

Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Örgüt Performansı ile İlişkinde Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Etkisi

Mediation Effect of Corporate Entrepreneurship on the Relationship of Talent Management Practices and Organizational Performance

Zülal ÖZTÜRK KAYA¹, Gaye KARAÇAY², Selim ZAİM³, Lutfihak ALPKAN⁴

¹ İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye

² İstanbul Teknik Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye

³ İstanbul Zaim Üniversitesi, Endüstri Mühendisliği, İstanbul, Türkiye

⁴ İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye

Öz

Bu araştırma yetenek yönetimi uygulamalarının örgüt performansı ile ilişkisi ve bu ilişki üzerinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisinin araştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada internet üzerinden uygulanan anket ile şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ve orta kademe birim yöneticilerinden toplanan toplam 1090 adet anket verisi kantitatif araştırma yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir. En Küçük Kareler (SEM-PLS) yöntemine dayalı yapısal eşitlik modeli kullanılarak önce ölçüm modeli sonra da yapısal eşitlik modeli ile araştırmanın hipotezleri test edilmiştir. Analiz sonuçları; kurumsal girişimciliğin örgütün finansal performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisi olduğunu göstermiş ve yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik üzerinde anlamlı olumlu etkisini kanıtlamıştır. Yetenek yönetimi uygulamalarının şirketin finansal performansı üzerinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü üzerinden anlamlı olumlu etkisi ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: yetenek yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, örgüt performansı, kurumsal girişimcilik

*Bu çalışma Doç. Dr. Gaye KARAÇAY danışmanlığında, Prof. Dr. Selim ZAİM ve Prof. Dr. Lutfihak ALPKAN tez jüri üyeliğinde Zülal ÖZTÜRK KAYA tarafından hazırlanan doktora tezinden türetilmiştir.

Abstract

This study was conducted to investigate the relationship between talent management practices and organizational performance; together with the mediating effect of corporate entrepreneurship on this relationship. Data were collected from the human resources managers and mid-level function managers of the firms through an online survey. The data gathered from the 1090 responses were analyzed by quantitative analysis methods. Structural equation modelling based on the Partial Least Squares (SEM-PLS) method was used to evaluate both the measurement model and the structural model to test hypotheses of the current study. . The results confirmed the positive effect of corporate entrepreneurship on the financial performance of the organization, and showed that talent management practices are positively related to corporate entrepreneurship. The effect of talent management practices on financial performance is found to be significantly positive via the the mediating effect of corporate entrepreneurship.

Key Words: talent management, strategic human resources management, organizational performance, corporate entrepreneurship

*This study has derived that the PhD thesis of Zülal ÖZTÜRK KAYA prepared under the supervision of Assoc. Prof. Dr. Gaye KARAÇAY, Prof. Dr. Selim ZAİM and Prof. Dr. Lutfihak ALPKAN.

I. GİRİŞ

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

Rekabet avantajını yaratan önemli bir diğer unsur ise şirketlerin sahip olduğu insan kaynağı sermayesidir (Huselid, 1995). İnsan kaynağının yeterliliği, yetkinlikleri ve becerileri bir şirketin rekabet avantajının en önemli unsurlarını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının şirketin verimliliğine ve finansal performansına olumlu etkisinin ortaya konulduğu çok sayıda araştırma literatürde yer almaktadır (Huselid, vd., 1997; Huselid, 1995; MacDuffie (1995). İnsan kaynakları yönetiminin geçirdiği evrime bakıldığında, zaman içerisinde değişen iş yapış şekilleri ve buna bağlı çalışandan beklenen katkının artan stratejik önemine bağlı olarak insan kaynakları (İK) fonksiyonlarının stratejik iş ortaklığına giden bir gelişim gösterdiği görülmektedir (Schuler, vd., 2001). Değişen rekabet şartlarının bir gereği olarak insan kaynağının şirketlerin en önemli rekabet avantajlarından birisini oluşturmaya başlaması ile, bu kaynağın şirkete çekilmesinden, şirket içinde elde tutularak yüksek performans sağlayacak şekilde istihdam edilmesine kadar tüm süreci bütünsel olarak planlanıp yönetilmesinden sorumlu olan insan kaynakları birimlerinin organizasyon içindeki etki alanları ve stratejik önemleri artmıştır (Chang & Huang, 2005). En eski stratejik İKY çalışması olarak kabul edilen makalesinde Tichy, vd. (1982) örgütsel performansın yönlendirilmesinde insan kaynakları birimlerinin rolünü savunmuştur. Bu çalışmada insan kaynakları faaliyetlerinin, bireysel performans ve dolayısıyla verimlilik ve örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu ve etkili stratejik yönetimin etkin insan kaynakları yönetimi gerektirdiğini belirtmiştir. Yeni rekabet şartları kapsamında proaktif bir yaklaşımı zorunlu kılan insan kaynakları yönetimi süreçlerinin stratejik bir boyut kazanmasıyla, yetenek yönetimi uygulamalarının ortaya çıktığı görülmektedir (Olsen, 2000; Heinen&O'Neill, 2004).

Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamalarının ve kurumsal girişimcilik faaliyetlerinin örgütsel performans ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmalara yeni bir bakış açısı katabilmek hedeflenmiştir. Literatürde, yetenek yönetimi ve örgütsel performans ilişkisi çeşitli araştırmalarda incelenmiştir. Yetenek yönetimi alanındaki ampirik araştırma eksikliği (Dries, 2013) açısından düşünüldüğünde, bu makalede yapılan araştırma örneklem büyüklüğü ve kullanılan istatistiksel yöntemler açısından da literatüre değer ve yeni bir bakış açısı katacaktır. Gerçekleştirilen literatür araştırmasında yetenek yönetimi uygulamalarının örgütsel performans ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi üzerine bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada, Türkiye'deki kurumsal büyük şirketlerin yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden örgüt performansı ile ilişkisi araştırılmıştır. Çalışma bu şirketlerin insan kaynakları ve diğer bölüm yöneticilerinin değerlendirmeleriyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada iki ana araştırma sorusu esas alınmıştır: (a) Yetenek yönetimi uygulamaları kurumsal girişimcilik faaliyetlerini ve örgüt performansını nasıl etkilemektedir? (b) Kurumsal girişimcilik, YY ve örgütsel performans ilişkisine nasıl aracılık etmektedir? 4 bölümden oluşan bu makalede; giriş bölümünün ardından yetenek yönetimi uygulamaları, kurumsal girişimcilik ve örgüt performansına ilişkin literatür araştırmasına yer verilmiştir. Bu bölümde kavramsal çerçeve ışığında bu değişkenlerin arasındaki ilişkiler ele alınmakta ve geliştirilen araştırma hipotezleri tartışılmaktadır. Araştırma metodolojisi ve analizi 3. bölümde özetlenmiştir. Son olarak, sonuç, teorik katkılar, yönetsel çıkarımlar için öneriler bölüm 4'te sunulmuştur.

II. MATERYAL VE YÖNTEM

2.1. Kavramsal Çerçeve ve Hipotez Geliştirme

2.1.1. Yetenek Yönetimi

"Yetenek savaşı" tanımı ilk kez 1997 yılında prestijli danışmanlık şirketi McKinsey & Company tarafından kullanılarak kurumsal dünyaya kazandırılmıştır. Bu kavramsal çıkışın ardından yetenek yönetimi uygulamalarının şirketlerin insan kaynakları yönetimi içindeki yeri ve önemi giderek artmıştır (Chambers, vd., 1998).

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

Çoğu büyük uluslararası şirket yeteneği hem mevcut yüksek performans hem de gelecek potansiyeli sergileyen çalışanlar olarak tanımlamaktadır: "Yetenekler, mevcut pozisyonlarında yüksek performans gösteren ve sürekli gelişen çalışanlardır, hareketlidirler ve diğer kilit pozisyonlarda olanlardan daha fazla gelişme potansiyeli ve isteğine sahiptirler" (Mäkelä, vd., 2010).

Yetenekli bireylerin sahip olduğu stratejik değer ve benzersizlik, yenilik ve rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir. Lepak & Snell (1999), bir organizasyonun insan sermayesini iki boyutta kategorize etmektedir: değer ve benzersizlik. Değer, organizasyonun temel yetkinliklerine katkıda bulunmak için sahip olduğu insan sermayesinin potansiyeli ve rekabet avantajını artırmayı ifade ederken, benzersizlik boyutu; organizasyonun insan sermayesinin değiştirilmesinin zor olacağı, rakipler tarafından kolayca kopyalanması zor insan kaynağı anlamını taşımaktadır. Bu tanımlama, stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışını açıklayan kaynak temelli görüşün de esas aldığı, insan kaynağı ile elde edilen sürdürülebilir rekabet avantajının organizasyona özgü, taklit edilemez, ikamesi mümkün olmayan değerli kaynaklardan biri olarak görülmesi ile örtüşmektedir (Barney, 1991; Becker, 1998).

Yetenek yönetiminin, şirketlerin pratik uygulama esasları ışığında literatürde farklı bakış açıları ile oluşturulmuş tanımları yer almaktadır. Olsen (2000), “Bir şirketin geleneksel departman odaklı işe alım sürecinin organizasyonun bütününe odaklanmış yeteneği çekme ve elde tutma çabasına dönüştürülmesi” olarak tanımlamaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, bir organizasyonun tüm çalışanlarını kapsamına alırken, yetenek yönetimi özel havuzlar, yüksek potansiyelli çalışanlar, organizasyona değer katan kilit pozisyonlar veya uygulamalara odaklanır (Sparrow&Makram, 2015). Yetenek yönetimi organizasyon içindeki kilit rollerin ve çalışanların değerini ve katkılarını göz önünde tutar, destekleyici İKY politikaları ve uygulamaları geliştirir (Sparrow & Makram, 2015; De Vos & Dries, 2013).

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

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

2.1.2. Kurumsal Girişimcilik ve Örgütsel Performans İlişkisi

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

Genellikle büyüme ve karlılık açısından başarılı organizasyonel sonuçlar, organizasyonlardaki girişimciliğin bir sonucu olduğunu ve kurumsal girişimciliğin başarılı organizasyonların bir parçası olduğunu düşündürmüştür (Covin & Slevin 1991; Pinchot 1985). Kurumsal girişimcilik, kuruluşların büyümesini ve karlılığını etkileyen en önemli faktörlerden biridir (Pinchot, 1985). Literatür çalışmaları kurumsal girişimcilik ve ekonomik gelişme/kalkınma arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. Yeni ürün geliştirme veya yeni pazarlara girme girişimciliğin sonucudur ve bu sonuçların şirketin performansı üzerinde doğrudan etkisi vardır ve şirkete rekabet avantajı sağlar. Girişimci organizasyonların yenilikçi, proaktif ve risk almaya teşvik edilmesini destekleyen bir kültüre ve işleyişe ihtiyacı vardır. Kültürün ve yönetim desteğinin kurumsal girişimciliğin örgüt performansına etkisinde rolü de çalışmalarda doğrulanmıştır (Fis&Cetindamar, 2021). Yeni ürünler, hizmetler ve pazara giriş yaratma, yeni ve belirsiz ürünleri, hizmetleri ve pazarları test etmek için pazar beklentilerini teşvik etme istekliliği girişimci işletmelerin karakteristik özellikleridir (Rauch vd., 2009). İnovasyon, yeni ürünler ve hizmetler sunma süreci olarak tanımlanan girişimciliğin özüdür. İnovasyon, işletmelerin performansını etkileyebilir ve onlara rekabet üstünlüğü sağlayabilir.

Zahra (1993 ve 1995) çalışmalarında büyük organizasyonların karlılığı ile kurumsal girişimcilik arasındaki olumlu etkileri göstermektedir. Ayrıca Antoncic (2001) tarafından küçük, orta ölçekli şirketlerde pozitif kurumsal girişimcilik-karlılık ve büyüme korelasyonu tespit edilmiştir. Literatür kurumsal girişimciliğin organizasyonun performansında önemli bir rol oynadığını göstermektedir, çünkü organizasyonlar kurumsal girişimciliğe finansal ve stratejik nedenlerle başvurur. Kurumsal girişimciliğin satış gelirleri, varlıkların getirisi ve karlılıkta büyüme gibi somut performans göstergelerini içeren finansal sonuçlara olan etkileri araştırılmıştır (Zahra & Covin 1995; Zahra vd., 2000).

Literatürde algılanan finansal olmayan performans (örneğin müşteri ve çalışan memnuniyeti – Ağca vd., 2012) ve/veya algılanan finansal performans (örneğin, kurumun rakiplerine kıyasla algılanan karlılık – Şimşek&Heavey, 2011) gibi öznel performans esas alan çalışmalar da mevcuttur. Bierwerth vd. (2015) yaptıkları meta analizde, kurumsal girişimciliği üç boyutuyla ele almış (inovasyon, stratejik yenilenme ve yeni iş girişi) ve bu üç boyutun öznel performans sonuçlarının nesnel performans sonuçlarına göre ilişkisinin daha güçlü olduğunu görmüşlerdir.

Bu çalışmada da esas alınan kurumsal girişimcilik ilişkili faaliyetler dört boyutta sınıflandırılabilir: yeni iş girişi, inovasyon, stratejik yenilenme ve proaktif olma. *Yeni iş girişi* boyutu, kurumsal girişimciliğin en belirgin özelliğidir çünkü mevcut organizasyonun içinde şirketin ürünlerini veya hizmetlerini yeniden tanımlayarak ve/veya yeni pazarlar geliştirerek (Zahra 1991) yeni bir iş girişiminin yaratılmasıdır. Buna karşılık, *inovasyon* boyutu ürün ve hizmet inovasyonuna atıfta bulunmaktadır. Teknolojide gelişim ve yeniliğe vurgu yaparak yeni ürün ve teknoloji geliştirme ve iyileştirmeleri içerir (Covin&Slevin, 1991; Knight, 1997 ve Zahra, 1993). *Stratejik yenilenme* boyutu, organizasyonların iş konsepti, yeniden yapılanma ve sistemsel değişim ve dönüşümleri ve yeni bir stratejik yönü yansıtmaktadır (Guth & Ginsberg 1990; Zahra 1991). Dördüncü boyut ise organizasyonun duruşu ile ilgilidir. *Proaktif olma*, deneyler yaparak risk almaya meyilli olmak demektir (Stopford&Baden-Fuller, 1994). Proaktif olan organizasyonlar inisiyatif alır (Lumpkin & Dess, 1996) ve fırsatları takip etme konusunda cesur ve agresiftir (Covin&Slevin 1991). Sektöründeki rakiplerle agresif ve proaktif bir şekilde rekabet etme eğilimini yansıtmaktadır.

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

2.1.3. Yetenek Yönetimi ve Kurumsal Girişimcilik İlişkisi

Kurumsal girişimcilik ile ilgili literatür, bireyin girişimcilik sürecindeki öneminin altını çizmektedir. Bireyler, eylemlerini kolaylaştıran veya sınırlayan karmaşık bir örgütsel çerçeve içinde hareket ederler (Covin & Miles, 1999). Şirketler bu örgütsel çerçeveyi, çalışanlarının becerilerini geliştirmek için insan kaynaklarına yatırıma ağırlık veren uygulamaları hayata geçirerek yaratabilirler.

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

Şirketler, rekabet avantajlarını sürdürmek ve hızla değişen bir ortamda hayatta kalabilmek için sürekli olarak yeni ürün veya hizmetler sunmaya ihtiyaç duyarlar. Kurumsal girişimcilik organizasyonların küresel rekabetin gerçekleriyle başa çıkmalarına yardımcı olabilecek önemli bir stratejidir (Kurtako vd., 2015). Yönetimin tüm fonksiyonları bu stratejik yaklaşım benimsenerek dönüştürülebilir (Govindarajan&Trimble, 2005). Bu girişimci liderlikle, organizasyonda inovasyon mümkün kılınabilir (Kurtako vd., 2015). Bu nedenle, inovasyon örgütsel başarı için çok önemli bir faktördür. Yetenek yönetimi uygulamaları da organizasyonel inovasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Bunda yetenekli çalışanların yeni bilgi yaratma ve üretme potansiyellerinin daha yüksek olmasının etkisi vardır (Son, vd., 2020). İnsan kaynakları yönetimi kurumsal girişimcilik faaliyetlerini etkileyen yönetsel karar alanlarından birisidir ve kurumsal girişimcilik açısından oldukça önemli bir öncül olarak kabul edilmektedir. İKY ile ilişkili politikalar örgütsel seviyedeki girişimciliği ve yeniliği sistematik bir şekilde destekler ve kolaylaştırır (Schuler, 1986)

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşun felsefelerinin, politikalarının, uygulamalar ve süreçlerin tasarımı ve uygulanmasıdır (Jackson, vd., 2014). Bu bakış açısı, organizasyonun iyi bir sistem ve örgüt iklimi oluşturmak ve çalışanların yenilikleri sağlayacak yeni fikirler üretmeye teşvik etmek yönündeki isteğini yansıtır. Genel olarak, kurumsal girişimcilik çabaları pratik değere sahip olduklarında performansın artmasına neden olur. Girişimcilik faaliyetlerinde bulunan kuruluşların bulunmayan kuruluşlara göre daha yüksek büyüme ve karlılık düzeylerine ulaşmaları beklenir (Antoncic& Hisrich, 2001).

Şirketlerin rekabet avantajı elde etmesi ve bu rekabet üstünlüklerini sürdürülebilir şekilde devam ettirebilmeleri için önemi giderek daha net şekilde

anlaşılan kurumsal girişimcilik ve yetenek yönetimi uygulamaları bu kapsamda pek çok araştırmanın da ana odağını oluşturmaktadır. Bu uygulamalara bağlı olarak orta ve uzun vadede rekabet avantajı sağlayan şirketlerin bunun bir sonucu olarak finansal performanslarını da arttırması beklenen bir durum olacaktır. Yetenek yönetiminin (YY) örgüt performansı için önemini ve YY'nin İKY uygulamaları ve İKY stratejisi ile nasıl bağlantılı olduğu da çeşitli çalışmalarda ortaya konulmuştur (Glaister vd., 2018). Literatürde yetenek yönetimi ve performans ilişkisini inceleyen çok sayıda araştırma mevcutken, bu kapsamda kurumsal girişimcilik ve yetenek yönetimi ilişkisini diğer bir deyişle yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimciliğin önceli olarak incelendiği araştırmalar çok kısıtlı sayıda kalmıştır. Yetenek yönetimi alanı araştırmacıların dikkatini çekmesine ve son dönemde daha fazla çalışma üretilmiş olmasına rağmen ilginin daha da büyüyen bir durumda olması gerektiği görüşü mevcuttur (Gallardo-Gallardo vd., 2015)

Ratten & Ferreira (2016), yaptıkları çalışmada yetenek yönetimi ve kurumsal girişimcilik arasında teorik bağlantıyı ve ilişkiyi test eden istatistiksel modeller geliştirme ihtiyacını ortaya koyulmasının, organizasyon ve bireysel bazda çoklu analiz seviyeleri kullanılarak yetenek yönetimi ve kurumsal girişimciliğin algısının değerlendirilmesinin faydalı olacağını vurgulamışlardır.

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

2.1.4. Yetenek Yönetimi ve Örgüt Performansı İlişkisi

Günümüzün küresel koşullarında, yetenekleri çekmek, geliştirmek, motive etmek ve elde tutmak şirketler için kritik bir stratejik mesele olmaya devam etmektedir. Bu durum, organizasyonların sürdürülebilirliğini ve kendilerini geleceğe hazırlama becerilerini önemli derecede etkileme potansiyeline sahiptir. Yetenek yönetimi İKY uygulamalarıyla etkileşime giren, kurumun performansını etkileyen kritik bir aktarım mekanizması olarak görülür (Chowhan, 2016). Yetenek yönetimi insan kaynakları planlamasının ayrılmaz bir parçasıdır ve bir örgütün insan sermayesinin sürekliliğini sağlayarak yönetilmesine, o örgütün etkin stratejik yönetim sürecine önemli bir destek sağlar (Schutz & Carpenter, 2008).

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

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

Sonuç olarak, yetenek yönetimi (YY) teorileri, çalışanların yeteneklerini en üst düzeye çıkarmanın, sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Scullion vd., 2015). Bu durum, YY'nin iş performansını arttırması ve şirketlerdeki insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarıyla kapsamlı bir şekilde bağlantılı hale gelmesiyle sonuçlanmıştır (Farndale vd., 2010)

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

2.1.5. Kurumsal Girişimciliğin Aracılık Rolü

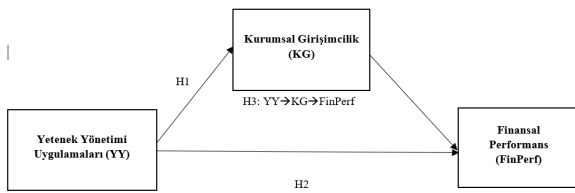
Kurumsal girişimcilik ve insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda, kurumsal girişimcilik faaliyetleri için insan kaynakları yönetiminin önemli olduğu gösterilmiştir (Kuratko vd., 1990; Hayton, 2003; Zhang vd., 2008). Organizasyonların kurumsal girişimcilik faaliyetlerini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

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

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

H3: Yetenek yönetimi uygulamaları ve şirketin finansal performansı ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık rolü vardır.

Şekil 1'de önerilen kavramsal modelle yetenek yönetimi uygulamaları ve örgüt performansı arasındaki ilişkinin kurumsal girişimcilik aracılık etkisi üzerinden araştırılması amaçlanmaktadır. Kavramsal model, 3 değişkenden oluşmaktadır: Yetenek yönetimi uygulamaları, kurumsal girişimcilik ve finansal performans.



Şekil 1. Çalışmanın Kavramsal Modeli

2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

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

tezinde geliştirilen yetenek yönetimi ölçeğinden de 1 soru ölçek kapsamına alınmıştır.

Kurumsal girişimcilik ölçeği: Kurumsal girişimciliğin dört boyutu olan; yeni iş girişimleri, inovasyon, stratejik yenilenme ve proaktif olma düzeylerini ölçmek için 18 sorudan oluşan bir ölçek kullanılmıştır. İlk 3 boyut için Zahra (1996)'dan 14 soru ve proaktif olma boyutu için de Knight (1997)'dan da ENTRESALE ölçeğinden 4 soru ile kurumsal girişimcilik ölçeğine ankette yer verilmiştir.

Finansal performans ölçeği: Bu ölçek kapsamında, performansı ölçmek için katılımcılara kendi şirketlerini nasıl gördüklerini sorarak benimsenen performans ölçüm yöntemi kullanılmıştır. Ankete katılımcıların şirketleri için son 3 yıldaki performansı üzerinden algıları sorulmuştur. Şirket finansal performansı boyutları ile ilgili ifadeler için uygulanan değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1- Yetersiz, 2- Ortalamanın altı, 3- Ortalama, 4- Ortalamanın Üstü ve 5- Yüksek. (Alpkan vd., 2005)

2.3. Veri Toplama ve Örneklem

Bu araştırmada kullanılan anket, çevrimiçi olarak çeşitli sektörlerde görev yapan insan kaynakları ve orta kademe fonksiyon yöneticileri ile paylaşılmıştır. 2019 İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 listesinde yer alan şirketler, halka açık olan şirketler ve Kincentric 2019 En İyi İşveren listesinde yer alan şirketlerin arasından seçilen şirketlerde çalışan katılımcılara anketler gönderilmiştir. Anket Türkçe olarak uygulanmıştır. Anketin İngilizce versiyonu Türkçe'ye profesyonel çeviri hizmeti yapan tercümanlar tarafından çevrilmiştir. Daha sonra geleneksel İngilizce geri çeviri sürecini takiben doğruluğu kontrol edilmiştir. Geri çeviri, bir anket yapılmadan önce yanlış anlamaları ve yanlış yorumlamaları belirlemek için faydalı bir süreçtir (Brislin, 1980). Anket Aralık 2021-Mart 2022 tarihleri arasında uygulanmıştır. Anket formları araştırmanın örneklemini oluşturan hedef kitleye çevrimiçi bir anket sitesi olan SurveyMonkey anket bağlantısı olarak gönderilmiştir. Ana uygulamaya geçilmeden önce anket farklı sektörlerde faaliyet gösteren 16 şirkete gönderilmiştir. Bu şirketlerden gelen cevaplar SPSS programı üzerinde EFA yöntemiyle analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda anketten bir soru çıkartılarak ankete son hali verilmiştir. Pilot anket çalışması sonrasında kapsam dahilinde olan şirketlerin insan kaynakları yöneticileri ile profesyonel iş ağı olan LinkedIn üzerinden iletişime geçilerek, anket paylaşılmıştır. İnsan kaynakları yöneticilerinin ankete katılımları sonrasında, ilgili şirketlerdeki müdür unvan grubundaki farklı

departman/fonksiyon yöneticileri ile iletişime geçilerek e-posta yoluyla anketler gönderilmiştir. Katılma onayı veren 1587 yöneticiye anket gönderilmiş, ankete toplamda 1029 cevap gelmiştir. Tamamlanmamış anketler çıkarıldığında ana saha uygulamasından 967 adet veri analize dahil edilmiştir. Pilot çalışmadan gelen 123 adet anket de araştırmaya dahil edildiğinde, tüm analizler 1090 cevap verisi üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1'de ankete katılım sağlayan yöneticilere ve şirketlerine yönelik demografik bilgiler yer almaktadır.

III. BULGULAR

3.1. Verilerin Analizi

Veri analizi için en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiştir. Bu yöntem, bağımlı değişkenin R² değerini maksimize eden korelasyon katsayılarının tahminine dayanmaktadır. AMOS ve LISREL gibi kovaryans tabanlı SEM ile karşılaştırıldığında, PLS-SEM'in çok fazla varsayımı yoktur. Örneğin, PLS-SEM normal dağılım varsayımını gerektirmez ve küçük bir örneklemede etkili bir şekilde çalışabilir (Henseler, vd., 2009). Bu çalışmada PLS'in tercih edilmesinin birkaç nedeni vardır. İlk olarak, PLS açıklayıcı araştırma modellerini başarılı bir şekilde test eden, onaylayan ve tahmin odaklı araştırma için önemli bir istatistiksel araçtır (Henseler, vd., 2009). İkincisi, PLS, ölçüm hatalarını hesaba katar ve aracılık etkisini daha doğru tahminlemeyi sağlar (Chin, 1998). Ayrıca, son dönemde yapılan araştırmalarda kullanım sıklığının arttığı gözlemlenmektedir.

3.2. Ölçüm Modeli

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri SmartPLS kullanılarak yapılmıştır. Ölçüm modeli, ölçeklerle gösterge değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösterir. Ölçüm modeli değerlendirmesinde faktör yükleri (< 0.60) olan göstergeler modelden çıkartılmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizlerde; Tablo 2'de de görüldüğü üzere Yetenek Yönetimi ölçeğinden YY3 ve YY10 değişkenleri, kurumsal girişimcilik ölçeğinden de KG10_YGir5 ve KG11_StrYen1 değişkenleri faktör yüklerinin düşük olması nedeniyle ölçüm modelinden çıkartılmıştır. Bu adımdan sonra, yakınsak güvenilirlik değerlerine baktığımızda tüm değerlerin eşik değer olan 0.7'nin üzerinde olduğu görülmektedir. (Ringle, vd., 2020). AVE değeri 0.50'den büyük olmalıdır. Çalışmada elde edilen AVE değerlerinin 0.544 ile 0.784 arasında olduğu görülmektedir. Son olarak, yakınsak geçerliliği değerlendirmek için faktör

yüklerinin önemi incelenmiştir. Faktör yükünün anlamlılığını değerlendirmek için bootstrap yaklaşımı kullanılmış ve faktör yüklerinin t değerleri p<0.05 düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlara göre yakınsak geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

Tablo 1. Katılımcıların Tanımlayıcı İstatistikleri

Özellikler	Kişi Sayısı	%
Sektör		
Üretim Sektörü Şirket Sayısı	233	82.6
Hizmet Sektörü Şirket Sayısı	49	17.4
Sermaye Yapısı		
Türk	683	62.7
Yabancı	188	17.2
Türk-Yabancı Ortaklık	217	19.9
Kamu	2	0.2
Halka Açıklık Durumu		
Halka Açık	510	46.8
Halka Açık Değil	580	53.2
Çalışan Sayısı		
≤249	53	4.9
250-499	64	5.9
500-999	195	17.9
1000-4999	517	47.4
5000-10000	132	12.1
>10000	129	11.8
Eğitim Düzeyi		
Lise	5	0.5
Lisans	535	49.1
Yüksek Lisans	514	47.2
Doktora	32	2.9
Belirtmek İstemeyen	4	0.4
Çalıştığı Departmanı		
İnsan Kaynakları	308	28.3
Diğer Fonksiyonlar (Ar-Ge, Üretim, Satış, vb.)	782	71.7
Pozisyonu		
Müdür		
Yardımcısı/Yönetici/Müdür	958	87.9
Direktör/GMY/GM	98	9.0
Diğer	34	3.1
Cinsiyet		
Kadın	442	40.6
Erkek	644	59.1
Belirtmek İstemeyen	4	0.4
N	1090	

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

	Faktör Yükleri (CFA)	t istatistiği **	Alfa	CR	AVE	Rho_A***
YY1	0.705	30.256				
YY2	0.699	36.016				
YY3*						
YY4	0.678	31.987				
YY5	0.742	41.746				
YY6	0.748	45.580				
YY7	0.686	34.493				
YY8	0.738	43.678				
YY9	0.688	34.420				
YY10*						
YY11	0.771	51.068	0.953	0.935	0.544	0.955
YY12	0.690	41.253				
YY13	0.780	52.681				
YY14	0.803	69.460				
YY15	0.657	32.402				
YY16	0.810	69.453				
YY17	0.712	40,187				
YY18	0.800	62.44				
YY19	0.666	31.024				
YY20	0.780	63.838				
YY21	0.823	72.855				
KG1_İnov1	0.812	60.346				
KG2_İnov2	0.824	67.703				
KG3_İnov3	0.792	54.055	0.881	0.913	0.677	0.883
KG4_İnov4	0.838	77.016				
KG5_İnov5	0.847	83.925				
KG6_YGir1	0.768	49.041				
KG7_YGir2	0.614	26.684				
KG8_YGir3	0.788	44.910	0.731	0.834	0.559	0.735
KG9_YGir4	0.804	58.393				
KG10_YGir5*						
KG11_StrYen1*						
KG12_StrYen2	0.724	31.436	0.741	0.854	0.662	0.747
KG13_StrYen3	0.849	72.639				
KG14_StrYen4	0.860	66.025				
KG15_Proak1	0.797	59.987				
KG16_Proak2	0.836	69.941	0.859	0.904	0.703	0.859
KG17_Proak3	0.865	86.752				
KG18_Proak4	0.853	74.895				
PERF2_Fin1	0.874	83.578				
PERF3_Fin2	0.848	63.646	0.910	0.935	0.784	0.934
PERF4_Fin3	0.918	114.168				
PERF5_Fin4	0.901	86.954				

* Faktör yükleri doğrulayıcı faktör analizinde düşük çıktığı için ölçekten çıkarılmıştır. ** Tüm değerler 0.000 düzeyinde anlamlıdır. ***Bazı yazarlar tarafından Alpha değerine alternatif olarak sunulan rhoA için kritik değer 0,70'dir (Henseler vd., 2016). Tablodaki tüm rhoA değerlerinin eşik değeri aştığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliği, kurulan modeldeki değişkenlerin birbirine benzememesi, aralarında düşük bir korelasyon olmasını gerektirir. Bu çalışmada ayrışma geçerliliğini değerlendirmek için iki araç kullanılmıştır. İlk olarak Fornell-Larcker kriteri dikkate alınmıştır. Tablo 3, her bir değişkenin AVE değerinin

karekökünün (köşegen elemanlar), yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha yüksek olduğunu ve bu kritere göre ayrışma geçerliliği sağlandığını göstermektedir. Ayrışma geçerliliğini test etmek için kullanılan bir diğer yöntem Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranıdır. İki faktörü net bir şekilde ayırt

edebilmek için bu oranın 1'den önemli ölçüde küçük olması gerekir (Henseler, vd, 2016). Henseler vd. (2015), bu oranın 0,85'ten küçük olması durumunda ayırt edici geçerliliğin sağlanabileceğini belirtmişlerdir.

Tablo 4'teki HTMT oranlarına bakıldığında, tüm değerlerin 0,85'ten küçük olduğu ve bu nedenle ayırt edici geçerliliğin elde edildiği görülmektedir.

Tablo 3. Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Lacker Kriteri) ve Korelasyon

	YY	KG_İnov	KG_Proak	KG_StrYen	KG_YGir	FinPerf
YY	0.738*					
KG_İnov	0.356	0.823*				
KG_Proak	0.467	0.486	0.838*			
KG_StrYen	0.496	0.383	0.594	0.813*		
KG_YGir	0.250	0.525	0.469	0.359	0.747*	
FinPerf	0.161	0.287	0.320	0.184	0.276	0.885*

* Köşegen elemanlar AVE'nin kareköküdür.

Tablo 4. Ayırışma Geçerliliği (Heterotrait-Monotrait Oranı)

	YY	KG_İnov	KG_Proak	KG_StrYen	KG_YGir	FinPerf
YY						
KG_İnov	0.385					
KG_Proak	0.510	0.553				
KG_StrYen	0.583	0.472	0.745			
KG_YGir	0.295	0.652	0.591	0.491		
FinPerf	0.163	0.309	0.346	0.212	0.334	

3.3. Analiz Sonuçları

Yapısal modeli test etmek için SmartPLS programının bootstrap yönteminden yararlanılmıştır. Modelin güvenilirlik ve geçerlilik sorunu olmadığından emin olduktan sonra R^2 ve Q^2 değerleri hesaplanarak yapısal model değerlendirilmiştir. Tablo 5, R^2 ve Q^2 'nin katsayılarını göstermektedir. R^2 değeri tahmin doğruluğu ile ilişkilidir ve dışsal değişken(ler) tarafından açıklanan içsel değişkendeki varyansa bakılmaktadır. Kurumsal girişimciliğin 4 boyutu ve finansal performans değişkenlerinin R^2 değerleri sırasıyla 0.670, 0.692, 0.499, 0.533 ve 0.123 olarak hesaplanmıştır. Chin (1998) R^2 'nin açıklama gücünü

küçük 0.19, orta 0.33 ve büyük 0.67 olarak sınıflandırır. Bu sınıflandırmaya göre kurumsal girişimciliğin inovasyon ve proaktif olma boyutları yüksek, stratejik yenilenme ve yeni iş girişimleri boyutları orta düzeyde, finansal performans ise düşük düzeydedir. Q^2 değeri, bir modelin öngörücü önemi olup olmadığını belirlemeye yardımcı olur. Blindfold işlemi sonucunda Q^2 değerleri, kurumsal girişimcilik boyutları ve finansal performans değerleri sırasıyla 0.449, 0.479, 0.325, 0.290 ve 0.089 olarak bulunmuştur. Modelin Q^2 değerlerinin sıfırdan büyük olması, araştırma modelinin kestirimci (tahmin edici) ilgililik özelliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. R^2 ve Q^2

	R^2	R^2 düzeltilmiş	Q^2
KG_İnov	0.670	0.669	0.449
KG_Proak	0.692	0.692	0.479
KG_StrYen	0.499	0.498	0.325
KG_YGir	0.533	0.533	0.290
FinPerf	0.123	0.121	0.089

Tablo 6'da ilişkilerin standardize edilmiş katsayıları (β -değerleri), bootstrap yaklaşımıyla hesaplanan t-değerleri ve etki büyüklüğü (f^2) değerleri gösterilmektedir. Tablo 7, Yetenek Yönetimi değişkeninin kurumsal girişimcilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir

($\beta=0.503$; $t=18.407$). Ancak yetenek yönetimi ve finansal performans değişkenleri arasında pozitif ve anlamlı bir etki tespit edilmemiştir ($\beta=-0.021$; $t=0.614$).

Sonuç olarak H1 hipotezi desteklenirken H2 hipotezi desteklenmemektedir.

Tablo 6. Direkt İlişki Sonuçları

Hipotez	β	t-değeri	P değeri	f^2	Sonuç
H1 YY – KG	0.503	18.407	0.000	0.000	Destekleniyor
H2 YY – FinPerf	-0.021	0.614	0.539	0.841	Desteklenmiyor

Son olarak çalışmada kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi test edilmiştir. Aracılık etkilerini test etmek için Memon vd. (2018) tarafından önerildiği gibi spesifik indirekt etki sonuçları kullanılmıştır. Tablo 7, aracı değişken için bootstrap yaklaşımıyla elde edilen spesifik indirekt etkileri göstermektedir. Görüldüğü gibi,

Yetenek Yönetimi → Kurumsal girişimcilik → Finansal Performans aracılık etkisine ilişkin değerler anlamlıdır, ($\beta=0.181$; $t=9.056$; $p=0.000$).

Bu sonuçlar, kurumsal girişimciliğin yetenek yönetimi uygulamaları ve finansal performans arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık ettiğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 7. Aracılık Test Sonuçları

Hipotez	Spesifik İndirekt Etki	t istatistiği	P değeri	Sonuç
H3 YY – KG – FinPerf	0.181	9.056	0.000	Destekleniyor

IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Günümüzün karmaşık ve belirsiz koşullarında organizasyonların ayakta kalabilmesi giderek zorlaşmaktadır. Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin öne çıkan fonksiyonu yetenek yönetimi uygulamalarının örgütün finansal performans ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda bu makalede yetenek yönetimi, kurumsal girişimcilik ve örgütün finansal performansı kavramları tartışılmıştır.

Bu çalışmada, sonuçlar yetenek yönetimi uygulamalarının kurumsal girişimciliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Kurumsal girişimcilik ile ilgili literatür, çalışanın girişimcilik sürecindeki önemini vurgulamaktadır (Covin & Miles, 1999). Yüksek potansiyelli çalışanların organizasyonlara çekilmesi, yetkinlik ve becerilerinin geliştirilmesi şirketlere rekabet avantajı sağlar. Yetenek olarak tanımlanan çalışanlar organizasyonların performansına katkı yaratan fark yaratan çalışanlardır. Bu nedenle insan kaynakları yönetiminde yetenek yönetimi uygulamaları geliştirilmelidir. Şirketin hedeflerine

ulaşmasını sağlayacak gerekli ihtiyaçları karşılamak için gereken beceri ve yetkinlikte olan insanların şirkete çekilmesi, işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması için bütünlük bir yaklaşımla yetenek yönetimi süreçleri yönetilmelidir. Bu çalışmada, yetenek yönetimi uygulamalarının finansal performans üzerinde doğrudan bir etkisi tespit edilemese de dolaylı etkiler ortaya çıkmıştır. Yetenek yönetiminin finansal performans üzerinde dolaylı bir etkisi vardır ve bu etki kurumsal girişimcilik aracılığıyla görülmektedir. Dolayısıyla, yetenek yönetiminin finansal performans arasındaki ilişki tamamen kurumsal girişimcilik tarafından aracılık edilir ve buna bağlıdır.

KAYNAKLAR

- [1] Ağca, V., Topal, Y., & Kaya, H. (2012). Linking intrapreneurship activities to multidimensional firm performance in Turkish manufacturing firms: an empirical study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8, 15-33.

- [2] Ahmed, U., Umrani, W. A., Zaman, U., Rajput, S. M., & Aziz, T. (2020). Corporate entrepreneurship and business performance: The mediating role of employee engagement. *SAGE Open*, 10(4), 2158244020962779.
- [3] Al Aina, R. & Atan, T. (2020). The impact of implementing talent management practices on sustainable organizational performance. *Sustainability*, 2020, 12
- [4] Alpkın, L., Ergun, E., Bulut, C., & Yılmaz, C. (2005). Effects of corporate entrepreneurship on corporate performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175-189.
- [5] Antoncic, B., & Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 495-527.
- [6] Bagorogoza, J. K., & Nakasule, I. (2022). The mediating effect of knowledge management on talent management and firm performance in small and medium enterprise in Uganda. *Journal of Management Development*, 41(6), 349-366.
- [7] Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- [8] Becker, B. E. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- [9] Bierwerth, M., Schwens, C., Isidor, R., & Kabst, R. (2015). Corporate entrepreneurship and performance: A meta-analysis. *Small Business Economics*, 45, 255-278.
- [10] Brislin, R. W. (1980). Translation and content analysis of oral and written materials. *Methodology*, 389-444.
- [11] Chadee, D., & Raman, R. (2012). External knowledge and performance of offshore it service providers in India: the mediating role of talent management. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 459-482.
- [12] Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The War for Talent. *McKinsey Quarterly* 3: 44-57.
- [13] Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective. *International Journal of Manpower*, 26(5), 434-449.
- [14] Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- [15] Chowhan, J. (2016). Unpacking the black box: understanding the relationship between strategy, HRM practices, innovation and organizational performance. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 112-133.
- [16] Collings, D. G., Scullion, H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233-235.
- [17] Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- [18] Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63.
- [19] De Vos, A., & Dries, N. (2013). Applying a talent management lens to career management: The role of human capital composition and continuity. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1816-1831.
- [20] Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23, 267-271.
- [21] Erdoğan, M.E. (2018). Örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve çalışan sonuçları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Türkiye'de telekomünikasyon profesyonelleri üzerine bir çalışma, Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / İşletme (İngilizce) Anabilim Dalı, 2018.
- [22] Fegley, S. (2006). 2006 talent management: survey report. Society for Human Resource Management.
- [23] Fis, A. M., & Cetindamar, D. (2021). Unlocking the relationship between corporate entrepreneurship and firm performance. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(1), 20180213.
- [24] Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264-279.
- [25] Gallardo-Gallardo, E., & Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants?

- A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*.
- [26] Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- [27] Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Building breakthrough businesses within established organizations. *Harvard Business Review*, 83(5), 5868.
- [28] Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- [29] Hanci-Donmez, T., & Karacay, G. (2019). High-performance human resource practices and firm performance: mediating effect of corporate entrepreneurship. *International Journal of Organizational Leadership*, 8, 63-77.
- [30] Hayton, J. C. (2003). Strategic human capital management in SMEs: An empirical study of entrepreneurial performance. *Human Resources Management*, 42(4), 375-391.
- [31] Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67.
- [32] Henseler, J., Ringle, C.M., Sinkovics, R.R., (2009). The use of partial least square path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277-319.
- [33] Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- [34] Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20.
- [35] Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- [36] Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.
- [37] Ingram, T. (2016). Relationships between talent management and organizational performance: The role of climate for creativity. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4(3), 195-205.
- [38] Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory Practice*, 33, 19-46.
- [39] Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- [40] Knight, G. A. (1997). Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- [41] Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1), 29.
- [42] Kuratko, D. F., Montagno, R. V., & Hornsby, J. S. (1990). Developing an intrapreneurial assessment instrument for an effective corporate entrepreneurial environment. *Strategic Management Journal*, 49-58.
- [43] Kuratko, D., Hornsby, J., & Hayton, J. (2015). Corporate entrepreneurship: The innovative challenge for a new global economic reality. *Small Business Economics*, 45, 245253.
- [44] Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- [45] 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.
- [46] MacDuffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *ILR Review*, 48(2), 197-221.
- [47] Mäkelä, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- [48] Memon, M.A., Cheah, J-H., Ramayah, T., Ting, H., Chuah, F. (2018). Mediation analysis issues and recommendations.

- Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 2(1),i-ix.
- [49] Michaels, E., Handfield, H., Axelrod, J. B. (2001). *The War for Talent*. Boston: McKinsey & Company Inc., Harvard Business School Press.
- [50] Olsen, R. (2000). Harnessing the internet with human capital management. *Workspan*, 43(11), 24–27
- [51] Phan, P. H., Wright, M., Ucbasaran, D., & Tan, W. L. (2009). Corporate entrepreneurship: Current research and future directions. *Journal of business Venturing*, 24(3), 197-205.
- [52] Pinchot III, G. (1985). Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- [53] Ratten, V., & Ferreira, J. (2016). Global talent management and corporate entrepreneurship strategy. In *Global Talent Management and Staffing in MNEs* (Vol. 32, pp. 151-165). Emerald Group Publishing Limited.
- [54] Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- [55] Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(12), 1617-1643.
- [56] Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and human resource management practices. *Human Resource Management*, 25(4), 607-629.
- [57] Schuler, R. S./Jackson, S. E./Storey, J. (2001): HRM and its link with strategic management. In: J. Storey (ed.): *Human Resource Management: A Critical Text*. London: Thomson Learning: 114-130.
- [58] Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105-108.
- [59] Schutz, P. F., & Carpenter, D. A. (2008). Critical considerations of talent management and knowledge management for effective HR planning. *Smart Talent Management—Building Knowledge Assets for Competitive Advantage*, Elgar Publishing, Aldershot, 19-32.
- [60] Simsek, Z., & Heavey, C. (2011). The mediating role of knowledge-based capital for corporate entrepreneurship effects on performance: A study of small to medium-sized firms. *Strategic Entrepreneurial Journal*, 5(1), 81–100
- [61] Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188-2216.
- [62] Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.
- [63] Stopford, J. M., & Baden-Fuller, C. W. (1994). Creating corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(7), 521-536.
- [64] Tichy, N.M., Fombrun, C.J. & Devanna, M.A. (1982) Strategic human resource management, *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.
- [65] Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- [66] Zahra, S. A. (1993). Environment, corporate entrepreneurship, and financial performance: A taxonomic approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- [67] Zahra, S. A. (1995). Corporate entrepreneurship and financial performance: The case of management leveraged buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247.
- [68] Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- [69] Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Huse, M. (2000). Entrepreneurship in medium-size companies: Exploring the effects of ownership and governance systems. *Journal of Management*, 26(5), 947-976.
- [70] Zahra, S. A. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological

-
- opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- [71] Zhang, Z., Wan, D., & Jia, M. (2008). Do high-performance human resource practices help corporate entrepreneurship? The mediating role of organizational citizenship behavior. *The Journal of High Technology Management Research*, 19(2), 128-138.