

# KAYNAK TEMELLİ STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ



Kafkas Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi  
KAÜİBFD  
Cilt, 11, Sayı 22, 2020  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Makale Gönderim Tarihi: 20.09.2020 Yayına Kabul Tarihi: 23.10.2020

Meryem AYBAS  
Doç. Dr.  
Kocaeli Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Kocaeli, Türkiye  
meryem.aybas@kocaeli.edu.tr  
ORCID ID: 0000-0001-6133-7238

Funda TOKUCU  
Doktora Öğrencisi  
Kafkas Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Kars, Türkiye  
tokucu.funda1@gmail.com  
ORCID ID: 0000-0002-8008-3728

**ÖZ** | Örgütlerde İK fonksiyonunun sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması açısından meşruiyetinin tartışıldığı çerçevede bu çalışmada öncelikli amaç beşeri kaynaklara dayalı bir İK stratejisi geliştirilirken kaynak temelli yaklaşım ve stratejik İKY'nin kesişim noktaları ve kaynak temelli yaklaşımın stratejik İKY açısından güçlü ve zayıf yanlarını eleştirel bir bakışla incelemektir. Bu bağlamda öncelikle kaynak temelli yaklaşım ve stratejik İKY arasındaki ilişki kuramsal olarak incelenip, kaynak temelli yaklaşım kullanılarak İK stratejisinin oluşturulma süreci anlatılacaktır. Son kısımda ise kaynak temelli yaklaşımın stratejik İKY alanında uygulanması ile ilgili olarak pratikte karşılaşılan sorunlar ve alandaki tartışmalar çalışma bağlamında değerlendirilecektir. Buna ek olarak kaynak temelli yaklaşım-stratejik İKY ilişkisi ile ilgili olarak gelecek kuramsal ve ampirik çalışmalar için öneriler getirmek amaçlanmaktadır

**Anahtar Kelimeler:** İnsan kaynakları yönetimi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi, Kaynak Temelli Yaklaşım

**JEL Kodu:** M10, M12

**Alanı:** İşletme

**Türü:** Derleme

**DOI:** 10.36543/kauibfd.2020.046

**Atıfta bulunmak için:** Aybas, M., Tokucu, F. (2020). Kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetimi. *KAÜİBFD*, 11(22), 1107-1136.

# RESOURCE BASED STRATEGIC HUMAN RESOURCES MANAGEMENT



Kafkas University  
Economics and Administrative  
Sciences Faculty  
KAUJEASF  
Vol. 11, Issue 22, 2020  
ISSN: 1309 – 4289  
E – ISSN: 2149-9136

Article Submission Date: 20.09.2020 Accepted Date: 23.10.2020

Meryem AYBAS  
Associated Professor  
Kocaeli University  
Faculty of Economics and  
Administrative Sciences  
meryem.aybas@kocaeli.edu.tr  
**ORCID ID: 0000-0001-6133-7238**

Funda TOKUCU  
Phd. Student  
Kafkas University  
Institute of Social Sciences  
Kars, Turkey  
tokucu.funda1@gmail.com  
**ORCID ID: 0000-0002-8008-3728**

**ABSTRACT** In the context of the legitimacy of HR function in terms of creating sustainable competitive advantage for organizations; the primary objective of this study is to critically examine the intersection points of the resource-based approach and strategic HRM and the strengths and weaknesses of the resource-based approach in terms of strategic HRM while developing an HR strategy based on human resources. In this context, first of all, the relationship between resource based approach and strategic HRM will be examined theoretically and the process of creating HR strategy using resource based approach will be explained. In the last part, the problems encountered in the implementation of the resource-based approach in the field of strategic HRM and the discussions in the field will be evaluated in the context of the study. In addition, it aims to provide suggestions for future theoretical and empirical studies.

**Keywords:** *Human resource management, Strategic human resource management, Resource based strategic human resources management*

**Jel codes:** M10, M12

**Scope:** *Business Administration*

**Type:** *Review*

**Cite this Paper:** Aybas, M., Tokucu, F. (2020). Resource based strategic human resources management. *KAUJEASF*, 11(22), 1107-1136.

## 1. GİRİŞ

İşletme fonksiyonları arasında İK fonksiyonu, örgütlerdeki konumunu meşru ve haklı göstermek için sürekli olarak mücadele içerisinde olmuştur. Örgütün kârlı ve bolluk zamanlarında eğitim, kadrolama, ödüllendirme ve çalışan katılım sistemlerine yapılan harcamalar kolaylıkla meşru gösterilip haklı çıkarılırken buna karşılık finansal zorluklarla karşılaşıldığında kesinti yapılacak ilk yer bu tür sistem ve uygulamalar olarak görülmektedir (Dunford vd., 2001, s.702). Ancak bilgiye dayalı yeni ekonominin gerektirdiği koşullara uyum sağlayabilmek için sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak insan sermayesine odaklanma ile birlikte, örgütlerde sadece yetenek savaşını anlama ve kazanma ihtiyacı artmamış, aynı zamanda stratejik yönetim ve stratejik insan kaynakları yönetimi alanlarının daha sıkı bir entegrasyonunu gerektirmiştir (Shaw vd., 2013, s. 572). Stratejik İKY alanında yapılan çalışmaların asıl amacı örgütün sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için sahip olunan insan kaynağının, hangi tür sistem ve uygulamalarla yönetilmesinin üstün performansa yol açtığı ve bağlamsal koşulların bu ilişkiyi nasıl değiştirdiğini açıklamaya çalışmaktır. Stratejik İKY, stratejik yönetim ve İKY'nin bileşiminden oluşmuş, 1980'lerin başından günümüze kuramsal ve ampirik olarak gelişimini sürdürmektedir. Kaynak temelli yaklaşım ise stratejik İKY'nin süregelen gelişiminde bilgi ekonomisine geçişle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için benimsenmiş olan baskın akımlardan bir tanesi olmuştur (Kaufman, 2015, s. 517). Allen ve Wright (2006, s. 404) kaynak temelli görüşünden neredeyse tüm stratejik İKY araştırmalarının dayandığı kılavuz paradigma olarak bahsetmiştir. Nyberg vd. (2014, s. 319) kaynak temelli yaklaşımı; strateji ve stratejik İKY araştırma akımlarını bir birine bağlayan nokta olarak değerlendirmiştir.

Kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajının bir firmanın fiziksel, beşeri ve örgütsel kaynak tabanından kaynaklandığını iddia etmektedir. Bu yaklaşım dâhilinde eğitim, deneyim, yargı-karar zekası, ilişki ve bir kuruluştaki bireysel yöneticilerin ve çalışanların iç görüşü gibi beşeri sermaye kaynakları, rekabet avantajı ve değer yaratma stratejilerinin başarılması için önemli olarak kabul edilir (Barney, 1991, s. 517).

Strateji yazınında kaynak temelli yaklaşım, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için odak noktasına insanları veya bir firmanın insan kaynaklarını koymaktadır. Bilgi (Grant, 1996), dinamik yetenek (Eisenhardt & Martin, 2000, ss. 10-11), öğrenen örgütler (Fiol & Lyles, 1985) gibi kavramlar ve liderlik, rekabet avantajı kaynakları olarak strateji ve İK konularının kesişimine dikkat çekmiştir (Wright vd., 2001, s. 702). Kaynak temelli yaklaşım özellikle örgütsel

öğrenme, dinamik yetenekler, bilgi temelli kaynaklar ve öz yetenek vb. konularla birlikte strateji yazımında dış etkenlerden ziyade rekabet avantaj kaynağı olarak iç firma kaynaklarına odaklanılmasını vurgulamaktadır (Hoskisson, vd., 1999, s. 439). İç kaynakların rekabet avantaj kaynağı olarak kabulünün ardından beşeri sermayeyi teşkil eden emek faktörü zor zamanlarda kısılması gereken bir harcama kalemi olmak yerine sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturabilen bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır (Wright vd., 2001, s. 702).

İnsanın örgütteki örtük bilgiyi yaratma ve öğrenme yeteneği örgütlere nadir, taklit edilemez, ikame edilemez ve değerli olan yegâne kaynağı insan olduğunu göstermiştir. İnsan kaynakları potansiyel olarak değerli, nadir ve ikame edilemeyen kaynaklar olarak görülebilir, çünkü bunlar kıt, özelleştirilmiş ve örtük bilgiler tutarlar. Bu nedenle, insan sermayesi birikimlerini taklit etmek zordur, çünkü avantajın kesin yönünü belirlemek ve nasıl birleştirildiğini taklit etmek zordur (Shaw vd., 2013, s. 572).

Bu çalışmada öncelikli amaç beşeri kaynaklara dayalı bir İK stratejisi geliştirilirken; kaynak temelli yaklaşım ve stratejik İKY'nin kesişim noktaları ve kaynak temelli yaklaşımın stratejik İKY açısından zamanla gelişimini, güçlü ve zayıf yanlarını eleştirel bir bakışla incelemektir. İK fonksiyonunun örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması açısından meşruiyetinin tartışıldığı çerçeve bağlamında; öncelikle kaynak temelli yaklaşım ve stratejik İKY arasındaki ilişki kuramsal olarak incelenip, kaynak temelli yaklaşım kullanılarak İK stratejisinin oluşturulma süreci anlatılacaktır. Sonraki kısımlarda ise kaynak temelli yaklaşımın stratejik İKY alanında uygulanması ile ilgili olarak uygulamada karşılaşılan sorunlar ve alandaki tartışmalar çalışma bağlamında değerlendirilecektir. Buna ek olarak kaynak temelli yaklaşım-stratejik İKY ilişkisi ile ilgili olarak gelecek kuramsal ve ampirik çalışmalar için öneriler getirmek amaçlanmaktadır.

## **2. KAYNAKLARA DAYALI STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

### **2.1. Kaynaklara Dayalı Stratejik Yönetim**

Strateji araştırmalarındaki kilit soru, neden bazı firmaların diğerlerinden daha başarılı olduğu ve ikincisi ise firmaların nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı yaratıp bunu koruduklarıdır. Porter (1996) rekabet avantajı kaynağını dış çevreyi odak noktasına alıp stratejik konumlanma olarak ifade ederken, Barney (1991) iç kaynakları odak noktasına almaktadır.

Kaynak temelli görüş işletmenin sahip olduğu kaynakların önemine vurgu

yapan görüştür ve işletme kaynaklarının önemine dikkat çeken ilk çalışmalar John Robinson ve Edward H. Chamberlin gibi iktisatçılarca 1930'lu yıllarda yapılan çalışmalardır. Daha sonra Edith Penrose'un 1959 yılındaki Firmanın Büyüme Teorisi adlı çalışması şirketin sahip olduğu kaynakların şirketlerin büyümesinde önemli bir unsur olduğuna dikkatleri çekmiştir. Bu öncü çalışmaların arkasından kaynak temelli görüşe en önemli katkı Wernerfelt (1984)'ten gelmiştir (Akt. Karatay, 2011, ss. 18-19). Daha sonra Barney (1991)'in çalışması sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde insan kaynaklarını kaynak temelli görüş içerisinde analiz ederek literatürü zenginleştirmiştir (Dunford vd., 2001, s. 5).

1980'lerin ortalarında Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) ve Barney (1986) tarafından başlatılan ve Barney (1991) tarafından rafine edilen Kaynak temelli yaklaşım, Penrose (1959) tarafından yapılan önceki araştırmalara dayanmaktadır. Firma Büyüme Teorisi'nin öncü çalışmasında, Penrose (1959) bir firmanın kaynaklarının etkin yönetimi, üretken fırsatlar ve çeşitlendirme stratejisinin teorisini önermektedir. Bu, iç kaynaklar, yetenekler (yeteneklerin kaynak kullanımını yönetme yetenekleri olarak tanımlandığı yerlerde) ve rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi çözmek için açıklayıcı bir mantık sunar. Dahası, kuram, kuruluşların şirketler arasında kusursuz bir şekilde mobil olan heterojen kaynakların ve yeteneklerin bir koleksiyonu olarak değerlendirildiğini iddia eder. Sonuç olarak, bu sadece firma kaynak donanım ve yeteneklerinde asimetri değil, aynı zamanda bu farklılıkların zaman içinde sürdüğünü de ortaya koymaktadır (Akt. Kor & Mahoney, 2004, s. 518).

Kaufman, finansal iktisatta etkin piyasa hipotezinin bir uygulamasını teşkil eden stratejik faktör pazarı fikrine dayanarak bir firmanın geliştirebileceği herhangi bir stratejinin, ilgili insani ve insan dışı kaynakları gerektirdiğini iddia etmektedir. Bu kaynakların, finansal piyasa, sermaye ekipmanı piyasası veya işgücü piyasası gibi bir faktör pazarından edinilmesi gerekir. Eğer stratejik faktör pazarları tamamen rekabetçi ise (kaynaklar homojen, eşit derecede elverişli ve aynı şekilde fiyatlandırılmışsa), firmaların rekabet avantajı için fırsatları yoktur. Barney (1991), bu mantığa dayanarak, değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez özelliklerine sahip kaynak temelli yaklaşımı öne sürmektedir. Buna göre değer bileşeni, ekstra potansiyel kârı yaratır ve nadir, taklit edilemez ve ikame edilemeyen bileşenler, firmaların ilave değeri bir rant olarak ele almalarını ve rantı dış rekabetten korumalarını sağlar. Daha sonra Barney, bu dört niteliğe örgütlemeyi katar. Bir firma, iç kaynaklara gömülü olan değerlerden tam olarak yararlanabilmek için uygun yönetim sistemleri ve süreçlerine sahip olması gerektiğinden, örgütleme rekabet avantajı için esastır. Barney, stratejik faktör pazarı kusurlarından kaynaklanan tüm kâr farklarının, karar vericilerin

gelecekteki kaynak değerleri hakkındaki asimetric bilgi ve beklentilerinde yattığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez özellikler ve örgütlemenin arkasında nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık ve bilginin eksik ve heterojen bir şekilde dağılmasını sağlayan eşsiz tarihsel koşullar gibi faktörler vardır (Kaufman, 2015, s. 518).

Kaynak temelli stratejik yönetimde şirket kaynaklarına dayalı bir strateji nasıl geliştirilir sorusu Grant (1991)'in modelinde adım adım açıklamaktadır. Buna göre Birinci aşama şirketin sahip olduğu kaynakların belirlenmesi ve bu kaynakların belirli bir sınıflandırmaya tabi tutulmasıdır. İkinci aşamada şirketin yeteneklerinin ne olduğu ortaya konulur. Üçüncü aşamada firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için potansiyelleri belirlenir. Son aşama ise stratejinin geliştirildiği aşamadır ve bu aşamada şirketin sahip olduğu kaynak ve yeteneklere en uygun bir stratejinin seçilmesi söz konusudur. Strateji geliştirildikten sonra belirlenen stratejinin gerçekleştirilmesi için kaynaklar tekrar gözden geçirilir ve kaynak eksikliğinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılır. Yine gerekiyorsa kaynaklar yeniden düzenlenmeli, gerekiyorsa artırılmalı ve yatırım yapılmalıdır. Stratejinin en alt basamağında kaynaklar, en üst aşamada strateji yer almaktadır. Ancak kaynaklar ve stratejiler devamlı bir şekilde gözden geçirilerek kaynak boşluğunun oluşup oluşmadığı incelenmeli ve gerekiyorsa kaynaklar yeniden düzenlenmelidir (Grant, 1991, s. 115).

Bir işletmenin sahip olacağı kaynaklar şu şekilde sınıflandırılabilir: fiziksel sermaye kaynakları (tesisler, ekipman, finans dahil), örgütsel sermaye kaynakları (ör. örgüt yapısı, kontrol sistemleri, İK sistemleri) ve insan sermayesi kaynakları (çalışanların becerileri, muhakemesi ve zekası) (Progoulaki & Theotokas, 2010, s. 575). İşletmenin sahip olduğu her varlık rekabetçi bir üstünlük sağlayabilir mi? Bunun için bu varlıkların bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Buna göre varlıklar nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez olmalıdır (Wright & McMahan, 1992, s. 301). Sahip olunan kaynaklar belirtilen özellikleri taşırsa şirket elde ettiği rekabet üstünlüğünü uzun süre muhafaza edebilir. Aksi halde, özellikle rekabetçi üstünlük sağladığı kaynağı rakipler tarafından taklit edilirse ya da ikamesi geliştirilebilirse şirketin rekabetçi üstünlüğü kaybetme riski ortaya çıkabilir.

Firmanın kaynakları, örgüt tarafından sahip olunan veya kontrol edilen mevcut faktörlerin stokları olarak tanımlanır (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 124). Sürdürülebilirlik stratejisi bağlamında firmalar için gerekli kabiliyetler ve yetkinlikler, Buller ve McEvoy, (2016, s. 480) tarafından örgütsel kabiliyetler, grup (iş ailesi) yetkinlikleri ve bireysel bilgi, beceri, yetenekler bazında sıralanmıştır. Buna göre; *Örgütsel kabiliyetler*; ekonomik çevresel ve sosyal

sürdürülebilirlik için açık ve örtük bilgi, uzun dönem sistem yönelimi, paydaş ilişkileri, yenilik, öğrenme yeteneği, sürekli iyileştirme, adaptasyon/çeviklik, kültürel hassasiyet, örgütsel tasarım, kendi kendini organize etme, değişim yönetimi, çeşitlilik; *Grup (iş ailesi) yetkinlikleri*; ekonomik çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için açık ve örtük bilgi, sistem yönetimi, takım çalışması, işbirliği/paylaşım, problem çözme, yaratıcılık/yenilik, takım süreç yönetimi, öğrenme kabiliyeti, adaptasyon/çeviklik, dayanışmacı sosyal normlar, çeşitlilik; *Bireysel bilgi, beceri, yetenek ve fırsatlar (KSAO)*; ekonomik çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik için açık ve örtük bilgi, sistem düşüncesi, sürdürülebilirlik için tutku, yaratıcılık, ısrar, adaptasyon, güçlü iş etiği, öğrenme kabiliyeti, takım çalışması, kişiler arası etkililik, bilgi paylaşım istekliliği, gönüllü davranış için insiyatif almadır.

Yetenekler veya kabiliyetler; bir firmanın varlıklarından tam olarak yararlanmak için ihtiyaç duyduğu beceriler olarak tanımlanabilir. Bu tür yetenekler olmadan, varlıkların değeri çok azdır. Kabiliyetler, bireysel bilgi, beceriler, tutumlar ve davranışların yanı sıra yüksek performansla bağlantılı olan ve kuruma sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kolektif ekip, süreç ve örgütsel yetenekleri içeren bir dizi gözlemlenebilir performans boyutu olarak tanımlanabilir. Bu kabiliyetler, eşik olabilir, yani rakip tarafından edinilebilir veya taklit edilebilir veya temel yetkinlikler, yani elde edilemeyen veya kopyalanamayan benzersiz yetkinlikler olabilir (Progoulaki & Theotokas, 2010, s. 576). Kabiliyetler, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan ya da varlıklardan takım çalışması sonucunda neler elde edilebileceğidir. Ya da aynı anlama gelmek üzere ortak iş yapabilme yeteneğidir (Barca, 2009, s. 48). Kaynaklar, firmanın teknoloji, yönetim bilgi sistemleri, teşvik sistemleri, yönetim ve işgücü arasındaki güven gibi çok çeşitli bağlanma mekanizmaları ve diğer varlıkları kullanılarak nihai ürün veya hizmetlere dönüştürülür. Bu nedenle, yetenekler veya kabiliyetler; firma kaynaklarına istenen bir sonucu elde etmek için örgütsel süreçleri uygulama kapasitesini ifade eder. Bunlar, firmaya özgü ve zaman içinde firmanın kaynakları arasındaki karmaşık etkileşimler yoluyla geliştirilen bilgiye dayalı, somut veya soyut süreçlerdir. Kaynakların aksine, kabiliyetler, firmanın insan sermayesi içinde bilgi geliştirme, taşıma ve değiş tokuş edilmesi temeline dayanır (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 124).

Kaynak temelli stratejik yönetim yaklaşımında, işletme öncelikle sahip olduğu varlıkları iyi analiz etmeli ve stratejisini ona göre oluşturmalıdır (Cantürk & Çiçek, 2016, s. 99). Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse işletmenin stratejisi oluşturulurken stratejinin üzerine bina edileceği asli unsur şirketin sahip olduğu temel kaynakları ve yetkinlikleri olmalıdır. Ancak; şirketin bütün varlıkları ve kabiliyetleri stratejik başarının elde edilmesinde aynı öneme sahip değildir.

Dolayısıyla bunlar arasında bir ayırım yaparak stratejiyi geliştirmek gerekir ki, bu belki de strateji geliştirilirken atılacak ilk adımlardan birisidir (Barca, 2009, ss. 46-48). Rekabet avantajı, firmaların kontrol ettiği ayırt edici kaynaklardan veya yeteneklerden, yani firmaların rakiplerine kıyasla özellikle iyi yaptığı bir şeyden ortaya çıkar (Peteraf, 1993). Doğal kaynaklar, teknoloji, ölçek ekonomileri ve benzeri gibi geleneksel rekabet avantaj kaynakları değer yaratsa da, KTY, özellikle istihdam sistemi gibi karmaşık bir sosyal yapıya kıyasla, bu kaynakların taklit edilmesinin giderek daha kolay olduğunu savunmaktadır (Becker & Gerhart, 1996, s. 781). Bundan dolayı istihdam sistemi gibi karmaşık bir sosyal yapının sağlayacağı rekabet avantajını elde edebilmek için kaynaklara dayalı İKY stratejilerinin geliştirilmesi öncelikli alan olarak ortaya çıkmaktadır.

## 2.2. Kaynaklara Dayalı Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY performans ilişkisine olan ilginin artması (Harris vd., 2019), İKY stratejilerinin rekabet avantajı ve üstün performans yaratılmasında nasıl bir katkı sağlayıp sağlamadığına dair çeşitli kuram ve yaklaşımların geliştirilmesine yol açmıştır (Alcazar vd., 2005). Bu anlamda yaygın kabul görmüş kuramsal çerçeve, firmanın kaynak temelli görüşüdür (Nyberg vd., 2014; Kaufman, 2015).

1978'de Walker'ın stratejik planlama ve insan kaynakları planlaması arasındaki ilişkiye atıf yapması ve 1980'lerin başında Devanna, Fombrum ve Tichy'nin strateji ve İK arasındaki ilişkiyi ortaya koyan makalesiyle İK'nın stratejik önemine ilişkin çalışmalar artmaya başlamıştır. İK'nın iş stratejisini geliştirme ve destekleme rolüne odaklanan çalışmalar stratejik İKY alanını ortaya çıkarmış ve gelişiminde rol oynamıştır. Miles ve Snow'un (1984) örgüt türlerini İK sistemlerini içerecek şekilde genişletmesi, Porter'ın jenerik stratejilerinin her birinin altında dikkat edilmesi gereken belirli İK stratejilerinin tanımlanmasında kullanılması stratejik İKY'nin gelişiminde önemli rol oynayan gelişmelerdir (Schuler & Jackson, 1987, s. 702). Barney'in (1991) sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları için temel kuramsal model ve kriterleri anlatan makalesinden bu yana, kaynak temelli görüş, stratejik İKY'de en çok kullanılan kuram olarak, hem kuram geliştirme hem de deneysel araştırma için gerekçe haline gelmiştir (Wright vd., 2001).

Kaynak temelli görüş, göreceli firma performansının zaman içindeki insan, fiziksel ve örgütsel kaynakların etkileşimine bağlı olduğunu iddia etmektedir (Barney, 1991). Kaynak temelli görüş, insan kaynakları sistemlerinin, şirkete özgü, karmaşık sosyal ilişkiler üreten, bir şirketin tarih ve kültürüne gömülü olan ve örtük kurumsal bilgi üreten yetkinliklerin geliştirilmesini kolaylaştırarak sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir (Wright & McMahan, 1992; Lado & Wilson, 1994).



İnsan kaynağı, rekabet avantajı kaynağı olmak için birçok açıdan KTY koşullarını karşılamaktadır. Bu kaynağın örgüte değer kattığını söyleyebiliriz çünkü insanlar kapasite ve yeteneklerinde ve dolayısıyla firmaya katkılarında farklılık göstermektedirler. İnsan kaynakları nadirdir çünkü iş gücü piyasasının heterojenliği nedeniyle örgütte yüksek performans seviyelerini garanti eden insanlar bulmak zordur. Onların taklit edilemezliği, en azından kısa vadede insanların bilgilerini, yeteneklerini, deneyimlerini ve davranışlarını kopyalamanın zorluğundan kaynaklanmaktadır. Dahası, insanların işe alımında yer alan yüksek işlem maliyetleri, hareketlilikleri veya kazanılmaları önünde önemli bir engel olabilir. Son olarak, insan değiştirilmesi zor bir kaynaktır çünkü herkes farklı ortamlara ve teknolojilere uyum sağlamak için aynı kapasiteye sahip değildir ve bir bağlamda değer yaratabilenler diğerlerinde bunu yapamayabilir (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 125).

Örgütler, insan sermayesi havuzunun değerini, nadirliğini, ikame edilemezliğini ve taklit edilemezliğini artırmak için eğitim, karmaşık seçim, finansal teşvikler ve diğer uygulamaları kullanabilirler. Yüksek yatırımlı örgütlerde İKY uygulamaları, rekabet avantajı yaratan bir işgücünün oluşturulmasında araç olarak kullanılır. Buna karşın, düşük yatırım örgütlerinde İKY uygulamaları uzun vadeli insan sermayesi geliştirmek için çok az şey yapar; örgüt işgücüne bir emtia gibi davranır ve bireylere sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma konusunda çok az fırsat veya yetenek sunar. Bunun yerine, bu tür örgütler üstün teknoloji, finansman veya fiziksel kaynaklar gibi yollarla avantaj sağlarlar (Shaw vd., 2013, s. 572). Bir İK stratejisinin altında yatan İK politikaları, çalışanları belirli beceri ve yetenekleri geliştirmeye veya çabalarını belirli davranışlara yönlendiren benzersiz bir iklim yaratmak için birlikte çalışır; bu nedenle, farklı yüksek yatırım İK stratejileri, farklı çalışan temelli kaynakların ortaya çıkmasına yol açmalıdır (Kehoe & Collins, 2017). Collins (2020), yüksek yatırım felsefesi kullanan alternatif sistemler arasında, sürdürülebilir rekabet avantajından en çok sorumlu olan çekirdek çalışanları yönetmek için etkili olduğu tespit edildiğinden, yüksek bağlılığa sahip bir İK stratejisine odaklanmayı önermektedir.

Kaynaklara dayalı ya da kaynak temelli stratejik insan kaynakları yönetim modeli, şirketin stratejik bir üstünlük sağlamasında şirketin sahip olduğu dış kaynaklardan ziyade iç kaynaklara dikkat çeker ve şirketin sahip olduğu en önemli iç kaynaklardan birisinin de insan kaynağı olduğunun altını çizer. Bu bağlamda iş gücü stratejiktir ve iş gücünün stratejik yönetimi sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde kilit öneme sahiptir. Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi iki temel varsayıma dayalıdır. Bunlardan birincisine göre, belirli bir işletme stratejisinin yürütülmesi için çalışanların

belirli bir davranış ve tutumu sergilemeleri gerekir. İkinci varsayım ise belirli insan kaynakları politikalarının çalışanların belirli bir davranış ve tutum sergilemelerini sağlayabileceğidir. Ayrıca burada stratejinin yürütülmesi kadar sahip olunan kaynaklara göre bir stratejinin geliştirilmesinin de çok önemli olduğu ileri sürülmektedir (Dunford vd., 2001, ss. 4-6).

Wright vd. (1994)'nin yayımladıkları makalede İK uygulamalarının taklit edilebilir olması nedeniyle sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olamayacağı ileri sürülmüştür. Bunun yerine İK havuzu olarak adlandırdıkları çok yetenekli ve yüksek motivasyonlu bir iş gücünün sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabileceğini ifade etmişlerdir. Buna karşılık Lado ve Wilson (1994), Wright ve arkadaşlarına tam tersi istikamette İK uygulamalarının sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. İK'nın firmanın yeteneklerini etkilemedeki rolünden yola çıkarak İK sistemlerinin bireysel uygulamaların aksine eşsiz, nedensel olarak belirsiz ve firma yeteneklerini nasıl geliştirdikleri konusunda sinerjistik olabileceğini bu nedenle de taklit edilemez olduğunu ifade etmişlerdir. Lado ve Wilson (1994), İK uygulamaları sisteminin uygulamalar dizisi arasındaki tüm tamamlayıcılıklar ve karşılıklı bağımlılıklar nedeniyle taklit edilebilmesinin imkânsız olacağını belirtmiştir.

Colbert (2004) de, kaynak temelli görüşün ilkelerinin stratejik İKY alanına iki şekilde hizmet ettiği sonucuna varmıştır. Bunlardan ilki KTG'nin, insan sermayesini, isteğe bağlı çabaları ve istenen çalışan tutum ve davranışlarını artırma konusunda İKY araştırmalarına öncülük ettiği görüşüdür. Çalışanların özellikleri, bağlılık ve iş tatmini gibi olumlu tutum ve davranışlarla yansıtırsa kuruma değer katar (Wright vd., 1994). Örgütsel yetenekler olarak kabul edilen İK politikaları ve uygulamaları, bilgi oluşturma, beceri tabanı oluşturma ve ilgili tepkileri ve davranışları ortaya çıkarma yoluyla bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır (Lado & Wilson, 1994). Diğer taraftan bazıları, rekabet avantajının kaynağının, insan kaynağının kendisinde (örneğin, çok yetenekli ve yüksek motivasyonlu bir işgücü) olduğunu ve İK uygulamaları rakipler tarafından kolayca kopyalanabilir olması nedeniyle herhangi bir kişinin işe alınması, kullanılması veya elde tutulması için kullanılan uygulamaları kapsamadığını iddia etmektedir. Bununla birlikte, insan kaynaklarının yönetimi karmaşık, belirsiz ve dinamik bir süreçtir (Becker & Huselid, 2006; Barney & Wright, 1998). Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün geliştirilmesiyle ilişkili nedensel belirsizlik ve sosyal karmaşıklık nedeniyle, rakiplerin bu tür kaynakları taklit edebilme yetenekleri önemli ölçüde kısıtlanmaktadır. Buna ek olarak, her bir firma içindeki benzersiz tarihsel koşullar rakiplerin aynı kalitede insan sermayesini elde etmelerini zorlaştırmaktadır (Barney, 1991). Rakipler bir İK

mekanizma sisteminin rekabetçiliği arttırdığını fark etseler bile, geliştirme ve uygulamadaki zaman, para ve yönetim uzmanlığı nedeniyle onu taklit etmek ve yeniden üretmeleri zordur. Her iki bakış açısı da insan kaynağının başarılı firmalarda kritik bir rol oynadığını ve sofistike, iyi tanımlanmış, tamamlayıcı İK uygulamalarının ve politikalarının benimsenmesinin üstün örgütsel performansa yol açtığını göstermektedir (Saridakis & Cooper, 2017, ss. 87-96).

Örgütler, firmaya özgü rekabet avantajı yaratabilmek için İK strateji ve uygulamalarından yararlanırlar. Yüksek kaliteli çalışanları çekmek, belirlemek ve elde tutmak için seçme, değerlendirme, eğitim ve ücretlendirme sistemlerinin geliştirilmesi gibi İK uygulamalarını kullanabilirler (Zhu vd., 2011, s. 41). Böylece, geçerli bir seçim sistemi geliştiren ve normalden daha yüksek ücret paketleri ve çok sayıda geliştirme fırsatı gibi çekici İK programlarına sahip bir firma, en yüksek kalitede kaynak havuzunu çekebilir, seçebilir ve koruyabilir. Ayrıca çalışanları firmanın çıkarları doğrultusunda hareket etmeye teşvik eden ödül sistemleri, iletişim sistemleri, eğitim programları ve sosyalleşme sistemleri geliştirilebilir (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 125).

Hemen hemen aynı ön lisans, lisans ya da formasyon eğitiminden geçen insan kaynakları nasıl olur da şirketler arasında nadir olarak yer alır? Yani neredeyse aynı içerikte bir üniversite eğitiminden geçen insanlar nasıl olur da ileriki dönemlerde çeşitli şirketlerde nadir bir kaynak haline dönüşebilir? Bunun bir cevabı formal eğitim sırasında ya da sonrasında insanların ek bazı yetenekleri sağlayan farklı eğitimleri alması olabilir. Ya da şirketin politikası gereği, işe başlattığı çalışanlarına ek eğitimler vererek diğer şirketlerde olmayan yetenekleri sağlamış olması olabilir. Eğer bir şirket nadir insan kaynağına sahipse ya da sonradan verdiği becerilerle insan kaynağında bir nadirlik ortaya çıkmasına neden oluyorsa bu insan kaynağı aynı zamanda o şirkete yüksek oranda değer katar ve şirket açısından değerli bir kaynak olur. Şunu da unutmamak gerekir ki insanların sahip oldukları bilişsel yetenek farklılıkları aslında çalışanları bir insan kaynağı olarak diğerlerinden farklılaştırmakta ve nadir olmasına yol açmaktadır (Wright vd., 1993, s. 10).

İnsan kaynakları bir şirket için ne kadar çok değer yaratıyor ise o nispette değerli bir kaynak olarak kabul edilir. Bu görüşe göre insan kaynağının ya da emeğin bir şirkette değer yaratabilmesi için de emeğin şirketler arasında heterojen bir şekilde dağılmış olması gerekir (Wright vd., 1993, s. 8). Bir endüstri içerisindeki şirketlere benzer niteliklere sahip emek birimleri çalışmak için başvuru yapabilir ancak şirket istihdam edeceği emeğin bir şekilde diğer emek birimlerinden farklı olmasına dikkat ederek istihdamı gerçekleştirmelidir. Bu nedenle İK uygulamaları, firmanın insan sermayesinin edinilmesi ve

geliştirilmesi yoluyla çalışan becerilerini etkiler. Güvenilir ve geçerli bir seçim rejimiyle birlikte geniş bir kalifiye başvuru sahipleri havuzu sağlayan işe alma prosedürleri, yeni çalışanların sahip olduğu becerilerin kalitesi ve türü üzerinde önemli etkiye sahip olacaktır. Temel beceri eğitimi, iş başında deneyim, koçluk vb. gibi resmi ve gayri resmi eğitim sağlamak, çalışanların gelişimini daha da etkileyebilir. Yetenekli personeli işe alıp geliştirerek ve onların katkılarını firmanın kaynak paketi içinde birleştirerek, İKY sürdürülebilir rekabet avantajı için temel oluşturabilir (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 125). Sürdürülebilir rekabet avantajı genel becerilerden değil, şirkete özgü becerilerden, bireylerden değil ekiplerden; tek uygulamalardan değil, insan kaynakları sistemlerinden gelmektedir. Şirketin çalışanları tarafından geliştirilen belirli beceriler, şirketin özel bağlamında uygulanır ve bu nedenle taklit edilemez veya farklı bağlamlarda uygulanamaz (Progoulaki & Theotokas, 2010, s. 576).

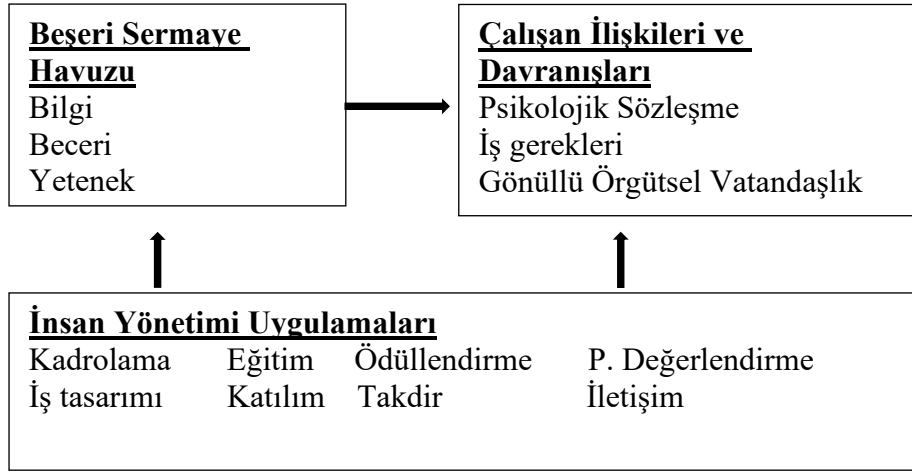
Bir şirket sahip olduğu insan kaynağının taklit edilemez olması için neler yapılmalıdır? Öncelikle rekabet halindeki şirketlerin sahip oldukları taklit edilemez insan kaynağının hangi nedenlerden dolayı taklit edilemez olduğunu net bir şekilde belirleyebilmeleri gerekir. İkinci olarak da bu unsurların işleme şartlarını ve koşullarını tam olarak bilmeleri gerekir. Bunun için şirketin zaman ve mekan içinde yerini belirleyen biricik (benzersiz) tarihsel koşulların bilinmesi gerekir. Bir firmanın yüksek kaliteli ve taklit edilemez kaynakları ne derece edinebileceği, bu konudaki yeteneği şirketin kendi tarihsel koşulları tarafından belirlenir. Ayrıca taklit edilemez olan bir kaynağın nedensel belirsizlik koşulunu sağlaması gerekir. Eğer bir şirketin performansı ya da sahip olduğu kaynakların stratejik üstünlük sağlama yeteneği ile sahip olduğu kaynaklar arasında var olan nedenselliği yani stratejik üstünlük sağlamada her bir kaynağın katkısını diğer şirketler tam olarak göremiyorlar ise bu kaynak taklit edilemez bir kaynaktır. Üçüncü olarak da bir kaynağın (insan kaynağı da dahil) sosyal karmaşıklık içermesi o kaynağın taklit edilemez olmasını sağlamalıdır. Yani bir şirketin diğer şirketlerle ve müşterileriyle ya da yakın ve uzak çevresiyle girmiş olduğu sosyal ilişkiler o kadar karmaşıktır ki diğer şirketler bu sosyal ilişkileri çözmede zorlanırlar. Dolayısıyla bu sosyal ilişkiler ağı içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan kaynakların ne olduğu da tam olarak bilinmeyeceği için taklit edilmesi de oldukça zor olacaktır (Wright vd., 1993, s. 12).

KTY'nin kuramsal anlayışlarından yararlanarak, Lado ve Wilson (1994) bir İK sisteminin örgütsel yeteneklerin (yönetimsel, girdiye dayalı, dönüşümsel ve çıktı temelli) geliştirilmesini ve kullanılmasını kolaylaştırma veya engelleme potansiyelini incelemiştir. Bu yetenekler, aşağıdakileri vurgulayan bir İK sistemi aracılığıyla genişletilebilir, yükseltilebilir ve sürdürülebilir. Bunlar; bir bütün olarak kuruluş için çalışanların işe alınması, yeni işe alınan çalışanların kapsamlı

sosyalleştirilmesi, gelişimsel performans değerlendirmesi, beceriye dayalı ücretlendirme stratejisi ve yeni sağlamak için kapsamlı eğitim ve geliştirme uzun vadeli üretkenliğe ulaşmak için gerekli olan bilgi, beceri ve yetenekler. Tersine, bu örgütsel yeteneklerin olmaksızın, diğer şeylerin yanı sıra, odak çalışanlar ve kuruluş arasındaki değerlerin uyuşmaması, etik açıdan kararsız İK, çalışanların düşük algılanan değer ve anlamlılığa sahip işlere atanması ve diğer örgütsel olarak teşvik edilen çalışanların fiziksel ve duygusal sorunlarının doğmasına neden olur (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 127). Bir firmanın İK sistemine gömülü olan bu İKY uygulamaları, çalışanların becerileri ve motivasyonu üzerindeki etkileri yoluyla bireysel çalışan performansını etkileyebilir. Harris vd. (2019) son zamanlarda stratejik insan sermayesi kavramının daha belirginleşmesiyle jenerik bağlama özgü bilgi, beceri ve yeteneklerin geliştirilmesinin spesifik anlamda bağlamda bilgi beceri ve yeteneklerin artırılabilceğini savunmaktadır. Harris vd. (2019) ayrıca beşeri sermaye ve sosyal sermayenin firma performansına olan etkisinde koordinasyonun aracılık ettiğini ampirik olarak tespit etmişlerdir.

Stratejik İKY alanındaki kavramsal gelişme, insan kaynakları mimarisi içerisinde sürdürülebilir rekabet avantajının sağlanabileceği alanlar hakkında bir fikir birliği sağlamak için kaynak temelli görüşten yararlanmıştır. Şekil 1'de gösterilen model, sürdürülebilir rekabet avantajının sadece tekli veya yalıtılmış bileşenlerin bir fonksiyonu değil, beceri stoklarının geliştirilmesi, stratejik olarak ilgili davranışlar ve insan yönetim sistemlerinin desteklenmesi gibi insan sermayesi unsurlarının bir birleşimi olduğunu göstermektedir. Buna göre insan sermayesi havuzu, herhangi bir zamanda bir firmada var olan çalışan becerilerinin stokunu ifade eder.

Çalışan davranışları stratejik İKY'nin önemli bir bağımsız bileşenidir. İnsan sermayesi havuzunun becerilerinden ayrı olarak çalışan davranışı, bireyleri özgür iradeye sahip bilişsel ve duygusal varlıklar olarak tanır. Bu özgür irade, gösterecekleri davranışlarla ilgili kararlar almalarını sağlayacaktır. İnsan sermayesi yaklaşımının temel dayanağı örgütlerin gerçekte bu insan kaynağına sahip olamamasıdır. Örgütler değerli olan insan sermayesine erişebilir ancak işin zayıf tasarımı veya kötü yönetim uygulamaları nedeniyle beklenen stratejik etki doğmayacaktır. Örgütler insan yönetim sistemleri aracılığıyla beşeri sermaye havuzunu etkiler ve arzu edilen çalışan davranışlarını ortaya çıkarır. Bu sistemler derhal taklit edilebilseler de, etkilerinin gerçekleşmesinden önce önemli bir zaman gecikmesi yaşanacak, böylece rakiplerin insan sermayesi havuzu tarafından üretilen değeri taklit etmeleri maliyetli ya da zor hale gelecektir (Wright vd., 2001, ss. 705-706).



**Şekil 1. Temel Stratejik İKY bileşenleri**

**Kaynak:** Wright vd., 2001, s. 705.

Sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı insan mı yoksa İKY uygulamaları mı sorusuna dinamik yetenekler perspektifinden yaklaşıldığında her ikisinin de beşeri sermayeyi artırıcı ve sürdürülebilir başarıya hizmet ettiği sonucuna varılabilir. Firmanın sahip olduğu insan kaynağı ve uyguladığı sistemler karşılıklı bir biçimde birbirlerini dönüştürücü etkiye sahiptirler. Wright vd.'ne (2001, s. 713) göre dinamik yetenekler kaynak temelli görüş açısından son derece önemlidir. Ancak bu tür dinamik yetenekler, kuruluşların rutinlerini, hizmetlerini, ürünlerini ve hatta pazarlarını zaman içinde değiştirmelerini sağlayan süreçler oluşturmalarını gerektirir. Teoride, kuruluşların değişen çevresel koşullara nasıl uyum sağlamaları gerektiği kolayca anlaşılabilirken, gerçekte bu büyüklükteki değişikliklerin elde edilmesi oldukça zordur ve zorluk neredeyse tamamen firmanın insan mimarisinden kaynaklanmaktadır. Firma, mevcut çalışanlardan bazılarının serbest bırakılması ve yeni çalışanların edinilmesi anlamına gelen farklı beceri setleri gerektirebilir. Değişim, yeni ağlar ve çalışanların yeni davranışsal repertuarlarını ima eden farklı örgütsel süreçleri gerektirir. Yeni beceriler ve yeni davranışlar teorik olarak yeni idari (yani İK) sistemler tarafından yönlendirilmelidir.

Yola bağımlılık olgusu, dolaylı ve açık bir şekilde, taklidi önleyen, sosyal karmaşıklığı arttıran önemli bir engeldir (Barney, 1991; Wright vd., 1994). Firmalar büyüdükçe, kaçınılmaz olarak karmaşık koordinasyon sistemleri ve çeşitli ekip çalışması türleri ile karakterize edilirler. Firmanın karmaşık ekip

çalışmasına ve bağlantılarına olan katkısı, rakipler tarafından yapılan taklitlerin önündeki doğal bir engeldir, bazı sektörlerdeki firmaların (örneğin reklam, ilaç araştırmaları) bazen çalışanların tümünü işe almaya çalışmasının temel nedenidir. Bu örgütsel özellik sayesinde bir avantaja sahip olmak kaçınılmaz olarak, bir şirketin yeteneklerini, yetenekli bireyler ve gruplarla ne kadar iyi hizaladığı ve yeteneklerini zaman içinde ne kadar iyi genişlettiği konusunda bir insan kaynakları stratejisi meselesidir (Boxall & Purcell, 2000, s. 194).

İK'nın nasıl stratejik bir avantaj haline getirildiğine ilişkin bir diğer soru şirketlere stratejik üstünlük sağlayanların şirketin tepe yönetimindeki çalışanlar mı yoksa bir bütün olarak beşeri sermaye havuzu mu olduğudur. Wright vd. (1994, ss. 16-17)'ne göre sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanabilmesi için önemli olan tepe yönetim ekibi değil bir bütün olarak beşeri sermaye ya da insan kaynakları havuzudur. Bunun nedeni de kaynak temelli yaklaşım açısından tepe yöneticilerin katkılarının görünür olması ve taklit edilebilir bir nitelikte olmasıdır. Oysa ilgili yerlerde de vurgulandığı üzere, rekabet üstünlüğü sağlayacak sürdürülebilir stratejik bir kaynağın ikame edilemez, taklit edilemez olması ve nedensel bulanıklığa yol açması gerekir. Tepe yönetimi bilindiği, yaptıkları ve katkıları net olarak takip edilebildiği için stratejik rekabete katkıları sürdürülebilir olmayacaktır. Buna karşılık insan kaynakları havuzunun sürdürülebilir stratejik rekabet yaratmadaki etkileri kaynak temelli yaklaşım açısından daha önemlidir. Havuzdaki insan kaynakları doğrudan üretim ve hizmetlere yöneldikleri için rekabetçi avantajların yaratılmasındaki katkıları daha yüksektir. Bir grup oldukları için daha az görünürlük sergilerler yani grup içerisinde kimin ne kadar katkısının olduğu dışarıdan çok fazla gözlemlenemez. Bundan dolayı nedensel bulanıklık konusunda daha iyidirler ve taklit edilmeleri oldukça zordur.

Helfat ve Martin (2015)'e göre yöneticilerin yarattığı, genişlettiği ve firmaların yaşamasını sağlama yöntemlerini değiştirdiği yetenekler olarak tanımlanan dinamik yönetim yetenekleri kavramı; yönetsel kararların kalitesi, stratejik değişim ve örgütsel performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardımcı olur. Helfat ve Martin (2015) tarafından yapılan ampirik araştırmaları içeren literatür incelemesinde; dinamik yönetim yetenekleri kavramıyla tutarlı olarak, yöneticilerin stratejik değişim ve firma performansı üzerindeki etkileri açısından farklılık gösterdiğini ve yönetim bilişi, sosyal sermaye ve insan sermayesindeki farklılıkların farklı sonuçlara yol açtığını tespit etmişlerdir (Helfat & Martin, 2015, s. 1281). Bu anlamda yöneticilerin yetenekleri, geçmişleri, politikaları uygulama şekillerinin, kaynak temelli yaklaşımın İK stratejileri aracılığıyla çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi şekillendirdiğini ve bu şekilde firma performansı ve rekabet avantajı ile ilgili sonuçların elde edildiği ifade edilebilir.

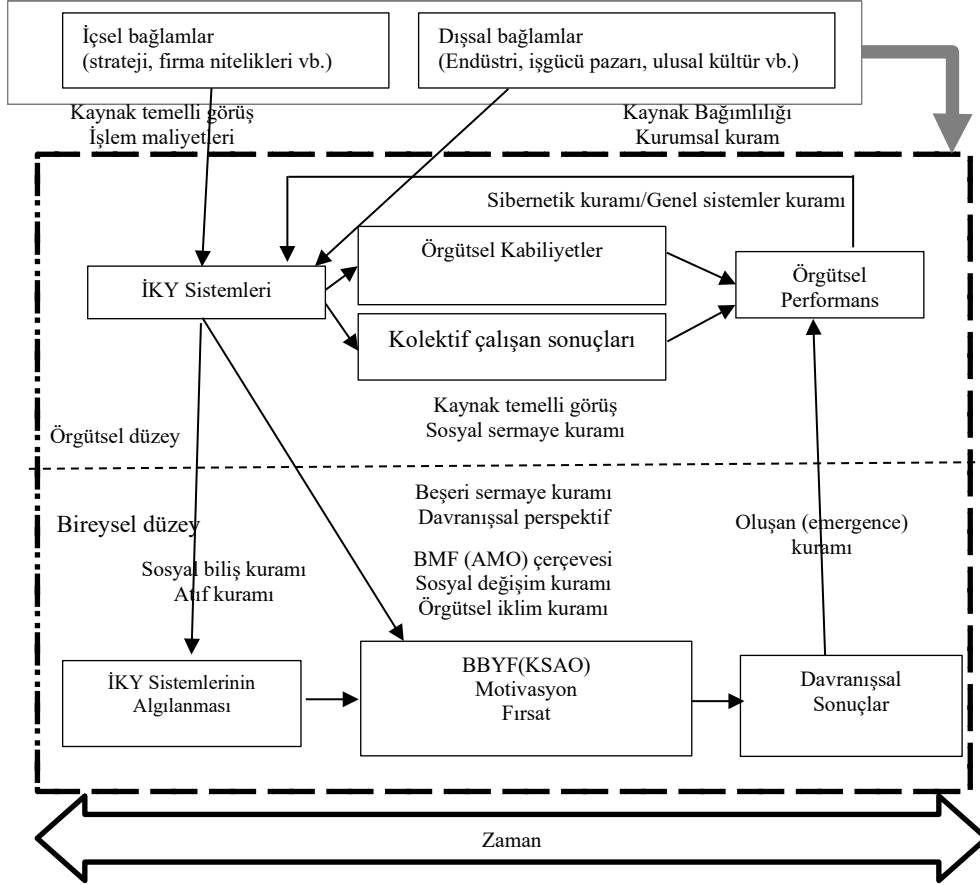
İnsan kaynakları uygulamaları ve rekabet avantajı arasındaki ilişki karmaşık olmasına rağmen, firmanın kaynak temelli bir görüşü, yöneticilerin insan kaynaklarına odaklanarak böyle bir avantaj geliştirmede aktif bir rol oynama potansiyelini ortaya koymaktadır. Wright vd. (1994)'ne göre yöneticilerin rolü, şirket içindeki kaynakları tanımak, geliştirmek ve kullanmaktır. Helfat ve Martin'in (2015, s. 1282) açıkladığı gibi, dinamik yönetim yetenekleri kavramıyla, stratejik değişim üzerindeki yönetimsel etkiye tekil bir odaklanma sağlamaktadır. Dinamik yönetim yetenekleriyle, yöneticiler örgütsel kaynakları ve yeterlilikleri inşa etmekte, birbirlerine entegre etmekte ve yeniden yapılandırmaktadır. Bu durumda kaynak temelli yaklaşım açısından avantaj yaratmaktadır (Huy & Zott, 2019, s. 29).

Belirli bir kaynağın bir zamanlar değerli olması, her zaman değerli olacağı anlamına gelmez; sadece bir zamanlar değerli olmadığı için, her zaman değerli olmayacağı anlamına da gelmez. İK yöneticilerinin, uygulamaların her biri için bu uygulama nasıl değer yaratır, maliyetleri düşürüyor mu, gelirleri arttırıyor mu sorularını sormaları önemlidir. Bir firma etkinliğinin / kaynağının değerli olduğu tespit edildikten sonra, firmanın rakipleri arasında bu kaynağın nadir ve taklit edilebilirliğini sorar. Eğer bir kaynağın nadir olduğu tespit edilirse, o zaman kaynağa geçici rekabet avantajı kaynağı denir. Alternatif olarak, kaynak "nadir" değilse, kaynağa rekabetçi parite denir. Nadir sayılan kaynaklar, rekabet avantajının süresini belirlemek için taklit edilemezlik sorununun yüksek standartlarına sahiptir. Yüksek taklit (veya ikame) maliyetleriyle ilişkili kaynaklar, daha uzun rekabet avantajlarından sürdürülebilir olarak faydalanacaktır (Barney & Mackey, 2016, ss. 369-378).

Dolayısıyla, Becker ve Gerhart'ın (1996) da belirttiği gibi, uygun şekilde geliştirilmiş bir İK sistemi, bir kuruluşun işletim sistemlerine kadar gömülü olduğunda, şirketin yeteneklerini artıran, değer yaratan görünmez bir varlık haline gelecektir. Örgüte derinlemesine gömülü bir İK sistemini taklit etmek zordur, çünkü öncelikle İK uygulamalarının etkileşimde bulunduğu ve değer yarattığı kesin mekanizmaları belirlemek zordur. Karmaşık bir sistemi taklit etmek için, öğelerin nasıl etkileşime girdiğini anlamak gerekir. Bir İK sisteminin nasıl çalıştığını anlayamadan, örneğin, tersine mühendislik yaparak onu taklit etmek imkansızdır. Rakip bir firmanın üst düzey yöneticilerden birini veya birkaçını işe alarak değerli bir İK sistemini taklit etmesi bile zordur çünkü sistemin anlaşılması, firmadaki sadece birkaç kişiye değil, birçok kişiye yayılan örgütsel bir yetenektir. İkincisi, bu İK sistemleri yola bağlıdır. Zaman içinde geliştirilen ve piyasada rakipler tarafından kolayca satın alınamayan politikalardan oluşurlar. Bir rakip, bir sistemin değerli olduğunu anlayabilmesine rağmen, sistemin anlaşılacağı varsayılarak, stratejiyi tam olarak uygulamak



için gereken süre anında taklit edilmekten alıkonulur. Dahası, yönetimin kişiler arası ilişkiler ve kültür gibi sosyal açıdan karmaşık unsurları başarılı bir şekilde yeniden üretme becerisinin sınırları olabilir (Saa-Perez & Garcia-Falcon, 2002, s. 126).



**Şekil 2: Bütünleşik Stratejik İKY modeli**

**Kaynak:** Jiang ve Li, 2019, s. 32

Firmanın kaynak temelli rekabet avantajı elde edebilmesi için İKY uygulamalarına sistem bakış açısıyla yaklaşılması gerekmektedir. Birbirleriyle etkileşim halinde olan tüm alt sistemler, değişken ve parametreler ve dışardan sağlanan geri besleme ve bilgi alış verişi İK stratejilerinin etkinliğini büyük oranda etkilemektedir. Kaynak temelli görüş Jiang ve Li'nin (2019) Şekil 2'de

gösterilen bütünleşik stratejik İKY modelinde iki noktada gösterilmiştir. Bunlardan birincisi İKY sistemlerinin oluşturulmasında içsel bağlamlar göz önünde bulundurulurken; diğeri ise örgütsel düzeyde İKY sistemleri performans ilişkisi şekillenirken, örgütsel kabiliyet ve kolektif çalışan sonuçlarının aracılığını açıklayan mekanizma olarak yer almaktadır. Bireysel analiz düzeyinde ise İKY sistemlerinin nasıl algılandığı, beceri, fırsat, motivasyon yaklaşımı çerçevesinde beşeri sermaye kuramı ve davranışsal perspektife dayanarak davranışsal sonuçları oluşturur. Bu davranışsal sonuçların da oluşan kuram çerçevesinde örgütsel performans üzerinde etkisi bulunmaktadır.

Hamadamin ve Atan (2019), stratejik İKY uygulamalarının rekabet avantajına olan etkisini test ederken beşeri sermaye geliştirme ve çalışan bağlılığını aracı değişkenler olarak tespit etmiştir. Bu anlamda Jiang ve Li'nin (2019) modeliyle tutarlı sonuçlar göstermektedir.

### 3. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kaynak temelli görüşün mantığı, bütün İKY sisteminin, Barney tarafından nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık ve yola bağımlılık gibi faktörler olarak tanımlanan çok daha fazla bilgi ve rekabet kusurları yaratması ve bu faktörlerin yüksek performanslı iş sistemleri gibi İK uygulamalarını rekabetçi taklit ve çoğaltmadan koruduğu yönündedir (Kaufman, 2015, s. 521).

Saridakis vd. (2017) İKY-performans ilişkisini inceleyen 8 boylamsal çalışmayı inceledikleri meta-analiz sonucunda yüksek performanslı iş sistemlerinin firma performansı üzerinde bireysel İK uygulamalarından daha güçlü bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Buna karşılık Kaufman (2015), seçici işe alma, kapsamlı eğitim programları, istihdam güvencesi gibi uygulamaların jenerik ve iyi anlaşılabilir uygulamalar oldukları için taklit edilebilir olduklarını, bu tür yüksek performanslı iş sistemlerinin yüksek performansa yol açtığını tespit eden araştırmaların bu nedenle konunun yüzeyinde kaldıklarını iddia etmektedir. İKY'nin örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen çalışmaların çoğunlukla normatif bir İKY modeli kullanarak evrenselci bakış açısıyla İKY'nin olumlu etkiler ürettiği varsayımıyla hipotezlerini test ettikleri, en iyi İKY uygulamalarının örgütsel performansı olumlu bir biçimde etkilediğine ilişkin destekleyici sonuçlar buldukları görülmektedir. Ancak bu çalışmalar hangi mekanizmaların, bu olumlu etkiyi nasıl oluşturduğuna ilişkin bir açıklama getirmekte yetersiz kalmaktadırlar (Saridakis, 2017, ss. 87-96). Kaufman (2015)'e göre stratejik faktör pazarı mantığı araştırmacıları etkililiğin kaynağını daha derinlerde aramaya yöneltmelidir. Örneğin diğer şirketlerden çalışan meslektaşlarına göre daha yüksek performans gösteren yetenekli, risk alan ve

proaktif yöneticilerin nedensel belirsizlik, sosyal karmaşıklık, yol bağımlılığı ve elden ele geçirilen uygulamalar yoluyla yüksek performansı elde etmiş olabilirler.

Kaynak temelli yaklaşımla ilgili olarak yapılan stratejik İKY araştırmaları, genellikle bir İK stratejisinden oluşan çalışan temelli kaynakların ne zaman yüksek firma performansına yol açtığı sorusuna teorik ve pratik olarak yanıt bulamamış oldukları konusunda eleştirilmiştir (Collins & Kehoe, 2017). Collins ve Kehoe (2017), daha iyi firma performansının bir kuruluşun İK sistemi ve yenilik stratejisi arasındaki uyuma bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. 230 yazılım firması üzerinde yaptıkları çalışma sonucuna göre bir firmanın insan kaynakları sistemi ile yenilik stratejisi arasındaki uyumun, firma performans kazanımları ve yanlış hizalamanın performans cezaları ile sonuçlandığını göstermektedir. Alternatif İK sistemlerinin çekirdek çalışanların iş yerlerindeki yetenek, motivasyon ve fırsat yapıları üzerinde etki ederek onların farklı bilgi arama ve birleştirme davranışlarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Bu çalışma stratejik yönetim literatürüyle kaynak temelli İKY anlayışının birleşimine örnek olarak verilebilir.

Kaynak temelli yaklaşımın stratejik İKY'ye uygulanabilirliği ile ilgili olarak bir diğer araştırma ise Kehoe ve Collins (2017) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, insan kaynakları (İK) uygulamaları sisteminin hedeflenen potansiyel değerini açıklığa kavuşturmak için, ilişki odaklı bir İK sisteminin ve daha yaygın olarak incelenen yüksek bağlılıklı İK sisteminin bilgi yoğun çalışma bağlamında birim performansı üzerindeki nadir nitelik taşıyan etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada yazarlar yüksek bağlılığa sahip İK sisteminin, çalışanların kolektif örgütsel bağlılığı, genel ve şirkete özgü insan sermayesi ve bilgiye erişim üzerindeki olumlu etkileriyle birim performansına katkıda bulunduğunu, ilişki odaklı İK sisteminin, çalışanların kendi birimleri ve daha geniş örgüt içinde ve dışında bilgi akışlarına sürekli erişimini destekleyen sosyal bir bağlam ve kişilerarası alışveriş koşullarını teşvik ederek çalışanların bilgiye toplu erişimi üzerindeki olumlu etkileri aracılığıyla birim performansına katkıda bulunduğunu savunmaktadırlar.

KTG yazınındaki eğilimler, entelektüel sermaye, öğrenme süreçleri ve örgütsel adaptasyon çalışmalarına yönelik strateji ile ilgilenen herkesi zorlamaktadır. İKY'deki araştırmacılar, isterlerse bu gelişmelerde merkezi bir rol oynayabilirler. Boxall (1996)'a göre kaynak temelli yaklaşım üzerinde inşa edilen stratejik İKY paradigması, insan kaynaklarının avantajının diğer bir deyişle bir firmanın İKY'sinin diğerlerine üstünlüğü iki şekilde sağlanmaktadır. Bunlardan birincisi beşeri sermaye avantajı olarak ifade edilen "örtük üretken olanaklara

sahip” olağan üstü nitelikte bir insan yeteneği stokuna sahip olmaktır. Diğer i ise beşeri süreç avantajıdır. Beşeri süreç avantajı; öğrenme, işbirliği ve yenilik gibi nedensel olarak belirsiz, sosyal açıdan karmaşık, tarihsel olarak gelişmiş süreçlerin bir fonksiyonudur (Boxall, 1996, s. 67). Barney vd. (2001, s. 631)’lerine göre de öğrenme ve değişebilme yeteneği işletmenin tüm sahip oldukları arasında en önemlilerini oluşturmaktadır. Kritik becerilere ve yeteneklere sahip çalışanları nasıl çekecek, motive edecek ve geliştirecek soruları herhangi bir bilgi temelli rekabet modeline temel teşkil etmelidir. Özellikle önümüzdeki dönemlerde Endüstri 4.0 ve istihdam piyasasındaki yapısal değişimlerden dolayı firmaların rekabet üstünlüğünün temel belirleyicileri hiç olmadığı kadar bilgi temelli kilit çalışanlara sahip olmasıyla ölçülecektir. Kaynak temelli görüş bağlamında nadir, taklit edilemez, ikame edilemez, değerli nitelikte kaynakları teşkil eden dinamik yetenekler ve bilgi temelli kaynaklar, stratejik İKY aracılığıyla arttırılabilir. Örgütsel öğrenme, insan sermayesi, sosyal ve örgütsel sermaye ile kullanılan İK uygulamaları arasında açık bağlantılar bulunduğu ileri sürülmektedir. Güçlendirme, ek yarar programları, bağlılığı teşvik, kapsamlı eğitim ve performans vurgusu taşıyan İK uygulamaları örgütsel öğrenme ve örgütsel yenilenmeyi kolaylaştırıcı nitelik taşımaktadır (Swart & Kinnie, 2010, s. 67).

Alandaki önemli eksikliklerden bir tanesi kuramsal olarak ifade edilen görüşlerin ampirik desteklerden yoksun olmasıdır. Bireysel düzeyde İKY uygulamaları belki taklit edilemeyebilir ancak zaman içerisinde gelişen İKY sistemleri ve rutinleri işletme için eşsizlik niteliği sağlayıp, spesifik beşeri sermaye becerilerinin yaratılmasına katkı sağlayabilir. Buna ek olarak çalışan davranışları sürdürülebilir rekabet avantajını etkileyebilecek stratejik İKY’nin bağımsız bir bileşeni oluşturmaktadır. Alandaki çalışmalara ampirik destek konusunda eksikler söz konusu ise de öz yetenek, dinamik yetenekler ve bilgi; strateji yazınında rekabet avantajı sağlayabilecek kaynaklar ile kişilerin örgüte kazandırılması, elde tutulması, geliştirilmesi ve motive edilmesiyle ilgili süreçler arasında bir köprü oluşturabilecektir (Barney vd., 2001, s. 628). Dinamik yetenekler ve özellikle beşeri sermayeyi arttırıcı uygulamalar arasındaki ilişkilerin, bunların davranışsal sonuçlara olan etkisinin araştırma sonuçlarıyla ortaya konulması bilgiye dayalı yetkinlik ve kabiliyetlerin İK sistemleriyle kurduğu ilişkilerin açıklanması açısından fayda sağlayacaktır.

Kaynak temelli yaklaşımla ilgili çalışmaların, daha fazla stratejik insan kaynakları alanında yoğunlaşması nedeniyle alandaki bilimsel ilgi, rekabet avantajı kaynağı olarak firmaların kaynaklarının özelliklerini incelemekten, firmaların kaynaklarını yapılandırdığı, düzenlediği, yönettiği ve dönüştürdüğü yönetimsel eylemleri anlamaya doğru kaymıştır (Huy & Zott, 2019, s. 29). Bu

konu daha önceleri dinamik yetenekler bağlamında tartışılan yöneticinin rolünün kaynakların firma performansına dönüştürülme sürecine etkisi bağlamında bahsedilse de özellikle yöneticinin dinamik yeteneklerinin tanımlanması, yönetici bilişleri, duygusal zekası, insan sermayesi ve sosyal sermayeyi dönüştürme gücü bağlamında çalışmaların yeni yeni detaylandırıldığını görmekteyiz. Collins (2020), stratejik İK ve CEO dinamik yönetim yeteneklerinin kaynak temelli görüş modelini geliştirmiştir. Bu modelde CEO'nun dinamik yönetim yetenekleri aracılığıyla, bir yüksek bağlılık içeren İK sisteminin, çalışan temelli kaynaklar yoluyla nasıl ve ne zaman rekabet avantajı ve daha yüksek firma performansı sağlayacağına ilişkin anlayış geliştirmeye çalışmıştır. Bu modelde kaynak temelli yaklaşımdaki mevcut temel varsayıma, potansiyel olarak değerli, çalışan temelli kaynaklar yaratmanın her zaman rekabet avantajı ve daha yüksek firma performansı sağlaması gerektiği şeklindeki stratejik İK araştırmasına meydan okuyarak; bunun yerine, çalışan temelli kaynak potansiyelini ortaya çıkarmak için CEO dinamik yönetim yeteneklerinin gerekli olduğunu iddia etmiştir (Collins, 2020, s. 4). Collins (2020) CEO yönetim bilişinin, sosyal sermayenin ve beşeri sermayenin bir yüksek bağlılık temelli İK stratejisi izlerken, potansiyel olarak daha büyük firma düzeyinde, çalışan temelli kaynaklara yol açtığını ve firmaların ne zaman etkili bir şekilde yönetebildiklerini iddia ederek CEO yönetim bilişinin çalışan temelli kaynakların rekabet avantajı için kullanılmasını önermiştir. Firma düzeyinde bir yüksek bağlılık içeren İK stratejisinin benimsenmesi kolaylıkla taklit edilirken, bir İK stratejisinin altında yatan politikaların etkili bir şekilde uygulanmasını tekrarlamak daha karmaşıktır. Bunun nedeni ön saf liderlerinin politikaları uygulama konusunda ne kadar yetenekli ve motive oldukları konusunda büyük bir değişkenlik olduğu için yüksek bağlılık içeren İK politikalarının bir firma içindeki farklı departmanlarda uygulanma derecesinde bile büyük bir değişkenlik söz konusu olmasıdır (Collins, 2020, s. 3).

Kaynak temelli görüşü stratejik yönetimle birleştiren yaklaşımlardan bir tanesi de bireysel düzeyde psikolojik süreçler açısından konuya yaklaşan Huy ve Zott (2019) dinamik yönetim yeteneklerinin duygusal temelleri olarak belirli duygu düzenleme eylemlerine odaklanmaktadır. Buna göre; duygu düzenleme, kişinin kendi ve diğer insanların duygularının belirli bir amaç için yönetilmesi ve değiştirilmesini ifade eder ve yöneticilerin duygu düzenlemeye olan ilgisindeki farklılıkların, piyasa fırsatlarını takip etmek için kaynakları ne ölçüde harekete geçirebileceklerini nasıl etkilediğini göstermektedir. Başkalarının duygularını düzenleyerek meşruiyet yargılarını kolaylaştırarak sosyal sermayeyi harekete geçirmeye yardımcı olurken, kendileri açısından duygusal düzenlemeyle, psikik faydalar yaratarak insan sermayesi kaynaklarını harekete geçirmelerine yardımcı

olmaktadır. Huy ve Zott (2019)'un çalışması yöneticilerin duygu düzenleme kapasitesinin dinamik yönetim yeteneklerinin önemli bir temelini oluşturduğunu ve yapının diğer temel kavramsal temelleri, yani yönetsel insan ve sosyal sermaye ile nasıl bağlantılı olduğunu açıklamaktadır.

Kaynakların nasıl geliştirilebileceği ile ilgili olarak örgütsel davranış alanındaki araştırmalar önemlidir. Neden bazı çalışanların diğerlerine göre sorumluluklarının ötesinde daha adanmış olduklarının, örgütsel vatandaşlık davranışının nedenlerinin incelenmesi buna örnek olarak verilebilir. Üstlerin astlara nasıl yardım ettikleri, örtük bilgi yoluyla yıllar içerisinde deneyimlerini nasıl dolaylı olarak aktardıkları incelenebilir. Bu çalışmaların çoğunluğu örgütsel düzeyde sonuçlara nadiren odaklanmaktadır. Konu genellikle bireysel düzeyde incelenmektedir. Bu nedenle örgütsel davranış ve stratejik yönetim araştırmacıları arasında diyalog önem taşımaktadır (Barney vd., 2001, s. 635). Örgütsel davranışın uygulama düzeyindeki biçimini teşkil eden İKY alanındaki çalışmalar bu anlamda köprü oluşturabilir. Boxall ve Purcell (2000)'a göre ise kaynak temelli yaklaşımı baz alarak oluşturulan stratejiler; öğrenme, çeviklik, adaptasyon ve yenilenme gibi konuları içerdiğinden dolayı İK bağlamında çalışma psikolojisindeki sınırlı bir dizi yorgun yapıya odaklanmak yerine, iş ve istihdam sistemlerinin tüm etkilerini içeren geniş bir İK stratejisi anlayışına ihtiyaç bulunmaktadır. İK stratejisi, yönetimin diğer kilit boyutlarıyla ilişkilendirilmeli ve dinamik olarak anlaşılmalıdır.

Dinamik yönetim yeteneklerinin temel psikolojik temellerinden biri, yönetsel biliş içermektedir. Daha önce zihinsel modeller ve bilgi yapıları veya zihinsel süreçler ve bilişsel yetenekler gibi yönetim bilişinin çeşitli yönlerini ele alan çalışmalar bulunmaktadır (Helfat & Martin, 2015; Huy & Zott, 2019). Ancak dijital süreçlerin örgütsel yaşamdaki dönüştürücülüğü dikkate alındığında, dinamik yönetsel yeteneklerin yapay zeka aracılığıyla nasıl birleştirilebileceği önümüzdeki dönemin araştırma konuları arasında önemini arttıracığı söylenebilir. İnsan-yapay zeka işbirliğinin zihinsel süreçleri yönetmedeki etkileşimi her geçen gün araştırmacıların dikkatini daha fazla çekecektir. Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin etkisini iyiden iyiye arttırması ile birlikte, büyük veri yönetimi ve yapay zekanın beşeri sermaye kaynaklarının yönetiminde stratejik olarak kullanılması (Garcia-Arroyo & Osca 2019; Hamilton & Sodeman, 2020) firmanın İK planlaması ve mevcut çalışan ihtiyaç ve beklentilerinin zamanında ve doğruya yakın bir biçimde anlaşılması açısından fayda sağlayabilir. Ancak bu uygulamaların çalışanların çalışma ve yaşam alanları arasındaki sınırları ortadan kaldırması, özel hayatın gizliliğinin ihlali, etik olmayan uygulamalar vb. sorunlara yol açacağı yönünde çeşitli endişeler bulunmaktadır. Bu araçlardan çalışanların haklarını ihlal etmeden yeteri kadar yararlanmak kanımızca İK

yönetici ve stratejistleri bekleyen en büyük mücadele alanıdır.

Bir başka açıdan kurama yaklaşan Kaufman (2016), Barney ve arkadaşlarının kaynak temelli görüşün İKY'ye uygulanması ile ilgili görüşlerine çeşitli eleştiriler getirmiştir. Ona göre kaynak temelli görüşün yönetsel uygulamaları sendikaların sömürülmesinin bir biçimidir. Bu uygulamalar çalışanlara rekabetçi piyasa değerinden daha az ödeme yapmak gibi sıfır toplamlı rant sağlama aracı olarak emek sömürüsüne yol açtığı için anti sosyal ve anti verimlilik potansiyeli taşıması olasıdır. Daha çok yüksek performanslı iş sistemleri aracılığıyla uygulanmaya çalışılan kaynak temelli görüş, emek sömürüsünün bir biçimi olarak yüksek performansı ve kârı önlediği için koruyucu iş kanunları gibi kritik sonuçları ortaya çıkarmazlar. Ayrıca kaynak temelli görüşün uygulanabilirliği değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez ve örgüte özgülük gibi ilkelerin sadece tek bir firmanın bilgisi dâhilinde olması, firmanın rakiplerinin bu ilkeleri uygulamalarına engel olabilmesi durumunda rekabetçi avantaj sağlayabilir. Çünkü bu uygulamalar kıyaslama, kilit yetenekleri avlama, aynı danışmanlık şirketinden hizmet alma gibi şekillerle rakiplerce kopyalanabilir. Bundan dolayı yetersiz-eksik bilgi yoluyla verimsizleştirme, aynı zamanda içerdekilerin daha iyi fikirlere sahip olabilmesi için nedensel karmaşıklık ve sosyal belirsizliğe vurgu yapmaktadır.

İşletmeler açısından sürdürülebilirlik üzerine yapılan çalışmalar, çevrenin, stratejinin, insan kaynakları yönetiminin ve performansın karmaşıklığını ve dinamiklerini açıklayan daha kapsamlı modeller çağrısında bulunmaktadır (Buller & McEvoy, 2016, s. 487). Buller ve McEvoy (2016)'ya göre sürdürülebilirlik stratejilerini desteklemek için hangi tür İKY uygulamalarına ve çalışan davranışlarına ihtiyaç duyulduğu hala net değildir. Çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini (insan sermayesi) geliştiren ve sürdüren İKY uygulamalarının yanı sıra bunları hayata geçirmek için gerekli kültür, normlar ve motivasyon / fırsatları (sosyal sermaye) belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Yüksek katılımlı çalışma uygulamalarının (HIWP) bireylerin sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunma yeteneği, motivasyonu ve fırsatları yaratmada etkili olabileceğine dair bazı kanıtlar olsa da karanlıkta kalan ve yetersiz noktaların incelenmesi ve bunların ampirik olarak test edilmesi gereklidir.

İşveren-çalışan ilişkisini yönetmeye felsefi bir yaklaşım olarak yüksek bağlılık içeren İK stratejisi, çalışan becerisine ve yeterlilik gelişimine yatırım yapan, kuruma bağlılık oluşturan ve çalışan katılımını sağlayan İK politikalarına odaklanır. Bu yüksek yatırım politikaları, çalışanlar arasında tutarlı bir şekilde uygulandığında, yüksek bağlılık içeren İK stratejisi, kuruluşun yararına rekabet

avantajları sağlayabilecek insan ve sosyal sermaye kaynakları oluşturmak için daha fazla kolektif çalışan bağlılığı ve motivasyonu ile sonuçlanacaktır (Kehoe & Collins, 2017).

Bu çalışmalar kaynak temelli İK stratejilerinin firma performansı üzerindeki etkisi incelenirken aslında görünenden daha karmaşık bir süreç işlediğini göstermektedir. Gerek yönetici bilişleri ve yetenekleri, psikik süreçleri yönetme kabiliyetleri, gerekse de diğer dinamik yeteneklerin şekillendirecek ilişki ve bağlılık yönlü İKY uygulamalarının benimsenmesi, yetenek, motivasyon ve fırsatlar üzerinde yapılacak her etkinin örgütte uygulanış ve benimseniş şeklinde göre farklılaşacağı bu durumun da firmaların performansına etkide farklılık göstereceği söylenebilir. Beşeri sermaye ve dinamik yeteneklerden oluşan nadir, taklit edilemez, ikame edilemez, değerli kaynaklarla sahip olmak ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada bu kaynaklardan yararlanmak, rakiplere üstün gelmek karmaşık süreçlerin yönetilmesinden geçmektedir. Gerek yöneticilerin etkisiyle, gerekse de yüksek performanslı, yüksek katılım içeren diğer İKY yaklaşımlarıyla bu ilişkinin açıklanması, mekanizmanın anlaşılmasında daha henüz yolun başında olduğunu göstermektedir.

Metodolojik açıdan kaynak temelli görüşün İKY alanında incelenebilmesi için özellikle kalitatif yöntemlerden faydalanılması (Barney vd., 2001, s. 636), ölçülemeyen örtük bilgi ve yeteneklerin daha doğru gözlemlenebilmesi ve geliştirilebilmesi açısından yarar sağlayacaktır. İKY aracılığıyla sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratılabilmesi için Colbert (2004) de, araştırmacıların hem nicel hem de nitel yöntemler kullanarak çeşitli stratejilerin ve İKY uygulamalarının oluşturulmasına yol açan insan etkileşimlerini (hem amaçlanan hem de ortaya çıkan) incelemelerini önermektedir. İKY alanında kalitatif çalışmalar yapılmasını öneren Barney (2001) ve Colbert (2004)'e karşılık 2020 yılında hala alanda kantitatif araştırma üstünlüğünün devam ettiği ve kalitatif çalışmaların son derece sınırlı olduğu gözlemlenebilir. Çalışanların stratejik kaynakları nasıl oluşturduğu, örgüt kültürünün örtük bilgiyi nasıl şekillendirdiğine ilişkin çalışmalarda etnografya ve katılımcı gözlem türünde çalışmalar kesin sonuçlar ortaya koymamasına karşılık konunun anlaşılmasında yarar sağlayabilir. Ayrıca sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl sağlandığına ilişkin çalışmalarda boylamsal analizlere ihtiyaç bulunmaktadır.

Sonuç olarak sürdürülebilir rekabet avantajının değerli, nadir, ikame edilemez, taklit edilemez kaynak ve kabiliyetler aracılığıyla sağlanacağını iddia eden kaynak temelli görüş 30 yılı aşkın geçmişi ve bilgi birikimiyle İKY alanına büyük katkılar sağlamıştır. Özellikle Endüstri 4.0 ve dijitalleşme ile birlikte



bilgiye dayalı yeteneklerin iyice önemini arttırması ve rekabetin bu alanda yoğunlaşması, sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesini; kilit bireylerin firmaya kazandırılmasından, bu bireyleri elde tutma, motive etme ve amaçlanan faydayı maksimize edecek süreçleri yönetmeye bağlamıştır. Uzun yıllar İKY sistemleri aracılığıyla bilgi temelli kaynak ve yetenekler, dinamik yetenekler, örgütsel öğrenme ve beşeri sermayenin geliştirilmesi gibi konular ön plana çıkarılmıştır. Bu konuların çoğu söylem olarak doğru olduğu genel kabul görse de hala araştırma desteğine ve nasılı açıklayan mekanizmalardaki karanlık noktaların incelenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Kara kutu hala tam olarak aydınlatılmış değildir. Çalışan emeğinin sadece kâr güdüsüyle İKY uygulamaları aracılığıyla aklı çelinip sömürüldüğüne ilişkin görüşler bulunsa da “sömürme” kavramının “sürdürülebilirlik” kavramıyla aynı yerde bulunamayacağı gerçeğiyle sömürülen çalışanlardan sürdürülebilir katkıların beklemesi söz konusu bile olamayacaktır.

#### **4. ÇIKAR ÇATIŞMASI BEYANI**

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

#### **5. MADDİ DESTEK**

Bu çalışmada herhangi bir fon veya destekten yararlanılmamıştır.

#### **6. YAZAR KATKILARI**

**(İN, EK YERİNE YAZARLAR KENDİ İSİM VE SOYİSİM KISATLIMASINI KULLANACAKTIR)**

MA, FT: Fikir;

MA, FT: Tasarım;

MA: Denetleme;

MA, FT: Kaynakların toplanması ve/veya işlemesi;

MA, FT: Analiz ve/veya yorum;

MA, FT: Literatür taraması;

MA, FT: Yazıyı yazan;

MA: Eleştirel inceleme

#### **7. ETİK KURUL BEYANI VE FİKRİ MÜLKİYET TELİF HAKLARI**

Çalışma etik kurul izni gerektirmemektedir.

## 8. KAYNAKÇA

- Alcazar F. M., Fernandez P.M.R., Gardey G. S. (2005), Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633-659.
- Allen, M. R., & Wright, P. M. (2006). Strategic management and HRM. *Cahrs Working Paper Series*, 404.
- Barca, M. (2009), Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, *Ankara Sanayi Odası Dergisi*, Nisan-Mayıs, Haziran: 34-52.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378.
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Becoming a Strategic Partner. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.
- Becker B. E., Huselid M. A. (2006), Strategic human resources management: where do we go from here?, *Journal of Management*, 32(6): 898-925.
- Becker, B., & 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., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management: where have we come from and where should we be going? *International Journal of Management Reviews*, 2(2), 183-203.
- Brockbank W. (1999). If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contribution to competitive advantage. *Human Research Management*, Winter, 38(4): 337-352.
- Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2016). A Model for Implementing a Sustainability Strategy through HRM Practices. *Business and Society Review*, 121(4), 465–495. doi:10.1111/basr.12099

- Cantürk N., Çiçek H. (2016), İşletmelerde Fırsat ve Kaynak Tabanlı Yaklaşımların Rekabet Stratejisi Tercihleri ile İlişkisi: Burdur Mermer İşletmelerinde Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(13): 96-121.
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-28.
- Collins, C., & Kehoe, R. (2017). Examining strategic fit and misfit in the management of knowledge workers. *ILR Review*, 70(2), 308-335.
- Dunford B. B., Snell S. A., Wright P. M. (2001), Human resources and the resource based view of the firm”, *Cornell University Center for Advanced Human Resource Studies*, Working Papers, No: 01-03: 1-35.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Erol Y., İnce A. R. (2012). Rekabette pozisyon okulu düşüncesi ve kaynak tabanlı görüşün karşılaştırılması”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(1): 97-114.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.
- Garcia-Arroyo, J., & Osca, A. (2019). Big data contributions to human resource management: a systematic review. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-26.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(2), 109-122.
- Güney S., Yahyaoglu G., Suner G., Çalışkan D., Genç A., Yiğiter Ş. Y. (2012), Stratejik insan kaynakları yönetiminin önemi ve literatür açısından değerlendirilmesi, *İİB International Refereed Academic Social Sciences Journal*, International Congress on Culture and Society Special Issue, 3(5): 232-253.
- Hamadamin, H. H., & Atan, T. (2019). The impact of strategic human resource management practices on competitive advantage sustainability: The mediation of human capital development and employee commitment. *Sustainability*, 11(20), 5782.

- Hamilton, R. H., & Sodeman, W. A. (2020). The questions we ask: Opportunities and challenges for using big data analytics to strategically manage human capital resources. *Business Horizons*, 63(1), 85-95.
- Harris, C. M., Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2019). The emergence of human capital: Roles of social capital and coordination that drive unit performance. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 162-180.
- Helfat, C. E., & Martin, J. A. (2015). Dynamic managerial capabilities: Review and assessment of managerial impact on strategic change. *Journal of management*, 41(5), 1281-1312.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456.
- Huy, Q., & Zott, C. (2019). Exploring the affective underpinnings of dynamic managerial capabilities: How managers' emotion regulation behaviors mobilize resources for their firms. *Strategic Management Journal*, 40(1), 28-54.
- Jiang, K., & Li, P. (2019). Models of strategic human resource management. Sage handbook of human resource management, 23-40.
- Karatay P. (2011), Kaynak tabanlı yaklaşımın dikey bütünleşme stratejisi üzerine etkilerini ölçen bir çalışma. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kaufman, B. E. (2015). The RBV theory foundation of strategic hrm: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540.
- Kaufman, B. E. (2016). Will the real RBV please stand up?. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 379-389.
- Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology*, 102(8), 1222-1236.
- Kor, Y. Y., & Mahoney, J. T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. *Journal of Management Studies*, 41(1), 183-191.
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699-727.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.

- Nyberg, A. J., Moliterno, T. P., Hale Jr, D., & Lepak, D. P. (2014). Resource-based perspectives on unit-level human capital: a review and integration. *Journal of Management*, 40(1), 316-346.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.
- Porter M. (1996), *What is strategy?*, U.S. *Harvard Business School Publishing*.
- Progoulaki, M., & Theotokas, I. (2010). Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy*, 34(3), 575-582.
- Saa-Perez, P. D., & Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development.
- Saridakis, G., Lai, Y., & Cooper, C. L. (2017). Exploring the relationship between hr and firm performance: a meta-analysis of longitudinal studies. *Human Resource Management Review*, 27(1), 87-96.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Perspectives*, 1(3), 207-219.
- Shaw, J. D., Park, t. Y., & Kim, E. (2013). A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 34(5), 572-589.
- Swart, J., & Kinnie, N. (2010). Organisational learning, knowledge assets and hr practices in professional service firms. *Human Resource Management Journal*, 20(1), 64-79.
- Wright P. M., McMahan G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management", *Journal of Management*, 18(2): 295-320.
- Wright P. M., McMahan G. C., McWilliams A. (1993). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *Center For Effective Organizations Publication*. 93-19 (239): 1- 34.
- Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998). Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 23(4), 756-772.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. (2001). Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, 27(6), 701-721.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2005). CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human–capital-enhancing human resource management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39–52. doi:10.1016/j.leaqua.2004.06.001