

## KAYNAKLARA DAYALI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

**Dr. Ahmet SEVİÇİN**

Mersin Üniversitesi  
İİBF İşletme Bölümü  
ahmets@mersin.edu.tr

### ÖZET

*Stratejik yönetime olan ilginin her geçen gün artması, değişik işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rolleri konusuna olan ilgiyi de arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi, stratejik yönetim sürecine stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile bütünleşmeye çalışmaktadır. Stratejik yönetim alanında kaynaklara dayalı işletme modelinin (KDİM) ortaya çıkışı, SİKY'yi önemli ölçüde etkilemiştir. KDİM'ye göre, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temel belirleyicisi işletme kaynaklarıdır ve insan kaynakları işletmenin önemli kaynaklarından biridir. Bu düşünce KDİM ve SİKY'nin doğal bir uyum içerisinde olduklarını göstermektedir. KDİM bugün SİKY alanında en sık kullanılan model haline gelmiştir. Bu çalışmada, KDİM ve SİKY'nin temel görüşleri kısaca açıklandıktan sonra, KDİM'nin SİKY'ye nasıl uygulanacağı literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynaklara Dayalı İşletme Modeli.

## RESOURCE-BASED STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

### ABSTRACT

*Increasing interest in strategic management has given rise to various business functions to deal with their role in strategic management process. Human resource management tries to integrate itself into strategic management process through strategic human resource management (SHRM). The emergence of resource-based view of the firm (RBV) in strategic management field has affected SHRM substantially. According to RBV, the main determinant of sustainable competitive advantage is firm resources, and human resource is one of the important firm resources. This thought shows that RBV and SHRM are in a natural match. Today, RBV has become the most frequently used model in SHRM field. In this study, after briefly stating the main thoughts of both RBV and SHRM, how RBV can be applied to SHRM was examined by reviewing the literature.*

**Keywords:** Strategic Human Resource Management, Resource-Based View of the Firm.

## 1. GİRİŞ

Stratejik yönetime olan ilginin her geçen gün artması, değişik işletme fonksiyonlarının stratejik yönetim sürecindeki rolleri konusuna olan ilgiyi de arttırmıştır. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), stratejik yönetim sürecine stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile bütünleşmeyi amaçlamaktadır. Başka bir deyişle, SİKY'nin temel amacı, İKY'nin stratejik yönetim ile bütünleşmesini sağlamaktır. Son yıllara kadar SİKY alanındaki çalışmalar, bağımsız İKY uygulamaları ile işletme performansı arasındaki ilişkilerin araştırılması şeklinde olmuştur. Ancak, durum bugün önemli ölçüde değişmiştir. Stratejik yönetim alanında kaynaklara dayalı işletme modelinin (KDİM) ortaya çıkışı, sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün (SRÜ) kaynağı konusunda önemli bir paradigma değişikliğine yol açmıştır. Bu modele göre, SRÜ'nün temel belirleyicisi işletmenin dış çevresindeki fırsatlar değil, kontrolünde bulunan kaynaklarıdır. Bu model bugün stratejik yönetim alanında en çok kullanılan model haline gelmiş ve stratejik yönetim alanıyla ilgili bütün konuları etkilemiştir. SİKY de bu modelden etkilenmiştir. Ancak, KDİM doğrudan SİKY'nin doğmasına yol açmamakla birlikte, SİKY'ye teorik bir temel sağlayarak onun gelişmesine önemli katkılarda bulunmuştur. KDİM'nin SRÜ'nün temeli olarak işletme kaynaklarını görmesi ve insan kaynaklarının da işletmenin en önemli kaynaklarından birisi olarak kabul edilmesi, SİKY ve KDİM anlayışlarının doğal bir uyum içerisinde olduklarını göstermektedir. Bu nedenle, KDİM son yıllarda SİKY alanında sık kullanılan model haline gelmiştir. Böylece, KDİM'ye dayalı SİKY anlayışında, insan kaynakları hem çalışanlar hem de fonksiyon olarak bir maliyet kaynağı olarak görülmekten çok, işletme için değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır.

Bu çalışmada, KDİM'nin ve SİKY'nin teorik yapısı ilerideki açıklamalara temel oluşturacak şekilde kısaca açıkladıktan sonra, KDİM'nin SİKY'ye nasıl uygulanabileceği incelenmiştir. Başka bir deyişle, insan kaynaklarının hangi koşullarda SRÜ kaynağı olabileceği ve İKY uygulamalarının bu süreçteki rolü literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir. Böylece, stratejik yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasında bir köprünün nasıl kurulabileceği KDİM açısından ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. KAYNAKLARA DAYALI İŞLETME MODELİ

Kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM), özellikle 1980'li yıllardan sonra gelişen ve tek bir endüstride tek bir işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ) elde etmesini işletme kaynaklarına dayanarak açıklamaya çalışan bir modeldir. KDİM, SRÜ'nün temel belirleyicisi olarak dış çevredeki fırsatlardan çok, iç çevredeki güçlü tarafları, başka bir deyişle işletmenin kaynaklarını görür. Buna göre, bir işletmenin ne yapabileceği sadece karşılaştığı fırsatların değil, aynı zamanda kontrolünde bulunan kaynakların bir fonksiyonudur (Tecee, Pisano ve Shuen, 1997: 513). Bu kısımda, KDİM'nin temel kavramları ve görüşleri, ilerideki açıklamalara temel oluşturacak şekilde kısaca açıklanacaktır.

### 2.1. Kaynaklar

İşletme kaynakları değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Kaynaklar, bir işletmenin güçlü veya zayıf tarafı olarak düşünülebilecek her şeydir veya işletmeye kısmen bağlı olan somut ve soyut varlıklardır (Wernerfelt, 1984: 172). Kaynaklar, üretim süre-

cine katılan girdilerdir (Grant, 1991b: 118). Kaynaklar, işletmenin sahip olduğu veya kontrol ettiği mevcut faktörler stokudur (Amit ve Schoemaker, 1993: 35). Kaynaklar, bir işletmenin strateji geliştirmek ve uygulamak için kullandığı somut ve soyut varlıklardır (Barney, 2001: 54). Kaynaklar; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç temel gruba ayrılabilir (Collis ve Montgomery, 1998: 27).

**1) Somut varlıklar;** varlıkları fiziksel olarak gözlemlenebilen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek kolay olduğu için, genellikle ticarete konu olan ve bilançoda gözüken varlıklardır (Grant, 1991a: 100). Somut varlıklara örnek olarak; binalar, üretim tesisleri, nakit para miktarı gösterilebilir. Somut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha kolay olduğu için, SRÜ potansiyeli oldukça düşüktür (Collis ve Montgomery, 1998: 27).

**2) Soyut varlıklar;** varlıkları fiziksel olarak gözlemlenemeyen varlıklardır. Bu tür varlıkları belirlemek ve değerlemek nispeten zor olduğu için, daha az ticarete konu olan ve genellikle bilançoda gözükmeyen varlıklardır. Soyut varlıklara örnek olarak; marka adı, işletme ünü, patentler, lisanslar gösterilebilir. Soyut varlıkların rakipler tarafından taklit edilmeleri göreceli olarak daha zor olduğu için, SRÜ potansiyeli kısa dönemlidir (Fahey, 2000).

**3) Örgütsel yetenekler;** bir işletmenin belirli faaliyetleri rakiplerinden daha iyi yerine getirebilme veya kaynaklarını daha iyi kullanabilme kapasitesidir (Collis, 1994: 145). Yetenekleri belirlemek ve değerlemek oldukça zor olduğu için, ticarete konu olmaları ve bilançoda gözükmeleri de oldukça zordur (Hopes, Madsen ve Walker, 2003: 890). Örgütsel yeteneklere örnek olarak; hızlı yeni ürün geliştirme, yönetim kapasitesi, örgüt kültürü gösterilebilir. Yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olduğu için, SRÜ potansiyeli en yüksek kaynaklardır (Collis, 1994: 143).

## 2. 2. Kaynakların Özellikleri

İşletmelerin kontrolünde bulunan bütün kaynaklar SRÜ üretme potansiyeline sahip değildir. Bir kaynağın bu potansiyele sahip olabilmesi için değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerine sahip olması gerekir (Barney, 1991: 105). Kaynakların rekabet üstünlüğü (RÜ) üretebilmesi için değerli ve kıt olması gerekirken, SRÜ üretebilmesi için bu kaynakların aynı zamanda tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991: 107). Bu özelliklerin tamamına sahip olan kaynaklar "stratejik kaynaklar" olarak adlandırılır (Combs ve Ketchen, 1999: 869). Stratejik kaynakların taşıması gereken özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır:

**1) Değerli Olma:** Kaynaklar, değer yarattıkları ölçüde değerlidir (Fahy, 2000). Başka bir tanımla kaynaklar, maliyetleri düşürdükleri veya ürünü farklılaştırdıkları ölçüde değerlidirler (Bowman ve Ambrosini, 2003: 291). Kaynaklar sadece değerli oldukları zaman RÜ kaynağı olabilirler (Barney, 1991: 106).

**2) Kıt Olma:** Kıtlık, bir kaynağın rakip işletmelerde yaygın olarak bulunmaması anlamındadır (Barney, 1991: 106). Başka bir tanımla kıtlık, bir kaynağın arzının o kaynağın talebinden daha az olması durumudur (Hoopes, Madsen ve Walker, 2003: 890). Bir kaynağın RÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, hem değerli hem de kıt olması gerekir (Barney, 1991: 106).

**3) Taklitsiz olma:** Taklitsiz olma veya taklit edilememe, işletmenin kontrolünde bulunan bir kaynağın, bu kaynağa sahip olmayan işletmeler tarafından kolayca edinile-

memesi anlamındadır. Değerli ve kıt kaynaklar ancak rakipler tarafından taklit edilemedikleri sürece SRÜ'ye yol açabilirler (Barney, 1991: 107). İşletmeleri rakiplerin taklitçiliğinden koruyan mekanizmalar "izolasyon mekanizmaları (isolating mechanisms)" olarak adlandırılmaktadır (Peteraf, 1993: 182). Önemli izolasyon mekanizmalarından bazıları "nedensel bulanıklık", "tarihsel özgünlük" ve "sosyal karmaşıklık"dır. Bir işletme kaynağının bu üç özellikten en az birini taşıması durumunda, bu kaynak tam olarak taklit edilemezdir (Barney, 1991: 107-110).

**4) İkamesiz Olma:** İkamesiz olma, bir kaynağın yerine kolayca aynı etkileri yaratabilen farklı bir kaynağın konulamaması anlamındadır (Bowman ve Ambrosini, 2003: 292). Başka bir tanımla, eğer bir strateji iki değişik kaynaktan herhangi birisiyle uygulanabiliyorsa, bu kaynaklar birbirinin ikamesidir. Bir kaynağın SRÜ üretme potansiyeli olabilmesi için, değerli, kıt ve taklit edilemez olma özelliklerinin yanında ayrıca ikamesiz olması gerekir (Barney, 1991: 111).

### 3. STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerde insanların yönetimi konusuyla uzun süredir ilgilenilmektedir. Ancak, bu konuyla ilgilenen işletme fonksiyonunun adı zaman içerisinde "insan ilişkileri", "personel yönetimi", "insan kaynakları yönetimi (İKY)" gibi değişikliklere uğramıştır. Aynı olguyla ilgilenmeleri nedeniyle, personel yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin konusu büyük ölçüde aynıdır, ancak insanları yönetmedeki bakış açıları farklıdır. Bu farklılığın en belirgin özelliği, İKY'nin insanları bir "kaynak" olarak görmesi (Truss ve Gratton, 1994: 665), dolayısıyla insanlara yapılan harcamaların bir gider değil, bir yatırım olarak görülmesidir. Bunun sonucu, insan kaynaklarının kullanımıyla ilgili kararların işletme öncelikleri kapsamında stratejik öneme sahip olmasıdır (Truss ve Gratton, 1994: 665). Dolayısıyla, insan kaynakları personel yönetiminden daha strateji yönelimlidir.

Son yıllarda stratejik yönetime olan ilginin artması, aynı zamanda değişik işletme fonksiyonlarının bu süreçteki rolleriyle ilgilenmelerine yol açmıştır. İKY, stratejik yönetim sürecine stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) ile entegre olmayı amaçlamaktadır (Wright ve McMahan, 1992: 295). Başka bir deyişle, SİKY'nin temel amacı İKY'nin stratejik yönetime entegre olmasını sağlamaktır. Bu entegrasyon ihtiyacının temelinde yatan düşünce, eğer insan kaynakları stratejik bir kaynak ise, bu kaynakların da stratejik olarak yönetilmesi gerektiğidir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988: 454). İnsan kaynaklarının stratejik açıdan daha iyi yönetilmesi ile RÜ elde edilebilir. Buna göre SİKY, rekabet üstünlüğü yaratmaya ve sürdürmeye yönelmiş ve işletmedeki bütün düzeylerdeki çalışanların yönetimiyle ilgili faaliyetleri ve kararları içerir (Karami, Analoui ve Cusworth, 2004: 53) şeklinde tanımlanabilir. İKY, personel yönetiminden daha strateji yönelimli iken; SİKY de, adının da işaret ettiği gibi, İKY'den daha strateji yönelimlidir. Ancak, SİKY ile İKY arasındaki ayrım çok net olmamakla birlikte, en belirgin farklılığın, İKY'nin daha çok bireysel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması, SİKY'nin de, insan kaynaklarının RÜ'ye yol açabileceği düşüncesiyle, daha çok örgütsel etkinlik odaklı bir bakış açısına sahip olması olduğu söylenebilir (Truss ve Gratton, 1994: 666).

#### 4. KAYNAKLARA DAYALI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

KDİM'den önceki SİKY araştırmalarının iki belirgin özelliği bulunmaktadır: Birincisi, İKY uygulamalarının rekabet stratejisi ile uyumlu olması halinde, işletme performansının artacağını varsaymak olmuştur (Delery ve Doty, 1996: 803; Boxall, 1996: 62; Truss ve Gratton, 1994: 670). Buna göre, İKY'nin temel amacı stratejiye uyum sağlamaktır ve bu uyum başarıldığı ölçüde İKY'nin etkili olduğu kabul edilir. İkincisi, İKY uygulamalarının uyum sağlaması beklenen strateji modelleri, işletme performansının temel belirleyicisi olarak çevresel faktörleri esas alan strateji modelleri olmuştur (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 301). Buna göre, İKY'nin uyum sağlamaya yönelik olarak etkileyebileceği faktörler sınırlıdır. Dolayısıyla, KDİM'den önceki SİKY araştırmaları, daha çok, İKY uygulamaları ile strateji arasındaki uyumunun işletme performansı üzerine etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır (Truss ve Gratton, 1994: 667). Bu araştırmalar çoğunlukla sağlam bir teorik temelden yoksun bulunurken (Delery ve Doty, 1996: 803; Wright ve McMahan, 1992: 297; Baird ve Meshoulam, 1988: 116), ayrıca bulgular da, genel olarak, uyumun performansı etkilediğine dair çok az kanıt ortaya koymuştur (Wright, 1998: 56). Diğer taraftan, çevresel faktörleri esas alan strateji modellerine dayalı olarak ileri sürülen tavsiyelerin, yöneticilerin etkileyebileceği faktörler üzerinde çok az durması nedeniyle, yöneticiler tarafından kullanılması oldukça sınırlı olmuştur (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 301).

KDİM, insan kaynaklarının nasıl SRÜ kaynağı olabileceğini açıklayarak, SİKY'nin varlığını teorik olarak meşrulaştırmıştır. KDİM'ye göre, SRÜ'nün temel belirleyicisi işletme kaynaklarıdır ve insan kaynakları da işletmenin en önemli kaynaklarından birisidir. Buna göre, insan kaynakları rekabet stratejisine uyum sağlaması gereken bir unsur değil, onun kaynağı veya doğal bir parçasıdır (Boxall, 1996: 66). Dolayısıyla, KDİM'ye dayalı SİKY anlayışında insan kaynakları hem çalışanlar hem de fonksiyon olarak bir maliyet kaynağından çok, işletme için değer yaratan stratejik bir kaynak olarak görülür. Nasıl ki, KDİM, SRÜ'nün kaynaklarının dış çevreden çok işletme kaynaklarında olduğunu ileri sürerek, stratejik yönetim alanında bir paradigma değişikliğine yol açıyorsa, aynı paradigma değişikliği SİKY'ye de yansımıştır. Bu nedenle, KDİM son yıllarda SİKY alanında en sık kullanılan model haline gelmiş, hem SİKY teorisi geliştirmede hem de SİKY araştırmalarına rehberlik etmede yaygın olarak kullanılmıştır. Ancak, KDİM temelli SİKY araştırmalarının çoğu, teoriyi test etmek yerine, işletmenin bazı içsel özelliklerinin performans sonuçlarını belirlemek şeklinde olmuştur (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 708-709).

##### 4.1. İşletme Kaynağı Olarak İnsan Kaynakları

Literatürde, KDİM temelli SİKY çalışmalarında neyin "insan kaynakları" olarak kabul edildiği konusunda bir görüş birliği yoktur. Başka bir deyişle, SRÜ'ye yol açan şeyin insan kaynaklarının mı, yoksa insan kaynakları uygulamalarının mı, yoksa her ikisinin mi olduğu açık değildir. Bu durumda öncelikle bu kavramların kısaca açıklanması yararlı olacaktır.

İnsan kaynakları, işletmenin zaman içerisinde belirgin bir uzmanlığa dönüştürdüğü ve bireylerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve yetenekler stokuna işaret eder (Kamoche, 1996: 216). Başka bir tanımla insan kaynakları, belirli bir zamanda işletmede bulunan çalışanların yetenek stokuna işaret eder (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 704). Bir diğer tanımla insan kaynakları, doğrudan istihdam ilişkisi içerisinde, işletmenin kontro-

lünde bulunan insan sermayesi havuzudur (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 304). Bu tanımlar, insan kaynakları olarak çalışanların bazı özelliklerine işaret etmekle birlikte, bu özelliklerin neler olduğunu tam olarak belirtmemektedir. Dolayısıyla, bu durum, çalışanların hangi belirli özelliklerinin SRÜ'ye yol açtığını belirleme konusunda önemli zorluklar çıkartabilir.

İnsan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarını yönetmek için kullanılan araçlardır (Wright, Dunford ve Snell, 2001: 703). Başka bir tanımla insan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarının örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde yönetilmesine yönelik örgütsel faaliyetlerdir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 304). Bu faaliyetler yaygın bir şekilde; seçme, eğitim, performans değerlendirme, ücretleme, ödüllendirme olarak sınıflandırılmaktadır. Bu faaliyetlerin her biri birbirinden bağımsız olarak yerine getirilebileceği gibi, birbiriyle uyumlu ve entegre olmuş bir bütün halinde de yerine getirilebilir. Bu durumda insan kaynakları sistemi (İKS) kavramı gündeme gelmektedir. İKS, bir işletmenin insan kaynaklarını sağlama, geliştirme ve korumaya yönelik farklı fakat ilişkili faaliyetler, fonksiyonlar ve süreçler bütünüdür (Lado ve Wilson, 1994: 701). Başka bir tanımla İKS, işletmenin amaçlarına ulaşmasını olanaklı kılacak insan kaynaklarının sağlanması, geliştirilmesi ve korunması amacıyla yerine getirilen değişik faaliyetlerinin bütünleştirilmesini içeren örgütsel bir yetenektir (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 126).

Yukarıdaki açıklamalara dayanarak bir işletmenin "insan kaynakları" ve "insan kaynakları uygulamaları" olmak üzere iki temel insan kaynağı olduğu söylenebilir. Ancak, bir işletmenin insan kaynaklarını homojen bir bütün olarak görmek yanıltıcı olabilir. İnsan kaynakları yaygın olarak yöneticiler ve çalışanlar olarak sınıflandırılmaktadır. Farklı özelliklere sahip olan her sınıfın SRÜ potansiyeli de farklı olabilir, bu nedenle ayrım önemlidir. Sınıflandırma daha da derinleştirilebilir. Ancak, literatürde üst yönetim ile çalışanlar arasındaki ayrım daha önemli bulunmakta ve daha çok üst yönetimin SRÜ potansiyeli üzerinde durulmaktadır. Bazı yazarlar üst yönetimin SRÜ kaynağı olabileceğini ileri sürerken (Mueller, 1996: 763), bazı yazarlar da aksini ileri sürmektedirler (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 313).

Diğer taraftan, insan kaynakları uygulamalarının tek tek veya sistem halinde uygulanmasının SRÜ potansiyeli de farklı olabilir. Bazı yazarlar birbirinden bağımsız insan kaynakları uygulamalarının SRÜ potansiyelinin oldukça düşük olacağını ileri sürerken (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 317), bazı yazarlar da sistem halinde insan kaynakları uygulamalarının SRÜ potansiyelinin oldukça yüksek olacağını ileri sürmektedirler (Lado ve Wilson, 1994: 701). Ayrıca, bazı yazarlar hem insan kaynaklarının hem de İKS'nin SRÜ potansiyelinin oldukça yüksek olabileceğini ileri sürerken (Boxall, 1996: 66-67), bazı yazarlar da hem insan kaynaklarının hem de İKS'nin birlikte SRÜ'ye yol açacağına işaret ederek, her iki kavramı da içerecek şekilde "insan kaynakları yetenekleri" kavramını ileri sürmektedirler (Kamoche, 1996: 216).

Bu çalışmada, hem insanların hem de nasıl yönetildiklerinin, başka bir deyişle hem insan kaynaklarının hem de insan kaynakları uygulamalarının SRÜ'ye yol açabileceği görüşünden hareketle, her iki kaynağın da SRÜ potansiyeli incelenecektir. Bunun altında yatan temel düşünce, insan kaynaklarının SRÜ potansiyeli ancak etkili bir insan kaynakları uygulamaları ile gerçekleştirilebilir. Başka bir deyişle, insan kaynakları uygulamaları, insan kaynaklarının yeteneklerini veya özelliklerini önemli ölçüde etkileyebilir, dolayısıyla işletme performansına doğrudan ve önemli etkiler yapabilir ve bir

SRÜ kaynağı olabilir. Ancak, bu çalışmada her iki kaynağın da SRÜ potansiyeli bütün yönleriyle incelenmek yerine, insan kaynakları uygulamalarının SRÜ potansiyeli genel olarak incelenirken, insan kaynaklarının SRÜ potansiyeli daha detaylı olarak incelenecektir.

KDİM literatüründe işletme kaynakları genellikle; somut varlıklar, soyut varlıklar ve örgütsel yetenekler olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. İnsan kaynaklarını bu gruplardan sadece birisine dahil olan bir kaynak türü olarak görmek yerine, her üç gruba da dahil olan özelliklerinin bulunduğu şekilde düşünmek daha uygun olabilir. Buna göre, insan kaynakları KDİM literatürüne uygun olarak aşağıdaki şekilde gruplandırılabilir:

**1) Somut insan varlıkları**, işletmenin kontrolünde bulunan somut insan varlıklarının sayısına işaret eder (Hooley, Broderick ve Moller, 1998: 100). Ancak, insanların sahip olduğu değişik özellikleri göz önünde bulundurmadan, insan sayısı SRÜ potansiyeli açısından tek başına çok anlam ifade etmez. Ayrıca, insan sayısının çok kolay taklit edilir olması nedeniyle, somut insan varlıklarının SRÜ potansiyeli oldukça düşüktür.

**2) Soyut insan varlıkları**, işletmenin kontrolünde bulunan insanların bireysel olarak sahip olduğu işle ilgili; eğitim, bilgi, yetenek, beceri, deneyim, biliş, zeka gibi özelliklerinin toplamına işaret eder (Hooley, Broderick ve Moller, 1998: 100). Soyut insan özelliklerini onu taşıyanlardan ayırmak mümkün olmadığı için, soyut insan varlıkları insan kaynaklarına işaret eder (Fernandez, Montes ve Vazquez, 2000: 81).

**3) İnsan kaynakları yetenekleri**, işletmenin insan kaynaklarını, insan kaynakları uygulamaları yoluyla kullanma, geliştirme ve koruma kapasitesidir (Kamoche, 1996: 216). İnsan kaynakları uygulamaları bir sistem halinde yerine getirildiği zaman SRÜ potansiyeli daha yüksek olacağı için, işletmenin insan kaynakları sistemi, onun temel insan kaynakları yeteneğini oluşturur (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002: 126).

## 4.2. İnsan Kaynaklarının SRÜ Potansiyeli

Daha önce de belirtildiği gibi, KDİM açısından işletmenin bütün kaynakları SRÜ üretme potansiyeline sahip değildir, bir kaynağın SRÜ potansiyeline sahip olabilmesi için; değerli, kıt, taklitsiz ve ikamesiz olması gerekir. Bu özelliklerin tamamını taşıyan kaynaklar "stratejik kaynaklar" olarak adlandırılır ve SRÜ açısından işletmenin en önemli kaynaklarını oluştururlar. Buna göre, bir işletmenin bütün insan kaynakları SRÜ üretme potansiyeline sahip olmayabilir, bu potansiyele sahip olan insan kaynakları ise, "stratejik insan kaynakları" olarak adlandırılır. Aşağıda, genel insan kaynaklarının ve üst yönetimin SRÜ potansiyeli KDİM açısından incelenmiştir.

### 4.2.1. Genel İnsan Kaynaklarının SRÜ Potansiyeli

Genel insan kaynaklarının; değerli, kıt, taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini ne ölçüde taşıdıkları aşağıda incelenmiştir.

#### 4.2.1.1. İnsan Kaynaklarının Değerli Olma Özelliği

İnsan kaynaklarının RÜ potansiyeli olabilmesi için, öncelikle değerli olmaları gerekir. Ne kadar değerli olduklarını ise, işletme için ne kadar değer yarattıkları belirler. Başka bir deyişle, insan kaynakları değer yarattığı ölçüde değerlidir. İnsan kaynaklarının bazı işletmeler için belirgin bir değer yaratabilmesi için, yeteneklerin insanlar dola-

yısıyla işletmeler arasında eşit olmayan bir şekilde dağılmış olması gerekir. Bu durum yaşamın en belirgin özelliklerinden birisidir (Boxall, 1998: 268).

İnsan kaynakları, hem işgücü talebinin farklı olduğu (işletmenin farklı yetenekler gerektiren farklı işlere sahip olduğu) hem de işgücü arzının farklı olduğu (insanların farklı yeteneklere ve yetenek düzeylerine sahip olduğu) durumlarda, işletme değerine bireysel katkılar farklı olacağı için, işletme için değer yaratabilir. Diğer taraftan, hem işgücü talebinin benzer (çalışanların tamamen ikame edilebildiği) olduğu hem de işgücü arzının benzer (bütün çalışan ve potansiyel çalışanların üretim kapasitelerinin eşit) olduğu durumlarda, bireylerin işletmeye katkısında farklılık olmayacağı için, bu durumda insan kaynaklarının değer yaratması mümkün olmayacaktır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 306). Sonuçta insanlar farklı yeteneklere farklı düzeylerde sahip oldukları için, işletmeye katkıları da farklı olacaktır. Bu durumda insan kaynaklarının değerli olduğu söylenebilir.

#### 4.2.1.2. İnsan Kaynaklarının Kıt Olma Özelliği

İnsan kaynaklarının RÜ potansiyeli olabilmesi için, değerli olmasının yanı sıra aynı zamanda kıt olması gerekir. Başka bir deyişle, değerli olmak RÜ için gerekli ancak yeterli değildir. Kıtlık, bir işletmenin kontrolünde bulunan insan kaynaklarının sahip olduğu özelliklerin, rakip işletmelerin insan kaynaklarında da yaygın olarak bulunmaması anlamındadır. Değerli ancak rakip işletmelerde de yaygın olarak bulunan insan kaynakları hiçbir işletmeye RÜ için temel oluşturmaz, ancak bu tür insan kaynaklarına sahip olmak işletmeyi rekabetçi dezavantajdan koruyarak, rekabetçi eşitlik elde etmesine yardımcı olur (Barney ve Wright, 1998: 34).

İşsizliğin yaygın olduğu bir dönemde, insan kaynaklarının kıt olmasını düşünmek zor olabilir. Bütün mevcut ve potansiyel çalışanların aynı yeteneklere aynı düzeyde sahip olması durumunda, insan kaynakları kıt olarak kabul edilmez. Aslında, bir işletmedeki işler bilimsel yönetim ilkelerine göre tasarlandığı ölçüde, yetenek gerektirmeyeceği için, bireylerin yeteneklerinin ilgisizleşmesine ve eskimesine yol açacaktır. Bu durumda insan kaynakları kıt bir kaynaktan ziyade ticari bir mal (commodity) özelliği taşıyacaktır. İşler bireysel katkılarda değişime izin veren yetenekler gerektirdiği ölçüde (işle ilgili yetenekler ticari bir mal olmadığı zaman) bu yeteneklerin popülasyonda normal olarak dağılması beklenir. Bu durumda yüksek kaliteli insan kaynakları kıt olur (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 307). Örneğin, insan kaynaklarının kalitesinin bir boyutu bilişsel yetenektir. Bilişsel yetenekler insan nüfusunda normal olarak dağıldığı için, yüksek bilişsel yeteneğe sahip insanlar tanımı gereği kıttır. Buna göre, daha yüksek yetenekli insan kaynaklarına sahip bir işletmenin insan kaynakları rakiplerinin insan kaynaklarından daha değerlidir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 308).

#### 4.2.1.3. İnsan Kaynaklarının Taklitsiz Olma Özelliği

Değerli ve kıt insan kaynakları RÜ kaynağı olabilir, ancak bu özellikler de SRÜ kaynağı olmak için gerekli fakat yeterli değildir. İnsan kaynaklarının SRÜ yaratma potansiyeli olabilmesi için, aynı zamanda taklit edilemez ve ikamesiz olması gerekir. Eğer rakipler RÜ yol açan insan kaynaklarını taklit edebilir ise, bu RÜ sürdürülemezdir. Taklitçiliğin mümkün olabilmesi için; a) rakiplerin RÜ kaynağını (insan kaynaklarının RÜ'ye yol açan özelliklerini) tam olarak belirleyebilmeleri, b) rakiplerin bu kaynakların



söz konusu özelliklerini ve fonksiyon gördüğü koşulları tam olarak taklit edebilmeleri gerekir. Taklitçiliği engelleyen üç önemli izolasyon mekanizması vardır, bunlar; nedensel bulanıklık, sosyal karmaşıklık ve tarihsel özgüldür. SRÜ potansiyeli taşıyan çoğu insan kaynakları bu üç özelliği taşır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 309). Bu özellikler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 309-310):

**1) Nedensel bulanıklık:** İnsan kaynakları nedensel bulanıklık özellikleri taşıyabilir. Örneğin, değişik türde insan kaynakları kullanıldığı için ve çıktı değişik türdeki insan kaynaklarının bağımsız çıktılarının toplamı olmadığı için, takım üretimi nedensel bulanıklık taşır. Bu nedenle, takım üretiminin yol açtığı RÜ'nün kaynağını belirlemek çok zor olabilir. Ayrıca, insan kaynaklarının kıtlık özelliği, rakiplerin aynı özelliklere sahip takımlar kurmasını oldukça zorlaştırır.

**2) Tarihsel özgüldür:** İşletmeler belirli bir kültürün zaman içerisinde geliştirdiği kendine özgü bir tarihe sahiptir. Kültür, bireysel işlerle örgütsel amaçların uyumlu olmasına yardımcı olarak pozitif sinerji yaratabileceği gibi, bu uyumu olumsuz yönde etkileyerek negatif sinerji de yaratabilir. Sinerjik bir iş kültürü zaman içerisinde gelişir ve tarihsel özgüldür taşır. Rakiplerin aynı tarihsel süreci taklit etmeleri ise, neredeyse imkansızdır. İnsan kaynaklarına dayalı RÜ tarihsel özgüldür taşıdığı ölçüde, bu üstünlük taklit edilemezdir.

**3) Sosyal karmaşıklık:** Sosyal karmaşıklık, özgü işlemlerin (sadece belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak yapılan işlemler) gerektirdiği ilişkilerden ve bu ilişkilere katılan insan kaynaklarından kaynaklanabilir. Örneğin, değişik bölümlerdeki kilit çalışanlar arasında zamanla bir şebeke gelişebilir. Oldukça karmaşık bu tür sosyal ilişkiler rekabet üstünlüğüne yol açabilir. Sosyal ilişkileri parçalara ayırıp incelemek çok zor olmasına rağmen, bu ilişkilerin değeri özgü işlemlerdeki insan kaynaklarından kaynaklanabilir. Örneğin, çalışanlar tarafından zaman içerisinde geliştirilen güvene dayalı ilişkiler sadece o işletmede değerlidir. İnsan kaynakları ve sosyal karmaşıklık doğal olarak birbiriyle ilişkilidir, çünkü sosyal karmaşıklık tanımı gereği insan etkileşimlerinden kaynaklanır.

#### 4.2.1.4. İnsan Kaynaklarının İkamesiz Olma Özelliği

İnsan kaynaklarının SRÜ potansiyeli olabilmesi için değerli, kıt, taklit edilemez olmasının yanında, aynı zamanda ikamesiz olması gerekir. İkamesiz olmak, insan kaynaklarının rakip işletmelerin diğer kaynakları tarafından (teknoloji vb.) ikame edilememesi anlamındadır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 312). İnsan kaynakları ikame edildiği ölçüde, bu kaynaktan kaynaklanan RÜ sürdürülemezdir. Bir işletmenin stratejik insan kaynaklarını, rakip işletmelerin uzun dönemde stratejik olmayan kaynaklarla ikame etmesi zordur ve rakibin SRÜ elde etmesine yol açmaz. Örneğin, bir işletmenin RÜ'sü oldukça yetenekli ve işletmeye bağlı insan kaynaklarına dayansın. Rakip işletme de söz konusu insan kaynaklarından daha üretken bir teknoloji geliştirsün. Bu durumda, eğer rakip işletmenin teknolojisi taklit edilebilir ise, işletme bu teknolojiyi satın alarak insan kaynaklarını tekrar SRÜ kaynağına dönüştürür. Bu nedenle, insan kaynaklarını ikame edebilecek kaynaklar sadece diğer stratejik kaynaklardır (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 312).

Sonuç olarak, insan kaynakları; değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma özelliklerini taşıdığı için, stratejik kaynaklar veya SRÜ potansiyeli olan kaynaklardır. Ayrıca, insan kaynaklarına dayalı SRÜ elde etmek bir taraftan diğer kaynak türlerine göre göreceli olarak daha uzun zaman almakla birlikte, diğer taraftan da üstünlük elde edildiği zaman sürdürülebilirliği daha uzun süreli olmaktadır (Pfeffer, 1995: 65). Ayrıca, insan kaynaklarının işletmenin SRÜ'süne katkısı diğer kaynak türlerinden daha fazla olur. Çünkü, insan kaynaklarını taklit veya ikame etmek diğer kaynak türlerine göreceli olarak daha zordur (Richard ve Johnson, 2001: 300). Diğer taraftan, insan kaynakları genel olarak SRÜ potansiyeli taşımakla birlikte, SRÜ'ye yol açma mekanizması çevresel koşullara bağlı olarak değişebilir. Yüksek düzeyli insan kaynakları, durgun çevrelerde üretim üstünlüğüne yol açmak suretiyle; dinamik çevrelerde de çevreye uyum üstünlüğü yaratmak suretiyle SRÜ'ye yol açabilir. (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 313).

#### 4.2.2. Üst Yönetimin SRÜ Potansiyeli

İnsan kaynakları kavramı bir işletmenin yöneticileri de dahil olmak üzere bütün çalışanlarını içermesine rağmen, literatürde SRÜ açısından analizler daha çok üst yönetim grubu üzerinde yoğunlaşmış, alt kademe çalışanlara daha az önem verilmiştir. Bu durum, aynı zamanda, stratejik kararların üst yönetim tarafından alındığı görüşünün bir yansıması olarak düşünülebilir. Ancak, KDİM açısından bakıldığında üst yönetimin SRÜ potansiyeli genel insan kaynaklarının SRÜ potansiyelinden farklılık gösterir.

Üst yönetim, insan kaynaklarının stratejik özellikler kazanmasının koşullarını yarattığı ölçüde değerli olabilir. Ayrıca, insan kaynaklarının yetenekleri bütün işletme çapında yaygın iken, üst yönetimin yetenekleri oldukça kıttır. Buna göre, üst yönetim RÜ kaynağı olabilir (Barney ve Wright, 1998: 39). Diğer taraftan, üst yönetimin işletmenin SRÜ'süne katkılarını açıkça görmek kolay iken, çalışanların katkılarını açıkça taklit edilebilir yapar. Rakip işletmeler başarılı bir üst yönetimi transfer edebilirler. Ayrıca, üst yönetim yarattığı değer in açıkça görülebilirliği nedeniyle daha fazla hak iddia etme olanağına sahipken, çalışanların bu olanağı daha kısıtlıdır. Buna göre, üst yönetim RÜ kaynağı olabilir ancak SRÜ kaynağı olma potansiyeli oldukça düşüktür. Bütün işletmeye yayılmış olan insan kaynaklarının SRÜ kaynağı olma potansiyeli ise üst yönetimden daha yüksektir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 313). Diğer taraftan, tek bir üst yöneticinin SRÜ kaynağı olma potansiyeli üst yönetim grubunun veya takımının SRÜ kaynağı olma potansiyelinden daha düşüktür. Rakip işletmelerin üst yönetim takımını taklit etmesi, takımların nedensel bulanıklık ve sosyal karmaşıklık özellikleri taşıması nedeniyle, tek bir üst yöneticiyi taklit etmesinden daha zordur (Barney ve Wright, 1998: 39).

#### 4.3. İnsan Kaynakları Uygulamalarının SRÜ Potansiyeli

İşletmenin insan kaynaklarının SRÜ potansiyeline sahip olması, işletmenin bu kaynaklardan SRÜ elde etmesini garantilemez. Bu potansiyelin tam olarak gerçekleştirilebilmesi için, ayrıca, işletmenin insan kaynaklarından en iyi şekilde yararlanacak biçimde organize olması gerekir. Başka bir deyişle, bir işletmenin insan kaynakları SRÜ potansiyeline sahip olmasına rağmen, işletme kötü organizasyon nedeniyle bu potansiyelden tam olarak yararlanamıyor olabilir. Organizasyon, insan kaynakları uygulamala-

rının bir sistem olarak yerine getirilmesi gerektiğine işaret eder. Araştırmalar insan kaynakları uygulamalarının uyumlu bir bütün (sistem) halinde organize olduklarında en etkili olduklarını göstermektedir (Barney ve Wright, 1998: 35-36).

#### 4. 3. 1. Bireysel İnsan Kaynakları Uygulamalarının SRÜ Potansiyeli

Tek tek bağımsız İKY uygulamalarını rakip işletmelerin taklit veya ikame etmesi göreceli olarak daha kolay olduğu için, bunların bireysel olarak SRÜ'ye yol açma potansiyelleri oldukça düşüktür (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 318; Barney ve Wright, 1998: 40). Örneğin, çoğu işletme kıyaslama yoluyla en etkili bireysel İKY uygulamalarını belirleyip taklit edebilmektedir. Ancak, bu tür uygulamalar tamamen önemsiz değildir, işletmeye değer katararak, işletmenin geçici RÜ elde etmesine yol açabilirler. Bunlara gereken önemi vermemek ise, rekabetçi dezavantaja yol açabilir (Barney ve Wright, 1998: 40). Başka bir deyişle, bireysel İKY uygulamaları, kendileri SRÜ kaynağı olmasa bile, SRÜ'ye temel oluşturacak insan kaynaklarının geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir (Wright, McMahan ve McWilliams, 1994: 318). Bireysel İKY uygulamalarının SRÜ potansiyelinin oldukça düşük olduğu ve dolayısıyla stratejik bir kaynak olmadığı literatürde yaygın bir kanıdır.

#### 4. 3. 2. İnsan Kaynakları Sistemi Uygulamalarının SRÜ Potansiyeli

Diğerlerinden bağımsız olarak tek tek İKY uygulamaların olumlu sonuçlar üretmesi oldukça zordur (Pfeffer, 1995: 58). Uygulamaların sinerjik etkiler yaratacak şekilde bir sistem olarak tasarlanması halinde ise SRÜ potansiyelleri daha yüksek olacaktır. Çünkü, uygulamaların birbirini tamamlayacak şekilde entegre bir sistem olarak tasarlanması, rakiplerin bu sistemin unsurlarını ve birbiriyle etkileşim şeklini belirlemesini ve kopyalamasını imkansız olmasa bile oldukça zor hale getirir (Barney ve Wright, 1998: 40; Pfeffer, 1995: 57). Bunun iki önemli nedeni vardır (Becker ve Gerhart, 1996: 782): Birincisi, sistem nedensel bulanıklık özelliği taşır ve böyle bir sistemin özgün mekanizmasını anlamak zordur. Sistem ne kadar karmaşık olursa, bu zorluk o ölçüde artar. Birkaç üst yöneticiyi transfer etmekle bile, bu zorluğun üstesinden gelmek zordur. Çünkü, sistemi anlamak, işletmedeki çoğu insana dağılmış olan örgütsel bir yetenektir. İkincisi, sistem tarihsel özgünlük özelliği taşır. Zaman içerisinde geliştirilmiş ve pazardan satın alınamayacak uygulamalardan oluşur. Rakipler sistemin değerli olduğunu anlasa bile, hemen taklit edemezler, tam olarak taklit için gerekli zamanın geçmesi gerekir. Ayrıca kültür ve kişiler arası ilişkiler gibi, sosyal olarak karmaşık unsurları rakiplerin başarılı bir şekilde taklit etme yeteneği sınırlı olabilir.

### 5. SONUÇ

"Kaynaklara dayalı işletme modeli (KDİM)", bugün rekabetçi stratejik yönetim alanında en sık kullanılan model haline gelmiştir. Bu modele göre, "sürdürülebilir rekabet üstünlüğü (SRÜ)"nün temel belirleyicisi dış çevredeki fırsat ve tehditlerden çok, işletmenin kaynaklarıdır. İnsan kaynakları yönetimini (İKY) rekabetçi stratejik yönetim sürecine entegre etmeye çalışan stratejik insan kaynakları yönetimi (SİKY) de, KDİM'den önemli ölçüde etkilenmiştir. Sıklıkla teori eksikliği nedeniyle eleştirilen SİKY, KDİM sayesinde varlığını teorik olarak meşrulaştırmıştır. Eğer SRÜ'nün temel belirleyicisi işletme kaynakları ise, insan kaynakları da en önemli işletme kaynaklarından biridir. Bu düşünce her iki yaklaşımda doğal bir uyum içerisinde olduğuna işaret

etmektedir. Böylece, insan kaynakları stratejiye uyum sağlaması gereken bir unsur olmak yerine, onun doğal bir parçası haline gelmiştir. Bunun sonucu, insan kaynaklarının nasıl SRÜ kaynağı olabileceğini açıklamaya çalışan KDİM temelli SİKY bugün SİKY alanında en sık kullanılan model haline gelmiştir.

Bu çalışmada KDİM temelli SİKY'nin teorik temelleri literatür taramasına dayalı olarak incelenmiştir. Buna göre, genel insan kaynaklarının, stratejik kaynak olma özelliklerini (değerli, kıt, tam olarak taklit edilemez ve ikamesiz olma) taşıması nedeniyle, SRÜ kaynağı olma potansiyelini de taşıdığı söylenebilir. Diğer taraftan, üst yönetimin söz konusu özellikleri taşıma özellikleri daha düşük olduğu için, SRÜ kaynağı olma potansiyelinin de düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca, insan kaynakları sistemi uygulamalarının SRÜ kaynağı olma potansiyelinin, bireysel insan kaynakları uygulamalarının SRÜ kaynağı olma potansiyelinden daha yüksek olduğu da söylenebilir. Bu durumun gelecekteki muhtemel sonuçları şu şekilde özetlenebilir: Birincisi, işletmeler arasındaki rekabetin daha da artacağı ve insan kaynaklarının SRÜ potansiyeline sahip olduğu kabul edilirse, SRÜ arayışında insan kaynaklarının daha önemli hale geleceği söylenebilir. Bu durumun, İKY yöneticilerinin işletmenin stratejik yönetiminde daha önemli roller oynamalarına yol açması beklenir. İkincisi, KDİM'de kullanılan çoğu kavramın insana ilişkin özelliklere ait olması nedeniyle, KDİM ve SİKY'nin gelecekte daha çok etkileşim içerisinde olması ve KDİM temelli SİKY'nin daha önemli bir hale gelmesi beklenir. Son olarak, insan kaynaklarının SRÜ elde etmedeki rolüne ilişkin henüz bilinmeyen yönlerin varlığı, bu alanda yeni araştırmalara ihtiyaç duyurmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Amit, P. ve Schoemaker, P.J.H. (1993); "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal*, 14: 33-46.
- Baird, L. ve Meshoulam, I. (1988); "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management," *Academy of Management Review*, 13 (1): 116-128.
- Barney, J. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Barney, J. B. ve Wright, P. M. (1998); "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage," *Human Resource Management*, 37 (1): 31-46.
- Barney, J. B. (2001); "Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective For Strategic Management Research?," *The Academy of Management Review*, 26 (1): 41-56.
- Becker, B. ve Gerhart, B. (1996); "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects," *Academy of Management Journal*, 39 (4): 779-801.
- Boxall, P. (1996); "The Strategic HRM Debate and the Resource-based View of the Firm," *Human Resource Management Journal*, 6 (3): 59-75.
- Boxall, P. (1998); "Achieving Competitive Advantage Through Human Resource Strategy: Towards a Theory of Industry Dynamics," *Human Resource Management Review*, 8 (3): 265-288.
- Bowman, C. ve Ambrosini, V. (2003); "How the Resource-based and Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy," *British Journal of Management*, 14: 289-303.
- Collis, D. J. (1994); "Research Note: How Valuable are Organizational Capabilities?," *Strategic Management Journal*, 15:143-152.
- Collis, D. ve Montgomery, C. A. (1998); *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill: Boston, Massachusetts.
- Combs, J.G. ve Ketchen, D.J. (1999); "Explaining Interfirm Cooperation and Performance: Toward a Reconciliation of Predictions from the Resource-based View and Organizational Economics," *Strategic Management Journal*, 20: 867-888.
- Delery, J. E. ve 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.
- Fahy, J. (2000); "The Resource-based View of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage," *Journal of European Industrial Training*, 24 (2/3/4): 94 (article-html).

- 
- Fernandez, E., Montes, J. M. ve Vazquez, C. J. (2000); "Typology and Strategic Analysis of Intangible Resources A Resource-based Approach," *Technovation*, 20: 81-92.
- Grant, R. M. (1991a); *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge, Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Grant, R. M. (1991b); "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review*, Spring: 114-134.
- Hooley, G., Broderick, A. ve Moller, K. (1998); "Competitive Positioning and the Resource-based View of the Firm," *Journal of Strategic Marketing*, 6: 97-115.
- Hoopes, D. G., Madsenz, T. ve Walker, G. (2003); "Guest Editors' Introduction to the Special Issue: Why is There a Resource-based View? Toward a Theory of Competitive Heterogeneity," *Strategic Management Journal*, 24: 889-902.
- Kamoche, K. (1996); "Strategic Human Resource Management Within a Resource-capability View of the Firm," *Journal of Management Studies*, 33 (2): 213-233.
- Karami, Azhdar, Analoui F. Ve Cusworth J. (2004); "Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence From the British Manufacturing Industry," *Management Research News*. 27 (6): 50-68.
- Lado, A. A. ve Wilson, M. C. (1994); "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competence-based Perspective," *Academy of Management Review*, 19 (4): 699-727.
- Lengnick-Hall, C. A. ve Lengnick-Hall, M. L. (1988); "Strategic Human Resource Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology," *Academy of Management Review*, 13 (3): 454-470.
- Mueller, F. (1996); "Human Resources As Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory," *Journal of Management Studies*, 33 (6): 757-785.
- Peteraf, M. A. (1993); "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal*. 14: 179-191.
- Pfeffer, J. (1995); "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, 9 (1): 55-72.
- Richard, O. C. ve 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. ve 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.
- Tecee, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997); "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18 (7):509-533.

- 
- Truss, C. ve Gratton, L. (1994); "Strategic Human Resource Management: A Conceptual Approach," *The International Human Resource Management*, 5 (3): 663-686.
- Wernerfelt, B. (1984); "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5: 171-180.
- Wright, P. M. ve McMahan, G. C. (1992); "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management," *Journal of Management*, 18 (2): 295-320.
- Wright, P. M., McMahan, G. C. ve McWilliams, A. (1994); "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-based Perspective," *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2): 301-326.
- Wright, P. (1998); "Strategy-HR Fit: Does It Really Matter?," *Human Resource Planning*, 21 (4): 56-57.
- Wright, P. M., Dunford, B. B. ve Snell, S. A. (2001); "Human Resources and the Resource-based View of the Firm," *Journal of Management*, 27: 701-721.