemli bir nokta ise, proaktifliğin sadece değişim öngörülerini içermediği aynı zamanda bu değişimleri gerçekleştirmek için istekli olunması gerektiği ile de alakalı olduğudur [51].

İç girişimciliğin yukarıda bahsedilen dört boyutu yönelimleri ve içerdikleri unsurlar itibarıyla birbirlerinden farklıdır. Örneğin, yeni iş/işletme girişimi boyutu, firmanın mevcut ürün veya pazarlarıyla ilişkili yeni işlerin takip edilmesi ve bu işlere girilmesini vurgular. Yenilik boyutu yeni ürün, hizmet ve teknolojilerin yaratılması veya mevcut ürün, hizmet ve teknolojilerde bir takım değişikliklerin yapılmasıyla ilgilidir. Kendini yenileme boyutu stratejilerin yeniden

oluşturulmasını, reorganizasyon ve örgütsel değişim çabalarını kapsar. Öngörücü olmak ise, üst yönetimin risk alma, ilk olma ve rekabet gücünü artırma yönündeki çabalarını içerir.

V. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik Üzerindeki Etkisi

Hızla değişen karmaşık bir çevrede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin ve değer yaratmanın temel koşullarından biri yenilik yapmaktır. Yenilikçi firmalar değişen koşullara tepki vermelerine ve daha iyi performans sergilemelerine yardımcı olacak yeni yetenekler geliştirme konusunda daha başarılıdırlar [6]. Bu nedenle, işletmelerin yenilik yapmalarına ve daha girişimci davranmalarına yol açacak süreçleri takip etmeleri, dolayısı ile iç girişimciliğe katkı sağlayacak koşulları geliştirmeleri ve desteklemeleri gerekmektedir.

İç girişimcilik faaliyetlerini etkileyen yönetsel karar alanlarından biri İKY'dir ve iç girişimcilik açısından oldukça önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir [7,9]. Schuler'e göre (1986), İKY ile ilişkili politikalar örgütsel seviyedeki girişimciliği ve yeniliği sistematik bir şekilde destekler ve kolaylaştırır [8,7].

Yenilik, işgörenlerin bilgi, uzmanlık ve bağlılığına bağlıdır [6]. İKY, işgörenlerin tutum, davranış ve performanslarını etkileyen sistem, uygulama ve politikalara işaret eder [54]. Dolayısıyla İKY, işgörenlerin yenilikçi davranışlarını veya performanslarını etkileyebilmektedir. Ayrıca, İKY işgörenlerin yenilik yapmaları için gerekli olan motivasyon ve isteği ortaya çıkarmada bir araç olarak kullanılabilir [16]. Çünkü İKY, işlerin analiz ve dizayn edildiği, İK gereksiniminin tanımlandığı, potansiyel işgücünün işletmeye çekildiği, işgörenlerin seçildiği, geleceğe hazırlandıkları ve işlerini nasıl yapmaları gerektiğinin öğretildiği, işgörenlerin ödüllendirildikleri, performanslarının değerlendirildiği ve pozitif bir iş çevresinin yaratıldığı çeşitli uygulamaları içermektedir [54]. Bu uygulamaların her biri, yenilikçi davranma veya düşünme noktasında işgörenleri motive edip harekete geçirme özelliğine sahip olabilmektedir.

Özellikle bazı İK uygulamaları diğerlerinden daha stratejik olarak kabul edilmekte ve firmanın seçtiği girişimcilik/yenilik stratejisi ile daha fazla uyum gösterebilmektedir [8]. Buradaki temel düşünce, belirli İKY uygulamalarının tıpkı firma performansında olduğu gibi, firmaların daha yenilikçi olmalarını da etkilemesidir [54]. Bu noktada firmalar kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi çeşitli stratejik İKY uygulamalarını kullanarak işgörenleri yaratıcı düşünme ve yenilik sürecine katılmaları noktasında motive edip bağlılıklarını arttırabilmektedirler [6].

İç girişimcilik yenilik, yeni iş yaratma, kendini yenileme, risk alma ve öngörücü olma gibi birçok unsuru içeren bir süreçtir [45]. İşletmelerin böyle bir süreçte başarılı olmaları fırsatçı davranabilen, yaratıcı, başarı yönelimli, risk alabilen ve belirsizliğe karşı tolerans seviyesi yüksek işgörene bağlıdır [55]. Bu nedenle, firmalar bu özellikleri daha çok vurgulayan kadrolama faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Firmalar yaratıcı yetenekleri ve yenilikçi özellikleri seçim kriteri olarak kullandıklarında, işgörenlerin yeni fikirler yaratma ve yenilikçi davranış gerçekleştirme

ihtimalleri artacaktır. Etkili kadrolama aracılığıyla da işgörenler firmanın yenilikçilik sürecinde, yeni fikirler için önemli bir kaynak olabileceklerdir. Eğitim ise, işgörenlerin yenilikçi fikirlerini ve bilgi çeşitliliğini açığa çıkarabilir. Firmalar işgörenlerine işlerini yapmalarına yardımcı olacak yeni yetenekler, bilgi ve yenilikçi yetkinlik geliştirmeleri için daha kapsamlı ve çeşitli eğitim programları sağlayabilirler. Eğitime yapılan yatırım, yenilikçi fikirlerin merkezi olabilecek örgütün her seviyesinden işgörenlerin uzmanlıklarını dolayısıyla da örgütsel uzmanlığı geliştirebilir. Bununla birlikte, yenilik işgörenlerin yüksek seviyede katılımını gerektirir. Firmalar işgörenleri kendi işlerini ilgilendiren kararların alınma ve problem çözme süreçlerine dâhil ederek bunu başarabilirler. Yüksek seviyede katılım, sürekli devam eden yenilik süreçlerinde işgörenleri bilgi değişimi ve yeni fikirleri gündeme getirme konularında destekler. Yenilik ayrıntılı, belirsiz ve çok disiplinli bir süreç olduğu için firmalar bir şirket önceliği olarak yeniliğin önemine ve değerine dikkat çekmeli ve yenilikçi davranışları ve çıktıları ölçmek için biçimsel değerlendirme mekanizmaları sağlamalıdır. Performans değerlendirme sisteminden kaynaklanan pozitif baskılar, işgörenlerde başarıma isteği ve duygusu yaratır. Ayrıca işgören motivasyonu sağlamada önemli bir araç olarak hizmet eder [6]. Son olarak etkin bir ücret ve ödül yönetimi ise, işgörenlerin yeni fikirler üretmeleri ve yeni ürünler geliştirmeleri konusunda teşvikini sağlar. Vekâlet teorisine göre, örgüt üyeleri yani vekiller risk alma konusunda isteksizdirler. Bu nedenle, bu kişiler yenilik konusunda risk almaları için teşvik edilmeli ve bunlara yönelik programlar geliştirilmelidir. Özellikle, ödeme sistemleri risk almayı teşvik etmelidir [55]. Bu noktada, firmaların kullandıkları stratejik İK uygulamalarının, işgörenlerin beklenti ve davranışlarını etkilediği ve yenilik geliştirilmesinde değer yarattığı ifade edilebilir. Özellikle kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ücret yönetimi gibi etkili stratejik İK uygulamaları aracılığı ile firmalar yeni ürün, hizmet ve yönetim sistemleri geliştirme becerilerini genişletirler.

Chen ve Huang (2009) Çin'de faaliyet gösteren 146 firma üzerinde yaptıkları araştırma sonucu eğitim, kadrolama, katılım, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi stratejik İK faaliyetleri ile yönetsel ve teknik yenilik arasında pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişleridir. Araştırma sonuçlarına göre, bu İK faaliyetlerinin uygulanma düzeyi arttıkça firmaların yaptıkları yönetsel ve teknik yeniliklerin oranı da artmaktadır [6]. Wang ve Zang (2005) tarafından yapılan çalışmada ise, stratejik İKY'nin yenilik performansını dolayısıyla işletme içi girişimciliği önemli derecede etkilediği, iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır [9].

Görüldüğü üzere, İKY uygulamaları işletmelerin girişimsel performansını/iç girişimcilik çabalarını çeşitli yönleri itibariyle etkilemektedirler. İç girişimcilik sürecinin örgüte yaptığı katkının bir sonucu olarak ise, örgütsel performans düzeyi yükselmektedir. Bu bağlamda, iç girişimcilik İKY uygulamaları ve örgüt performansı arasında aracı değişken olup, İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini güçlendirebilmektedir.

Stratejik İKY, örgütün stratejik amaçları ile İKY fonksiyonu arasındaki uyumu/ilişkiyi dikkate alan bir anlayıştır [54]. İK fonksiyonu ve stratejik amaçlar arasındaki ilişki, yeniliği ve esnekliği destekleyerek girişimsel performans katkıda bulunabilir [56,54]. Bazı çalışmalarda, rekabet

stratejileri ile İK uygulamaları arasında uygun bir uyumu başaran işletmelerin girişimsel yönelimli bir stratejiyi izleme, yani iç girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir [7]. Bu bağlamda, dikey uyumu başarıp, İKY fonksiyonu ile örgütün stratejik amaçları arasında uyumu sağlayan firmaların girişimsel performanslarının daha yüksek olabileceği düşünülebilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik İKY hem yatay hem de dikey boyutu ile işletmelerin yenilik yapma veya iç girişimcilik performanslarını etkilemektedir. Ayrıca, daha stratejik olduğu düşünülen bazı İKY uygulamaları da örgüt içindeki bireyleri daha yenilikçi olmaları ve risk almaları yönünde desteklemektedir.

VI. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

VI.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

Yapılan araştırmanın temel amacı, Kayseri İli'nde faaliyet gösteren ve örnek kapsamında yer alan işletmelerin stratejik İKY'yi uygulama düzeylerini tespit ederek, stratejik İKY'nin iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkilerini belirlemektir.

İKY ile ilişkili politikalar, örgütsel seviyedeki girişimciliği ve yeniliği sistematik bir şekilde destekler ve kolaylaştırır [8,7]. Özellikle, bazı İK uygulamaları diğerlerinden daha stratejik olarak kabul edilmekte ve firmanın seçtiği girişimcilik/yenilik stratejisi ile daha fazla uyum gösterebilmektedir [8]. Buradaki temel düşünce, belirli İKY uygulamalarının, firmaların daha yenilikçi olmalarını sağlamasıdır [54]. Bu noktada, firmalar kadrolama, eğitim, katılım, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi çeşitli stratejik İKY uygulamalarını kullanarak işgörenleri yaratıcı düşünme ve yenilik sürecine katılmaları noktasında motive edip bağlılıklarını arttırabilmektedirler [6].

Laursen (2002), Laursen ve Foss (2003) yaptıkları araştırmada ekip çalışması, yetki devri ve performans temelli ödeme gibi İKY uygulamalarını belirlemişler ve bu uygulamaların birbirleriyle kombine edilerek kullanıldığında, yenilik üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu beklenen bir durumdur çünkü bahsedilen uygulamalar âdemi merkeziliği, koordinasyonu, bilgi ve yetenekler arasında daha iyi bir uyumu desteklemektedir [55].

Bu noktada, İKY uygulamaları arasındaki içsel tutarlılığın yani İKY uygulamalarının birbirini güçlendirmesinin yatay uyumu ifade ettiği ve birbiriyle uyumlu İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemlerinin oluşturulmasının ve uygulanmasının işletmelerin girişimsel performansını olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.

Stratejik İKY, örgütün stratejik amaçları ile İKY fonksiyonu arasındaki uyumu/ilişkiyi dikkate alan bir anlayıştır [54]. İK fonksiyonu ve stratejik amaçlar arasındaki ilişki yeniliği ve esnekliği destekleyerek girişimsel performansa katkıda bulunabilmektedir [56,54]. Bazı

çalışmalarda, rekabet stratejileri ile İK uygulamaları arasında uygun bir uyumu başaran işletmelerin girişimsel yönelimli bir stratejiyi izleme ihtimallerinin, yani iç girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir [7]. Bu bağlamda, dikey uyumu başarıp, İKY fonksiyonu ile örgütün stratejik amaçları arasında uyumu sağlayan firmaların girişimsel performanslarının daha yüksek olabileceği düşünülebilir.

Görüldüğü üzere, stratejik İKY hem yatay hem de dikey boyutu ile işletmelerin iç girişimcilik performanslarını etkilemektedir. Bu noktada, test edilmek üzere geliştirilen temel araştırma hipotezleri aşağıda belirtildiği gibidir.

Hipotez 1: Stratejik İKY iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 2: Stratejik İKY'nin yatay boyutu iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Hipotez 3: Stratejik İKY'nin dikey boyutu iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

VI.2. Örnek Kütlenin Belirlenmesi

Araştırmanın ana kütlesini Kayseri İlinde faaliyet gösteren büyük ölçekli üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Büyük ölçekli işletme, 250'den fazla çalışan sayısı olan ve yıllık bilanço değeri 25 milyon TL'nin üzerinde olan işletmedir [57]. Bu çalışmada, araştırma kapsamına alınacak işletmeler tespit edilirken çalışan sayısı esas alınmıştır. Ancak, Kayseri'de faaliyet gösteren ve 250'nin üzerinde işgören çalıştıran işletme sayısı yeterli olmadığı için 150 üzeri işgören çalıştıran işletmeler de araştırmaya dâhil edilmiştir.

2010 yılında, Kayseri Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü İşveren Sistemi ve Kayseri Sanayi Odası'ndan alınan veriler çerçevesinde, Kayseri'de bu sınıflandırmaya uyan yaklaşık 90 üretim işletmesi olduğu tespit edilmiştir. Bu işletmelerin tamamına ulaşılmaya çalışılmış ve anketler işletmelerin insan kaynakları birim yöneticilerine doldurulması üzere verilmiştir. Kullanılabilir nitelikte geri dönen anket sayısı 74'dür. Dolayısıyla, analizler için bu anketler kullanılmıştır.

VI.3. Araştırmanın Sınırları

Stratejik İKY, hem literatür hem de işletmeler açısından yeni ve farklı bir anlayıştır. Bir işletmede stratejik İKY'nin tam anlamıyla uygulanması işletme büyüklüğü, stratejik planlama yapılıp yapılmaması ve İKY departmanının örgüt içindeki konumu gibi belirli koşullardan etkilenmektedir. Bu koşullar, verilerin elde edileceği işletme sayısını azaltmaktadır. Bu durum çalışma açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Araştırmanın bir diğer kısıtı, araştırmanın yürütüldüğü sektörlerle ilgilidir. Çalışmada sadece üretim işletmeleri üzerinde anket yapılmış, hizmet işletmelerine bakılmamıştır. Ayrıca, araştırmanın ana kütlesini Kayseri İlinde faaliyet gösteren üretim işletmeleri oluşturmaktadır. Bu durum da, çalışmaya mekânsal açıdan bir kısıt getirmektedir.

VI.4. Veri Toplama Yöntemi

Veriler, 2010 yılında toplanmıştır. Araştırma verilerin toplanması için bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin ilk bölümünde araştırmaya katılan işletmelerde gerçekleştirilen stratejik İKY'nin düzeyini tespit etmek için oluşturulan sorulara yer verilmiştir. Stratejik İKY düzeyi, stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutları kullanılarak ölçülmüştür. Stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutlarının belirlenmesinde Green ve arkadaşlarının (2006) çalışmalarında kullanılan ölçek esas alınmıştır; Orjinal ölçek Green, Meldin ve Meldin tarafından geliştirilmiştir [58]. Bununla birlikte, çalışmada Golden ve Ramanujam (1985), Lundy (1994), Martel ve Carroll (1995), Delery ve Doty (1996), Delery (1998), Stroh ve Caligiuri (1998), Wright ve Snell (1998), Becker ve Huselid (1999), Boxall ve Purcell (2000), Kazmi ve Ahmad (2001), Salaman vd. (2005), Armstrong (2006), Becton ve Schraeder (2009) gibi araştırmacıların çalışmalarından faydalanılarak, yatay ve dikey uyum boyutlarının geliştirilmesi noktasında ölçeğe yeni maddeler eklenmiştir [59,37,60,61,32,62,25,63,18,64,34,33,64,65]. Stratejik İKY ölçeği, 5'li likert ölçeği (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) tarzındadır ve toplam 21 ifadeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ilk 7 soru stratejik İKY'nin yatay boyutunu ölçerken, diğer sorular dikey boyutu ölçmektedir. Yatay ve dikey boyuta ilişkin alt boyutlar bulunmamaktadır. Ölçeğin güvenirlik analizi yapıldığında, yatay boyuta ilişkin güvenirlik katsayısının 0,797, dikey boyutun güvenirlik katsayısının 0,892 olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin genel güvenlik oranını gösteren Cronbach Alpha değer ise, 0,911'dir. Her üç değer de istatistiksel açıdan anlamlı sayılabilecek değerlerdir.

Anket formunun ikinci bölümünde ise, araştırma kapsamında yer alan işletmelerde gerçekleştirilen iç girişimcilik faaliyetlerinin düzeyi belirlenmeye çalışılmıştır. İç girişimcilik düzeyi, iç girişimciliğin yenilik, yeni iş girişimi, öngörücü olma ve kendini yenileme boyutları kullanılarak ölçülmüştür. Burada, Antoncic ve Hisrich (2001) tarafından geliştirilen ölçek temel alınmıştır.

Bu ölçek de 5'li likert ölçeği tarzındadır (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4=katılıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum) ve 19 İfadeden oluşmaktadır. Anketin orijinalinde 18 İfade bulunmakla birlikte, bu çalışmada anketin güvenirliğini artırabilmek için 16. ifade (rakipleri takip etmek yerine yeni ürün, hizmet, yönetim tekniği ve teknoloji sunarak ilk olmak) iki farklı cümle haline getirilerek ters şekilde sorulmuş ve soru sayısı 19'a yükseltilmiştir. Bu ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,882'dir. Ancak, ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmamıştır. Bunun temel nedeni, çalışmada iç girişimciliğin boyutlarına ilişkin ortalamaların ayrı ayrı kullanılmaması ve çalışmanın amacına paralel olarak iç girişimciliğin genel ortalamasının kullanılmasıdır.

Son olarak anket formunun üçüncü ve dördüncü bölümlerinde araştırmaya katılan işletmelerin ve anket formunu dolduran İK yöneticilerinin özelliklerine ilişkin durum tespitine yönelik sorulara yer verilmiştir.

VI.5. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Çalışmada öncelikle anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizi yapılmıştır. Sonrasında, araştırmaya katılan işletmelerin ve İK yöneticilerinin özelliklerine ilişkin frekanslar ve yüzde dağılımlar verilmiştir. Daha sonra, araştırma hipotezlerini test etmek için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

VII. Araştırmanın Bulguları

VII.1. Araştırmaya Konu Olan İşletmelere ve İK Yöneticilerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan 74 işletmenin 17'si tekstil, 14'ü mobilya, 8'i dayanıklı tüketim mamulleri, 7'si gıda sektöründe faaliyet gösterirken, 28'i diğer sektörler sınıflandırmasında yer almaktadır. 74 işletmenin 22'si 1991-2000, 19'u 1971-1980, 10'u 1981-1990 yılları arasında kurulmuştur. 1970 ve öncesi kurulan işletme sayısı 11 iken, 2001 ve sonrası tarihlerde kurulan işletme sayısı 12'dir. Çalışan sayısı itibarıyla bir sınıflandırma yapıldığında 28 işletme 150-250, 19 işletme 251-500, 15 işletme 501-1000, 10 işletme 1001 ve üzeri sayıda işgören istihdam etmektedir.

Araştırmaya katılan 74 işletmenin İK yöneticilerinin durumuna ilişkin bir değerlendirme yapıldığında, yöneticilerin 6'sı lise, 4'ü yüksekokul, 45'i lisans, 19'u yüksek lisans mezunudur. Sayılarının 68 olduğu tespit edilen üniversite mezunu İK yöneticilerinin 47'si İ.İ.B.F. ve benzeri bölümlerden mezun olurken, 19'u mühendislik fakültesini bitirmiştir. 2 yönetici ise, yabancı dil eğitimi almıştır.

VII.2. Hipotez Testleri

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyonlar

DEĞİŞKENLER	\bar{X}	SS	1	2	3
1. Stratejik İKY	3,684	,614			
2. Stratejik İKY'nin Yatay Boyutu	3,768	,610	,828**		
3. Stratejik İKY'nin Dikey Boyutu	3,642	,559	,959**	,637**	
4. İç Girişimcilik (Girişimsel Performans)	3,630	,548	,625**	,638**	,539**

** Korelasyon, $p < .01$ seviyesinde anlamlı (Çift-yönlü)

Stratejik İKY ve boyutlarına ilişkin ortalama düzeylere bakıldığında, araştırmaya katılan İK yöneticileri kendi işletmelerinde stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutunun belirli oranda gerçekleştiğini düşünmektedirler. İK yöneticilerin büyük çoğunluğu (%83,8) işletmelerindeki herhangi bir İKY uygulamasının etkinliğinin, diğer İKY uygulamalarının etkinliğine bağlı olduğunu düşünmektedir. Yöneticilerin yaklaşık %76'sı, işletmelerinde belirlenen İK stratejilerinin birbiriyle uyumlu ve birbirini destekleyici olduğunu ifade ederken, yaklaşık %15'i bu ifadeye ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Benzer şekilde 74 yöneticinin %78,4'ü İKY sistemleri kapsamındaki uygulamaların birbiriyle uyum içerisinde gerçekleştirildiğini, %89,2'si ise İKY/Personel biriminin çalışmalarını gerçekleştirirken diğer birim yöneticileri ile işbirliği halinde olduğunu belirtmişlerdir. Bu koşullar Stratejik İKY'nin yatay boyutunun mantığı ile büyük ölçüde uyumdadır. Çünkü yatay uyum, birbiriyle uyumlu İK uygulamalarının bir kümesinin oluşturulmasıyla başarılabilir.

İKY'nin dikey boyutuna ilişkin analiz sonuçları değerlendirildiğinde ise stratejik alternatifler belirlenirken ve bunlar arasından seçim yapılırken dikkate alınan en önemli faktörlerden birinin insan kaynaklarının özellikleri olduğunu düşünen yöneticilerin oranı yaklaşık %56 iken, üst düzey yöneticilerin karar verme sürecinde tüm örgütsel kademe ve fonksiyonları bütünlüştürecek şekilde eğitildiklerine inanan yöneticilerin oranı %46 civarındadır. İşletmede insanın bir maliyet unsuru olduğunu ifade eden yöneticilerin oranı da %46'dır. Yöneticilerin yaklaşık %41'i ise bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Buna rağmen araştırmaya katılan İK yöneticilerinin büyük çoğunluğu işletmenin benimsediği farklı stratejilerin, İKY uygulamalarının seçimini etkilediğini (%78,4), İKY uygulamalarının belirlenen stratejilere uyumlu olmasının beklendiğini (%89,2), İK/personel yöneticisinin üst yönetim takımının üyesi olduğunu (%68,9), işletmede insanın değer yaratan bir kaynak olarak görüldüğünü (%81), işletmenin rekabet üstünlüğü elde etmesine yardımcı olan en önemli unsurlardan birinin insan kaynağı olduğunu (%74,3) belirtmişlerdir. Stratejik İKY'nin dikey boyutuna göre, farklı işletme stratejileri farklı işgören davranışları gerektirir. Bu nedenle, farklı stratejiler, İKY uygulamalarının seçimini etkilemekte ve bu uygulamaların stratejiye uyum sağlaması beklenmektedir.

Girişimsel performans-ıç girişimcilik düzeyini belirlemek için hazırlanan ölçek genel olarak değerlendirildiğinde, anket yapılan işletmelerde çalışan İK yöneticilerin çoğunluğunun, belirlenen boyutlar itibarıyla kendi işletmelerinde iç girişimciliğin gerçekleştiğine (işletmelerinin girişimsel performansının yüksek olduğuna) inandıkları söylenebilir. Yöneticilerin büyük çoğunluğu (kesinlikle katılıyorum= %60,8, katılıyorum= %20,3) işletmelerinde mevcut ürünler için yeni pazar boşlukları arandığını düşünmektedir. İşletmelerinde yeni teknoloji geliştirmek için yatırım yapıldığını düşünen yöneticilerin oranı %73'dür. İK yöneticilerinin %84,2'si ise yeni ürün, hizmet, teknoloji ve üretim süreci geliştirmek için araştırma geliştirme faaliyetlerine kaynak ayırdığını belirtmişlerdir. Rekabet edilecek endüstriler hakkında işletmelerinin sürekli bilgi topladığı ifadesine İK yöneticilerinin %50'si katılıyorum, %25,7'si kesinlikle katılıyorum demişlerdir. İK yöneticilerinin belirli bir bölümü ise çalışanların yaratıcılık ve yenilik yapabilmeleri için sürekli eğitildikleri (%36,5), amaçları başarmak için taktiklerde küçük çaplı değişimlerden

ziyade, geniş çaplı stratejik faaliyetlerin tercih edildiği (%33,8) ve işletmelerindeki misyon, amaç ve iş tanımları sık sık gözden geçirildiği (%34,2) konularında ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin %31,1'i işletmelerinde risk taşıyan projelerin uygulandığını düşünmemektedir. Bu ifadeye yöneticilerin sadece %36,5'i katılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, stratejik İKY'nin hem yatay ($r = .828$) hem de dikey ($r = .959$) boyutu ile olan ilişki düzeyi oldukça yüksektir. Bu beklenen bir durumdur, çünkü her iki boyut da stratejik İKY'yi oluşturan temel parçalardır. Bununla birlikte, dikey boyutun stratejik İKY ile olan korelasyon katsayısı yatay boyutunkine oranla daha yüksektir. Benzer şekilde, stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutu arasında da pozitif yönlü ve nispeten güçlü bir ilişki vardır ($r = .637$).

Stratejik İKY ile girişimsel performans ($r = .625$) arasında ise, pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler söz konusudur. Bu sonuca göre, stratejik İKY'nin örgüt içinde uygulanma düzeyi arttıkça girişimsel performans düzeyi artmaktadır. Stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutunun girişimsel performans ile olan ilişkileri incelendiğinde, stratejik İKY'nin yatay boyutunun girişimsel performansla ($r = .638$), güçlü bir ilişki içinde olduğu görülmektedir.

Araştırma hipotezlerini test etmek için ise basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Hipotez 1: Stratejik İKY iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Birinci araştırma hipotezini test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (Stratejik İKY)	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
		,612	,090	,625	6,789
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hata	F
	,625	,390	,382	,43084	46,086

Stratejik İKY'nin bağımsız ve iç girişimcilik (girişimsel performans) düzeyine ilişkin algılamaların bağımlı değişken olarak kabul edildiği regresyon analizi sonuçlarına göre bağımlı değişkenin açıklanma oranı istatistiksel açıdan anlamlıdır ($R^2=0,390$; $F_{(1,72)} = 46,086$; $p < 0.01$). R^2 değeri 0,39'dur. Bu değer, girişimsel performansla ilişkin toplam varyansın %39'unun stratejik İKY tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu noktada, stratejik İKY'nin girişimsel

performans (iç girişimcilik) üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu düşünülerek geliştirilen ilk hipotez kabul edilmektedir ($\beta=0,612$; $p < 0.01$).

Bu sonuç literatürdeki bilgileri de destekler niteliktedir. Literatürde İKY ile ilişkili politikaların örgütsel seviyedeki girişimciliği ve yeniliği sistematik bir şekilde desteklediği ve kolaylaştırdığı ifade edilmektedir [8,7].

Hipotez 2: Stratejik İKY'nin yatay boyutu iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 3: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Yatay Boyutunun İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (Stratejik İKY'nin Yatay Boyutu)	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
		,570	,081	,638	7,037
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hata	F
	,638	,407	,399	,42472	49,516

Tablo 3'de yer alan analiz sonuçlarına göre, stratejik İKY'nin yatay boyutunun iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizi sonucu R² değeri, 0,407 olarak hesaplanmıştır (R²=0,407; $F_{(1,72)} = 49,516$; $p < 0.01$). Bu değer, girişimsel performanstaki değişimin %40,7'sinin stratejik insan kaynakları yönetimi tarafından açıklandığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, stratejik İKY'nin yatay boyutu girişimsel performans üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir ($\beta=0,570$; $p < 0.01$) ve bu hipotez kabul edilmektedir.

Laursen (2002), Laursen ve Foss (2003) yaptıkları araştırmada çeşitli İKY uygulamalarının birbirleriyle kombine edilerek kullanıldığında, yenilik üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu beklenen bir durumdur çünkü stratejik İKY'nin yatay boyutu âdemi merkeziliği, koordinasyonu, bilgi ve yetenekler arasında daha iyi bir uyumu desteklemektedir [55]. Bu koşullar da örgüt içi girişimciliğin ve yenilikçiliğin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu noktada, İKY uygulamaları arasındaki içsel tutarlılığın yani İKY uygulamalarının birbirini güçlendirmesinin yatay uyumu ifade ettiği ve birbiriyle uyumlu İKY uygulamalarının bir araya getirildiği İKY sistemlerinin oluşturulmasının ve uygulanmasının iç girişimciliği yani işletmelerin girişimcilik performansını olumlu yönde etkilediği söylenilebilir.

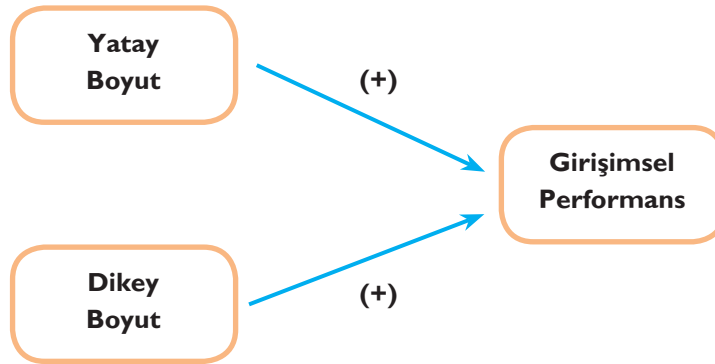
Hipotez 3: Stratejik İKY'nin dikey boyutu iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Tablo 4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Dikey Boyutunun İç Girişimcilik (Girişimsel Performans) Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken (Stratejik İKY'nin Dikey Boyutu)	β	Standart Hata	Beta	t değeri	Anlam Düzeyi
		,484	,089	,539	5,424
	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin standart hata	F
	,539	,290	,280	,46488	29,424

Hipotezi test etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, stratejik İKY'nin dikey boyutunun girişimsel performans üzerindeki etkisini açıklayan R² değeri, 0,29'dur (R²=0,290; F₍₁₋₇₂₎ = 29,424; p<0.01). Değer, girişimsel performanstaki değişimin %29'unun stratejik İKY'nin dikey boyutu tarafından açıklandığını göstermektedir. Sonuç istatistikî açıdan da anlamlıdır ve üçüncü hipotez de kabul edilmektedir.

Bununla birlikte, stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutları bir arada ele alındığında, girişimsel performansın nasıl etkilediğini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Test edilen model şekil 1'de gösterildiği gibidir.



Şekil 1. Stratejik İKY'nin Yatay ve Dikey Boyutunun Girişimsel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Araştırma Modeli

Stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutunun bağımsız, girişimsel performansın bağımlı değişken olarak alındığı regresyon analizi sonucuna göre bağımlı değişkenin açıklanan oranı istatistikî açıdan anlamlıdır. R² değeri, %43,7'dir (R²=0,437; F₍₂₋₇₁₎ = 27,535; p< 0,05). Bu değer

girişimsel performansa ilişkin toplam varyansın %43,7'sinin stratejik İKY'nin yatay ve dikey boyutu ile açıklandığını göstermektedir. İki bağımsız değişken arasında, stratejik İKY'nin yatay boyutu girişimsel performanstaki değişimi en yüksek düzeyde açıklayan boyuttur. Stratejik İKY'nin yatay boyutunun beta değeri, dikey boyutun beta değeriyle kıyaslandığında daha yüksektir ($\beta=0,44$; $p < 0,05$). Dikey boyutun beta değeri ise, anlamlı olmakla birlikte yatay boyuta göre daha düşüktür ($\beta=0,20$; $p < 0,05$). Bununla birlikte, modele ilişkin Durbin Watson katsayısı 1,94 iken, VIF değerleri yatay boyut ve dikey boyut için 1,68'dir. Analiz sonuçları Tablo 5'de ayrıca verilmiştir.

Tablo 5. Stratejik İKY'nin Yatay ve Dikey Boyutunun Girişimsel Performans Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken Yenilikçi İş Davranışı						
	B	std. Hata	Beta	t	sig.	Tolerans Değeri	VIF
(Sabit)	1,233	,330		3,732	,000		
1. Yatay Boyut	,444*	,103	,497	4,301	,000	,594	1,68
2. Dikey Boyut	,200	,104	,222	1,923	,058	,594	1,68

R² = 0.437
Düzeltilmiş R² = 0.421
Durbin Watson=1.94
F= 27,535; *p <.05

Bazı çalışmalarda rekabet stratejileri ile İK uygulamaları arasında uygun bir uyumu başarın işletmelerin girişimsel yönelimli bir stratejiyi izleme ihtimallerinin, yani iç girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir [7]. Dolayısıyla, dikey uyumu başarıp, İKY fonksiyonu ile örgütün stratejik amaçları arasında uyumu sağlayan firmaların girişimsel performansları daha yüksek olacağı beklenen bir durum olabilir.

Görüldüğü üzere, Kayseri'de yapılan çalışmanın sonuçları daha yapılan araştırmaların sonuçlarını destekler nitelikte çıkmış, stratejik İKY'nin ve boyutlarının hem örgütsel performans hem de iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri oluğu tespit edilmiştir.

VIII. SONUÇ

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmek istemeleri ve insanın rekabet avantajı kazanmada temel kaynak olarak görülmesi, insan kaynakları girdilerinin stratejik rolü ile ilgili çok yönlü yaklaşımların benimsenmesini gerektirmektedir. Yaşanan ekonomik krizler, değişen teknolojik

ve demografik koşullar, rekabetin ve esnekliğe duyulan ihtiyacın yükselmesi gibi çeşitli faktörler çevresel açıdan büyük bir belirsizlik yaratırken, insanı işletmeler için önemli bir kaynak haline getirmiştir. Daha önceki dönemlerde, İKY'nin etkin yönetimi konusunda örgütün dışından gelen baskılar artık örgütün iç çevresinden gelmeye başlamıştır. Tüm bu gelişmelere bağlı olarak, İKY strateji oluşturma ve uygulama sürecinin önemli bir unsuru olarak düşünölmeye başlamış ve stratejik İKY anlayışı gelişmiştir.

Stratejik İKY örgütsel performansı yükseltmek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmek için çeşitli İK uygulamalarının birbiriyle ve örgütün stratejik tercihleriyle bütünleşmesidir. Stratejik İKY anlayışının kabulü ile birlikte bir örgütte çalışan insanlar “değerli kaynaklar” olarak kabul edilmekte ve stratejik planlama sürecinde İKY verileri dikkate alınmaktadır.

Stratejik İKY, çeşitli işletme çıktıları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Stratejik İKY'den etkilenen önemli işletme çıktılarından veya süreçlerinden biri ise, iç girişimcilik yani girişimsel performanstır. İç girişimcilik, mevcut/kurulu bir örgüt içindeki girişimcilik faaliyetleridir. İç girişimcilik; yeni ürün, hizmet ve teknoloji geliştirme, değişen koşullara bağlı olarak mevcut kaynak ve süreçlerde değişiklikler yapma, yeni işlere girme, kendini yenileme, risk alma, öngörücü olma gibi çeşitli faaliyetleri kapsamaktadır. Stratejik İKY hem yatay hem de dikey boyutuyla iç girişimciliği etkilemektedir. Bu kapsamda, bu çalışmada stratejik İKY'nin ve boyutlarının iç girişimcilik üzerindeki etkileri incelenmiştir.

Çalışmanın örneğini Kayseri OSB'de faaliyet gösteren üretim işletmeleri oluşturmuştur. Bu işletmelerin İK yöneticilerine anket yapılmış, öncelikle işletmelerde gerçekleştirilen stratejik İKY çalışmaları (yatay ve dikey boyut itibarıyla) ve işletmelerin iç girişimcilik düzeyleri belirlenmeye çalışılmıştır. Sonrasında ise, araştırma hipotezleri test edilmiştir.

Stratejik İKY ve boyutlarının girişimsel performans üzerindeki etkilerini tespit etmek için yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre, stratejik İKY ve boyutları girişimsel performansı olumlu yönde etkilemektedir. Laursen (2002), Laursen ve Foss (2003) yaptıkları araştırmada çeşitli İKY uygulamalarının birbirleriyle kombine edilerek kullanıldığında, yenilik üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmüşlerdir [55]. Özdevecioğlu (2008) tarafından Türkiye'de yapılan çalışmada da konfigürasyonel yaklaşım benimsenmiş, birbiriyle uyumlu olan İKY uygulamalarının kullanımının örgütsel yenilik düzeyini artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır [10]. Bu beklenen bir durumdur çünkü stratejik İKY'nin yatay boyutu âdemi merkeziliği, koordinasyonu, bilgi ve yetenekler arasında daha iyi bir uyumu desteklemektedir [28]. Bu koşullar da örgüt içi girişimciliğin ve yenilikçiliğin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bazı çalışmalarda rekabet stratejileri ile İK uygulamaları arasında uygun bir uyumu başaran işletmelerin girişimsel yönelimli bir stratejiyi izleme ihtimallerinin, yani iç girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir [7]. Dolayısıyla dikey uyumu başarıp, İKY fonksiyonu ile örgütün stratejik amaçları arasında uyumu sağlayan firmaların girişimsel performanslarının daha yüksek olacağı beklenen bir durum olabilir.

Bu çerçevede, stratejik İKY'yi uygulayarak girişimsel performans/iç girişimcilik düzeylerini artırmak isteyen işletmelere öncelikle, örgüt içinde stratejik planlama yapmaları, stratejik planları hazırlarken İK'ya ilişkin fırsat ve tehditleri veri almaları, İK bölümlerini stratejik planlama sürecine dâhil etmeleri, İKY'nin farklı faaliyetlerinde stratejik düşüncüyü desteklemeleri, birbirini destekleyen ve birbiriyle uyumlu İK politikaları-uygulamaları geliştirmeleri yönünde tavsiyelerde bulunulabilir.

Bu çalışmada, stratejik İKY'nin iç girişimcilik-girişimsel performans üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Gelecekte ise, araştırma değişkenlerine yenileri eklenerek, stratejik İKY'nin başka değişkenlerle olan ilişkisini tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmada, yer alan işletmeler imalat sanayinde faaliyet gösteren işletmelerdir. Oysa stratejik İKY başta bankalar olmak üzere hizmet işletmelerinde de uygulama alanı bulmaktadır. Benzer bir çalışma hizmet işletmelerinde de yapılabilir.

Yararlanılan Kaynaklar

- [1] Millmore, M., Lewis, P. & Saunders, M. et Al. (2007). *Strategic Human Resource Management: Contemporary Issues*, London: Prentice Hall.
- [2] Swiercz, P.M. (1995). Research Update: Strategic HRM. *Human Resource Planning*, 18(3), 53-59.
- [3] Mejia, G.L.R., Balkin, D.B. & Cardy, R.L. (2004). *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Education Inc.
- [4] Nemli, E. (2010). The Impact of Strategic Human Resource Management on Organizational Performance. *Journal of Noval Science and Engineering*, 6(2), 100-116.
- [5] Carrier, C. (1996). Intrapreneurship in Small Businesses: An Exploratory Study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21 (1), 5-20.
- [6] Chen, C. & Huang, J. (2009). Strategic Human Resource Management and Innovation Performance: The Mediating Role of Knowledge Management Capacity. *Journal of Business Research*, 62, 104-114.
- [7] Morris, M.H. & Jones, F.F. (1993). Human Resource Management Practices and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Assessment from the USA. *International Journal of Human Resource Management*, 4 (4), 873-896.
- [8] Schuler, R.S. (1986). Fostering and Facilitating Entrepreneurship in Organization Structure and Human Resource Management Practices. *Human Resource Management*, 25 (4), 607-629.
- [9] Wang, Z. & Zang, Z. (2005). Strategic Human Resources, Innovation and Entrepreneurship Fit. *International Journal of Manpower*, 26 (6), 544-559.
- [10] Özdevecioğlu, M. (2008). Strategic Human Resource Management Practices and Organizational Innovation. 23. *Workshop on Strategic Human Resource Management*, Slovenia.
- [11] Lundy, O. (1994). From Personel Management to Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 687-720.
- [12] Wright, P.M. (1998). Introduction: Strategic Human Resource Management Research in the 21st Century. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 187-191.
- [13] Wright, P.M., Snell, S.A. & Dyer, L. (2005). New Models of Strategic HRM in the Global Context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 875-881.
- [14] Dessler, G. (2000). *Human Resource Management*, 8th Edition, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- [15] Ferris, G.R., Hochwarter, W.A. & Buckley, M.R. et Al. (1999). Human Resource Management: Some New Directions. *Journal of Management*, 25 (3), 385-415.

- [16] Tompkins, J. (2002). Strategic Human Resource Management in Government: Unresolved Issues. *Public Personnel Management*, 31 (1), 95-110.
- [17] Devanna, M.A., Fombrun, C.J. & Noel M. Tichy et Al. (1982). Strategic Planning and Human Resource Management. *Human Resource Management*, 21 (1), pp. 11-17.
- [18] Boxall, P. & Purcell, J. (2000). Strategic Human Resource Management: Where Have We Come From and Where Should We Be Going??. *International Journal of Management Review*, 2 (2), 183-203.
- [19] Garavan, T.N., Costine, P. & Heraty, N. (1995). The Emergence of Strategic Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 19 (10), 4-10.
- [20] Wright, P.M. & McMahan, G.C. (1992). Theoretical Perspective for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18 (2), 295-320.
- [21] Truss, C. & Gratton, L. (1994). Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (3), 663-686.
- [22] Mabey, C., Salaman, G. & Storey, J. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Introduction*, 2th Edition, Blackwell Publishers Inc.
- [23] Khilji, S.E. & Wang, X. (2006). Intended and Implemented HRM: The Missing Linchpin in Strategic Human Resource Management Research. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(7), 1171-1189.
- [24] Hendry, C. & Pettigrew, A. (1992). Patterns of Strategic Change in the Development of Human Resource Management. *British Journal of Management*, 3, 137-156.
- [25] Wright, P.M. & Snell, S.A. (1998). Toward A Unifying Framework For Exploring Fit and Flexibility in Strategic Human Resource Management. *Academy of Management Review*, 23 (4), 756-772.
- [26] McMahan, G.C., Virick, M. & Wright, M.P. (1999). Alternative Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management Revisited: Progress, Problems, and Perspects. *Research in Personel and Human Resources Management*, (ed., Gerald R. Ferris; Patrick M. Wright; Lee D. Dyer et Al.) London: JAI Pres Inc.
- [27] Collins, C.J. (2000); Strategic Human Resource Management and Knowledge-Creation Capability Examination the Black Box between HR and Firm Performance. *Doctor of Philosophy Dissertation*, Maryland: University of Maryland.
- [28] Bratton, J. (2001). Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management: Theory and Practice*, (ed., John Bratton; Jeffrey Gold), Lawrange Erlbaum.
- [29] Chang, W.A. & Huang, T.C. (2005). Relationship between Strategic Human Resource Management and Firm Performance. *International Journal of Manpower*, 26 (5), 434-449.

- [30] Snell, S.A. (1992). Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information. *Academy of Management Journal*, 35 (2), 292-327.
- [31] Wright, P.M. & Snell, S.A. (1991). Toward an Integrative View of Strategic Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 1 (3), 203-225.
- [32] Delery, E.J. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), pp. 289-309.
- [33] Armstrong, M. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, 3th Edition, London: Kogan Page.
- [34] Salaman, G., Storey, J. & Billsberry, J. (2005). Strategic Human Resource Management: Defining the Field. (ed. Graeme Salaman; John Storey; Jon Billsberry), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice* içinde (1-39), 2th Edition, London: Sage Publications.
- [35] Milliman, J., Glinow, M.A.W. & Nathan, M. (1991). Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies: Implications for Congruence Theory. *Academy of Management Review*, 16(2), 318- 339.
- [36] Gratton, L., Hailey, V.H. & Stiles, P. et Al. (2003). *Strategic Human Resource Management*, New York: Oxford University Press.
- [37] Dutch, M.A. (2004). Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Best Practice. *Doctor of Philosophy Dissertation*, University of Houston, Houston.
- [38] Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*, Birinci Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- [39] Akdoğan, A. & Cingöz, A. (2006). İç Girişimciliğe Verilen Önem Düzeyi ve İç Girişimciliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Kayseri İli'nde Bir Araştırma. *Uluslararası Girişimcilik Kongresi, Kırgızistan-Manas Üniversitesi Yayınları*: 86, Kongreler Dizisi: 11, Bişkek, 49-64.
- [40] Davis, S. (1999). Decision Criteria in the Evaluation of Potential Intrapreneurs. *Journal of Engineering and Technology Management*, 16, 295-327.
- [41] Thornberry, N. (2001). Corporate Entrepreneurship: Antidote or Oxymoron. *European Management Journal*, 19 (5), 526-533.
- [42] Thornberry, N.E. (2003). Corporate Entrepreneurship: Teaching Managers to be Entrepreneurs. *The Journal of Management Development*, 22 (4), 329-344.
- [43] Öktem, M.K., Lelebici, D.N. & Arslan, M. vd. (2003). Girişimci Örgütsel Kültür ve Çalışanların İç Girişimcilik Düzeyi: Uygulamalı Bir Çalışma. *Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 21 (1), 169-188.
- [44] Johansen, K.J. (2006). Organizational Factor and Intrapreneurship. <http://www.hist.no/aft/ecms/ent/>, 1-19. [06.01.2006].

- [45] Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10 (1), 7-24.
- [46] Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2001). Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation. *Journal of Business Venturing*, 16 (1), 495-527.
- [47] Bhardwaj, B., Sushil, R. & Momaya, K. (2007). Corporate Entrepreneurship: Application of Moderator Method. *Singapore Management Review*, 29 (1), 47-58.
- [48] Kaya, N. & Arkan, A.F. (2005). Örgütsel Faktörlerin Şirket Girişimciliğinin Potansiyel Sonuçlarına Etkileri: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 16(52), 7-16.
- [49] Ağca, V. & Kurt, M. (2007). İç Girişimcilik ve Temel Belirleyicileri: Kavramsal Bir Çerçeve. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık, 83-112.
- [50] Zahra, S.A. & Garvis, D.M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 15, 469-492.
- [51] McFarlin, D. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *Academy of Management Executive*, 19 (1), 147-156.
- [52] 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.
- [53] 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, 253-273.
- [54] Edralin, D.M. (2010). Human Resource Management Practices: Drivers for Stimulating Corporate Entrepreneurship in Large Companies in the Philippines. *DLSU Business&Economics Review*, 19 (2), 25-41.
- [55] Hayton, J.C. (2005). Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management Practices: A Review of Empirical Research. *Human Resource Management Review*, 15, 21-41.
- [56] Kozlowski, S.W.J. (1987). Technological Innovation and Strategic HRM: Facing the Challenge of Change. *Human Resource Planning*, 10 (2), 69-79.
- [57] Mirze, K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- [58] Green, K.W., Wu, C. & Whitten D. et Al. (2006). The Impact of Strategic Human Resource Management and HR Professionals' Work Attitude and Work Performance. *International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.

- [59] Golden, K.A. & Ramanujam, V. (1985). Between a Dream and a Nightmare: On the Integration of the Human Resource Management and Strategic Business Planning Processes. *Human Resource Management*, 24 (4), 429-452.
- [60] Martel, K. & Carroll, S.J. (1995). How Strategic Is HRM?. *Human Resource Management*, 34 (2), 253-267.
- [61] Delery, E.J. & Doty, H.D. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.
- [62] Stroh, L.K. & Caligiuri, P.M. (1998). Strategic Human Resources: A New Source for Competitive Advantage in the Global Arena. *The International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- [63] Becker, B.E. & Huselid, M.A. (1999). Overview: Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- [64] Kazmi, A. & Ahmad, F. (2001). Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management. *Journal of Management Research*, 1 (3), 133-140.
- [65] Becton, B.J. & Schraeder, M. (2009). Strategic Human Resource Management: Are We There Yet?. *Journal for Quality & Participation*, 31 (4), 11-18.



A.Asuman AKDOĞAN – akdogana@erciyes.edu.tr

Asuman AKDOĞAN has Ph.D of Management and Organization at İstanbul University, Social Sciences Institute. She is Professor in Management and Organization at Erciyes University. Her research areas are strategic management, family businesses, environmental management and, human resource management.



Ayşe CİNGÖZ – acingoz@nevsehir.edu.tr

Ayşe CİNGÖZ has Ph.D of Management and Organization at Erciyes University, Social Sciences Institute. She is Assistant Professor in Management and Organization at Nevşehir University. Her research areas are strategic human resource management, strategic management, organizational downsizing, and innovation management.