

STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİDE REKABET STRATEJİLERİNİN ARACI ETKİSİ: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Arş. Gör. Ayşegül DÜZGÜN¹
Gümüşhane Üniversitesi, İİBF, (duzgunaysegul29@gmail.com)

Prof. Dr. Canan ÇETİN
Marmara Üniversitesi, İİBF, (canancetineylul@gmail.com)

ÖZET

Stratejik insan kaynakları, insan kaynakları uygulamalarını rekabet stratejisine bağlayan bir süreç olarak karşımıza çıkmakta ve insan kaynakları uygulamaları ile rekabet stratejileri arasındaki uyumu vurgulamaktadır. Rekabet stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için insan kaynakları uygulamalarının şirket stratejisi ile uyumlu olması gerekmektedir. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için stratejik insan kaynakları yönetimine artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Bu çalışma, Porter'ın jenerik stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemek ve stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel performans ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla yapılmıştır. Analiz sonucunda, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin aracılık etkisini savunan hipotez desteklenmemiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Rekabet Stratejileri, Örgütsel Performans.

THE MEDIATION EFFECT OF COMPETITION STRATEGIES ON RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AND FINANCIAL PERFORMANCE: THE CASE STUDY IN ANTALYA

ABSTRACT

Strategic human resources emerge as a process linking human resource practices to the competition strategy and emphasize the harmony between human resource practices and competition strategies. In order for competitiveness strategies to be implemented successfully, human resource practices must be aligned with the company strategy. It appears that there is an increasing interest in strategic human resource management in order to achieve sustainable competitive advantage. This study was conducted to determine the effects of Porter's generic strategies on organizational performance and to explore the relationship between strategic human resource management, organizational performance and competition strategies. After the analysis, it was found that the hypothesis was not supported.

Keywords: Strategic Human Resources Management, Competition Strategy, Organizational Performance.

¹ Sorumlu Yazar

1. Giriş

Çevresel faktörlerin her an bir değişim içerisinde olması ve bu değişimin ilişki içerisinde olduğu sistemleri de etkilemesi sebebiyle günümüzde açık bir sistem olan işletmelerin strateji ve stratejik yönetim bakış açısına duyduğu ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Sürekli değişimin yaşandığı rekabet ortamında, işletmelerin rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri, hem kalifiye işgörenleri istihdam edebilmelerine hem de sahip olunan kalifiye personeli elde tutabilmelerine ve potansiyellerinden tamamen faydalanabilmelerine bağlıdır. Bu sebeple, işgörenlerin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin katılımcı bir yaklaşımla işe yansıtılmasını sağlayacak yapıların oluşturulması esasına dayanan “stratejik insan kaynakları yönetimi” yaklaşımı, iş ve yönetim dünyasında en fazla önem kazanan fonksiyonlardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Alayoğlu, 2010: 28). Mevcut çalışmalar incelendiğinde stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgilenen çok sayıda araştırmaya rastlanmaktadır (Örneğin, Wright ve McMahan, 1992; Delery ve Doty, 1996; Huselid vd., 1997; Richard ve Johnson, 2001; Paauwe ve Boselie, 2003; Chang, ve Huang, 2005; Martin-Alcazar vd., 2005; Jain, 2005; Green vd., 2006; Nemli-Çalışkan, 2010; Özutku ve Çetinkaya, 2012; Yavan, 2012; Akdoğan ve Cingöz, 2015; Düzgün ve Çetin, 2016). Bu çalışmada, Porter’ın jenerik stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini belirlemek ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye rekabet stratejilerinin aracı etkisi üzerinden bakılmak suretiyle literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde konuyla ilgili mevcut literatür çerçevesinde SİKY, örgütsel performans ve rekabet stratejileri ilişkileri kavramsal olarak ele alınmış ve araştırma modeli ve değişkenleri ile geliştirilen hipotezlere yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise çalışmanın metodolojisi, analizi ve bulgularına yer verilerek çalışma sonuç bölümü ile sonlandırılmıştır.

2. Kavramsal Çerçeve, Araştırma Modeli ve Geliştirilen Hipotezler

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki etkisi rekabet stratejileri üzerinden açıklanmaya çalışılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile ilgili literatür incelemesi yapıldığında en çok Wright ve McMahan’a ait olan tanım karşımıza çıkmaktadır. Wright ve McMahan (1992: 298) SİKY’ni bir işletmenin amaçlarına ulaşma yolunda planladığı insan kaynakları (İK) faaliyetleri olarak tanımlamıştır. Yazarlara göre, rekabet avantajı elde etmek isteyen işletmelerin insan kaynağını stratejik bir anlayışla yönetmesi gerekmektedir. Schuler (1992: 18)’a göre, SİKY önemli ölçüde entegrasyon ve uyum ile ilgilidir. Jain (2005: 167), SİKY’ni, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için planlanan insan kaynakları faaliyetleri olarak tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, işletme stratejileri ile İK faaliyetlerinin birbiri ile uyumlu olması sonucu işletme başarılı olacaktır.

Rekabet stratejileri, işletmenin mevcut durumu ile rakipleri arasında bir farklılık yaratma amacına odaklanmaktadır. İşletme kendini konumlandırabilmek amacıyla rakiplerine oranla hangi farklı faaliyetleri gerçekleştireceğine veya hangi faaliyetleri farklı bir şekilde gerçekleştireceğine karar vermelidir ve işletme rekabet stratejileri seçimini yaparken rakiplerine oranla daha düşük maliyetler ile üretim yapmak ya da farklılaştırma aracılığıyla yüksek fiyatlara ulaşabilmek üzere iki tür potansiyel rekabet avantajından birini elde edebilmeyi amaçlamaktadır (Hitt vd., 2005:111).

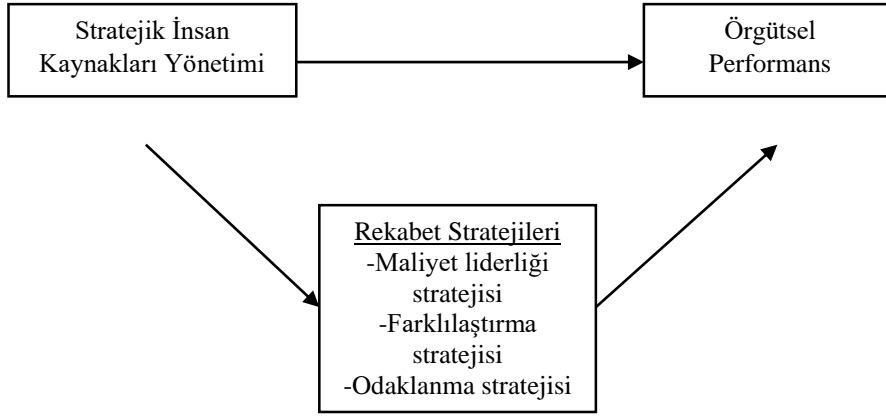
Bilginin hızlı bir şekilde arttığı ve başarıda en önemli etkenlerin başında geldiği bir ortamda işletmeler, rekabet edebilmek amacıyla maliyetlerini azaltmak, ürün ve süreçlerini yeniden gözden geçirmek, kaliteyi geliştirmek ve pazara hızlı nüfuz etmek yoluyla devamlı olarak performanslarını artırmak durumunda kalmaktadırlar. Rekabetçi avantajın sürdürülebilirliğinde önemli bir kaynak olan insan sermayesinin rolü, akademik çevrelerde önemli bir ilgi odağı olmuştur (Becker ve Huselid, 1998). Günümüzde pekçok sektörde öncü olan global firmaların sahip olduğu makine, ekipman ve teknolojiyi satın almak mümkündür. Bu nedenle ekipman, makine ve teknolojiye sahip olmak, işletmeler için fark yaratıcı bir unsur olmaktan çıkmıştır. İşletmeleri farklı kılan, makine, ekipman ve teknolojiyi kullanacak yeteneğe sahip bir işgücünü temin etmek, geliştirmek ve elde tutmaktır (Ağdelen ve Erkut, 2003: 66). Söz konusu gelişmelerin bir sonucu olarak, 20. yüzyılın başında diğer girdilerle aynı önemde görülen “pasif insan”, yüzyılın sonlarında, özellikle bilgi ve teknolojinin yoğun bir şekilde üretildiği ve yaşandığı toplumlarda “aktif insan” olarak her alanda merkezi öneme sahip olmuştur (Düren, 2000: 108).

Son yıllarda stratejik insan kaynakları yönetiminin firmanın rekabet avantajını artırıp artırmadığına dair araştırmalar yapılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yönetimi örgüt performansının insan kaynakları uygulamaları tarafından şekillendiği varsayımına dayanmaktadır. Bu varsayım görgül araştırmalar ile desteklenmekle beraber (Huselid, 1995; MacDuffie, 1995) stratejik insan kaynakları yönetiminin olumlu firma performans çıktılarını garanti edip etmediği, farklı düzeydeki stratejik insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile firma performansı

arasındaki ilişkiye dair pazar ortamının moderatör etkisi (Chang ve Huang, 2005: 435); Stratejik İKY uygulamaları evrensel olarak bürokratik uygulamalardan daha mı üstündür? Yoksa İKY sistemi firmanın operasyon stratejisine ya da diğer bağlama özgü koşullara göre durumsal mı olmalıdır gibi birtakım önemli sorular cevaplandırılmamıştır (Huselid, 1995). Bu bağlamda cevaplanmayan sorulardan biri olarak çalışmada stratejik İKY uygulamaları ile örgüt performansı arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin etkisi var mıdır? Sorusu belirlenmeye çalışılacaktır.

İlgili literatür çerçevesinde araştırmacılar tarafından geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



İKY'nin stratejik yapısı, 1980'lerden beri birçok araştırmada ele alınmış, birçok araştırmacı tarafından açıklanmaya çalışılmıştır (Bayat, 2008: 73). Huselid, Jackson ve Schuler, (1997: 171)'a göre SİKY firma hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan, insan sermayesini temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesidir. SİKY yaklaşımı, İKY uygulamalarının işgücü devri, verimlilik ve finansal performans gibi konularda örgüt performansı için hayati öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır (Richard ve Johnson, 2001: 299). Bu durum örgütsel performansın diğer tüm örgütsel değişkenlerden daha çok İK uygulamaları tarafından etkilendiği anlamına gelmektedir (Bayat, 2008: 73).

İşletme ile birlikte çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması da SİKY'nin temel konularından birisidir (Armstrong, 2006: 71). Bu nedenle, SİKY, örgüt performansını artırmayı amaçlayan bir yaklaşımdır (Haris ve Ogbonna, 2001:158).

SİKY ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair literatür taraması yapıldığında karşımıza çeşitli bakış açıları çıkmaktadır. Bu bakış açıları; evrenselci, durumsalci, biçimlendirme, bağlamsal ve kaynağa dayalı yaklaşımlardır.

Evrenselci bakış açısı çeşitli insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel performans arasında diğer içsel ve dışsal faktörlerden bağımsız doğrudan bir ilişki olduğunu ileri sürerken (Tzafrir, 2006:111) durumsalci bakış açısı İK stratejilerinin sadece örgüte özgü bağlam ve çevresel bağlamla uygun bir şekilde bütünleşmesi ile daha etkin olacağını ileri sürmektedir (Chang and Huang, 2005:43). Biçimlendirme bakış açısına göre sistem çevresel ve örgütsel koşullarla uyumlu olmakla birlikte aynı zamanda içsel olarak da tutarlı olmalıdır. Bağlamsal yaklaşımda SİKY ve çevre arasındaki ilişkiler tekrar incelenmiş, örgüt düzeyini aşan ve örgütü daha büyük bir makro sistemin parçası haline getiren bir açıklama yapılmıştır. Söz konusu yaklaşım sosyal ve kurumsal gelişmeler, kamu işletmeleri ve sendikaların etkisi gibi çevresel etkenlerin önemine yeniden değinmiştir (Martin-Alcazar ve diğerleri, 2005:637-638).

İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklayan son yaklaşım ise kaynak temelli yaklaşımdır. Barney (1991: 101), işletmenin sahip olduğu kaynakları maddi kaynaklar, insan kaynakları ve örgütsel kaynaklar olmak üzere üç kategoride sınıflandırmıştır. Maddi kaynaklar bir firmada kullanılan teknoloji, firmanın tesis ve ekipmanı, firmanın coğrafi yerleşimi ve ham maddelere ulaşımını; İnsan kaynakları firmada çalışanların eğitim, tecrübe, zeka, ilişki, yargı gibi unsurları; örgütsel kaynaklar ise firmanın çevresindeki

firmalarla ve firma içerisindeki gruplar arasındaki informal ilişkileri, bu ilişkilerin yanı sıra firmanın formel raporlama yapısını, planlama, kontrol ve koordinasyon sistemleri gibi unsurları içermektedir.

Kaynak temelli yaklaşımda vurgu bir örgütün kaynaklarının etkin ve verimli kullanması aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebileceği üzerinedir (Paauwe ve Boselie, 2003:56). Diğer bir ifade ile işletmelerin sahip olduğu nadir, değerli, taklit edilmesi ve başka bir kaynakla değiştirilmesi mümkün olmayan kaynaklar işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağıdır (Barney, 1991). Bu özellikleri karşılayan insan kaynakları rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet edebilir (Wright ve McMahan, 1992: 301).

Huselid (1995), insan kaynakları uygulamaları ile firma performansı arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, insan kaynakları yönetim uygulamaları ile varlıkların brüt geri dönüş oranı, produktivite ve borsa değerinin toplam varlıklara oranı gibi finansal performans ölçüleri arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuştur.

Delery ve Doty (1996), bankacılık sektöründe yaptıkları bir çalışmada, insan kaynakları uygulamalarının firmanın örgütsel performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Lee ve Chee (1996) Kore’de yaptıkları çalışmada insan kaynakları uygulamalarıyla performans arasında herhangi bir ilişki tespit edememişlerdir.

Huselid vd. (1997) ABD’de faaliyette bulunan 293 firmada yaptıkları çalışmada, SİKY etkinliği ile örgüt performans arasında pozitif ilişki bulmuşlardır.

Harel ve Tzafir (1999), insan kaynakları yönetim uygulamaları ile algısal firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada farklı insan kaynakları uygulamaları arasında eğitim ile ilgili uygulamaların algısal firma performansı üzerinde anlamlı pozitif etkisini tespit etmişlerdir.

Fey ve Björkman (2001), insan kaynakları uygulamalarının firma performansı üzerindeki ilişkisini araştırdıkları çalışmada yönetici ve yönetici olmayan çalışan için farklı algısal insan kaynakları uygulamalarının, algısal firma performansı ile anlamlı derecede ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Richard ve Johnson (2001) SİKY etkinliğinin, personel devir hızını önemli derecede düşürürken genel pazar performansını yükselttiği sonucunu elde etmişlerdir. Aynı çalışmada sermaye yoğunluğu aracı değişken olarak ele alındığında ise SİKY etkinliğinin, verimlilik ve öz kaynak getirisini etkilediğini tespit etmişlerdir.

Ağdelen ve Erkut (2003) Türkiye’de imalat sektöründe farklı alanlarda faaliyette bulunan 54 firma üzerinde yaptıkları çalışmada insan kaynakları yönetim uygulamaları ile firmanın örgütsel performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki elde etmişlerdir. Aynı şekilde Nemli-Çalışkan (2010) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile firma performansı arasında olumlu etki olduğu sonucuna varmıştır.

Yukarıda sunulan bilgiler ve daha önce yapılan araştırma bulguları çerçevesinde stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

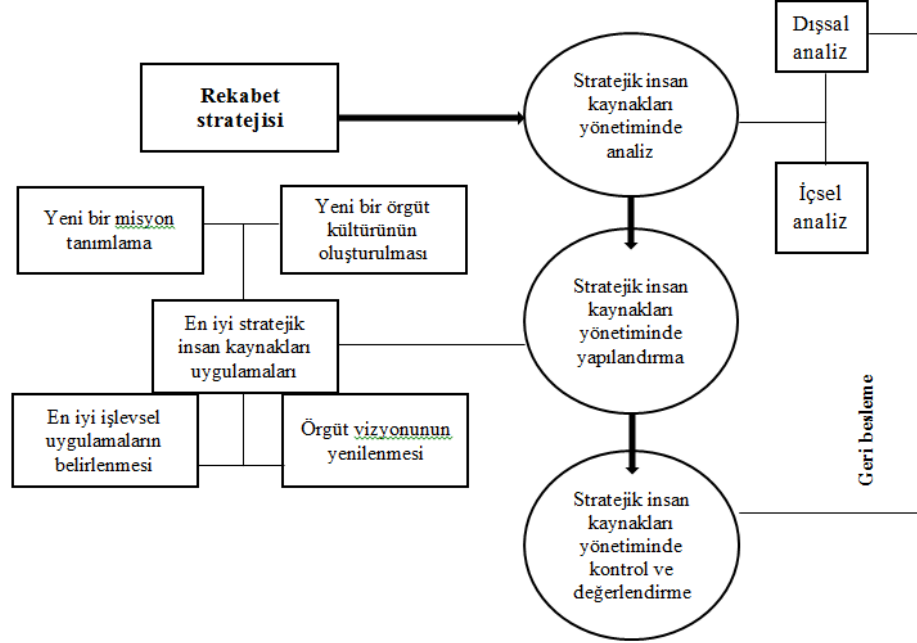
Hipotez 1: Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin hayatlarını sürdürebilmeleri ve rekabetçi avantaj elde edebilmeleri, sahip oldukları nitelikli insan kaynakları ile bu kaynakları ellerinde tutabilme düzeylerine ve birlikte rekabet stratejileri ile uyumlu İK stratejileri geliştirebilmelerine ve bu stratejileri uygulayabilmelerine bağlıdır (Alayoğlu, 2010: 27).

Hızlı değişim ve gelişmelerin söz konusu olduğu iş ortamının yeni koşulları, işletmeleri hem örgütsel yapılarını hem de stratejilerini yeniden ele almalarını gerekli kılmıştır. Bu süreçte stratejistlerin, araştırmacıların ve yöneticilerin rekabet üstünlüğünü ele geçirilebilmesinin ve sürdürülebilirliğini sağlayan kriterlerin; taklit edilemezlik, farklılık ve kopyalanamazlık gibi özellikler olduğu konusunda uzlaştıkları görülmektedir (Altuntuğ, 2009:446; Alayoğlu, 2010:32). Bu nedenle en fazla öneme sahip sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağının örgütlerin istihdam ettiği insan kaynağının zihinsel ve duygusal birikimi olduğu söylenebilir (Reed ve De Fillippi, 1990:91-92). Dolayısıyla, işletmenin başarılı olması da, sahip olduğu stratejik niteliğinin farkına vararak değerli insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde değerlendirmesi ile artacaktır. Bu kapsamda stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, çalışanların geliştirilmesi, yönlendirilmesi ve ödüllendirilmesi aracılığıyla örgütlerin rekabet stratejilerini gerçekleştirmelerine katkı sağlaması, uyum ve bütünlük sağlayan İK strateji ve uygulamalarına dair kararların alınmasını zorunlu kılmaktadır. İKY’ne dair karar ve uygulamaların stratejik düzeyde ele alınmasının ise rekabet üstünlüğünü sağlamak ve sürdürmek, işletmenin genel stratejisini desteklemek ve güçlendirmek, günlük sorunlar üzerinde fazla yoğunlaşmaktan kaçınmak, çevrede meydana gelen değişimlerle başa çıkmak, yöneticilerin katılımını sağlamak ve stratejik planları eyleme dönüştürmek gibi birkaç temel amacı bulunmaktadır (Barutçugil, 2004:128-130). Rekabet stratejisi bakış açısıyla stratejik İKY, işin ve işgörenin işletmenin rekabet gücü ile başarısını artırmak için yeni değerler elde etmeye yönlendirilmesidir (Cianni ve Bussard, 1994:52). Bu kapsamda stratejik İKY süreci, gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı küresel çevre koşullarına göre oluşturulan amaçlar

doğrultusunda düşünülmesi gereken bir konudur. Bu süreçte genel çerçeveyi benimsenen rekabet stratejisi, çekirdeğini ise bu stratejiye uygun insan kaynaklarına ait stratejik uygulamalar oluşturmaktadır (Kane ve Palmer, 1995:7). Bu süreçte yapılmak istenen, rekabet stratejisi ile uyumlu insan kaynakları fonksiyonu ile ilişkili strateji ve uygulamaları belirlemektir (Cianni ve Bussard, 1994:52).

Şekil 1: Rekabet Stratejisine Göre Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Süreci



Kaynak: Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (49), s.443.

Şekil 1’de görüldüğü üzere stratejik insan kaynakları yönetimi süreci öz olarak stratejik analiz, stratejik yapılandırma ve stratejik kontrol süreçlerinden oluşan üç aşamada gerçekleşen bir süreçtir (Akdemir, 2005:443).

Bayat (2008: 74)’a göre SİKY, örgüt performansının iyileştirilmesi ile rekabet üstünlüğünün elde edilmesi için İKY’ni işletmenin stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, işgören bağlılığını sağlama ve motivasyon gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir. Herhangi bir sektörde rekabet eden firma, açık bir biçimde tanımlanmış olsun ya da olmasın, mutlaka bir rekabet stratejisine sahiptir (Porter, 2000). Strateji, bir işletmede sürekli bir yüksek performans elde etmek amacıyla örgüt tarafından uygulanan davranışlar ile ilgili iken (Zhang ve Doll, 2001) firma stratejisi, işletmenin varlığını sürdürmek ve başarılı olabilmek için nasıl rekabet edeceği ile ilgilidir. Firma stratejisi, firmanın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini ve çevredeki fırsat ve tehditlerin analiz edilmesini kapsamaktadır. Hedeflenen firma performansına ulaşmak için yapılan strateji işletmenin genel planlarının tutarlı bir şekilde uygulanması olarak da tanımlanabilir (Akman, vd., 2008: 99).

Porter (1985)’a göre firmaların başarılı ya da başarısız olmalarının esas sebebi rekabettir. Rekabet, bir firmanın performansına katkıda bulunabilecek faaliyetlerinin uygunluğunu belirlemektedir. Rekabet stratejileri ise sektördeki rekabeti belirleyen güçlere karşı kârlı ve sürdürülebilir bir pozisyon oluşturmayı amaçlar. Rekabet stratejisi seçimini etkileyen iki önemli soru bulunmaktadır. Birincisi, uzun vadeli kâr elde edebilmek için sektörün çekiciliği ve bunu belirleyen faktörlerdir. İkincisi ise bir sektörde rekabetçi pozisyonun belirleyicileridir. Porter (1991) işletme performansını açıklama noktasında hem işletmenin içinde bulunduğu sektörün yapısal özelliklerinin hem de bu sektörde rakiplerine karşı alacağı rekabetçi konumun dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Porter’a göre, sektör yapısı sektörün ortalama performansını, rekabetçi pozisyon ise işletmenin sektörde gösterdiği ortalama altı ya da üstü performansını belirler.

Porter, rakipler karşısında güçlü ve zayıf yönleri olan bir işletmenin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklama şeklinde rekabet üstünlüğü elde edebileceğini ileri sürmektedir (Porter, 2000). Porter bunlara “kapsamlı rekabet stratejileri” adını vermektedir. Burada kapsam (jenerik) kavramı ile işletmelerin pazarda rakiplerine göre daha iyi olmasına imkân sağlayacak genel rekabet özelliklerinden bahsedilmektedir (Dinçer, 2013: 198). Bu

çalışmada Porter'ın jenerik rekabet stratejileri dikkate alınacağı için bu stratejileri özetlemekte yarar görülmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi, örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörde en az maliyetle üretim yapmasını amaçlayan jenerik stratejilerdir (Gopalakrishna & Subramanian, 2001). Bu strateji, rakiplere göre düşük maliyetli üretim sayesinde, müşterilere en uygun fiyata veya firmanın daha kârlı olmasını sağlayacak şekilde ürün ve hizmetlerin satılmasını sağlamaktadır (Teeratsirikool vd., 2013). Maliyet liderliği konumu işletmeye sektör ortalamasının üstünde kazanç sağlamakla birlikte firmaya birtakım yükler de getirebilmektedir. Bu yüklerden biri sektöre yeni giren veya sonradan dâhil olanların, taklit yoluyla işi düşük maliyetle yapabilmeleridir (Dinçer, 2013: 200-201). Bu zorluğu aşabilmek için işletmelerin rakiplerine göre eşsiz bir üstünlük oluşturmaları gerekmektedir. Alayoğlu (2010)'na göre işletmeler maliyet liderliği konumu elde edebilmek için maliyet avantajı yaratacak tüm kaynakları keşfetmeli ve iş görenlerini bu doğrultuda davranışa yönlendirmelidir. Böyle bir stratejiyi uygulayan işletmelerde rekabet avantajını elde edebilmek için işgörenlerden göstermeleri istenen davranış özellikleri ise kısa vadeli odaklanma, tekrar eden ve beklenen davranışlar, bireysel eylemler, kalite odaklı olmak yerine ürün ve hizmet miktarına odaklanma, fazla risk almaktan kaçınma ve istikrarlı olmadır (Schuler ve Jackson, 1987: 211). Maliyet liderliği konumuna sahip olmak firmaya beş rekabet gücü (sektöre girebilecek yeni firmalar, tedarikçilerin pazarlık gücü, müşterilerin pazarlık gücü, ikame ürünler ve sektördeki mevcut rakipler) üzerinde avantajlı olabilmeyi sağlamaktadır (Dinçer, 2013: 200).

Farklılaştırma stratejisi, firmanın sunduğu ürünü veya hizmeti farklılaştırmak yoluyla, sektörde eşsiz olarak kabul edilen bir şey yaratmaktır (Porter, 2000: 47). Farklılaştırma stratejisinde önemli olan işletmenin sunduğu ürün ve hizmetleri müşterilerin benzersiz olarak algılamasıdır. Bu benzersizlik algısı firmalara rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlamaktadır. Farklılaştırma stratejisi ile firma daha fazla müşteri çekebilir ve bu durum da firma performansında artışa neden olur (Acquaah ve Yasai-Ardekani, 2008: 349). Taklit edilemezlik rekabeti sınırlandırdığı için değer yaratmanın özünü oluşturmaktadır (Collins ve Montgomery, 2000'den aktaran Akbolat ve Işık, 2012: 405). Böyle bir stratejiyi uygulayan işletmelerde işgörenlerden göstermeleri istenen davranış özellikleri ise uzun vadeli odaklanma, işbirlikçi ve bağımsız davranış sergileme, yüksek derecede yaratıcılık, kalite ve üretim miktarına orta dereceli odaklanma, yüksek derecede risk alma, belirsizliğe karşı yüksek derecede toleranslı davranmadır (Schuler ve Jackson, 1987: 209-210).

Odaklanma stratejisi, özgül bir alıcı grubu, coğrafi bir pazar veya ürün yelpazesinin bir kesiti üzerine odaklanmaktır (Porter, 2000: 48). Maliyet liderliği ile farklılaştırma stratejileri sektörün tamamı ile ilgili hedefleri gerçekleştirmek üzere çalışırken odaklanma stratejisinde tüm faaliyetler tek bir hedefi gerçekleştirmeye yönelik olarak inşa edilmekte ve bu doğrultuda çaba gösterilmektedir. Odaklanma stratejisi ile firmalar ortalamanın üstünde bir gelir elde etme imkanına sahiptir (Singer vd., 2007: 29).

Literatürde strateji ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanan birçok çalışma mevcuttur (Acar ve Zehir, 2010; Yaşar, 2010). Literatürde rekabet stratejileri ile performans arasında herhangi bir ilişki elde edemeyen çalışmalarla birlikte daha çok iki değişken arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki elde eden çalışmalar mevcuttur.

Dess ve Davis (1984), Porter'ın jenerik stratejileri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada en az bir jenerik stratejiyi benimseyen firmaların, benimsemeyen firmalara göre üstün performans elde ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Yaşar (2010), Gaziantep halıcık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda rekabet stratejileri ile firma performansları arasında anlamlı bir ilişki elde edememiştir.

Spillan vd. (2011), Guatemala'da perakende sektöründe faaliyet gösteren 364 şirket üzerinde işletme stratejisiyle performans arasındaki ilişkiyi incelemişler ve maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ayrı olmadığı, jenerik stratejileri birleştirerek karma bir şekilde uygulayan firmaların üstün performansa ulaşabildiklerini ve rekabetçi büyüme oranları elde edebildikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Akbolat ve Işık (2012), Türkiye'de faaliyet gösteren 165 hastanenin rekabet stratejileri olup olmadığını ve eğer bir rekabet stratejisi izliyorlarsa bu rekabet stratejileri ile performans arasında bir ilişki olup olmadığını incelemişler ve herhangi bir rekabet stratejisi izleyen hastanelerin performansının, hiçbir strateji izlemeyen hastanelerden daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Teeratsirikool ve diğerleri (2013), Thai'de 101 işletmede rekabet stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelediği araştırma sonucunda rekabet stratejilerinin işletme performansını doğrudan veya dolaylı olarak olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Örgütlerin faaliyet gösterdikleri sektörde en az maliyetle üretim yapmasını amaçlayan maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin müşterilere firmanın daha kârlı olmasını sağlayacak şekilde ürün ve hizmet

sunması sonucu sektör ortalamasının üzerinde kazanç sağlaması ve bu stratejiyi uygulayan işletmelerin beş rekabet gücü üzerinde avantajlı olmaları ya da firmanın sunduğu ürün veya hizmetleri rakiplerine göre farklılaştırarak, sektörde eşsiz kabul edilen mal ve ürün sunan işletmelerin yarattığı benzerlik algısı sonucu rakiplerine göre daha fazla müşteri çekmesi sonucu ve sektörde sadece bir alıcı grubu veya coğrafi bir pazar üzerine tüm dikkatlerini veren işletmelerin firmanın örgütsel performansında bir artışa neden olacağı düşüncesinden hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

Hipotez 2: Rekabet stratejileri, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2a: Maliyet liderliği stratejisi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2b: Farklılaştırma stratejisi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2c: Odaklanma stratejisi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.

Günümüzde kalite, ölçek ekonomisi, teknoloji gibi geleneksel rekabetçi kaynakların kopyalanma durumunun daha kolay olduğu bir rekabet ortamı mevcuttur. Ancak başarılı işletmelerin sahip oldukları insan kaynakları sistemlerinin kopyalanmasının zor olduğu, ayrıca kopyalansa dahi kopyalayan işletmelere aynı etkinliği sağlama olasılığının düşük olduğu bilinmektedir (Ağdelen ve Erkut, 2003: 66). İnsan sermayesinin özgünlüğü ve niteliği ne kadar yüksek olursa bu durum firma performansı üzerinde o kadar olumlu yönde etki yapmaktadır (Erdil vd., 2004: 102). Çünkü bir firmanın rakipleri onun ürünlerini, yapısını ve teknolojisini taklit edebilmekte ancak insan kaynağı ve örgüt kültürünü taklit edememektedir (Bingöl, 2003:11).

Küreselleşme, müşteri taleplerindeki değişim ve rekabetin artması ve ürün rekabeti gibi unsurlar insan ve insanın yönetilme tarzının daha da önemli bir hal almasını sağlamıştır. Çünkü bu koşullar dikkate alındığında diğer rekabet kaynakları yetersiz kalmaktadır. Rekabet avantajını insan kaynakları aracılığıyla sağlayabilmek, insan kaynağı ile başarılı bir şekilde çalışmaya ve insan kaynağını bir maliyet unsuru yerine rekabet avantajı yaratan bir kaynak olarak görmeye bağlıdır (Saa-Perez ve Garcia Falcon, 2002: 123-124).

Firmaların insan kaynakları uygulamaları ile stratejik hedefleri arasında uyum olduğunda örgütsel verim ile performansın artacağı ileri sürülmektedir (Wright ve McMahan, 1992; Huselid, 1995).

Sert rekabet koşullarının mevcut olduğu günümüzde firmaların yaşamlarına devam edebilmesi, rekabet avantajını ele geçirip bu avantajı sürdürebilmesi için insanın taklit edilmesi mümkün olmayan eşsiz bir kaynak olduğunun farkına varması ve bu eşsiz kaynağın potansiyelinden tamamen faydalanabilmesi ve insan kaynakları uygulamalarının şirket stratejisi ile uyumlu bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma temel amacı stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide benimsenen rekabet stratejilerinin aracı etkisinin olup olmadığını belirlemektir. Yukarıda belirtilen açıklamalar doğrultusunda stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide benimsenen rekabet stratejilerinin aracılık etmesi beklenmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

Hipotez 3: Rekabet stratejileri, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.

Hipotez 3a: Maliyet liderliği stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.

Hipotez 3b: Farklılaştırma stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.

Hipotez 3c: Odaklanma stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.

3. Yöntem

3.1. Örneklem

Çalışmanın örneklemini, Antalya'da bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırma analizleri 98 işgörenden toplanan veriler üzerinden yapılmıştır. İşgörenlerin ortalama yaşları 32.7 olup, %59,2'si erkek, %40,8'i kadındır. Ankete yanıt veren işgörenlerin %33,7'si önlisans, %32,7'si lisans, %7,1'i yüksek lisans ve geriye kalan % 26,5'i lise ve ilköğretim mezunudur. Katılımcıların ortalama iş tecrübesi ise 7 yıldır.

3.2. Ölçekler, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma verilerini elde etmek için anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde anketi dolduran işgörenlerin demografik özellikleri yer almaktadır. İkinci bölümde, SİKRY

uygulamalarını test etmek amacıyla Devanna vd. (1982); Huselid ve Becker (1997)'e ait ölçeklerden faydalanarak Gürbüz ve Mert (2011) tarafından düzenlenip Türkçe'ye uyarlanan ölçek ve üçüncü bölümde, rekabet stratejilerini test etmek amacıyla Hatipoğlu (2011) tarafından Porter'ın geliştirmiş olduğu jenerik stratejiler sınıflamasına dayanarak oluşturulan ölçek yer almaktadır. Beşli likert şeklinde düzenlenen ölçekler “kesinlikle katılmıyorum” ifadesinden “kesinlikle katılıyorum” ifadesine kadar uzanmaktadır. Dördüncü bölümde ise Delaney ve Huselid (1996)'dan istifade ederek Genç (2009) tarafından düzenlenerek kullanılan örgütsel performans ölçeği bulunmaktadır. Beşli likert şeklinde düzenlenen algılanan örgütsel performans ölçeği “çok daha kötü” ifadesinden “çok daha iyi” ifadesine kadar uzanmaktadır.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliklerinin test edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi, güvenilirliklerinin test edilmesi için ise Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. İlk aşamada uygulanan keşfedici faktör analizinde oluşacak faktörlerin birbirlerinden bağımsız alt boyutlar oluşturabilmesi için orthogonal faktör rotasyonu (varimax yöntemi) kullanılmıştır. Bu analiz yapılırken soruların kavramsal olarak ait oldukları faktörlere en az 0,30'luk bir faktör yükü yüklenmesi konusuna dikkat edilmiş ve faktör yükü bu sınırın altında kalan sorular ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca birden fazla faktöre yüklenmesi ve/veya kuramsal beklentilerle uyuşmayacak şekilde farklı faktörler altında toplanması sebebiyle bazı sorular da ölçeklerden çıkarılmıştır. Bu bilgiler çerçevesinde elde edilen faktör yapıları ve bu yapılarla ait güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 1-3'de sunulmaktadır.

Stratejik İKY uygulamaları için yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda (Tablo 1) iki faktörden oluşan bir yapı elde edilmiştir. Söz konusu iki faktörlü yapı toplam varyansın %70,54'lük kısmını açıklamakta ve her iki boyut için de beklenen düzeyde güvenilirlik için kanıt sağlamaktadır.

Stratejik İKY uygulamaları için iki faktörlü bir yapının oluşması sonucunda faktörlerin içerdikleri sorular incelenmiş ve bu faktörlere üç soru stratejik uyum ile ilgili olduğu ve önem atfettiği için stratejik uyum ve entegrasyon diğer boyutlara ise diğerleri adı verilmiştir.

Tablo 1: Stratejik İKY Uygulamaları Ölçeği Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Stratejik İKY soruları	Stratejik uyum ve entegrasyon	Stratejik İKY (Diğerleri)
S1		,846
S3		,839
S5		,805
S4	,806	
S6	,903	
S8	,813	
KMO: ,742		
Bartlett's Testi: 194,794 (P<0,01)		
Açıklanan Varyans (%)	48,504	22,032
Toplam Varyans (%)	70,536	
Cronbach Alpha	,792	,774

Rekabet stratejileri için elde edilen 3 boyutlu faktör yapısı (Tablo 2) kuramsal beklentilerde uyum sağlamaktadır. Elde edilen faktörler toplam varyansın %68,87'sini açıklamaktadır. Aynı şekilde güvenilirlik analizi sonuçları da elde edilen faktörlerin içsel tutarlılığına kanıt sağlar niteliktedir.

Tablo 2: Rekabet Stratejileri Ölçeği Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Rekabet Stratejileri Soruları	Maliyet Liderliği Soruları	Farklılaştırma Soruları	Odaklanma Soruları
RS1	,824		
RS3	,856		
RS5	,763		
RS7		,800	
RS9		,817	
RS11		,798	
RS13			,863
RS15			,863
KMO: ,680			
Bartlett's Testi:	183,712(P<0,01)		
Açıklanan Varyans (%)	34,207	18,354	16,306
Toplam Varyans (%)	68,867		
Cronbach Alpha	,739	,728	,653

Uygulanan keşfedici faktör analizi (Tablo 3) örgütsel performans soruları için tek boyutlu bir yapının geçerliliğine kanıt sağlar niteliktedir. Alpha (α) katsayısına bağlı olarak elde edilen ölçekler $0,60 \leq \alpha < 0,80$ aralığında değerler aldığı için ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenilebilir (Kalaycı, 2008: 405).

Tablo 3: Örgütsel Performans Ölçeği Keşfedici Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Örgütsel Performans Ölçeği Soruları	Faktör 1
P1	,720
P3	,781
P4	,856
KMO: ,684	
Bartlett's Testi: 66,992 (P<0,01)	
Açıklanan Varyans(%)	66,607
Toplam Varyans (%)	66,607
Cronbach Alpha	,749

4. Verilerin Analizi ve Bulgular

Çalışmada ele alınan bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki pearson korelasyon katsayıları ile değişkenlerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4'de özetlenmektedir.

Tablo 4: Değişkenler Arası Korelasyonlar ve Betimleyici İstatistikler

r	Değişkenle	\bar{X}	S.d.	1	2	3	4	5	6
	1- Örgütsel Performans	3,1 701	,92 842	1					
	2-Maliyet Liderliği	2,8 844	,97 636	,3 61**	1				
	3.Farklılaştırma	3,3 197	,92 182	,2 53*	,2 91**	1			
	4-Odaklanma	3,2 347	1,0 0310	,1 25	,2 16*	,1 48	1		
	5-Stratejik uyum ve entegrasyonu	3,3 061	,96 285	,4 83**	,4 96**	,3 17**	,2 63**	1	
	6-Stratejik İKY (Diğer)	2,8 980	,94 936	,3 33**	,5 69**	,3 77**	,2 00*	,3 79**	1

** p<0.01; *p<0.05

Korelasyon analizi sonucunda değişkenler ve boyutları arasında bulunan ilişkinin derecesini ve yönünü daha detaylı incelemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır (Tablo-5).

Tablo 5: Stratejik İKY ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Rekabet Stratejilerinin Aracı (Mediator) Rolüne Dair Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Maliyet	Farklılaştırma	Odaklanma	Performans			
				Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Stratejik uyum ve entegrasyon	,327**	,203**	,218*	,417**	,386**	,403**	,422**
Stratejik İKY (Diğer)	,445**	,300*	,118	,175	,134	,155	,178
Maliyet					,093		
Farklılaştırma						,067	
Odaklanma							,022
F	33,808**	10,240**	4,184*	16,665	11,281**	11,203**	11,018**
Adj. R ²	,404	,160	,062	,244	,241	,240	,237

** p<0.01; *p<0.05

Tablo 5'e göre stratejik uyum ve entegrasyon ve stratejik İKY (diğer) değişkenlerinin örgütsel performans üzerindeki toplam etkileri incelendiğinde stratejik uyum ve entegrasyon ve örgütsel performans arasında pozitif yönlü (Model 4: $\beta=,417$; $P<0,01$) anlamlı ilişkinin olduğu görülmektedir. Ancak stratejik İKY (diğer) ile örgütsel performans arasındaki (Model 4: $\beta=,175$; $P<0,05$) ilişkinin anlamlı olmadığı görülmektedir. Rekabet stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerine tek tek bakacak olursak maliyet liderliği stratejisi ile örgütsel performans (Model 5: $\beta=,093$; $P<0,05$), farklılaştırma stratejisi ile örgütsel performans (Model 6: $\beta=,067$; ; $P<0,05$) ve odaklanma stratejisi ile örgütsel performans arasındaki (Model 7: $\beta=,022$; ; $P<0,05$) ilişkilerin anlamsız olduğu görülmektedir.

Araştırmanın son hipotezini test etmek için, Baron ve Kenny'ye (1986:1177) ait üç aşamadan oluşan yöntem kullanılmıştır. İlk olarak, stratejik insan kaynakları yönetiminin (bağımsız değişken), rekabet stratejileri (ara değişken) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Yapılan analiz sonucuna göre stratejik İKY uygulamalarının rekabet stratejileri üzerindeki etkisini test eden model 1, model 2 ve model 3 incelendiğinde stratejik uyum ve entegrasyon ile rekabet stratejileri boyutlarından maliyet liderliği (Model 1: $\beta=,327$; $P<0,01$); stratejik uyum ve entegrasyon ile rekabet stratejileri boyutlarından farklılaştırma (Model 2: $\beta=,203$; $P<0,01$) ve stratejik uyum ve entegrasyon ile rekabet stratejileri boyutlarından odaklanma (Model 3: $\beta=,218$; $P<0,05$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca stratejik İKY (Diğer) ile rekabet stratejileri boyutlarından maliyet liderliği (Model 1: $\beta=,445$; $P<0,01$) ve stratejik İKY (Diğer) ile rekabet stratejileri boyutlarından farklılaştırma (Model 2: $\beta=,300$; $P<0,05$) arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilirken stratejik İKY (Diğer) ile rekabet stratejileri boyutlarından odaklanma (Model 3: $\beta=,118$) arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir.

Aracı değişken olarak ele alınan rekabet stratejilerinin dâhil edildiği modellere bakıldığında maliyet liderliği boyutu için stratejik uyum ve entegrasyon ile örgütsel performans arasındaki (Model 5: $\beta=,386$; $P<0,01$) direkt etkinin anlamlı olduğu farklılaştırma boyutu için stratejik uyum ve entegrasyon ile örgütsel performans arasındaki (Model 6: $\beta=,403$; $P<0,01$) direkt etkinin anlamlı olduğu ve odaklanma boyutu için stratejik uyum ve entegrasyon ile örgütsel performans arasındaki (Model 7: $\beta=,422$; $P<0,01$) direkt etkinin anlamlı olduğu görülmekle birlikte söz konusu boyutların hiçbirisi ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı dolayısıyla aracı etkinin olmadığı görülmektedir.

Tablo 6: Araştırma Hipotezleri ve Hipotez Sonuçlarının Özeti

Hipotezler	Sonuçlar
Hipotez 1: Stratejik insan kaynakları yönetimi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Kısmen desteklenmiştir.
Hipotez 2: Rekabet stratejileri, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2a: Maliyet liderliği stratejisi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2b: Farklılaştırma stratejisi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 2c: Odaklanma stratejisi, örgütsel performansı pozitif yönde etkiler.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3: Rekabet stratejileri, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3a: Maliyet liderliği stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.	Reddedilmiştir.
Hipotez 3b: Farklılaştırma stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.	Reddedilmiştir.

Hipotez 3c. Odaklanma stratejisi, stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık eder.	Reddedilmiştir.
--	-----------------

Bu çalışmada stratejik insan kaynakları yönetimi boyutlarından stratejik uyum ve entegrasyon ile örgütsel performans arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler elde edilirken stratejik İKY (diğer) arasında anlamlı ilişkiler elde edilememiştir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair kurulan hipotez kısmen desteklenmiştir. Bununla birlikte rekabet stratejileri boyutları ile örgütsel performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanamamıştır. Bu bulgular sonucunda hipotez 2 ve alt hipotezlerinin her biri reddedilmiştir. Aynı şekilde aracı değişken olarak ele alınan rekabet stratejilerinin hiçbir boyutu ile stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair anlamlı ilişki elde edilemediği için H3 ve alt hipotezleri reddedilmiştir.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışma Porter'ın jenerik stratejilerinin örgütsel performans üzerindeki etkilerini ve stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin aracılık rolü olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek için Antalya'da hizmet veren çeşitli otellerde çalışan işgörenlerden anket doldurmaları istenmiştir. Anket sonuçları regresyon analiz yöntemi ile test edilmiş ve stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel performans üzerindeki pozitif etkisini savunan hipotez kısmen desteklenirken jenerik stratejilerin örgütsel performans üzerindeki pozitif etkilerini savunan hipotez ile stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide rekabet stratejilerinin aracı etkisi olduğunu savunan hipotezler desteklenmemiştir. Diğer bir ifade ile aracı değişken olan rekabet stratejilerinin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri boyutları üzerinden stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasında anlamlı ilişkilerin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışma birtakım kısıtlara sahiptir. Zaman, maliyet gibi faktörler sebebiyle araştırma Antalya'da sınırlı sayıdaki otel çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem sayısındaki artışın daha sağlıklı sonuçlara ulaştıracağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışmadaki değişkenlerin farklılaştırılması ile araştırmanın kapsamının zenginleştirilebileceği düşünülmektedir. Örneğin, stratejik insan kaynakları yönetimi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü incelenebilir. Ayrıca bu çalışma sadece bir bölgedeki sınırlı sektör çalışanlarına uygulanmıştır. Uygulama alanı genişletilerek ya da farklı sektörlerde uygulanarak çalışma yeniden gerçekleştirilebilir.

Kaynakça

- Acar, A. Z., & Zehir, C. (2010). The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689-711.
- Ağdelen, Z., & Erkut, H. (2010). İnsan kaynakları yönetiminin firma finansal performansı üzerindeki etkisi. *İTÜDERGİSİ/d*, 2(4).
- Akbolat, M., & Işık, O. (2012). Hastanelerde rekabet stratejileri ve performans. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49.
- Akdoğan, A. A., & Cingöz, A. (2015). Stratejik insan kaynakları yönetiminin iç girişimcilik (girişimsel performans) üzerindeki etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde bir araştırma. *Öneri Dergisi*, 11(43), 1-25.
- Akman, G., Özkan, C., & Hatice, E. (2008). Strateji odaklılık ve firma stratejilerinin firma performansına etkisinin analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 7(13), 93-116.
- Akyüz, K. C., Gedik, T., & Akyüz, İ. (2010). Trabzon Arsin OSB'de yer alan işletmelerin rekabet stratejileri ve kalite anlayışları. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 4.
- Alayoğlu, N. (2010). Rekabet üstünlüğü sağlamada insan kaynakları ve rekabet stratejileri uyumunun önemi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 27-49.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesinde yeteneklerin rolü: Yetenek yönetim yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3).

- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management: A guide to action*, 3rd Edition, London: Kogan Page.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayat, B. (2008). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 1-25.
- Becker, B., E., & Huselid, M., A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications, *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16(1), 53-101.
- Byungnam L., M., & Chee, Y. H. (1996). Business strategy, participative human resource management and organizational performance: The case of South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 34(1), 77-94.
- 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.
- Cianni, M., & Bussard, D. (1994). CEO beliefs, management development, and corporate strategy: An exploratory study. *Group & Organization Management*, 19(1), 51-66.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Deniz Bilimleri ve Mühendisliği Dergisi*, 6(2).
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (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.
- Dess, G. G., & Davis, P. S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27(3), 467-488.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, 9.baskı, İstanbul: Alfa Basım.
- Dursun, B. (2003). İnsan kaynakları yönetimi, 5. Bası, İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Düren, Z., (2000). 2000'li yıllarda yönetim, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Düzgün, A. & Çetin, C. (2016). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine iş tatmininin aracılık rolü: Trabzon ili örneği, *Sosyal Bilimler Metinleri Dergisi ICOMEP Özel Sayısı*.
- Erdil, O., Alpkan, L. H., Biber, L. (2013). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2).
- Fey, C. F., & Björkman, I. (2001). The effect of human resource management practices on MNC subsidiary performance in Russia. *Journal of International Business Studies*, 59-75.
- Genç, K. Y. (2009). *Stratejik insan kaynakları yönetimi–örgütsel performans ilişkisi ve türkiye'nin büyük işletmelerinde yapılan bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi SBE.
- Gopalakrishna, P., & Subramanian, R. (2001). Revisiting the pure versus hybrid dilemma: Porter's generic strategies in a developing economy. *Journal of Global Marketing*, 15(2), 61-79.
- Green, K. W., Wu, C., Whitten, D., & Medlin, B. (2006). The impact of strategic human resource management on firm performance and HR professionals' work attitude and work performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 559-579.
- Harel, G. H., & Tzafirir, S. S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human resource management*, 38(3), 185-199.
- Haris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic Human Resource Management, Market Orientation, and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 51(1), 157-166.

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2005). *Strategic management: Competitiveness and globalization, Ohio, Thomson South-Western Publishing*, 111.
- 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.
- 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.
- Jain, P. (2005). A comparative analysis of strategic human resource management issues in an organisational context. *Library Review*, 54(3), 166-179.
- Kalaycı, S. (2008). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 3. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Macduffie, J. P. (1995). Human resource bundles and manufacturing performance: Organizational logic and flexible production systems in the world auto industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2), 197-221.
- Martín-Alcázar, F., Romero-Fernandez, P. M., & Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Ozutku, H., & Çetinkaya, M. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı arasındaki ilişkide içsel ve dışsal uyumun moderator etkisi: Türk otomotiv sektöründe bir alan araştırması. *Ege Academic Review*, 12(3), 351-367.
- Paaauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 56-70.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95-117.
- Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). Creating and sustaining superior performance.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet stratejisi, sektör ve rakip analizi teknikleri* (Çeviri:Gülen Ulubilgen). 1. Basım, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Strategic human resource management effectiveness and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 12(2), 299-310.
- Saa-Perez, P. D., & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140.
- Singer, B. P., Bossink, B. A., & Vande Putte, H. J. (2007). Corporate real estate and competitive strategy. *Journal of Corporate Real Estate*, 9(1), 25-38.
- Spillan, J. E., Parnell, J. A., & Virzi, N. (2011). Business strategy and performance: An assessment of retailers in Guatemala. *Latin American Business Review*, 12(1), 39-58.
- Teeratansirikool, L., Siengthai, S., Badir, Y., & Charoenngam, C. (2013). Competitive strategies and firm performance: the mediating role of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(2), 168-184.
- Tzafir, S. S. (2006). A universalistic perspective for explaining the relationship between HRM practices and firm performance at different points in time. *Journal of Managerial Psychology*, 21(2), 109-130.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.
- Yaşar, F. (2010). Competitive strategies and firm performance: Case study on Gaziantep carpeting sector/rekabet stratejileri ve firma performansı: Gaziantep hali sektörü üzerinde bir durum çalışması. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14).
- Yavan, Ö. (2012). Stratejik insan kaynakları yönetimi ve firma performansı, *Akademik Bakış Dergisi*, 32.
- Zhang, Q., & Doll, W. J. (2001). The fuzzy front end and success of new product development: A causal model. *European Journal of Innovation Management*, 4(2), 95-112.