T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Hazırlayan
Hande KARAKOÇ

Danışman
Doç. Dr. Ebru AYKAN

Yüksek Lisans Tezi

Eylül 2019
KAYSERİ

T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan
Hande KARAKOÇ

Danışman
Doç. Dr. Ebru AYKAN

Eylül 2019
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışamadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Hande KARAKOÇ

İNTİHAL

T.C.
ERCİYES ÜNİVERSİTESİ
REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Başlığı:……
……
……

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan toplam …… sayfalık kısmına ilişkin, …../…../2019 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı: % ..... dır.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dahil
2- Ana Bölümler dahil
3- Sonuç dahil
4- Alıntılar dahil/hariç
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez İntihal Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. ……../……./…….

Adı Soyadı :……..
Öğrenci No :……..
Anabilim Dalı :……
Bilim Dalı :……
Program Adı :……..

Danışman: Adı/İmza

Öğrenci Adı/İmza

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI

"Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği" adlı Yüksek Lisans tezi, Erciyes Üniversitesi Lisansüstü Tez Önerisi ve Tez Yazma Yönergesi'ne uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan	Danışman
Hande KARAKOÇ	Ebru AYKAN

İşletme ABD Başkanı

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Doç. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında **Hande KARAKOÇ** tarafından hazırlanan **"Üniversitelerin Sürdürülebilirliklerinin Sağlanmasında Rekabet Stratejileri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları İlişkisi: Türkiye Örneği"** adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

13 / 09 / 2019

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Ebru AYKAN

Üye : Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Füsun ACAR

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 23/09/2019 tarih ve ...39.... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

23/09/2019

.....

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Kenan GÜLLÜ
Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Uzun süredir üzerinde canla ve başla uğraştığım bu tezi sonunda tamamlamanın mutluluğunu yaşıyorum. Çalışmalarım sürecinde öncelikle şahsım adına hiçbir desteği esirgemeyen Saygıdeğer Hocam Doç. Dr. Ebru AYKAN'a en derin duygularımla teşekkür ederim. Tez çalışmam süresince maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen, her adımda yanımda olan, yoğun mesai programı arasında bana zaman ayırarak bu tezi tamamlamamda büyük emekleri olan ve en büyük destekçim olan sevgili eşim Oğuz KARAKOÇ'a teşekkür ederim. Akademisyenliğe gönül vermemde büyük katkıları ve destekleri olan çok kıymetli ailem; sevgili babacığım İsmail ÖZÖREN'e ve dualarını benden esirgemeyen biricik anneciğim Nuray ÖZÖREN'e de şükranlarımı sunarım.

Hande KARAKOÇ

Kayseri, Eylül 2019

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Hande KARAKOÇ

Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Tezi, Eylül 2019

Danışman: Doç. Dr. Ebru AYKAN

ÖZET

Çağımızda her alanda yaşanan şiddetli rekabet, küreselleşmeyle birlikte günden güne katlanarak daha geniş alanlara etki etmektedir. Rekabetin yaşandığı sektörlerden biri de eğitim sektörüdür. Eğitim sektörü içinde yer alan yükseköğretim kurumları, özellikle uluslararası üniversite sıralama endekslerinde yüksek sıralarda yer alabilmek için hem ulusal alanda hem de uluslararası alanda birbirleriyle kıyasıya rekabet içerisindedirler.

Araştırmanın amacı Türkiye'de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin rekabet stratejileri ile İKYU arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaç çerçevesinde, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan üniversiteler belirlenerek izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU'ları incelenmiştir. Araştırma sonunda Türkiye'de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin rekabet stratejileri ile İKYU'ları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, İKYU'nun rekabet stratejileri üzerinde ve rekabet stratejilerinden farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca rekabet stratejilerinin İKYU üzerinde ve İKYU'dan ödüllendirme-performans, kariyer, eğitim ve geliştirme ile işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Rekabet Stratejileri, İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Üniversitler

THE RELATIONSHIP BETWEEN COMPETITIVE STRATEGIES AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES IN PROVIDING SUSTAINABILITY OF UNIVERSITIES TURKEY CASE

Hande KARAKOÇ

Erciyes University, Institute of Social Sciences

Master Thesis, September 2019

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

The fierce competition experienced in every field in our era expands day by day and affects the wider areas, together with globalization. One of the sectors in which this competition is experienced is the education sector. Higher education institutions of the education sector are competing with each other, both nationally and internationally, especially to take place in the high rankings in the international university ranking indices.

This research seeks to examine the relationship between competitive strategies of universities operating in Turkey with human resource management practices. For this purpose, universities operating in Turkey have been determined, and their competitive strategies and human resources management practices have been studied. Research results revealed that there is a positive relationship between human resource management practices and competitive strategies of the universities operating in Turkey. It has been also inferred that that human resources management practices have a significant and positive effect on differentiation strategies on competitive strategies. In addition to this, further results have been showed that competitive strategies have a significant and positive effect on human resources management practices and rewarding-performance; career; training and development; and worker health and job security activities, which are human resources management practices.

Keywords: Competitive Strategies, Human Resources Management Practices, Universities

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK ..... **i**

YÖNERGEYE UYGUNLUK SAYFASI ..... **ii**

İNTİHAL ..... **iii**

KABUL VE ONAY ..... **iv**

TEŞEKKÜR ..... **v**

ÖZET ..... **vi**

ABSTRACT ..... **vii**

İÇİNDEKİLER ..... **viii**

KISALTMALAR ve SİMGELER ..... **xiii**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiv**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xvi**

GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMLARI, REKABET ANALİZİ VE REKABET STRATEJİLERİ

1.1.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ve REKABET KAVRAMLARI 4

1.1.1.Sürdürülebilirlik 5

1.1.2.Rekabet ve Rekabet İle İlgili Kavramlar 6

1.1.2.1.Rekabet gücü 8

1.1.2.2.Rekabet üstünlüğü 9

1.1.2.3.Modern Yönetim Yaklaşımı ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü 10

1.1.3. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü 17

1.1.3.1.Çevresel Belirlilik ve Rekabet Üstünlüğü 20

1.1.3.2.Stratejik Seçim/ Seçilim (Strategic Selection) ve Rekabet Üstünlüğü 21

1.1.3.3.Özgün Yetenekler ve Rekabet Üstünlüğü 21
1.2. REKABET ANALİZİ 22
1.2.1. PESTE Analizi 22
1.2.2. Sektörel Rekabet Analizi 23
1.2.2.1.Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet 25
1.2.2.2. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi 27
1.2.2.3.Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü 29
1.2.2.4.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü 31
1.2.2.5.İkame Ürünlerin Tehdidi 32
1.2.3. SWOT Analizi 38
1.2.4. Değer Zinciri Analizi 39
1.3. REKABET STRATEJİLERİ 41
1.3.1.Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejisi 42
1.3.1.1. (Toplam) Maliyet Liderliği Stratejisi 45
1.3.1.1.1. Maliyet Üstünlüğünün Yönlendiricileri 50
1.3.1.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları 51
1.3.1.1.3. Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları 52
1.3.1.1.4. Maliyet Liderliği ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı. 54
1.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi 55
1.3.1.2.1. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları 61
1.3.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları 61
1.3.1.2.3.Farklılaştırma Stratejisi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı 62
1.3.1.3. Odaklanma Stratejisi 64
1.3.1.3.1. Odaklanma Stratejisinin Avantajları 67
1.3.1.3.2. Odaklanma Stratejisinin Dezavantajları 68

1.3.1.3.3. Odaklanma Stratejisi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı 71

1.3.2. Miles ve Snow'un Tipolojisi 73

1.3.2.1. Atılgan Stratejiler 74

1.3.2.2. Savunmacı Stratejiler 74

1.3.2.3.Analizci Stratejiler 74

1.3.2.4.Tepkici Stratejiler 75

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ, TEMEL KAVRAMLARI ve UYGULAMALARI

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI 77

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı, Amacı ve Önemi 78

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞMESİNİ GEREKLİ KILAN ETMENLER 80

2.2.1. Küreselleşme 80

2.2.2. Rekabetin Artması 81

2.2.3. İşgücünde Yaşanan Değişimler 82

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ 82

2.3.1. Personel Yönetimi 83

2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 84

2.3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi 85

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ 86

2.4.1. İnsana Saygı İlkesi 86

2.4.2. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi 86

2.4.3. Kariyer İlkesi 87

2.4.4. Eşitlik İlkesi 87

2.4.5. Güvence İlkesi 88

2.4.6. Tarafsızlık İlkesi 88

2.4.7. Açıklık İlkesi 88

2.4.8. Gizlilik İlkesi 89

2.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI 89

2.5.1. İş Analizi ve İş Tasarımı 90

2.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması 94

2.5.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi 100

2.5.4. Eğitim ve Geliştirme 106

2.5.5. Kariyer Yönetimi 112

2.5.6. Performans Değerlendirme 117

2.5.7. Ücret Yönetimi 122

2.5.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı 125

2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI-REKABET STRATEJİSİ İLİŞKİSİ 127

2.7. ÜNİVERSİTE KAVRAMI, TÜRKİYE'DE DEVLET ve VAKIF ÜNİVERSİTELERİ 147

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ'NE DAİR BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ 153

3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ 153

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI 156

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ 156

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 158

3.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı 158

3.5.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması 158

3.5.3. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi 160
3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER 160
3.6.1. Üniversitelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi 160
3.6.2. Üniversitelerin İKY Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi 162
3.6.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 165
3.6.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular 168
3.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi 170
SONUÇ VE ÖNERİLER 177
KAYNAKÇA 183
EKLER 219
ÖZGEÇMİŞ 224

KISALTMALAR ve SİMGELER

İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İKYU	: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları
SY	: Stratejik Yönetim
KTT	: Kaynak Temelli Teori
PY	: Personel Yönetimi
İKU	: İnsan Kaynakları Uygulamaları
İKBS	: İnsan Kaynakları Bilgi Sitemi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Rekabetin Tarihsel Süreç İçersindeki Gelişimi 8

Tablo 2. VIRO Analizine Göre Kaynakların Rekabet Gücüne Etkisi 15

Tablo 3. Jenerik Stratejilerin Uygulanmasında Gerekli Temel Beceriler 45

Tablo 4. Maliyet Yönlendirici Yedi Faktör 51

Tablo 5. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Stratejileri 72

Tablo 6. Miles ve Snow'un Tipolojisi ve İKYU İlişkisi 76

Tablo 7. İş Analizi 93

Tablo 8. İç Kaynaklardan Teminin Avantaj ve Dezavantajları 103

Tablo 9. Dış Kaynaklardan Teminin Avantaj ve Dezavantajları 104

Tablo 10. Kariyer Geliştirme Sistemi 116

Tablo 11. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri ile İK Uygulamalarının İlişkilendirilmesi 129

Tablo 12. Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejileri için Gerekli Olan İKY Uygulamaları 132

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Düzeyi 157

Tablo 14. Katılımcıların Görev Düzeyi 157

Tablo 15. Üniversitelerin Statüsü (Devlet/Vakıf) 158

Tablo 16. Üniversitelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi 161

Tablo 17. Üniversitelerin İKYU'larına İlişkin Faktör Analizi 163

Tablo 18. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi 169

Tablo 19. İKYU'nun Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları 171

Tablo 20. İKYU'nun Farklılaştırma Stratejisi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları 172

Tablo 21. İKYU'nun Odaklanma Stratejisi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları 172

Tablo 22. Rekabet Stratejilerinin İKYU Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları 173

Tablo 23. Rekabet Stratejilerinin Ödüllendirme ve Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları..... 173

Tablo 24. Rekabet Stratejilerinin Kariyer Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları..... 174

Tablo 25. Rekabet Stratejilerinin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları..... 175

Tablo 26. Rekabet Stratejilerinin Ücretlendirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları..... 175

Tablo 27. Rekabet Stratejilerinin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları..... 176

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı 14

Şekil 2. Fırsat ve Kaynak Yaklaşımı 16

Şekil 3. Rekabet Üstünlüğü Nasıl Doğar?..... 17

Şekil 4. Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Modeli / Rekabeti Şekillendiren Beş Güç 24

Şekil 5. Sektör Yapısının Unsurları (Porter'ın Rekabetçi Beş Gücü)..... 34

Şekil 6. Porter'ın İşletmeler İçin Değer Zinciri Modeli..... 39

Şekil 7. Üç Jenerik Strateji..... 44

Şekil 8. Rekabet Stratejileri..... 44

Şekil 9. Michael Porter'ın Jenerik Stratejisi..... 48

Şekil 10. Pazar Paylarına Göre Rekabet Stratejilerinin Durumu 70

Şekil 11. İKP Süreci..... 96

Şekil 12. Aday Araştırma ve Bulma Süreci 102

Şekil 13. Performans Yönetimi Döngüsü..... 121

Şekil 14. Toplam Ücretin Unsurları..... 124

Şekil 15. Tazminat Kavramının Unsurları 125

Şekil 16. Barney (1991)'in Kavramsal Modeli 131

Şekil 17. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak İK Modeli..... 138

Şekil 18. İKYU ve Rekabet Stratejilerinin İlişkilendirilmesi Süreci..... 140

GİRİŞ

Rekabet etme günümüz modern toplumunda işletmeler için bir zorunluluk haline getirilmiştir. İşletmeleri bu sistemin içerisine sokan unsurların temelinde yatan unsur olarak küreselleşme görülebilmektedir. Öncelikli amaçları kâr etmek ve kâr ederek büyümek olan işletmeler esasında küreselleşme konusunda da bu sistemin bir parçası olmaya zorlanmaktadırlar. Rekabet üstünlüğü sağlama işletmelerin devamlılığını sağlama konusunda önemli rol oynamakta dolayısı ile işletmeler rekabetin şiddetinin artmasına paralel olarak bu rekabet olgusu ile nasıl ve hangi yol ve yöntemleri kullanarak başedebilecekleri konusunda arayışlara yönelmişlerdir.

Elbette ki işletmelerin her zaman başarı elde etmesi mümkün olmamaktadır. Sert rekabet koşullarında günümüz yöneticileri, başarısızlıkların altında yatan sebepleri ortaya çıkarabilmek ve bunlarla mücadele edebilmek için olaylara stratejik bakış açısıyla yaklaşmanın gerekliliği konusunda bilinç kazanmaktadırlar. Aynı ortamda faaliyetlerine devam eden işletmelerden bazılarının başarılı olurken bazılarının başarısız olması, işletmelerin sahip oldukları yetenek ve varlıkların yanı sıra bunlara eşlik eden başka faktörlerin etkili olduğunu göstermektedir. Bu faktörlerin arasında işletmeler arası izledikleri rekabet stratejileri ve İKY uygulamalarının yer aldığı düşünülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, son yıllarda kabuk değiştirerek işletmelerin stratejilerine ile uyumlu hale getirilerek rekabet üstünlüğü arayışına katkı sağlayabilecek bir alan oluşturmaktadır. İşletmenin hedeflerine, amaçlarına, misyon ve vizyonuna göre şekillendirilmesinin önemi vurgulanan İKY uygulamaları işletmenin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği konularında büyük önem taşımaktadır. İşe alımdan, işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulamalarına kadar İKY'nin bütün süreçlerinde stratejik önem taşıdığı düşünülmektedir. Dolayısıyla İKY'nin stratejik yönetimle entegre edilerek rekabet avantajı sağlayacağı konusu gündeme gelmektedir.

Günümüzde işletmelerin ister ticari ister kamu kurumları olsun faaliyet gösterdikleri pazarda nasıl rekabet etmeleri ve nasıl rekabet avantajı elde etmeleri gerektiğine dair rekabet stratejileri izlemeleri gerekmektedir. Literatürde bu stratejilerin

işletme yapısına göre mi ya da işletme yapısının stratejiye göre mi şekilleneceği tartışılmaktadır. Bu noktada rekabette ayakta kalabilmenin uygun rekabet stratejisi ile ilişkili olabileceği olgusu dikkat çekmektedir. İşletmenin kendi rekabet yapısı, pazar ve çevresel koşullarına göre rekabet stratejilerini belirlemesi gerekmektedir.

Türkiye'deki hizmet sektörü incelendiğinde, gelişmeyi gerekli kılan birçok faktör olduğu görülmektedir. Özellikle hizmetin kalitesinin artırılması gerekliliği bu sektöre damgasını vurmaktadır. Üniversiteler de hizmet işletmeleri kapsamında değerlendirilmektedir. Dolayısı ile üniversite ve öğrenci sayısının artışı, teknolojideki hızlı gelişmeler ve bunların işletmelere ve uygulamalarına yansımaları, öğrenci talep ve beklentilerindeki dönüşümler üniversitelerin kalite anlayışı ve uygulamalarına rehberlik etmektedir. Bu amaçla YÖK, 23 Temmuz 2015 tarih ve 29423 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren "Yükseköğretim Kalite Güvencesi Yönetmeliği" kapsamında Yükseköğretim Kalite Kurul'nu kurarak, Yükseköğretim kurumlarında kalite güvencesi kültürünün içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılmasını sağlamayı hedeflemektedir (https://yokak.gov.tr/hakkinda). Bu noktada daha kaliteli ve farklı eğitim-öğretim hizmeti sunmak üniversitelerin öncelikleri arasında yer almaktadır.

Porter'a (2000) göre, bir işletme sektördeki rekabetin şiddetini belirleyen birçok etkenle birlikte yaşamak zorunda olmasına karşın stratejik değişiklikler yapmak yoluyla koşullarını geliştirme serbestliğine sahiptir. İşletme yeni hizmetlerle, pazarlama yenilikleriyle veya ürün değişiklikleriyle ürün farklılaştırmasını artırmayı deneyebilmekte, ürün ve hizmetlerini en düşük maliyelerle gerçekleştirerek maliyetlerini düşürebilmekte ya da belli bir müşteri grubuna odaklanarak pazar payını dolayısı ile karlılığını artırabilmektedir (Porter, 2000:27). Bu rekabet sürecinde yeni açılan ve farklı yapı ve kapasiteye sahip olan üniversiteler, ayakta kalabilmek için öğrencileri etkileme yarışına girmişlerdir.

Genellikle üretim işletmeleri tarafından uygulanan Porter'ın rekabet stratejilerinin bu noktada hizmet işletmeleri içinde uygulanabileceği görülmektedir. Öğrenci tercihlerini etkilemek, daha kaliteli eğitim imkânı sağlamak ve işdünyası ile projeler üretmek, aranan kalifiye işgücünü yetiştirmek gibi temel amaçları minimum maliyet, farklılaştırma ya da odaklanma strateji/stratejilerini kullanarak gerçekleştirebilecekleri öngörülmektedir.

Rekabet stratejileri İKY ile uyumlaştırıldığında, her bir stratejinin farklı nitelikte çalışan profili ile ilişkilendirildiği ve buna göre tasarlanan İKY uygulamalarını gerektirdiği söylenebilmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında tezin amacı Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerin rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilişkisinin tespit edilmesidir.

Belirlenen amaç doğrultusunda tez çalışması üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde sürdürülebilirlik, rekabet kavramı, önemi ve rekabet stratejileri üzerinde durulmuş; araştırmanın ikinci bölümünde insan kaynakları yönetimi kavramı, tarihçesi, ilkeleri ve fonksiyonları açıklanarak yerli ve yabancı kaynaklardan rekabet stratejileri ve İKYU ile alakalı yapılmış çalışmalar derlenerek sunulmuş ve son olarak araştırmanın üçüncü bölümünde tez kapsamında oluşturulan model ve hipotezlere dayalı olarak Türkiye uygulamasına yer verilmiştir. Rekabet stratejilerinin İKYU üzerindeki etkileri analiz edilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

REKABET KAVRAMLARI, REKABET ANALİZİ VE REKABET STRATEJİLERİ

Birinci bölümde sürdürülebilirlik ve rekabet kavramlarından genel olarak bahsedilmekte, rekabet analizi ve bu analiz sürecinde uygulanabilecek rekabet stratejileri açıklanmaktadır.

1.1.SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ve REKABET KAVRAMLARI

Sürdürülebilirlik kavramı literatürde farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde yorumlanmaktadır. Genel olarak sürdürülebilirlik, ekonomik ve sosyal kalkınma ile çevrenin korunması konularını içermektedir (Kuşat, 2012: 228). Genel anlam itibariyle belirsiz bir süre boyunca bir durumun veya sürecin devam edebilme kapasitesi olarak ifade edilebilmektedir (Yavuz, 2010: 64). Daha çok sosyal sorumluluk alanlarında korunması ve kuşaktan kuşağa aktarılması temaları ile karşımıza çıkmaktadır (Öztel vd., 2012: 33). Ancak bu çalışmada kullanılan sürdürülebilirlik kavramının daha çok kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili olduğu söylenmektedir. Yavuz'a (2010: 64) göre sürdürülebilirlik kavramı işletmeler için daha ziyade üretim sürecinde çevreye verilen zararın bertaraf edilmesi amacıyla işletmelerin uyguladıkları stratejiler ile işletmenin uzun dönemde varlığını devam ettirebilme yeteneğini ifade etmektedir. Kuşat (2012: 229) ise sürdürülebilirliği ekonomik faaliyet içerisinde yer alan işletmelerin bir yandan büyürken bir yandan da bu süreçteki her türlü riski en alt seviyeye indirgeyerek işletmelerin sağlıklı bir şekilde büyüyerek hayatlarına devam etmesi amacı şeklinde tanımlamaktadır. Buradan yola çıkarak, bu çalışma için sürdürülebilirlik kavramı, işletmenin olağan faaliyetlerini gerçekleştirdiği esnada büyümesini ve uzun vadede yaşamına devam edebilme gayesi içinde olması durumu olarak tanımlanabilmektedir.

İşletme düzeyinde kurumsal sürdürülebilirliğin, rekabet, pazarlama ve yenilik bileşenleriyle ilişkilendirildiği ve bu bağlamda bir işletmenin kurumsal sürdürülebilirlik vasıtasıyla rekabet avantajı elde ettiği ifade edilmektedir (Öztel vd., 2012: 34). Bu

bağlamda işletmelerin uzun vadede varlıklarını devam ettirebilmelerinde takip ettikleri rekabet stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında bir ilişki olduğu düşünülmektedir.

1.1.1.Sürdürülebilirlik

Her alanda değişimin, gelişimin çok hızlı bir şekilde yaşandığı ve işletmeler arası kıyasıya rekabetin bulunduğu pazarda, gücü elinde tutmak isteyen işletmeler faaliyetlerini devam ettirebilmek adına mücadele etmektedir. Neredeyse her alanda kendini hissettiren değişmeler işletmeler için kimi zaman avantaj sağlarken kimi zaman da işletmeleri zor durumda bırakabilmektedir. İşletmeleri, kaçamayacak kadar dört bir yandan kuşatan çetin rekabet ortamında işletmeler ayakta kalabilmek ve aynı zamanda pazar gücünü elinde bulundurmak için çeşitli stratejiler doğrultusunda ilerlemektedirler. İşletmeler hem yaşamlarına devam etmek hem de süreçlerini etkin ve verimli bir şekilde devam ettirebilmek için çaba sarf ederken aynı zamanda amaçları doğrultusunda kalıcı olmak istemektedirler.

Sürdürülebilirlik kavramı özellikle bir firmanın zaman içinde rekabet avantajını sürdürme kabiliyeti ile ilgilidir (Caldwell ve Anderson, 2017: 186). En geniş tanımıyla "kalıcı olma yeteneği" olarak nitelendirilen sürdürülebilirlik kavramı yönetim bakış açısı ile ele alındığında işletmelerin verimliliğini sağlayarak onları sürekli kılmak anlamına gelmektedir (Aydın, 2016: 27). Benzer şekilde sürdürülebilirlik bir işletmenin dinamik bir rekabet ortamında hayatta kalabilme yeteneğidir. Stratejilerin; paydaşlar, çalışanlar, ortaklar, tedarikçiler ve toplum üzerindeki etkisini göz önünde bulunduran kurumsal karar verme yaklaşımına dayanmaktadır. Öte yandan sürdürülebilirliğin ekonomik ve sosyal değişimlerle başa çıkma, sorumlu ve etik iş uygulamalarına girme, yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sağlama ve işletmenin, paydaşlarının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığını belirleme yöntemlerini içermektedir (Noe vd., 2006: 55).

Literatürde kurumsal sürdürülebilirliği stratejik yönetim içerisinde inceleyen çalışmaların oldukça az olduğu dile getirilmektedir (Dalgıç Turhan vd., 2018 :18). Daha çok ekonomi bakış açısıyla ele alınacak olan sürdürülebilirlik kavramı çeşitli konularda istikrarı devam ettirme anlamını taşımaktadır (Doğru, 2012: 6). Günümüzde sürdürülebilirliğin geleneksel yönetim biçimlerine alternatif olarak ortaya atıldığını savunan araştırmacılar artık işletmelerin geleneksel yönetim modelleri ile hayatlarına devam etmenin güç olduğunu ifade etmektedirler. Bu bağlamda işletmelerin hayatlarına

devam etmek ve kalıcı olmalarını sağlamak adına stratejik, finansal, müşteri, ürün, yönetim, paydaşlar ve insan kaynakları konularında daha fazla sorumluluk almaları gerektiği belirtilmiştir (Doğru, 2012:13).

Bu çalışma ele alınacak olan sürdürülebilirlik kavramı uzun vadede işletmelerin hayatlarına devam etmelerini ifade etmektedir. Dolayısıyla bunu yaparken izledikleri rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişki kapsamında değerlendirilecektir. Sürdürülebilirliğin rekabet avantajı oluşturduğunu (Doğru; 2012: 30; Aydın, 2016: 30; Dalgıç Turhan vd., 2018: 10) ifade eden çalışmalardan yola çıkılarak sürdürülebilirlik kavramını stratejik yönetim açısından ele almak mümkün görünmektedir.

Porter'a göre (1985; 20) jenerik stratejiler, rakipler karşısında sürdürülebilir olmadıkça ortalamanın üzerinde bir getiri sağlamayacaktır. Ayrıca Porter (1985) jenerik stratejilerinin sürdürülebilirliğinin rakiplerin davranışları ile ilişkili olduğunu da ifade etmektedir.

1.1.2.Rekabet ve Rekabet İle İlgili Kavramlar

Rekabet kavramına ilişkin ilk analitik çalışmalar iktisat bilimi çerçevesinde çalışan "marjinalistler" tarafından yapılmıştır. İktisat alanında da iki ya da daha fazla kişinin yarışmacı faaliyeti olarak kullanılan rekabet kavramı ürün farklılaştırması, pazar araştırması, pazar payı elde edebilmek için girilen mücadele, fiyat avantajına sahip olma, yeni ürün geliştirme, belirli bir müşteri profili oluşturma gibi rekabet süreçlerinin tümünü içermektedir (Tokatlıoğlu, 1999: 5).

TDK sözlüğüne göre "aynı amacı güden kimseler arasındaki çekişme, yarışma, yarış" olarak tanımlanan rekabet kavramı, tanımlandığı alana göre farklı şekillerde ifade edilmektedir (Türk Dil Kurumu, 2018). Tanımlamalar her ne kadar farklı olsa da rekabeti oluşturan öğelerin ortak temele dayandığı söylenebilir (Akgemici, 2015:172). Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (RKHK) 3. Maddesinde rekabet, " mal ve hizmet piyasalarındaki teşebbüsler arasında özgürce ekonomik kararlar verebilmesini sağlayan yarış" olarak ifade edilmiştir. Ülgen ve Mirze (2013: 265)' ye göre ise rekabet, pazarda/ iş kolunda benzer mal ve hizmeti müşterilere sunan işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını yerine getirirken, kendileri için değer yaratan stratejiler aracılığıyla rakipleriyle mücadele etmelerini ifade etmektedir.

Birçok farklı disiplinde farklı şekillerde ortaya atılmış olan tanımlardan yola çıkılarak rekabet kavramının doğuşuna neden olan olgunun, kaynak yetersizliği olduğu söylenmektedir. Bu noktada kaynak yetersizliğinin önemi, rekabet ortamında işletmeleri başarısızlığa sürükleyen sebepler arasında değişime ayak uyduramama ile birlikte vurgulanmaktadır. (Besler, 2013: 25-26).

Rekabetin amacı, daha iyi ve daha yetkin olmaktır. Hem rakipleri karşısında ayakta kalarak pazarın dışına itilmelerinin önüne geçmek, hem müşteri istek ve ihtiyaçlarını rakiplerinden daha etkin ve verimli şekilde yerine getirebilmek ve bu sayede ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmek hem de toplumun refah seviyesini artırmak işletmelerin temel hedeflerini oluşturmaktadır (Besler, 2013: 26).

Bilindiği üzere rekabet anlayışı zaman ilerledikçe bir takım değişiklikler ve gelişmeler göstermiştir. Geleneksel rekabet anlayışının temel varsayımları günümüzde neredeyse geçerliliğini yitirmiştir. Bunun nedenini şu şekilde açıklamak mümkündür: Çağın gerekleri günümüzde sosyal, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişmeler tarafından şekillendirilmektedir. Geleneksel rekabet anlayışında hakim olan örgütsel ve sektörel sınırların rakip ve tedarikçi çevresinin önceden kestirilebilir olması görüşü günümüzde küreselleşme ve teknolojik ilerlemeler neticesinde büyük ölçüde değişime uğramıştır. Bu bağlamda eskiden sınırları keskin çizgilerle belli olan sektörler artık birbirlerinin içine geçmiş durumdadır. Geleneksel rekabet anlayışında yer almayan müşteri ve tedarikçiler yeni rekabet anlayışında artık söz sahibi olmaya başlamışlardır. Rekabette ayakta durabilmek için günümüz işletmeleri artık klasik olarak sadece "ürünü üret ve müşteriye sat" mantığından vazgeçerek müşteri odaklı davranmaya başlamışlardır. Bunun anlamı müşteriyi her anlamda süreçlere dahil etmek, onların istek ve ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmek olarak düşünülebilmektedir. Çünkü günümüzde müşteri isteklerini karşılayabilme ve müşteri memnuniyeti sağlama düzeyinin işletmelerin rekabet gücünü belirleyen bir ölçüt olduğu söylenmektedir (Akgemici, 2015: 173-175).

Rekabetin geçmişten günümüze kadar geçirdiği dönemlere bakıldığında küreselleşmenin de etkisiyle artık yerel rekabetin küresel rekabete doğru evrildiği görülmektedir.

Tablo 1. Rekabetin Tarihsel Süreç İçersindeki Gelişimi

1960'lar	Bu yıllarda işletmeler için en önemli konu verimliliği artırmak ve daha fazla üretebilmekti. Çünkü bu dönemde üretilen her malın satılabileceği görüşü kabul görmekteydi. Dolayısıyla rekabet bu dönemde **üretim odaklı**dır.
1970'ler	Bu yıllarda dünya genelinde arzın talebi aşmaya başlaması ile uluslararası ticaretin ilk adımları atılmıştır. Bu dönemde maliyet ve fiyat kavramları ön plana çıkmış ve dolayısıyla fiyat üzerinde ciddi bir rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde **fiyat** ve **maliyet** odaklıdır.
1980'ler	Bu yıllarda ise Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin yaygınlaşmasıyla birlikte kalite kavramı ön plana çıkmış ve fiyatın yanı sıra kalite rekabet konusu olmuştur. Rekabet bu dönemde **kalite odaklı**dır.
1990'lar	Bu yıllara gelindiğinde hız ve esneklik rekabet çabalarında önemli kavramlar haline gelmiştir. İşletmeler ürün çeşitliliği ile rakiplerine karşı fark yaratma çabasına girmişlerdir. Rekabet bu dönemde **hız ve esneklik odaklı**dır.
2000'ler	2000'lerde ise yenilikçi ve yaratıcı felsefenin ürünü olan benzersiz ve müşteriye özel ürünler üzerinde rekabet başlamıştır. Rekabet bu dönemde **yenilik ve yaratıcılık odaklı**dır.

Kaynak: Akgemici, 2015: 175.

İşletmeler için artık bir zorunluluk olarak görülen rekabetin olumlu yönleri arasında, işletmeleri kaynaklarını en iyi şekilde kullanmaları konusunda özendirme, rekabet yarışı içinde olmanın en son teknoloji kullanımını gerektirmesi gibi konular yer almaktadır. Ayrıca rekabet ortamında ücret, fiyat, faiz ve rant müşteriler tarafından belirlendiği için demokratikleşme açısından da rekabetin önem taşıdığı söylenebilmektedir (Besler, 2013: 27).

1.1.2.1.Rekabet gücü

İşletme, sektör ve ülke düzeyinde ele alınarak incelenebilen rekabet gücü kavramı farklı disiplinleri de içinde barındırması sebebiyle literatürde ortak bir tanım bulunmamaktadır (Öztürk, 2018: 31). Burada daha çok mikro anlamdaki rekabet gücü ile ilgilenildiğinden işletme bazında rekabet gücü hakkında kısa bilgilere yer verilmektedir. Dünya Ekonomik Forumu'na (1989) göre rekabet gücü (competitiveness) işletmelerin mal-hizmet üretiminde ve pazarlamasında fiyat haricindeki öğelerle rakiplerine göre daha cazip özellikte olmasıdır. Cüreoğlu (2010: 55)'na göre kâr etmeyen bir işletme rekabet gücüne sahip değildir. İşletme düzeyinde rekabet gücü herhangi bir işletmenin ulusal ya da küresel çapta rakiplerine nazaran daha düşük fiyatlarla daha yenilikçi ve daha kaliteli ürün veya hizmeti müşteriye sunabilme becerisidir.

Rekabet gücünün üç temel özelliği şu şekilde ifade edilmektedir (Çivi vd., 2008: 4):

- Rekabet gücüne sahip olmak yaşam standardını artırmaktadır. Bu standardın artması ise ticarete ile yatırıma verilen önemle birlikte işletmeleri ve işletmeler arası dayanışmayı artırmakla mümkün olmaktadır.
- Ürün ve hizmetlerin üretilmesi ve dağıtılması hususunda tıpkı ülkeler gibi işletmeler de rakiplerinin önüne geçmek durumumdadırlar. Bu konuda işletmeler kendilerine özgü özelliklere, yeteneklere ve potansiyellere odaklanmalıdır.
- Bir ülkenin rekabet gücü incelenirken uluslararası pazar payı, istihdam, üretim vb. göstergelerden faydalanılmaktadır.

1.1.2.2.Rekabet üstünlüğü

Pearce II ve Robinson'a (2015) göre işletmeler ürün veya hizmetlerini, rakiplerinin maliyet veya fiyat unsuru dışındaki unsurlar bakımından farklılaştırarak rekabet üstünlüğü elde ederler (Öztürk, 2018: 43). Barney (1991) bir işletmenin, rakipleri tarafından uygulanmayan bir değer yaratma stratejisine başvurduğunda rekabet üstünlüğü kazanacağından bahsetmektedir. Rekabet avantajı işletmenin rakipleri karşısında sahip olduğu kaynak ve yetenekler sayesinde ulaştığı konumdur. Rekabetçi avantaj işletmelerin içinde bulunduğu piyasadaki rakiplerine nazaran kendi için daha kabul edilebilir bir konuma gelmesini sağlayarak strateji oluşturma becerisidir (Keçecioğlu, 2010: 2). Faaliyette bulunulan sektörde işletmeyi rakiplerine nazaran daha üst konuma getirme amacı taşıyan rekabet üstünlüğünü kazanmada birçok farklı metot bulunmaktadır:

İşletmelerin seçtiği stratejiler aracılığı ile, kalite, hizmet, maliyet, yenilik ve yaratıcılık ile, satış sonrası hizmetler ile ve taklit edilmesi ve ikame edilmesi zor yetenekler yaratılması ile rekabet avantajı sağlanmaktadır (Besler, 2013: 28).

Öte yandan Michael Porter ise rekabet avantajı sağlamanın, mal ve hizmetlerin daha düşük maliyetle üretilip sunulması, mal ve hizmetlerin pazardaki diğer mal ve hizmetlerden farklılaştırılarak sunulması şeklinde iki farklı yolla sağlanabileceğini belirtmiştir (Porter, 1985).

1.1.2.3.Modern Yönetim Yaklaşımı ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Yönetim literatürüne bakıldığında her on yılda bir yeni bir yönetim modelinin ortaya çıktığı görülmektedir. Yakın geçmişten başlayacak olunursa 1950'li yıllarda benimsenen "operasyonel verimlilik" 1960'lı yıllarda yerini "stratejik planlama ve amaçlara göre yönetim yaklaşımı"na bırakmış, 1970'li yıllarda "pazar pozisyonu" anlayışıyla hareket edilmiştir. 1980'li yıllarda ise "mükemmellik yaklaşımı, katılımcı yönetim, endüstriyel organizasyon ve toplam kalite yönetimi" gibi yaklaşımlarla işletmeler rekabet avantajı arayışına girmişlerdir. 1980'li yıllardan sonra "kaynaklar, yetenekler ve örgütsel öğrenme" düşüncesinin temel alınması öngören Kaynak Temelli Teori (KTT) ön plana çıkmıştır (Akgemici, 2015: 195-196).

KTT, Penrose (1959) ve Rubin'in (1973) çalışmalarına dayanmaktadır (Demiral, 2016: 39). KTT'nin ortaya çıkışı ile birlikte cevabı bulunamayan birçok soru da aydınlığa kavuşmuştur. Bunların içinden önemli olarak görülenlerden biri sektördeki işletmelerin birbirlerine göre başarılarının farklı olmasının sebeplerinin neler olduğu konusudur. İşte bu soru kaynak temelli teorinin ortaya çıkmasıyla birlikte cevaplanmaya çalışılmıştır (Conner, 1991: 122).

Jay B. Barney (1991) tarafından geliştirilen KTT'de bir işletmenin üstün ve zayıf yönlerinin analiz edilerek işletmenin özel durumu ve kontrol edebildiği kaynakların rekabet üstünlüğünü etkilediğini savunmaktadır. Ayrıca işletmelerin rekabet avantajı elde etmede, işletme kaynak ve yeteneklerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Akgemici, 2015: 196).

Barney (1991) bir işletmenin sahip olduğu varlıkları "kaynak paketi" olarak nitelendirmiştir. Dolayısıyla her kaynak paketinin işletmeye özgü olduğu varsayımı çıkartılabilmektedir. Buradan yola çıkılarak bir işletmenin sahip olduğu kaynak paketinin çevreden gelen fırsat ve tehditleri karşılayacak düzeyde olması durumunda işletmenin sürdürülebilir bir yapıya sahip olduğu ifade edilmektedir. Fakat rekabet üstünlüğüne sahip olabilmesi için diğerlerinin sahip olamadığı bir kaynağa sahip olmak bu noktada elzemdir (Dinçer, 2007: 111).

Jackson ve Schuler (1995: 243) rekabet üstünlüğünün kazanılmasının, rakip işletmeler için mevcut kaynakların çok çeşitli olması ve bu kaynaklara ulaşımın zor olması gibi iki temel durumun varlığından söz etmektedirler.

Barney'e (1997: 164) göre KTT'nin "kaynak farklılığı" ve "kaynak hareketsizliği" olmak üzere iki ana düşüncesi bulunmaktadır. Kaynak farklılığı ile işletmenin sahip olduğu varlıkları yani kaynak paketi anlatılmak istenirken; kaynak hareketsizliği ile işletmenin kaynaklarının taklit edilemeyecek bir özelliğe ya da her işletmenin sahip olamayacağı kadar pahalı kaynaklar anlatılmak istenmektedir. Bu bağlamda kaynak farklılığı ve kaynak hareketsizliği işletmenin sahip olduğu kaynakların "değerli", "nadir", "taklit edilemez" ve ikame edilemez" özellik gösterip göstermediğine atıfta bulunulmaktadır.

Buradan yola çıkarak Barney (1991: 105) işletmenin kaynaklarının rekabet avantajına sahip olabilmesi için de;

- İşletmenin çevresindeki fırsatları yakalamak ve/veya tehditleri etkisiz hale getirebilecek şekilde *"değerli"*,
- Mevcut rekabet sırasında potansiyel rekabete karşı "*nadir"*,
- *"Kolaylıkla taklit edilemeyen"*,
- Değerli, nadir, kolaylıkla taklit edilemeyen özelliklere sahip olan kaynakların aynı zamanda "*ikame edilemez"* olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere KTT esasına işletmenin sürekli rekabet avantajı oluşturabilmesi için hangi niteliklere sahip olması gerektiğini açıklamaktadır. Rekabet avantajının, bir işletmenin aynı anda mevcut ya da potansiyel rakipler tarafından uygulanmayan, değer yaratan bir strateji uygularken ortaya çıktığını da ifade etmektedir (Barney: 1991: 99).

- Değerlilik (Value): Kaynaklar ancak işletmenin etkinliğini ve etkililiğini artıran stratejiler tasarlamasına ve uygulamasına olanak sağladığı zaman değerli olarak kabul edilmektedir. Buna istinaden kaynaklar ancak değerli olduklarında bir rekabet avantajı kaynağı veya sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. Kaynakların işletmenin çevresinde meydana gelen fırsat ve tehditlere cevap verebilme özelliğine sahip olup olmadığı ile ilgilidir. Kaynaklar fırsatlara cevap verebilecek nitelikte ise işletmenin rekabet üstünlüğüne sahip olduğu söylenebilir. Değerli olarak nitelendirilen kaynakların rakip işletmeler arasında tamamen benzersiz olması, bu kaynakların en azından rekabet avantajı sağlayacağı ve sürekli rekabet avantajı oluşturma potansiyeline de sahip olacağı söylenebilmektedir. (Barney, 1991: 106).

- Nadir Olma (Rarity): Sektörde çok sayıda rakip veya potansiyel rakip işletmelerin bulunması işletmenin sahip olduğu değerli kaynakların rekabet avantajı yaratmayacağı görüşüne neden olmaktadır. Değerli olarak nitelendirilen bir kaynak ne kadar fazla sayıda işletme tarafından paylaşılırsa, rekabet avantajı yaratma olasılığı da bir o kadar azalacaktır.

  Bir işletmenin değerli kaynakları mevcut ve potansiyel rakip olan işletmeler arasında benzersiz olarak kabul ediliyorsa, bu kaynakların rekabetçi bir avantaj sağladığı ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma potansiyeline sahip olabileceği de ifade edilmektedir. Yani özet olarak kaynakların yalnızca çok az sayıda işletmenin sahip olacağı nitelikte olduğu takdirde işletmenin rekabet üstünlüğüne sahip olduğu söylenebilmektedir (Barney, 1991: 107).

- Taklit Edilemezlik (Inimitability): Değerli ve nadir özellikte olan kaynaklar ancak ve ancak bu kaynaklara sahip olamayan işletmeler tarafından elde edilemezse veya kopyalanamaz ise sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabilmektedir. Rakipler tarafından kopyalanması ve uygulanması zor olan bir kaynağa sahip olmak işletmeye rekabet üstünlüğü getirmektedir. Dierickx ve Cool (1989) İşletme kaynakları şu nedenler dolayısıyla neredeyse taklit edilemez özelliğe sahip olmaktadırlar:

  - İşletmenin kaynak bulma konusunda eşsiz bir yeteneğinin olması,
  - İşletmenin sahip olduğu kaynaklar ile sürekli rekabet avantajı arasındaki bağlantının nedensel belirsiz olması (causally ambiguous),
  - İşletmeye avantaj sağlayan kaynağın sosyal karmaşık özelliğe sahip olması (social complex) (Barney, 1991: 107).

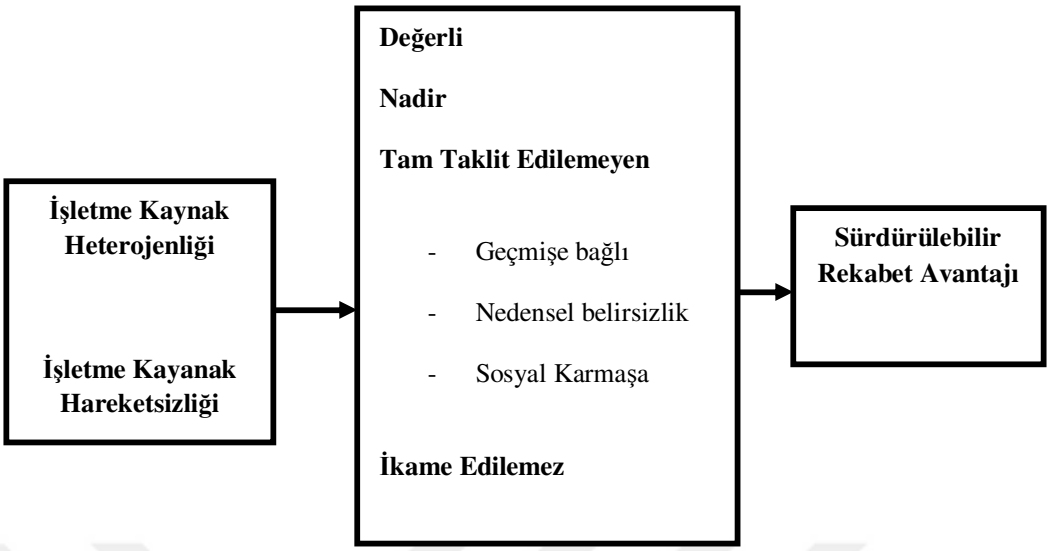
Rekabet avantajına sahip olan bir işletme, kendinse avantaj sağlayan kaynağın, rakip firmaların söz konusu bu kaynağa sahip olamadıkları için kendisinin önde olduğunun bilincinde olmalıdır. Rakipler tarafından sahip olunamayan bu kaynağın taklit de edilememesi sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Lippman ve Rumelt, 1982: 421).

- İkame Edilemezlik (Non Substitutable): İşletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet üstünlük sağlayan kaynaklar olarak nitelendirilebilmesi için son gereken özellik kaynağının alternatifinin olmamasıdır. Yani eşit derecede değerli

> kaynaklarının bulunmaması olarak da ifade edilebilir. İşletme kaynaklarının eşit derecede olmaması durumu sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır. Fakat kaynakları eşit bir şekilde bulunduğu bir piyasada rakip işletmeler aynı strateji değişik yollarla ve değişik kaynaklarla uygulayabileceklerdir (Kurt, 2016: 46).

Literatürde iki tür ikame edilebilirlikten söz edilmektedir. Birincisi, bir işletmenin başka bir işletmenin kaynaklarını tam olarak taklit etmesinin mümkün olmadığı fakat aynı stratejiyi tasarlayabilmesini ve uygulayabilmesini sağlayan benzer kaynakları ikame edebilmesi durumudur. Örneğin bir işletme, başka bir işletmenin yüksek kaliteli üst yönetim ekibini tam olarak taklit edemeyeceğinden kendine has benzersiz özelliklere sahip bir üst yönetim ekibi oluşturacaktır (Barney ve Tyler, 1990). Bu iki ekip birbirinden çalışanlar, çalışma faaliyetleri ve geçmişleri bakımından farklılık gösterseler de stratejik anlamda denk olabilirler. Ve bu da birbirlerinin ikamesi olduklarını göstermektedir. Farklı üst yönetim ekipleri stratejik anlamda eş değer ve birbirlerinin ikamesi olan bu iki ekip yaygın ve taklit edilebilmesi kolay ise, bu durumda yüksek kaliteli üst yönetim ekibi değerli, nadir ve kolaylıkla taklit edilemez olmasına rağmen sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olamamaktadır. İkincisi, çok farklı işletme kaynakları da stratejik olarak ikame edilebilmektedir. Örneğin işletme yöneticileri, liderlerinin karizmatik lider olması vesilesiyle işletmenin geleceği hakkında çok net bir vizyona sahip olabilmektedir. İşletmelerinin geleceği hakkında net bir vizyona sahip olan yöneticiler açısından, karizmatik liderlik ve resmi planlama sistemi kaynak olarak stratejik anlamda eşdeğerdir ve dolayısıyla birbirinin ikamesi konumundadır. Eğer çok sayıda rakip işletme ortak vizyon oluşturan resmi bir planlama sistemine sahipse (ya da bu sistem kolay bir şekilde taklit edilebiliyorsa), böyle bir durumda karizmatik liderin oluşturacağı vizyon her ne kadar karizmatik lider kaynağı taklit edilemez ve nadir olsa da, sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne sahip olmayacaktır (Barney, 1991: 111-112).

> Barney (1991: 112) sürdürülebilir rekabet avantajını şu şekilde bir şablonla ifade etmektedir:



Şekil 1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak: Barney, 1991: 112.

Barney'in (1991) işletme kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi için sahip olması gereken "değerli", "nadir", "taklit edilemezlik" ve "ikame edilemezlik" gibi özelliklerine ek olarak bir de "örgütleme (organization)" özelliğini de taşıması gerektiği ifade edilmektedir.

Örgütleme ya da organizasyon özelliği, işletmenin kaynaklarını iyi bir şekilde koordine edip kullanmak, işletmeye rekabete üstünlük sağlar görüşünü savunmaktadır (Akgemici, 2015: 111). Literatürde VIRO (Valuable, Imitability, Rarity, Organization) analizi olarak geçen analize göre kaynakların rekabet gücüne etkisi şu şekilde ifade edilmektedir (Dinçer, 2007: 111).

Tablo 2. VIRO Analizine Göre Kaynakların Rekabet Gücüne Etkisi

Değerli	Nadir	Taklidi Zor	Örgütleme	Rekabet Durumu	Başarı
Hayır	-	-	Hayır	Rekabet Zayıflığı	Düşük
Evet	Hayır	-		Rekabet Eşit	Normal
Evet	Evet	Hayır		Geçici Üstünlük	Yüksek
Evet	Evet	Evet	Evet	Sürekli Üstünlük	Yüksek

Kaynak: Dinçer, 2007: 111.

Sonuç olarak KTT işletmenin rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde kar elde etmeyi sağlayacak işletme kaynaklarını incelemektedir. KTT içeriğinde "Temel Yetenekler" (core competencies) terimini barındırmaktadır. Temel yetenek kavramı ile anlatılmak istenen işletmenin rekabet avantajı elde etmesinde önemli rol oynayan bilgi, beceri, sistem, davranış kalıpları ve işletmenin kendine has kaynaklarıdır (Grant, 1991: 117; Das ve Teng, 2000: 32 ve Akgemici, 2015: 196-19).

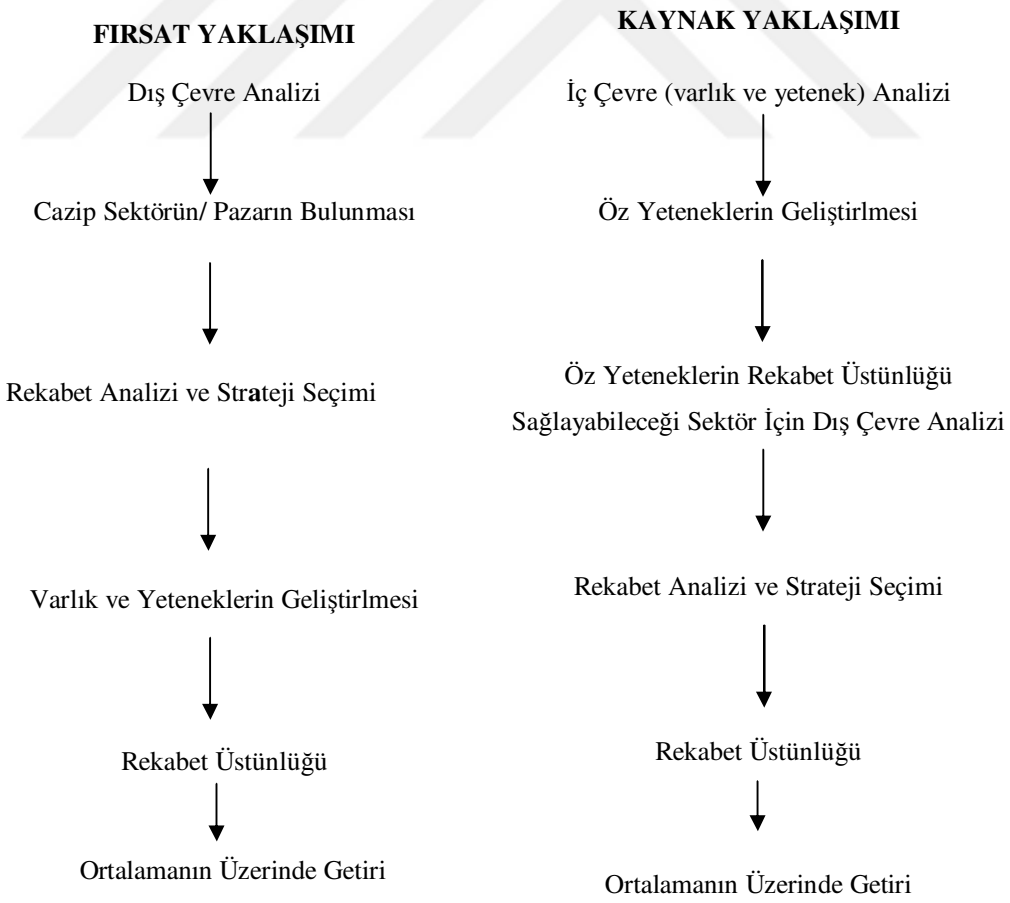
Buraya kadar bahsedilen tüm konuların özeti olarak, stratejik yönetim çalışmalarına yön veren iki hareket noktası gösterilebilmektedir. Bunlar, "Fırsat ve Kaynak Yaklaşımı"dır.

- ***Fırsat Yaklaşımı***nda çevredeki fırsatlar analiz edilerek stratejik kararlar alma söz konusudur. Bu modelde, değer yaratmak isteyen yani ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmeler öncelikle dış çevrelerini analiz ederek kendilerine cazip bir pazar bulmaktadır. Sonrasında ise bu pazara girerek, tedarikçileri, muhtemel rakipleri, ikame malları ve müşterileri titizlikle inceleyerek rekabet analizi yapmaktadır. Analiz sonuçlarına göre belirlediği rekabetçi stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma) uygulamasıyla ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için uğraşmaktadır (Conner ve Prahalad, 1996: 489; Ülgen ve Mirze, 2013: 75).
- ***Kaynak Yaklaşımı*** da tıpkı fırsat yaklaşımı gibi stratejistleri stratejik harekete geçirmek için güdülemektesir. Fırsat yaklaşımında işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için önce cazip bir sektör bulması ve bu sektörde rekabet stratejileri uygulayarak ortalamanın üzerinde bir getiri elde etmesi amaçlanmaktaydı. Kaynak yaklaşımında ise işletmenin rekabet üstünlüğü

sağlayabilmesi için sahip olunan kaynakları yani varlık ve yetenekleri geliştirmeleri ve kullanmaları esas amaçtır. Fırsat yaklaşımında dış çevre analizi ön planda iken kaynak yaklaşımında önemli olan iç çevredir.

İşletme kaynakları sahip olunan varlık ve yetenekler toplamıdır. Varlıklar; maddi varlıklar ve maddi olmayan varlıklar olarak kendi içinde iki türe ayrılmaktadır. Yetenek kavramı ile kastedilen ise; işletmenin sahip olduğu bu varlıkları etkin bir şekilde kullanabilme kapasitesidir. İşletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler, yani kaynaklar "değerli", "nadir", "taklit edilemez" ve "ikame edilemez" özellikte iseler işletmenin pazarda rekabet üstünlüğüne sahip olduğu söylenmektedir (Alvarez ve Busenitz, 2001: 768; Ülgen ve Mirze, 2013: 77).

Fırsat yaklaşımı ve kaynak yaklaşımı bir tablo halinde şu şekilde özetlenebilir:

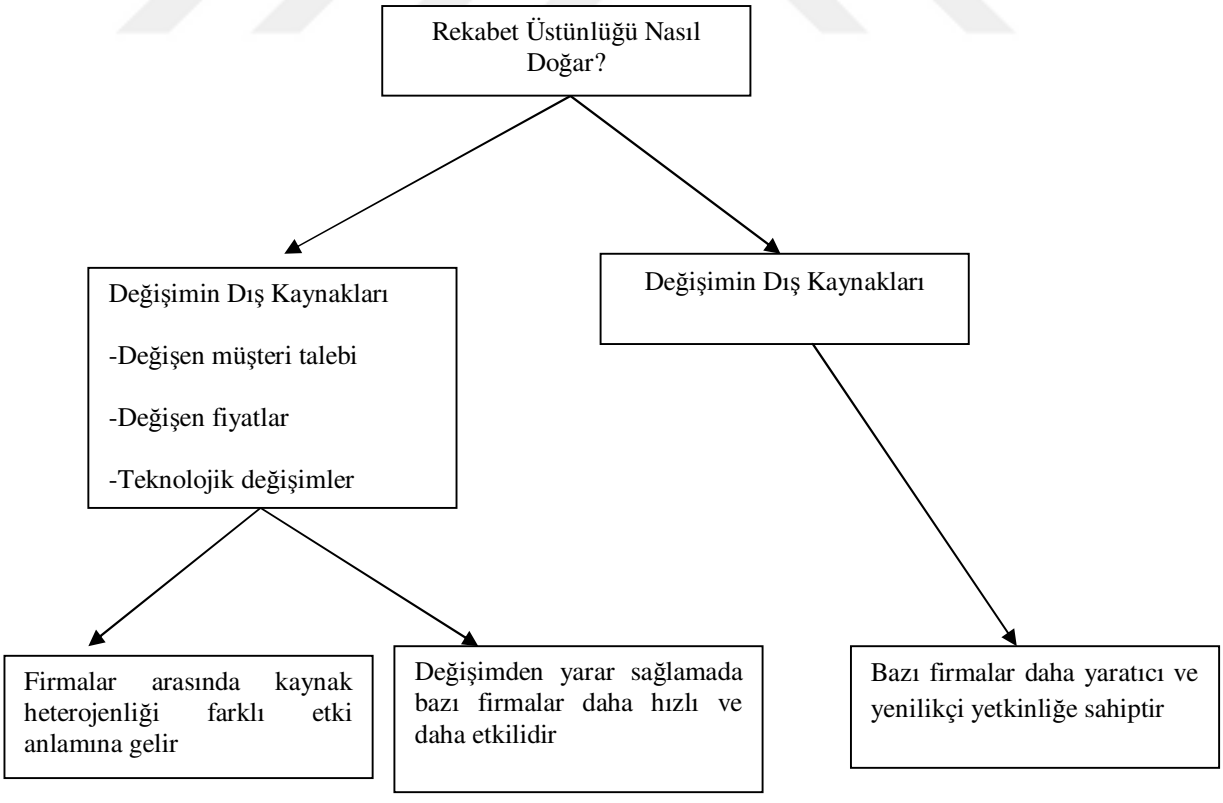


Şekil 2. Fırsat ve Kaynak Yaklaşımı

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2013: 77.

1.1.3. Rekabet Üstünlüğü ve Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü

Rekabet üstünlüğü işletmenin rekabet ortamını önemli ölçüde etkileyen, rekabet ortamına diğer rakiplere göre daha güçlü bir konum sağlayan kaynakların kullanımı veya faaliyet alanı dolayısıyla ulaştığı üstünlük durumu olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 2007: 95). Rekabet üstünlüğü, aslında örneklerine bakarak daha kolay kavrayabileceğimiz bir olgudur. Örneğin ABD'de Wal-Mart'ın indirimli satışlar konusunda, Toyota'nın seri üretim otomobiller konusunda ve de SAP'nin kurumsal kaynak planlama konusunda rekabet üstünlüğüne sahip olması gibi. Dolayısıyla bu örneklerden de yola çıkılarak rekabet üstünlüğü, aynı pazarda faaliyet gösteren iki ya da daha fazla rakip işletme arasında rekabet üstünlüğüne sahip olan tarafın daha fazla kâr oranına (veya kazanma potansiyeline) sahip olması şeklinde tarif edilmektedir. Burada önemli olan nokta rekabet üstünlüğünün her zaman yüksek kârlılıkta ortaya çıkmamaktadır. İşletme; teknoloji, müşteri bağlılığı ve yönetim kadrosuna yapılacak yatırım gibi sebeplerle rekabet üstünlüğü sonucunda elde ettiği kardan yararlanmaktan vazgeçilebilmektedir (Grant ve Jordan, 2012: 174).



Şekil 3. Rekabet Üstünlüğü Nasıl Doğar?

Kaynak: Grant ve Jordan, 2012: 174.

Rekabet oluşumuna kaynaklık eden unsurlar arasında iç kaynaklar sayılabileceği gibi şekilden görülebileceği üzere dış kaynaklar da rekabetin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Değişimin dış kaynakları değişimin niteliğine ve işletmenin stratejik boyutlarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Bunun sonucunda ise rekabet üstünlüğü ya da rekabet zafiyeti gibi durumlar ortaya çıkabilmektedir (Grant ve Jordan, 2012: 175).

Rekabet avantajı bir işletmenin rakipleri ile karşılaştırıldığında "iyi bir şey" yaptığı (doğru yolda olduğu) ile ilişkilendirilebilir. Bir işletme bir şeyler yapıyorken rakipleri yapmıyorsa, ya da rakip firmaların istediği bir şeye sahipse, rekabet avantajına sahip olduğu anlamına gelmektedir (David, 2007: 8). Güleş ve Bülbül'e göre (2004: 38) rekabet üstünlüğü konumsal üstünlük, pazar üstünlüğü ve işletmeye özel üstünlükler olmak üzere üç farklı kavram ile ifade edilmektedir (Ceran, 2018: 9):

- *Konumsal üstünlük*; bir işletmenin müşterilerine, rakiplerine nazaran daha az maliyetle ya da rakiplerinden daha farklı ürün/hizmet sunmasıdır.
- *Pazar üstünlüğü*; bir işletmenin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasının temelinde nispeten daha iyi müşteri sunumunun yattığını ifade eden üstünlük çeşididir.
- *İşletmeye özel üstünlükler* ise; işletmenin sahip olduğu üstünlüklerin rakipleri tarafından taklit edilmesinin ya çok zor ya da çok maliyetli olduğunu savunan üstünlük çeşididir.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde özellikle beş faktörün önemli olduğunun altını çizmektedir (Coşkun, vd. 2013: 104):

- Rekabet üstünlüğünün kaynakları arasında araştırma ve geliştirme ile yenilikçilik ve değişim de bulunmaktadır.
- Rekabet üstünlüğü işletmenin bütün değerler sistemini kapsamaktadır.
- Rekabet üstünlüğünü sadece araştırma ve geliştirme aracılığıyla sürdürülmektedir.
- Rekabet üstünlüğünün sürdürülmesi kaynakların sürekli gelişimini gerekli kılmaktadır.
- Rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için küresel bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Modernist stratejik yönetim görüşüne göre rekabette üstünlük sağlayamayan ve rakiplerin kendilerini geliştirip üstünlüklerini artırmalarına karşın kendini

geliştiremeyen ve dolayısıyla verimliliği azalan işletmeler piyasadan çekilmek durumunda kalmaktadırlar. Yani bu görüş bir işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesinin rekabet üstünlüğüne sahip olmaya bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Burada verilmek istenen mesaj rekabet üstünlüğünün ancak değer yaratan stratejiler ile elde edileceğidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 32). Öte yandan bir rekabet üstünlüğünün sürdürülebilir olup olmamasının rakipler tarafından taklit edilip edilemediğine bağlı olduğunu ifade eden Barney (1991) ile bu görüşe destek veren Lippman ve Rumelt (1982) de rekabet üstünlüğünden bahsedebilmek için, rakiplerin taklit etmesinden sonra bile rekabet üstünlüğünün hala devam ediyor olması gerektiğinden bahsetmişlerdir.

Elbette ki işletmelerin rekabet üstünlükleri daimî değildir. Rakiplerden gelebilecek herhangi yıkıcı bir hamle, karşı tarafın rekabet üstünlüğüne son verebilmektedir. Dolayısıyla işletmelerin rekabet üstünlüklerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması hususunda, rekabet avantajlarını belli bir stratejik amaca odaklamış olmaları önem arz etmektedir. Bu da sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün, rakiplerin olası taklit davranışları karşısında, farklı kalabilmek adına değer yaratan stratejiler üretmekten geçtiğini göstermektedir (Kurt, 2016: 35; İmamoğlu, 2018: 36). Yani rekabet üstünlüğünün sağlanmasında, izlenilen stratejilerin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi ve/veya taklit edilmenin maliyetinin çok pahalı olmasının gerektiğidir (İzdaş, 2018: 29). Tam da burada devreye kaynak temelli bakış açısının girdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Kaynak temelli yaklaşımın rekabet üstünlüğünü geliştirme ve sürdürmede temel katkı sağladığı bilinmektedir. Barney'e (1991) göre işletme, eş zamanlı olarak rakiplerince uygulanmayan, değer yaratan, kolaylıkla taklit edilemeyen ve nadir bir strateji uyguladığında rekabet avantajına sahip olmaktadır. Kaynak temelli bakış açısı ilerleyen bölümlerde ayrı bir başlık altında ele alınacağından dolayı bu bölümde detaylı olarak bahsedilmeyecektir.

İşletmelerin uzun dönemli performansları açısından önemli kriterlerden biri olan sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ile ilgili literatürde pek çok araştırma mevcuttur:

.

Mark Zwilling "sürdürülebilirlik", "rekabet" ve "avantaj" kavramlarını şu şekilde açıklamıştır (Caldwell ve Anderson, 2017: 186):

"Sürdürülebilirlik", sadece bugünü kapsamakla kalmaz, uzun bir vadeyi kapsar. Örneğin pazara ilk girmek her zaman sürdürülebilir olmak anlamına gelmez.

Ya da sürdürülebilir olmak bir kaç ay alabilir. Ancak, bulunulan pazarda varlık gösterdiğiniz zaman güçlü rakipler sizi hızlı bir şekilde yakalayarak bütün yatırımlarınızı tehlikeye atabilir.

"Rekabet/ rekabetçilik" kavramı ele alınan sorunları çözebilecek şekilde geniş kapsamda ele alınmalıdır. Kapsamınızı çok da dar tanımlamayın. Uçaklarınızın yeni treninizle rekabet edebileceğini düşünmezseniz onların ipini çekmiş olursunuz. Sorunun ulaştırmada değil, yollardaki yavaş makineler olduğunu unutmayınız.

"Avantaj" ise ölçülebilir ve anlamlı olmalıdır. Pek çok girişimci "gelişmiş kullanılabilirlik" ve "düşük maliyet" gibi belirsiz kavramlara önderlik etmektedirler. Deneyimli iş insanları; bir emtia ile ilgilenmediğiniz sürece ya da müşterileriniz aşırı derecede mutsuz olmadıkça başka bir alternatife geçmeyeceklerinin farkına varmışlardır.

Kurt (2016: 34) ise rekabet üstünlüğü kavramına, bir işletmenin kendisiyle aynı sektörde ya da ürün pazarında bulunan rakip işletmelerden daha önde olmasını sağlayan kaynakları olarak bakarken, sürdürülebilirliği işletmelerin rekabetçiliklerini sürdürebilmek adına gelecekte belirsiz bir süre ortaya koymak zorunda olacakları kaynaklar şeklinde tanımlamıştır.

Nihayetinde sürdürülebilirlik kavramı da belirli bir süreyi kapsadığından, sonsuza kadar devam edeceği anlamına gelmediği söylenebilir. Nitekim rekabetçi küresel ekonomide rakiplerin artmasıyla ve teknolojinin değişmesiyle uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajını sahip olmanın çok da kolay değildir (Caldwell ve Anderson ,2017: 187).

Lado, Boyd ve Wright (1992) rekabet üstünlüğü sağlamada esasında iki temel modelin varlığından bahsetmektedirler. Çevresel belirlilik modeli daha çok Neoklasik ekonomiye dayanırken stratejik seçim modeli ise işletmenin kaynaklarına dayanmaktadır.

1.1.3.1.Çevresel Belirlilik ve Rekabet Üstünlüğü

Bu görüşe göre, işletmeler kıt kaynaklarını alternatif yollara tahsis ederek, kârlarını en yüksek seviyeye çıkarmada rasyonel oldukları varsayılmaktadır. Neoklasik ve endüstriyel organizasyon teorisi sürdürülebilir rekabet avantajının proaktif yapılanması hakkında çok az bilgi içeren bir anlayıştır. Bahsi geçen bu teoriler,

sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan yönetimsel irade, örgütsel rutinler, örgütün itibarı ve kültürü gibi işletmeye özgü yetenekleri göz ardı etmektedir (Lado vd., 1992: 79-80).

1.1.3.2.Stratejik Seçim/ Seçilim (Strategic Selection) ve Rekabet Üstünlüğü

Stratejik seçim bakış açısı rekabet üstünlüğünü farklı bir pencereden ele almaktadır. Stratejik seçim kavramı ile anlatılmak istenen, doğal seçimden (natural selection) farklı olarak örgütsel olarak hayatta kalmayı ve yenilenmeyi belirleyen faaliyetleri vurgulamaktır. Stratejik seçilim (strategic selection) kavramının stratejik seçim (strategic choice) kavramından daha proaktif olduğu vurgulanmaktadır. Stratejik seçim görüşü, sürdürülebilir rekabet için çok güçlü bir teorik çerçeve sağlamaktadır. Burada vurgulanmak istenen işletmenin gizli kalmış benzersiz veya ayırt edici özelliklerinin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesidir. Böylece tekno-ekonomik hususların ötesine geçerek rekabette avantaj elde edilmesine odaklanılmaktadır (Lado vd., 1992: 80-81).

1.1.3.3.Özgün Yetenekler ve Rekabet Üstünlüğü

Kendine özgü yetenekler ya da özgün yetenekler (distinctive competencies) terimi ilk olarak Selznick (1957) tarafından bir kamu kurumunu başarılı bir operasyona dönüştürmekten sorumlu liderlik yeteneklerini tanımlamak için kullanmıştır. Sonrasında aynı kavram, Learned, Christensen, Andrewa ve Guth (1969) tarafından işletmenin iç yeteneklerini (güçlü ve zayıf yönlerini) değerlendirme ve bunların çevresel tehditlerle eşleştirme noktasında kullanılmıştır. Akabinde Ansoff (1967) özgün yeteneklerin kurumsal stratejinin ayrılmaz bir parça olduğunu ve bir işletmenin kendine özgü yeteneklerinin zayıf çevreyi tanımlamada ve karşılık vermede gerekli olduğunu ifade etmiştir. Hofer ve Schendel (1978) işletmenin kendine özgü yeteneklerini, işletmenin kaynak dağıtımı yoluyla elde ettiği eşsiz rekabet pozisyonu olarak tanımlamış ve bu yeteneklerin işletmenin ayrılmaz bir parçası olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç olarak işletmeye özgü yeteneklerin kavramsallaştırılması, bu yeteneklerin sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesi için bir neden sağlamaktadır (Lado vd., 1992: 81-82).

1.2. REKABET ANALİZİ

İşletmelerde stratejik yönetim süreci içinde işletmenin gelecekte de varlığını sürdürebilmesi ve bunun için de değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmesi için gerçekleştirmesi gereken büyük önem taşımaktadır. Bazı durumlarda işletmenin çevreye uyum sağlayarak değişmesi gerektiğini uygun görülürken bazı durumlarda da işletmenin daha proaktif bir bakış açısıyla çevresini değiştirmesi gerektiği uygun görülmektedir (Güner, 2000: 62).

Rekabet analizi, strateji belirleme evresinde kritik bir öneme sahiptir (Baş, 2012: 2). Bu noktada "stratejik analiz süreci" olarak da değerlendirilen bu süreç; "*işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının hâlihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlemesi ile ilgili süreç"* olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 64). Rekabet analizi, stratejik kararların temelini oluşturmaktadır (Baraz, 2010: 6). Kotler (2000: 14-15)'a göre rekabet analizi; başlıca rakiplerin belirlenmesi, bu rakiplerin amaçları ve takip ettikleri stratejilerin güçlü ve zayıf yönelerinin tespit edilip değerlendirilmesi, hangi rakiplerinden nasıl sakınılacağına ve hangilerine karşı atağa geçileceğine karar verme süreci olarak değerlendirilmektedir. Dinçer (2007: 95) ise işletmenin faaliyet gösterdiği pazarda başarılı olabilmesi için ne yapması gerektiği, ne gibi stratejik üstünlükler sağlayabileceği ve rakiplerinin davranışlarının nasıl olabileceği gibi sorular rekabet analizinde ön plana çıkmaktadır. Aşağıda bu analizler kısaca açıklanmaktadır (Baş, 2012: 7):

1.2.1. PESTE Analizi

PEST, işletmenin dış çevresinde yer alan (P)olitik, (E)konomik, (S)oysal, (T)eknolojik ve (E)kolojik gibi global faktörlerdir. PEST analizi, işletme ve çevresinin bu faktörler doğrultusunda incelenerek olumlu ve olumsuz etkilerini tespit etmek yani işletmenin ulusal çevresini incelemektir (Arabacı, 2010: 39). Peng ve Nunes (2007: 235) bu analizin makro düzeyde bir analiz için uygun olduğunu belirtmektedir. Ward ve Rivani (2005: 11) ise PEST'in işletmelerin hem iç hem de dış çevrelerini şekillendiren ve işletmeleri önemli ölçüde etkileyen faktörlerin tespit edilmesinde kullanılan bir analiz olduğunu belirtmektedir.

Ancak seçilen işletmeleri başarıya götüren yolda strateji seçiminde sadece dış çevre ile ilgili faktörleri değerlendirmek bu noktada eksik kalacaktır. İşletmenin dış çevresinde olup bitenleri göz önünde bulundurmasının yanı sıra rekabet ettiği çevreyi ve iç çevresini de hesaba katması durumunda, işletmenin başarıya ulaşmada daha doğru bir süreç izleneceği söylenilebilmektedir.

1.2.2. Sektörel Rekabet Analizi

Bu analiz bir endüstriye girme kararının verilmesi bakımından da önem arzeder. Bu analiz stratejik kararların temelini oluşturmaktadır. M. Porter, bir işletmenin faaliyette bulunduğu pazarın rekabet özelliklerini bir başka deyişle bir endüstrinin analizini beş ana değişkene göre açıklamaktadır.

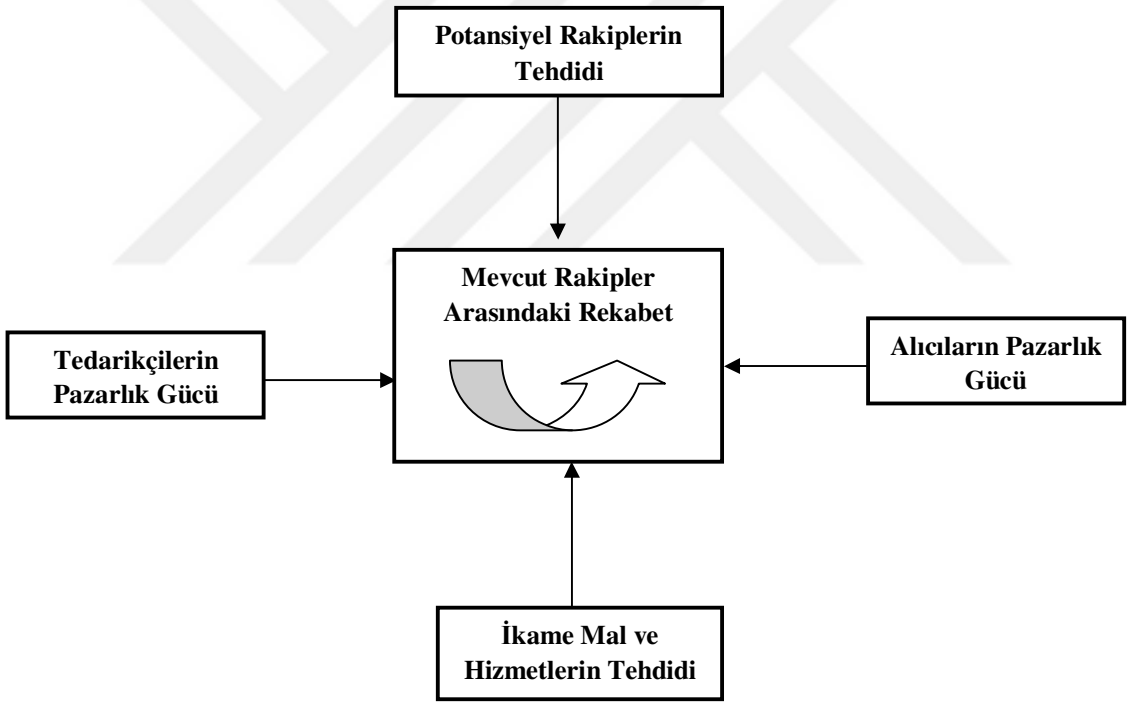
Porter'ın 1985 yılında "Porter Analizi" ismi ile oluşturduğu model, strateji oluşturmanın temelinin daha çok işletmenin dış çevresindeki güçlerin incelenmesine ve buna istinaden uygun stratejilerin belirlenmesini temel almaktadır. Porter (1985), işletmelerin öncelikle çevresindeki beş güç olarak bilinen ve işletme karlılığı üzerinde önemli rol oynayan faktörleri incelemesi gerektiğini ifade etmiştir. Ortalamanın üzerinde gelir sağlayacak olan uygun stratejileri ise bu inceleme sonucunda belirlemelidir fikrini ileri sürmüştür (Bal, 2011: 72-73).

Porter (1985) tarafından ileri sürülmüş olan bu görüşünün temelleri "Endüstri Örgüt Teorisi"ne dayanmaktadır. Endüstri Örgüt Teorisi işletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmesi için sektör yapısını anlayarak buna göre faaliyetlerde bulunmasını öngörmektedir. Bir başka deyişle bu teori firmanın dış çevresini, rakiplerini ve rakiplerinin stratejilerini analiz ederek genel bir endüstri analizi yapılmasını gerekli kılmaktadır. Endüstri Örgüt Teorisi'nin temeli Porter, Neuman, Ansoff ve Andrews gibi yazarların daha önce yapmış oldukları çalışmalara dayanmaktadır. Bu teoride Porter'ın Beş Rekabetçi Güç Modeli işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü tehditler açısından ve işletme çevresi açısından geniş bir şekilde inceleyen bir modeldir.

Bu teori endüstrilerin rekabetçi özellikleri ile performanslarını içermektedir. Teorinin dayandığı dört önemli varsayım bulunmaktadır (Akgemici, 2015: 181):

- Ortalamanın üzerinde kazanç sağlamak için izlenmesi gereken stratejilerin belirlenmesinde dış çevre önemli bir faktördür.
- Benzer iş kolu ya da pazarda rekabet eden işletmelerin benzer stratejik kaynaklara sahip olmaları sebebiyle benzer stratejiler izlemektedirler.
- Stratejiler uygulanırken yararlanılan kaynaklar genelde yüksek hareketlilik özelliği gösteren kaynaklardır.
- Karar alıcılar işletmelerin çıkarları doğrultusunda hareket etmektedirler.

Endüstri/ sektör yapısının unsurları *müşteriler, tedarikçiler, potansiyel rakipler* ve *ikame ürünler* olarak ifade edilmiştir (Porter, 1985: 5).



Şekil 4. Porter'ın Rekabetçi Beş Güç Modeli / Rekabeti Şekillendiren Beş Güç

Kaynak: Porter, 1985: 5.

Porter (1985) tarafından geliştirilen Beş Rekabetçi Güç Modelinin, işletmenin bulunduğu sektörü ve rekabet hareketliliğini incelemesi, bir endüstrideki rekabetin sadece rakip firmaların varlığına dayandırması, rekabet üstünlüğünün sağlanmasında hangi faktörlerin ön plana çıktığının araştırılması gibi gerekçelerle önemlidir. Ve bu beş ana faktörün incelenerek iş/sektör çevresinde gerçekçi bir rekabet analizinin yapılabileceği vurgulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 95; Akgemici, 2015: 181-182).

Bu model stratejilerin belirlenmesinde yol gösterici olması için ortaya atılan modellerden biridir. Bu modele göre beş ana değişken açısından (potansiyel rakipler, tedarikçiler, alıcılar, ikame mal ve hizmetler, mevcut rakipler) endüstri analizi yapılmakta ve buna istinaden pazar yapısı belirlenmektedir. İşletmenin rekabette başarısını doğrudan etkileyen faktörleri barındıran pazar yapısını tespit etmek bu açıdan bakıldığında büyük bir öneme sahiptir. Ayrıca pazar analizi işletmenin karlılığını da etkilemektedir. Karlılık pazardan/sektörden pazara göre farklılık gösterse de rekabet ile yakın ilişkili olduğundan, rekabet avantajı elde edebilmek için pazarın karlılığı hususunu da hesaba katmak gerekecektir. Porter bu unsurların varlığı altında rekabetin en yoğun şekilde yaşandığı sektörün; girişin önünde engellerin olmadığı, faaliyette bulunan mevcut firmaların tedarikçiler ve müşteriler karşısında pazarlık güçlerinin bulunmadığı, firmaların ve üretilen mal ve hizmetlerin sayısın ve birbirlerine benzeyen özelliklerinin çok fazla olduğu piyasalar olarak ifade etmiştir (Besler, 2013: 31).

1.2.2.1.Mevcut Rakipler Arasındaki Rekabet

Mevcut rakipler arasındaki rekabet genellikle beş rekabet gücünün en güçlü olan parçasıdır. Rakipler arasındaki rekabetin şiddeti işletmenin alacağı stratejik kararları etkileyen faktörlerden biridir. Bir işletmenin takip ettiği strateji(ler), rakip işletmeler tarafından takip edilen stratejiler üzerinde rekabet avantajı sağladığı ölçüde başarılı olarak değerlendirilmektedir. Rakip işletmeler arasındaki rekabetin yoğunluğu, rakiplerin sayısı ile doğru orantılıdır. Öte yandan tüketicilerin markayı kolayca değiştirebildiklerinde, sabit maliyetler yüksek olduğunda, mallar dayanıksız olduğunda, müşteri talepleri azaldığında, sektörde birleşme ve satın almaların yaygın olduğu durumlarda da rekabet artmaktadır (David, 2007: 101-102). Rakiplerin rekabet şiddetini belirleyen koşulları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Pazarda bulunan yetenek ve kapasiteleri benzer özellik gösteren çok sayıdaki işletme arasında rekabetin şiddetli olduğu, aksi durumda yani işletme sayısının nispeten daha az olduğu durumda rekabet şiddetinin de az olduğu söylenebilir.

- Pazardan/ sektörden çıkış engellerinin olduğu durumlarda işletme pazarı terk etmek istese bile engellerle karşılaştığı için ve pazarı terk edemediği için tek çözüm yolu olarak faaliyetlerini devam ettirmek durumunda

kalacağı ve böyle bir durumda rekabetin şiddetinin de artacağı ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 100).

- Pazarın/ sektörün gelişiminin yavaş olduğu durumlarda pazar payı için girişilen rekabet kısa süreli olmaktadır.
- Farklılaştırmanın ve geçiş maliyetlerinin bulunmaması da rekabetin şiddetini artırmaktadır (Porter, 2015: 22-23).

Eğer ki bir pazarda; rekabet eden firma sayısı çok, pazarın büyüme hızı yavaş, sabit maliyetler yüksek, tedarikçi değiştirmenin ve farklılaşmanın maliyeti yüksek ve pazardan çıkış engelleri fazla ise rekabetin yoğun olduğu bilinmektedir (Besler, 2013: 32-34).

Bir sektördeki işletmeler arası rekabete yön veren üç unsur bulunmaktadır:

a. *Sektörün Rekabetçi Yapısı:* Sektörün rekabetçi yapısını belirleyen iki önemli unsurun sektörde faaliyet gösteren işletmelerin sayısı ve büyüklükleri olduğu söylenebilir. İşletmelerin sayılarına göre piyasalar monopol ve oligopol piyasalar olarak adlandırılmaktadır. Monopol piyasalarda sektöre hâkim tek bir işletme bulunmaktadır. Oligopol piyasalarda ise birden fazla ve birbirlerine karşılıklı olarak bağımlı olan işletmeler faaliyet göstermektedirler. Dolayısıyla oligopolistik piyasalarda bir firmanın göstereceği rekabetçi bir eylem diğer firmaları doğrudan etkileyecektir. Özellikle oligopol piyasalarında fiyat düşürme yoluyla rekabet avantajı sağlamak ciddi tehditleri de beraberinde getirebilmektedir.

b. *Talep Koşulları:* Talep koşulları da sektörde yer alan rakipler arasındaki rekabeti şekillendiren önemli bir unsurdur. Talepteki bir artış pazarın büyüdüğü anlamına gelmektedir ve bu durum pazardaki işletmeler için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Ancak talepte meydana gelen azalmalar, faaliyet gösteren işletmeler için olumsuz bir duruma yol açmaktadır. Çünkü işletmeler sadece birbirlerinin pazar paylarını almaya çalışarak büyümeyi gerçekleştireceklerdir.

c. *Pazardan Çıkış Engelleri:* Bir pazarda çıkış engelleri çok kuvvetli ise işletme istemediği halde o pazarda bulunmaya devam etmek zorunda

kalacaktır. Bu da işletmeler için önemli tehdit unsurları arasında yer almaktadır. Pazardan çıkış engelleri olarak birçok faktör sayılmaktadır. Bunlardan bazıları:

- İkamesi olmayan, satışı güç bina ve ekipmanların varlığı,
- Pazarı terk etmenin bedeli olarak büyük miktarlarda para ödenmesinin söz konusu olması,
- İşletme uzun süredir faaliyet gösterdiği pazardan rasyonel olmayan nedenler dolayısıyla ayrılmak istememesi,
- Ekonomik anlamda sektöre mutlak bağlılık durumları (Akgemici, 2015: 184-185).
- Sendikal sözleşmeler,
- Hükümet engelleri,
- İşletmenin itibarını kaybetme tehlikesi,
- Tasfiye işlemlerinin büyük masraf gerektirmesi,
- Satıcılardan, dağıtıcılardan, tüketicilerden kaynaklanan engeller (Dinçer, 2007: 97).

1.2.2.2. Potansiyel Rakiplerin Tehdidi

Potansiyel rakip, bir pazarda henüz yerleşik olarak bulunmayan, ancak istedikleri takdirde pazara girip faaliyet gösterebilecek firmalardır (Akgemici, 2015: 183). İşletmenin faaliyet gösterdiği iş çevresinin çekiciliği ile rakip işletmelerin söz konusu sektöre girme isteği doğru orantılıdır. Yani sektör ne kadar cazip ise girmek isteyen firma o kadar fazla olacaktır. Bir pazarın çekiciliği genellikle sektörün yapısı ve büyüklüğü, sektörün gelişme hızı, kârlılık derecesi, sektöre giriş-çıkış kolaylığı, sektörün belirsizlik ve risk durumu gibi faktörlere bağlıdır. Cazip bir sektör, rekabetin nispeten daha düşük yaşandığı, gelişimin ve kârlılık derecesinin daha yüksek olduğu sektörler olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca pazara giriş engellerinin ve rakiplerinin karşı davranışlarının yani tepkilerinin neredeyse bulunmadığı bir ortam da cazip olarak nitelendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 96).

İşletmeler arası rekabete yön verebilecek bir diğer faktör de pazara giriş engelleri sayılabilir. Pazara giriş engelleri ise şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2007; 97; Ülgen ve Mirze, 2013: 97; Akgemici, 2015: 183-184; Porter, 2015: 8; Öztürk, 2018: 32):

- *Marka Bağımlılığı:* Bir sektördeki marka bağımlılığı pazara girişin önündeki büyük engellerden sayılmaktadır. Marka bağımlılığı oluşturmanın çeşitli yolları bulunmaktadır. Örneğin, bir firmanın kendi veya markası adına devamlı reklam yapması, ürün ya da hizmetlerini patent yoluyla koruma altına alması, yeni ürünler geliştirmek adına giriştiği yoğun Ar-Ge faaliyetleri ve başarılı satış teknikleri ile marka bağımlılığı oluşturabilmektedir.

- *Ölçek Ekonomisi:* Üretim miktarı arttıkça ürünün ortalama maliyeti azalmaktadır. Ölçek ekonomisi bir işletmenin düşük fiyat uygulamasını ve büyük miktarlardaki yatırımın maliyette rekabet yaratmasına yol açmaktadır. Düşük fiyat ise pazara yeni girecek olan potansiyel rakiplere karşı bir engel oluşturmaktadır.

- *Farklılaştırılmış Mamuller:* Farklı ürün ya da markalar müşteri sadakati yaratabilir.

- *Sermaye İhtiyacı:* İşletmenin kredi sağlama ya da teknoloji kiralama gibi durumlarda sermaye ihtiyacının ortaya çıkması.

- *Fiyat Değişiklikleri:* Bazı ürün ya da markalara müşteriler farklı fiyat ödeyebilirler.

- *Dağıtım Kanalları:* Dağıtım kanallarına giriş yolunun kapalı olması.

- *Hammaddeler:* Üretim faktörü tedarikçilerine giriş yolunun kapalı olması.

- *Pazarın Fiziki Sınırlarının Dolu Olması*

- *Rakiplerin Misilleme Yapması:* Yerleşik (mevcut) firmalar yeni girecek olan firmalara güçlü bir şekilde tepki gösteriyorsa, savaşmak için sağlam kaynaklara sahipse, bu gibi durumlar yeni girecek olan firmalar için caydırıcı nitelikte olabilir.

- *Aşırı Fiyat İndirimleri*

- *Patent Hakları:* Pazara giriş engelleri ne kadar düşükse, yeni girecek olanların tehdidi de o kadar fazladır (Cengiz, 2018: 7). Bir sektöre giriş tehdidi, giriş engellerinin yüksekliğine ve yeni girecek olanların sektördeki yerleşik işletmelerden bekleyecekleri tepkiye bağlıdır (Köksoy, 2018: 39). Pazara girişte çok sayıda engel olmasına rağmen, yeni firmalar bazen daha yüksek kaliteli ürünler, daha düşük fiyatlar ve önemli pazarlama kaynakları ile sektöre girmek isteyebilirler. Piyasaya yeni girenlerin tehdidi güçlü olduğunda yerleşik işletmeler genellikle pozisyonlarını güçlendirir, fiyatları düşürerek, garantileri uzatarak, finansal özel teklifler vererek yeni girenleri caydırmak için harekete geçmektedirler (David, 2007: 102).

1.2.2.3.Alıcıların (Müşterilerin) Pazarlık Gücü

Alıcılar, piyasada üretilen mal ya da hizmetleri talep eden kişiler ya da kurumlardır (Besler, 2013: 33). İşletmenin yaptığı bütün faaliyetlerin odağında alıcılar bulunmaktadır. Alıcılar işletmenin gelir kaynağı olarak nitelendirilmektedir. Alıcılar hem işletmenin aldığı kararlara uyan hem de bazen kendi istek ve ihtiyaçlarına göre işletmenin kararlarına yön veren önemli bir aracı temsil etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 99). Alıcılarda pazarla rekabet içersindedirler. Alıcıların rekabeti tüm pazarın yararına olacak şekilde fiyatları aşağı çekerek ürünlerin kalitesini artırmaya yönelik, rakip firmaları rekabet içine sokmak şeklinde olmaktadır (Porter, 2015: 29). Alıcıların pazarlık gücünün en yüksek olduğu durumlar; alıcıların kendilerine hizmet sağlayan işletmelerden sayıca daha fazla oldukları durumlarda, ürünlerin birbirlerine çok daha benzer olduğu ve bir rakipten diğerine geçme maliyetinin az olduğu durumlar olarak sıralanabilir (Büyükşahin, 2018: 68). Alıcıların, daha kaliteli ve daha düşük fiyatla hizmet/ürün sunulması yönünde güç birliği oluşturduğu durumlar tehlike olarak görülmektedir (Akgemici, 2015: 186)

İşletmeler kârlarını artırmak isterken, alıcılar ürün yada hizmeti mümkün olan en düşük fiyattan satın almak istemektedirler (Mutluay, 2005: 28). Alıcıları güçlü olarak nitelendirebilmek için şu koşulların varlığına ihtiyaç duyulmaktadır:

- Ürünlerin hacim olarak büyük bir kısmının alınması,

- Satın alınan ürünlerin; alıcıların maliyetlerinin ve satın aldıkları ürünlerin önemli bir bölümünü oluşturması,
- Geçiş maliyetlerinin az olması,
- Elde edilen kârın düşük olması,
- Alıcıların tam bilgiye sahip olması (Porter, 2015: 29-31),
- Satın alınan ürün ya da hizmetin pazarda alternatifinin bulunması (Yaylacı, 2007: 17),
- Alıcıların az sayıda ve büyük firmalar olması,
- Aldıkları mal miktarlarının büyük olması,
- Tedarikçi konusunda birçok alternatif olması durumu,
- Satın alınan ürünlerin standart ya da farklılaştırılmamış olduğu durumlar (Mutluay, 2005: 20; David, 2007: 103; Ülgen ve Mirze, 2013: 99; Akgemici, 2015: 186; Büyükşahin, 2018: 68),
- Firma değiştirme maliyetinin yüksek olması,
- Fiyatlama kararı verilirken yapılan teşviklerin olduğu durumlar,
- Marka etkisinin düşük olduğu durumlar (Atıcı, 2015: 22-23).

Rakip analizi yapılırken rakiplerin nitelik ve niceliği, amaçları, stratejileri, ürettikleri mal ve hizmetler, büyüme oranları gibi özellikler analiz edilmektedir (Besler, 2013: 33)

1.2.2.4.Tedarikçilerin Pazarlık Gücü

Tedarikçiler; işletmelerin ürün/hizmet üretmeleri adına her türlü girdiyi sağladıkları kişi ya da kurumlardır. Tedarikçilerin pazarlık güçlerinin yüksek olması, işletmelere kendi kararlarını kabul ettirme güçlerinin de yüksek olması anlamına gelmektedir. Yüksek pazarlık gücüne sahip tedarikçiler karşısında işletmelerin kendi stratejik kararlarını seçme ve uygulama konusunda esnek olmadıkları söylenebilmektedir (Besler, 2013: 32-33). Pazarlık gücü yüksek tedarikçilerin varlığı rekabet avantajı sağlamak isteyen işletme için sıkıntı teşkil etmektedir. Çünkü pazarlık gücü yüksek olan tedarikçi genellikle kendi kararlarını kabul ettirmek için çaba gösterecektir. Bunun aksine pazarlık gücü düşük olan bir tedarikçinin varlığı karşısında işletme kendi karar ve davranışlarını seçme konusunda daha fazla esnekliğe sahip olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 97). Tedarikçiler de pazara yeni girecek olan firmalar üzerinde pazarlık güçlerini gösterebilmektedir. Bunu da, sattıkları ürünlerin fiyatlarını artırmak veya kalitesini düşürmek şeklinde gerçekleştirebilmektedirler (Porter 2015: 32).

Tedarikçiler, alıcı konumundaki işletmelere sattığı ürünleri daha yüksek fiyattan satacak şekilde fiyat artırımına gittiklerinde ve/veya daha düşük kalitedeki ürünleri sattıkları durumlarda rekabetçi bir tehdit olarak görülürler (Akgemici, 2015: 187). Tedarikçileri güçlü olarak nitelendirebilmek için şu koşulların var olması gerekmektedir:

- Çok daha fazla bölüme ayrılmış olan alıcılara satış yapan şirketlerin ve baskın olan birkaç şirketin varlığı,
- Hedef pazara satış yapabilmek için ikame ürünlerle rekabete girilmediği durumlar,
- Tedarikçilerin birden fazla sektörle çalışması, yani sadece bir sektörün tedarikçinin önemli müşterisi olmaması,
- Tedarikçinin ürününün alıcılar için önemli olduğu durumlar,
- Tedarikçinin ileri entegrasyona (tedarikçinin ürünlerini sattığı işletmenin bulunduğu sektöre girme olasılığı) yöneldiği durumlar (David, 2007: 103; Porter, 2015- 33-34),

- Tedarikçinin pazarda tek olduğu ve ürettiği üründe/hizmette farklılık yarattığı durumlar,
- Alternatif tedarikçilere geçme maliyetinin yüksek olduğu durumlar,
- Tedarikçi ürünlerinin alternatifinin bulunmadığı durumlar (Dikyol, 2007: 97; Ülgen ve Mirze, 2013: 97-98; Akgemici, 2015: 187).

İşletmeler tedarikçilerin de pazarlık güçlerinin zayıf olmasını arzu etmektedirler. Çünkü eğer bir tedarikçinin pazarlık gücü zayıf ise, pazarda faaliyet gösteren işletmeler istedikleri fiyatı tedarikçilere dayatabileceklerdir (Akgemici, 2015: 187). İşletme, tedarikçilerin güvenilmez, çok maliyetli ya/ya da firmanın ihtiyaçlarını tutarlı bir şekilde karşılayamadığında, tedarikçilerini kontrol etmek adına geriye doğru bütünleşme stratejisini (backward strategy) izleyebilmektedirler (David, 2007: 103).

1.2.2.5.İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünler, pazardaki aynı fonksiyonu gören, diğer rakiplerin ürettiği ürünler olarak nitelendirilebilir (Porter, 2015: 28). İkame ürünlerin yarattığı tehdit sektör dışından gelebilecek olası bir tehdit olarak görülmektedir. Bir pazarda ikame ürünlerin nispeten fiyatları, maliyetleri ve alıcıların ikame mallara olan talepleri o pazardaki ikame mal ve hizmetin tehdit oluşturup oluşturmadığını belirlemeye yardımcı olan unsurlardır (Akgemici, 2015: 188). İkame ürünlerin tehdit teşkil edebilmesi ancak şu koşulların varlığına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 97):

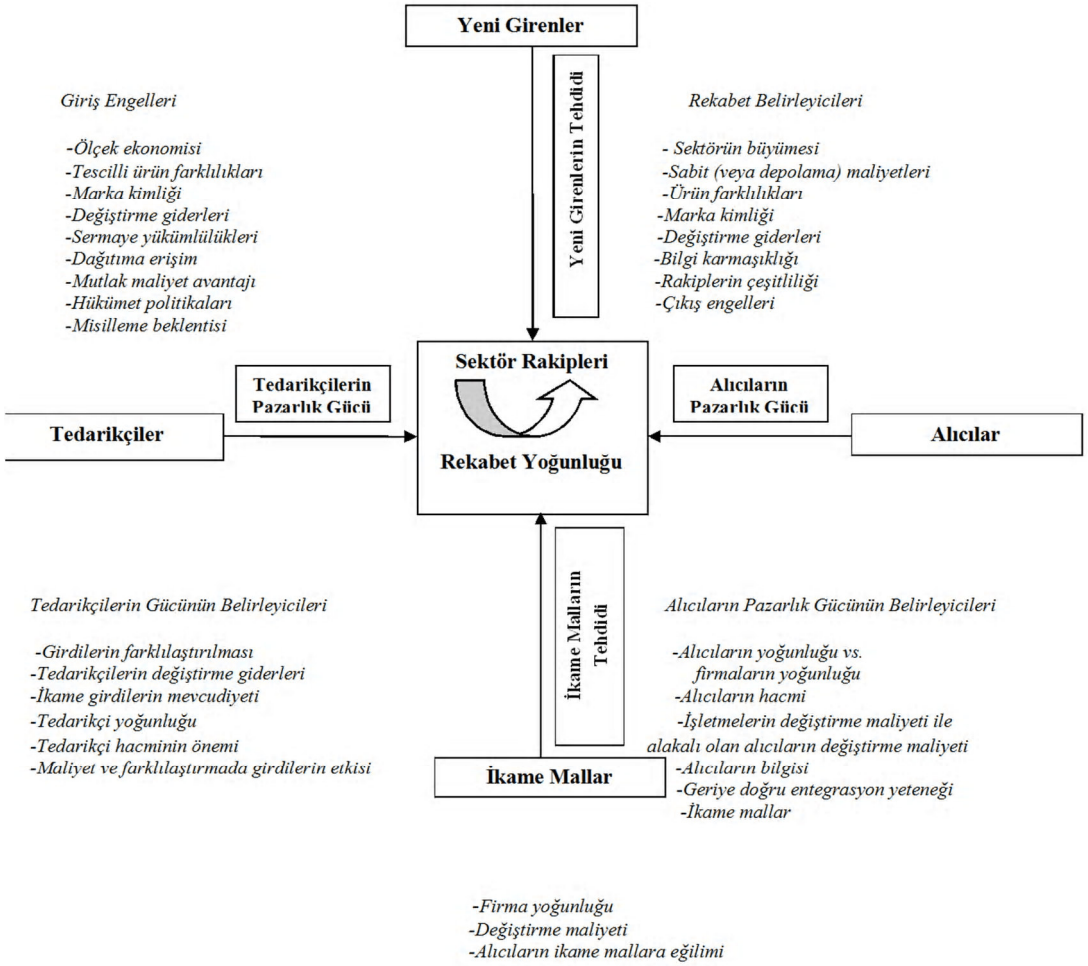
- Bazı sebeplerle alıcıların eğilimlerinin ikame mallar yönünde değişim göstermesi,
- İkame ürünlere geçme maliyetinin düşük olması,
- İkame malların alıcılar için aynı kaliteyi daha düşük fiyat ile sağladığı durumlar.
- İkame ürünlerin nispi fiyatının düşük olması (David, 2007: 103).

İkame ürünlerin rekabet gücü, ikame ürünlerin elde ettiği pazar payının yanı sıra, işletmelerin kapasite artırma planları ve pazara nüfuz etmeleri ile ölçülür (David, 2007: 103).

İkame ürünlerin sunduğu fiyat- performans ne kadar cazipse rekabet de o kadar şiddetli olacaktır (Porter, 2015: 28). İkame malların kaliteli ve düşük fiyatlı oluşu işletmelerin stratejik üstünlükleri konusunda sorun teşkil etmektedir (Dinçer; 2007: 100). Söz konusu mal fiyat yönünden ne kadar cazip ise bu durum, pazarın kâr potansiyelinin o kadar azalması anlamına gelmektedir (Şeker, 2018: 19). Öte yandan ikame ürünün fazla olması işletme kârlılığı ile ters orantılı olmaktadır (Besler, 2013: 32).

Yukarıda sayılan rekabetin belirleyicisi olarak ortaya atılmış bu beş unsura ek olarak rekabet kuramındaki gelişmeler neticesinde "tamamlayıcılar" olarak nitelendirilen altıncı bir faktör eklenmiştir. Tamamlayıcılar/ tamamlayıcı ürün üreticileri, alıcıların tercih ettikleri ürünlerin niteliklerine bağlı olarak ihtiyaç duyacakları tamamlayıcı ürünleri satmaktadırlar. Benzin otomobil ilişkisi tamamlayıcı ürüne örnek olarak verilebilmektedir (Akgemici, 2015: 188).

Rekabet gücünü belirleyen/ etkileyen, pazar yapısını oluşturan beş unsur şematik olarak şu şekilde izah edilebilmektedir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 76):



Şekil 5. Sektör Yapısının Unsurları (Porter'ın Rekabetçi Beş Gücü)

Kaynak: Mintzberg ve Quinn, 1996: 76.

Bir dizi eylemler veya seçimler modeli olarak kabul edilen strateji kavramının (Mintzberg ve Mc Hugh, 1985: 61) temeli antik Yunana dayanmaktadır. Strateji teriminin işletme literatüründe yer edinmesi ise 21. yüzyıla rastlamaktadır (Ghemawat, 2002: 37). Strateji terimi birçok yazar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Von Neumann ve Morgenstern (1944: 79) stratejiyi her türlü durumda hangi seçeneklerin yapılacağını belirleyen bir plan olarak tanımlarken, Steiner ve Miner (1977) strateji kavramını, temel örgütsel misyonun, amaç ve hedeflerin formülasyonu ve bunların başarılması için gerekli politikalar ve programlar ile örgütsel amaçlara ulaşmak için tüm bunların uygulandığından emin olmak için gerekli yöntemler olduğunu belirtmişlerdir (Barney, 1997: 182). Pearce ve Robinson (2002: 247) stratejiyi, bir işletmeye rekabet avantajı yaratmaya imkân veren bir oyun planı olarak tanımlamıştır. Ansoff ve McDonnel (1990) ise stratejiyi, örgütsel davranışların yönlendirilmesi için verilen bir dizi karar ve kural olarak belirtmişlerdir (Kamau, 2013: 2). En genel ifadeyle rakiplerin

faaliyetlerinin incelenerek amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, nihai sonuç odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar bütünü (Ülgen ve Mirze, 2013: 35) şeklinde tanımlanabilen stratejinin can alıcı noktası, işletmeleri rekabet üstünlüğüne ulaştıracak bir araç olarak görülmesidir (Besler, 2013: 30).

İşletmelerde stratejiler üst yönetim tarafında hazırlanan "kurumsal stratejiler", orta ve alt yönetim düzeyinde hazırlanan "fonksiyonel stratejiler" ve de ana iş birimi düzeyinde hazırlanan "rekabet stratejileri" olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Ana iş birimi düzeyinde belirlenen "rekabet stratejileri", işletmelerin faaliyette bulunduğu sektörde/pazarda rakipleri ile nasıl rekabet etmesi ve rakipleri karşısında nasıl hareket etmesi gerektiği konularını içermektedir. Her bir strateji farklı yönetim kademelerince belirlense de hepsi ortak bir amaca hizmet etmektedir. İşletmelerin strateji belirlemelerindeki amaç *uzun dönemde sürdürülebilirliği sağlama, rekabet üstünlüğü elde etme* ve *ortalamanın üzerinde gelir sağlama* olarak ifade edilmektedir (Besler, 2013: 26).

Strateji oluşturmanın özü rekabetle baş etmekten geçmekedir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 75). Doğan'a (2017: 176) göre strateji oluşturmanın amacı, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayarak uzun dönemde var olabilmesidir. Rekabet stratejisi ise başarılı bir şekilde rekabet etme ve müşterilere üstün değer sağlama ile ilgilidir. Rekabet stratejisinin amacı alıcıların ihtiyacı olan şeyi (mal ya da hizmet) sağlama konusunda rakiplerine göre daha iyi iş çıkartarak onları alt etmektir (Thompson ve Strickland, 2001: 149). Aynı amaca hizmet eden, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını daha iyi, daha etkin ve daha verimli bir şekilde karşılamak isteyen işletmeler takip ettikleri stratejilerle faaliyette bulundukları pazarda birbirleriyle mücadele halindedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 255). Porter (1996) rekabet stratejisinin endüstri rekabetini belirleyen kuvvetlere karşı karlı ve sürdürülebilir bir konum oluşturmayı hedeflediğini açıklamıştır. Porter'a göre (1996: 62) rekabet stratejisi "farklı olmaktır". Yani, işletmenin faaliyetlerini rakiplerinden farklı ve daha iyi bir şekilde gerçekleştirmesidir. Kamau (2013: 2), işletmenin çevresiyle rekabet edebilmesi için stratejiye ihtiyaç olduğunu ve bu nedenle rekabetçi bir stratejinin, bir işletmenin rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmasına ve piyasadaki başarısını sürdürmesine yardımcı olacağını dile getirmiştir. Genel olarak rekabet stratejisi, rekabet halinde olan bir işletmenin rekabette nasıl davranacağı, ne gibi hamlelerde bulunacağı, hedefler ve bu hedeflere

ulaşmak için gerekli politikaların ne olması gerektiğini formüle etmektedir (Besler, 2013:30).

Bir rekabet stratejisinin rakipler karşısında kârlı ve sürdürülebilir bir konum sağlamayı amaçladığını ifade eden Porter (1985: 12) rekabetçi stratejiye yönelik üç yaklaşımdan bahsetmiştir:

- Düşük maliyetli üretim, yani düşük maliyet liderliği,
- Ürün ya da hizmeti rakiplerden farklılaştırmak yani farklılaştırma/farklılaşma stratejisi,
- Pazarın belli bir bölümüne odaklanmak yani odaklanma stratejisi.

Rekabet stratejisi düşük fiyat, farklılaşma ve müşteri odaklılık gibi temel yaklaşımları benimseyerek rekabet avantajı elde edilmesini sağlamaktadır (Kamau, 2013:3). İşletmelerin birbirleriyle olan mücadelelerinin amacı, birbirlerine üstünlük sağlayarak ortalamanın üzerinde getiri elde etmektir. Bunun için de işletmeler ya düşük maliyetle mal/hizmet üreterek ya da ürünü/hizmeti farklılaştırarak daha yüksek fiyatlarla müşterilere sunmak için çaba gösterirler. Bu bağlamda rekabet stratejileri de şekillenmiş olmaktadır:

- İşletme ya mal ve hizmetlerini rakiplerinden daha düşük bir maliyetle müşterilere sunarak, ortalamanın üzerinde bir getiri elde edecek ve rakiplerinden daha fazla kâr sağlamış olacaktır (maliyet liderliği stratejisi) .
- Ya da işletme mal ve hizmetlerini pazardaki mevcut mal ve hizmetlerden çok daha benzersiz hale getirerek, müşterilerin buna daha fazla fiyat ödemesini sağlayacak bir yol haritası izleyecektir. Böylece ortalamanın üzerinde bir getiri elde edecek ve rakiplerinden daha fazla kâr sağlamış olacaktır (farklılaştırma stratejisi) .
- Üçüncü bir alternatif ise işletmenin tüm pazara değil de pazarın sadece belirli bir bölümüne odaklanarak, maliyet liderliği ya da farklılaştırma stratejilerinden birini ya da her ikisini de uygulayabileceklerdir. Bu durumda da rekabet üstünlüğü kazanan firma ortalamanın üzerinde bir

gelir elde etmiş olacaktır (odaklanma stratejisi) (Ülgen ve Mirze, 2013: 256).

Rekabet stratejilerinin işletmelerin, rekabet ettiği sektör ile ilişkilendirilmesi neticesinde ortaya çıktığı söylenmektedir (Porter, 2015: 3). Rekabet ortamında faaliyette bulunan her bir işletme, açık veya zımni bir rekabet stratejisine sahiptir. Öte yandan birçok işletme değişimin oldukça sert yaşandığı çevrede değişimlerle başa çıkamamaktadır. Buna gerekçe olarak da işleyiş yöntemlerinin standart olması, kültürel değerlere sahip çıkma düşüncesi ve çeşitli politik paradokslar gösterilmektedir. Böyle bir durumda işletmelerin rakipleri karşısında ayakta durabilmeleri, rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri konusunda bu stratejilere önemli görevler düşmektedir (Besler, 2013: 25).

Rekabette ayakta kalmak isteyen işletmeler için uygun stratejilerin seçimi hayati önem taşımaktadır. Esasen firmaların başarısını etkileyen faktör strateji seçimidir. Rekabet stratejilerinin amacı rekabette rakiplere nazaran daha önde olmaktır. Bunun için ise stratejilerin müşteriler için "değer" yaratması ve "özgün olması" ön plana çıkmaktadır. Uygun bir strateji işletmenin rekabetteki başarısını etkilerken, stratejinin başarısını ise müşteri tarafından algılanan değeri etkilemektedir. Müşteri tarafından değersiz olarak görülen stratejilerin rekabet sürecinde etkili olmadığı ifade edilirken (Besler, 2013: 30). Barney (1991) bir işletmenin aynı anda rakipleri tarafından uygulanamayan ve değer yaratan bir strateji uyguladığı takdirde rekabet avantajına sahip olabileceğinden bahsetmektedir. Bu bakış açısı kaynak tabanlı bakış açısına işaret etmektedir. Kaynak temelli yaklaşım, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlaması için kaynak ve yetenekleri dâhilinde strateji oluşturmalarına imkân vermektedir (Harmen ve Pitaloka, 2014). Kaynak temelli yaklaşım ilerleyen bölümlerde ayrı başlık altında incelenecektir.

Bir işletmenin çevresi; işletmenin kendi iç çevresi haricinde kalan işletmeyle ilgili faktörlerin tamamı olan "gerçek dış çevre", her yönetim kademesinde bulanan farklı kişilerin algıladıkları "algılanan dış çevre" ve bu algılanan çevre içinden tercih edilen "uygulama çevresi" olmak üzere üç farklı çevreden oluşmaktadır (Albanese, 1998: 144-145). Ülgen ve Mirze (2013: 65)'ye göre işletmenin dış çevresinde yer alan faktörler işletmenin tedarikçileri, müşterileri, rakipleri, üretim konusu mal ve hizmetlerin ikameleri gibi unsurlardır. Ve bu faktörler işletmeyi doğrudan

etkileyebilmektedir. Dış çevre analiziyle işletmenin dışında yer alan bu unsurlarda meydana gelen değişim ve gelişimlerin yaratabileceği fırsat ve tehditler tahmin edilebilmektedir (Ginter vd., 1991: 35). İşletmeler, değişimin sürekli devam ettiği ve çevresiyle sürekli ilişki içinde olduğu açık sistem yapısındadırlar (Savingy vd., 2009: 40). Dolayısıyla bu durum yöneticilerin, işletmenin faaliyette bulundukları çevreyi anlamalarını ve analiz etmelerini gerektirmektedir. Böylece işletmenin yer aldığı çevre analiz edilerek fırsat ve tehditler tespit edilebilecek ve geleceğe yönelik tahminlerde bulunulabilecektir (Swayne vd., 2006: 48).

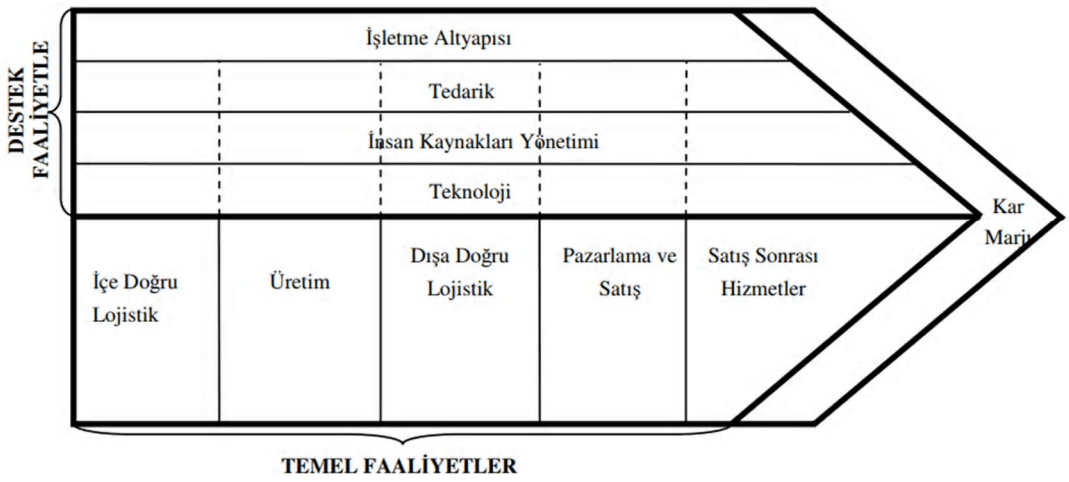
1.2.3. SWOT Analizi

Bir işletmenin stratejik pozisyonunun belirlenmesinde kullanılan çeşitli yaklaşımlar mevcuttur. Bun yaklaşımlardan bir tanesi de işletmenin *"güçlü yanlar (strengths), zayıf yanlar (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats)"* gibi faktörlerinin analizinde kullanılan ve İngilizce isimlerinin baş harflerinin kullanılmasıyla ortaya çıkan SWOT analizidir (Hill ve Westbrook, 1997: 46). SWOT analizi bir işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ve çevredeki fırsatları ve tehditleri tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu faktörler belirlendikten sonra, güçlü yönlere dayanan, zayıf yanları bertaraf eden, fırsatları değerlendiren veya tehditlere karşı koyabilecek stratejiler geliştirilir. Güçlü ve zayıf yönler, işletmenin dâhili bir değerlendirmesi ve fırsatların ve tehditlerin ise harici bir değerlendirme yapılması ile tamamlanmaktadır (Dyson, 2004: 632). Stacey (1993: 52), SWOT analizini bir işletmenin, kaynaklarının ve kabiliyetlerinin bir analiz ile belirtildiği, güçlü ve zayıf yönlerinin bir listesi ve çevresinin analizi sonucu belirlenen tehdit ve fırsatların bir listesi olarak tanımlamaktadır. Kay (1993: 358) SWOT analizi ile ilgili olarak; işletme çerçevesinin en iyi ve en bilinen örneği olduğunu, SWOT'un sadece faydalı bir listeden ibaret olduğunu söylemektedir. Bu analizin amacı; işletmenin geleceğini etkileyebilecek önemli gelişmeleri ve bu gelişmeler sonucunda meydana gelebilecek tabloyu ortaya çıkarmak ve bu durumu rekabet avantajına çevirebilecek stratejilerin geliştirilmesine zemin hazırlamaktır. SWOT analizi ile ilgili en önemli nokta, işletmenin ele alınan açılardan ortaya konulan özelliklerinin sınıflandırılmasına yardımcı olan bir model olmasıdır (Baş, 2012: 11).

1.2.4. Değer Zinciri Analizi

İşletmenin faaliyet gösterdiği alandaki rekabet üstünlüğü işletmenin büyüklü küçüklü tüm faaliyetlerine bağlıdır. Büyüklü küçüklü faaliyetler; işletmeyi amaçlarına ulaştıracak ana grup işlerin parçalara bölünerek ve gruplanarak daha alt düzey işlere ve faaliyetlere bölünmüş halidir. Bütün bu faaliyetlerin başarısı ise yaratılan değerle doğru orantılıdır. Değer, müşterinin söz konusu mal ve hizmeti satın alarak algılaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Müşteri standart bir mal ya da hizmei daha az bir maliyetle satın aldığını düşündügü zaman veya mal ya da hizmet için ödediği maliyete karşın daha fazla fayda elde ettiğini düşündüğü an değer yaratılmış sayılmaktadır (Kaplinsky, 2000: 121; Ülgen ve Mirze, 2013: 121). Porter (1985: 33) değer zincirini, bir işletmenin maliyet davranışı ile mevcut ve potansiyel farklılaşma kaynaklarını anlamak için stratejik olarak ilgili faaliyetlere ayırma, şeklinde tanımlamaktadır.

Porter (1985) işletmelerde yapılan temel faaliyetleri *temel faaliyetler* ve *destek faaliyetler* olmak üzere iki grupta incelemektedir. Temel faaliyetler, ürünün fiziksel olarak üretilmesinden satışına, alıcıya teslimine ve satış sontası hizmetlerle ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Destek faaliyetler ise, temel faaliyetlere destek veren teknoloji, insan kaynakları yönetimi, tedarik faaliyetleri gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Porter, 1985: 38).



Şekil 6. Porter'ın İşletmeler İçin Değer Zinciri Modeli

Kaynak: Porter, 1985: 37

Şekilde görüldüğü üzere işletmenin tüm faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetler olmak üzere iki kategoride toplanmıştır. Temel faaliyetler mal veya hizmetin

üretiminden satış sonrası hizmetler kadar uzanan faaliyetleri kapsamaktadır (Porter, 1985: 39-40; Humphrey ve Schmitz, 2000: 6).

- *İçe Doğru Lojistik:* Üretilen ürünle ilgili, malzeme taşıma, depolama, stok kontrolü, araç çizelgeleme ve tedarikçilere iade gibi faaliyetleri kapsamaktadır.
- *Operasyon (İmalat):* Girdilerin nihai ürün formuna dönüştürülmesindeki işleme, paketleme, montaj, ekipman bakımı, baskı ve tesis işlemleri gibi faaliyetler "operasyon" faaliyetleri başığı altında değerlendirilmektedir.
- *Dışa Doğru* Lojistik: Ürünlerin depolanması, malzeme taşıma, nakliye araçlarının kullanımı, sipariş işleme ve zamanlama gibi, ürünlerin toplanması, depolanması ve fiziksel olarak dağıtılması ile ilgili faaliyetler dışa doğru lojistik faaliyetleri kapsamında değerlendirilmektedir.
- *Pazarlama ve Satış:* Fiyatlandırma, promosyon, dağıtım kanalları seçimi ve ilişkileri ile reklam gibi, alıcıları ürünü almaya teşvik edecek unsurlarla ilgili faaliyetleri kapsamaktadır.
- *Satış Sonrası Hizmetler:* Ürünün satılmasından sonra müşteri tatmini ve ürünle ilgili kurulum, parça tedariki, tamir gibi satış sonrası faaliyetleri kapsamaktadır.

Destek faaliyetler ise, temel faaliyetleri gerçekleştirmeye yardımcı olan faaliyetlerdir. Destek faaliyetleri; "işletme altyapısı", tedarik", "insan kaynakları yönetimi" ve "teknoloji" gibi faaliyetlerden oluşmaktadır (Porter, 1985: 40).

- İşletme Altyapısı: Yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuk, idari işler ve kalite yönetimi gibi çeşitli faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Tedarik: Tedarik, satın alınan ürünle ilgili değil, işletmenin değer zincirinde kullanılan girdilerin satın alınması ile ilgilidir. Satın alınan girdiler arasında; hammedeler, malzemeler, diğer tüketim malzemeleri ile laboratuar ekipmanları ile ofis ekipmanları ve binalar gibi varlıklar yer almaktadır.

- İnsan Kaynakları Yönetimi: İKY, her türlü personelin işe alınması, eğitimi, geliştirilmesi ve ücretlendirilmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır.
- Teknoloji: Teknoloji, ürün ve süreç geliştirme gibi geniş bir şekilde gruplandırılabilecek bir dizi faaliyetten meydana gelmektedir.

Bütün bu sayılan temel ve destek faaliyetler işletmenin rekabet avantajı için hayati önem taşıdığı söylenebilir. Ayrıca bu faaliyetlerin değer zincirine olan katkıları ve değer zinciri içindeki önemi işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre göre farklılık gösterebilir. İmalat işletmelerinde üretim süreci kritik öneme sahipken; dağıtım faaliyeti gösteren bir işletme için içe ve dışa doğru lojistik faaliyetleri kritik öneme sahip olabilir (Kuyucak ve Şengür, 2009: 136).

Değer zinciri analizi çalışmalarının, son yıllarda küresel rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı eğitim sektöründe özellikle üniversiteleri de içine alacak şekilde yapıldığı göze çarpmaktadır (Sison ve Pablo, 2000; Van der Merwe ve Cronje, 2004; Makkar vd., 2008; Pathak ve Pathak, 2010; Hutaibat, 2011; Dorri vd., 2012). Öncer (2009: 25)'e göre bilimsel bir yol izlenerek yapılacak değer zinciri analizi ile üniversiteler, gerçekçi ve benzersiz stratejiler oluşturarark katma değer yaratacak ve böylece rekabet avantajı sağlayabileceklerdir. Bulchand-Gidumal (2010: 11), yükseköğretim kurumlarının değer zincirinin en kritik halkasının teknoloji olduğunu vurgulamaktadır. Günümüzde yükseköğretim kurumlarının karşılaştığı en büyük zorluklardan birinin maliyetleri iyileştirmek olduğunu iddia eden Rathee ve Rajain (2013: 6) ile Nyaungwa (2016: 60), yükseköğretim kurumlarının kaliteli eğitim sağlayabilmek için hizmete odaklanmaya, değer zincirindeki darboğazların kaldırılması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Ortega vd. (2014: 10) ise, yükseköğretim kurumlarında değer ve tedarik sisteminde tüm kaynakların entegrasyonunun ve tedarikçilere değer katmanın önemini vurgulamaktadır.

1.3.REKABET STRATEJİLERİ

Literatürde rekabet stratejilerine ilişkin olarak ele alınan iki temel yaklaşım dikkat çekmektedir. Bunlar Michael Porter tarafından ele alınan jenerik rekabet stratejiler ile Miles ve Snow tarafından geliştiren rekabet stratejileridir. Miles ve Snow (1984) rekabet stratejileri, işletmelerin davranış ve zamanlamasına göre bir

sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre işletmelerin takip etikleri rekabet stratejileri öncü, savunmacı ve analizci stratejiler olmak ifade edilmektedir. Bu çalışmada Michael Porter'ın 1985 yılında "Porter Analizi" ismi altında geliştirdiği model ele alınacağı için sadece bu kapsamda bilgilere yer verilecektir.

1.3.1. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejisi

Rekabet stratejileri işletmenin güçlü bir konum elde edebilmesi, beş rekabet gücü ile baş edebilmesi ve ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmesi için saldırgan veya savunmacı eylemlerde bulunması olarak ifade edilebilmektedir (Porter, 2015: 41).

Rekabet stratejisinde önemli sorunlardan biri işletmenin sektör içindeki göreceli *konumu*na ilişkindir. Konumlandırma (positioning), bir işletmenin kârlılığının sektör ortalamasının altında ya da üstünde olup olmadığını belirlemektedir. Kendini iyi bir şekilde konumlandıran işletme sektör yapısından etkilenmeden yüksek getiri elde edebilir. Uzun vadede ortalamanın üzerinde performansın temel dayanağı sürdürülebilir rekabet avantajıdır (Porter, 1985: 11). Porter (1985)'a göre konumlandırmanın temelinde işletmelerin sahip olduğu üstünlükler vasıtasıyla sektör içinde kendini konumlandırması ve bu bağlamda rekabet edebilmek için genel yaklaşımın ne olduğunun belirtilmesi yatmaktadır (Akgemici, 2015: 189). Rekabet stratejisindeki amaç işletmenin rakiplerine göre kârlılığını uzun süre devam ettirebilmesi olsa da bunun temelindeki sorunun işletmenin kendisini "doğru konumlandırması" olduğu bilinmektedir. İşletmenin kârlılığının sektör ortalamasının altında veya üzerinde olduğu konumlandırma ile belirlenmektedir. Dolayısıyla sektörün yapısı ve kârlılık oranı istenmeyen düzeyde olsa bile, işletme kendine yarattığı iyi bir konum ile bütün bu olumsuzlukları bertaraf edebilmektedir (Bal, 2011: 74). Porter (1985), konumlandırmanın maliyet liderliği ve farklılaştırma olmak üzere iki temel stratejiye dayandığını ifade etmiştir. Bunların yanında ayrıca rekabet alanı ve hedef genişliği kriterleri de önemli birer değişken olarak ifade edilmektedir. Porter (1985)'ın ortaya atmış olduğu bütün bu kriterlerin amacı işletmenin rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için dikkat etmesi gereken noktaları belirtmektedir. İşletmenin ne üreteceği, bu ürün ya da hizmeti hangi dağıtım kanalları aracılığı ile müşteriye ulaştıracağı, hangi fiyat stratejilerini tercih edeceği, kimler için üretim yapacağı ve rekabet edeceği sektörü iyi bir şekilde nasıl belirleyebileceği konularından yola çıkarak "Jenerik Stratejiler" görüşü ortaya atılmıştır (Akgemici, 2015: 189).

Jenerik stratejiler, işletmenin rakiplerine karşı, rekabette üstünlüğünü ve sürekliliğini sağlayan stratejiler olarak ifade edilmektedir (Akgemici, 2015: 189). Porter (1985)'ın jenerik stratejileri, ana faaliyet alanını yani esas işi ayırt etmek için stratejiler oluşturur. Porter (1985) bir işletmenin "düşük maliyet" ve "farklılaştırma" olmak üzere iki temel rekabet avantajı olduğuna inanmaktadır. Bunlar bir işletmenin bir pazarda ortalamanın üzerinde bir performans elde etmesi için geliştirilen "Maliyet Liderliği", "Farklılaştırma" ve "Odaklanma" stratejileridir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 87). Maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejileri rekabetçi piyasalarla baş edebilmek için ortaya atılan alternatif yaklaşımlardır (Kettunen, 2002: 42). Jenerik kavramı ile ifade edilmek istenen ise, "*işletmenin kendi pazar alanında rakiplerinden daha iyi olmasını sağlayacak genel rekabet özellikleri*"dir (Dinçer, 20017: 198). Buna ilave olarak uzun veya büyük bir stratejinin, işletmenin pazarda nasıl en iyi şekilde rekabet edebileceğine dair temel fikri ifade etmesinden dolayı bu fikir için jenerik ifadesinin kullanıldığı da söylenmektedir (Pearce ve Robinson, 2000: 248).

Maliyet liderliği ve farklılaştırma iki ana strateji olarak kabul edilmektedir. Maliyet liderliği, farklılaştırma veya odaklanma stratejileri birlikte uygulanabilmektedir. Odaklanılan pazarda maliyet liderliği stratejisinin uygulanmasıyla odaklanmış maliyet liderliği stratejisi ortaya çıkarken; farklılaştırma stratejisinin uygulanmasıyla odaklanmış farklılaştırma stratejisi ortaya çıkmaktadır. Bütün bunların haricinde iki ana strateji ya da odaklanma stratejisi de birlikte uygulanabilmektedir. Böylece ortaya çıkan stratejiler "Birleşik Maliyet Liderliği Stratejisi" ve "Birleşik Farklılaştırma Stratejisi" olarak isimlendirilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 257).

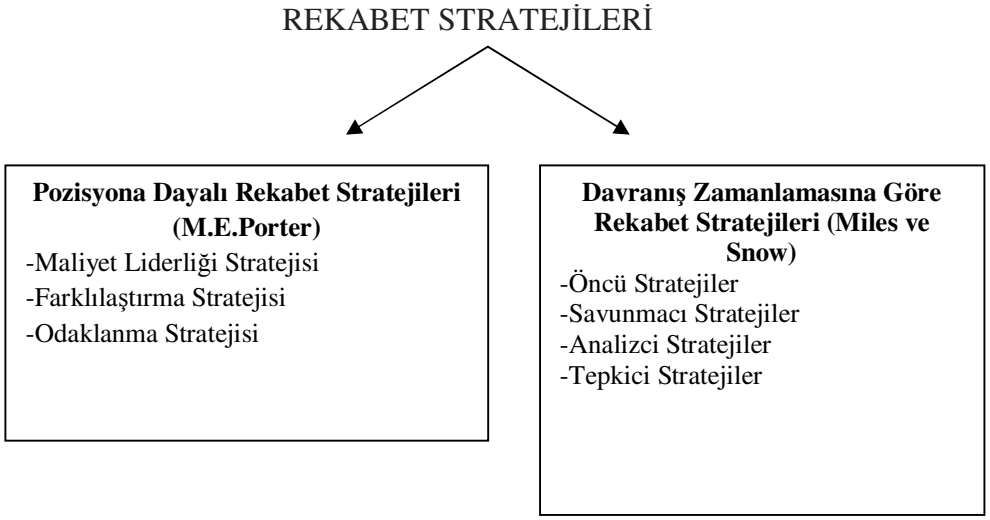
Bir firmanın rakipleri karşısında sayısız güçlü ve zayıf yönleri olmasına karşın, iki temel rekabet avantajına sahiptir: Düşük maliyet ve farklılaştırma. Maliyet avantajı ve farklılaştırma sektör yapısından kaynaklanmaktadır. Yani firmanın beş kuvvetle rakiplerinden daha iyi bir şekilde baş edebilme yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Bu iki temel strateji, ortalamanın üzerinde gelir elde etmek için üç genel stratejiyi meydana getirir: Maliyet Liderliği, Farklılaştırma ve Odaklanma (Porter, 1985: 11). Bu üç strateji işletmenin beş rekabetçi faktör ile başa çıkmada, rakipleri elimine ederek güçlü bir konum elde etmesinde kullanılan stratejilerdir (Porter, 2015: 42).

Rekabet Avantajı			
Rekabet Alanı		**Düşük Maliyet**	**Farklılaştırma**
	Geniş Pazar	Maliyet Liderliği	Farklılaştırma
	Dar Pazar	Maliyet Odağı	Farklılaştırma Odağı

Şekil 7. Üç Jenerik Strateji

Kaynak: Porter, 1985: 12.

Rekabet stratejileri kendi içinde Pozisyona Dayalı Rekabet Stratejileri (Porter) ve Davranış Zamanlamasına Göre Rekabet Stratejileri (Miles ve Snow) olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Besler, 2013: 34). Bu tezde Michael Porter'ın öne sürdüğü Jenerik Rekabet Stratejileri ele alınacağından Miles ve Snow tarafından ortaya atılan rekabet stratejilerine değinilmeyecektir.



Şekil 8. Rekabet Stratejileri

Tablo 3. Jenerik Stratejilerin Uygulanmasında Gerekli Temel Beceriler

Stratejiler	Gerekli Yetenekler ve Kaynaklar	Örgütsel Gereklilikler
Maliyet Liderliği	-Sürekli sermaye yatırımı ve sermayeye erişim -Süreç mühendisliği becerileri -İşgücünün yoğun olarak denetlenmesi -Üretimi kolay ürünler -Düşük maliyetli dağıtım ağı	-Sıkı maliyet kontrolü -Sık ve ayrıntılı kontrol raporları -Yapısal ve örgüt ve gereken sorumluluk -Kolay üretilen ürünler -Sayısal hedeflere bağlı teşvikler
Farklılaştırma	-Güçlü pazarlama yeteneği -Ürün mühendisliği -Yaratıcılık -Güçlü temel araştırma yeteneği -Kalite ve teknolojide kurumsal ün -Sektörde uzun süreli geçmişle kazanılmış yetenekler -Dağıtım kanallarında sağlam işbirliği	-İşletme fonksiyonları arasında güçlü koordinasyon -Sayısal ölçüler yerine kişisel ölçüler yerine kişisel ölçüler ve teşvikler -Kalifiye insanları işletmeye çekecek rahat ve hoş bir ortam
Odaklanma	-Yukarıdaki uygulamaların belirli stratejik bir hedefe yönlendirilmiş bileşimi	-Yukarıdaki uygulamaların belirli stratejik bir hedefe yönlendirilmiş bileşimi

Kaynak: Akgemici, 2015: 191 ve Porter, 2015: 49.

1.3.1.1. (Toplam) Maliyet Liderliği Stratejisi

(Toplam) Maliyet liderliği stratejisi maliyetlerin sıkı bir şekilde kontrol edilmesini, Ar-Ge, servis, satış, reklam gibi alanlarda maliyetlerin asgari düzeye çekilmesini gerektirmektedir (Porter, 2015: 42-43). Maliyet liderliği, pazara sunulan ürünün/hizmetin rakiplerden daha düşük maliyetle meydana getirilmesidir (Bharadway vd., 1993: 86). Bu strateji fiyat duyarlı olan alıcılar için birim başına çok düşük bir maliyetle standart ürünlerin üretilmesini vurgulamaktadır (David, 2007: 188). Bal'a (2011: 75) göre rekabet ederken daha etkili olmanın yollarından biri de bütün faaliyetlerde maliyetleri düşürerek, üretilen mal ve hizmetlerle müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Bazı durumlarda işletmenin pazar payını artırmak ve işletmenin stok devir hızını yükseltmek gibi amaçları da bulunabilir. Buradan yola çıkarak maliyet liderliği stratejisinde mal veya hizmetin fiyatlarının düşürülmesi değil, mal ve hizmetin üretimini de içine alacak şekilde bütün faaliyetlerde maliyetin düşürülmesi amacını taşıdığını söylemek yanlış olmayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 258). Düşük maliyet, toplam maliyet ya da maliyet liderliği stratejisinde amaç, ürün ve hizmeti düşük fiyatlarla müşteriye satmak değildir. Bu, pazarlama stratejileri için bir amaç olabilir. Maliyet liderliğinde amaç; tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesidir.

Buradan hareketle pazarda oluşan fiyatlarla işletme maliyetleri arasındaki farkın açılacağı aşikârdır (Bal, 2011: 76).

Bir yönetim stratejisi olarak maliyet liderliğinde esas olan mal ve hizmetlerin kalitesinden ödün vermeden maliyetleri düşürmektir. Çünkü genel itibariyle düşük maliyetler öncelikle düşük kaliteyi akla getirebilir. Rekabetçi stratejiler özünde hem işletme hem de müşteri için değer yaratmak misyonunu barındırdığından, burada malın/ hizmetin kalitesinde herhangi bir düşme söz konusu olmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 258). Öte yandan maliyet liderliği stratejisini belirleyen ana temanın kalite, hız ve hizmet gibi alanlardan ödün vermeyerek rakiplere nazaran düşük maliyetli bir konum elde etmek olduğu da ifade edilmektedir (Besler, 2013: 35).

Maliyet liderliği stratejisi işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda, diğer işletmelere nazaran daha düşük maliyetli bir konuma sahip olarak rekabet etmesini öngörmektedir. Bu stratejiyi uygulayarak tesislerin daha etkin ve verimli olması, deneyim dolayısıyla maliyetlerde düşüş sağlanmasının yanı sıra maliyetlerin dikkatli bir şekilde denetimini de zorunlu kılmaktadır (Akgemici, 2015: 191). Maliyet liderliği verimli tesislerin inşası, ar-ge, pazarlama gibi alanlarda maliyetleri azaltma çabalarıdır. Bu strateji, fiyat seviyesinin devlet tarafından belirlendiği veya sert rekabetin yaşandığı piyasalar için uygun bir seçimdir (Kettunen, 2002: 42). Maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelerin özellikleri arasında iyi bir sermayeye, donanıma ve büyük bir pazar payı ile etkin bir denetim kabiliyetine sahip olmak yer almaktadır (Besler, 2013: 35). Buradaki amaç faaliyet gösterilen pazar dilimine maliyet lideri olmak ve işletmenin toplam maliyetinin en düşük seviyeye çekilmesidir. İşletmenin rakiplerine göre daha düşük bir maliyetle mal/ hizmet üretimini ve dağıtımını gerçekleştirebilmesi için stratejiler geliştirmektir (Dinçer, 2007: 200; Grant ve Jordan, 2012: 185). Maliyet liderliği stratejisi rakiplerine göre, müşterileri için en düşük maliyetle, kabul edilebilir özelliklere sahip mal veya hizmetleri üretmek için yapılan eylemleri içermektedir.

Ülgen ve Mirze'ye (2013: 258) göre işletme maliyet liderliğini ya değer yaratan faaliyetlerde maliyet azaltımına giderek ya da değer yaratmayan bazı maliyet kalemlerini eleyerek sağlayabilmektedir. Maliyet liderliği stratejisini izleyen işletmelerin malları ve hizmetleri, müşteriler için değer yaratan özellikler açısından rekabetçi bir farklılığa sahip olmalıdır. Nitekim rekabetçi farklılık göz ardı edilerek maliyet azaltımına gitmek etkili olmayacaktır (Hitt vd., 2006: 115). Maliyet liderliği

stratejisini takip eden işletmeler, maliyetlerini rakip firmaların maliyetlerinin altına indirerek rekabet avantajı elde etmeye çalışır. Maliyet liderliği stratejisini seçen bir firma, rakiplerinin maliyetlerinin altında olacak şekilde kendi maliyetlerini aşağı çekerek rekabet avantajı elde etmeye odaklanır (Barney, 1997: 207). Bu stratejinin amacı işletmenin oldukça düşük maliyetli bir şekilde hayatını devam ettirmesini sağlamak ve rakiplerine göre sürdürülebilir bir maliyet avantajı kazanmaktır (Thompson ve Strickland, 2001: 151).

Maliyet avantajı, belirli faaliyetlerin rakiplerden daha verimli bir şekilde gerçekleşmesinden kaynaklanmaktadır (Porter, 1996: 72). Porter(1985: 99) işletmelerin iki ana yolla maliyet avantajı kazanabileceğinden bahsetmiştir. Bunlardan ilki; işletmenin maliyet faktörlerini kontrol etmesi yoluyla kazandığı maliyet avantajıdır. Bu, toplam maliyetlerin önemli bir bölümünü oluşturan değer faaliyetlerinin maliyetler açısından avantaj sağlamasıdır. Diğer bir yol ise değer zincirini yeniden şekillendirerek maliyet avantajı elde edilmesidir. Değer zincirinin yeniden tasarlanması, ürünün tasarlanması, dağıtımı ve pazarlanması için farklı ve verimli yollar benimsenmesini ifade etmektedir.

Ghemawat (2002: 60)'a göre düşük maliyet her zaman rekabet etmenin en iyi yoludur. Başarılı işletmelerin genellikle maliyetleri düşürerek ya da ürünlerinin/hizmetlerinin kaliteli ve performanslarını farklılaştırarak rekabet etmek durumunda kaldıklarını da ifade etmektedir.

Maliyet liderliği stratejisi ile işletmeler pazarda düşük maliyetli bir konuma gelmektedirler. Bu bağlamda işletmeler faaliyette bulundukları pazarda ortalamanın üzerinde gelir elde edebilme imkânı yakalamaktadırlar. Maliyet liderliği stratejisini takip etmenin her ne kadar ortalamanın üzerinde gelir elde etmeye yardımcı olduğundan bahsedilse de, bir işletme için genel kârlılığın artması pazar payının büyümesiyle ilişkilendirilmektedir. Öte yandan bu stratejiyi uygulamak ağır sermaye yatırımı, saldırgan fiyat politikası uygulama ve pazardan pay alabilmek için bir takım kayıpları da beraberinde getirmektedir (Akgemici, 2015: 191-192).

Porter'ın öne sürmüş olduğu üç jenerik strateji kendi içinde de türlere ayrılmaktadır:

		Jenerik Strateji Türü		
		Maliyet Liderliği	Farklılaştırma	Odaklanma
Pazar Genişliği	Geniş	Tür 1 Tür2	Tür 3	-
	Dar	-	Tür 3	Tür 4 Tür 5

Şekil 9. Michael Porter'ın Jenerik Stratejisi

Kaynak: David, 2007:198.

Tür 1: Maliyet Liderliği- Düşük Maliyet

Tür 2: Maliyet Liderliği- En İyi Değer

Tür 3: Farklılaştırma

Tür 4: Odaklanma- Düşük Maliyet

Tür 5: Odaklanma- En İyi Değer

Şekilden de görülebileceği üzere iki farklı maliyet liderliği türü bulunmaktadır. Tür 1; piyasadaki en düşük fiyatla ürünü ya da hizmeti geniş bir müşteri yelpazesine sunan bir stratejidir. Tür 2; piyasadaki en iyi fiyat-değer aralığında çok çeşitli müşterilere ürün ya da hizmet sunan en iyi değer stratejisidir. En iyi değer stratejisi, rakiplerinin benzer özelliklere sahip ürünlerine kıyasla, müşterilerine bir dizi ürün ya da hizmeti mümkün olan en düşük fiyatla sunmayı amaçlamaktadır. Tür 1 ve Tür 2 stratejilerinin ikisi de geniş pazar diliminde uygulanmaktadır (David, 2007: 188).

Güçlü rekabet ortamında, düşük maliyetli bir konuma sahip olmak işletmeye, ortalamanın üzerinde kâr elde etmesi konusunda yardımcı olmanın yanı sıra rakiplere karşı da bir kalkan görevi görmektedir. Ayrıca düşük maliyet konumu işletmeleri güçlü alıcılara, tedarikçilere ve ikame malların yaratacağı tehditlere karşı da korumaktadır. Yani kısa maliyet liderliği stratejisini uygulayarak düşük maliyetli bir konum elde eden

firmalar bu konum sayesinde rekabetçi beş güç karşısında korunmuş olmaktadır (Porter, 2015: 43).

Maliyet liderliği stratejisinin uygulanabilirliği belirli koşullara bağlıdır (Dinçer, 2007: 200) :

- Pazar payının yüksek olmasına,
- Hammaddeye erişimin kolay olmasına,
- Malların standart olmasına,
- Pazarın yüksek fiyat esnekliği olmasına bağlıdır.
- Ayrıca bu koşullara ek olarak maliyet avantajının kaynakları arasında yer alan; sahip olunan teknoloji ve ölçek ekonomisi de sayılabilir (Porter, 1985: 12; Akgemici, 2015: 192).

Maliyet avantajı kaynaklarından bahsedilmişken, Bal (2011: 78-81) maliyet avantajı kaynaklarını;

- İşletme büyüklüklerindeki farklılıklar ve ölçek ekonomisi,
- İşletme büyüklüklerindeki farklılıklar ve ölçek oransızlığı,
- Tecrübe farklılıkları ve öğrenme eğrisi ekonomisi,
- Üretim girdilerine düşük maliyetler ile ulaşım farklılıkları,
- Ölçekten bağımsız teknolojik avantajlar,
- Politika tercihleri olarak ifade etmiştir.

Maliyet liderliği stratejisinde önemli olan nokta hangi faaliyetlerin maliyetlerinin, hangi yöntemle azaltılacağıdır. Bunun için ise yine Porter'ın ortaya atmış olduğu "Değer Zinciri Analizi"nden faydalanılmaktadır. Değer zinciri analizine göre ürünün üretim öncesinden müşteriye satış sonrasına kadar uzanan ve bu süreçteki bütün faaliyetlerin (temel ve destek faaliyetler) tek tek incelenerek değer yaratıp yaratmadığını tespit etmek esastır. Maliyet liderliği stratejisine göre değer zinciri analizi sonucunda değer yaratmayan faaliyetler ya elenir ya da değer yaratması için tekrardan üzerinde çalışılır. Değer yaratan faaliyetlerde de iç verimlilik çalışmaları ile maliyet düşürülmeye çalışılır (Besler, 2013: 36). Bir maliyet liderliği stratejisini başarılı bir şekilde kullanmak için, bir firma tüm değer zincirindeki toplam maliyetlerinin rakiplerin toplam maliyetlerinden daha düşük olmasını sağlamalıdır (David, 2007: 190). Bu bağlamda maliyet liderliği stratejisini takip ederek rekabet avantajı elde etmek isteyen

işletmeler, değer zincirini oluşturan temel ve destek faaliyetleri esas alarak çalışmaları gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 259).

Maliyet liderliği stratejisini uygulayan işletmelerin, sektördeki işletmeler arasındaki rekabeti etkileyen beş güç (Porter'ın beş rekabetçi gücü) üzerindeki etkileri şu şekilde sıralanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 260-261):

- Olası rakiplerin tehdidi boyutunda; bir işletmenin olası rakip olarak nitelendirilebilmesi kendi sahip oldukları yeteneğe ve varlıklara bağlı olmasının yanı sıra pazarın çekiciliğine de bağlıdır. Tehdit unsuru oluşturabilecek işletme, maliyet unsuruna sahip değilse ortalamanın üzerinde kar elde edemeyecektir. Böyle bir durumda pazara girildiğinde pazarın çekiciliği de azalacaktır.
- Pazarda maliyet lideri olan işletme dolayısıyla mal ve hizmetlerin fiyatlarında belirli bir seviye düşme yaşanacaktır. Bu durum da pazara girmek isteyen işletmeler için bir engel oluşturmaktadır.
- Tedarikçiler, mal ve hizmet sağladığı işletmenin faaliyet gösterdiği pazara girme konusunda maliyet liderliği stratejisi, bu tedarikçiler için çekici veya itici bir güç olabilir.
- Mal ve hizmet satın aldığı işletmenin faaliyet gösterdiği pazara girmeye çalışan müşteriler için de maliyet liderliği stratejisi çekici veya itici bir güç olabilir. Maliyet lideri olan işletme, talep düştüğü anda bile maliyetleri rakiplerinin çekemeyeceği seviyelere kadar çekebilme yeteneğine sahip olduğu için rekabette, avantajını korumaya devam eder.
- Rakipler de aynı şekilde düşük maliyete sahip işletmenin varlığı nedeniyle, daha az getiriye sahip olacaktır.

Maliyet liderliği stratejisi farklılaştırmayı görmezden gelemez. Bir maliyet lideri ortalamanın üzerinde getiri elde etmek istiyorsa rakiplerine göre farklılaştırmaya yakın olmalıdır (Porter, 1985: 13). David'e (2007: 189) göre de maliyet liderliği stratejisi farklılaştırma stratejisi ile birlikte takip edilmelidir.

1.3.1.1.1. Maliyet Üstünlüğünün Yönlendiricileri

Maliyet yönlendiricileri; işletmenin rakiplerine göre birim maliyetlerini belirlerken temel alınan yedi faktördür. Maliyet yönlendiricileri, her bir sektöre ve işletmeye göre farklılık arz etmektedir. Bu yedi faktör şunlardır (Grant ve Jordan, 2012: 186):

Tablo 4. Maliyet Yönlendirici Yedi Faktör

Ölçek Ekonomileri	- Teknik girdi- çıktı ilişkileri - Bölünmezlik - Uzmanlaşma
Öğrenme Ekonomileri	- Kişisel yetenekleri artırmak - Kurumsal rutinleri geliştirmek
Üretim Teknikleri	- Süreç inovasyonu - İş süreçlerini yeniden düzenlemek
Üretim Tasarımı	- Tasarım ve parçalarda standartlaşma - Üretim içi tasarım
Girdi Maliyetleri	- Konum avantajları - Düşük maliyetli girdi sahipliği - Sendikasız işgücü - Pazarlık gücü
Kapasite Kullanımı	- Değişken maliyetler için sabit oran - Hızlı ve esnek kapasite düzenlemesi
Artık Değer Verimi	- Kurumsal durgunluk - Motivasyon ve kurumsal kültür - Yönetimsel etkinlik

Kaynak: Grant ve Jordan, 2012: 186.

1.3.1.1.2. Maliyet Liderliği Stratejisinin Avantajları

Maliyet liderliğini elinde bulunduran işletmeler rakiplerine göre daha fazla gelir elde ederken, maliyet liderliği sayesinde beş rekabet gücünden de korunmaktadır (David, 2007: 200). Maliyet liderliği stratejisini avantajlı yönlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Besler, 2013; 37-38):

- Maliyet liderliği konumunda olan işletmeler maliyet avantajı ve ölçek ekonomisi gibi avantajlara sahip olduklarından, bu işletmeler rakiplerine karşı pazara giriş engeli oluştururlar.
- Maliyet liderliği pozisyonu vasıtasıyla yakalanan düşük maliyet düzeyi ile fiyatlar aşağı çekilmektedir. Dolayısıyla fiyatların çekildiği bu nokta ikame ürünler için bir engel oluşturmaktadır.
- Bu strateji sayesinde işletmeler girdi maliyetlerinde de esneklik sağladığından en düşük maliyetli tedarikçiyi seçme imkânı da yakalamış olurlar.
- Maliyet liderliği stratejisi alıcıların geriye dönük büyüme isteklerini engelleyen bir strateji olduğundan işletmeleri alıcılara karşı koruma konusunda da bir avantaj sağlamaktadır.
- Maliyet liderliği stratejisi rakipler üzerinde bir savunma sağlamaktadır. Rakip işletmeler, maliyet liderliğine sahip olan işletme nedeniyle nispeten daha düşük gelir elde ederler.

- Maliyet liderliği stratejisi sayesinde işletmeler ellerinde bulundurdukları maliyet avantajı sayesinde güçlü toptancılardan daha az etkilenirler.
- Düşük maliyet daha fazla pazar payı ve daha fazla pazarlık gücü anlamına gelmektedir.
- Pazara giriş engeli oluşturması noktası da avantajları arasında yer almaktadır (Eren, 2000: 289).

1.3.1.1.3. Maliyet Liderliği Stratejisinin Dezavantajları

Maliyet liderliğine sahip olmak elbette ki bir takım sakıncaları da beraberinde getirmektedir (Porter, 2015: 54):

- Sadece düşük maliyete odaklanılması sebebiyle üründe ve pazarlamada yapılması gereken değişikliklerin fark edilmemesi,
- Pazara sonradan dahil olan firmaların, taklit yoluyla işleri daha düşük maliyetle öğrenmeleri (Eren, 2000: 289; David, 2007: 201).
- Maliyet liderliği stratejisi düşük maliyet ile yeni işletmelerin faaliyetlerindeki bütün maliyetlerin azaltılması ile elde edildiği bilinmektedir. Çevredeki hızlı değişim ve gelişime tepkisiz kalamayan işletmeler için bu değişim ve gelişmeler bazen maliyetlerin düşürülmesine izin vermemektedir.
- Sadece maliyet azaltımına odaklanmak etrafta olup bitenleri fark etmeyi engelleyebilir.
- Maliyet liderliği pozisyonunu rakiplere kaptırmamak için varlık ve yeteneklerin kolayca taklit edilmemesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013:261-262).
- Teknolojik değişikler de risk faktörü içerebilir.
- Rakiplerin ya işçilik maliyetlerini azaltarak ya da ileri teknoloji kullanarak faaliyetlerin maliyetlerini en aza indirebilme riskinin bulunması,
- İşletme, maliyet liderliği sağlayan varlık ve yeteneklerin rakipler tarafından taklit edilebilme riskinin varlığı,
- Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının sürekli olarak takip edilmemesi nedeniyle müşterinin algıladığı değerin giderek önemini yitirmesi (Besler, 2013: 38).
- Maliyetleri düşürmenin en yaygın kullanılan yöntemlerinden biri de işçilik maliyetlerinin düşürülmesidir. Ucuz iş gücü kullanarak maliyet avantajına sahip olan bir işletme rakiplerinin maliyet liderliği üstünlüğüne son verebilir.

- Verimliliği artırıcı daha üstün teknolojiler gerektiren alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin, maliyet liderliği avantajının kolaylıkla rakiplere geçebilmesi nedeniyle risk altında oldukları bilinmektedir.
- Maliyet liderliğinin dezavantajlı yönlerinden biri de çevre ve müşteri istek ve ihtiyaçlarında meydana gelen değişmelerdir. Maliyet lideri işletme, sadece çevresel değişimlere odaklanarak müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri önemsemediği takdirde rekabet, müşteri isteklerine uygun farklılaşmaya doğru evrilecektir. Bu durumda maliyet liderliği önemini kaybedecektir (Eren, 2000: 289).

Porter (1985: 116-117) maliyet avantajının zorluklarını da ele almıştır. Bu zorlukların dezavantajlar başlığı içerisinde değerlendirilebileceği varsayılabilir. Porter maliyet avantajı zorluklarını şu şekilde açıklamaktadır:

- *Üretim faaliyetlerinin maliyetlerine özel odaklanma:* Her ne kadar maliyet liderliği denildiği zaman akla ilk "üretim" gelse de aslında satış, pazarlama, teknoloji ve geliştirme gibi önemli fonksiyonlar toplam maliyet içerisindeki önemli kalemleri oluşturmaktadır. Fakat maliyet analizinde bu gibi kalemler daha az dikkat çekmektedir. Çünkü üretim faaliyetleri, maliyetleri etkileyen en önemli faktör olarak algılanmaktadır.
- *Satın almayı (tedarikçiyi) ihmal etme:* Birçok işletme işgücü maliyetlerini düşürmek için özenle çalışırken bir taraftan satın alınan girdilere gereken özeni göstermemektedir. Böyle işletmeler satın almayı ikinci plana atmaktadırlar.
- *Dolaylı veya küçük faaliyetleri gözden kaçırmak:* Maliyet düşürme programları genellikle büyük maliyet faaliyetlerine ya da bileşen imalatı/ montajı gibi doğrudan aktivitelere odaklanmaktadır.
- *Maliyet faktörlerinin yanlış algılanması:* İşletmeler genellikle maliyetlerini yanlış teşhis etmektedirler. Maliyet avantajının kaynağını anlayamamak, işletmenin ulusal payını artırarak maliyeti düşürmeye çalışmasına neden olabilmektedir. Bu durumun maliyet durumunun daha da kötüleşmesine neden olduğu varsayılmaktadır.
- *Bağlantılardan Yararlanamama:* İşletmeler maliyeti etkileyen tüm bağlantıları, özellikle tedarikçilerle olan kalite güvencesi, denetim ve hizmet gibi faaliyetler arasındaki bağlantıları çok da tanımamaktadır. Bağlantıların tanınmaması, her

bir departmanın maliyetlerinin aynı miktarda azaltılmasını zorunlu kılma gibi hatalara da yol açabilmektedir.

- *Çelişkili maliyet azaltma:* İşletmeler genellikle maliyeti çelişkili şekilde azaltmaya çalışırlar. Örneğin, ölçek ekonomilerinin faydalarından yararlanmak için Pazar payı kazanmaya çalışırken, aynı zamanda model ekonomilerinin çoğalması yoluyla ölçek ekonomilerini yok etmektedir.
- *Farkında Olmadan Çapraz Sübvansiyon Yapılması:* İşletmeler çapraz sübvansiyonu genellikle maliyetlerin farklı davranış gösteren bölümlerin varlığını tanımakta başarısız olduklarında yapmaktadırlar. Çapraz sübvansiyon sadece yüksek fiyat segmentlerinde rekabet edebilecek odaklanmış rakipleri ortaya çıkarmaktadır.
- *Adım adım (aşamalı olarak) düşünmek:* Maliyet azaltma çabaları, zinciri yeniden yapılandırmanın yollarını bulmak yerine çoğunlukla mevcut değer zincirinde artan maliyet iyileştirmeleri için çaba göstermektedir.
- *Farklılaştırmayı Baltalamak:* Maliyet düşürülmesi, bir işletmenin benzersizlik kaynaklarını ortadan kaldırması durumunda farklılaştırmayı baltalamaktadır.

1.3.1.1.4. Maliyet Liderliği ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Maliyet liderliği stratejisi, sektördeki birçok işletme tarafından uygulandığında veya herhangi bir işletme, maliyet liderliği stratejisini taklit etmede maliyet dezavantajı ile karşı karşıya kalmıyorsa, maliyet lideri olmak işletme için sürekli bir rekabet avantajı yaratmayacaktır. Sürdürülebilir bir rekabet avantajı oluşturabilmek, izlenilen maliyet liderliği stratejisinin değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez olmasına bağlıdır. Sürdürülebilir bir maliyet liderliği avantajı yakalayabilmek için gerekli kriterler şu şekilde sıralanmıştır (Barney, 1997: 215):

A. Örgütsel Yapı
    - Az katmanlı yapı
    - Basit ilişki/ iletişim
    - Kurumsal küçük (az) personel
    - Dar iş alanlarına odaklanma

B. Yönetim Kontrol Sistemi
    - Sıkı maliyet kontrolü
    - Nicel maliyet hedefleri

- İşgücü, hammadde, envanter ve diğer maliyetlerin yakın gözetimi
- Maliyet liderliği felsefesi

C. Ücret ve Tazminat Politikaları

- Maliyet azaltımları için ödül
- Maliyet azaltımına tüm çalışanların katılımı için teşvikler.

Yukarıda sayılan bu kriterlere ek olarak Porter'ın (1985: 112) maliyet avantajında daha fazla sürdürülebilir olmak için gerekli olan kriterlerini de ekleyebiliriz. Bu kriterler:

- Ölçek,
- Karşılıklı ilişki,
- Tedarikçiler ve dağıtım kanalları ile olan "bağlantı",
- Tescilli (proprietory) ürün veya süreç teknolojisi oluşturmak için politikalar,
- Zamanlama,
- Entegrasyon.

Bütün bunların yanında Porter (1985: 113) bazı sektörlerde konum, kapasite kullanım şekli, politika (siyaset) seçeneği gibi faktörlerin de sürdürülebilir maliyet avantajı kaynağı olabileceğinden söz etmiştir.

Yukarıda işletmelerin maliyet avantajı sağlayabilmesi için iki ana yol olduğundan söz edilmişti. Bunlardan biri değer zincirini yeniden şekillendirme yoluyla kazanılan maliyet avantajı idi. Başarılı maliyet liderleri genellikle maliyet avantajını değer zincirindeki birden fazla kaynaktan almaktadır. Maliyet avantajının sürdürülebilirliğinin sadece tek bir faaliyetten değil, birçok faaliyetten ve sürekli yapılandırılmış değer zincirinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir (Porter, 1985: 99).

1.3.1.2. Farklılaştırma Stratejisi

Farklılaştırma stratejisi, işletmenin ürün ya da hizmeti farklılaştırarak pazarın geneline benzersiz olarak nitelendirilebilecek şekilde yeni bir ürün ortaya çıkarmasıdır. Yani farklılaştırma stratejisi ürünün/hizmetin kalitesi, niteliği veya satış sonrası hizmetleri açısından alıcılara eşsiz bir değer sunmasıyla rakiplere üstünlük sağlamaya imkân tanıyan bir değer stratejisidir (Akgemici, 2015: 192). Bir işletmenin ürünlerini/ hizmetlerini rakiplerinin ürünlerinden/ hizmetlerinden ayırt etmeye çalışarak rekabetçi

bir pazarda farklılaştırması olarak da ifade edilmektedir (Mintzberg ve Quinn, 1996: 88). Bal (2011: 81)'ın rakiplerin yaptığından farklı uygulamalar, mal ve hizmetleri ortaya çıkararak alıcıların (müşterilerin) tercihlerinin kendi yanlarından kullanmalarını sağlamak olarak tanımladığı farklılaştırma stratejisi Hitt vd. tarafından (2006) müşterilerin farklı olarak algıladıkları mal veya hizmetleri üretmek için yapılan eylemler olarak ifade edilmiştir. Yine Thompson ve Strickland (2001: 163), alıcıların çeşitli ihtiyaçlarının ve tercihlerinin standartlaştırılmış bir ürün ya da neredeyse aynı özelliklere sahip satıcılar tarafından karşılanmasının güç olduğu durumlarda kullanılabilecek çekici bir rekabet stratejisi olarak ifade edilmiştir.

Farklılaştırma, işletmenin değer zincirinden kaynaklanmaktadır. Çünkü hemen hemen her değer faaliyeti potansiyel bir benzersizlik kaynağıdır. Dolayısıyla sadece fiziksel ürünler değil, bakım veya zamanlama gibi dolaylı faaliyetler de doğrudan faaliyetler gibi farklılaştırmaya katkıda bulunabilirler. Ayrıca işletmeler faaliyetlerinin genişliği ya da rekabet kapsamı ile de kendilerini farklılaştırabilirler (Porter, 1985: 121).

Farklılaştırma stratejisi, pazarda rakiplerin yaptığı/ ürettiği mal ve hizmetlerden farklı bir şey ortaya koyma amacını taşımaktadır (Besler, 2013: 38; Ülgen ve Mirze, 2013: 262). Öte yandan bu strateji ile işletmenin bütün faaliyetlerinde değişiklik yapılarak ortalamanın üzerinde gelir elde etmek amaçlanmaktadır. Bir işletmenin değer zincirinde yer alan alıcı (müşteri) değeri ile benzersizliğin maliyeti arasındaki en büyük farkı yaratmak da, stratejinin amaçları arasında yer almaktadır (Porter, 1985: 53). Alıcıların benzersiz ürün ve hizmete, farklı oluşu dolayısıyla diğer mal ve hizmetlere nazaran daha fazla ödeme yapmaları beklenmektedir. Fakat her alıcı ya da alıcı grubu farklılaştırılan mal ve hizmet için yüksek bedeller ödeyebilecek maddi güçte değildir. Dolayısıyla bu bedeli ödeyebilecek müşteri grubu hedef alınarak amaca ulaşmak daha doğru olacaktır (Besler, 2013: 39). Çünkü burada önemli olan alıcıların tüm bu farklılaştırma için yüksek bedel ödemeyi kabul etmesidir. Örneğin Mercedes ve BMW otomobiller, Avrupa'daki fiyatlarına göre Amerika'da daha pahalıdır. Bunun sebebi bu markaların Amerika vatandaşları için lüks ve statü sembolü olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla işletmeler farklılaştırma stratejisi ile pazarda/sektörde ayrıcalıklı ürün üreten tek işletme unvanını elde ederek farklılık neticesinde ortaya çıkan ranttan faydalanabilmektedirler (Eren, 2000: 289-290).

Yukarıda da bahsedildiği üzere farklılaştırılmış bir ürün müşterilerin benzersiz ihtiyaçlarını karşıladığı için farklılaştırma stratejisi izleyen firmalar nispeten daha yüksek fiyat ile satış yapabilmektedirler. Bir alıcı farklılaştırılmış ürün/ hizmet için yüksek fiyat ödemeye razıysa o ürünün/ hizmetin gerçekten benzersiz olduğuna inanmakta ya da onu benzersiz olarak algılamaktadır (Hitt vd., 2006: 121).

Farklılaştırma stratejisinin temelinde pazarda yer alan diğer rakiplerin ürettiği mal veya hizmetin farklılaştırılarak benzeri olmayan bir ürüne/ hizmete dönüştürmek yatmaktadır. Bu farklılaştırmayı ürünün dizaynında, marka isminde, teknoloji gibi alanlarda yapılabilirken mal ve hizmetin özellikleri ile dağıtımında da çeşitli farklılaştırmalara gidilebilmektedir (Dinçer, 2007: 202). Yani farklılaştırma ile anlatılmak istenen sadece ürün veya hizmette bir farklılaşma değil; kalite, teknoloji, süreç, davranış gibi unsurlardaki değişimi de içine almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 262; Porter, 2015: 45). Farklılık, farklı ürün/hizmet sunmanın yanı sıra işletme ile müşteri arasındaki her etkileşimi anlayarak bu etkileşimin müşteriye ek bir fayda sağlaması için "nasıl" artırılacağını sorgulamaktadır (Grant ve Jordan, 2012: 191). Dolayısıyla bu stratejinin, üretilen ürün ve hizmete karşı müşteri sadakati yaratma açısından da önemli bir strateji olduğu söylenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 262). Ürün ya da hizmeti farklılaştırma ile nicelik olarak artış değil nitelik olarak artış ifade edilmektedir. Ürün ya da hizmetin niteliğinde farklılık yaratarak müşteri için değer yaratmak esastır. Böylece alıcının gözünde ürün değerli hale gelecek, fiyat hassasiyeti azalacak ve müşteri sadakati oluşacaktır (Bal, 2011: 83). Farklılaştırma stratejisi ile birlikte oluşan marka sadakati ve fiyat hassasiyeti rekabette avantaj yaratmaktadır. Başka bir ifadeyle, işletmeler farklılaştırma stratejisi sayesinde, rakiplerden daha yüksek bir değer algısı yaratarak rekabet avantajı elde etmektedirler (Bal, 2011: 82). Bunu şu şekilde açıklamak mümkündür: Müşteri sadakati giriş engeli oluşturmaktadır. Ayrıca alıcılar benzersiz ürünü kıyas edebilecek başka bir ürün bulamadıklarından ve fiyata karşı daha az hassas olduklarından, bu durumun alıcıların gücünü kırması doğaldır. Öte yandan farklılaştırma stratejisi ile yaratılan yüksek marjlar sayesinde tedarikçilerle de baş edilebilmektedir. İkame ürünler karşısında da benzersiz oluşu itibariyle kıyas edilemez bir konum yakalamış olduğu söylenebilmektedir (Porter, 2015: 45).

Farklılaştırma stratejisi ile başarılı olabilmek için, alıcıların gerçekten ne istediklerini, onlar için değerli olan şeyin ne olduğunu ve neye gerçekten para

ödeyeceklerini anlamak önemlidir (Thompson ve Strickland, 2001: 165). Başarılı bir farklılaştırma, daha fazla ürün esnekliği, daha az uyumluluk, daha düşük maliyet, daha iyi hizmet, daha az bakım, daha fazla kolaylık veya daha fazla özellik anlamlarına da gelebilmektedir. Başarılı bir farklılaştırma stratejisinde tüketiciler farklılaşma özelliklerine güçlü bir şekilde bağlandıklarından, ürün için daha yüksek fiyat talep etmesine ve müşteri sadakatini kazanmasına yardımcı olmaktadır (David, 2007: 191). Ayrıca farklılaştırma stratejisinin başarısı, müşterilerin değer verdiği farklılaştırılmış özelliklerin, önemli bir maliyet artışı olmadan sürekli olarak yükseltilmesine de bağlıdır (Hitt vd., 2006: 121). Başarılı bir farklılaştırma işletmeye;

- Ürün/ hizmet için yüksek fiyat önermesine ve/ veya
- Birim satışlarını artırmasına,
- Müşteri sadakati kazanmasına olanak vermektedir (Thompson ve Strickland, 2001: 165).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanmasında takip edilen dört yol bulunmaktadır (Eren, 2000: 290) :

- Rakiplere göre daha üstün bir teknik ve teknoloji ile yapılan farklılaştırma,
- Kalite iyileştirme çabalarını artırarak yapılan farklılaştırma,
- Destek hizmetleri, satış sonrası hizmetler gibi müşterilere yönelik olan hizmetlerin rakiplere nazaran daha hızlı, etkili, kaliteli vb. gerçekleştirilerek yapılan farklılaştırma,
- Rakipleri ile an az kalite ve özellikteki ürün ve hizmetleri daha düşük fiyatı vermeyi amaçlayan farklılaştırma.

Porter (1985: 162-163), farklılaştırma stratejisinin uygulanabilmesi için:

- Gerçek alıcının kim olduğunu belirlenmesi,
- Alıcının değer zincirinin ve işletmenin bu zincir üzerindeki etkisinin tanımlanması,
- Alıcının satın alma kriterlerinin belirlenmesi,
- İşletmenin değer zincirindeki mevcut ve potansiyel benzersizlik kaynaklarının değerlendirilmesi,
- Mevcut ve potansiyel farklılaştırma kaynaklarının maliyetinin belirlenmesi,
- Alıcı için değer yaratan en değerli farklılaştırmanın seçimi,

- Seçilen farklılaştırma stratejisinin sürdürülebilirliğinin test edilmesi ve
- Farklılaştırma biçimlerini etkilemeyen faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi gibi adımların sırasıyla izlenmesi gerektiğinin altını çizmektedir.

İşletmeleri farklılaştırma stratejisi uygulamaya iten birtakım beceri ve kaynakların varlığından da bahsedilmektedir. Mathis ve Jackson (1997: 197) bu beceri ve kaynakları;

- Güçlü pazar yetenekleri,
- Ürün mühendisliği,
- Yaratıcı yetenek ve kabiliyet,
- Kalite ve teknik liderlik için kurumsal itibar,
- Ürün veya hizmetin tedarikçiyle güçlü birliği

olarak sıralamıştır.

Yine aynı yazarlar farklılaştırma faaliyetlerini desteklemek ve sürdürmek için örgütsel birtakım gereksinimlerden söz etmişlerdir. Bunlar:

- Ar-ge, ürün geliştirme ve pazarlama fonksiyonları arasında güçlü işbirliği,
- Kantitatif yöntemler yerine subjektif ölçüm ve teşvikler,
- Yetenekli işgücünü cezp edici olanaklar,
- Kilit müşteriye yakınlık,
- Satış, operasyon-teknik ve pazarlama konusunda uzman personel.

Mintzberg ve Quinn (1996: 88) farklılaştırmanın beş farklı yolla yapılabileceğinden söz etmişlerdir. Bu beş farklı yol şu şekilde açıklanmaktadır:

1. Fiyat Farklılaştırma Stratejisi: Fiyat farklılaştırması, başka hiçbir yolla farklılaştırılamayan bir ürünle veya standart bir tasarım yoluyla uygulanabilir. Üreticiler fiyat farklılaştırmasında daha çok, düşük fiyata yönelmektedirler.

2. İmaj Farklılaştırma Stratejisi: Pazarlamada bazen farklılaştırmayı sağlamak adına ürün için imaj yaratılır. Örneğin bir yoğurt kabının ambalajını daha süslü hale getirmek gibi.

3. Destekleme Farklılaştırma Stratejisi (Support Differentiation Strategy): Ürünün kendisi üzerinde hiçbir etkiye sahip olmayan fakat, bir miktar destek temelinde farklılaştırmayı ifade etmektedir. Destek farklılaştırması, ürünün satışıyla, hizmetin

gerçekleştirilmesiyle, sağlanmasıyla ilgili olabilir. Thedore ve Levitt (1980) tasarımla farklılaşmayı yakalamanın oldukça zor olsa da her zaman, özellikle destek yoluyla önemli farklılaşma biçimi elde edilebilir olduğunu belirtmişlerdir.

4. Kalite Farklılaştırma Stratejisi: Kalite farklılaştırması, ürünün daha iyi olmasını sağlayan özelliklerle ilgilidir. Daha iyi olmak ile kastedilen, ürünün daha uzun süre dayanıklılığı veya üstün performansıdır

5. Tasarım Farklılaştırma Stratejisi: Gerçekten farklı olan bir şeyler sunarak benzersiz özellikler sağlamayı ifade etmektedir.

Bal (2011: 84-86)'ya göre farklılaştırma sağlayan yedi kaynak bulunmaktadır. Bunlar:

- Ürün/ hizmet özelliklerine odaklanmak,
- Ürün karmaşıklığına odaklanmak,
- Ürün tanıtımının zamanlamasına odaklanmak,
- Lokasyona odaklanmak,
- İşletme ve müşteri arasındaki ilişkilere odaklanmak,
- İşletmedeki fonksiyonlar arası bağlantılara odaklanmak,
- İşletmeler arasındaki bağlantılara odaklanmak.

Elbette ki farklılaştırma stratejisini uygulamanın bir takım maliyetlere de katlanmayı gerektireceğinden yukarıda söz edilmişti. Ölçek, karşılıklı ilişkiler, öğrenme ve zamanlama gibi faktörler farklılaştırma maliyetini etkileyen önemli unsurlardır. Bir işletme radikal bir şekilde maliyetlerini düşürmeye çalışırken benzersizlik sağlamak adına girişeceği faaliyetler maliyetleri artıracaktır. Fakat burada önemle belirtilme istenen bir nokta vardır ki o da benzersizliğin bir alıcı için değerli olmadığı sürece farklılaştırmaya yol açmayacağıdır. Ancak, başarılı bir farklılaştırma, ekstra maliyetin üzerinde yüksek fiyat sağlayan alıcılar için değer yaratmanın yolunu bulduğu söylenmektedir (Porter, 1985: 130).

1.3.1.2.1. Farklılaştırma Stratejisinin Avantajları

Farklılaştırma stratejinin avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Porter, 1985: 14):

- Mal veya hizmetin fiyatı, benzersiz olmanın getirdiği ek maliyetleri aştığı takdirde, farklılaştırmayı başaran ve sürdürebilen firma sektör ortalamasının üzerinde gelir elde edebilir.
- Tıpkı maliyet liderliği stratejisinde olduğu gibi farklılaştırma stratejisinde de firmalar rakiplerine göre daha fazla kazanç sağlarlar ve beş rekabet gücüne karşı başa çıkabilirler.
- Farklılaştırma stratejisi müşterilerde marka sadakati yaratarak yüksek fiyatlara karşı esneklik yaratır. Ayrıca, oluşan müşteri sadakati pazara girmek isteyen muhtemel rakiplere karşı giriş engeli oluşturmaktadır.
- Bu strateji ile işletmeler tedarikçilerle daha kolay başa çıkabilmektedirler.
- Farklılık yaratan ürün ya da hizmet sayesinde işletme, ikame ürünler karşısında daha fazla direnç göstermektedir (Dinçer, 2007: 202).
- Farklılaştırma stratejisi ile artan marjlar sayesinde hem düşük maliyetli konum ihtiyacı ortadan kalkmakta hem de yaratılan müşteri sadakati ile olası rakiplere karşı pazara giriş engeli oluşturulmaktadır (Bal, 2011: 53-84; Besler, 2013: 40).
- Farklılaştırma stratejisi tıpkı maliyet liderliği stratejisi gibi tedarikçilerin ileriye doğru dikey büyüme isteklerini ve alıcıların da geriye yönelik büyüme isteklerini azaltan bir stratejidir (Besler, 2013: 40).

1.3.1.2.2. Farklılaştırma Stratejisinin Dezavantajları

- Farklılaştırma stratejinin dezavantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (David, 2007: 191-192):
- Alıcıların "benzersiz ürün"e daha fazla fiyat ödeyecek kadar ürünü değerli bulmaması durumu bir risk olarak değerlendirilebilir. Böyle bir durumda maliyet liderliği stratejisi farklılaştırma stratejisini alt edebilir.
- Rakiplerin farklılaştırma özelliklerini kolayca/ hızlı bir şekilde taklit edebilme durumu da risk oluşturmaktadır (Porter, 195: 21). Dolayısıyla işletmeler,

rakipleri tarafından hızlı ve ucuz bir şekilde taklit edilemeyecek, dayanıklı kaynaklar (durable sources) bulmalıdırlar.

- Farklılaştırma stratejisi uygulanırken işletmeler muhakkak çok dikkatli olmalıdırlar. Alıcılar, bir ürün ya da hizmeti kendileri için değerli algılamadıkça, farklılaştırma bedeli (yani nispeten daha yüksek fiyat) ödemeyi kabul etmeyeceklerdir.
- Farklılaştırma stratejisinde önemli görülen risklerden birisi de yüksek bir pazar payına sahip olmanın önünde bir engel oluşturmasıdır.
- Farklılaştırma uğruna maliyetlerin çok fazla olması durumunda alıcı marka sadakatini koruyamayarak daha düşük maliyetli ürünlere doğru geçiş yapabilmektedir.
- Taklit ürünlerin yarattığı tehlike de riskli durumlar arasında değerlendirilmektedir (Dinçer, 2007: 202).
- Müşteriler farkındalığı algılayamadıkları ya da farklılık yaratan özellik(ler) için ödenecek fiyatı yüksek bulduklarında farklılaştırma stratejisini işe yaramadığı söylenebilmektedir.
- Belirli bir zaman, müşteri tarafından rağbet gören bir farklılık bir zaman sonra popülaritesini yitirebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 263).
- Bazı durumlarda farklılaştırma stratejisini benimsemek maliyet liderliği konumundan ödün vermeyi gerektirebilir (Besler, 2013:40).
- Taklitlerin çoğalması ile algılanan farklılık azalabilmektedir.
- Alıcıların farklılaştırmaya olan ihtiyacını azalabilmektedir (Porter, 2015: 55).

1.3.1.2.3.Farklılaştırma Stratejisi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Başarılı bir farklılaştırma stratejisinin, sektördeki rakiplerden farklı, eşsiz bir değer yaratmasını anlamak kolay olsa da, zor olan alıcılar için değerli kabul edilen bu ürünü/ hizmeti benzersiz kılan niteliklerin nasıl oluşturulacağını anlamaktır.

Farklılaştırma stratejisi ile işletmeler diğer rakip işletmelerin ürün ve hizmetlerinin algılanan değerinden daha fazla değer yaratarak rekabet avantajı elde etmeye çalışırlar (Barney, 1997: 241). Farklılaştırma stratejisinin rekabet avantajı sağlayabilmesi için işletmenin ya rakiplerinden önemli ölçüde farklılık gösteren ürün ya da hizmeti piyasaya sunması ya da rakiplerinden çok farklı bir müşteri değeri yaratmak için bir

takım yeteneğe sahip olması gerekmektedir (Thompson ve Strickland, 2001: 166). Barney (1997: 243) esasında farklılaştırmanın büyük ölçüde alıcının ürün ya da hizmeti algılamasına bağlı olduğunu ifade etmektedir. Farklı işletmeler tarafından satılan fakat tamamen birbirinin aynısı olan iki üründen birincisi eğer alıcının gözünde daha değerli ise o ürün/hizmet farklılaştırma avantajına sahip olacaktır. Alıcı bir malı veya hizmeti satın almadan önceki beklentileri ile satın aldıktan sonraki duyguları arasındaki fark alıcının o ürüne ya da hizmete atfettiği değer olarak tanımlanabilir. Herhangi bir işletmede mal ve hizmet üretmek için gerçekleştirilen faaliyetler için katlanılan maliyet eğer o malın veya hizmetin alıcıya sağladığı katkıdan düşük ise, değer yaratacağı beklenmektedir. Yani işletme değer yaratmak adına ya üretim faaliyetlerinde katlanılan maliyeti düşürecek ya da farklılık yaratarak alıcının daha fazla bedel ile o ürün ya da hizmeti satın almasını sağlayacaktır (Doğan, 2017: 176).

Farklılaştırma stratejisinin uygulanması işletmelere ekstra bir maliyet getirebilmektedir. Fakat farklılaştırma sayesinde daha yüksek fiyat uygulayarak rekabet üstünlüğü de elde edilebilmektedir. Dolayısıyla farklılaştırma için katlanılan maliyet, işletmenin talep edeceği fiyattan (ürün bedelinden) az ise böyle bir durumda işletme pazarda ortalamanın üzerinde kar elde edebilecektir. Zaten farklılaştırma stratejisinde mühim olanın da farklılaştırma maliyetlerini aşan bir fiyat uygulamasına gitmek olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan farklılaştırma stratejisini takip ederken maliyet konumlarının da ihmal edilmemesinin önemi vurgulanmaktadır. Farklılık yaratacak maliyetlere katlanmanın yanı sıra, rekabette üstünlük sağlamak adına diğer bütün alanlarda maliyet avantajına da sahip olacak şekilde maliyetleri, rakiplerin maliyetlerine yakın düzeyde tutulmasından söz edilmektedir (Akgemici, 2015: 192-193).

Yani kısacası bir işletme farklılaştırma stratejisi aracılığıyla, farklılaştırma maliyetinin üstünde bir fiyat elde ettiğinde farklılaştırma üstünlüğü yakalamış olmaktadır (Grant ve Jordan, 2012: 191).

Standart ürünlerin müşteri ihtiyaçlarını yeterince karşıladığında ya da rakipler tarafından hızlı bir şekilde taklit edildiği durumlarda farklılaştırma rekabet avantajını garanti etmemektedir (David, 2007: 191).

Sürdürülebilir farklılaştırma, bir işletmenin satın alma kriterlerini etkileyen benzersiz bir dizi değer etkinliğini gerçekleştirmesini gerektirir. İşletmenin tüm satın

alma kriterlerini yerine getiren alıcılar için yaratılan kümülatif değer, işletmenin tamamının farklılaştırma seviyesini göstermektedir. Farklılaştırma, işletme kaynaklarının alıcı için değerli olduğu ve uzun vadede rakipler tarafından taklit edilemediği sürece sürdürülebilir olacaktır. Farklılaştırmanın sürdürülebilirliği ayrıca, alıcıların algıladıkları değere ve kaynakların rakipler tarafından taklit edilip edilememesine de bağlı olmaktadır (Porter, 1985: 158).

Porter (1985: 158), şu durumlara farklılaştırma stratejisinin daha da sürdürülebilir olduğunu ifade etmiştir:

- İşletmenin benzersizlik kaynaklarının rakiplere karşı bariyer oluşturduğu durumlar,
- Farklılaştırma stratejisinin maliyet avantajı oluşturduğu durumlar,
- İşletme kaynaklarının çok çeşitli olduğu durumlar,
- İşletme farklılaştırma yaparken aynı zamanda değiştirme giderlerini de (switching cost) yarattığı durumlar.

1.3.1.3. Odaklanma Stratejisi

Odaklanma stratejisi, maliyet liderliği ve farklılaştırma ana stratejilerinin sınırlandırılmış coğrafi bir bölgede ya da seçilen sınırlı müşteri grubuna uygulanması olarak tanımlanabilmektedir. İşletme seçtiği bu stratejiyi pazarın genelinde değil, daha küçük bir bölümünde uygulamaktadır (Besler, 2013: 41). Daha dar bir alıcı grubunun hedef alınması odaklanma stratejisini diğer iki stratejiden ayıran bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Bal, 2011: 86).

Odaklanma, küçük tüketici gruplarının ihtiyaçlarını karşılayan ürünler ve hizmetler üretmektir (David, 2007: 188). Odaklanma stratejisi ile işletme ya belli bir kesimin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak için farklılaştırma stratejisini ya bu kesime hizmet ederek maliyetleri düşürmeyi ya da her ikisini birlikte gerçekleştirebilmektedir (Porter, 2015: 46).

Odaklanma stratejisinde amaç, istek ve ihtiyaçlarına göre kategorize edilmiş müşteri gruplarından hedef seçilmekte bu gruba yönelik faaliyette bulunularak rekabet avantajı sağlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 265). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri pazarın/ sektörün bütününü hedef alırken, odaklanma stratejisi pazarda belli bir bölüm seçerek o bölüme en iyi şeklide hizmet vermeyi amaçlamaktadır. Yani

odaklanma stratejisini seçen bir işleme pazarın belli bir bölümünü seçerek hedef pazara nüfuz etmeye çalışır. Hedef pazar belirli bir tüketici grubunu, belirli bir üretim ya da dağıtım hattını ya da belli bir coğrafi bölgeyi temsil edebilir (Dinçer, 2007: 203).

Odaklanma stratejileri daha çok, rekabetin ve işletme sayısının fazla olduğu pazarlarda mücadele etmeye çalışan küçük ve orta ölçekli işletmeler için uygundur. Çünkü küçük ve orta ölçekli işletmeler özellikleri itibariyle yoğun rekabet ortamında ayakta kalmakta zorluk yaşayabilmektedir. Böyle bir durumda çok dar bir pazarda, çok farklı beklentileri olan müşteriler için hizmet vererek konumlarını güçlendirmekte ve rekabet avantajı elde etmek için çaba sarf etmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 265).

Odaklanma stratejisi farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejilerinde uygulanabilmektedir. Yani işletme maliyet liderliği alanında bir odaklanma stratejisini uygulayarak maliyet odaklanması ya da farklılaştırma alanında odaklanma stratejisi uygulayarak farklılaştırma odaklanması stratejisini uygulayabilmektedir (Dinçer, 2007: 203). Odaklanma stratejisi, sektör içinde nispeten dar bir rekabet alanına odaklandığından diğer iki ana stratejiden (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri) oldukça farklıdır. Odaklanma stratejisi Porter (1985)'ın jenerik stratejileri içinde yer almaktadır. Düşük maliyet ile daha küçük alıcı grubu için maliyet odaklanması ve dar alıcı grubundan oluşan farklılaştırma odaklanması olmak üzere iki farklı türü bulunmaktadır (Porter, 1985: 15; Eren, 2000: 296).

Maliyet odaklı stratejide işletme hedef pazarında maliyet üstünlüğü yakalamak için çaba sarf etmektedir (Akgemici, 2015: 194). Maliyet odaklanmasında işletme sadece maliyet liderliğine odaklanmaktadır (Dinçer, 2007: 204). Dolayısıyla maliyet liderliği stratejisi için geçerli bütün özelliklerin burada da geçerli olmasıyla birlikte faaliyet gösterilen pazar müşteri grubuna göre daraltılmaktadır. Yani hedef olarak seçilen pazarda maliyet liderliği stratejisinin uygulanması olarak da ifade edilebilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 265). Maliyete odaklanmada, bazı kesimlerin maliyet davranışındaki farklılıklar önem kazanmaktadır (Porter, 1985: 15). Maliyete odaklanmanın ötesinde en düşük fiyatla küçük bir tüketici kitlesine (niş grup) ürün veya hizmet sunan düşük maliyetli bir odaklanma stratejisi de mevcuttur. Öte yandan piyasadaki en uygun fiyata sahip ürün ya da hizmeti küçük bir müşteri kitlesine sunan "en iyi değer odaklı" (best price value) stratejisi de diğer bir alternatif olarak ortaya atılmış bir stratejidir. Bazen *"odaklanmış farklılaştırma"* olarak da adlandırılan en iyi

değer odaklı strateji, müşterilerin istek ve gereksinimlerini, rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılamaya yönelik ürün veya hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Odaklanma stratejisinin altında değerlendirilen düşük maliyetli odaklanma stratejisi ve odaklanmış farklılaştırma stratejilerinin her ikisi de küçük bir pazarı hedeflemektedir. Aralarındaki fark ise düşük maliyetli odaklanma stratejisinde niş pazara sunulacak ürün ya da hizmetin en düşük fiyatla sunulması amaçlanırken; odaklanmış farklılaştırma stratejisinde niş pazara sunulan ürün ya da hizmetin daha yüksek fiyatla fakat sahip olduğu özellikler dolayısıyla en iyi değere sahip olduğunun düşünülmesidir (David, 2007: 188). Düşük maliyet ve en iyi değer (odaklanmış farklılaştırma) stratejileri şu koşullar takip edildiğinde daha etkili olabilir (David, 2007: 192-193):

- Hedef pazar niş, büyük, kârlı ve gelişme potansiyeline sahip olduğunda,
- Endüstri liderleri nişin kendi başarıları için çok önemli olduğunu düşünmediğinde,
- Endüstri liderlerinin ana müşterileri ile ilgilenirken, hedef pazarın (niş pazarın) ihtiyaçlarını karşılamanın çok pahalı veya zor olduğunu düşündükleri durumlarda,
- Endüstrinin birçok farklı nişe ve segmente sahip olması ve dolayısıyla odaklanma stratejisini takip eden firmanın kendi kaynaklarına uygun rekabetçi bir niş seçmesinin mümkün olduğu durumlarda,
- Birkaç rakip firmanın aynı hedef pazar bölümünde uzmanlaşmaya çalıştığı durumlarda.

Farklılaşma odaklı stratejide ise hedef pazarın ihtiyaçlarını müşterilerine yeni, farklı mal ve hizmet sunarak karşılamayı temel almaktadır (Akgemici, 2015: 194). Farklılaşma odağı belirli segmentlerdeki alıcıların özel ihtiyaçlarını karşılamak için çaba sarf etmeyi gerektirmektedir (Porter, 1985: 15). Seçilen sınırlı hedef pazarda farklılaştırışmış ürün/ hizmet sunarak rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır (Besler, 2013: 41). Yani farklılaşma odağı stratejisinde belirli kesimlerdeki alıcıların özel ihtiyaçları önem taşımaktadır (Bal, 2011: 87). Bu stratejide jenerik stratejilerden olan farklılaştırma stratejisi hedef alınarak daraltılmış pazarda uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 66).

1.3.1.3.1. Odaklanma Stratejisinin Avantajları

Diğer stratejilerde olduğu gibi odaklanma stratejisi uygulamanın da avantajlı yönleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (David, 2007: 192):

- Odaklanma stratejisini uygulayan işletmelerin en önemli avantajı rakiplerin piyasaya süreceği mal ve hizmetten daha iyisini üretip pazarlayabilme şansının olmasıdır.
- Dar bir alanda faaliyette bulunulması müşteriye olan yakınlığı artırmaktadır. Bu vesileyle işletme müşterinin değişen istek ve ihtiyaçlarını kolaylıkla anlayıp hızlı bir şekilde cevap verebilmektedir. Dolayısıyla müşteri talepleri kusursuz bir şekilde karşılanabilmektedir (Eren, 2000: 288-289).
- Odaklanma stratejileri en fazla, tüketicilerin (alıcıların) kendine özgü tercihleri veya gereksinimleri olduğunda ve rakip firmaların aynı hedef bölümünde uzmanlaşma girişiminde bulunmadıklarında etkilidir.
- Diğer iki stratejide olduğu gibi odaklanma stratejisinde de işletme rakiplerine nazaran ortalamanın üzerinde gelir elde edebileceği gibi beş rekabetçi güce karşı koruma sağlayabilmektedir (Dinçer, 2007: 203).
- Odaklanma stratejisi doğası gereği küçük (daha dar) bir pazara odaklanması sebebiyle, bu gibi sınırlı pazarlar başka işletmeler tarafından riskli ya da çekici olmayan bir pazar olarak nitelendirilebilmektedir. Dolayısıyla dar bir alana odaklanılması, potansiyel rakipler için bir tehdit unsuru oluşturabilmektedir.
- Belirli bir pazara ve belirli bir ihtiyaç ve isteklere odaklanan bu stratejide ikame malların/ hizmetlerin olabilme ihtimali çok düşüktür.
- Pazarın sınırlarının çok dar olması ya da özel yeteneklere sahip olunamamasından dolayı tedarikçiler bu tür pazarlarda ileriye doğru büyüme stratejisini uygulamaktan çekindiklerini ifade etmektedir. Dolayısıyla odaklanma stratejisi tedarikçiler için de pazara giriş adına bir tehdit unsuru sayılabilmektedir.
- Tedarikçilerin durumunda olduğu gibi müşteriler için de odaklanma stratejisinin uygulandığı pazarlara girip geriye doğru dikey büyüme stratejisini uygulamanın oldukça zor olduğu bilinmektedir.
- Rakip işletmelerin de daraltılmış bir pazar dilimine girmekten çekinecekleri ifade edilmektedir (Besler, 2013: 42; Ülgen ve Mirze, 2013: 266).

- Bu strateji sayesinde işletmeler kendi pazarını ve kendi müşterilerini oluşturma imkânına da sahip olmaktadırlar (Bal, 2011: 88).
- Eğer işletme kendi segmentinde sürdürülebilir maliyet liderliği veya farklılaştırma sağlayabilirse ve segment cazip ise odakçı sektör ortalamasının üzerinde bir performans gösterebilmektedir (Porter, 1985: 16).

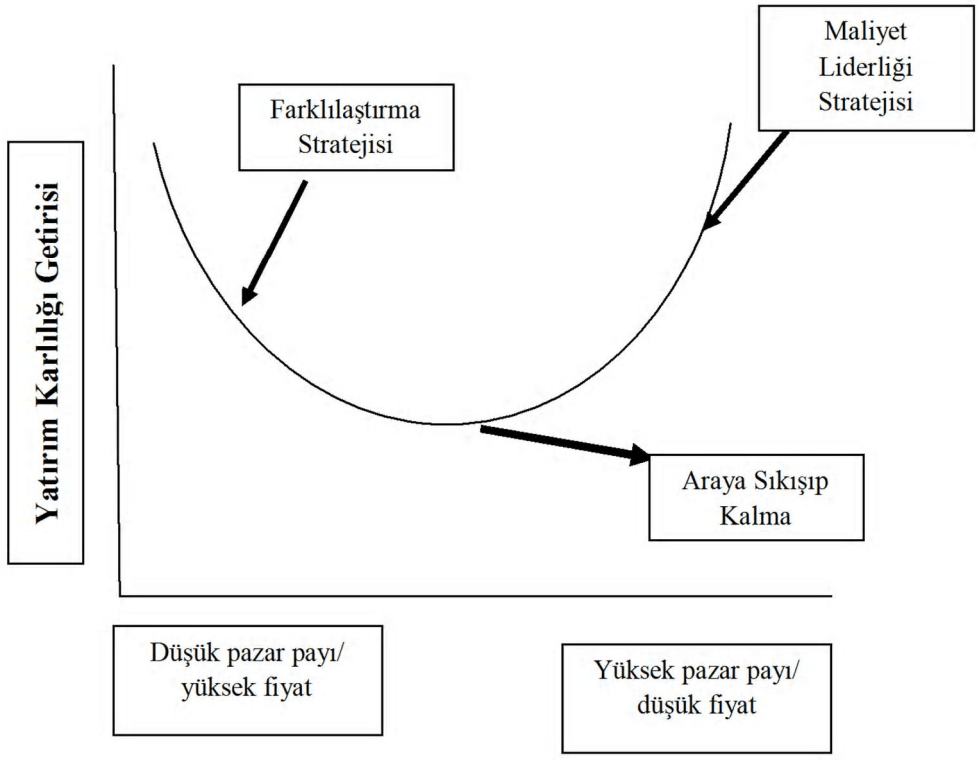
1.3.1.3.2. Odaklanma Stratejisinin Dezavantajları

Odaklanma stratejisinin dezavantajlı yönleri şu şekilde ifade edilebilir (Dinçer, 2007: 203) :

- Dar alanda ve az miktarlarda hammadde, yarı mamul ve malzeme sağladıkları için işletmeler büyük miktarlarda mal temin ettikleri toptancılar karşısında yeterli güce sahip olmamaları sebebiyle istedikleri indirimleri yaptırmayıp maliyet avantajını kaybedebilmektedirler.
- Üretim kapasitesinin az olması nedeniyle ölçek ekonomisinden yararlanma imkânı da azalmaktadır.
- Teknolojik ilerlemeler, ikame sektörlerin ortaya çıkması ve müşteri ihtiyaçlarındaki sürekli değişimler ayrıcalıklı talepte bulunan niş pazarın ortadan kalkmasına neden olabilmektedir (Eren, 2000: 299).
- Birçok rakip firmanın odaklanma stratejisini kopyalayabilmekte veya tüketici tercihlerinin piyasanın istediği ürün özelliklerine kayabilmektedir (David, 2007: 192).
- Odaklanma stratejisinde ortaya çıkan riskler genelde kârlılıktan ya da satış hacminden vazgeçme sebebiyle ortaya çıktığı söylenmektedir.
- Odaklanma stratejisinin maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi ile birlikte kullanıldığı düşünülürse her iki ana strateji için geçerli olan sakıncaların odaklanma stratejisi için de geçerli olacağını söylenebilmektedir.
- Pazar alanının çok dar olması sebebiyle istenilen büyüme gerçekleştirilemeyebilmektedir.
- Daraltılmış pazar ve müşteri grubunun cazip özellikleri ana pazardaki işletmeler tarafından ilgi uyandırdığı durumlarda ana pazardaki işletmeler de odaklanma stratejisini uygulayabilmektedir. Böyle bir durumda odaklanma stratejisini takip eden uygulayıcı işletmeler için büyük bir tehdit söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 266- 267).

- Ürün yelpazesini çok fazla geniş tutan işletmelerle odaklanma stratejisi uygulayan işletmeler arasındaki maliyet farkının, odaklanma stratejisi uygulayan işletmenin maliyet avantajını ortadan kaldırmaktadır.
- Rakiplerin kendilerine daha alt pazar bulması durumu da dezavantajlar arasında yer almaktadır (Porter, 2015: 56).
- Odaklanılan hedef küçük ya da daha dar olduğu için satın alınan yarı mamul ya da hammadde de az olmak durumundadır. Fakat büyük miktar toptancılarla çalışmak zorunda olan işletmeler için bu durum bir dezavantaj olarak nitelendirilmektedir (Besler, 2013: 42).
- Hedef pazarın cazip gelmemesi, yapısal yıkımlar ve talebin yok olması gibi durumlarda odaklanma stratejisinin sürdürülebilir olmadığı da ifade edilmektedir (Porter, 1985: 21).

Akgemici (2015: 195) tek bir stratejiye odaklanmanın birçok dezavantajı olduğunu, bunun yerine birden fazla strateji uygulayan işletmelerin performanslarının daha yüksek olduğunu dile getirmektedir. Fakat Porter (1985)'ın bu konudaki görüşü işletmelerin aynı anda birden fazla stratejiyi uygulayamayacağı yönündedir. Eğer bir işletme birden fazla stratejiyi aynı anda uygulamaya kalkışırsa bir stratejiye takılıp kalınacağını ifade etmektedir. Bu durum ilgili literatürde işletmenin maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinden hiçbirini başaramayıp "***arada sıkışıp kalma"***sı olarak nitelendirilmektedir. Arada sıkışıp kalan bir işletmenin özelliği, düşük karlılığı göze almış olmasıdır. Ayrıca işletme olarak kendi içinde de çeşitli düzenlemelerin ve/ veya yetersiz motivasyon sistemi gibi birtakım problemler de yaşaması muhtemeldir (Dinçer, 2007: 199).



Şekil 10. Pazar Paylarına Göre Rekabet Stratejilerinin Durumu

Kaynak: Barney, 1997: 251.

Şekilden de görüleceği üzere herhangi bir sektörde yüksek ekonomik performans elde etmenin iki yolu vardır:

- Ürün ya da hizmeti yüksek fiyattan satarak daha düşük pazar payı elde etmek (farklılaştırma stratejisi),
- Ürün ya da hizmeti düşük fiyattan satarak daha fazla pazar payı elde etmek (maliyet liderliği).

Bir stratejiyi seçmeyen veya her iki stratejiyi de uygulamaya çalışan işletmelerin başarısız olması beklenmektedir. Porter (1985), işte tam da bu durumu ortada sıkışıp kalmak olarak adlandırmaktadır (Barney, 1997: 251).

Arada sıkıp kalmak (stuck in the middle) işletmeler için çok zayıf bir stratejik konumu ifade etmektedir. Arada sıkışıp kalmış olan bir işletmenin karlılığı neredeyse en düşük düzeydedir. Bu durumdaki bir işletme bu konumdan kurtulmak için üç genel jenerik stratejiden birini seçmek durumundadır. Farklılaştırma ya da odaklanma stratejisini seçecek olan işletme bu stratejilerin getireceği, pazar payının ve satışların

düşmesi gibi olumsuz yönlerini de göze almalıdır (Porter, 2015: 50-51). Arada sıkışıp kalmak herhangi bir rekabet avantajı getirmediği gibi genellikle ortalamanın altında bir performans/ getiri ile ilişkilendirilmektedir (Porter, 1985: 17).

Porter (1985: 18)' a göre bir işletmenin aynı anda hem maliyet liderliği hem de farklılaştırma avantajı sağlayabileceği üç durum vardır:

- Rakiplerin arada sıkışıp kalma durumu,
- Paydaşların ve karşılıklı ilişkilerin maliyeti etkilediği durumlar ve
- İşletmenin büyük yeniliklere öncülük ettiği durumlar.

1.3.1.3.3. Odaklanma Stratejisi ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Odaklanma stratejisinin sürdürülebilirliğini şu üç faktör belirlemektedir:

- Hedef kitlelere karşı sürdürülebilirlik,
- Taklitçilere karşı sürdürülebilirlik,
- Segment ikamesine karşı sürdürülebilirlik: Odaklanma stratejisini takip eden işletmenin hizmet etmediği segmentleri tercih etme riski (Porter, 1985: 267).

Odaklanmak tek başına rekabet avantajı oluşturmaz. Ancak, rekabet elde etme avantajını etkileyebilir. Pazara odaklanma aynı zamanda bir işletmenin cevap verme süresine (response time) istinaden de rekabet etme yeteneğini etkileyebilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta; odaklanmanın direkt olarak rekabet gücünü artırmayacağı, yani bir takım yetenekleri geliştirerek rekabet etme yeteneğini etkileyeceğidir, (Miller ve Dess, 1993: 122-123).

Porter'ın geliştirmiş olduğu bu üç jenerik strateji için en uygun İK stratejisi Tablo 5'te kısaca özetlenmiştir:

Tablo 5. Porter'ın Jenerik Rekabet Stratejileri ile Uyumlu İK Stratejileri

Rekabet Stratejisi	Genel Örgütsel Özellikler	İK Stratejileri
Toplam Maliyet Liderliği	-Sürdürülebilir sermaye yatırımı ve sermayeye ulaşma, -İşgörenler üzerinde sıkı denetim, -Sıkı maliyet kontrolü ve sık sık detaylı kontrol raporlarına gereksinim duyması, -Düşük maliyetli dağıtım sistemi, -Yapılandırılmış örgüt ve tanımlanmış sorumluluklar, -İmalatı kolaylaştırıcı ürünlerin tasarlanması.	-Etkili / verimli üretim , -Açık, belirgin iş tanımları Detaylı çalışma planı, -Teknik nitelikler ve becerilerin geliştirilmesine önem verme, -İşe uygun spesifik eğitim programlarına önem verme, -İşe dayalı ödemeye önem verme, -Kontrol aracı olarak performans değerlendirmeyi kullanma.
Farklılaştırma	-Güçlü pazarlama yeteneği, -Ürün mühendisliği, -Temel araştırmalarda güçlü kabiliyet, -Kalite veya teknolojik liderlik konusunda bilinilirlik, -Yetenekli işgören, uzman veya yaratıcı kişileri cezbedici, işletmeye çekici sıradışı uygulamalar.	-Yenilik ve esnekliğe önem verme, -Geniş görev sınıflandırması, -Esnek iş planları, -Dış istihdam, -Takım bazlı eğitim, -Bireye dayalı ücret ve ödüllendirmeye önem verme, -Geliştirme aracı olarak performans değerlendirmeyi kullanma.
Odaklanma	-Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin birleştirilmesi, belirli bir stratejik hedefe yönlendirme.	-İK stratejilerinin kombinasyonu.

Kaynak: Gomez ve Meija, 2001: 31.

Tablodan da görülebileceği üzere, toplam maliyet liderliği stratejisinde iş tanımları net, çalışan beceri ve niteliklerinin geliştirilmesine önem verme dolayısıyla verilecek eğitimlerin nispeten daha önemli olması gibi huşular ön plandadır. Ayrıca çalışanların denetiminde performans yönetimi çok önemli bir konumda yer almakta ve buna göre ücretleme yapılması esastır. Farklılaştırma stratejisinde, daha çok dışardan temin söz konusudur. Bunun yanında eğitimler daha çok takımlar halinde yapılıyor olup, performans değerleme daha çok çalışanı geliştirme açısından uygulama alanı bulmaktadır. Odaklanma stratejisinde ise; İK stratejilerinin bir karması söz konusu olmaktadır.

1.3.2. Miles ve Snow'un Tipolojisi

Stratejik tipolojiler ya da farklı strateji tiplerinin teorileri, stratejik yönetimde önemli bir araştırma alanı olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim gelişmeye başladıkça bu bilim dalı farklı strayeji türlerini tanımlamaya başlamıştır. Miles ve Snow'un (1978) tipolojisi de stratejik yönetimin en popüler ve en önemli stratejilerinden biri olarak kabul görmektedir.

Miles ve Snow'un stratejik yönelim tipolojisi son yıllarda araştırmacılar arasında büyük ilgi uyandırmaktadır. Miles and Snow (1978), örgütsel strateji, yapı ve süreç değişkenlerini teorik bir eşgüdüm çerçevesi içinde birleştiren nispeten karmaşık bir stratejik tipoloji önermektedir (Contant vd., 1990: 366). Bu tipoloji Porter'ın sınıflandırmasından farklı olarak risk ve davranış zamanlaması esasına dayanmaktadır. Esasında bu tipoloji işletmelerin "girişimcilik, mühendislik ve idari" problemlerini çözmek adına geliştirilen bir tipoloji olduğu varsayılmaktadır (Smith, vd., 1986: 45). Bu tipolojiye göre işletmeler rekabet ettikleri sırada atılgan (prospectors), savunmacı (defenders), analizci (analyzer) ve tepkici (reactors) olmak üzere dört temel strateji doğrultusunda hareket etmektedirler (Miles ve Snow, 1978: 40; Zahra ve Pearce II, 1990: 751). Miles ve Snow (1978), kuruluşların, aktif olarak çevresiyle uyumlu bir şekilde uyumlu stratejik davranış kalıpları geliştirmelerini önermektedir (Dvir vd., 1993: 155). Miles ve Snow'un rekabet tipolojisi farklı işletmelerin rekabet stratejilerini ortaya koyarak strateji-performans ilişkisini araştırmak amacını taşımaktadır (Anwar vd., 2016:100 ; Bustamam ve Pech, 2016: 130).

Miles ve Snow (1978) bu tipolojiyi gıda işleme, elektronik ve sağlık sektörlerinde yapılan çalışamaları yorumlayarak meydana getirmişleridir. Bu rekabet tiplojisiyle birlikte "uyum döngüsü" (adaptice cycle) ismini verdikleri bir döngü geliştirilerek işletmenin başarısının dış ve iç çevre ile olan uyumuna dayandırılmıştır.

Gimenez (1999) küçük işletmelerin rekabet stratejilerini tanımlamak için, Miles ve Snow'un 1978 yılında geliştirdiği bu tipolojiden yararlanarak yapmış olduğu çalışmasında küçük işletmelerde en çok kullanılan stratejinin analizci strateji olurken, en az kullanılan stratejinin ise savunmacı strateji olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Gimenez (1999)'in bu çalışması, Miles ve Snow'un rekabetçi dört tipolojisinin bilgisayar hizmeti, süpermarket, kimyasal sektör, giyim, yemek, turizm, metalurji, mobilya sektörü gibi sektörlerde uygulanabileceğini göstermektedir. Akbolat (2009)' a

göre ise bu rekabet stratejileri daha çok sağlık sektöründe uygulanmaktadır. Aynı çalışmada kamu hastanelerinde daha çok savunmacı strateji uygulanmakta iken özel hastanelerde ise daha çok analizci stratejiler uygulandığı görülmektedir.

1.3.2.1. Atılgan Stratejiler

Bu stratejiyi uygulayan işletmeler sürekli ürün ve pazar fırsatları aramaktadırlar (Miles ve Snow, 1978: 37). Atılgan stratejilerde belirsizlik fazla ve beklentilere ulaşılıp ulaşılamayacağı bilinemediğinden yüksek risk taşımaktadır. Atılgan stratejilerin odak noktası işletmelerin ar-ge faaliyetleri neticesinde elde ettiği mal ve hizmetler için yeni bir pazar oluşturmasıdır. Bu işletmeler atılgan işletmeler olarak bilinir ve pazara ilk girmenin getireceği avantajı yakalarlar (Parnel ve Wright, 1993: 30; Ülgen ve Mirze, 2013: 275). Hambrick (1983)' e göre atılgan özellik gösteren işletmeler daha çok yaratıcı, yenilikçi ve dinamik çevrelerde daha etkindir.

1.3.2.2. Savunmacı Stratejiler

Savunmacı stratejiyi izleyen işletmeler daha dar ve durağan ürün pazarına sahiptirler (Miles ve Snow, 1978: 37). Herhangi bir yenilik yaratmak yerine var olan pazarda verimlilik sağlayarak rekabet etmektedirler. Bu stratejide belirsizlik atılgan stratejiye göre daha az olduğundan, nispeten az riskli olarak nitelendirilmektedirler (Ülgen ve Mirze, 2013: 275). Savunmacı stratejide işletmeler odaklandıkları mevcut niş pazarın savunmasında istikrar ve kontrolü sağlamayı amaçlamaktadırlar (Luke ve Begun, 1998: 604). Savunmacı stratejiler daha çok verimlilik geliştirmeye çalışırken, atılganlar yenilik aramanın yanı sıra çevresel değişimleri de göz önünde bulundurmaktadırlar (Miles vd., 1978: 557). Yine Hambrick (1983)' e göre savunucu özellik gösteren işletmeler istikrarlı, olgun ve yenilikçi pazarlarda yaygın olmaktadır.

1.3.2.3.Analizci Stratejiler

Analizci strateji, atılgan ve savunmacı stratejilerinin birleştirilerek uygulanmasıdır. Hızlı gelişen alanlarda atılganlar gibi faaliyet gösterirken, istikrarlı alanlarda ise savunmacılar gibi hareket ederler (Thomas ve Ramaswamy, 1996: 251; Ülgen ve Mirze, 2013: 275). Bu stratejiyi izleyen işletmeler yenilik ve kararlılık arasında uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Yani bir yandan olağan faaliyetlerini sürdürürken bir yandan da yeni ürün ve pazar fırsatlarını kollarlar. Analizci stratejinin

amacı, yeni fırsatları değerlendirerek kontrol ve esnekliği uyumlaştırmaktır (Ginn, 1990: 596; Luke ve Begun, 1988: 604).

1.3.2.4.Tepkici Stratejiler

Atılgan, savunmacı ve analizci stratejiler istikrarlı stratejiler olarak değerlendirilirken tepkici stratejiler uzun dönemli istikrar ve performans sağlayamadığından dolayı istikrarsız strateji olarak değerlendirilmektedir. Tepkici özellik gösteren işletmelerin stratejik analiz yapmak, kültürel ya da kurumsal olarak kendi stratejik hamlelerini yapabilmeleri adına işgücü ve yetenek anlamında eksiklikler olması sebebiyle başarısız bir strateji olarak adlandırılmaktadır (Luke vd, 2004: 141; Akbolat, 2009: 133). Tepkici özellik gösteren işletmeler, üst düzey yöneticilerin sık sık örgütsel ortamında meydana gelen değişimi ve belirsizliği algıladıkları, fakat etkili bir şekilde cevap veremedikleri işletmeler olarak bilinmektedir. Böyle bir özellik gösteren işletmeler tutarlı bir strateji-yapı ilişkisine sahip olmadığı için, çevresel baskılarla zorlanana kadar nadiren tepki vererek harekete geçmektedirler (Miles ve Snow, 1978: 29).

Miles ve Snow'un rekabet stratejilerinin başarısı, o stratejiyi destekleyecek yapı ve yönetim süreçleri ile ilgilidir. Dolayısıyla her bir strateji farklı İK uygulamaları ve stratejiler gerektirebilmektedir (Lundy, 1994: 697). Bu ise tablo yardımıyla şu şekilde açıklanabilmektdir:

Tablo 6. Miles ve Snow'un Tipolojisi ve İKYU İlişkisi

İKYU	Savunmacı Strateji	Atılgan Strateji	Analizci Strateji
Temel Strateji	İK oluşturma	İK elde etme	İK tahsis etme
İşe Alma-Seçme ve Yerleştirme	İK oluşturmaya vurgu yapma, İsteksiz çalışanları elimine etme, Az işe alım	İK alımına vurgu yapma, Tüm seviyeler için kapsamlı işe alım, Seçim aşamasında birtakım psikolojik testlerden yararlanma	İK oluşturma ve alımına vurgu yapma, Karma işe alım ve seçim yaklaşımları
Kadrolama Eğitim ve Geliştirme	Formel ve yoğun, Yetenek oluştuma, Yoğun eğitim programları	İnformel ve sınırlı, Beceri tanımlama ve kazanma, Sınırlı eğitim programları	Formel ve yoğun, Beceri oluşturma ve kazanma, Yoğun eğitim programları, Sınırlı dışarıdan temin
Performans Değerleme	Süreç odaklı değerleme, Eğitim ihtiyaçlarını tespit etme, Bireysel/grup performansı değerleme, Zaman serisi karşılaştırmaları (örneğin, önceki yılların performansını temel alma)	Sonuç odaklı değerleme, Kadrolama ihtiyaçlarını tespit etme, Bölüm/işletme performansını değerleme, Kesitsel karşılaştırmalar (örneğin, aynı periyotta diğer işletmeler)	Daha çok süreç odaklı değerleme, Eğitim ve kadrolama ihtiyaçlarını tespit etme, Birey/grup/bölüm performansını değerleme, Çoğunlukla zaman serisi, nadiren kesitsel kıyaslamalar
Ücretleme	Hiyerarşik pozisyona göre ücretleme, İçsel tutarlılık	Performansa göre ücretleme, Dışsal tutarlılık	Daha çok hiyerarşik pozisyona göre, nadiren performansa göre ücretleme, İçsel tutarlılık ve dış rekabet

Kaynak: Miles ve Snow, 1984: 49

Özet olarak, içsel kariyer fırsatları, formal eğitim sistemleri, davranış temelli değerleme sistemleri, hiyerarşiye dayalı ücretleme, sıkı iş tanımları, istihdam güvencesi gibi İK uygulamaları savunmacı stratejiyi uygulayan işletmeler için daha uygundur. Tam tersi olarak ise, daha az içsel kariyer fırsatları, formal eğitim sistemlerinin eksikliği, çıktıya dayalı değerleme, kâr paylaşım sistemleri, sınırlı istihdam güvenliği ve geniş iş tanımları gibi İK uygulamaları ise atılgan strateji uygulayan işletmeler için daha uygundur (Delery ve Doty, 1996: 811).

İKİNCİ BÖLÜM

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHÇESİ, TEMEL KAVRAMLARI ve UYGULAMALARI

Tezin ikinci bölümünde genel hatlarıyla İKY kavramı, İKY'nin tarihsel gelişimi ve temel kavramları üzerinde durulacaktır. Sonrasında ise rekabet stratejileri ile İKYU'ları arasındaki ilişki incelenecektir. İKYU'nun rekabet stratejilerine göre farklılık gösterip göstermediği konusunda bilgi verilecektir.

2.1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ KAVRAMI

Rekabetin yoğun bir şekilde yaşandığı günümüz işletmelerinin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için her an çevreleri ile iletişim halinde olmaları bir gereklilik haline gelmiştir. Hedeflerine ulaşarak varlıklarını devam ettirmek için çevrede olup biten gelişmelere ve değişmelere ayak uydurmak önemlidir. Hizmet sektörü veya üretim sektörü fark etmeksizin her işletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandığı çok önemli bir kaynağı mevcuttur: "İnsan Kaynağı".

İnsana yani çalışana atfedilen kaynak kelimesi ilk defa Springer (1817) tarafından kullanılmıştır. Esasında işletmeler için bir varlık niteliğinde olan insanlar literatürde kaynak olarak adlandırılmıştır. Yani kaynak kavramı ile anlatılmak istenen aslında işletmeler için bir "varlık"tan başkası değildir.

İnsan, işletmenin neredeyse bütün süreçlerinde yer aldığından olmazsa olmaz olarak nitelendirilebilirler. İşletme için İK kavramı, en alt kademede görev yapan çalışandan en üst kademedeki yöneticiye kadar tüm çalışanları kapsamaktadır. İster kalifiye ister kalifiye olmayan olarak adlandırılsın, bütün çalışanların işletme için birer kaynak olduğu bir gerçektir.

İşletmeler açık sistemde varlıklarını sürdürdükleri için, sadece işletme içinde çalışanları kaynak olarak değerlendirmek yanlış olabilmektedir. Kurum dışındaki potansiyel işgücü de insan kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Sadullah vd. 2015: 2).

İKY'nin ise işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesi için çalışanları belli bir hedef doğrultusunda güdülemeyi içerdiği söylenebilmektedir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tanımı, Amacı ve Önemi

Verimliliği artırmak ve iş-yaşam kalitesini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlama aracı olan İK'yı, "herhangi bir örgütsel ve çevresel ortamda İK'nın örgüte, bireye ve çevreye yararlı olacak şekilde, yasalara da uyularak, etken yönetilmesini sağlayan işlev ve çalışmaların tümü" olarak tanımlanabilmektedir (Sadullah vd., 2015: 3).

İKY bu kavram ve tanım ile nitelendirilmeden önce yakın geçmişe kadar "personel yönetimi" şeklinde literatürde ve pratikte yer almaktaydı. İnsana çok dar bir pencereden ve sadece çalışan gözüyle bakan personel yönetimi zihniyeti çalışanın işletmede daha ziyade özlük hakları ile alakalı görevleri, değerlendirme- ücretleme gibi nispeten daha teknik görevleri yüklemekteydi. Personel yönetiminden İKY'ye geçişin dönüm noktası olarak Sanayi Devrimi'nin etkileri gösterilmektedir (Çetin vd., 2015: 6).

Personel yönetiminde değişime direnen, statik bir ortamda bulunan çalışan bir maliyet unsuru olarak görülmektedir. Oysaki modern yönetimde insan vazgeçilemez ve eşi benzeri olmayan yegâne kaynak olarak düşünülmektedir. Personel yönetimi genel itibariyle kurallara, yaptırımlara dayanan geleneksel yönetim yaklaşımı içinde, çalışanı sadece iş ile özdeşleştiren; yani iş görmekten başka insanı ilgilendiren diğer durumları göz ardı eden bir çerçeve çizmektedir. İKY ise çalışanları değer yaratan bir varlık olarak görüp, onun özel yaşamını da dikkate alarak iş-yaşam kalitesini dengede tutarak hem çalışanın amaçlarını gerçekleştirmeyi hem de kurumun amaçlarını gerçekleştirmeyi kendisine misyon edinmiştir.

İKY'nin işletme içindeki konumu ve önemi de dikkate alınması gereken konuların başında gelmektedir. Yaşadığımız bu çağda özellikle ülkemizde hala İKY felsefesini benimsememiş büyük-küçük birçok işletme mevcuttur. Konuya kamu-özel sektörü penceresinden bakıldığında ise kamu kurumlarındaki İK anlayışı ile birlikte İK biriminin meşruiyet kazanamaması meselesi hala kanayan bir yaradır.

Bir kurumdaki İK departmanının varlığı ve önemi o kurumun faaliyet gösterdiği sektöre, büyüklüğüne ve üst yönetimin İK'ya bakış açısına göre değişmektedir (Yılmazer, 2013: 18).

Daha önceki dönemlerde İKY muhasebe ve özlük işlerine bakan bir departman olarak kurumlarda yerini almaktaydı (Çetin vd., 2005: 6). Günümüzde hala klasik personel yönetimi anlayışı ile bu geleneği sürdüren birçok işletme bulunmaktadır. Özellikle ülkemizde insana, çalışana verilen değer hala tam olarak anlaşılamadığından çoğu işletmede çalışan maliyet unsuru olarak bakılmakta, en ufak bir krizde dahi maliyetleri düşürme kararı verildiğinde ilk yapılan işlev elemanın görevine son verme olmaktadır. Oysaki insan iş sürecinin hem girdisi hem de çıktısı konumunda bulunmaktadır.

Bilgi çağı, bilişim çağı veya deneyim çağı olarak isimlendirilen günümüz koşullarında insan artık eskisi gibi sadece emir komuta çerçevesinde idare edilememektedir. Çalışandan en yüksek verimi alarak etken bir şekilde faaliyetlerini sürdürmek isteyen kurumlar çalışanlarına değer vermeli, onları motive ederek karşılıklı sinerji içerinde hedeflerine ulaşmalıdırlar. Bu bağlamda insanın hem yönetilen hem de yönetici konumunda olduğu söylenebilir. Etkileyen ya da etkilenen, bağımlı ya da değişken aynı varlık olduğu için bu sürecin yönetilmesi adına kurum içindeki pozisyonu fazla önem arz etmektedir.

İK departmanı, üst birimlere danışma hizmeti vermesi sebebiyle kurmay bir organ olarak nitelendirilmektedir. İK departmanının aldığı kararlar bir bütün olarak tüm kurumu etkilemesi sebebiyle İK departmanının stratejik bir bölüm olduğu ve üst yönetim kademelerinde konumlandırılması gerektiği düşünülmektedir (Yılmazer, 2013: 33). Stratejik konumu itibariyle "kurumların açıkça ifade etmiş oldukları misyon ve vizyonları yoksa, bunları gerçekleştirmek amacıyla belirlenen stratejiler içinde İKY stratejileri yer almıyorsa ve İKY üst yönetimde temsil edilmiyorsa bu tür organizasyonlarda İK faaliyetlerine ne isim verilirse verilsin klasik personel yönetimi yaklaşımının bir göstergesi olmaktan öteye geçemeyeceği de ifade edilmektedir (Sadullah vd., 2015: 3).

İKY'nin, verimliliği artırarak ve iş-yaşam kalitesini yükselterek rekabet üstünlüğü sağlama amacı olduğu ifade edilmişti (Sadullah vd., 2015: 5). Yılmazer (2013: 35) ise bu rekabeti sağlamanın, çalışanların kurumlarına bağlanması ile gerçekleşebileceğinden bahsetmiştir. Farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde, işletmelerin amaçlarına ulaşması için aracı olarak İK'yı kullandığı söylemek yanlış olmayacaktır. İKY işletmelerin hedeflerine ulaşmaları için gerekli sayıda ve nitelikte

elemanın işe alınması, eğitilmesi ve geliştirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi gibi faaliyetleri içermektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 2). Kısaca İKY'nin amacı, çalışanlardan mümkün olan en iyi şekilde yararlanmak için kişilerin iş-yaşam kalitelerini artırarak onları motive etmek, örgüte bağlamak, başta kalifiye elemanları işletmeye çekebilmek adına faaliyetlerde bulunmak, işe alma, seçme, eğitim geliştirme, ücretlendirme vs. diğer İK fonksiyonlarını yerine getirmek olarak sıralanabilmektedir.

2.2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN GELİŞMESİNİ GEREKLİ KILAN ETMENLER

Herakleitos (M.Ö.) yaşadığı dönemde değişmeyen tek şeyin değişimin kendisi olduğunu ifade etmiştir. Asırlar sonra bile geçerli olan bu deyişin gelecekte de geçerliliğini koruyacağını söylemek yanlış olmayacaktır. Burada değişen tek şey değişimin zorunluluğu ve hızı olmaktadır. Son yıllarda yaşanan küreselleşme, teknolojik değişimler rekabetin artması da değişimin hızını artırmaktadır (Gök, 2006: 16).

Değişim hem işletmeler hem de insanlar için bir zorunluluktur. İşletmelerin kendilerini değişimden soyutlaması mümkün değildir. Aksine hayatlarını, belirledikleri amaçlar doğrultusunda sürdürebilmeleri için değişime ayak uydurmaları ve hatta rekabette önde olabilmek için değişimin öncüsü olmalarını gerektirmektedir.

Her değişim beraberinde gelişmeyi de getirebilmektedir. Elbette ki bu değişimler işletmelerin İKY'sini etkilemesi kaçınılmazdır. İKY'nin değişimini, dolayısıyla gelişimini gerekli kılan unsurlar şu şekilde açıklanabilmektedir:

2.2.1. Küreselleşme

Çağımızda ekonomik, siyasi, kültürel alanda yoğun bir şekilde yeniden yapılandırmalara şahit olunmaktadır. Bu yeniden yapılanma sürecinde ortaya çıkan kavramlardan biri de küreselleşmedir. Küreselleşme, üretilen hizmet ve/veya ürünleri pazar, süreç, tesis ve faaliyetlerinin sınırlarının ortadan kalkması olarak ifade edilebilir. Küreselleşme ayrıca ekonomik yeniliklerin dünyaya yayılmasını teşvik eden politik ve kültürel düzenlemeleri içine alan mevcut ve durdurulması muhtemel olmayan bir güç olarak da tanımlanmaktadır (Vloeberghs ve Faes, 2003: 135).

Küreselleşme ile birlikte, klasik PY ya da İKY yetersiz kalabilmektedir. Dolayısıyla yerel bazda düşünmek bu anlamda işe yaramayabilmektedir. Yani

küreselleşme ile birlikte işletmelerin İKY felsefesinin de global zihniyete taşınması istenmektedir. Küreselleşmenin her ne kadar işletmeye avantaj getireceği düşünülse de ya da avantaj yaratacağı düşüncesiyle küreselleşme teşvik edilse de, bu durum beraberinde riskler ve sorumluluklar da getirebilmektedir. Küreselleşmeyle birlikte işletmenin ideolojisi, çalışma prensibi, istek ve ihtiyaçları bu yönde şekillenebilmektedir. Dolayısıyla global düşünce ile hareket edebilecek İK'ya ihtiyaç duyulabilmektedir. Küresel ortamın şartlarına uyum sağlayabilen eleman ihtiyacını karşılamak ya da öte yandan onları elde tutabilmek gibi konular klasik PY anlayışıyla karşılanmamaktadır (Sadullah vd., 2015: 8). Bu bağlamda daha geniş çaplı düşünebilen İKY'ye ihtiyaç duyulmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009: 9).

2.2.2. Rekabetin Artması

Şiddeti ve hızı neredeyse paralel olarak artan gelişmelerden biri de rekabettir. Rekabetin bu denli ezici olduğu günümüzde işletmelerin ayakta kalabilmeleri daha da zorlaşmaktadır. Faaliyetlerine devam edebilmek hatta rakiplerinden bir adım önde olmak isteyen işletmelerin rekabet avantajı yakalayabilmesi için yapması gereken değişikliklerden İKY de doğal olarak etkilenmektedir. Rekabette önde olabilmek için İK daha verimli ve etkin bir şekilde yönetilmeli, çalışanlar karar süreçlerine daha fazla dahil edilmeli ve onlara daha fazla sorumluluk verilmelidir (Bal, 2011: 9)

- *Teknolojik Gelişmeler*

Teknoloji alanında yaşanan değişimler ve gelişmeler işletmeleri olumlu ya da olumsuz yönde etkilemektedir. Bu değişim ve gelişmeler bir yandan işletmeler hız ve esneklik kazandırırken (Bal, 2011: 10) diğer yandan da işletmelerdeki niteliksiz iş gücünü açığa çıkartmaktadır (Çetin vd., 2015: 26). Çalışanların teknolojik gelişmelere adaptasyonu konusunda İK konusunda İKY'ye büyük görevler düşmektedir. Ayrıca teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı kolaylıkları İKY sürecine dahil ederek rekabette başarı da sağlanabilir.

- *Bilgiye Dayanan İşgücü*

Bilgi çağı ile birlikte çalışanlar niteliklerinde de olumlu yönde değişimler gözlemlenmektedir. Bilginin hızla yayılması ve bilgiye kolaylıkla ulaşılabiliyor olması elemanları kalifiye haline getirdiği söylenebilir.

İşletmelerin amaçlarından biri de elbette ki nitelikli çalışanlara sahip olmaktır. Maddi varlıklar kadar entelektüel sermayenin de çok önemli olduğu bu ortamda nitelikli elemanı işlemeye çekebilmek ve elde tutabilmek İKY'de değişiklik yapmayı beraberinde getirmektedir (Vloeberghs ve Faes, 2003: 136).

2.2.3. İşgücünde Yaşanan Değişimler

İşgücünde yaşanan değişimler ile, işgücünün demografik özelliklerindeki değişim ifade edilmektedir (Bal, 2011: 10). Her bir değişim birbirine bağlı zincir halkalarına benzetebilmektedir. Dolayısıyla herhangi bir alanda yaşanan değişim ve gelişmeler o alanda yaşanacak başka değişim ve gelişmeleri etkileyecektir. Örneğin bilgiye dayanan işgücünün artmasıyla birlikte kadınların oranının çalışan nüfus içinde arttığı gözlemlenmektedir (TUİK, 2018). Diğer taraftan küreselleşme ile birlikte aynı kurumda çok farklı etnik kimliklere mensup bireylerin bulunduğu bilinmektedir. Bu bağlamda çok farklı özelliklere sahip işgücünün yönetilebilmesi hususunda İK departmanı üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmelidir.

Dünya nüfusunun ve işgücü oranının artmasıyla birlikte ortaya bazı eğilimler çıkmıştır (Vloeberghs ve Faes, 2003: 137):

- Azınlık ve göçmen işgücüne daha fazla ağırlık verme eğilimi,
- İşgücünde kadın çalışana daha fazla ihtiyaç duyulma eğilimi,
- İşgücünün mesleki yapısındaki değişme eğilimi.

İşgücünün demografik yapısında meydana gelen bütün bu değişiklikler, İK'nın çok çeşitli işgücünü yönetme konusunda yetkinlik geliştirmesi anlamına gelmektedir.

2.3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

İKY yaklaşımlarının geçmişten günümüze kadar farklı isimlerle farklı yaklaşımlara evrildiği görülmektedir. İlk İKU'nun Endüstri Devrimi ile ortaya çıktığı söylense de bu sürecin tarım toplumuna kadar gittiği bilinmektedir. Kronolojik olarak bakıldığında 1911 yılında ortaya çıkan Bilimsel Yönetim Düşüncesi sürecinin İK uygulamalarına şekil veren diğer bir tarihi dönem olduğu söylenebilmektedir. Bu sırayı yöneticilerin astlarına artık birer birey olarak baktıkları, onların duygularını ve düşüncelerini anlamaya yönelik hareket ettikleri görüşünü savunan İnsan İlişkileri Yaklaşımı takip etmektedir. Hawthorne Araştırmaları ve Davranış Bilimleri'nde

yaşanan değişimler İK uygulamalarını etkileyerek bu sürece yön veren diğer bir gelişme olmuştur. Son olarak, insanın artık bir değer olduğunun anlaşılmaya başlanmasıyla İKY yavaş yavaş bugünkü şeklini almaya başlamıştır (Şimşek ve Öge, 2009: 4).

Elbette ki İKY değişimler ve gelişmeler karşısında tıpkı canlı bir organizma gibi günden güne kendini yenileyerek gelişmektedir. Çağımızda artık stratejik İKY anlayışına geçilmeye başlanmıştır. Aslında bu denli yoğun rekabet ortamında insana, rekabetçi üstünlük kaynağı olarak önem vermek kaçınılmaz olmuştur (Barutçugil, 2004: 42). SİKY hem çalışanların yönetilmesini hem rekabetçi üstünlük yaratacak stratejilerin uygulanabilmesine yönelik faaliyetleri içeren (Bingöl, 2014: 13) hem de İKY'nin işletmeye en üst düzeyde ele alınarak stratejik kararlarla yönetilmesi (Barutçugil, 2004: 57) konularını içermektedir.

İKY'nin tarih içinde ne şekilde evrildiği farklı yazarlar tarafından farklı sınıflamalara tabi tutularak değerlendirilmiştir. Bingöl (2014), Sadullah (2015), Ardıç ve Özdemir (2017) İKY'nin geçirdiği aşamaları; *Personel Yönetimi, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* olarak sınıflandırıp incelerken; Çetin vd. (2015) bu aşamaları; *Modern Öncesi Dönem, Bilimsel Yaklaşım, Endüstriyel Demokrasi ve İnsan İlişkileri, Personel Yönetimi ve Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* şeklinde kategorilere ayırarak incelemişlerdir. Öte yandan literatürde, bu aşamaları *Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve İnsan Kaynakları Yönetimi* başlıkları altında inceleyen bazı çalışmalar da bulunmaktadır (Carrell vd., 1992; Hodgetts ve Kroeck, 1992 ve Wright ve Ferris, 2002). Her ne kadar farklı yazarlar tarafından farklı başlıklar altında toplasanda içeriğinde aynı şeyler anlatılmaya çalışılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada İKY'nin tarih içinde hangi aşamadalardan geçtiği üç başlık altında toplanarak özetlenmeye çalışılmıştır.

2.3.1. Personel Yönetimi

Personel Yönetimi'nin ortaya çıkmasına Sanayi Devrimi'nin kaynaklık ettiği bilinmektedir. II. Dünya Savaşı'nın da personel yönetiminin gelişmesine çeşitli şekillerde katkıda bulunduğu öne sürülmektedir. Bu dönemde daha çok nitelikli işgücüne olan talep artmış, işgücünün birtakım isteklerinin yanı sıra eğitim, ücret, sendikalaşma gibi talepler de ortaya çıkmıştır. 1970'lere gelindiğinde ise PY, personel politikaları ve programları, işgören seçimi, eğitimi ve değerlemesi, sosyal hizmetler,

işgören motivasyonu gibi personelle ilgili konuları kapsayan çabalar olarak tanımlanmaktaydı. 1960'lara kadar çoğunlukla işgörenlerin kayıtlarını tutma, sosyal hakların iyileştirmesi için faaliyette bulunma, sendikalarla işletme arası ilişkileri düzenleme gibi görevleri bulunan personel bölümü (Foulkes, 1975: 79) günümüzde daha ziyade personelin işe alınması, işten çıkarılması, eğitilmesi, performansının değerlendirilmesi ve ücretlenmesi işlevlerini üstlenen bir departmandan oluşmaktadır (Çetin vd., 2015: 5). Öte yandan PY, devlet kurumlarında olduğu gibi daha çok geleneksel, hiyerarşik işletme yapısı göstermekte ve kısa vadeli işlerle uğraşmaktadır (Bingöl, 2014: 5).

2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İKY'nin 1970'lerde ortaya çıktığı savunulsa da (Gök, 2006: 21) bu kavram ilk defa 1817 yılında ünlü ekonomist Springer tarafından kullanılmıştır. Ferris vd. (1999: 386) ise, resmi olarak ilk defa İKY'nin fonksiyonlarının 1920'lerde başladığını belirtmişlerdir.

Aswathappa (2005: 24) İKY'yi, yöneticilerin bir kuruluş için üye planlama, işe alma, seçme, eğitme, geliştirme, ücretlendirme ve bakımını yapmalarına yardımcı olan bir yönetim işlevi olarak tanımlarken, Armstrong (2012: 4)' a göre ise İKY, insanların kuruluşlarda nasıl kullanıldığı ve yönetildiği ile ilgili tüm hususlarla ilgilenmektedir. Ayrıca Armstrong (2012:4) İKY'nin; SİKY, bilgi yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, örgüt geliştirme, kaynak bulma (işgücü planlaması, işe alım, seçme ve yetenek yönetimi), öğrenme ve gelişme, performans ve ödül yönetimi, çalışan ilişkileri, çalışan refahı gibi faaliyetleri kapsadığını vurgulamaktadır.

İKY yaklaşımında çalışanlar duygu-düşünce, karakter, iş ve aile yaşamları gibi kendilerini ilgilendiren genel ve özel birçok faktör dikkate alınarak değerlendirilmektedir. İKY hem işletme hem işletmenin açık bir sistemde faaliyet göstermesiyle (Yılmazer, 2013: 31) hem de artan rekabet koşulları, teknolojik, sosyo-demografik değişimler, küreselleşme vb. gibi nedenlerle iş yapma şekillerinin değişmesi, çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin değişmesi nedeniyle geniş çaplı bir bakış açısı gerektirmektedir (Çetin vd., 2015: 6).

Modern yönetim anlayışı çerçevesinde PY yerini İKY'ye bırakmıştır. İnsan kaynağının öneminin giderek artması onu daha kıymetli ve vazgeçilmez hale

getirmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak da İK departmanının da işletme içindeki konumu ve görevleri de değişme göstermektedir (Bal, 2011:15 ve Ayan, 2012: 25). Dolayısıyla İK'nın artık üst pozisyonlarda, tepe yöneticisine daha yakın bir konumda yer aldığı söylenebilmektedir. Günümüzde İK ve İK birimi sadece sembolik şekliyle kalmayıp artık üst yönetimin verdiği stratejik kararlarda da aktif rol oynamaktadır. Bu gelişmeler İK'nın stratejik önemini daha da artırarak farklı bir boyut kazanmasını sağlamaktadır. SİKY adı verilen bu bakış açısı ile İK, rekabet avantajı kazanmanın temel kaynaklarından biri olma yolunda olduğu söylenebilir.

2.3.3. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede stratejik yönetimin önemi arttıkça stratejik yönetim uygulamalarının işlevi ve önemi de buna paralel olarak artmaktadır. İKY anlayaşına özellikle 1980'lerde stratejik perspektiften farklı bir nitelik kazandıran SİKY, Guest (1989: 51)' a göre İKY'nin stratejik planlamaya tamamen entegre olması, İKY politikalarının üst yönetim kademelerinde yer alması ve İKYU'nun günlük çalışmanın bir parçası molarak kabul edilmesi şeklinde dile getirilirken; Schuler (1992: 21) işletmenin başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin en üst birimden en alt kademede görev yapan işgörene kadar yerine getirilmesine yardım eden bir yönetim işlevi olarak ifade edilmektedir. Bingöl (2014: 6) İK stratejisini ve işletme performansının incelenmesi için temel oluşturan bir yaklaşım olarak anılmaktadır şeklinde ifade etmektedir. İKY alanında yeni bir disiplinin geliştirilmesi ile stratejik yönetim sürecine entegre edilen (Wright vd., 1992: 295) SİKY, işletme stratejisi ile diğer işletme fonksiyonlarının entegre olarak İK stratejilerinin geliştirilmesi adına birleştirici yaklaşımları barıdıran bir süreçtir. İnsan kaynağı, SİKY ile birlikte değerli ve rekabet avantajı yaratan bir kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. SİKY'nin işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasının yanı sıra İK ile ilgili kritik ve farklı bakış açısı kazandırmak, İK program ve politikalarının tutarlı bir şekilde yürütülmesini sağlamak, işletme ihtiyaçları ile işgören ihtiyaçlarını ortak bir paydada buluşturmak gibi çeşitli amaçlara hizmet etmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 24). Ancak yakın zamana kadar SİKY'nin en göze batan yetersizliklerinden biri, büyük işletmeler içerisinde İKY işlevlerini açaıklayacak güçlü bir torik temelinin olmamasıydı (Mahoney ve Decktop, 1986: 228).

2.4. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İLKELERİ

İKY'de yer alan temel ilkeler örgütsel ve yönetimsel farklılıklar göstermesi sebebiyle literatürde değişik şekillerde ifade edilmektedir (Ünsalan ve Şimşekler, 2008: 43).

İKY faaliyetlerini gerçekleştirirken birtakım kurallardan faydalanmak durumundadır. Temel ilkeler, İKY'nin işleyiş süreçleri içerisinde farklı fonksiyonlarını belirli bir düzen ve bütünlük içinde yürütmek ve rekabette farklılık yaratabilmek için kullanmak zorunda olduğu esasları ifade etmektedir (Yılmazer, 2013, 46: Çetin vd., 2015: 16).

İKY faaliyetlerinin daha etkin ve verimli bir şekilde yürütülebilmesi için göz önüne alınması gereken ilkeler şu şekilde sıralanabilmektedir:

2.4.1. İnsana Saygı İlkesi

İKY'nin en önemli ve en önde gelen ilkesidir. Bu ilke işletme içinde alınan kararlarda, iş yapış şekillerinde, işletme içi ilişkilerde insana güven ve değer verilmesi esasına dayanmaktadır (Mercin, 2005: 131). İnsana saygı ilkesi çalışanın işletme için hem araç hem de amaç olarak görülmesini de savunmaktadır. Çalışana araç olarak bakıldığında çalışanlardan verimlilik sağlama ön planda iken, amaç. olarak bakıldığında çalışanın duygu, düşünce, istek ve önerilerine saygı duymak ön plandadır (Kızıloğlu, 2012: 35-36).

2.4.2. Liyakat (Yeterlilik) İlkesi

Genel anlamda yeterlilik fiili bir işi yapmaya yetebilecek kadar bilgiye, donanıma, uzmanlığa sahip olma durumu olarak tanımlanabilmektedir. İKY açısından yeterlilik, bir işi etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilme gücü olarak ifade edilmektedir (Ünsalan ve Şimşekler, 2008: 43). Yani bu ilke çalışanın görevini başarıyla yerine getirebilmesini kıstas almaktadır (Ertürk, 2011: 14).

Yeterlilik ilkesi işi yapacak en uygun kişinin seçilmesinden, işletmeye girdikten sonra etkinliğinin sağlanmasına kadar olan süreci kapsamaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2008:43).

Bu ilkenin işletme içinde uygulanabilmesi için ilgilenen herkesin başvuru yapıp katılabileceği sınavlar ve yarışmalar düzenlenmelidir. Bu ilkenin bir gereği de

işletmeye girişi ve girdikten sonraki çalışma hayatında kişilerin din, dil, ırk, cinsiyet, siyasi görüş gibi herhangi sebepten dolayı ötekileştirilmeden, işin gerektirdiği bilgi, yetenek ve başarıyı göz önünde bulunduran bir sistem içerisinde eşit işe eşit ücret ödenmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Ertürk, 2011: 14 ve Çetin vd., 2015: 17). Bunlar haricindeki ölçütlerin kullanılmasının ayrımcılığa ve adaletsizliğe sebep olacağı ifade edilmektedir.

2.4.3. Kariyer İlkesi

Kariyer, kişinin yaşamı boyunca devam eden (Yılmazer, 2013: 51), meslek ve iş hayatında yol kat etmek, başarılı olmak ve kişinin iş yaşamı süresince üstlendiği roller ile ilgili tecrübeleri olarak ifade edilmektedir (Taşlıyan vd., 2011: 233). Kariyer hem işletmeyi hem de çalışanları ilgilendiren, İKY'nin temelini oluşturan yapı taşlarından biridir (Ünsalan ve Şimşekler, 2008: 44).

Kurum içinde, çalışanlara kariyer yapma fırsatı tanınarak terfi etmeleri kolaylaştırılmaktadır. Böylelikle çalışanların sürekli olarak o kurumda kalmaları sağlanarak etkinliği artırmak amaçlanmaktadır (Çetin, vd. 2015: 17). Ayrıca kariyer ilkesinin uygulanmasının sonucunda çalışanların motivasyonu ile kuruma olan bağlılıklarının artacağı, işinde ve mesleğinde ilerleyen uzman kişilerin kurumu başarıya ulaştırabilecekleri vurgulanmaktadır (Ünsalan ve Şimşekler, 2008: 44).

2.4.4. Eşitlik İlkesi

İKY ilkelerinin en önemlilerinden biri de eşitlik ilkesidir. Çalışanların, yönetimin kendilerine sunduğu imkânlardan eşit şekilde, hiçbir ayrım gözetmeksizin faydalanmasını ifade eden ilkedir. İşletmeye girişten, işletmeden ayrılıncaya kadar olan her aşamada kurum çalışanlarına karşı eşit ve tarafsız bir yaklaşımda bulunmalıdır. Eşitlik ilkesinin bir gereği olarak çalışanlara kariyerlerinde ilerlemelerinde fırsat eşitliği tanınması beklenmektedir. Kişiyi işe alma ve değerlendirme gibi aşamalarda sadece yetenek, bilgi ve beceri gibi faktörlere göre dikkate alınmalıdır. Öte yandan ceza sisteminde çalışanların işlediği suçla orantılı ve yansız bir politika benimsenerek eşitlik içerisinde ceza verilmesi beklenmektedir. Ayrıca liyakat ilkesinde bahsedilen eşit işe eşit ücret uygulaması bu ilke kapsamında da değerlendirilmektedir (Sabuncuoğlu, 2000: 18 ; Dolgun, 2012: 22).

2.4.5. Güvence İlkesi

Kariyer ilkesi ile yakından ilgili olduğu da ifade edilen güvence ilkesi (Çetin vd., 2015: 53) çalışanların kuruma yapmış oldukları katkıların ve verilen emeklerin karşılığında iş güvencesine sahip olmaları anlamına gelmektedir (Ertürk, 2011: 15).

Güvence ilkesinin çalışan verimliliği ile de bağlantılı olduğu da bilinmektedir. Buna göre sürekli işini kaybetme korkusu yaşayan, gelecek kaygısı taşıyan bir çalışandan verimli olması beklenmemektedir (Dolgun, 2012: 22). Geleceklerini garanti altına almak çalışanların en doğal hakkı olduğu için işletme tarafından bu güvenin çalışanlara verilmesi beklenmektedir (Ertürk, 2011: 15).

Ayrıca bu ilke çalışanlarda yaratılan güven duygusunun sürdürülebilir olması için dürüstlük, tutarlılık, karşılıklı bağımlılık gibi unsurların önemine de dikkat çekmektedir (Kula, 2006: 59).

2.4.6. Tarafsızlık İlkesi

Doğası gereği İK birimi birden fazla insanla aynı anda ve sürekli olarak ilgilenmektedir. İK biriminin çalışanları tarafsız bir şekilde değerlendirmesi ve yönlendirmesi beklenmektedir. Özellikle işe alımlarda yaşanan adam kayırma ve torpil gibi durumların önüne geçilmesi için dikkatle uygulanması gereken kurallardan biri de tarafsız olmaktır (Fındıkçı, 2012: 59). Buna ek olarak kamu sektöründe çalışanların siyasi düşüncelerine göre atama yapılmasının önüne geçmek için de tarafsızlık ilkesinin düzgün bir şeklide işliyor olması önem arz etmektedir (Ertürk, 2011: 13).

Öte yandan tarafsızlık ilkesine göre, amirlerin herhangi bir ayrım yapmaksızın gerekli ve belirlenmiş ölçütlere göre (başarı ve/ veya yetenek gibi) kariyerin planlanması önemlidir (Ertürk, 2011: 13; Çetin vd., 2015: 17).

2.4.7. Açıklık İlkesi

Açıklık ilkesi, İKY politikalarının başarısını büyük ölçüde etkileyen bir ilkedir (Mercin, 2005: 131). Gizlilik ilkesinin tam tersi olarak bahsedilen bu ilkenin (Yılmazer, 2013: 48) amacı alınan karaların, oluşturulan stratejilerin vs. sonuçlarının çalışanları ilgilendiren kısmının kendilerine duyurulması olarak belirtilmektedir (Ünsalan ve Şimşekler, 2008: 45). Bilgisizliğin çalışanların sıkıntıya sokacağı ve endişelendireceği göz önüne alındığında daha büyük problemlerin ortaya çıkmasını engellemek için gerekli bilgilerin paylaşılması gerektiği önerilmektedir (Fındıkçı, 2012: 62). Dolayısıyla

uygulanacak ve alınacak bir karar yöneticiden çalışanlara kadar bütün personele duyurulmalıdır (Canman, 2000: 22).

2.4.8. Gizlilik İlkesi

Çalışma prensibi gereği bazı açılardan gizliliğin esas olduğu bir gerçektir. Özellikle İK biriminde bazı süreçlerde gizliliğin zedelenmesi ciddi sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Örneğin İK biriminde her çalışana ait bir dosya bulunmaktadır. Bu dosyada kişinin amirleri tarafından verilen siciller veya aldığı cezalar gibi bilgiler de yer almaktadır. Bu tür bilgilerin gizli tutulması istenmektedir ve aksi takdirde çalışma ortamının güvenilirliği aksayabilmektedir (Ertürk, 2011: 16).

Paylaşılması gereken bilgilerin çalışanları motive edeceği ve onların üzerinde olumlu etkiler oluşturabileceği düşüncesiyle bu tarz bilgilerin açığa çıkarılması bu ilkeye dayanarak mümkün olabileceği söylenebilir. Aynı mantıkla çalışanları olumsuz etkileyecek, çalışmayı sekteye uğratacak, hem işletme hem de çalışan için risk taşıyan bilgileri paylaşmamak işletme ve çalışan açısından önem taşımaktadır.

2.5 İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

İşletmelerde İKYU'ları İKY stratejileri ve İKY çıktıları arasında bir aracı görevi görmektedir (Tooksoon, 2011: 42). Çalışanların becerilerini doğrudan etkileyen İKYU (Huselid, 1995: 637), çalışanların hedeflerine ulaşma becerilerini, yeteneklerini ve davranışlarını şekillendirmeye etki eden kaynaklardan biri olarak görülmektedir (Collins ve Clark, 2003:742). Porter (1985) ve Schuler (1992) İKYU'larının özellikle sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu vurgulamaktadırlar.

Bingöl (2004) İKYU'larını "iş analizi ve iş tasarımı", "insan kaynakları planlaması", "işgören tedariki", "seçim ve yerleştirme", "eğitim ve geliştirme", "kariyer yönetimi ve planlaması", "performans değerlendirme" ve "ücretleme" olarak sekiz başlıkta ele alırken; Ruwan (2007) İKYU'larını "gerçek iş, bilgi, iş analizi, iş-aile dengesi, kariyer gelişimi, ücret ve denetim olarak yedi başlıkta ele almıştır. Bu çalışmada da Bingöl (2004)'ün yapmış olduğu sınıflandırmaya benzer bir sınıflandırma yapılarak ayrıca işçi sağlığı ve iş güvenliği uygulaması da eklenmiştir.

Yukarıda sayılan insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, "uygulama" mı yoksa "fonksiyon" mu olduğu konusunda ikilemler bulunmaktadır. Türkçe kaynakların bir kısmında "fonksiyon/işlev" olarak yer alırken (Bingöl, 2014; Ardıç ve Özdemir,

2017) bir kısmında da "uygulama" olarak yer aldığı görülmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012; Özden ve Çolak, 2012). Burada handikap olarak; İngilizce "Human Resources Management Practices" kalıbından dilimize çevrildiği için, "*practices"* kelimesinin hem "fonksiyon" hem de "pratik (uygulama)" olarak çevrilebiliyor oluşu gösterilebilir. Fakat fonksiyon ve uygulama her zaman aynı anlama gelmeyebilir. Dolayısıyla bu çalışmada insan kaynakları yönetimi "uygulamaları" şeklinde ele alınmıştır.

2.5.1. İş Analizi ve İş Tasarımı

İş analizi çalışmaları Bilimsel Yönetim Hareketi çerçevesinde, verimliliği artırmak amacıyla 1900'lü yıllarda Taylor ile başlamıştır. Taylor, parça başı ücret sistemi, iş değerlendirme, işgören seçimi ve yerleştirilmesi, çalışanların yakından kontrolü gibi konuları bilimsel çerçeveden ele almıştır. Dolayısıyla bu çalışmalar iş analizine bir temel hazırlamıştır (Taşlıyan, 2013: 83). İşlerin ayrılabilen en küçük parçalarına kadar bölünerek yapılması anlayışıyla iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma çalışmaları da gündemde olmuştur. Bu anlayış yaklaşık 80 yıl kadar devam etmiş fakat değişim ve gelişimin gerekliliği neticesinde işlerin tanımlanması mevzusu ortaya çıkmıştır (Uyargil vd., 2015: 50).

İş analizi veri toplama, verilerin analizi ve sentezi için sistematik bir prosedür dahilinde işlerin daha küçük görevlere ayrıldığı bir süreci içermektedir (Levine vd., 1983: 339). İş analizi genel bir tanımla, bir kurumda görev yapan elemanlar tarafından yapılan işlerin detaylı bir şekilde incelenmesi ve işin içerdiği görevlerin belirlenmesi olarak ifade edilmiştir (Çolak, 2012: 61). Noe vd., (2006: 147) iş analizini, işler hakkında ayrıntılı bilgi alma süreci olarak tanımlarken; Mathis ve Jackson (1997:161) ise, iş analizi yerine İK analizi kavramını kullanarak, İK faaliyetlerinin koordinasyonu için hayati önem taşıyan bilgi, iletişim ve değerlendirme sistemlerini içeren bir fonksiyon olarak ifade etmiştir.

İş analizine gerek duyulmasının öncelikli sebepleri arasında; işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için yürütülen faaliyetlerin özelliklerinin tespit edilmesi, sınırlarının çizilmesi, görevlerin tek tek tanımlanması ve birbirleriyle olan ilişkilerin saptanması yer almaktadır (Uyargil, vd. 2015: 50).

İş analizi hakkında çalışma yapan çoğu araştırmacı iş analizini, İKU'nun neredeyse tamamının "omurgası" ya da "temel taşı" olarak nitelendirmişlerdir (Schuler ve Jackson, 1996: 180).

İş analizi, işleri tanımlamak için bilgi toplamak, belgelemek ve analiz etmek için sistematik bir süreçtir ve görevlerin içeriğini, işgören gereksinimleri ile çalışma koşullarını tanımlamaktadır (Martocchio, 1998: 156). İş analizi; işler, görevler ve bunlarla bağlantılı diğer işler hakkında bilgi toplanmasını içermektedir (Bernardin 2007: 69). Kısaca işin içeriğinin belirlenmesinin ardından işin yapılışını etkileyen tüm unsurların tespit edilmesi iş analizi olarak ifade edilmektedir (Barutçugil, 2004: 252).

Sokrates'in de dediği gibi bir toplumun üç şeyi bilmesi gerekmektedir: İlki, her bireyin yeteneklerinin farklılık gösterdiğinin bilincinde olunması. Diğeri, farklı meslekler/ işler farklı yetenekleri gerektirmektedir. Son olarak ise yüksek bir performans için çalışanlar yeteneklerine en uygun pozisyonlara yerleştirilmelidir. Yani kısaca iş gerekleri hakkında detaylı bilgi sahibi olunmalı ve iş gerekleri ile iş tanımlarını uyumlu olmasına dikkat edilmelidir (Noe vd., 2006: 145).

Mortocciho (1998: 157-158) iş analizi sürecinin;

- İş analizi programını belirleme,
- Analistleri seçme ve eğitme,
- İş analizi oryantasyonunu yürütme,
- Veri toplama yöntemlerini ve veri kaynaklarını belirleme,
- Sonuçları özetleme: iş tanımları ve iş gerekleri olmak üzere beş aşamadan oluştuğundan söz etmiştir.

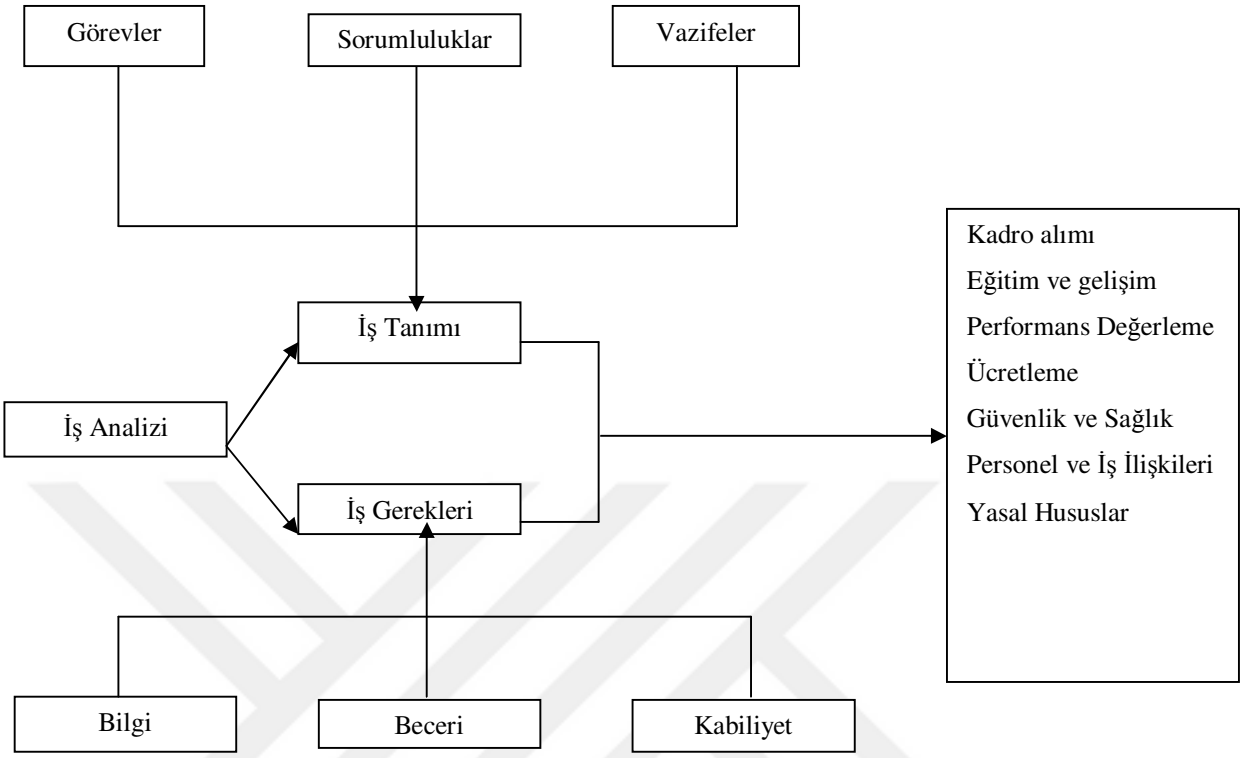
İş tanımları işgörenlerin işe ilişkin davranış, tutum ve inançlarını içeren ve iş analizi çalışmaları sonucunda elde edilen çıktılardır. İş tanımları iş analizinin ikinci aşamasıdır (İyem, 2016: 75-76). İş tanımı bir işin gerektirdiği görevlerin ve sorumlulukların listelenmesi olarak da ifade edilebilmektedir (Noe vd., 2006: 149).

İş gerekleri ise bireyin işi yapmak için sahip olması gereken bilgi, beceri, yetenek ve diğer özelliklerinin listelenmesidir (Noe vd., 2006: 150). İş gerekleri spesifik eğitim durumları (master, PhD. gibi), sahip olunan tecrübeler, sertifikalar, lisanslar gibi kişilerde bulunması gereken özellikleri içermektedir (Bernardin, 2007: 72).

Barutçugil (2004: 254) başarılı bir iş analizinin yedi aşamada gerçekleştiğini belirterek bu aşamaları kısaca şu şeklide açıklamıştır:

a) İş analizi yapmanın amacını anlamak: İş analizi yapmaya başlamadan önce, araştırmanın eğitim, performans, işe alma gibi hangi alanlarda yapılacağının net bir şekilde tespit edilmesini içermektedir.
b) İşlerin kurumdaki rolünü anlamak: Bir işin gerekli olmasının sebeplerini araştırıp, diğer işlerle olan ilişkilerini tespit etmek amaçlanmaktadır.
c) İşlerin kıyaslanması: İşletmeler büyüdükçe işlerin sayısı da artmaktadır. İş sayısının çok olduğu işletmelerde aynı anda işlerin değerlendirilmesi neredeyse imkânsızdır. Dolayısıyla işler birbiriyle kıyaslanıp benzer işleri temsil eden işler seçilerek değerlendirmede kolaylık sağlanmaktadır.
d) İş analizi bilgilerinin nasıl toplanacağını belirlemek: Buradaki işlem verilerin toplanırken en uygun metodun seçilmesidir. Bilgilerin ne şekilde elde edileceğinin tespiti olduğu söylenmektedir.
e) Gerekli olduğunda açıklama istemek: Tam olarak anlaşılmayan bilgiler olduğu takdirde, oluşabilecek aksaklıkların önüne geçebilmek adına bilgi kaynağından ek açıklama istenmektedir.
f) İş tanımının ilk taslağını oluşturmak: Bütün iş tanımlarını kapsamamakla birlikte birçok iş tanımı belli başlı ana başlıkları içermektedir. Buna istinaden bir taslak oluşturmak işleri kolaylaştırabilmektedir.
g) İşin yöneticisiyle birlikte taslağı gözden geçirmek: İşin yöneticisi, iş tanımlamasını inceleyerek onaylar. İşin uzmanı olan kişinin onayı ile iş tanımlaması kesinlik kazanmaktadır.

Tablo 7. İş Analizi



Kaynak: Mondy, 2017: 81.

Özetle iş analizini, işin iş ortamı içinde incelenmesi, işi yapacak olan kişinin özelliklerinin belirlenmesi, işin diğer görevlerle olan ilişkisinin incelenmesi şeklinde tanımlamak mümkündür. İş analizi sadece iş ile bilgilerin toplanması değildir. Aynı zamanda işi yapacak olan kişide bulunması gereken nitelikler hakkında bilgi toplamaktır. Kısaca iş analizi bilgi toplama yöntemidir. İşi oluşturan faaliyetlerden, işi yapmak için kullanılacak alet ve araçlara, iş standartlarının belirlenmesinden işin gerektirdiği sosyal, fiziksel ve örgütsel koşullara kadar olan konular hakkında bilgi edinmek amaçlanmaktadır.

Bunun yanı sıra alanyazında çalışanların hangi fiziksel ve zihinsel işleri yapması gerektiği, işin ne zaman ve nasıl tamamlanacağı, çalışanları işi nasıl yürüttüğü ve işin neden yapıldığı gibi soruların cevabını elde etmenin iş analizinin amaçları arasında olduğundan söz edilmektedir (Mondy, 2017: 80).

2.5.2. İnsan Kaynakları Planlaması

İK planlaması (İKP) işgören temin ve seçim aşamasından, İKY'nin diğer fonksiyonlarının etkin ve verimli bir şekilde hem birbirleri ile hem de örgütsel amaç, strateji, plan ve politikalarla uyum içinde yürütülmesi bakımından oldukça önem arz eden bir fonksiyondur.

İKP ile ilgili literatüre bakıldığında İKP'nin araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Öncelikle planlama, bir işletmenin hedef ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir. Bu süreç, hedeflere varmak için yapılması gereken faaliyetleri de içermektedir (Akyüz, 2006: 101). İKP kimi kaynaklarda insan gücü planlaması, beşeri kaynaklar planlaması, işgücü planlaması, insan gücü öngörümleme olarak ifade edilmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 58). Fakat Barutçugil (2004: 242) işgücü planlaması ile İK planlaması kavramlarının birbirlerinden farklı olduğunu vurgulamaktadır. Barutçugil (2004)'e göre işgücü/işgören planlaması istenilen sayı ve nitelikteki elemanın, istenilen yer ve zamanda hazır bulundurulması anlamındayken; İKP daha geniş kapsamlı ve daha uzun vadeli bir bakış açısını gerektirmektedir. Bu bağlamda İKP, üst yönetimin bakış açısıyla uzun dönemdeki hedeflerin gerçekleştirilmesi ve mevcut durumdan istenilen duruma geçilebilmesi için yapılacak olan İKY faaliyetleri ile ilgili olduğu söylenebilir. İşgören temin aşamasının ilk basamağını oluşturan İKP; doğru sayıda uygun kişinin doğru zamanda doğru işte bulunmasına yardım edecek şekilde kurumun İK ihtiyacının belirlenmesi olarak ifade edilebilmektedir (Acar vd., 2015: 89). Sabuncuoğlu (2000: 28) ise İKP'yi bir işletmedeki personel ihtiyacının belirlenmesi ve bu ihtiyaca binaen gerekli faaliyetlerin hayata geçirilmesi şeklinde tanımlarken, Bingöl (2014: 168) İKP'nin, bir bütün olarak kurumun amaçları ve stratejik planları doğrultusunda oluşturulan plan ve programların yerine getirilebilmesi için gelecekte ne kadar, hangi özellikte işgörene ihtiyaç duyulacağının tahmin edilmesi olarak ifade etmiştir. Barutçugil (2004: 239) işletmenin gelecek zamanlarda ortaya çıkacak ihtiyaçlarını karşılamak için detaylı bir strateji oluşturmak olarak tanımlamıştır. Dessler'e (1995: 123) göre İKP, şuanda (mevcut) ve olması beklenen durumun analiz edilmesi, boşluklar var ise bunların içerdeki veya dışardaki adaylar tarafından doldurulup doldurulamayacağına bağlı olarak, açıkları doldurmak veya fazlalıkları ortadan kaldırmak için çeşitli planların formüle edildiği bir süreci ifade etmektedir. Kısaca İKP,

uygun nitelikte ve sayıdaki işgücünün doğru zaman ve doğru yerde bulundurulması olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 2011: 61).

İKP faaliyetlerinin öneminin artmasına neden olan faktörler arasında globalleşme, bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerin ihtiyaç duyduğu eleman niteliklerindeki farklılaşma ve iş yapma süreçlerinde meydana gelen farklılıklar sayılabilmektedir (İyem, 2016: 15).

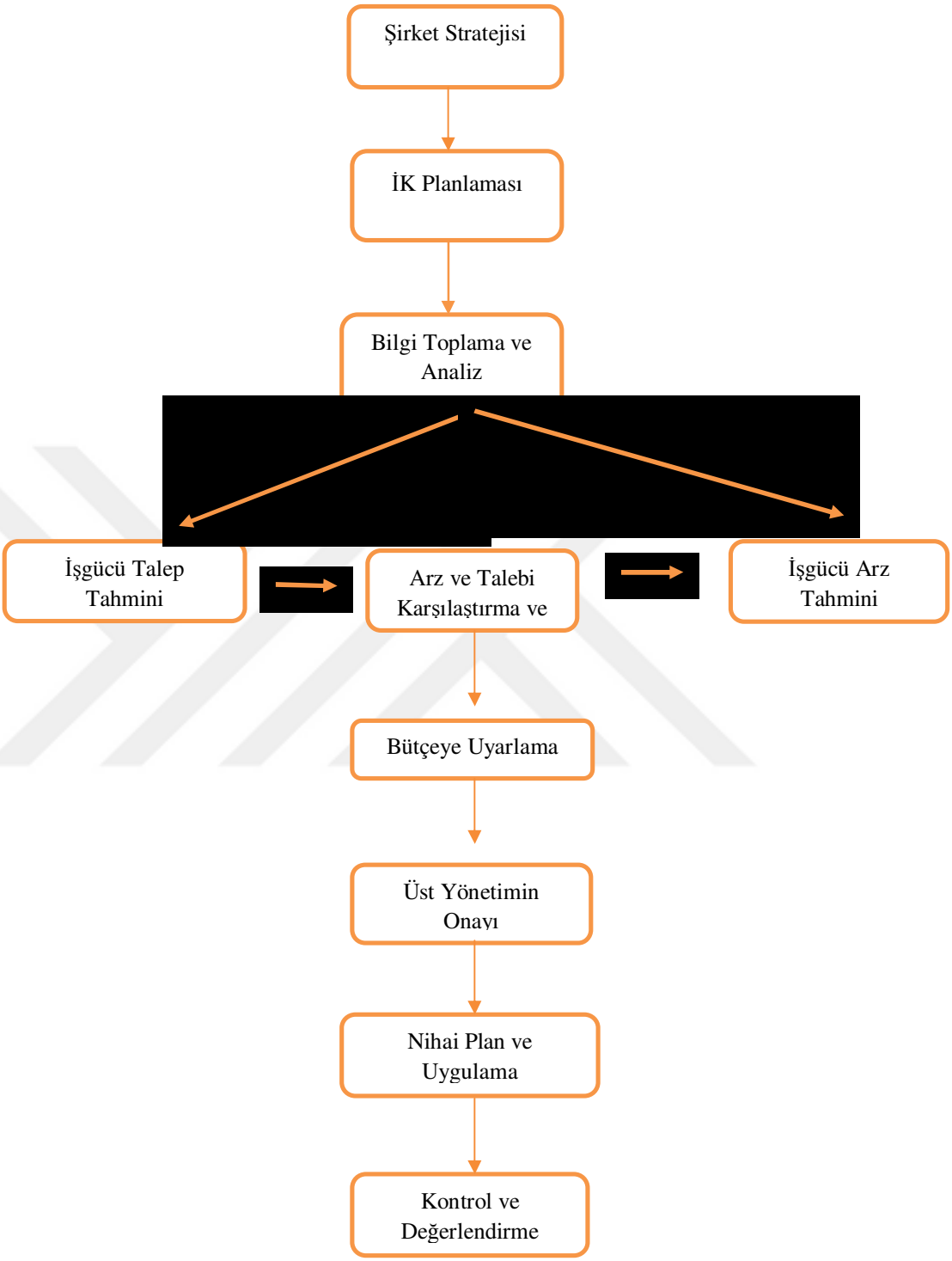
İKP'nin amacı temel olarak, işgücü ihtiyacının belirlenmesidir. Bu bağlamda İKP sayesinde, işgören eksikliği tespit edilerek bunun için çözümler aranmaktadır (Acar vd., 2015: 89). Bunlara ek olarak en önemli amaçlar şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Yeni işgören temin etmek ve işe almak,
- Boş pozisyonları doldurmak,
- İşgörenlerin eğitimini ve gelişimini sağlamak (Sabuncuoğlu, 2000: 30).

İKP'nin en önemli amaçları arasında mevcut işgücünün yetkinliklerinden mümkün olan en verimli şekilde yararlanmak, işletmenin misyonu ve vizyonu ışığında gelecekte meydana gelebilecek olaylar, beklenmeyen durumlar gibi konularda işletmenin tahmin yürütmesine ve plan yapmasına imkân sağlaması yer almaktadır (İyem, 2016: 31).

İnsan kaynağının etkinliğini artırması beklenen (Sabuncuoğlu, 2000: 29) İKP'nin amacı geniş anlamda ise, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli nitelik ve nicelikteki işgörenin doğru yerde ve doğru zamanda hazır bulundurulması olarak ifade edilmiştir (Acar vd., 2015: 89).

İKP sürecinin ilk basamağı tahmin/ öngörümlemedir. Tahmin yapmadaki asıl amaç, işletme içinde gelecekte işgücü eksikliği ya da fazlalığının olacağı alanları öngörmektir (Noe vd., 2006: 177). Bu bağlamda İKY'nin işletmenin en önemli stratejik kaynak planlaması aracı olduğu söylenebilmektedir (İyem, 2016: 24). Planlama, geleceğe ilişkin tahminde bulunmaktır. Dolayısıyla İKP sürecinde öngörümleme çalışmalarından yararlanılmaktadır (Bingöl, 2014: 170). Literatürde yer alan bazı öngörümleme tahminlerine değinmeden önce İKP sürecini şu şekilde ifade etmek mümkündür:



Şekil 11. İKP Süreci

Kaynak: Bingöl, 2014:167.

İKP'nin ilk süreci "Bilgi Toplama ve Durum Analizi" dir. Mevcut durum analizi olarak da adlandırılan bu aşamada işgücü ihtiyacının doğmasına sebep olan

kurum, departmanlar, iş ve işgörenlere ilişkin mevcut ve geçmiş verilerin derlenip analiz edilmesi söz konusu olmaktadır. Toplanan veriler İK arz ve talebine ilişkin öngörülerde bulunmaya yardımcı olmaktadır. Durum analizi ise, İK ihtiyacının ortaya çıkmasına temel teşkil eden faktörlere ilişkin geçmiş ve mevcut verilere dayanmaktadır. Durum analizi ile işletmenin, çevrenin ve işgörenin mevcut analizi yapılmaktadır. İKP'nin ikinci aşamasını "İşgücü Talep ve Arzının Tahmini ve İK İhtiyacının Belirlenmesi" oluşturmaktadır. Bu aşamada işgücü tahminlerinin yapılarak gelecekteki işgücü ihtiyacının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu aşamada sırasıyla şu yollar takip edilmektedir:

- İşgücü talebinin tahmini,
- Mevcut-beklenen işgücü arzının belirlenmesi/tahmini,
- İşgücü talep ve arzının karşılaştırılarak net işgücü/ İK ihtiyacının belirlenmesi.

Diğer aşama ise "İşgücü Talebinin Belirlenmesi" aşamasıdır. Bir işletmenin işgücü talebi, işletme veya bölümün amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan toplam işgücü olarak tanımlanabilir. İşgücü talebi ile ilgili ne kadar sayıda, hangi nitelikte, nerede ve ne kadar süreyle işgörene ihtiyaç var sorularına yanıt aranmaktadır (Acar vd., 2015: 93).

İKP sürecinde kullanılan bazı öngörümleme metotları şu şekildedir:

Delphi Tekniği: Delphi tekniği'nin 1950'li yıllarda ABD'de özellikle askeri konulara ilişkin tahminlerde kullanılmak amacıyla ortaya çıkmıştır (Dalkey ve Helmer, 1962:1). Daha çok uzun dönemli planlamalarda kullanılan bu teknik (Ertürk, 2011: 75) birbirlerinden bağımsız ve habersiz uzmanların görüşleri derlenerek ortak görüşlerin ortaya çıkarılmasını içermektedir (Karacaoğlu, 2009: 10).

Nominal Grup Tekniği: Bu teknikte grup üyeleri fikirlerini önce yazılı olarak beyan etmekte, daha sonra bu fikirler tartışmaya sunulmadan oylamaya geçilmektedir. Delphi tekniğinden ayrılan özelliği ise; nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek fikirler üzerinde oylama yaparken, delphi tekniğinde görüş bildiren uzmanlar yüz yüze görüşmelerde bulunmamaktadırlar (Aktan, 2006: 14).

Trend Analizi: Sayısal öngörümleme teknikleri içinde yer alan trend analizi, işletmenin istihdam düzeyinde son birkaç yıl içindeki değişimlerden yola çıkarak

gelecekteki işgören ihtiyacının tespit edilmesiyle ilgili çalışmalar yapmaktadır. Trend analizindeki amaç, geçmiş yılların baz alınarak gelecekte olabilecek değişimlerin tespit edilmesidir (Bingöl, 2014: 174).

Regresyon Analizi: Resgresyon analizi iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için kullanılan bir tekniktir. İK için, bir veya birden fazla değişkenler ile işgücü ihtiyacı belirlenmeye çalışılır. Bu analize göre geçmiş dönemlerde işgören sayısı ile farklı değişken(ler) arasındaki ilişkiden yola çıkılarak gelecek dönemler için işgücü ihtiyacı tahmin edilmeye çalışılmaktadır (Bingöl, 2014: 175).

Bernardin (2007: 101) İKP'yi ve stratejiyi bütünleştiren işletmelerin rekabet avantajına sahip olacaklarını ifade etmiştir.

Kadrolama süreci içinde yer alan İKP işletme çevresinin belirsiz oluşu ve işletme amaçlarının sürekli değişebilir olması sebebiyle sürekli bir düzenlemeye de ihtiyaç duymaktadır (Bingöl, 2014: 169).

Etkili bir İKP için beş adım bulunmaktadır (Bernardin, 2007: 102):

- *Çevresel Gözlem:* Tehdit ve fırsat kaynaklarını tespit etmek ve öngörmek için dış çevreyi ve iç çevreyi gözlemlemek.
- *İşgücü Talep Tahmini:* Niteliksel ve niceliksel yöntemler kullanarak işgücü talep tahmini yapmak ve bunun İK ihtiyaçlarını nasıl etkileyeceğini tespit etmek.
- *İşgücü Arz Tahmini:* İç ve dış kaynakları inceleyerek tahmin yürütmek.
- *Aksiyon Planı/ Programı:* Önerilen çözümü uygulamak.
- *Kontrol ve Değerlendirme:* Önemli kriterleri tanımlayarak ve ölçerek İKP'ye olan etkilerini tespit etmek.

Bütün bunların yanında elbette ki İK planlaması iç ve dış bir takım gelişme ve değişmelerden etkilenmektedir. İKP'yi etkileyen faktörler şu şekilde özetlenmektedir:

Dış Çevresel Faktörler

- *Ekonomik Koşullar*

İşgörenlerde aranılan niteliklerin değişmesi, enflasyon oranlarındaki dalgalanmalar, kimi işlerde insangücü yerine robotlardan yararlanılması gibi durumlar (Ertürk, 2011: 63).

- *Demografik Faktörler*

İşgücünün yaş, cinsiyet ve eğitim gibi özelliklerini ifade etmektedir (Ertürk, 2011: 64).

- *Yasalar*

Emeklilik yaşı ve süresi, kıdem tazminatı ya da engelli vatandaşların işe alımında yapılan değişiklikler vs. (Sabuncuoğlu, 2000: 33).

- *Sendikalar*

Çalışanlar adına işverenler ile iş ve çalışma koşulları hakkında toplu pazarlık yaparak iş sözleşmesi imzalayan sendikalar çalışanların iş koşullarının iyileştirilmesi, ücret düzeylerinin yükseltilmesi gibi konuları kendilerine amaç edinmiştir. Kurumların sendikalar ile işbirliğine gitmeleri doğru bir karar olacaktır (Şimşek ve Öge, 2009: 64).

- *Coğrafik Koşullar*

Küreselleşme dolayısıyla pazarların çok geniş alanlara yayılması İKP çalışmalarını etkilemektedir (Ertürk, 2011: 65).

- *Teknoloji*

Teknolojide meydana gelen çeşitli değişimler ve gelişmeler işgücü ihtiyacının azalmasına yol açabilir (Sabuncuoğlu, 2000: 33).

İç Çevresel Faktörler

- *Örgütsel Strateji*

İKY artık stratejik yönetim süreç ve kararlarında kendine önemli bir yer edinmiştir. Dolayısıyla ik uygulamalarının örgütsel stratejiler ışığında yapılanması ve yapılandırılması zorunluluk haline gelmiştir (Sabuncuoğlu, 2000: 34).

- *İşgücünün Özellikleri*

Çalışanların eğitim durumu, personel devir hızı, devamsızlık durumları gibi faktörlerdir (Ertürk, 2011: 65).

- *İKBS'nin (İK Bilgi Sistemi) Güvenilirliği*

İKP çalışmaları kimi verilere dayanarak yapıldığından bu verilerin sağlam bir İKBS'den çıkmış olmasına dikkat edilmelidir (Ertürk, 2011: 65).

- *İşgücü Beceri Envanteri*

İşgücü beceri envanteri, çalışanların beceri-yetenek-eğitim-tecrübe gibi bireysel özelliklerinden oluşan çalışan profilidir. İşgücü beceri envanterlerinin çıkarılması ile işletmede hangi konumda, hangi ücret düzeyinde, ne kadar sayıda işgörenin olduğu tespit edilir. Bütün bunların yanı sıra bu işgörenlerin yaş, cinsiyet, deneyim, beceri gibi demografik ve kişisel özellikleri hakkında da bilgi sağlanır (Şimşek ve Öge, 2009: 65).

Sonuç olarak İKP sistematik bir süreç olduğundan dolayı, programların oluşturulup uygulanmasının ardından sonuçların değerlendirilmesi de gerekmektedir. Böylece sürecin en başına geri bildirim olarak dönecektir. Bu sayede İKP'nin etkinliği hakkında bilgi sahibi olunabilecektir.

2.5.3. İnsan Kaynakları Temin ve Seçimi

İK planlamasından sonra yapılması gereken, boş ya da boşalması muhtemel pozisyonlar için yetenekli, işin gereklerine uygun, kuruma uyum sağlayabilecek adayları o kuruma başvurmaya ikna etmektir (Özdemir, 2017: 1). Adayların işe başvurmalarının sağlanmasının ardından işe alma ile ilgili süreçler başlatılmaktadır. İşe alma işletmenin amaçlarını gerçekleştirebilmek ve faaliyetlerini devam ettirebilmek için ihtiyaç duyulan sayı ve nitelikteki işgücünü işletmeye kazandırma süreci olarak ifade edilmektedir (Özdemir, 2017: 5).

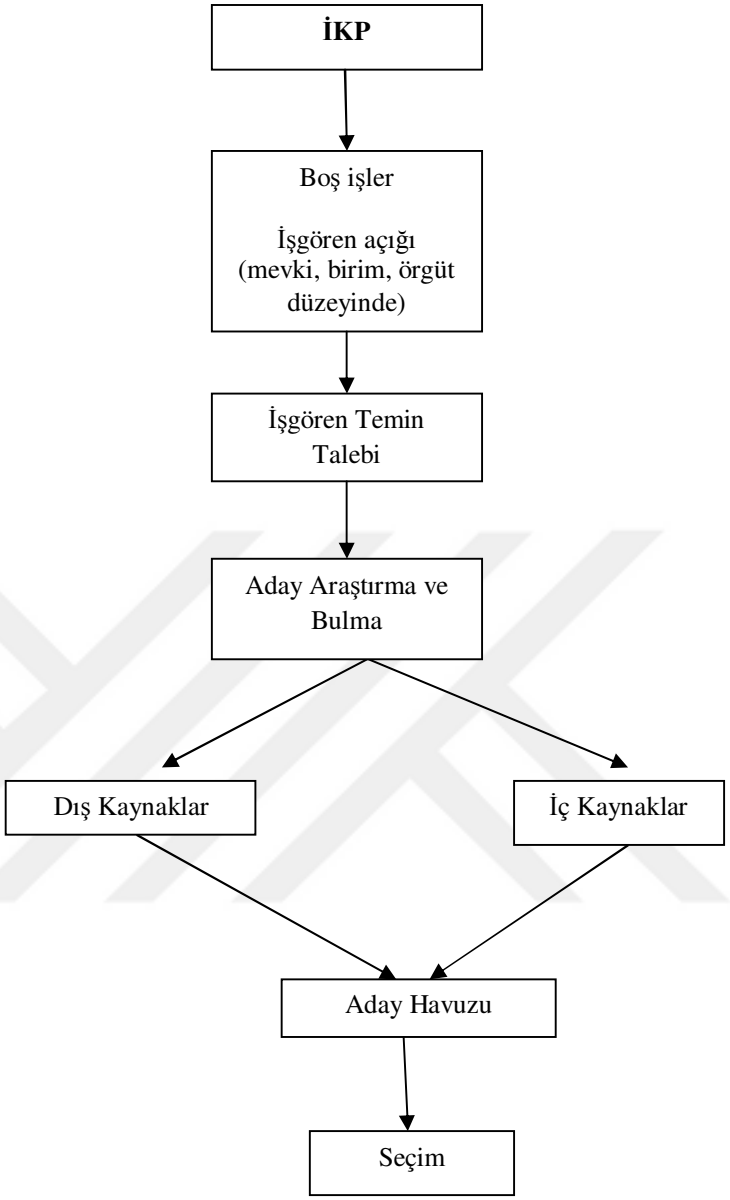
Aday araştırma ve bulma (recruiting) ya da aday temini olarak da ifade edilen bu aşamaya boş pozisyonlar için aday havuzu oluşturulmakla başlanır (Acar vd., 2015: 113). İşe alım (recruitment) etkili İKYnin önemli bir parçasıdır. En değerli varlık olarak nitelendirilen çalışanı işletmeye çekmenin temel işlevini yerine getiren kısım tedarik ve seçim aşamasıdır. İşe alım süreci sadece bu temel işlevi yerine getirmekle kalmaz, eğitim, ücretleme, teşvik gibi diğer İK fonksiyonlarının başarısını da etkilemektedir (Barber, 1998: 1). İşe alma ve seçim (recruitment and selection) işletmenin ihtiyaç duyduğu sayıda ve nitelikte aday aramaya odaklanarak işletmenin ihtiyaçlarını karşılayabilecek en uygun kişileri seçmeyi içermektedir (Leisink ve Steijn, 2008: 118).

İşe alımın amacı nitelikli iş başvurusunda bulunanlardan oluşan bir havuz oluşturmaktır (Fried vd., 2005: 183).

İşe alım stratejilerine başvurulurken çoğu zaman bir takım kilit sorulara odaklanılmaktadır. Bunlar (Fried vd., 2005: 183).

- İşletmeye gerçekten alım yapılmalı mı? İçeriden terfi yoluna mı gidilmeli yoksa dışarıdan başvuru yapacak adaylara mı odaklanılmalı?
- İşletme, dış kaynak kullanımı, esnek saatli çalışan personel alımı ve koşullu çalışma gibi tam zamanlı çalışmaya alternatif yollar mı düşünmeli?
- İşletme tam olarak doğru niteliklere sahip başvuru sahiplerini veya kurumun kültürüne en iyi uyan ancak teknik becerilerini geliştirmek için ek eğitim gerektiren başvuru sahipleri bulmalı mı?

İK temini İKY'nin teknik kapsamında yer almaktadır ve "Seçme", "İşe Alma" ve "Yerleştirme" olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir. (Saruhan ve Yıldız, 2014: 257). Özdemir (2017: 5) işe alım sürecinin temin, seçim ve oryantasyon faaliyetlerinden meydana geldiğini ifade etmiştir. Aday araştırma ve bulma hem işletme içi kaynaklardan hem de işletme dışı kaynaklardan yararlanılarak yapılabilir. Aday araştırma ve bulma/ tedarik/ temin süreci bir şekil yardımıyla gösterilecek olunursa (Acar vd., 2015: 113):



Şekil 12. Aday Araştırma ve Bulma Süreci

Kaynak: Acar vd, 2015:113.

İK seçim çalışmaları, öncelikle işletmenin seçim konusunda bir politika oluşturması, ardından yapılan iş analizi çalışmaları ile iş tanımları ve iş gereklerinin saptandığı bir hazırlık aşamasını içermektedir. Sonraki adımda ilan vb. yöntemlerle aday toplama çalışması başlayarak, seçim sürecinin ikinci evresindeki adımlar izlenmektedir. Ön eleme çalışmasında sonra ilk seçim gerçekleştirilip, kabul edilebilir adayların belirlenmesi ile alınması planlanan adayların bölüm yöneticilerinin tekrar bir seçim yapmasıyla süreç devam etmektedir. Bu adaylar arasından kendilerine en uygun

aday(lar) seçildikten sonra sıra fiziksel muayeneye gelmektedir. Eğer gerekli ise adayın işe kabulündeki son araştırmalar yapılarak adayın işe alımı yapılmaktadır. Böylelikle İK temin çalışması tamamlanmış olmaktadır (Erdoğan, 1991: 12).

❖ **İşgören Temin Kaynakları**

İşletmede herhangi bir pozisyon boşaldığında ya da yeni bir pozisyon oluşturulduğunda, ilgili pozisyon için hem işletme içi hem de işletme dışı kaynaklardan başvurular alınabilmektedir. Aşağıda bu kaynaklar açıklanmaktadır:

- ***İç Kaynaklardan Temin:*** İç kaynaklardan temin bir bakıma içsel işe alım olarak da değerlendirilebilir. İç kaynaklardan temin, işgücü ihtiyacının iç kaynaklardan sağlanmasıdır. İç kaynakların temin süreci İKP, terfi politikaları, beceri envanteri gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu süreçte *terfi, transfer, iş zenginleştirme, iş genişletme, rotasyon* (Özdemir, 2017: 77-80), *işgücü beceri envanteri, yedek işgücü çizelgesi*, *çalışan tavsiyeleri* gibi kaynaklardan yararlanılmaktadır (Özışık Gürbüz, 2002: 34-36; Mondy, 2017: 108).

İç kaynaklardan teminin avantaj ve dezavantajları aşağıda tablo olarak özetlenmektedir.

Tablo 8. İç Kaynaklardan Teminin Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Seçim kararları daha isabetli olur.	İşletmeye taze kan girişini engeller.
Maliyet olarak daha ucuzdur.	Her boşalan pozisyon için içeriden uygun aday bulmak kısıtlıdır ve zordur.
Daha hızlıdır.	İç kaynaklardan teminde kıdem faktörü de bir etken olduğundan, pozisyon için uygun olmayan bir çalışanın atanması söz konusu olabilir.
İşletmede yeni olmanın getirdiği sorunları ortadan kaldırır veya azaltır.	Bu sistemde kıdem, performans gibi kriterler nedeniyle atamalarda çalışanlar arasında huzursuzluk ve çatışmalar doğabilir.
Kurumda uzun süre çalışmak isteyen adaylar için durumu daha çekici hale getirir.	Ayrıca terfi kararları politik baskılara oldukça açıktır.
Çalışanlara gelişim fırsatı sunar ve moral ve motivasyonlarının artmalarına yardımcı olur.	
Yönetici ve kilit çalışanların yetiştirilmesinin önünü açar.	
Örgütsel bağlılığı artırır.	
Hata oranlarının düşmesine yardımcı olur.	

Kaynak: Saruhan ve Yıldız, 2014: 260; Acar vd., 2015: 121; Fried vd., 2005: 194; Özdemir, 2017: 180.

- ***Dış Kaynaklardan Temin:*** İşletmenin yeni kurulmuş olması, mevcut işgören niteliklerinin boş pozisyonlar için elverişli olmaması gibi sebepler dolayısıyla bazen dış kaynaklardan yararlanma yoluna da gidilebilmektedir. Dış kaynaklar ile ifade edilmek istenen işletmede mevcut işgörenler dışında kalan, çalışma gücünde ve arzusunda olan kişilerdir (Özdemir, 2017: 82). Dış tedarik kaynakları da çok çeşitlilik arz etmektedir. Bunlar arasında her düzeyde ve alanda okullar, ev kadınları, emekliler, işsizler, rakip kurumlarda çalışanlar, serbest meslek erbapları, taşeron firmalar, iş duyuruları, kendiliğinden başvurular, mevcut işgörenlerin ve tanıdıkların tavsiyeleri, iş ve işgören bulma kurumları sayılabilmektedir (Yılmazer, 2013: 119; Acar vd., 2015: 122).

  Dış kaynaklardan teminin avantaj ve dezavantajları aşağıda tablo olarak özetlenmektedir.

Tablo 9. Dış Kaynaklardan Teminin Avantaj ve Dezavantajları

AVANTAJLARI	DEZAVANTAJLARI
Yeni çalışanlar sayesinde işletmeye yeni bir bakış açısı, taze kan kazandırılması.	Mevcut işgörenlerin terfi beklentisini engelleme olasılığının bulunması çalışanların moral ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilmesi.
İşe en uygun aday seçileceğinden katlanılması gerekenden daha az eğitim ve geliştirme faaliyetleri maliyetlerinin söz konusu olması.	Her zaman aranılan nitelikte işgücünün bulunamaması.
Yeni çalışanların işletmeye hareketlilik ve canlılık kazandırması.	Yeni çalışanların işe ve işletmeye uyum sağlayamaması ve/veya bu süreçte ortaya çıkan zorlukların olması.
Farklı nitelikte ve yeterli sayıda işgören bulma imkanın olması.	Oldukça maliyetli olması.

Kaynak: Fried vd., 2005: 194; Saruhan ve Yıldız, 2014: 260; Acar vd., 2015: 121; Özdemir, 2017: 180.

❖ İşgören Seçim Süreci

Aday araştırma ve bulma faaliyetleri sonucunda bir aday havuzu oluşturulmuştur. Bundan sonraki adım aday havuzundan, pozisyon için en uygun adayın seçim işlemi olacaktır (Acar vd., 2015: 131). Seçim sürecinin tedarik sürecinden farkı, bu aşamaya adayların da dahil olmasıdır (Özdemir, 2017: 121). Bu aşamada temel amaç boş pozisyon(lar) için aday havuzundan en uygun adayın seçilmesidir.

İşgören seçimi bir dizi faaliyetlerden oluşan bir süreçtir. Bu süreçte başvuruda bulunan adaylardan hangilerinin işe alınacağına karar verilmektedir. Ayrıca bu sürecin

en önemli özelliği hangi seçim yöntemi kullanılırsa kullanılsın tarafsız olunmasının vurgulanmasıdır (Leighton, 2009: 80).

İşletmenin bu süreçte hangi tür seçim yaklaşımını belirleyeceği işletmenin büyüklüğüne ve özelliğine göre değişebilmektedir (Çavdar ve Çavdar, 2010: 85-86). Küçük işletmelerde daha çok karar veren kişi adaylarla biçimsel olmayan bir görüşme neticesinde karar verirken, büyük işletmelerde biçimsel yaklaşım benimsenmektedir (Acar vd., 2015: 131).

Burada biçimsel ya da sistematik yaklaşım ele alınacaktır. Bu yaklaşım sürecinin basamakları aşağıda özetlenmektedir.

- *Başvuruların Kabulü- İlk (Ön) İnceleme:* İş başvurusu adayların işe girmek için işletmeden talepte bulunması olarak ifade edilmektedir (Karacaoğlu vd.,2013: 179). Başvuruların kabul veya ret edilmesinden önce aday havuzundaki adayların başvuruları tek tek incelenerek değerlendirmeye alınmaktadır. Başvurularında herhangi bir problem olmayan adaylar öncelikle ön görüşmeye davet edilmektedir. Bu aşamayı geçen adaylardan daha detaylı bilgilerin istendiği bir başvuru formu doldurtulmaktadır (Acar vd., 2015: 134).
- *Başvuru Formunun Doldurulması:* İşe alma sürecinin ilk basamağını adayların başvuru formunu doldurması ile başlamaktadır. Bazı uluslararası işletmeler adaydan İngilizce olarak niteliklerini belirttikleri kişisel başvuru mektupları/ ön yazı istenebilmektedir (Saruhan ve Yıldız, 2014: 269). Başvuru formunda adayların belirttikleri bilgiler ile iş gerekleri karşılaştırılmaktadır. Buna göre değerlendirme yapılarak adayların uygunlukları tespit edilmeye çalışılmaktadır. Yine bu aşamada kriterlere uymadığı düşünülen adaylar elenmektedir. Uygun görülen adayların bir sonraki aşamaya geçmesi sağlanmaktadır (Uğur, 2013: 104-106).
- *Sınav/ Test Uygulaması:* Sınav olarak test uygulaması daha çok aday sayısının fazla olduğu durumlar ile özellikle üst pozisyonlara eleman alımında, hataları minimuma indirmek amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Adayların bilgileri, bedensel ve zihinsel yetenekleri, kişilik özellikleri ve ilgi alanları açık ya da kapalı uçlu sorularla ölçülmeye çalışılmaktadır (Kantek, 2007: 54). Testler ölçülmek istenilen niteliğe göre, uygulama biçimine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılmaktadır: Bireysel özelliklere göre uygulanan, sözel ve sözel olmayan,

psikomektrik ve projektif , sağlık testleri gibi test türleri bulunmaktadır (Desler, 1995: 182-185; Raymond vd., 2006: 240).

- *İşe Alma Görüşmesi:* İşe alma görüşmesi, aday hakkında detaylı bilgi toplama, adayın başvurduğu pozisyon ve işletme hakkında bilgisinin olup olmadığını tespit etmek ve adayın sosyal durumu hakkında fikir sahibi olabilmek için yapılmaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2014: 283). Başlıca görüşme türleri arasında; "Planlı ve Standart Görüşme", "Plansız ve Serbest Görüşme", "Planlı ve Serbest Görüşme", "Baskıcı Görüşme" ve "Komisyon Görüşmesi" yer almaktadır (Özgen vd., 2002: 119).
- *Adayın Geçmişinin ve Referanslarının Araştırılması:* Bu aşama daha çok adayın başvuru formunda veya diğer aşamalarda belirttiği bilgilerin doğruluğunu belirlemeye yöneliktedir (Yalçın, 1991: 79-80).
- *Sağlık Muayenesi:* Adayların fiziksel ve psikolojik yönden muayenelerinin yapıldığı aşamadır. Sağlık muayenesinin "adayın işe uygunluğunun tespit edilmesi" ve "işe alımdan sonra ortaya çıkabilecek problemler için önlem alınması" olmak üzere başlıca iki amacı bulunmaktadır (Acar vd., 2015: 152).
- *İşe Yerleştirme:* Bu aşamada artık hizmet sözleşmesinin imzalanmasıyla aday işe yerleştirilmiş olmaktadır. Bu aşamadan sonra adaylar genellikle oryantasyon eğitimine tabi tutulmaktadırlar.

2.5.4. Eğitim ve Geliştirme

Eğitim insan yaşamı devam ettiği müddetçe devam eden, insanın her an içinde bulunduğu bir süreçtir. Dolayısıyla eğitim kavramının tanımı yapılırken çok geniş açıdan bakarak yapılan tanımlar mevcuttur. Eğitim en genel şekliyle, "bireyin kendisini geliştirmesine yardımcı olma ya da varolan potansiyelinin açığa çıkarmasına katkıda bulunma süreci" olarak tanımlanabilmektedir (Uluğ vd., 2011: 739). Dessler (1995: 249) eğitimi, yeni adaylara veya mevcut çalışanlara işlerini yapabilmeleri için gerekli olan beceriyi kazandırma yöntemleri şeklinde ifade etmektedir.

"Değişim süreci" olarak da tanımlanan eğitimin, İK'nın etkinliğinin ve verimliliğinin artırılmasındaki önemi çok büyüktür. Çünkü başarıların devam etmesinin yolu eğitimden geçmektedir. Ayrıca çalışanların davranışlarının yönlendirilmesinde de

eğitim payı çok büyüktür. Çalışanları istenilen şekilde yönlendirebilmek, bilgi, beceri ve tutumlarında değişiklik yaratmak eğitim ile mümkün olmaktadır (Ertürk, 2011: 117).

İşletme penceresinden bakıldığında ise eğitimin, çalışanların iş ile ilgili yetkinlikleri öğrenmelerini kolaylaştırmak için kurum tarafından planlanmış çabalar anlamına geldiği görülmektedir (Noe vd., 2006: 257). İK ekseninde ise eğitim, işin yapılabilmesi için bilgi ve yetenekleri artırma faaliyetleri olarak ifade edilmektedir (Özbek, 2012: 117). Bahsi geçen bu yetkinlikler bilgi, yetenek ve davranış gibi iyi bir performans için gerekli faktörleri içermektedir. Eğitim ile çalışanlar bilgi ve beceri kazanarak bu bilgiyi paylaşmaya odaklanırlar. Öte yandan işletme rekabet avantajı elde etmek için eğitimi kullanarak entelektüel sermaye yaratmaya çalışmaktadır (Noe vd., 2006: 257). Ancak İK eğitiminin asıl amacı işletmenin temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak (Erttürk, 2011: 120) işgörenlerden daha fazla verim almak olduğu söylenebilmektedir (Özbek, 2012: 117). Bunlara ilave olarak eğitim diğer amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir (Özçelik vd., 2015: 169):

- Mal ya da hizmet üretimini artırmak,
- Kaliteyi iyileştirmek,
- Çalışanlara iş ile ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırmak ve/ veya mevcut olanları geliştirmek,
- İşletmelerde kontrol ve denetim yükünü azaltmak,
- Çalışanların işe uyumunu sağlayarak işgücü devrini azaltmak,
- Çalışanlar arasındaki iletişimi güçlendirmek,
- Örgütsel etkinliği artırmak.

Eğitim denildiği zaman bu kavramın içinde geliştirme ve yetiştirme kavramlarını da barındırdığı anlaşılmalıdır. Geliştirme ile işgörenin niteliklerinin mesleki anlamda geliştirilmesi ifade edilirken, işgörenin işinde yaptıkları/ yapabildikleri ile yapması gerekenler arasındaki farkın doldurulması da yetiştime olarak ifade edilmektedir. Çalışanlara bilgi ve beceri kazandırılması yetiştirme ve geliştirme faaliyetlerinin tümü ise eğitime atıfta bulunmaktadır (Ertürk, 2011: 118).

İşletmelerde eğitim ihtiyacının tespit edilmesiyle eğitim faaliyetleri başlamaktadır. Eğitim ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olan gelişmeler arasında; işgörenin başka bir göreve atanması durumunda çeşitli gelişmeler ve değişmelerin iş

gereklerinde de değişimi zorunlu kıldığı durumlar, işgörenin performansının olması gerekenin altında kaldığı durumlar sayılabilmektedir (Barutçugil, 2004: 299).

Eğitim sonucunda hem çalışan hem de işletme birtakım kazanımlar elde etmektedir. İşletme kazanımları açısından bakıldığında, verimlilik artışı, örgütsel gelişimin hızlanması, işletmenin karar verme ve sorun çözme yeteneğinin artması, işletme içi iletişimin artması ile işçi ve işveren arasındaki ilişkinin artması gibi gelişmeler sayılabilir. İşgörenin elde ettiği kazanımlar ise; işletmeye olan aidiyet duygusunun artması, performansın yükselmesi, görev bilincinin artması ve kariyer gelişimin sağlanması gibi durumlar sayılabilmektedir (Ayan, 2012: 155).

Eğitim yöntemleri teorikte ve pratikte iş başında verilen eğitimler ve iş dışında verilen eğitimler olmak üzere iki ana kategoriye ayrılırken, bu iki ana kategori de kendi içinde alt türlere ayrılmaktadır.

İş Başında Eğitim Yöntemleri

Sıklıkla kullanılan iş başı eğitim yöntemleri genellikle bir yönetici/usta liderliğinde uygulanmaktadır. İş başı eğitimde amaç işgörenlerin mevcut yaptıkları işi daha iyi yapabilmelerine yardımcı olmaktır (Bingöl, 2014: 302).

- ***Koçluk (Coaching):*** Bireysel öğrenmede aktif bir yaklaşım olan koçluk (yönlendirme) daha çok yeni başlayan işgörenlere yardım ve tavsiyelerde bulunma yöntemidir. İşgörenlerin performansları, ilerlemeleri ya da kariyerleri hakkında tartışmak için mentörlerle aylık olarak görüşmeleri tavsiye edilmektedir (Swart, 2005: 175).
- ***Öz Yönelimli Öğrenme (Self- directing learning):*** Bu yöntem çalışanların öğrenme ile ilgili tüm sorumlulukları aldığı bir eğitim türüdür. Katılımcıların kendi öğrenme hızları ve performansları hakkında geri bildirim almalarını sağlanmaktadır. Kurum için daha az maliyetli bir eğitim yöntemi olan öz yönelimli öğrenmede çalışanların eğitim materyallerine de ulaşmaları daha kolay olmaktadır (Noe vd., 2006: 285).
- ***Bilgi İşleme:*** Genellikle bir eğitmen eşliğinde, benzer bilgi ve beceri sahibi katılımcıların sınıf içinde aldığı bir eğitim türüdür. Bu eğitim

katılımcılara bir konu hakkında soru sorma ve fikir alışverişinde bulunma fırsatı vermektedir (Arthur, 2015: 216).

- ***İş Değiştirme/ Rotasyon***: İş hayatında en çok hizmet işletmelerinden özellikle bankacılık sektöründe uygulama alanı bulan rotasyon, işgörenlerin kendi çalıştıkları kurum için belli bir süreliğine başka görevlerde çalıştırılması esasına dayanan bir iş başı eğitim yöntemidir (Ayan, 2012: 157).
- ***Yetki Devri***: Yetki devrinde amir, amaçlarını belirledikten sonra işin yönetimini ve yapıma biçimini astına bırakmaktadır. Amirin tek görevi burada astını denetlemektir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 241).
- ***Yetki Göçerimi:*** Bu yöntemde astlara, herhangi bir hastalık, tatil veya beklenmedik durumlarda görevlerde boşalma olduğu takdirde bir aksaklık yaşanmaması için amirleri tarafından, sahip olmadıkları çeşitli yetkiler verilmektedir. Böylece astlara yetkili olmadıkları konularda kendilerini geliştirmelerine imkân tanınmış olmaktadır (Ertürk, 2011: 139).
- ***Staj Yoluyla Eğitim:*** Staj (çıraklık) yoluyla eğitim, katılımcıların sınıf eğitimi ve iş başı eğitimin kombinasyonu ile vasıflı çalışanlar haline geldikleri yapılandırılmış bir eğitim sürecidir. Bu yöntemde genel olarak usta zanaatkârların vesayeti altında çıraklık eğitimi verilmektedir (Dessler, 1995:259).

İş Dışında Eğitim Yöntemleri

İş dışı eğitimler, işletmenin dışında veya iş haricinde gerçekleştirilen eğitimlerdir. Maliyeti nispeten daha fazla olan bu eğitim yönteminde işgörenler işletme dışına veya yurt dışına gönderilmektedirler. İşletme içinde gerçekleşen iş dışı eğitimler de mevcuttur ve bunların maliyetleri nispeten düşük olmaktadır (Ertürk, 2011: 141).

- ***Görsel- İşitsel Yöntemler:*** Eğitimin daha etkili ve verimli olabilmesi için konunun slayt gösterileri, filmler yardımıyla yapılması ya da gözlem ve geziler yapılarak uygulamaya başvurulmasıdır (Ayan, 2012: 159).
- ***Rol Oynama:*** Belli bir durumda ya da bir gruptaki bireylerin davranışlarını harekete geçiren bir simülasyondur. Burada kullanılan senaryo gerçek veya

hayali olabilir fakat katılımcıların öğrenme ihtiyaçları ile alakalı olmalıdır (Swart, 2005: 170).

- ***Simülasyon***: Katılımcıların rol oynama, beyin fırtınası, vaka analizleri, işletme oyunları, animasyonlar gibi diğer eğitim metotlarıyla gerçek durumlarını analiz edip deneyimlemelerine olanak sağlayan, iş dışı eğitim metodudur (Arthur, 2015: 216).
- ***Davranış Modelleme (Behavior Modelling):*** Araştırmalar davranış modellemenin kişilerarası becerilerin öğretilmesinde en etkili tekniklerden biri olduğunu göstermektedir. Her bir seansı dörder saat süren bu teknikte her seans koçluk yapmak veya fikir alışverişinde bulunmak gibi kişilerarası beceriye odaklanılmaktadır. Her oturumda anahtar davranışlar sergileyen bir modelin videokasetteki performansı izlenerek değerlendirilir. Her oturumdaki anahtar davranışlar arasında mantık yürütülür ve bu davranışların nasıl kullanılabileceğini anlamak esastır. Sonrasında uygulama oturumuna geçilerek katılımcılar, izledikleri (modelin gösterdiği) anahtar davranışları sergilerler. Ve sonunda kendi davranışları ile modelin davranışları arasındaki ilişkiye dair geribildirimler sunulmaktadır (Noe vd., 2006: 289).
- ***Kurum İçi Geliştirme Merkezleri:*** Bu merkezler genelde gelen evrak yönetimi, rol oynama gibi çalışanların ve yöneticilerin geliştirilmesine yardımcı olan metotları diğer tekniklerle birleştirmektedir. Uygulamada kurum içi geliştirme merkezlerinin kendi eğitim ve gelişim programlarını üretmelerine gerek yoktur. Bunun yerine kurumlar, kendi çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun bir program ve materyal paketi oluşturmak için akademik kurumlar ile diğer eğitim ve gelişim programı sağlayıcıları ile işbirliği yapmaktadır (Dessler, 1995: 279).
- ***T Grup Yöntemi (Duyarlılık Eğitimi):*** Üst kademe yöneticilerine yönelik bir eğitim türü olan bu yöntem grup çalışması şeklinde düzenlenmektedir. Burada amaç diğer eğitim yöntemlerinde olduğu gibi mesleki ve teknik bilginin geliştirilmesi değildir. Bu yöntemde eğitime katılanların davranış kalıplarında değişim yaratılmak hedeflenmektedir. Bu yöntemde teknik, katılanların kendilerini gerçek rolleriyle oynayarak grup içinde nasıl etkileşimde bulunulduğunu ve bu etkileşimde kişiliğin, kültürün etkisi incelenmeye çalışılır. İnteraktif bir eğitim yöntemi olan T Grup yönteminde katılımcılar başka kişilerle

çalışma konusunda kendilerini geliştirirler, iletişim becerileri ve kişilerarası iletişim becerileri artmaktadır (Ertürk, 2011: 143-144).

- ***Uzaktan Eğitim:*** İş başı veya iş dışı eğitimlere katılmak istemeyen çalışanlar için geliştirilmiş alternatif bir eğitim yöntemidir. Kimi kaynaklarda iş dışı eğitim yöntemleri içinde değerlendirilen uzaktan eğitimin başarısı bireyin öğrenme aracı olarak teknolojiyi iyi kullanabilme yeteneğine bağlı olmaktadır (Arthur, 2015: 217).

Yukarıda bahsedilen iş başında ve iş dışında eğitim yöntemlerinin bir takım avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır:

İş Başında Eğitim Yöntemlerinin Avantajları

- İşgörenin (katılımcıların) doğru veya yanlış ne yaptığı hakkında anında geri bildirim sağlayarak varsa hataların derhal düzeltilmesine imkân tanımaktadır (Sleight, 1993: 115).
- İşgören eğitim gördüğü esnada işini başında olduğundan üretime devam edebilmektedir.
- Eğitimin standart olmasından dolayı standart bir işgücü elde edilebilmektedir.
- Eğitim sırasında özel bir eğitmene ihtiyaç duyulmadığından daha az maliyetli olmaktadır.
- Eğitim iş başında olduğu için eğitim sonrası uygulama aşamasında adaptasyon sorunu yaşanmamaktadır (Bingöl, 2014: 302).

İş Başında Eğitim Yöntemlerinin Dezavantajları

- Yöneticiler ve çalışanlar bir görevi tamamlamak için aynı işlemi kullanmayabilmektedirler.
- Yöneticiler ve çalışanlar tarafından, gösteri, uygulama ve geribildirimin etkin işbaşı eğitimi için önemli koşullar olduğu anlaşılmayabilmektedir.
- Yapılandırılmamış bir iş başı eğitim, iyi eğitilmemiş çalışanlar ve düşük kaliteli ürün ve hizmetler ile sonuçlanabilmektedir (Noe, vd. 2006: 284).
- Eğitimi veren kişi gerçek bir ustabaşı veya sorumu kişi olmayabilmektedir.
- Çalışma koşulları ve yöntemleri eski olabilmektedir.
- Bozuk ve hatalı üretim ile makine ve donanım kaybı yaşanabilmektedir.

- İşbaşı eğitim çok sayıda personelin aynı anda eğitim görmesi için uygun bir yöntem olmayabilmektedir (Özçelik vd., 2015: 194).

İş Dışında Eğitim Yöntemlerinin Avantajları

- Eğitim uzman kişiler tarafından verildiğinden daha etkili olabilmektedir.
- Eğitimler daha sistematik ve planlı yapılmaktadır.
- Birçok kişinin aynı anda eğitime katılma imkânı bulunmaktadır (Ayan, 2012: 161).
- İş başında karşılaşılan problemlerin yanı sıra iş ile ilgili genel bilgiler de verilmektedir.
- Eğitimlere fazla sayıda kişi katıldığından kişiler arası deneyimleri paylaşmak için fırsat doğabilmektedir (Şimşek ve Öge, 2009:244).
- Eğitmenin kısa bir süre içinde oldukça fazla bilgi aktarmasına imkân tanımaktadır (Mondy, 2017: 171).

İş Dışında Eğitim Yöntemlerinin Avantajları

- Eğitim sonrası çalışma ortamına adaptasyon sürecinde sıkıntılar yaşanabilmektedir.
- İşgörenlerin çalışma ortamını terk etmeleri üretim kaybıyla sonuçlanabilmektedir.
- Maliyeti, iş başında eğitim maliyetine göre fazla olabilmektedir (Ayan, 2012: 162).

2.5.5. Kariyer Yönetimi

Günümüzde kişilerin kariyer hedeflerini ve beklentilerini etkileyen en önemli faktörlerden biri de bilgiye ulaşımın çok daha kolay olmasıdır. Artık çalışanlar kariyerlerini tek bir işletme odaklı olarak belirlememektedirler. Dolayısıyla bu durum işletmeleri, çalışanların kariyerleri ile ilgili çağdaş ve stratejik uygulamalarda bulunmaya itmektedir (Gönen, 2015: 267). Kalifiye çalışanlarını işletmede tutabilmenin yolu kariyer yönetiminden geçmektedir (Soysal ve Kılınç, 2016: 331).

Kariyer kelime olarak çok eski zamanlardan beri kullanılıyor olsa da, işletmecilik ve İKY alanına 1970'li yıllarla birlikte girdiği görülmektedir (Dündar vd., 2015: 268). Kariyer kavramının kökeni araba yolu anlamına gelen "carriere" sözcüğüne

dayanmaktadır. Kariyer kavramının ortaya çıkışının esasen kişinin kendi kendi bireysel amaçları ile görev aldığı işletmenin amaçları arasında uyum yaratarak, daha verimli ve etkin olabilmesi için yeni şeyler geliştirmesi ve ilerde daha başka pozisyonlarda görev yapma arzusundan kaynaklandığı söylenebilmektedir (Çelik, 2007: 10).

Kariyer kavramı en bilinen anlamıyla, seçilen iş hayatında ilerleyerek daha fazla kazanç sağlamak, daha fazla sorumluluk almak ve dolayısıyla daha fazla güç ve prestij sağlamak olarak ifade edilebilmektedir (Can ve Kavuncubaşı, 2007: 158). Bir bakış açısına göre kariyer; ilerlemek, yükselmek anlamlarında kullanılır iken diğer bir bakış açısına göre kişinin hayatı boyunca edindiği tecrübeler olarak kullanılmaktadır. Yine farklı bir bakış açısında göre ise kişinin hayatı boyunca çalıştığı süre zarfında bulunduğu pozisyonlar olarak ifade edilmektedir (Çelik, 2007: 13).

Kariyer kavramının kapsamı sadece üst kademelerdeki yöneticiler ya da çalışanlarla sınırlı kalmayıp, alt kademede çalışanlar da bu kapsama dâhil olmaktadır (Çelik, 2007: 14). Nasıl ki bulunduğu pozisyon dikey olarak yükselmek isteyen çalışanlar için kariyer söz konusu ise, bulunduğu konumdan memnun olan ve yükselme arzusu olmayan çalışanlar için de kariyerden söz etmek mümkündür (Can ve Kavuncubaşı, 2007: 159).

Kariyer, hem çalışanı hem de işletmeyi ilgilendirdiği için iki boyutta ele alınabilmektedir: Bireyin kişisel becerilerinin, ilgi alanlarının, bilgisinin ve diğer özelliklerinin farkında olduğu, fırsatları değerlendirdiği, kariyeriyle ilgili hedefleri tanımladığı ve bu hedeflere ulaşmak için eylem planları oluşturduğu süreç olarak tanımlanan ***"kariyer planlama"*** (Dessler, 2013: 354) kariyerin bireysel boyutunu oluşturmaktadır (Özdemir ve Aras, 2015: 109). İşletme açısından bakıldığında ilerde ihtiyaç duyulacak nitelikteki işgücünün yetiştirilmesi için girişilen çabalar olarak tanımlanan "***kariyer yönetimi***" (Dündar vd., 2015: 270) ise kariyerin örgütsel boyutunu oluşturmaktadır (Özdemir ve Aras, 2015: 109).

Kariyer planlaması İKY fonksiyonları içinde önemli bir yer teşkil etmektedir. Artık kadrolama ihtiyacının karşılanması kariyer planlaması vasıtasıyla yapılmaktadır. Kariyer planlama hem kişinin kariyer hedeflerini gerçekleştirmek için ortaya koyduğu çabalar hem de bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların uyumlaştırılması için sarf edilen çabaları kapsamaktadır (Çelik, 2007: 97). Kariyer planlaması, örgütsel ihtiyaçların değerlendirilmesi, çalışanların başarı profillerinin tanımlanması, çalışanın performans

ve tercihleri doğrultusunda çalıştığı işletmede ilerlemesini şekillendiren bir süreçtir. Kariyer planlaması, işletmenin ihtiyaçlarının değerlendirilmesinde ve performans değerlendirmesinden elde edilen bütün bilgileri kullanarak bireysel kariyer geliştirme programları, kariyer danışmanlığı ve mentörlük için kullanarak genel düzenlemelerin yapılmasını içermektedir (Armstrong, 2012:268). Kariyer planlamasının önemi teknolojik gelişmeleri, değişmeler ve örgütün ihtiyaçlarına paralel olarak artırmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2007:163).

Kariyerin bireysel boyutunu oluşturan kariyer planlamasının amaçlarını kısaca aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Tapomay, 2006: 251):

- İşletmeye en yetenekli kişileri çekmek ve onların işletmede kalmasını sağlamak,
- İş tatmini sağlamak ve daha fazla verim elde edebilmek için elverişli bir ortam yaratmak,
- İşgücünün istikrarını sağlamak,
- Üstün performansları daha yüksek rol ve sorumluluklarla ödüllendirmek,
- Çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak,
- Çalışanların işe yerleştirme kararlarını düzeltmek.

Kariyer planlama bahsedildiği üzere bir takım faaliyetlerden oluşan bir süreci kapsamaktadır. Bu sürecin adımları (Tapomay, 2006: 251-252):

Adım1: Kariyer hakkında kararlar almadan önce kişinin kendi kendini tanımlaması istenmektedir. Kişinin kendi ilgi alanlarını, yeteneklerini, becerilerini, değerlerini ve arzularını vs. değerlendirip tanımasını içermektedir.

Adım 2: Çalışanlar iş dünyasını daha derinlemesine inceleyerek, bilinçli bir şeklide kariyer rotası oluşturmaya çalışmaktadırlar.

Adım 3: Çalışanlar becerilerinin, ilgi alanlarını vs. değerlendirerek bunların birbiriyle eşleşmesini ve/veya uyumsuzluğunu karşılaştırmalar yaparak tanımlamaktadırlar.

Adım 4: Başlangıç kariyeri seçildikten sonra çalışanlar kariyer yollarını hazırlamaktadırlar.

Kariyerin örgütsel ayağını oluşturan diğer bir kavram da "kariyer yönetimi" dir. Düren'in (2000: 31) de belirttiği gibi rekabette üstünlük sağlamanın temel şartlarından biri insan unsurudur. Bugünkü kariyer yönetimi anlayışı çalışan ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların aynı anda gerçekleştirilmesi esasına dayanmaktadır (Şimşek ve Soysal, 2007: 332). Kariyer yönetimi, çalışanların kariyer becerilerini ve ilgi alanlarını daha iyi anlamalarını ve geliştirmelerini ve bu becerileri hem işletme içinde hem de işletmeden ayrıldıktan sonra en etkin şekilde kullanabilmelerini sağlayan bir süreci ifade etmektedir (Dessler, 2013: 353).

Kariyer yönetimi, kariyerin örgütsel boyutunu oluşturduğundan bütün işgörenleri etkilemektedir. Dolayısıyla performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme gibi diğer İKY fonksiyonları ile birlikte ele alınmalıdır (Özdemir ve Aras, 2015: 109). Örgütlerin kariyer yönetimine önem vermesinin belli başlı nedenleri arasında şunlar yer almaktadır (Çelik, 2007: 52):

- Kişilerin kariyer anlamında yükselebileceği iş sayısının yetersiz olması,
- Belirli bir yaştan sonra insanların bilgi, yetenek ve becerilerinde meydana gelen gerileme olması,
- İşletmelerin bir yandan belirsizlikle mücadele ederken bir yandan da müşteri taleplerini karşılamak durumunda kalması,
- Çalışanlardan maksimum şekilde yararlanmak istemesi gibi.

Yukarıda bahsedilen "Kariyer Planlama" ve "Kariyer Yönetimi" esasında "Kariyer Geliştirme" adı altında bir çatıda toplanmaktadır. Kariyer geliştirme, çalışanların işletme içinde daha fazla gelişmesi ve daha yüksek bir performans göstermesi amacıyla çalışanları belirli bir plan doğrultusunda çalışanların faaliyete geçirilmesini içeren bir olgu olarak tanımlanabilmektedir (Çelik, 2007: 143). Çalışanlar kariyer geliştirme sistemi sayesinde kendi geleceklerini öngörerek motive olurken, çalışanların motivasyonlarının ve iş tatminlerinin artmasının sonucu örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2007: 165).

Kariyer geliştirme sistemini şu şekilde özetlemek mümkündür.

Tablo 10. Kariyer Geliştirme Sistemi

KARİYER GELİŞTİRME SİSTEMİ	
Kariyer Planlama	***Kariyer Yönetimi***
Kişinin kendi kendini değerlendirmesi, Bilgi, beceri, değer, güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini belirlemesi, İşletme içi ve dışı kariyer fırsatlarını belirlemesi, Kısa, orta ve uzun dönemli hedeflerini belirlemesi, Planlarını hazırlaması, Planlarını uygulaması.	Kariyer geliştirme sisteminin İKP ile entegrasyonu, Kariyer yollarının tasarlanması, Kariyer olanaklarına ve açık işlere ilişkin bilgilerin duyurulması, Çalışanların değerlendirilmesi, Kariyer danışmanlığı, Çalışanların iş deneyiminin artırılması, Yönetim desteği, Eğitim faaliyetleri, Yeni personel politikalarının geliştirilmesi.

Kaynak: Dündar vd., 2015: 276.

Literatürde kariyer ile ilgili bir takım kavramlardan bahsedilmektedir. Kariyer ile ilgili en çok karşılan kavramlardan bazıları şunlardır:

- *Kariyer Yolu:* Bir kişinin kariyerini oluşturan işlerin, faaliyetlerin sıralanmasıdır. Kişilerin kariyer yolları, geçmişte yapmış oldukları işler ile bireysel niteliklerinin değerlendirilerek kariyerlerinin bunlara istinaden oluşturulmasını esas almaktadır (Dündar vd., 2015: 270).
- *Kariyer Kalıpları:* Kişilerin çalışma hayatı boyunca gösterdiği davranışlardır. Kariyer kalıpları kişilere özgü olmasından dolayı değişiklik gösterebilmektedir. (Can ve Kavuncubaşı, 2007: 164).
- *Kariyer Çapaları:* Kişinin kendi değer ve tutumlarının oluşturduğu, bireysel yetenek, beceri ve tutum gibi unsurlarını yönlendiren faktörleri ifade etmektedir (Dündar vd., 2015: 270).
- *Kariyer Platosu:* Kişinin işine karşı ilgisinin, motivasyonunun, şevkinin tükendiği, çeşitli sebepler dolayısıyla dikey olarak yükselme imkanının bulunmadığı bir kariyer noktasıdır. Kariyer platosunda bulunan çalışanların öğrenmeye ve gelişmeye karşı ilgilerini kaybettikleri iddia edilmektedir (Çelik, 2007: 24).

Özdemir ve Aras (2015: 113) kişilerin kariyerleri boyunca bir takım sorunlarla karşılaşabileceğinden bahsetmişlerdir. Bu sorunlar örgütsel ya da kişisel faktörlerden kaynaklanabileceği gibi cam tavan, kraliçe arı sendromu, süper kadın gibi cinsiyet kökenli sorunlardan kaynaklanabilmektedir. Literatürde belirtilen genel kariyer sorunları; cinsiyetten kaynaklanan sorunlar, çift kariyerli eşler, çift kariyerlilik, ay ışığı sorunu, işten çıkarılma, stres ve tükenmişlik ile engelleme gibi sebeplerden kaynaklanan kariyer sorunlarıdır.

Kariyere ve işletmelerde kariyer yönetimine önem verilmesiyle birlikte günümüzde yeni kariyer yaklaşımları benimsenmeye başlanmıştır. Özünde profesyonel olma ve mesleğe bağlılık, birey odaklı olma, dikey, yatay ve çoklu yatay ilerleme fırsatlarının mevcut olması gibi özellikleri bulunan yeni kariyer yaklaşımları bulunmaktadır. Bunlar arasında; "sınırsız kariyer yaklaşımı, iki basamaklı kariyer yolu yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, kariyer mozaiği ve global kariyer yaklaşımı gibi güncel yaklaşımlar sıralanabilmektedir (Bayraktaroğlu, 2015: 207).

2.5.6. Performans Değerlendirme

Rekabette üstünlük sağlamanın bir yolu da İK'nın sürekli geliştirilmesidir. Çalışanın etkinliğini ve performans düzeyini ölçmek için gereken faaliyetlerini içeren, diğer İK fonksiyonlarıyla bağlantılı olan ve bu fonksiyonların etkin bir şekilde işlemesinde önemli bir rol üstlenen performans değerlendirme sürekli bir süreçtir. Performans ölçüm aracı olan performans değerlendirme aslında bir sonuç değil, performansı etkileyen bir araçtır. Performans değerlendirme ile, çalışanların işteki etkinlikleri, neyi ne kadar başardıkları ölçülerek kendilerine geri bildirimlerde bulunulur. Bu geri bildirimler yardımıyla kişi kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit ederek performanslarını iyileştirmek konusunda belirli çabalara girişirler (Bingöl, 2014: 369).

İKY fonksiyonlarından performans değerlendirmenin performans yönetimi içinde önemli bir yeri vardır. Yakın zamana kadar tek boyutla değerlendirilen performans, bu anlayışın yanlış ve eksik olduğunun fark edilmesiyle birlikte yerini yeni uygulamalara bırakmıştır (Barutçugil, 2002: 177).

Oxford İngilizce sözlüğünde performans kavramı "başarı, yürütme (icra), uygulama, üstlenilen bir şeyi geliştirme" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanım her ne kadar çıktılar üzerine odaklansa da aslında önemli olan elde edilen sonuçların başarı durumu olduğu söylenmektedir (Armstrong, 2012: 322). Türkçe literatüde "başarı değerlemesi", "liyakat takdiri", "işgören boylandırma" gibi kavramlarla da ifade edilen (Şimşek ve Öge, 2009: 283), performans yönetiminin bir parçası olan performans değerlendirme performans planlamasından sonra gelen bir süreçtir. Performans değerlendirmeden önce kişi kendine, performansıyla alakalı hedefler koymalıdır ki amirinin kendisinden ne beklediğini, hangi kriterlere göre değerleme yapacağını ve değerlendirme sonucunda nelerle karşılaşacağını bilsin (Uyargil, 2013: 78). Performans değerlendirme, bir çalışanın performansını değerlendirmek ve sonuçlarını çalışanlara iletmek için kullanılan bir süreçtir. Performans değerlendirme çalışan derecelendirmesi, çalışan değerlendirmesi, performans incelemesi, performans ölçümü (performance evaluation) veya sonuç değerlendirmesi olarak da adlandırılmaktadır. Genellikle ücret ve maaş yönetimi, performans geribildirimi, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gibi alanlarda kullanılmaktadır (Mathis ve Jackson, 2008: 332).

Performans değerlendirme ile çalışanın başarı veya başarısızlığının değerlendirmesinin yanı sıra mevcut başarısı ile beklenen başarı arasındaki fark da belirlenmektedir. Ayrıca;

- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarını belirleme,
- Çalışanlara yapılacak olan ödeme (maaş- ücretlendirme) konularında yardımcı olma,
- Terfi, nakil, işten çıkarma gibi konularda yardımcı olma,
- Kariyer planlama ve geliştirme için temel oluşturma,
- Diğer İK fonksiyonlarında yapılabilecek hataların önüne geçme,
- Ödül ve cezalandırma sistemine temel oluşturma gibi konularda da görevler üstlenmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 284).

Performans değerlendirme ile çalışanlar çeşitli kriterler aracılığıyla ve başkası/başkaları tarafından değerlendirildiğinden kendi eksik ve zayıf yönlerini de görmüş olmaktadır. Dolayısıyla bir eksiklik veya zayıflık söz konusu olduğunda kişi bunları bertaraf etmek ve iyileştirmek için daha çok çaba sarf edecektir. Bu da bir

bakıma çalışanlar için motivasyon ve özendirme aracı olarak değerlendirilebilmektedir (Barutçugil, 2002: 179).

Asıl amacı işgörenlerin performanslarının iyileştirilmesi olsa da, performans değerlendirme İK planlaması, işgören temini ve seçim, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama ve geliştirme, ücretleme ve maaş sistemi, işletme içi işgören ilişkileri ile işgören potansiyelini değerlendirme gibi alanlarda da kullanılmaktadır (Bingöl, 2014: 375).

Çeşitli kısımlardan oluşan performans değerleme sürecinin uygulanmasında farklı yöntemler benimsenmiştir: Derecelendirme (ranking), adam adama karşılaştırma, sıralama (grading), grafik ölçeği, kontrol listesi, zorunlu seçim tanımları, davranışa dayalı sıralama ölçeği (BARS), yazılı açıklama (essasy decription) (Flippo, 1984: 227), grafik derecelendirme, zorunlu dağılım, kritik olay, amaçlara göre yönelim, 360 derece feedback, takım odaklı yöntemler gibi farklı bir takım performans değerlendirme yöntemlerinden bahsedilmektedir (Şimşek ve Öge, 2009: 293).

Performans değerlendirme sürecinde değerleme işi genellikle değerlendirilen kişinin amirleri tarafından, bazen astları tarafından, bazen iş arkadaşları tarafından, kimi zaman da işletme dışından bir uzman tarafından ya da kişinin kendi kendini değerlediği durumlar da bulunmaktadır. Değerleyici kim ya da kimler olursa olursa bu süreçte karşılaşın bir takım değerleme hatalarından da söz edilmektedir. Performans değerleme sürecinde sıklıkla karşılaşılan hatalar kısaca şu şekilde özetlenebilir:

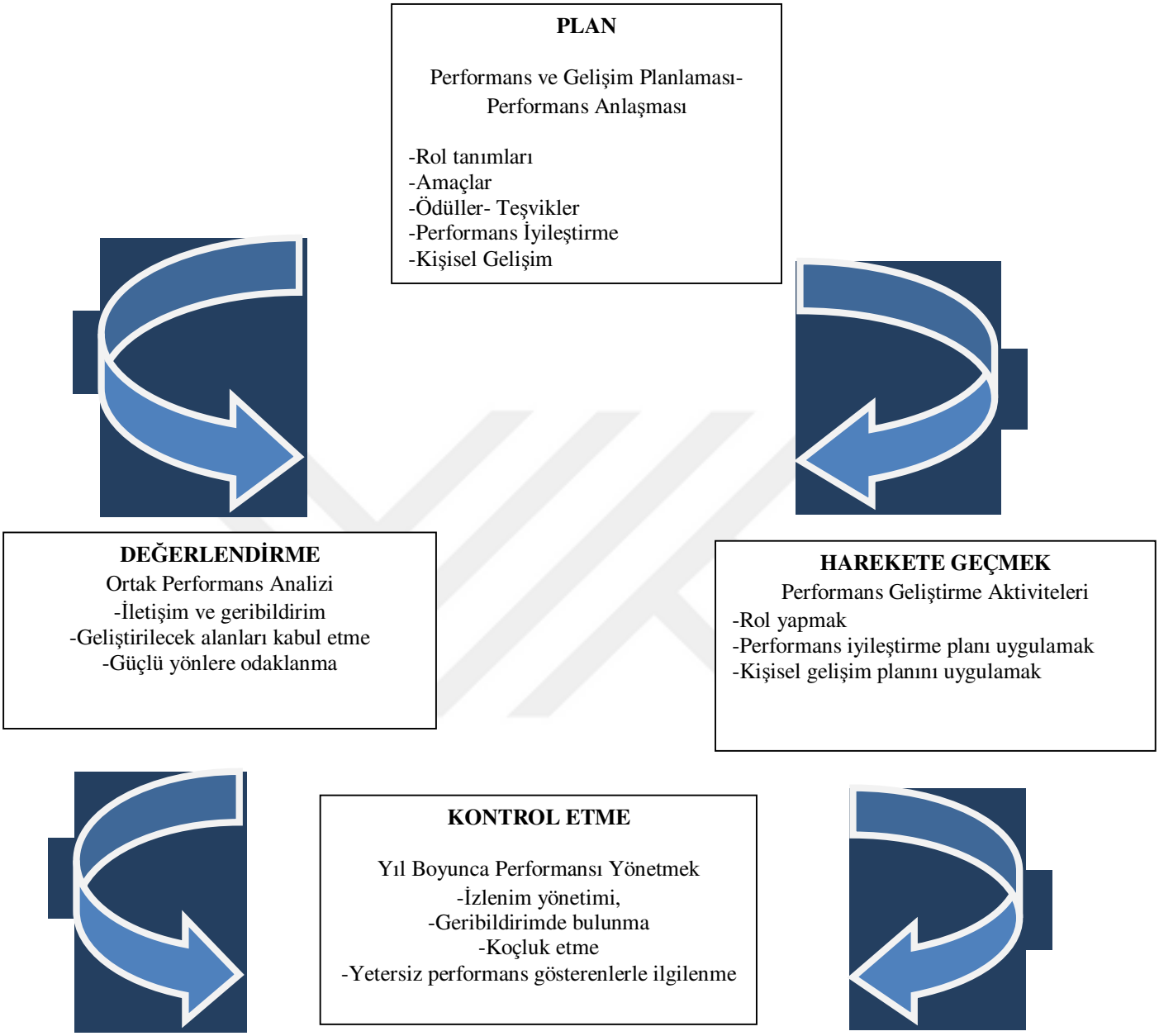
- *Değişken Standartlar:* Benzer performansların farklı olarak derecelendirilmesi durumudur (Mathis ve Jackson, 2008: 350).
- *Hale Etkisi:* Değerleyicinin, performansını değerlendirdiği kişinin bir özelliğine dayanarak genelleme yapması durumdur (Barutçugil, 2002: 231).
- *Ortalama Eğilim Hatası:* Bu hata türü genelde değerleyicinin çok yüksek veya çok düşük değerleme yapmaktan kaçındığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Değerleyici genellikle değerlendirdiği kişinin performansına ortalama bir değer vermektedir.
- *Müsamaha ve Katılık:* Bazı değerleyiciler, kişileri performansının altında ya da üstünde değerlendirebilirler. Değerleyicinin, kişiyi performansının üzerinde değerlemesi müsamaha olarak adlandırılırken, performansının altında

değerlemesi ise katılık olarak adlandırılmaktadır (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2009: 30).

- *Kontrast Hataları:* Kontrast hataları daha çok, birden fazla kişinin art arda değerlendirildiği durumlarda ortaya çıkan bir hata türüdür. Kişilerin birbirleri ile karşılaştırılması sonucu değerlendirme objektifliğinden sapmış olacaktır. Bir sonraki kişi önceki kişilerin değerlendirme sonucundan etkilenerek değerlendirilecektir.
- *Atıf Hataları:* Kişiler kendilerinin ve başkalarının davranışlarını birtakım varsayımlar neticesinde oluştuğunu iddia etmektedir. Davranışların nedenlerinin, bazen içsel nedenlerden bazen de dışsal nedenlerden kaynaklandığı söylenmektedir. Performans değerlendirme aşamasında karşılaşılan atıf hatası temel atıf hatası olarak adlandırılmaktadır. Burada kişilerin performansları değerlendirilirken, davranışların nedeni içsel faktörlere, yani kişiliklere dayandırılarak açıklanma eğilimi görülmektedir (Uyargil, 2013: 90-92).
- *Değerleyicinin Önyargıları:* Değerleyicinin, değerlendirdiği kişi hakkındaki önyargıları (cinsiyet, ırk, din vs.) performans değerlendirme derecesini etkilemektedir (Bingöl, 2014: 403).

Performans değerlendirme sürecinin performans yönetiminin altında yer olan bir kavram olduğundan bahsedilmişti. Resme daha geniş perspektiften bakan performans yönetimi ise, işletmenin stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için neyi başarması gerektiğine dayanan bir süreçtir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu performansı çalışanlardan elde edebilmesi için tasarlanmış faaliyetler dizisi olarak da ifade edilmektedir (Mathis ve Jackson, 2008: 326). Armstrong'a (2012: 322) göre ise performans yönetimi, bireysel performansı, takım ve örgüt performansını geliştiren bir süreçtir. Stratejik boyutuyla ise, işletmenin amaçlarına ulaşmak için neler yapması gerektiğine odaklanan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır.

Armstrong (2012: 333) performans yönetimi döngüsünü şekildeki gibi ifade etmektedir:



Şekil 13. Performans Yönetimi Döngüsü

Kaynak: Armstrong, 2012: 333.

2.5.7. Ücret Yönetimi

İKY'nin en zor ve en önemli işlevlerinden birisi de parasal karşılık oranlarının belirlenmesidir. Ücret hem işveren hem de işgören açısından oldukça önemli bir yere sahiptir. İşgören açısıdan, hayatını idame ettirebilmesi adına ücret, bir geçim kaynağı iken; işveren için bir maliyet unsuru oluşturmaktadır (Göksü ve Öz, 2008: 435). Ücret konusu hem işletmeyi hem de çalışanı ilgilendirdiğinden iki taraf arasında denge olacak şekilde bir ücret sisteminin varlığı arzu edilmektedir.

4857 Sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesine göre ücret; "bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutardır" şeklinde tanımlanmaktadır. Çalışanların emeklerinin karşılığı olarak aldıkları bir öğe olması ve kurumun çalışanlarına hem ödemek zorunda olduğu hem de bir maliyet unsuru olarak algılanan ücret, çok yönlü bir kavramdır. Ücretin bu çok yönlü oluşu sebebiyle tanımlama şeklinde de farklılıklar olduğu görülmektedir. İşgörenlerin emekleri karşılığında elde ettikleri unsur olarak tanımlandığında "fiyat" şeklinde değerlendirilirken, "elde edilen gelir" olarak tanımlandığında sosyal bakış açısıyla yaklaşıldığı söylenebilmektedir. Öte yandan ücret, ekonomistler ve işverenler tarafından da farklı şekillerde tanımlanmaktadır: Ekonomistler tarafından ücret kavramını işgörenin fiziksel/ bedensel ya da düşünsel olarak emek harcamalarının karşılığında ödenen bedel olarak tanımlanmakta iken işverenler ücreti kendileri için bir maliyet unsuru, gider olarak ifade etmektedirler. Yani işveren için ücret emekleri ve çalışmaları karşılığında işgörenlere ödenen bedeldir. Çalışanlar açısından ise ücret, bedensel ve fiziksel çabalarının karşılığında elde ettikleri gelir, ihtiyaçlarını karşılayan bir aracı ifade etmektedir (Yıldız ve Balaban, 2013: 141-142).

Çalışanları motive etmek, potansiyel adayları işletmeye çekmek ve onları elde tutmayı sağlamak gibi birçok önemli görevi olan ücret ile ilgili bağlantılı bazı kavramlar bulunmaktadır. Ödül, ücret ve maaş terimleri, işverenler ve işgörenler arasındaki finansal düzenlemeyi (ödüllendirmeyi) tanımlamak için kullanılmaktadır. Ödüllendirme, hizmetlerin karşılığında işgörene verilen bir ödül, ödeme veya geri ödeme (masrafları karşılama) yapmaktır. Burada önemli olan nokta ödüllerin genellikle ücret veya maaş biçiminde verilmesidir. Ödül (reward), bir kişinin katkısı anlamına gelmektedir. İşgörenler yaptıkları iş için maddi olarak ödül (asıl maaş) alabilecekleri gibi performans, yetkinlik veya becerilerine göre ya da işteki hizmetlerine ilişkin ek

ödüller de alabilmektedirler (Armstrong, 2012: 322). Ücret (wage) genellikle bir şeyin karşılığını vermek olarak da ifade edilebilmektedir. Maaş (salary) ise bir hizmet için önceden belirlenen miktarda ve zamanda düzenli aralıklarla kişiye ödenen bedel olarak ifade edilmektedir (Sikula, 1976: 281-282).

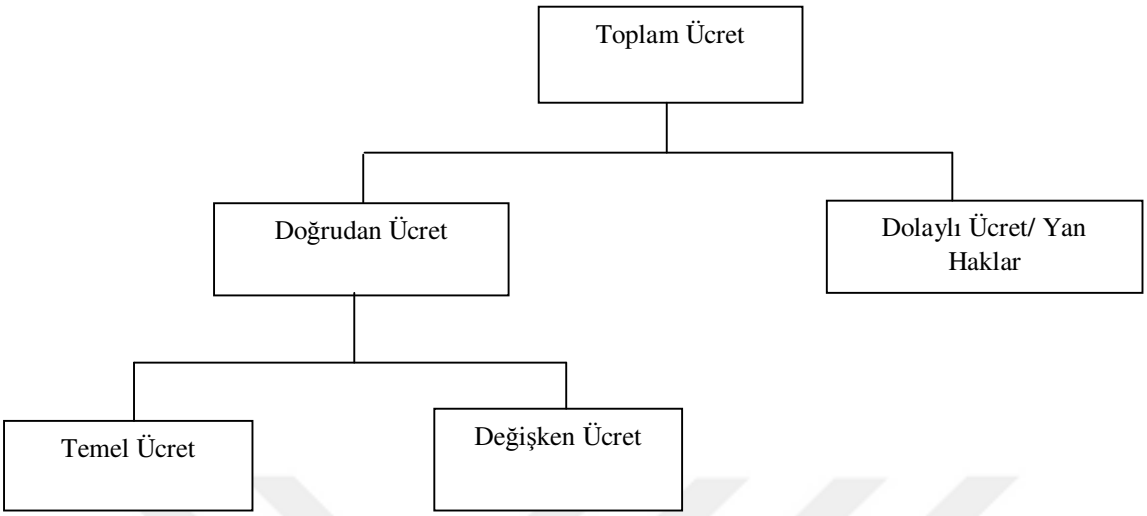
Ücret ile ilişkili olan diğer bir kavram da "ücret haddi"dir. Ücret haddi, işin değerine ya da çalışanın niteliklerine göre de belirlenebilen, belirli özellikteki bir işgücüne atfedilen değer veya miktarı ifade etmektedir (Ardıç ve Özdemir, 2017: 401). "Ücret geliri", iş süresi ile ücret haddinin çarpılması yoluyla hesaplanan, ücret ile ilişkili diğer bir kavramdır (Yıldız ve Balaban, 2013: 147). "Ücret düzeyi", işletmedeki işlerin maaş, prim, ücret gibi öğeleri içeren ortalama ücrettir (Noe vd., 2010: 501). "Ücret yapısı", işletme içinde işlere ödenen ücret farklılıklarıdır (Bhatia, 2010: 61). "Ücret sistemi" ise ücretlerin hesaplanma ve ödeme şekillerini konu alan sistemler topluluğudur (Ardıç ve Özdemir, 2017: 401).

İşgören ücretleme programı;

- Yetenekli çalışanları işletmeye çekmek,
- Onları üstün performans göstermeleri için motive etmek ve
- Uzun süre boyunca örgütte kalmalarını sağlamak gibi amaçlarla yapılmaktadır (Flippo, 1984: 281).

❖ **Ücreti Oluşturan Unsurlar**

Genellikle işletmelerde ücretlendirmenin, doğrudan ve dolaylı ücret olmak üzere toplam ücret çatısı altında birleştirildiği görülmektedir.



Şekil 14. Toplam Ücretin Unsurları

Kaynak: Gomez-Mejia, Balkin ve Cardy, 2004: 329.

Şekil 16'da gösterildiği üzere bir işgörenin toplam ücreti doğrudan ücret ve dolaylı ücretten oluşmaktadır. Doğrudan ücret ise temel ücret ve teşvik edici ücretten meydana gelmektedir. Temel ücret, ana-kök ücret olarak da ifade edilmektedir. Temel ücrette esas olan belirli bir zaman aralığının ve belli bir üretim miktarının olmasıdır. Bu bağlamda temel ücret, belli zaman dilimi içinde üretilen birim başına ödenen ücret olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve Balaban, 2013: 147). Değişken ücret, teşvik edici ücret olarak da adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu ücret işgörenin yeteneklerine, becerisine ve performansına göre değişen ücrettir. Dolaylı ücret ya da ek yararlar ve sosyal yardımlar ise, işgörenin emekleri karşılığında aldığı esas ücrete ek olarak, işveren tarafından sağlanan her türlü ek menfaatlerdir (Ataay, Acar vd., 2015: 354-355).

Ücret ile ilgili kavramlardan bir tanesi de *"tazminat"(compensation)* kavramıdır. Tazminat kavramının kapsamı diğer ödeme kavramlarının kapsamından daha geniş olduğundan örgütsel ücret uygulamalarının en açıklayıcı terimi olarak söylenmektedir. Ödül, ücret ve maaş kavramları sadece doğrudan finansal ödeme anlamına gelirken, tazminat hem doğrudan hem de dolaylı finansal olmayan ödemeleri içermektedir. Şekil 16'da tazminat açıklanmaktadır.



Şekil 15. Tazminat Kavramının Unsurları

Kaynak: Sikula, 1976: 283

İşletmeler neden ücret yönetimine ihtiyaç duyarlar sorusunun cevabı aslında ücret yönetimin amaçlarında gizlidir. Öncelikle adil bir ücret sistemi aracılığıyla işgörenlerin ücret tatminini sağlamak amacı gösteren ücret yönetiminin bundan başka amaçları da bulunmaktadır (Göksü ve Öz, 2008: 423; Ardıç ve Özdemir, 2017: 404):

- Kalifiye elemanları işletmeye çekerek ve onları elde tutarak rekabet etmek,
- İşgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminlerini artırmak,
- Örgütsel bağlılığı artırmak, işgücü devir oranını azaltmak,
- Hem çalışan performansını hem de işletme performansını artırmak,
- İşgörenleri ödüllendirmek,
- Ödemede eşitlik sağlamak,
- İşgörenlerin kariyerlerinde ilerlemelerini kolaylaştırmak,
- Hukuki sorumluklara uymak.

2.5.8. İş Güvenliği ve İşgören Sağlığı

Sağlık çok geniş ve komplike bir kavramdır. Dolayısıyla burada sadece İKY açısından işgören sağlığının ele alınması daha doğru olacaktır. O halde işgören sağlığı, çalışanın normal zihinsel ve fiziksel faaliyetlerini refah hali içinde kaza, hastalık ve/veya yaralanma olmaksızın yürütebilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Güvenlik kavramı iş sağlığıyla ilişkilendirilerek, iş güvenliğini işgörenlerin iş kazası ve meslek hastalığı yaşamamaları adına yapılan faaliyetler olarak tanımlamak mümkündür (Bingöl, 2014: 585).

Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından iş kazası, "*önceden planlanmamış, çoğu zaman yaralanmalara, makine ve teçhizatın zarara uğramasına veya üretimin bir süre durmasına yol açan olay"* olarak ifade etmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) ise iş kazasını, "*belirli bir zarar veya yaralanmaya yol açan, önceden planlanmamış beklenmedik bir olay"* şeklinde tanımlamaktadır. Şimşek ve Öge (2009: 345) ise iş kazasını, bireysel yaralanma meydana gelmemiş olsa dahi üretimi ve iş akışını engelleyen ve maddi hasara yol açan olay olarak nitelendirmektedir. Ve yazarlar iş kazalarının nedenlerini şu şekilde maddeler halinde sıralanmaktadır (Şimşek ve Öge, 2009: 345):

a) Güvenli Olmayan ve Kurallara Uymayan Tutum ve Davranışlar

- Kişilik yapısı,
- Demografik özellikler,
- Alkol ve uyuşturucu,
- Fizyolojik bozukluklar,
- Zihinsel ve bedensel yetenekler,
- İş tatmini düzeyi,
- İşgörenin sosyal kişiliği.

b) Güvenli Olmayan Fiziki ve Çevresel Koşullar

- İşin zorluk derecesi,
- Monotonluk,
- Çalışma koşulları,
- Personel politikası.

Aldemir vd., (2001:244) ise bütün bunlara ek olarak iş kazalarına sebep olan faktörler arasında yorgunluk, sinirlilik, bilgisizlik, dikkatsizlik gibi kişiden kaynaklanabilecek etkenlerden söz etmiştir.

Meslek hastalığı ise 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'na göre; "*Sigortalının çalıştırıldığı işin niteliğine göre tekrarlanan bir sebeple veya işin yürütme şartları yüzünden uğradığı geçici veya sürekli hastalık, sakatlık ve ruhi arıza halleri*" olarak tanımlanmaktadır. ILO'ya göre bir mesleki yaralanma, *"bir iş kazasından kaynaklanan herhangi bir kişisel yaralanma, hastalık veya ölüm*" olarak tanımlanmaktadır. Meslek hastalığı ise, "*iş aktivitesinden kaynaklanan risk faktörlerine belli bir zaman maruz kalma sonucunda ortaya çıkan durum"* olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla mesleki

yaralanma (occupatioanl injury) ve meslek hastalığı (occupational disease) birbirinden farklı iki kavramdır.

Bingöl (2014: 593) ile Şimşek ve Öge (2009: 344) meslek hastalıklarına sebep olan faktörleri:

- *Kimyasal etkenler,*
- *Biyolojik etkenler,*
- *Fiziksel etkenler,*
- *Sosyo-psikolojik etkenler,*
- *Mekanik etkenler* olarak sıralamışlardır.

İKY'de iş güvenliği ve işgören sağlığı fonksiyonu çalışma ortamında işgörenlerin fiziksel ve ruhsal varlıklarının korunmasını amaçlamaktadır (Flippo, 1976: 521). Ayrıca güvenli bir çalışma ortamı oluşturabilmek için gereken çalışan davranışlarının yerine getirilmesini sağlamak, iş kazaları ve meslek hastalıklarına neden olan faktörlerin tespit edilip bunların bertaraf edilmesini sağlamak gibi amaçları da bulunmaktadır (Sadullah vd., 2015: 451).

Özet olarak iş güvenliği ve işgören sağlığı, çalışanın sağlığını bozacak, iş görmesine engel teşkil edebilecek, üretimin aksamasına sebep olacak tehlikeleri bertaraf etmek için oluşturulmuş bir İKY işlevidir (Bingöl, 20114: 586).

2.6. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI-REKABET STRATEJİSİ İLİŞKİSİ

İK'nın kalitesi, yaşadığımız çağda dünya standartlarında rekabet edebilmeyi ve bu rekabette üstün olabilmeyi önemli derecede etkilemektedir. Küresel pazarda rekabette başarılı olmanın anahtarlarından biri de İK'nın etkili bir şekilde yönetilmesidir (McWilliams vd., 2001: 2). Yani, geleneksel pazara ilişkin kaynaklar, finansal sermaye ve ölçek ekonomisinin zayıflamaya başlamasıyla birlikte globalleşme ve ekonomik değişimler neticesinde "insan", rekabet avantaj kaynağı olarak görülebilir (Youndt vd., 1996: 836). İşte bu rekabet ortamında İK'nın rekabet avantajı olduğu vurgulanarak, işletmelerin rakiplerine nitelikli İK'ya sahip olarak fark atabilecekleri söylenmektedir. Öte yandan kaynakların geçmişe kıyasla çok daha kolay erişilebilir olması, insanlar aracılığıyla rekabet avantajı yakalamanın dışında, diğer kaynaklar aracılığıyla rekabet

avantajı yakalamanın ve sürdürmenin çok da anlamlı olmadığını göstermektedir (Snell vd., 1996: 371). İşletmelerin hem rekabette üstünlük sağlaması hem de verimli ve etkili olabilmesinin koşulu olarak, sahip olunan insan kaynağının yetenek ve becerilerini artırmak, onları çalışmak için güdülemek gerektiğine inanılmaktadır (Bulut, 2012: 176).

İKY uygulamaları ile yapılan çalışmaların daha çok işletme ve işletme düzeyi stratejileri ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Rekabet stratejileri ile İKYU'nun uyumlaştırılması konusunda yapılan çalışmalar olsa da ne yazık ki bu çalışmaların sayısının yeteri kadar fazla olduğu söylenememektedir.

Artık işletmelerin vazgeçilmez kaynaklarından biri olan çalışanlar, işletmelerin stratejilerini gerçekleştirebilmeleri sürecinde değerli, nadir, ikame edilemez ve taklit edilemez özelliklere sahip olmaları dolayısıyla rekabet avantajı yakalamada işletmeler için vazgeçilmez birer kaynak konumuna gelmişlerdir. Çünkü işletmeleri, her geçen gün hızla değişerek büyüyen çevreye adapte edebilme görevini üstlenen yegâne kaynak nitelikli çalışanlardır. Radikal çevresel değişimlere proaktif bir bakış açısıyla yaklaşan, çevresel değişimi önceden sezerek bunun işletme stratejileri üzerinde yaratacağı etkiyi tahmin eden ve işletmeyi bu duruma hazırlayan profesyonel İK'ya ihtiyaç duyulmaktadır (Bal, 2011: 111).

Birçok araştırmacı İK'nın rekabet avantajı kaynağı olma kriterlerini taşımasından dolayı rekabet avantajı sağlayacağını belirtmişlerdir. Yani işletmenin faaliyetinde önemli bir başarı faktörü olan İK'nın (Del Brio vd., 2007: 491) rekabet avantajı sağlayan temel varlıklar olduğunu ifade etmişlerdir (Porter, 1985; Velmurugan ve Akhilesh, 2013: 2350; Berisha Qehaja ve Kutllovci, 2015: 47). Bu bağlamda insan ve İKY'nin işletmelerin rekabet avantajı kazanma yolunda kritik bir kaynak olmaya başladığı yavaş yavaş kabul edilmiştir (Schuler ve MacMillan, 1984: 241; Ulrich ve Lake, 1991: 77; Bae ve Lawler, 2000: 502; Kazlauskaite ve Buciuniene, 2008: 78 ve Suryaningytyas ve Asna, 2017: 169). Bu araştırmacılar İK uygulamalarının rekabet stratejilerini etkilediğini ifade etmenin yanı sıra (Prahalad ve Hamel, 1990; Wright ve McMahan, 1992; Becker ve Huselid, 1998; Pfeffer, 1998; Coff, 1999; Bacon, 2001; Karami vd. 2004; Saha, 2012: 145 ve Batarlieve vd., 2017: 110), çalışanların potansiyel gücünden yararlanarak rekabet avantajını sürdürebilmek için İKY uygulamalarından faydalanmışlardır (McDuffie, 1995: 197). Öte yandan Bal (2010: 267)'a göre ise insan

kaynağının maliyet unsuru olarak değil de rekabet avantajı yaratan bir kaynak olarak kabul edilmesiyle rekabet avantajı sağlanabilecektir.

İKYU ve rekabet stratejileri ilişkisinde, literatürde konfigürasyonel ve evrensel olmak üzere iki temel teoriden bahsedilmektedir. Konfigürasyonel (configuration) teori sürdürülebilir rekabet avantajı için en iyi yaklaşımın İK stratejileri ile iş stratejilerinin uyumlu hale getirilmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Diğer yandan ise işletmelerin mutlaka hem yatay hem de dikey uyum sağlayan İK sistemleri oluşturmalarının gerekliliğinden bahsedilmektedir. Yatay uyum, işletmenin İK uygulamalarının ve politikalarının iç tutarlılığını ifade ederken, dikey uyum İK sistemlerinin işletmenin stratejisi gibi diğer örgütsel özelliklerle uyumunu ifade etmektedir. Evrensel (universalistic) teori de İKY uygulamalarının işletmenin rekabet avantajını olumlu etkilediğini savunan diğer bir görüştür (Kariuki vd., 2018: 33-34).

Rekabet stratejileri konusunda önde gelen çalışmalardan biri Miles ve Snow'un (1984) çalışmasıdır. Miles ve Snow'da tanımladıkları rekabet stratejilerini İKYU ile ilişkilendirmişlerdir (Miles ve Snow, 1984: 49):

Tablo 11. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri ile İK Uygulamalarının İlişkilendirilmesi

İKY Sistemi	Savunmacı Strateji	Öncü Strateji	Analizci Strateji
İşe Alma, Eğitim ve Geliştirme	- Resmi ve kapsamlı, -Beceri geliştirmeye yönelik kapsamlı eğitim programları	-İşe alıma vurgu yapan, -Tüm seviyeler için karmaşık işe alım süreci, -İşe alım öncesi psikolojik test uygulanması -Sınırlı eğitim programları	-Resmi ve kapsamlı, - Beceri geliştirme ve kazanmaya yönelik kapsamlı eğitim programları, -Sınırlı dışarıdan işe alım
Performans Değerlendirme	-Süreç odaklı işlemler, -Performans değerleme ile eğitim ihtiyacının tanımlanması, -Bireysel/grup performans değerlendirmeleri	-Sonuç odaklı işlemler, Personel ihtiyaçlarının tanımlanması, -Bölümsel/kurumsal performans değerlendirmeleri	-Süreç odaklı işlemler, -Eğitim ve personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, -Bireysel/grup/bölüm performans değerlendirmeleri
Ücretleme	-Pozisyona yönelik hiyerarşik sistem, -İç tutarlılık.	-Performansa yönelik ücretleme, -Dışsal rekabet odaklı.	-Hiyerarşiye yönelik ücretleme, -İç tutarlılık ve dışsal rekabet odaklı.

Kaynak:. Miles and Snow, 1984: 48.

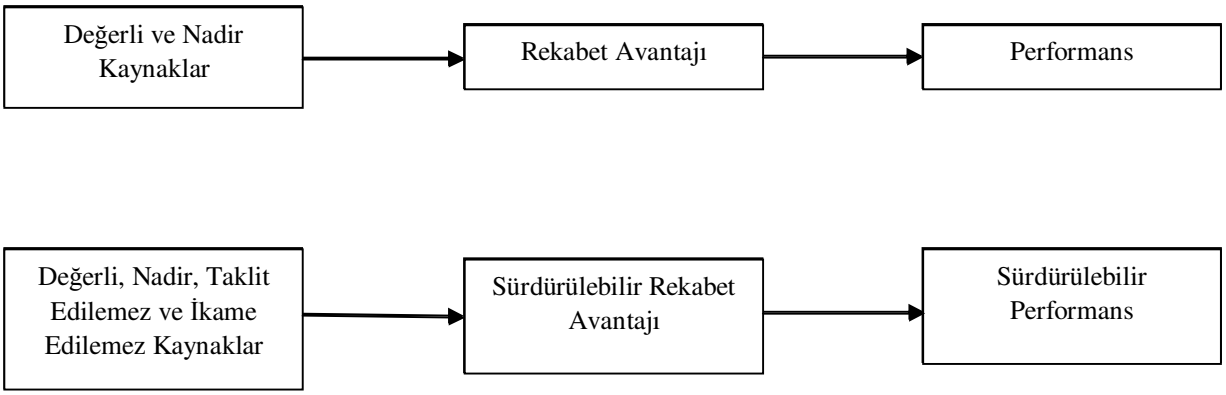
Schuler ve MacMillan (1984: 243)'a göre bir işletme İK aracılığıyla "stratejik hedef (strategic targets)" ve "stratejik saldırı/hücum (strategic thrusts)" şeklinde rekabet avantajı elde edebilir. Stratejik hedef; işletmenin kendisi, dağıtıcıları, tedarikçileri ve müşterileri olmak üzere dört faktörden oluşurken, stratejik hücum ise maliyet verimliliği ve farklılaştırmadan oluşmaktadır. Maliyet verimliliği, üretimin verimliliğini artırarak ürünün maliyetini düşürmeyi amaçlamaktadır. Farklılaştırma ise, İKYU'nun ürünü veya işletmeyi rakiplerden ayırmak için kullanmak anlamına gelmektedir.

Fiol ve Lyles (1985: 806) işletmeye rekabet avantajı sağlayacak örgütsel yetenekler arasında öğrenme (learning)'nin de bulunduğunu ifade etmektedir.

Porter (1985) İK'nın rekabet avantajı sağlayabilmesi için, İKY maliyetlerinin azaltılması ve daha fazla farklılık yaratılması gerektiğini ifade etmektedir (Lengnick-Hall ve Lengnick-Hall, 1988, 454).

Schuler ve Jackson (1987:215)' a göre, rekabet stratejisini en iyi belirleyen seçenekler müşteri istekleri ve rekabetin doğasıdır. Takip edilen strateji İKYU'yu doğrudan etkilediği için stratejide yapılacak olan bir değişikliğin ardından İKYU'da da değişikliğe gidilmelidir. Ayrıca seçilen strateji, İKYU ile birleştirilerek daha etkili bir şekilde rekabet edilebilmektedir. Rekabet stratejileri ile İKYU arasında bağlantı kurmanın en iyi yolu, İKP, işe alma, değerlendirme, ücretleme ile eğitim ve geliştirme gibi uygulamalar arasından seçim yapmaktır. Yine Schuler ve Jackson (1987: 208)' a göre İKYU, maliyetleri düşürme, ürün farklılaştırma ya da her ikisini birden yerine getirdiği takdirde rekabet avantajına katkıda bulunabilmektedir.

Barney (1991)'in işletmenin kaynakları ile sürekli rekabet avantajı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmasında işletme disiplini için sürekli rekabet avantajı sağlayan kaynak modelinin etkileri ele almaktadır. Çalışmada rekabet avantajının; bu avantajı ikiye katlamak için yapılan çabalar sona erse bile, hala avantajı elde tutmak için çaba sarf edilmeye devam edildiği zaman sürdürülebilir olabileceğinden bahsedilmektedir. Ayrıca işletmenin müşteriler ve tedarikçiler arasındaki itibarı da rekabet avantajı kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Eğer sadece birkaç firmanın böyle bir itibarı varsa, bu tür işletmeler "nadir" olarak değerlendirilmektedir (Barney, 1991: 115-117).



Şekil 16. Barney (1991)'in Kavramsal Modeli

Kaynak: Newbert 2007: 123.

Grant (1991: 124) ve Lado ve Wilson (1994: 708) işletme yeteneklerinin rekabet avantajının ana kaynağı olabileceğini öne sürmüşlerdir. Burada işletme yeteneği ile İK kastedilmek istenmiştir. Lado ve Wilson (1994: 708) işleyemeye özgü yeteneklerin rakipler tarafından kolay bir şekilde kopyalanamayacağından, güçlü bir rekabet avantajı sağlayacağını belirtip, İK sisteminin ne kadar karmaşık olursa, sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak hizmet etmesinin o kadar kolay olacağını da ifade etmektedir (Lado ve Wilson 1994: 699). Wright vd. (1994: 7)'de yöneticilerin, çalışanları geliştiren ve onlardaki uygun davranışları ortaya çıkaran İK sitemlerini uygulayarak, İK'yı sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak kullanabileceklerini belirtmektedir. Ayrıca Swiercz ve Spencer (1992: 43) ile Poloski ve Vidovic (2007: 5) etkin bir İK sistemi geliştirmenin rekabet avantajı yaratacağını ifade etmektedir. Swiercz ve Spencer (1992: 37)' e göre İKY sistemi sürdürülebilir rekabet avantajına şu özelliklerinden dolayı katkıda bulunabilmektedir:

- İşletmenin çevresindeki fırsatlardan yararlanmasına ve tehditleri etkisiz hale getirmesine yardımcı olabilir.
- Gelişmesi zor olduğundan rekabet ortamında nadirdirler.
- Taklit edilmesi çok zordur.
- Stratejik olarak ikame edilebilecek alternatifleri yoktur.

Arthur da (1992) tıpkı Miles ve Snow gibi İKYU ile rekabet stratejileri (maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejisi) arasında kurulan ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada

maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri için gerekli olan İKYU özellikleri tablo X' de gösterilmektedir (Arthur, 1992: 491).

Tablo 12. Maliyet Liderliği ve Farklılaştırma Stratejileri için Gerekli Olan İKY Uygulamaları

İK Fonskiyonları	**Strateji Türü**	
	Maliyet Liderliği	**Farklılaştırma**
Çalışan İlişkileri	-Çalışanların yönetim kararlarındaki etkisi çok azdır. -Resmi bir çalışan şikâyet mekanizması yoktur. - İletişim ve sosyalleşme çabaları azdır.	-Çalışanların kararlara katılımı ve etkisi çoktur. -Resmi şikayet ve itiraz mekanizmaları mevcuttur. -Çalışanlarla ekonomik ve iş ile bilgiler düzenli olarak paylaşılır.
Kadrolama	-Düşük yetenek gereksinimleri söz konusudur. -Gözlem ve kontrol yoğun bir şekilde yapılır.	-Yetenekli çalışanların oranı yüksektir. -Kendi kendini yöneten takımlar vardır.
Eğitim	-Eğitim çabaları sınırlıdır.	-Daha yoğun genel eğitim çabaları söz konusudur.
Ücretleme	-Sosyal haklar sınırlıdır. -Teşvik edici ücretlendirme ve düşük ücret söz konusudur.	-Sosyal haklar nispeten daha geniştir. -Yüksek ücret ve hisse senedi sahipliği söz konusudur.

Kaynak: Arthur 1992: 491.

Snell ve Dean (1992: 492) İKYU'nun işletmenin ekonomik değerine katkıda bulunan üstün insan becerileri, deneyim ve bilgi yaratarak işletmenin rekabet gücünü artırabileceğini ifade etmektedir.

İK'yı yeni teknolojilerin ve bilgi sistemlerinin uygulanmasının ve rekabet gücünün artırılmasının anahtarı olarak göre Dyer (1993: 2) İK'nın etkin bir şekilde yönetilmesiyle rekabetin artırılabileceğini vurgulamaktadır.

Chee (1994), Singapur Havayollarının İK süreçlerinin, İK politikaları ve uygulamaları ile eşleştirildiğinde, bunun rekabet avantajına önemli katkı sağladığını tespit etmiştir (Mueller, 1996: 761).

Walker (1994: 59) işletmedeki İK faaliyetlerinin işletme stratejisini doğrudan desteklemesi gerektiğini vurgularken, eğitim ve geliştirme fonksiyonunun, işle ilgili ihtiyaç duyulan yeteneklerin ve performansın geliştirilmesi için oldukça önemli olduğunu belirtmektedir. Öte yandan yöneticiler ve çalışanlar tarafından gerçekleştirilen

İKY faaliyetlerinin rekabetçi performans için hayati öneme sahip olduğunun altını çizmektedirler.

Wright vd. (1994: 24)'ye göre geçerli bir seçim sistemi oluşturan ve çalışanları cezbedecek programları olan bir işletmenin en kalifiye insan kaynağını kendine çekebilmektedir. Bu bağlamda işletme sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamış olabilecektir. Çünkü kalifiye bir insan kaynağı taklit edilme şansının olmamasının yanı sıra değerli, nadir ve ikame edilemez özellikler de göstermektedir.

İK'nın rekabet avantajı yaratacak bir kaynak olarak görülmesinde kaynak temelli bakış açısının büyük ölçüde etkisinin olduğu görülmektedir. Kaynak temelli bakış açısının rekabet avantajı yaratacak kaynakların içsel kaynaklar olmasını savunmasıyla, bir iç kaynak olan insan kaynağının bu konudaki önemi ön plana çıkmaya başlamıştır (Bal, 2010: 267). Kaynak temelli yaklaşımın strateji yönetim biliminde popüler hale gelmesi, işletme çıktılarının açıklanmasında iç (içsel) yeteneklerin rolünün artmasına neden olmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım İKY ile SY arasında mantıksal bir bağlantı kurarak, İK gibi taklit edilmesi zor olan kaynakların rekabet avantajı için değerli ve gerekli olduğunu savunmaktadır (Barney ve Wright, 1998: 43-44; Boxall, 1998: 266). Schuler ve Jackson (1987: 217)'e göre taklit edilebilirliğin önüne geçebilmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için işletmeler İKYU'larını farklılaştırma stratejileri ile bütünleştirmeli ve diğer İKYU'lar ile bağlantılı hale getirmelidirler.

Kaynak temelli bakış açısıyla değerlendirildiğinde İK'nın nadir, değerli, ikame edilemez ve taklit edilemez oluşu, işletmelere rekabet ettiği pazarda sürdürülebilir güçlü bir konum sağlamaktadır. "İK'nın nihai amacı İK fonksiyonları ile değer yaratmaktır". Fakat sadece değer yaratmak rekabet avantajı için yeterli değildir. Rakip işletmelerce kolaylıkla taklit ve ikame edilemeyen özellikleri de bünyesinde barındıran yetkinliklere de sahip olmalıdır. Bu yetkinliklerin nasıl ortaya çıkarılacağı konusunda literatürde yer alan bir görüşe göre işletmelerin işgücünün homojen olduğu bir pazarda "nadir" yetkinliklerinin ortaya çıkarılması rekabet avantajı için çok önemli görülmektedir (Keçecioğlu, 2010: 5).

Boxall ve Steenveld (1999), Lepak ve Snell (1999) ile Wright vd. (1994: 322) kaynak tabanlı bakış açısından yola çıkarak insan kaynağının daha kaliteli bir hale getirileceğinden ve İK'nın rekabet avantajı yaratmada rol oynadığından

bahsetmektedirler. Barney (1991: 106) işletmenin sahip olduğu kaynakları maddi kaynaklar, örgütsel kaynaklar ve İK olarak sıralamıştır. Bir işletmenin sahip olduğu kaynakların değerli ve nadir özellikte olması işletmeye geçici rekabet avantajı sağlarken, rakiplerin bu kaynakları taklit etmede başarısız olmaları durumu ise işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır (Barney, 1997: 17). Grant (1991: 127) işletmenin kaynaklarının ve yeteneklerinin kolayca taklit edilebildiği durumlarda rekabet avantajını sürdürmek ancak kurumun pazar payının cazip olmayan bir şekilde küçük olması veya rekabet avantajının varlığının belirsiz olması durumunda mümkün olduğunu dile getirmektedir. Bu kaynakların rekabet avantajı sağlayabilmesinin belirli koşullara bağlı olduğunu ve bu koşulların kaynakların "değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez" özellikte olmaları olarak sıralamıştır. Ortaya atılan bu argümanın ardından Wright vd., (1994: 322) ile Melville vd., (2004: 301) İK'nın da değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklere sahip olduğu gerekçesiyle sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görülebileceği iddia etmişlerdir (Boxall, 1998: 266). Grant (1991: 119) ve Azzone (1996: 2517) işletmelerin uzun dönemde rekabet avantajı sağlayabilmesinin, sahip olunan kaynakların farklı, taklit ve ikame edilemez kaynaklar olmasına bağlı olduğundan söz etmişlerdir. Saa-Perez ve Garcia-Falcon (2002: 125), İK'nın değerli, nadir, taklit ve ikame edilmesi zor bir rekabet avantajı kaynağı olduğunu ifade etmişlerdir. Yazarlar, insan kaynağının değerli olmasını, farklı olması sebebiyle işletmeye katığı katma değerden kaynaklandığını; nadir olmasını piyasada yer alan işgücünün her birinin birbirinden farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklandığını açıklamışlardır. Ayrıca McWilliams vd. (2001: 7)' ne göre İK'nın nadir olarak tanımlanması onun yüksek beceri seviyesine sahip olması dolayısıyladır. İnsan kaynağının bilgisi, deneyimi, becerisi ve yeteneklerinin kopyalanmasının zorluğu onun taklit edilmez özelliğini yansıtırken; ikame edilmesinin zorluğu ise tüm bu özellikleri haiz insanların doğası gereği her ortama, her koşula adapte olabilmeleri ve her ortamda veya her alanda değer yaratabilmelerinin kolay olmamasından kaynaklandığını dile getirmişlerdir. Keçecioğlu (2010: 7) İK'nın değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikler göstermesinin işletmeye rekabet avantajı sağlarken aynı zamanda yüksek performans da kazandıracağını belirtmektedir. Doğan'ın (2017: 176), işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmalarında önem arz eden faktörleri incelediği çalışmasında işletmeye has yeteneklerin, benzer maddi varlıklara sahip işletmelerde fark yarattığını

belirtmektedir. İşletme, maddi ve maddi olmayan varlıklarını bir araya getirerek beklenilen değer ya da daha fazla çıktı üretmenin ve fark yaratmanın işletmenin varlıklarını kullanabilme yeteneğine bağlı olduğunu ifade ederken bu yeteneklerin İK'nın kapasite ve becerileri ile alakalı olduğunu da savunmaktadır.

Lado ve Wilson (1994: 700) ile Sandybayev ve Houjeir (2018: 53) İKYU'nun yetkinliklerini geliştirerek rekabet avantajını artırdığını belirtmişlerdir.

Çalışanları bir maliyet unsuru olarak değil, stratejik avantaj kaynağı olarak görmenin gerekliliğini savunan Pfeffer (1995: 57), bir işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesi için onu rakiplerinden farklı kılan, ekonomik fayda sağlayan ve kolayca taklit edilemeyen ürüne ya da hizmete sahip olmak gerektiğini dile getirmektedir. Buna ek olarak iyi bir teknolojiye, stratejik pozisyonlara veya çeşitli patentlere sahip olmak ikincil öneme sahiptir. Burada önemli olan çalışanların nasıl yönetildiğidir. Diğer rekabet kaynakları daha az önemli hale geldikçe, işletmenin çalışanları ve nasıl çalıştıkları önemli ve ayırt edici bir özellik kazanmaktadır. Bunların yanı sıra Pfeffer (1995) İK'nın rekabet avantajı yaratması konusunda bir takım önemli noktalara da değinmiştir:

- İşletmeler bazen işgücü maliyetlerini düşürmenin kendilerine rekabette başarı getireceğine inanırlar. Fakat bu, maliyet temelli rekabette bile geçerli değildir çünkü birçok işletmede işgücü maliyeti toplam maliyetin küçük bir kısmını oluşturmaktadır.
- Sürdürülebilir olma ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememe konusunda önemli olan insanları etkili bir şekilde yönetmektir.
- Çalışanlar bir rekabet avantajı kaynağı olacaksa, yapılan işlerde başarılı olmak için gerekli bilgiye ve niteliklere sahip olmalıdırlar.
- Çalışanlar aracılığıyla rekabet avantajı elde etmenin olumsuz tarafı ise başarıya ulaşmanın belli bir zaman almasıdır. Olumlu tarafı ise rekabet avantajının bir kez elde edildiğinde bu başarının büyük ölçüde kalıcı olacağı ve taklit edilmesinin daha zor olacağıdır.

Wright vd. (1995: 1073) sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmada İKnın rolünü incelemek için kaynak tabanlı bakış açısından yola çıkarak, bir işletmenin aday havuzunun nasıl sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını incelemişlerdir. Ve sonuç olarak insan kaynağının değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özelliklere

sahip olması dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olduğunu saptamışlardır. Ayrıca bu çalışmanın sonucunda SİKY'nin rekabet avantajında büyük bir role sahip olduğu (Wright vd., 2001: 6; Huselid vd., 1997:1 185; Hiltrop, 1999: 426) ve stratejilerin İK uygulamalarından işe alımı etkilediği sonucuna da ulaşılmıştır. Ayrıca Albrecht vd. (2015: 11) SİKY'nin rekabet avantajı kaynağı olarak çalışan katılımına (employee engagement) odaklanmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

İKYU'nun, insan kaynağını elde etmek ve geliştirmek yoluyla etkileyebileceğini söyleyen Huselid (1995: 636) İKYU'nun özellikle bir işletmenin rekabetçi stratejisiyle uyumlu olduğu sürece sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olabileceğini savunmaktadır. Mahoney ve Pandian (1992: 375) İKnın, işletmenin stratejisiyle etkin bir şekilde uyumlaştırıldığında rekabet avantajının daha kolay olacağını ifade ederken, Harmen ve Pitaloka (2014: 5-6) İKY'nin diğer stratejilerle bütünleşmesi işletmenin rekabet avantajını sürdürebilmesi açısından kritik öneme sahip olduğunu ifade etmektedir. Bennet vd. (1995) de İK ve stratejinin birleşimi, çalışanların birer stratejik ortak görülmesi durumunda mükemmel olacağını belirtmektedir.

Boxall (1996) İK'dan rekabet avantajı yaratmada diğer bir yolun yetenekli kişileri işe alıp (Zaugg ve Thom, 2001: 13; Polski ve Vidovis, 2007: 8), onların eğitilmesi ve geliştirilmesi olduğunu vurgulamaktadır (Bal, 2010: 273). Ulrich ve Lake (1991: 77) de en iyi kişileri işe almanın kurumsal yetenek için yeterli olmadığını, yetkin kişileri işe almak ve etkili İKYU yoluyla çalışanların yetkinliklerini geliştirmenin önemli olduğunu söylemektedirler. Lawler (2008) da İK'nın rekabet kaynağı olabilmesinin doğru insanları kuruma çekmeyi, onları korumayı ve etkin bir şekilde organize etme gibi şartların yerine getirilmesi gerektiğini söylemektedir.

Delery ve Doty (1996: 829) İKY uygulamalarının rekabet avantajı sağladığını vurgulamışlardır. Huselid (1995: 641); Pfeffer ve Veiga, (1999: 37); Truss, (2001: 1125) ise İKY uygulamaları ile firmanın rekabet avantajı arasında pozitif bir ilişkinin varlığına dikkat çekerken Pfeffer (1998: 121), evrensel İKY uygulamalarının rekabet avantajı yaratacağını ifade etmiştir. Albrecht vd. (2015: 26), seçme, performans yönetimi (Alajmi ve Alenezi, 2016: 75), eğitim ve sosyalleşme gibi İKYU'nun işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olup olmadıklarını araştırdıkları çalışmalarında İKYU'nun rekabet avantajına katkıda bulunduğunu tespit etmişlerdir.

Mueller (1996: 759) İK ile rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi çevreleyen teorik konuları ve ampirik kanıtları ele aldığı çalışmasında, kaynak tabanlı bakış açısından yola çıkarak İKnın nadir, değerli, işletmeye özgü ve taklit edilmesinin zor olduğunu dile getirmiştir.

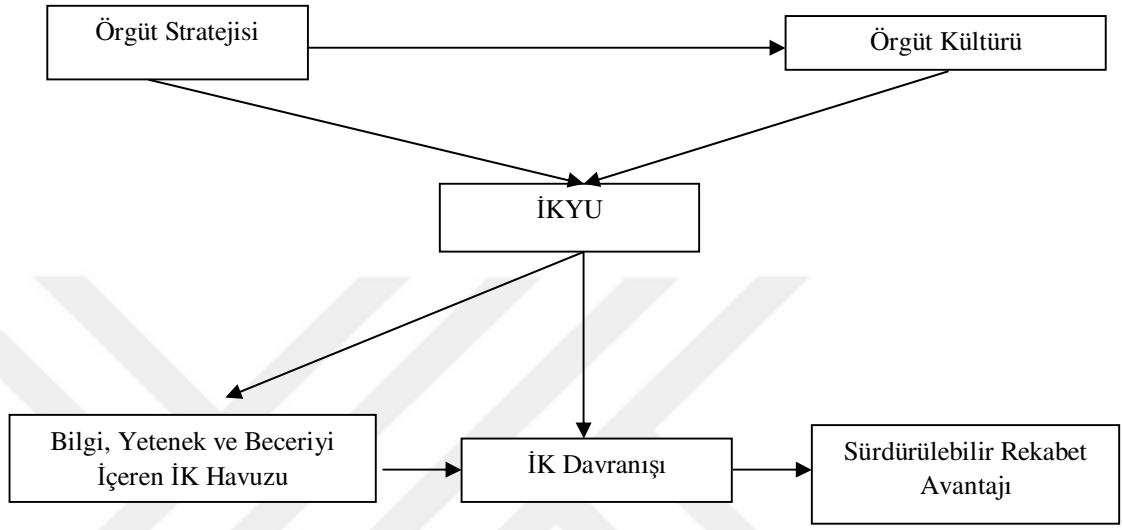
Rekabet stratejileri ile İKYU'nun birleşme alanı olarak SİKY alanı gösterilebilir. Çünkü SİKY insanlar aracılığıyla rekabet avantajı elde etmek için tasarlanmış kurumsal sistemler olarak tanımlanmanın yanı sıra seçme, eğitim, ücretlendirme gibi İK fonksiyonlarını da içermektedir (Snell vd., 1996: 372). Öncelikle Schuler ve Jackson (1987) tarafından geniş çapta incelenilen modelde, İKYU'nun jenerik stratejileri (maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma) güçlendirecek şekilde tasarlanması gerektiğine vurgu yapmışlardır. Yani işletmenin güçlendirilebilmesi için İK uygulamalarının işletmenin önceden belirlenmiş rekabetçi stratejilerini karşılıklı olarak güçlendirecek şekilde olmalıdır (Boxall, 1996: 62). Armstrong (2010) İK politikalarının stratejik iş planları ile bütünleştirilmesi ve örgüt kültürünü güçlendirmek için kullanılması, İK'yı değerli ve rekabet avantajı kaynağı olarak görülmesini sağlayacaktır (Berisha Qehaja ve Kutllovci, 2015: 48).

İK'nın hem işgücü hem de bir iş fonksiyonu olarak maliyetleri düşüren bir potansiyele sahip ve verimliliği artıran bir kaynak olduğunu savunan Becker ve Gerhart (1996: 797) İKYU'nun işletmeye sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını Özdevecioğlu vd. (2009: 606) ve bunun sonucunun da performansı etkileyebileceğinden söz etmektedir. Öte yandan Wright vd. (1994: 21) de İKYU'nun, İK havuzunun kalitesinden daha fazla önem taşıdığını belirtmektedir. Alajmi ve Alenezi (2016: 66) İKYU'nun rekabet avantajı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirtmektdir.

Rispoli (1996), Lashley (1998), Haynes ve Fryer (1999), Batt (2000), Doorewaard ve Meihuizen (2000), Eaton (2000) ve Hunter (2000) rekabetçi strateji ve İK stratejilerinin birbirlerine bağlı olma eğilimi içinde olduklarını göstermektedir. Gilani vd. (2012: 237-238) İK siteminin işletmenin genel stratejileri ile uyumlu olmasının gerekliliğine vurgu yaparken, belirli İK stratejilerinin rekabet avantajı yaratmada kilit rol oynadığını ifade etmektedir.

Becker, Huselid, Pickus ve Sptatt'a (1997: 41) göre belli İKY uygulamalarının özgün yetkinlikler yaratıp, farklı ürünler/hizmetler dolayısıyla rekabet avantajı

yakalanabileceği görüşünü dile getirmişlerdir. Sagwa vd., (2015: 125) da İKY uygulamalarının rekabet avantajı sağlayabileceği konusundaki görüşü, İKY uygulamaları ile işletmenin performansı arasında bir ilişkinin bulunduğu ve bu ilişkinin de rekabet avantajı yaratabileceğine dayanmaktadır.



Şekil 17. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kaynağı Olarak İK Modeli

Kaynak: Wright, McMahan and McWilliams, 1994: 318.

Yenilikçi İKY'nin rekabet avantajını sürdürmenin anahtarı olduğunu söyleyen Luthans vd. (1997: 74), işletmeler için farklı İK temel yetkinlikleri ile rekabet avantajının daha iyi geliştirilebileceğini ve sürdürülebileceğini ifade etmektedir. Yetkinlik ile anlatılmak istenen aslında işletme için rekabet avantajı yaratabilecek bir teknoloji veya beceridir. Bu yetkinliğin hem müşteri için değer yaratması hem de nadir olması önem arz etmektedir. Luthans vd. (1997: 78)'ne göre İK esnek ve becerikli ise, işletmeler rekabet avantajı için ihtiyaç duydukları yeni malları ve hizmetleri sunarken, değişikliklere ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap vererek rekabette öne geçebilmektedirler.

Boxall (1998: 268) İKYU ile insana dayalı rekabet avantajı arasında bir ilişki olduğundan söz etmektedir. Yazara göre İK, işletmenin bulunduğu pazara istisnai veya nadir bir değer kattığında rekabet avantajı oluşturmaktadır.

Boxall ve Steeneveld (1999: 445)'a göre rakip işletmeler diğer işletmelerin İK'sını taklit edebilmekte fakat kalifiye elemana sahip olmadıkları müddetçe bu durum onlar için rekabet avantajı sağlayamamaktadır.

Mazzarol ve Norman Soutar (1999) yükseköğretim kurumları için rekabet avantajının oluşturulması ve sürdürülebilmesi için kritik olan faktörlerin ortaya konulmasının amaçlandığı çalışmalarında, eğitim kurumlarının sürdürülebilir rekabet avantajı yakalayabilmeleri için stratejik pazarlama planlaması yapmalarının gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Bacon (2001: 369) İK açısından maliyet minimizasyonu yaklaşımını benimseyen işletmelerin maliyetçi-rekabetçi pazarda başarılı olabileceklerini ifade etmektedir.

Geringer vd., (2002: 15), en iyi rekabet avantajının teknolojiden ziyade insan kaynağından elde edildiğini, sadece teknolojiye yapılan yatırımın yeterli olmadığını çünkü teknolojinin er ya da geç rakipler tarafından taklit edileceğini ifade etmişlerdir. Daha komplike teknoloji daha fazla insan yeteneği gerektirecektir. Dolaysıyla rekabet avantajı için teknolojiden ziyade insan kaynağına yapılan yatırım daha önemli olmaktadır.

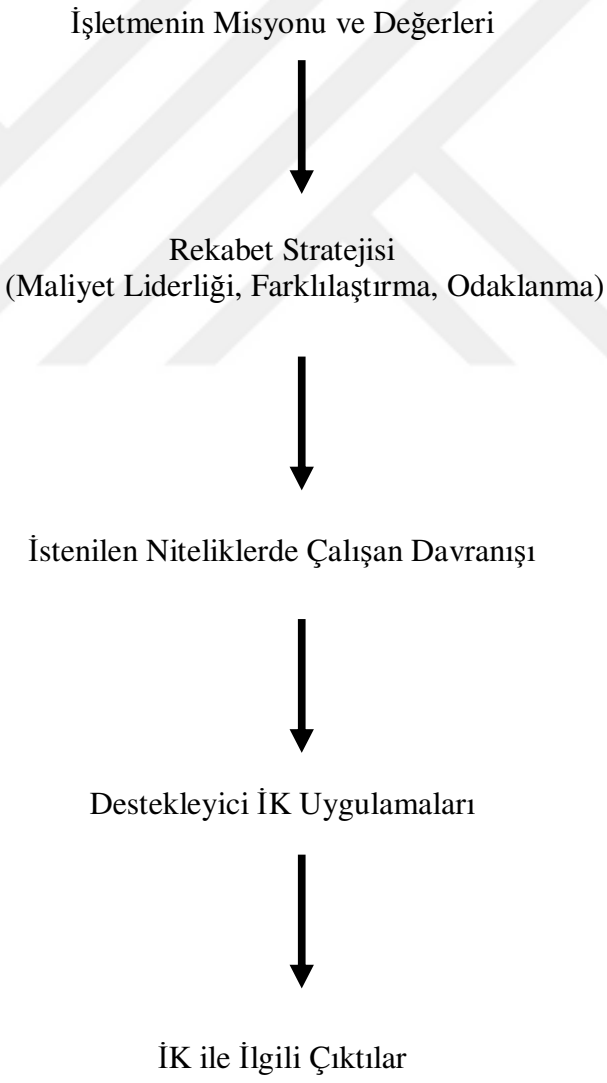
Gusest (2002: 354), Wright vd. (2003: 34) ve Quresh vd. (2010: 1282) İKY uygulamalarının işgören performansı ve rekabet avantajı üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Kettunen 2002'de yapmış olduğu bir çalışmada; maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejilerinin hepsinin, bir yükseköğretim kurumu olan üniversitelerde uygulanabilmesinin mümkün olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Pao-Long ve Wei-Ling (2002) ve Guthrie vd., (2002)'ne göre İKYU ile farklılaştırma stratejisi arasında ilişki bir ilişki mevcuttur.

Saa- Perez ve Garcia- Falcon (2002: 124) İKY'nin hangi fonksiyonunun sürekli rekabet avantajı sağlayabileceğini araştırdıkları çalışmalarında, sağlam bir şekilde yapılandırılmış İK sisteminin rekabet avantajı elde etmede önemli bir kaynak olduğunu belirtmişlerdir. İKYU'nun İK'nın edinilmesi ve geliştirilmesi yoluyla çalışan becerilerini etkilediğini de tespit etmişlerdir.

Boxall ve Purcell (2003: 53) İKYU ile rekabet stratejilerini ilişkilendirdiği çalışmada, işletmenin takip edeceği rekabet stratejisinin seçiminde işletmenin değerlerinin ve misyonunun bu sürece yön verdiği belirtilmektedir. Seçilen rekabet stratejisi ise, işletmenin amaçlarına ulaştıracak yolda gerekli çalışan davranışlarını belirlemektedir. İstenilen nitelikte çalışanların elde edilmesi ve stratejilerin uygulanması sürecinde, bu stratejileri destekleyen İK uygulamalarının oluşturulması gerektiğinin altını çizmişlerdir.



Şekil 18. İKYU ve Rekabet Stratejilerinin İlişkilendirilmesi Süreci

Kaynak: Boxall ve Purcell 2003: 53.

Kaynak ve kapasite teorisi (resources and capacities theory) ile bilgi tabanlı bakış açısı (knowledge-bades view)'nın uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için temel unsur olarak görüldüğü çalışmada Ordonez de Pablos (2004: 485-486), bu teoriden yola çıkarak İKY sisteminin bilgi tabanlı kaynakların (knowledge-based resources) oluşturulması ve dağıtımının sürekli bir rekabet avantajı sağlayacağını iddia etmektedir.

Laursen ve Foss (2003: 244) ile Shahnawaz ve Juyal (2006: 171)'a göre İK sürekli rekabet avantajının kaynağıdır. Bu yüzden İKY uygulamaları örgütsel stratejinin merkezi olmalıdır (Barney, 1991: 117).

Peteraf ve Barney (2003: 314) insan kaynağı tabanlı rekabet avantajını, bir işletmenin pazarda rakiplerine göre daha fazla ekonomik değer yaratması ve dolayısıyla rekabet avantajına sahip olması olarak tanımlamışlardır.

Wright vd. (2003: 21)' e göre insanlar aracılığı ile rekabet avantajı yaratmak, bu varlıklardan en iyi şekilde yararlanmayı sağlayan uygulamaların varlığını gerektirmektedir.

Hatch ve Dyer (2004: 1158) İKY'nin seçme ve geliştirme fonksiyonlarının sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceğini ama bunların da yeterli olmadığını söylemektedir. İK'nın sürdürülebilir rekabet avantajı yaratması için, rakiplerin insan sermayesinin değerini maliyetsiz ve hızlı bir biçimde ele geçirmesinin öneminin vurgulamaktadır. Yazarlara göre, İK'nın rekabet avantajı yaratmasında "içsel gelişim" in (internal development) de rolü bulunmaktadır. İK'nın her işletmeye özgü olarak geliştirilmesi onu taklit edilemez kılacaktır. Çünkü her işletmenin kültürü, özellikleri kendine has olacağından, içsel geliştirme sonucu da işletmeden işletmeye farklı özellikler gösterecektir (Hatch ve Dyer, 2004: 1159).

Khandekar ve Sharma (2005: 636)'ya göre çalışanların yeteneklerini tanımlamak, geliştirmek ve kullanmak sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak ifade edilmektedir.

Lynch ve Baines (2004) ise çalışmalarında üniversitelerin sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Jassim (2007: 404) ile Poloski ve Vidovic (2007: 13)'e göre modern işletmelerdeki İKY'nin, işletmenin performansını artırmak ve insanlar aracılığıyla

rekabet edebilmek için bir destek olarak hareket etme görevi bulunmaktadır. Yine Poloski ve Vidovic (2007: 5)' e göre İK'nın öğrenilebilir ve geliştirilebilir olması diğer kaynaklara göre onu daha değerli kılmaktadır. Dolayısıyla maddi kaynaklardan ziyade entelektüel sermaye, bilgi, donanım gibi gayri maddi kaynakların daha önemli görüldüğü günümüzde yeni ürün ve hizmetleri çok daha etkin ve verimli bir şekilde yapabilecek nitelikli insanlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Shaw (2007: 107) İKYU'nun uzun vadede rekabet avantajı elde etmeye ve İKYU'nun işletme içi iletişimi artırarak, güven inşa ederek ve işletme içinde paylaşılan, anlamlı bir atmosfer yaratarak rekabet avantajının sürekliliğine yardım edebileceğini ifade etmektedir.

İK sisteminin rekabetçi avantaj yaratmak için etkili bir yol olduğunu ve İK'nın sürdürülebilir rekabet avantajının varlığı ve kaynağı olduğunu söyleyen Chow vd. (2008: 687) daha etkili rekabet avantajına sahip olmak için İKY ile işletme stratejisinin birleştirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Yazarların Çin'de yapmış oldukları çalışmalarının sonucunda işletmelerin, İKnı eğiterek rekabet avantajı kazanmak istedikleri durumlar İK sisteminin daha yaygın hale getirilmesi gerektiğinin altını çizmektedirler. Yine çalışmada Çin için, İKYU'nun çevresel ve örgütsel faktörlerden etkilendiği sonucu ile fiyat düşürme stratejisinin İK uygulamalarıyla ilişkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca fiyat düşürme stratejisini (cost reduction strategy) etkili kılmak için yapılan İK uygulamalarını iş dizaynı, koçluk ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında değerlendirmektedirler (Chow vd., 2008: 698).

Vakola vd. (2007: 271) işletmenin rekabet avantajının onun, teknoloji, sermaye, işgücü gibi kaynaklarını kullanabilme yeteneğinden büyük ölçüde etkilendiğini iddia etmektedir.

Del Valle ve Castillo (2009: 157) beşeri sermayenin yaratıcısı olarak eğitim fonksiyonunun önemi analiz ettikleri çalışmalarında eğitim fonksiyonunun, işletmeye uzun dönemde büyük kârlılıkla sonuçlanacak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine olanak sağladığı sonucuna ulaşmışlardır. Alajmi ve Alenezi (2016: 75) işletmelerin eğitime daha fazla yatırım yaparak çalışanlarına kendilerini geliştirmeleri için daha çok fırsat verildiğini ve böylece işletmelerin rekabet avantajı kazanabileceklerini ifade etmektedir.

Convertino (2008)'e göre üniversitelerde İKYU çalışanlara sağlanan faydalar (employee benefits management) ve eğitim önemli uygulamalar olarak kabul edilmektedir.

Kazlauskaite ve Buciuniene (2008: 78)'e göre yüksek kalitedeki insan sermayesi, etkin bir İKY tarafından desteklenerek rekabet avantajına katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca İK, diğer örgütsel stratejik varlıklar ile birlikte kullanıldığı zaman da sürekli rekabet avantajı sağlamaktadır.

Ordonez de Pablos ve Lytras (2008: 48)'a göre işletmelerin uzun dönemli rekabet avantajı sağlayabilmesi için çalışanlarını, çalışanlarının bilgilerini ve yetkinliklerini yönetmeleri önemlidir. Yine yazarlara göre, insan kaynağının rekabet avantajı kaynağı olabilmesi için mutlaka örgütsel değer yaratması gerekmektedir. İnsan kaynağı işletmenin verimliliğini ve etkinliğini artıracak stratejiler geliştirmesine imkân verdiği ölçüde değerlidir. Ayrıca, İK havuzunun heterojen olması işletmeye kaynakların değerliliği noktasında rekabet avantajı sağlamaktadır. Wright vd. (1994: 23) İK'nın, İK havuzu ve İK davranışları sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını altını çizmektedir.

Khan ve Matlay (2009)' a göre, yükseköğretim kurumlarının niş pazarda etkin ve etkili bir şekilde rekabet edebilmeleri adaına hem iç hem de dış müşteri memnuniyetini sağlamak için hizmet mükemmelliğini uygulamaları gerekmektedir. Bunun da güçlü bir kurumsal kültür, motive olmuş bir işgücü, sadakat, yüksek performans ve yenilikçilikten geçtiğini söylemektedirler.

Dobson vd. (2010) üniversitelerde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada personel ve öğrenci alım ile ilgili faaliyetlerin önemli olduğunu belirtmektedir.

Kipkebut (2010) ise Kenya'da yapmış olduğu çalışmada, vakıf üniversitelerinin devlet üniversitelerinden daha üstün İKYU'ya sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Porutiu ve Napoca (2010: 439) gerçek rekabet avantajı elde edebilmek için öncelikle çalışanların verimliliğin artırılması gerekliliğini vurgulamaktadırlar.

Hua (2011) vakıf üniversitelerinin takip ettikleri rekbet stratejilerinin rekabet avantajı sağlama konusunda yapmış olduğu araştırmada, farklılaştırma stratejisi yoluyla

üniversitelerin markalaşma yoluna giderek rekabette avantaj sağlayabileceğini belirtmektedir.

Mainardes vd. (2011) yükseköğretim kurumlarında rekabet avantajı yaratan iç ve dış faktörleri araştırdıkları çalışmada özellikle kaynaklar ve paydaşlar arasındaki bağlantının güçlü olmasına dikkat çekmektedirler. Ayrıca hükümetlerin yükseköğretim kurumlarının insan kaynağı kullanımı konusunda desteklemelerinin de yükseköğretim kurumlarına rekabet avantajı sağlama konusunda yardımcı olacağına ifade etmektedirler.

Matherly (2011) ise öğrencilerin üniversite seçimlerinde kullandıkları karar kriterlerinin ve üniversitelerin imajını etkileyen faktörlerin belirlenmeye çalışıldığı çalışmasında, programların ve hizmetlerin rekabet avantajı sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiği, akademik kalitenin ön planda olması gerektiği sonucuna ulaşmıştır.

Morris (2011) Yeni Zelanda'daki üniversitelerin sürdürülebilir rekabet avantajı için düşük maliyetli konuma sahip olması gerektiğini savunmaktadır.

Saha vd. (2011: 99) İK stratejisini rekabet avantajı için itici güç olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında küreselleşme çağında İK'nın, bir rekabet avantajı kaynağı olarak görüldüğünü tespit etmişlerdir. Buna ek olarak, bilgi yoğun sektörlerdeki işletmelerde çalışanlara iyi bir eğitim verildiği takdirde, bu, işletme için iyi bir rekabet avantajı olabilmektedir (Saha, 2012: 145).

Carmona-Moreno vd. (2012: 136-137) yüksek düzeyde çevreci İKYU olan işletmelerin, kirliliği önleme teknolojilerinin uygulanmasından kaynaklanan maliyet ve farklılaştırma avantajlarından yararlanabileceğini ifade etmektedirler. Ayrıca İKYU'nun kirliliği önleme etkisi göz önüne alındığında bile, işletmelerin farklılaştırma avantajı üzerinden doğrudan bir etkiye sahip olduklarını da dile getirmektedirler.

Hong vd. (2012)' ye göre üniversitelerdeki İKYU'lardan eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve ödüllendirme faaliyetleri ön plana çıkan uygulamalardır.

Bir işletmenin başlıca rekabet avantajının çalışanlar olduğunu belirten Saha (2012: 145)'ya göre İK; bireylerin ve kuruluşların eğitildiği, özellikle bilgi yoğun sektörlerde tek sürdürülebilir rekabet avantajıdır. İşletmeler İK'yı etkin bir şekilde kullanarak rekabet üstünlüklerini geliştirebilecekleri sonucuna ulaşılan çalışmada,

İK'nın bir işletmeye daha rekabet olmak, maliyetleri düşürmek, çıktıyı en üst düzeye çıkarmak gibi imkânlar vermenin yanı sıra İKYU'nun çalışanları rekabet kaynağına dönüştürdüğü de ifade edilmektedir (Saha, 2012: 145-146).

Saha ve Gregar (2012: 2) 'ın İKY'nin işletmeler için rekabet avantajı kaynağı olup olmadığını araştırdıkları çalışmalarında İKY'nin bir işletmenin çalışanlarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmasıyla rekabet avantajı elde edebileceğini söylemektedirler. Bunun yanı sıra İKY'nin modern işletmelerdeki rollerinden birinin de çalışanlar yoluyla rekabet edilebilirliği kazanmak için destek görevini üstlendiğidir. İKY'nin işletme içindeki insan davranışlarına etki etmesinin yanı sıra insan kaynağının rekabet avantajı kaynağı olarak gelişmesinde de önemli etkileri bulunduğunu belirtmektedirler.

Sikora ve Ferris (2014: 272)'e göre etkili bir İK hizmetinin işletmelerin rekabet avantajının ayrılmaz bir parçasıdır.

de Haan'ın 2015 yılında, devlet üniversitelerinin rekabet avantajı elde etmesindeki kritik faktörleri araştırdığı çalışmasında, öncelikli olarak eğitimin kalitesi, ikinci olarak üniversitelerin imajı ve üçüncü olarak ise üniversitelerin farklı olması faktörü yer alırken, benzer bir çalışma olan Al Shobaki ve Naser (2017) ise üniversitelerin rekabet avantajı elde edebilmelerinde eğitimde mükemmellik stratejilerin geliştirilmesinin önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir.

İşe alma, ücretleme, eğitim ve geliştirme ile performans değerleme gibi İKYU'larının rekabet avantajına ulaşmada en az maliyeti olan uygulamalar olduğunu belirten Al-Nawaiseh (2015: 11) bu uygulamaların rekabet avantajı elde etmede etkili olduğunu saptamıştır.

Olaya farklı açıdan bakan Berisha Qehaja ve Kutllovci (2015: 514) örgüt üyeleri arasındaki güven ve iyi ilişkinin; değer yaratan, nadir ve rakipler tarafından taklit edilmesi çok zor olan işletmeye özgü varlıklar olduğunu ifade etmektedirler.

İşletmedeki stratejilerin rekabet avantajını belirlediğini söyleyen Nderitu (2016: 95) rakiplere göre daha fazla değer yaratıldığı durumlarda işletmelerin rekabet avantajı elde edebileceklerini vurgulamaktadır.

İKYU'nun sürdürülebilir rekabet avantajı yarattığını savunan bir diğer yazar Pe'er (2016: 1) bilgi, beceri, potansiyelin yanı sıra, sürdürülebilir rekabet avantajı

kaynaklarının arasında İKYU'nun da yer aldığını ifade etmektedir. Yazara göre İKY ve SY (stratejik yönetim) araştırmaları bilginin sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını desteklemektedir.

Sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip olmak için işletmelerin iyi bir liderlik, dinamik yetenekler ve bilgi yönetimi tarafından desteklenmesinin gerekli olduğunu belirten Sriwidadi vd. (2016: 37) bilgi yönetimini; değer yaratmak için doğru insanların doğru zamanda bilgi akışını gerçekleştirmesine yardımcı olan sistematik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır.

Boxall (2003)'a göre hizmet sektöründe, üretim sektörüne nazaran rekabet stratejisi ile İK stratejisi arasındaki uyum daha fazladır. Hizmet sektöründe bu iki strateji arasında güçlü bir bağ bulunmaktadır. Ayrıca Boxall (2003: 8) İK stratejisinin hizmet sektöründe farklılaştırma stratejisi ile yakından ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Kairuki vd. (2008: 43) farklılaştırma stratejisinin, İKYU ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide etkileyici rolünü tespit etmeye çalıştıkları araştırmalarında, İKYU'nun rekabet avantajı üzerinde bir etkiye sahip olduğunu vurgulayarak, İKYU'nun farklılaştırma stratejisi ve rekabet avantajı arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yazarlara göre İKYU rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratması için bu uygulamaların farklılaştırma stratejisi ile bütünleştirilmesi gerekmektedir.

Sagwa (2014: 133) İKYU ve rekabet avantajı arasındaki ilişkide farklılaştırma stratejisinin ılımlaştırıcı (moderatör) etkisini olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Gheribi ve Ejsmont (2018) farklılaştırma ya da maliyet liderliği stratejisini izleyen restoranların çalışanlardaki belli bir takım tutum ve davranışları ortaya çıkarmak ve başarılı olabilmek için farklı İKYU'ları uygulayarak rekabet avantajı elde edebileceklerini söyledikleri çalışmalarında, etkili İKY'nin çalışanlardaki olumlu davranışları geliştirerek sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığının altını çizmektedirler.

Rekabet stratejileri ile İKY uygulamaları arasındaki ilişkileri ortaya koyan çalışmaların yanında, aralarında hiçbir ilişki olmadığını tespit eden ya da İKYU'yu rekabet avantajı kaynağı olarak kabul etmeyen çalışmalar da bulunmaktadır.

Wright vd. (1994: 22)'a göre İKYU'ya rekabet avantajı yaratan bir kaynak olarak bakmak yanıltıcıdır. Çünkü İKYU'nun rekabet avantajı yaratabilmesi için değerli, nadir, taklit edilemez ve ikame edilemez özellikte olması gerekmektedir. İKYU değerli olabilir fakat taklit edilemez, ikame edilemez ve nadir olması imkânsızdır. Örnek vermek gerekirse kişinin entelektüel sermayesini değerlendirmek için çeşitli yetenek testleri mevcuttur. Bu da yetenek testini ne nadir, ne kopyalanamaz ne de ikame edilemez kılar. Böylelikle İKYU'nun rekabet avantajı kaynağı olma potansiyeli çok azdır. Fakat bu, İK'nın geliştirilmesinde İKYU'nun göz ardı edilmesi anlamına gelmemektedir. İKYU doğrudan sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olmasa da, bu doğrultuda İK havuzunun geliştirilmesi yoluyla ve İK davranışlarını etkileyerek, sürekli rekabet avantajına dolaylı katkı sağlayabilmektedir. Boxall ve Purcell (2000: 199) ile Oloko vd. (2014: 4) çalışmalarında, İKY uygulamalarının rekabet avantajına herhangi bir katkısının olmadığını tespit etmişlerdir. Berisha Qehaja ve Kutllovci (2015: 58) Kosova'daki işletmeler üzerine yaptıkları araştırmalarında rekabet avantajı sağlamada İK'nın önemli bir kaynak olarak görülmediğini belirlemişlerdir.

2.7. ÜNİVERSİTE KAVRAMI, TÜRKİYE'DE DEVLET ve VAKIF ÜNİVERSİTELERİ

"Yükseköğretim, üniversite, yüksekokul, akademi gibi önlisans, lisans ve lisansüstü alanlarda eğitim veren bir öğretim kademesidir" (Kılıç, 1999: 290). Üniversiteler ise bu yükseköğretimin; yüksekokul, fakülte ve enstitütü gibi kurumlarından biridir (Kılıç, 1999: 291). Yükseköğretimin tarihçesinin Eflatun'un Academia'sına (M.Ö. 400), Aristo'nun Lyceum'una (M.Ö. 387) ve dahası bir araştırma kurumu niteliğinde olması sebebiyle İskenderiye Müzesi' ne (M.Ö. 330- 200) kadar götürülebileceği savunulmaktadır (Gürüz, 2001: 1).

Başlangıçta Doğu ve Batı uygarlıklarında dini bir misyonu bulunan üniversitelerin, günümüzde modern anlamına ulaşıncaya kadar toplumların farklı ekonomik, sosyal ve siyasi yapılarına göre şekillendiği bilinmektedir. Üniversiteler tarih içinde "eğitim" misyonu ile hareket eden, sanayi toplumunun bir ğereği olarak "araştırma" misyonu ile hareket eden ve ekeonomik ve sosyal kalkınmaya katkıda bulunma misyınu ile hareket eden "girişimci" sıfatıyla (Sakınç ve Bursalıoğlu, 2013: 93). Eğitim ve öğretim kurumlarının en üst konumunda yer alan üniversitelerin hem

sosyal hem toplumsal hem de ekonomik anlamda ayrı bir önemi bulunmaktadır. Fikirlerin özgür bir şekilde tartışılarak doğruların arandığı, bilimsel anlamda özgürlüğün yaşandığı yerler olarak tanımlanan (Güneş ve Demirtaş, 2002: 35) üniversitelerin bilgi üretme, öğretme, sunma ve yayma amaçlarını (Günay, 2001: 4) araştırma, eğitim ve öğretim işlevleri (Ateş, 2018: 51) ile yerine getirmektedir. Diğer yandan Timur (2000: 34) üniversitler ile ilgili olarak; "öğretim sisteminin son halkası, yönetici zümreleri yetiştiren birer yüksekokul olarak ele alınırsa, her dönem ve uygarlıkta rastlanan evrensel bir kurum olarak karşımıza çıkacaklarıdır" şeklinde söz etmektedir.

Ülkemizde yükseköğretim adına radikal değişiklikler 1981 yılından itibaren yapılmaya başlanmıştır. Bu noktada özellikle 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'nun etkisi yadsınamaz. Bahsi geçen kanunla Yükseköğretim kurumlarının teşkilat yapısı, görev, yetki, sorumlulukları ve çalışma esasları düzenlenmiştir. 1981 yılında Türkiye'de üçer tanesi İstanbul ve Ankara'da olmak üzere toplamda 19 tane üniversite bulunmaktaydı (YÖK, 2007: 43).

2547 sayılı kanuna göre ülkemizde üniversite "bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip yüksek düzeyde eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan; fakülte, enstitü, yüksekokul ve benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmaktadır. Fakat bundan önce ülkemizdeki yükseköğretim sisteminin tarihçesine bakılacak olunursa Osmanlı İmparatorluğu'nda en üst öğrenim kurumunun medreseler olduğu görülmektedir. Medreselerde daha ziyade dini eğitim ön planda olmasına rağmen üniversite kavramı içinde yer almışlardır fakat bu kurumların zamanla kuruluş amacından sapmaları nedeniyle değil, kuruluş felsefesiyle Batı üniversitelerinden çokça farklılıklar taşıdığını ifade etmek gerekmektedir (Kaynar ve Parlak, 2005: 23). Her ne kadar Batı tipi üniversite anlayışı ile aralarında oldukça fark olsa da medresler dönemi Türkiye yükseköğretim tarihinin aşamalarından kabul edilebilir. Cumhuriyet döneminde ise daha çok Amerikan "Humbolt Modeli" ve "Girişimci Üniversite Modeli" olarak tanımlanan sistemin etkileri görülmektedir. Humbolt modelinin 1933 üniversite reformuyla birlikte uygulanmaya başlandığı bilinmektedir. Girişimci üniversite modeli ise 1950'li yıllarda kurulan bölge üniversitelerine Amerikalı bilim insanlarının çağırılmasıyla geçildiği bilinmekte olup, 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu ise birlikte bu modelin uygulanmaya başlandığı söylenmektedir (Arap, 2010: 10).

Ülkemizde üniversiteler özelliklerine göre devlet üniversiteleri ve vakıf üniversiteleri olarak hizmet vermektedir. Devlet yükseköğretim kurumu 2547 sayılı kanuna göre "devlet tarafından kurulan üniversite ile ileri teknoloji enstitüsü ve bunların bünyesinde yer alan fakülteler, enstitüler, meslek yüksekokulları ve araştırma uygulama merkezleri" olarak tanımlanmaktadır. Güncel rakamlarda Türkiye'de 129 devlet üniversitesi bulunmaktadır (https://istatistik.yok.gov.tr, 2019). Vakıf üniversiteleri ise Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği'nce "gelirlerini sadece kendi üniversitelerini ve mülkiyeti üniversitelere ait kurum ve kuruluşları geliştirmek amacıyla harcamak kaydıyla, vakıflar tarafından kanunla kurulmuş bulunan kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde araştırma, eğitim-öğretim, bilimsel araştırma, yayın ve danışmanlık yapan, fakülte, enstitü, yüksekokul, meslek yüksekokul, destek, hazırlık okulu veya birimleri, benzeri kuruluş ve birimlerden oluşan bir yükseköğretim kurumu" olarak tanımlanmaktadır. Güncel verilere göre Türkiye'de hizmet vermekte olan 72 vakıf üniversitesi bulunmaktadır (https://istatistik.yok.gov.tr, 2019).

Ülkemizde üniversite sayısı, çeşitli alanlardaki talepler ve gelişmelere paralelel olarak artış göstermektedir (Mathooko ve Ogutu, 2015: 337). Hem devlet hem de vakıf üniversitelerinin sayılarındaki bu artış neticesinde yükseköğretim sektörünün kendi içerisinde kıyasıya bir rekabete sahne olmaktadır. Gerek öğrenciler için kaliteli bir eğitim hayatı sunmak gerekse ulusal ve uluslararası alanda başarılı olmak gibi amaçlar üniversiteleri rekabet içine sokmaktadır. Bu bağlamda üniversitelerin kendi aralarında nasıl rekabet edecekleri ve bu rekabette nasıl avantaj sağlayabilecekleri hususu; üniversitelerin de hizmet sektöründe yer alan kurumlar olduğu gerekçesiyle onların da izlediği çeşitli rekabet stratejileri olduğunu gerçeğini akıllara getirmektedir. Dolayısıyla birer yükseköğretim kurumu olan üniversiteler de rekabette ayakta kalabilmek ve rakiplerinden önde olabilmek adına çeşitli rekabet stratejileri izlemektedirler. Çünkü yukarıda da bahsedilediği gibi yeni fikirlerle güçlendirilmiş üniversitelerin pazara girişi, diğerlerini tehdit etmektedir.

Anand (2012) ile Mathooko ve Ogutu (2013)' ya göre yükseköğretim sektörünün diğer tüm sektörler gibi rekabet gücü yüksektir ve bu nedenle rekabeti sürdürebilmek için bir işletme gibi çalışmak zorundadır.

Yükseköğretim pazarı müşteri/alıcı olan öğrenciler, tedarikçi olan öğretim elemanları/eğitmenler ile gelir ve değer yaratan rekabet yoğunluğundan oluşmaktadır.

Bütün bu unsurlar üniversitelerin dış çevresinde olup biten değişmelerden ve gelişmelereden etkilenmektedir. Dolayısıyla bu durum, yükseköğretimde Porter'ın rekabetçi beş güç modelinin uygulanmasına olanak tanımaktadır. Porter'ın beş güç modeli üniversitelerde yeni kuralların, katılımcıların ve pazarların ortaya çıkmasındaki nedenleri tanımlaya yardımcı olmaktadır. Porter'ın bu modeli genellikle ticari kurumlar için uygun görülse de Mathooko ve Ogutu (2015: 336)'ya göre Kenya'daki devlet üniversitelerinin faaliyet gösterdiği dış çevrede meydana gelen değişiklikler, buradaki yükseköğretime bir endüstri dalı olarak bakmak anlamlı olacaktır.

Porter (2008), ekonomik ve teknolojik değişmeler gibi faktörlerin de beş güç üzerinde doğudan bir etkiye sahip olacağını ve bu nedenle de, aynı şekilde yükseköğretim sektörünü de etkilemede büyük bir rol oynayacağını kabul etmektedir. Aynı şekilde Pringle ve Huisman (2011) da, Porter'ın rekabetçi beş güç modelinin yükseköğretim sistemi için rekabetçi bir pozisyon elde etmek amacıyla üniversitelerde de uygulanabileceğinden bahsetmektedir. Ronquillo 2012' de yapmış olduğu çalışmasında Avusturalya'daki üniversitelerde Porter'ın rekabetçi beş güç modelinin uygulanabilceği sonucuna ulaşmıştır. Öte yandan Kamau (2013) ise yine Kenya'daki özel üniversiteler üzerinde yapmış olduğu çalışmasında, üniversitlerin rekabet stratejisi olarak Porter'ın farklılaştırma ve maliyet liderliği stratejisini takip ettikleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmada üniversitelerin izledikleri stratejilerinin, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla üniversitelerin izledikleri rekabet stratejilerini şekillendiren ya da rekabet stratejilerinin şekillendirdiği bir takım unsurlardan yola çıkılarak, bu tez çalışmasında da; çağımızda artık en önemli rekabet silahı olarak görülen "insan kaynağı" ele alınmıştır. Üniversiteler de artık küreselleşmenin ve küresel rekabetin etksisiyle insan kaynakları uygulamalarına stratejik bir perspektifle yaklaşmakta, hem insan kaynağına hem insan kaynakları uygulamalarına hem de insan kaynakları stratejilerine ve politikalarına büyük önem vermektedir.

İnsan kaynağının ve insan kaynakları uygulamalarının bu denli önem arz etmesi dolayısıyla, bu kaynağın rekabetin mihenk taşı olarak görülmesi gerçeği de ortaya çıkmaktadır (Noe, vd., 2006). Bütün bu düşünceler üniversitelerin, insan kaynakları yönetimi uygulamalarına daha fazla önem vermeyi gerektirmenin bilincine

yavaş yavaş varılmaktadır. Buradan hareketle, literatür incelendiğinde özellikle üniversiteler örnekleminde yapılan çok az çalışma bulunmasına karşın üniversiteler haricinde kalan ve hizmet sektörü kapsamnında değerlendirilen birçok işletme üzerinde İKYU'larını ön plana çıkaran çalışmalara rastlanmaktadır (Smeenk vd., 2006; Shahzad ve Ramay, 2008; Qureshi vd., 2010; Chen ve Chen, 2012). Bunun yanında üniversitelerde İKYU ile ilgili olan çalışmalar ise:

- Olufemi (2009) Nijerya'daki üniversitelerin büyüklükleri ile İKYU'ları arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yapmış olduğu çalışmasında üniversiteleri, akademik ve idari personel sayısına göre "küçük" ve "büyük" olarak sınıflandırmıştır. Akademik ve idari personel sayısı 1000 kişiden az ise "küçük, 1000 kişiden fazla ise "büyük" üniversite olarak kabul etmiştir. Araştırmanın sonucunda ise İKYU'larının üniversitenin büyüklüğü ile herhangi bir ilişkisi olmadığını, her tip üniversitenin aynı İKYU'larını uyguladığı sonucuna ulaşmıştır.
- Iqbal vd., (2012) Pakistan'da devlet ve vakıf üniversitelerinin İKYU'larının karşılaştırmasının yapıldığı çalışmada, İKYU'nun devlet ve vakıf üniversitlerinde farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca, eğitim ve geliştime, ücretleme, ekip çalışması ve çalışanların katılımı alanlarında İKY uygulamalarının vakıf üniversitelerine nazaran devlet üniversitelerinde daha iyi olduğu sonucuna ulaşılırken; performans değerlemenin ise vakıf üniversitlerinde daha iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Patrick ve Sebastian (2012) yükseköğretim kurumlarında İKYU ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi tespit etmek için yaptığı çalışmasında; İKYU'larından işe alma ve seçmenin örgütsel bağlılığı etkilediğini, işveren-işçi ilişkisi, ücretleme ve İKP gibi uygulamaların ise üniversitedeki diğer bütün İKYU'ları etkilediği sonucuna ulaşmıştır.
- Amin vd., (2014) üniversitelerde işe alma, eğitim, performans değerleme, kariyer planlama ve ücretlemenin üniversite performansı ile önemli bir ilişkisinin olduğunu vurgulamaktadır.

- Ashraf ve Malik (2014) ise Pakistan'daki üniversitelerin sıralaması (ranking of universities) ile İKYU arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.
- Allui ve Sahni (2016), Suudi Arabistanda'ki üniversitelerin işe alım ve seçmede ciddi eksiklerinin olduğunu ve bunun geliştirilmesi gerektiğini, ücretleme sisteminin de çalışanları motive etmediğini belirtmektedir.
- Jouda vd., (2016) Filistinde'ki üniversitelerin rekabette sürdürülebilir olmaları için İKYU'larını geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır.
- Teir ve Zhang (2016), Filistin'deki üniversitelerde genellikle bütün İKYU'larının kullanıldığını vurgularken, özellikle boş pozisyonlar için verilecek ilanlarda, mülakatlarda, iş şartnamelerinde ve özellikle işe alımda bazı kriterlerin benimsendiğinin altını çizmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ'NE DAİR BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırma problemi, araştırmanın konusu, önemi, amacı, sınırları, evreni, araştırmanın yöntemi ve araştırma bulgularına değinilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMA PROBLEMİ

Alanyazında işletmelerin takip ettikleri rekabet stratejilerinin, İKYU'yu etkilediğine ya da bu iki değişken arasında bir ilişkinin varlığına dair görgül ve teorik birçok çalışma (Schuler ve Jackson,1987; Rispoli, 1996; Boxall ve Purcell, 2003; Hatch ve Dyer, 2004; Vakola, 2007; Porutiu ve Napoca, 2010; Saha, 2012 ve Gheribi ve Ejsmont, 2018) mevcuttur. Bu tez çalışmasında Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinde rekabet stratejileri ve İKYU arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI ve ÖNEMİ

Araştırma, Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinin rekabet stratejileri ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yöneliktir. Literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmaların, her bir rekabet stratejisinin farklı İKYU ve takip edilen stratejilere uygun olarak geliştirilmiş İKYU gerektirmesi sonucundan yola çıkılarak, üniversitelerin öncelikle hangi rekabet stratejisini takip ettikleri tespit edilerek buna istinaden tasarlanan İKYU'larının rekabet stratejileri ile olan ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Rekabet stratejileri ile İKYU'ların ilişkilendirildiği veya bir araya getirildiği çalışmaların daha çok üretim alanında faaliyette bulunan işletmeler üzerinde geçekleştirildiği görülmektedir. Örneklemi üniversitelerin oluşturması hem çalışmanın özgünlüğü açısından önem taşırken hem de üniversitelerin eğitim alanlar (öğrenciler),

eğitim verenler (öğretim elemanları), çalışanlar (memurlar, işçiler) ve de toplum gibi açılardan çok yönlü bir kurum oluşu noktasında önem arz ettiği düşünülmektedir.

Literatürde strateji ile yapı arasındaki ilişkilerde üç farklı durumdan söz edildiği gözlemlenmektedir. İlk olarak işletme yapısının stratejiyi takip edeceği, ikincisi stratejinin işletme yapısının takip edeceği, son olarak ise strateji ve işletme yapısı arasında karşılıklı etkileşimlerin olduğu görüşten söz edilmektedir (Çubukçu, 2018: 71). Literatürde yer alan çalışmalar değerlendirildiğinde, stratejinin yapı üzerindeki etkisinin daha baskın olduğu görülmektedir (Chandler, 1962; Ansoff, 1965; Homburg, Krohmer ve Woekman 2004 ve Hrebiniak, 2006). Yani strateji yapıyı belirlemektedir. Bu noktada işletmelerin sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve hayatta kalabilmelerini ve işletmelerin başarılarını artırmaktadır. Stratejinin yapı üzerinde etkisini savunan görüşe göre; iyi oluşturulmuş bir yapı sürdürülebilir rekabet avantajını artırmaktadır (Porter, 2013: 33). Strateji-yapı uyumu hakkındaki görüşlerden bir diğerini de işletme yapısının stratejiyi belirleyeceği görüşüdür (Chan vd, 2004 ve Hedberg vd. 1976). Bu görüşe göre, işletmenin amaçlarının ve stratejilerinin belirlenmesinde işletme yapıları önemli rol oynamaktadır. Barney (1991) sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmada işletmenin kaynaklarının önemine vurgu yapmaktadır. Bu görüşe göre işletmenin kaynaklarını strateji ile birleştirilmesi savunulmaktadır. Strateji ve yapı ilişkisinde savunulan görüşlerden sonuncusu da strateji ile işletme yapısı arasındaki karşılıklı uyumun savunulduğu görüştür. Buna göre, ne strateji ne de işletme yapısı, birbirlerinin üzerinde herhangi bir hâkimiyete sahip olmamaktadır. Son yapılan çalışmalarda özellikle strateji ve yapı arasında karşılıklı etkileşimin olduğunu savunmaktadır (Çubukçu, 2018: 66).

Üniversiteler temelde kamu hizmeti sunmakla birlikte en iyi öğrencileri çekmek, proje desteklerini kendilerine yönlendirmek, iş dünyasının kendileriyle işbirliği yapması ile mezunlarının iş dünyası tarafından tercih edilmesini sağlamak, ulusal ve uluslararası değişim programlarından daha fazla yararlanabilmek, yenilik ve patentlerde öncü olmak, bilimsel yayın kalitesini ve sayısını artırmak, alanında iyi öğretim elemanlarını kendilerine çekmek ve elde tutmak gibi birçok hususta doğrudan veya dolaylı olarak rekabet içerisindedir. Bütün bunları sistemli ve birbirini tamamlayan bir anlayışla yapabilmesi, büyük ölçüde üniversitenin farklılaşma stratejisine bağlıdır (http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Pl

anlama_Rehberi.pdf). Buradan hareketle bu çalışmada üniversitelerin rekabet stratejileri tespit edilerek, İKYU ve rekabet stratejileri ilişkisi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışma, rekabet stratejilerinin İKYU ile ilişkisini Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversiteleri örnekleminde incelemektedir. Porter'ın jenerik rekabet stratejileri modeli ile İKYU arasındaki ilişkinin incelendiği, yerli ve yabancı literatürde daha önce yapılmış çalışmalara bakıldığında daha çok ticari, üretim işletmeleri ile hizmet sektörü kapsamında değerlendirilebilecek birçok sektörde de (sağlık, konaklama, ulaşım, telekomünikasyon, eğitim gibi) yapılmış çalışmaların varlığından söz edilmişti. Ancak tez yazım aşamasında literatür araştırma safhasında, özellikle ülkemizde, Türkiye üniversiteleri üzerinde bu iki değişken arasındaki ilişkiye bakılan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla hizmet sektörü içinde değerlendirilebilen yükseköğretim kurumlarına da eğitim sektörü bakımından da yeni bir bakış açısı sunmak amaçlanmaktadır.

İster hizmet ister üretim sektörü içinde olsun, tüm işletmelerin rekabette varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri bu işletmelerin başarılı rekabet stratejisi uygulamalarına bağlı olduğu belirtilmektedir (Porter, 1980). Bu noktada Porter (1980) tarafından önerilen rekabet stratejilerinin, işletmelerin sektörde nasıl rekabet edebileceklerini açıklamaya yönelik olduğu bilinmektedir (Sevinç ve Güzel, 2016: 61). Literatürde çok farklı sektörler tarafından uygulama alanı bulan (Dess ve Davis, 1984; Autry ve Thomas; 1986; Robinson ve Pearce; 1988; Douglas ve Rhee; 1989; Yamin vd., 1999; David, 2007; Acquaah ve Ardekani, 2008; Alayoğlu, 2010; Bordean vd., 2010; Kamaşak, 2010; Bal, 2011; Akbolat ve Işık, 2012; Claver-Cortes, Pertusa-Ortega ve Molina-Azorin, 2012; Santos-Vijande, Lopez-Sanchez ve Trespalacious, 2012; (üretim, sağlık, eğitim, turizm, konaklama, ulaştırma vs.) Porter'ın jenerik rekabet strateji yaklaşımının bu çalışmada, eğitim faaliyetlerinin de bir "hizmet" oluşu dolayısıyla, hizmet sektörü içinde değerlendirilebilecek üniversiteler örnekleminde gerçekleştirilmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın konusu Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinin izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde rekabet stratejilerinden Michael Porter'ın jenerik rekabet stratejileri olarak nitelendirdiği üç ana strateji

üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise insan kaynakları yönetimi, doğuşundan günümüze kadar olan süre içindeki gelişimi genel itibariyle ele alınmıştır. Sonrasında jenerik rekabet stratejileri ile İKYU arasındaki ilişkiye teorik açıdan bakılarak buna istinaden yapılmış olan çalışmalar hakkında literatür taraması yapılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI

Araştırmanın yapılmasında geçerli olan kapsam sınırlılıkları aşağıda belirtilmiştir.

- Bu araştırma Türkiye'de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin rekabet stratejileri ile İKYU'ları arasındaki ilişkiyi tespit etmek adına devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir.
- Araştırma, üniversitelerin Rektörlük birimine bağlı olan Personel Daire Başkanlığı'nda veya Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'nda görev yapmakta olan birim yetkilileri aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmaya konu olan üniversiteler devlet ve vakıf üniversitelerdir. Fakat vakıf üniversiteleri statüleri gereği dışarıya bilgi verme konusunda devlet üniversitelerine göre daha katı bir politika izlediklerinden dolayı araştırmaya dahil olan üniversiteler daha çok devlet üniversiteleri ile sınırlı kalmıştır.
- Araştırma evrenini oluşturan 194 üniversite içerisinden toplam 61 üniversiteden cevap alınabilmiştir.
- Araştırma deneklerin vermiş oldukları cevapların samimi ve doğru olduğu varsayımıyla sınırlıdır.
- Araştırma anket sorularıyla sınırlıdır.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Çalışmanın evrenini Türkiye'de faaliyet göstermekte olan devlet ve vakıf üniversitelerinin Personel Daire Başkanlığı veya Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı biriminde görev yapmakta olan yetkili kişiler oluşturmaktadır. YÖK'den elde edilen verilerine göre 2019 yılı itibariyle resmi olarak toplam 201 üniversite bulunmaktadır. Fakat bunlardan bir kısmı resmi olarak var olmalarına karşın hâlâ eğitim ve öğretim faaliyetinde bulunmayan üniversiteler olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla resmi olarak

eğitim ve öğretim faaliyetinde bulunan toplam 194[1] üniversite bulunmaktadır. Araştırma kapsamında 112 üniversiteye ulaşılmış, 61 yetkiliden cevap alınmıştır.

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Düzeyi

	Frekans	Oran (Yüzdelik)
Önlisans	3	4,9
Lise	1	1,6
Lisans	43	70,5
Lisansüstü	14	23,0
Toplam	61	100,0

Araştırmaya katılan 61 kişinin eğitim düzeyi Tablo 13'te gösterilmektedir. Katılımcıların çoğunluğu %23 oranla lisanüstü mezunu iken, %1,6'lık oranla sadece bir kişi lise mezunudur.

Tablo 14. Katılımcıların Görev Düzeyi

	Frekans	Oran (Yüzdelik)
Daire Başkanı	22	36,1
Şube Müdürü	14	23,0
Şef	24	39,3
Toplam	60	98,4
Kayıp	1	1,6
Toplam	61	100,0

Tablo 14'e göre araştırmaya katılan 61 kişiden %36,1'i 22 kişi ile daire başkanları iken, şube müdürleri 14 kişi ile en az grubu oluşturmaktadır. Katılımcılardan 1 kişi ise bu soruya cevap vermemiştir.

[1] YÖK istatistikler

Tablo 15. Üniversitelerin Statüsü (Devlet/Vakıf)

	Frekans	Oran (Yüzdelik)
Devlet	51	83,6
Vakıf	10	16,4
Toplam	61	100,0

Çalışmada, 129 devlet üniversitesinden 51 tanesine ulaşılırken, 72 vakıf üniversitesinden ise 10 tanesine ulaşılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tanımlayıcı araştırma yöntemi kullanılan bu araştırmada aşağıdaki yöntem ve araçlardan yararlanılmıştır.

3.5.1. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırma tanımlayıcı bir araştırmadır. Araştırmada temel olarak birincil ve ikincil veriler olmak üzere iki tür veri kullanılmıştır.

- Araştırmada birincil veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anketler kişisel görüşme tekniği ve telefonla görüşme tekniği ile yapılmıştır.
- İkincil veriler belgesel kaynak toplama yöntemi ile derlenmiştir. Bu amaçla, çeşitli kütüphanelere gidilerek ve internet kullanılarak literatür taraması yapılmış ve konu ile ilgili daha önce yapılan araştırmalar, yayınlanan makale ve kitaplar incelenerek araştırmanın amaçları doğrultusunda değerlendirilmiştir.

3.5.2. Veri Toplama Tekniği ve Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmada kullanılan veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Anketler, Personel Daire Başkanlığı veya Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı'ndaki yetkili bir kişiye uygulanmıştır. İstenilen verilen toplanmasına ilişkin anket formu Ek 1'de verilmiştir.

Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü, anket uygulanan kişinin demografik özellikleri ve üniversitenin türü (devlet/vakıf) ile ilgili bilgileri içermektedir.

Anket formunun ikinci bölümü üniversitelerin rekabet stratejilerini tespit etmek adına oluşturulmuş 16 ifadeden oluşmaktadır. Kullanılan ifadeler, Porter'ın tipolojisini ölçeğe dönüştüren Wan (2004)'ın 16 soruluk "Strateji Tipi" ölçeğinden alınmıştır. Ölçekte 1-5. ifadeler farklılaştırma stratejisini (Cronbach's alpha= 0,78) , 6-11. ifadeler maliyet liderliği stratejisini (Cronbach's alpha= 0,84) ve 12-16. ifadeler ise odaklanma stratejisini (Cronbach's alpha= 0,69) ölçemeye yöneliktir. Bu ifadeler üretim işletmelerine uygun olarak hazırlandığı için ifadeleri üniversitelere uyumlaştırılmıştır.

Anket formunun üçüncü bölümü üniversitelerin İKYU ile ilgili algılamaları ise; "*İnsan Kaynakları Planlaması", "Eğitim ve Geliştirme", "Ücretleme ve Ödül", "Performans Değerlendirme , "Kariyer"* ve *"İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği"* olmak üzere 6 boyut ve toplam 37 ifade ile ölçülmeye çalışılmıştır. Anket çalışmasına "İş analizi ve iş tasarımı" boyutunun alınmamasının sebebi; seçilen örneklemin üniversiteler olması dolayısıyla yapılan işlerin benzer olması ve işi yapacak olanların hemen hemen aynı şartları taşıyor olmasıdır. Diğer bir uygulama olan "İK temin ve seçimi" de anket dışı bırakılmıştır. Buna gerekçe olarak ise, devlet ve vakıf üniversitelerinde akademik personel alımının 2547 sayılı Yükseköğretim Kanunu'na göre yapılıyor olması dolayısıyla sürecin ve ilgili kadronun iş gereklerinin aynı olması; aynı şekilde idari personelin ise tek bir merkezden yapılan Kamu Personeli Seçme Sınavı puan türleri esas alınarak atama yapılması ve işi yapacak kişilerde hemen hemen benzer kriterlerin aranması gösterilebilmektedir.

- İKP faaliyetleri (4 ifade) ile İSG (3 ifade) ile ilgili faaliyetleri ölçmek için, Chansang (2005) tarafından geliştirilen ve Harbalıoğlu (2016) tarafından tez çalışmasında kullanılan ölçekten;
- Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini (6 ifade) ölçmek için Demo vd. (2012) tarafından geliştirilen ölçekten;
- Ücret ve ödül faaliyetlerini (9 ifade) ölçmek için ise Gürbüz ve Bekmezci (2012)'nin geliştirmiş olduğu ölçekten;
- Performans değerlendirme ile ilgili faaliyetleri (7 ifade) ölçmek için Marwat, Qureshi ve Ramay (2007) tarafından geliştirilen ve Çamlık (2017) tarafından kullanılan ölçekten;
- Kariyer yönetimi ile ilgili faaliyetleri (7 ifade) ölçmek için Marwat, Qureshi ve Ramay (2007) tarafından geliştirilen ölçekten yararlanılmıştır.

3.5.3. Verilerin Analizi ve Değerlendirilmesi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS İstatistik Programına aktarılmış ve bu program aracılığıyla değerlendirilmiştir. Rekabet stratejileri ve İKYU'nun analizinde frekans dağılımı, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiklerin yanı sıra faktörlerin gruplandırılmasında faktör analizi uygulanmıştır. İlişkilerin tespiti için korelasyon analizi, rekabet stratejileri ve İKYU'nun birbirleri üzerindeki etkisini belirlemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırma bulguları üniversitelerin rekabet stratejilerine ve İKYU'ya ilişkin bulgular olmak üzere iki bölümde incelemiştir.

3.6.1. Üniversitelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi

Üniversitelerin rekabet stratejilerini tespit etmeye yönelik ölçüm aracı 16 maddeden oluşmaktadır. Bu faktörleri belli boyutlar altında toplamak için doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan verilerin faktör analizi açısından uygun olabilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Samplin Adequacy (KMO) katsayısının 0,60 ve üzerinde olması istenmektedir (Nakip, 2003: 409). Bu çalışmada verilerin faktör analizi açısından uygunluğu için yapılan KMO testi 0,635 ve Barlett testi x^2= 115,391 olarak bulunmuştur ($p<0,001$). Yapılan faktör analizi sonucunda çift yüklenen ve varyansı çok düşük olan (0,40) 10 ifade analiz dışı bırakılmıştır. Bunun sonucunda literatürde maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olarak kabul edilen boyutlar bu çalışmada üniversitelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesiyle farklılaştırma ve odaklanma stratejisi olmak üzere 2 faktörde (6 ifade) gruplanmıştır. Analiz sonucunda toplam açıklanan varyans 0,6957 olarak bulunmuştur. Üniversitelerin rekabet stratejilerinin tespitine yönelik faktör analizi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Üniversitelerin Rekabet Stratejilerine İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Varyans Yüzdesi	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri
Faktör 1: ***Farklılaştırma Stratejisi***	41,58	0,785	
Üniversitemiz sektördeki rakiplerine göre daha iyi hizmet sunar.			0,830
Üniversitemiz paydaşları adına yeni hizmetler geliştirmek için araştırmalar yapar.			0,779
Üniversitemiz yeni hizmetleri rakiplerinden daha önce öğrencilere sunar.			0,774
Üniversitemiz öğrencilere ulaşabilecek tüm kanalları değerlendirmeye çalışır.			0,728
Faktör 2: ***Odaklanma Stratejisi***	27,99	0,756	
Üniversitemiz niş (küçük bir öğrenci grubuna odaklanarak) pazarlarda rekabet eder.			0,918
Üniversitemiz özel bir öğrenci grubunu hedefler.			0,857
	69,57		

KMO=0,635 Açıklanan Varyans: 69,57; p<0,00

Araştırmanın üniversitelerin rekabet stratejilerini ölçmek üzere kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizi sonucunda 2 alt boyutta toplandığı görülmektedir.

Farklılaştırma Stratejisi (Faktör 1): Bu faktör toplam varyansın %41,58' ini açıklamaktadır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; "üniversitemiz sektördeki rakiplerine göre daha iyi hizmet sunar", "üniversitemiz paydaşları adına yeni hizmetler geliştirmek için araştırmalar yapar", "üniversitemiz yeni hizmetleri rakiplerinden daha önce öğrencilere sunar" ve "üniversitemiz öğrencilere ulaşabilecek tüm kanalları değerlendirmeye çalışır" değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "üniversitemiz sektördeki rakiplerine göre daha iyi hizmet sunar" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,830). Faktöre katkı sağlayan değişkenler incelendiğinde, üniversitelerin paydaşları adına yeni hizmetler geliştirmeleri için yapılan araştırmaların ön plana çıktığı görülmektedir.

Odaklanma Stratejisi (Faktör 2): İkinci faktörü oluşturan değişkenler; "Üniversitemiz niş (küçük bir öğrenci grubuna odaklanarak) pazarlarda rekabet eder" ve

"üniversitemiz özel bir öğrenci grubunu hedefler" değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Üniversitemiz niş (küçük bir öğrenci grubuna odaklanarak) pazarlarda rekabet eder" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,918). Bu faktör toplam varyansın %27,99'unu açıklamaktadır.

3.6.2. Üniversitelerin İKY Uygulamalarına İlişkin Faktör Analizi

Üniversitelerin İKYU'larını tespit etmeye yönelik ölçüm aracı 37 maddeden oluşmaktadır. Bu çalışmada verilerin faktör analizi açısından uygunluğu için yapılan KMO testi 0,847 ve Barlett testi x^2= 1410,298 olarak bulunmuştur ($p<0,001$). Yapılan faktör analizi sonucunda çift yüklenen ve varyansı çok düşük olan (0,40) 11 ifade analiz dışı bırakılmıştır. Bunun sonucunda üniversitelerin rekabet stratejilerinin tespit edilmesinde 5 faktörde (toplam 26 ifade) gruplanmıştır. Analiz sonucunda toplam açıklanan varyans 0,77123 olarak bulunmuştur. Literatürde İKP, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve ödüllendirme, performans değerlendirme, kariyer ve İSG olarak 6 boyutta ele alınan İKYU bu çalışmada 5 faktörde gruplanmıştır. Üniversitelerin İKYU'larının tespitine yönelik faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 17. Üniversitelerin İKYU'larına İlişkin Faktör Analizi

Faktörler	Varyans Yüzdesi	Cronbach's Alpha	Faktör Yükleri
Faktör 1: ***Ödüllendirme ve Performans***	19,54	0,944	
Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.			0,883
Üniversitemizde üstün başarı gösterenlere ilave olarak ödül verilir.			0,872
Üniversitemizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.			0,833
Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.			0,806
Üniversitemizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir.			0,735
Üniversitemizin performans değerlendirme sistemi bütün çalışanlar için şeffaftır.			0,612
Üniversitemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi kariyer gelişimine yönelik olduğu düşünülmektedir.			0,544
Faktör 2: ***Kariyer***	18,43	0,932	
Üniversitemizde her bir çalışan kariyer yollarının farkındadır.			0,821
Üniversitemizde çalışanların birden fazla yükselebilecekleri pozisyon bulunmaktadır.			0,820
Üniversitemizde boşalan bir pozisyon için öncelik mevcut çalışanlara verilir.			0,780
Üniversitemizde bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları eşleştirilmiştir.			0,769
Üniversitemizde çalışanların kariyer yolları açıktır.			0,733
Üniversitemizde çalışanların kariyer hedefleri ilk üstleri tarafından bilinmektedir.			0,726
Faktör 3: ***Eğitim ve Geliştirme***	17,83	0,916	
Üniversitemiz, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.			0,799
Üniversitemiz, görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur (örneğin eğitim, konferans vb.).			0,792
Üniversitemiz tarafından düzenlenen eğitimler sonucunda çalışanlar edindikleri bilgileri kullanabilirler.			0,741
Üniversitemizde verilen eğitimler, katılımcılar tarafından değerlendirilir.			0,739
Üniversitemizde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak tanımlanmaktadır			0,719
Üniversitemiz, kişisel ve profesyonel gelişime büyük ölçüde yatırım yapar (örneğin lisansüstü eğitimler, dil kursları vb.).			0,688

Faktör 4: ***Ücretlendirme***	12,86	0,884	
Alınan ücret çalışanların ailevi ve bireysel ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir.			0,903
Gelecekte alınacak ücretin yeterli olacağını düşünülmektedir.			0,853
Harcanılan çabanın tam karşılığı olan bir ücret alınmaktadır.			0,846
Üniversitemizde adil bir ücret sistemi vardır.			0,697
Faktör 5: ***İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği***	8,45	0,729	
Bu üniversitede çalışanların işten çıkarılması çok zordur.			0,840
Bu üniversitede iş güvencesi neredeyse garantidir.			0,801
Üniversitemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.			0,548
	77,12		

KMO=0,847 Açıklanan Varyans: 77,12; p<0,00

Araştırmanın üniversitelerin İKYU'larını ölçmek üzere kullanılan ölçekte yer alan ifadelerin faktör analizi sonucunda 5 alt boyutta toplandığı görülmektedir.

Ödüllendirme ve Performans (Faktör 1): Bu faktör toplam varyansın %15,54' ünü açıklamaktadır. Bu faktörü oluşturan değişkenler; "çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır", "üniversitemizde üstün başarı gösterenlere ilave olarak ödül verilir", "üniversitemizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır", "çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir", "üniversitemizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir", "üniversitemizin performans değerlendirme sistemi bütün çalışanlar için şeffaftır" ve "üniversitemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi kariyer gelişimine yönelik olduğu düşünülmektedir" değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,883).

Kariyer (Faktör 2): İkinci faktörü oluşturan değişkenler; "üniversitemizde her bir çalışan kariyer yollarının farkındadır", "üniversitemizde çalışanların birden fazla yükselebilecekleri pozisyon bulunmaktadır", "üniversitemizde boşalan bir pozisyon için öncelik mevcut çalışanlara verilir", "üniversitemizde bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları eşleştirilmiştir", "üniversitemizde çalışanların kariyer yolları açıktır", ve "üniversitemizde çalışanların kariyer hedefleri ilk üstleri tarafından bilinmektedir"

değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "Üniversitemizde her bir çalışan kariyer yollarının farkındadır" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,821). Bu faktör toplam varyansın %18,43'ünü açıklamaktadır.

Eğitim ve Geliştirme (Faktör 3): Üçüncü faktörü oluşturan değişkenler; "üniversitemiz, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder", "Üniversitemiz, görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur (örneğin eğitim, konferans vb.)", "üniversitemiz tarafından düzenlenen eğitimler sonucunda çalışanlar edindikleri bilgileri kullanabilirler", "üniversitemizde verilen eğitimler, katılımcılar tarafından değerlendirilir", "üniversitemizde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak tanımlanmaktadır" ve "üniversitemiz, kişisel ve profesyonel gelişime büyük ölçüde yatırım yapar (örneğin lisansüstü eğitimler, dil kursları vb.)"değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "üniversitemiz, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,916). Bu faktör toplam varyansın %17,83'ünü açıklamaktadır.

Ücretlendirme (Faktör 4): Dördüncü faktörü oluşturan değişkenler; "alınan ücret çalışanların ailevi ve bireysel ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir", "gelecekte alınacak ücretin yeterli olacağını düşünülmektedir", "harcanılan çabanın tam karşılığı olan bir ücret alınmaktadır" ve "üniversitemizde adil bir ücret sistemi vardır" değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "alınan ücret çalışanların ailevi ve bireysel ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,903). Bu faktör toplam varyansın %12,86'sını açıklamaktadır.

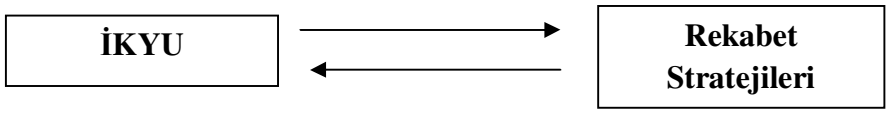
İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği (Faktör 5): Beşinci faktörü oluşturan değişkenler; "bu üniversitede çalışanların işten çıkarılması çok zordur", "bu üniversitede iş güvencesi neredeyse garantidir" ve "üniversitemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler" değişkenleridir. Değişkenlerin faktör yükleri bakımından "bu üniversitede çalışanların işten çıkarılması çok zordur" değişkeni en büyük değere sahiptir (0,840). Bu faktör toplam varyansın %8,45'ini açıklamaktadır.

3.6.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, rekabet stratejileri ve İKYU ilişkisi incelenmiştir. Ele alınan rekabet stratejileri "Farklılaştırma Stratejisi" ve "Odaklanma Stratejisi"nden oluşmaktadır. İKYU olarak ise; eğitim ve geliştirme, ücret ve ödül, performans

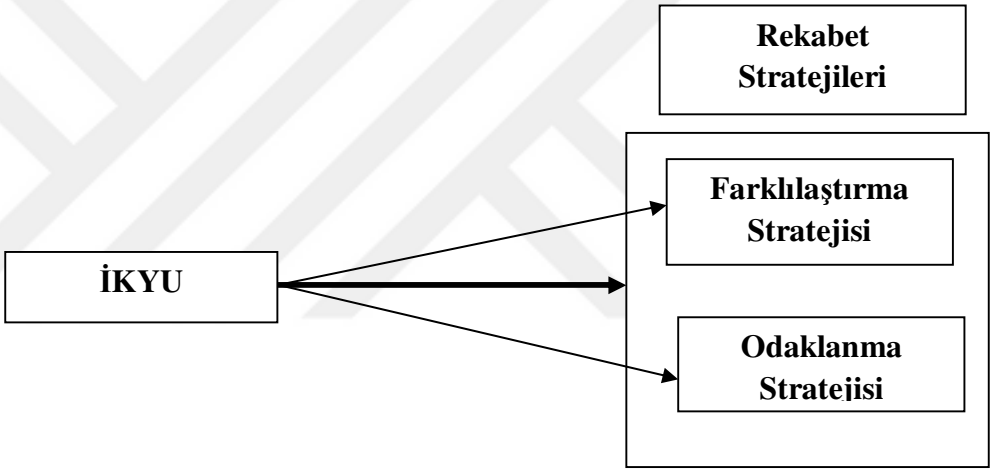
değerlendirme, kariyer, işçi sağlığı ve iş güvenliği ile ilgili uygulamalardan oluşmaktadır. Araştırma modeli şekilde gösterildiği gibidir.

Model 1. İKYU'nun Rekabet Stratejileri ile İlişkisi



H_1: İKYU ve rekabet stratejileri arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki vardır.

Model 2. İKYU'nun Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisi



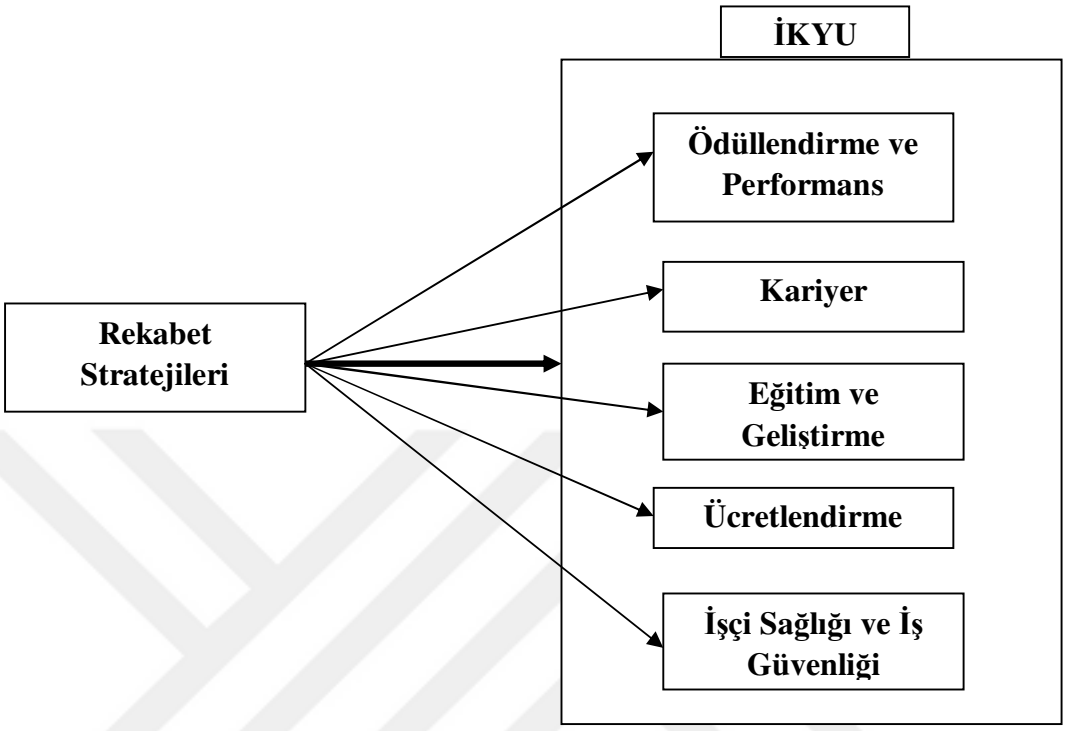
Model 2' ye istinaden oluşturulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_2: İKYU rekabet stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2a}: İKYU farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: İKYU odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

Model 3: Rekabet Stratejilerinin İKYU Üzerindeki Etkisi



H_3: Rekabet stratejileri İKYU üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3a}: Rekabet stratejileri ödüllendirme ve performans faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3b}: Rekabet stratejileri kariyer faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3c}: Rekabet stratejileri eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3d}: Rekabet stratejileri ücretlendirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

H_{3e}: Rekabet stratejileri işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.

3.6.4. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri olan rekabet stratejileri ve İKYU arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	Ortalama	**Standart Sapma**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
1.Ödül-Perf.	2,9	1,02	1								
2. Ücret	3	0,9	,468**	1							
3. Kariyer	3,3	0,9	,652**	,306*	1						
4. Eğitim	3,8	0,8	,643**	,270*	,625**	1					
5. İSG	3,7	0,8	,349**	,226	,439**	,546**	1				
6. İKYU	3,3	0,7	,888**	,571**	,835**	,824**	,587**	1			
7. Farklılaştırma	3,8	0,7	**,437****	,161	**,615****	**,659****	,242	**,591****	1		
8. Odaklanma	2,5	0,9	,002	-,010	,175	,102	,172	,104	,174	1	
9. Rekabet St.	3,3	0,6	,332*	,117	**,564****	**,556****	,279*	**,507****	,851**	**,665****	1

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)
* p<0,05 (Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır)

Tablo 18'de görüldüğü gibi İKYU ve rekabet stratejileri ilişkisi bu iki değişken (r= 0,507) arasında %1 anlamlılık düzeyinde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Korelasyon tablosundan elde edilen sonuçlara göre;

- Üniversitelerde rekabet stratejisi ile İKYU arasında pozitif bir ilişkinin olduğu, değişkenlerden birinin artması durumunda diğer değişkenin artacağı, değişkenlerden birinin azalması durumunda ise diğer değişkenin azalacaktır. Bu durum H_1 hipotezinin kabulünü gerektirmektedir.
- Rekabet stratejileri, %1 anlamlılık düzeyinde İKYU alt boyutlarından sadece kariyer ve eğitim boyutlarıyla pozitif bir ilişki göstermektedir.
- Farklılaştırma stratejisi, %1 anlamlılık düzeyinde İKYU alt boyutlarından eğitim ile en güçlü ilişkiyi göstermektedir.
- Odaklanma stratejisinin de İKYU alt boyutları ile bir ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

  Ulaşılan sonuçlar H_1 hipotezinin kabulünü gerektirmektedir.

3.6.5. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu bölümde konu ile ilgili yapılmış çalışma kapsamında hipotezlere dayanan analiz sonuçları ve bulgulara değinilecektir.

Değişkenler arası neden-sonuç ilişkisinin tespit edilmesinde kullanılan analiz regresyon analizidir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik yapılan analiz "basit regresyon" olarak adlandırılırken, bağımsız değişkenin birden fazla olduğu durumda yapılan regresyon ise "çoklu regresyon" olarak adlandırılmaktadır. Çoklu regresyon analizinde birden fazla bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi tespit edilmeye çalışılmaktadır. Regresyon analizi; modelin anlamlılığı ve gücü hakkında bilgi vermektedir (Nakip, 2013: 391).

Her bir ölçeğin modellerinin geçerliliklerini ve anlamlılıklarını test eden F değerlerine, değişkenler arası ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değerleri ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki değişimini açıklayan R^2 değerlerine yer verilmiştir. Öte yandan regresyon analizi tablolarında, araştırma hipotezlerinin geçerliliğine ilişkin sonuçlar bağlamında, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini gösteren Beta katsayılarına da yer verilmiştir.

- Tablo 19, Model 2' de yer alan İKYU'nun rekabet stratejileri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizini kapsamaktadır.

Tablo 19. İKYU'nun Rekabet Stratejileri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

H_2: İKYU rekabet stratejileri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		5,630	0,000	**0,507**	**0,257**	**19,061**	**Kabul**
İKYU	0,507	4,366	**0,000**				

Hipotez 2'ye yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 19,061 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Anlamlılığı ölçen p değeri 0,05 ten küçük olduğu için üniversitelerde İKYU ve rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla kurulan regresyon modelinin anlamlı ve geçerli olduğu görülmektedir.

Üniversitelerde İKYU ile rekabet stratejileri arasındaki ilişkileri gösteren regresyon katsayıları olan R değeri 0,507; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,257 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki İKYU, rekabet stratejilerinin yaklaşık % 26'sını açıklamaktadır. Beta değerinin pozitif olması etkinin yönünün pozitif olduğunu göstermektedir. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 20. İKYU'nun Farklılaştırma Stratejisi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

***H_{2a}**: İKYU farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		5,27	0,000	0,59	0,35	30,010	**Kabul**
Farklılaştırma	0,59	5,48	**0,000**				

Tablo 20'de yer alan regresyon analizlerinin sonuçları incelendiğinde p=0,000< α=0,05 olduğundan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğuna karar verilmiştir. R^2 değeri 0,35 olarak hesaplanan bu analize göre üniversitelerdeki İKYU, farklılaştırma stratejisinin %35'ini açıklamaktadır. Beta değeri 0,59 bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre H_{2a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 21. İKYU'nun Odaklanma Stratejisi Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

***H_{2b}**: İKYU odaklanma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		3,33	0,002	0,104	0,011	0,609	**Ret**
Odaklanma	0,104	0,48	**0,44**				

Hipotez 2b'ye yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 0,609 ve anlamlılık değeri p=0,44 olarak belirlenmiştir. p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için H_{2b} hipotezi reddedilmiştir.

- Tablo 22'de Model 3'te yer alan rekabet stratejilerinin İKYU üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik regresyon analizini kapsamaktadır.

Tablo 22. Rekabet Stratejilerinin İKYU Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

H_3: Rekabet stratejileri İKYU üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		2,9	0,005	0,51	0,26	19,061	**Kabul**
İKYU	0,507	4,4	**0,000**				

Üniversitelerin rekabet stratejilerinin İKYU üzerine etkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucu bu iki değişken arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. İKYU'nun belirleyicisi olarak rekabet stratejilerinin açıklayıcılık düzeyinin orta düzeyde olduğu görülmüştür (R^2=0,507). F değeri 19,061 olarak tespit edilen model için geliştirilen hipotez p=0,000 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Tablo 23. Rekabet Stratejilerinin Ödüllendirme ve Performans Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

H_{3a}: Rekabet stratejileri ödüllendirme ve performans faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		1,44	0,15	0,33	0,11	6,825	**Kabul**
Ödül.-Perf.	0,33	2,61	**0,012**				

Hipotez 3a'ya yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 6,825 ve anlamlılık değeri p=0,012 olarak belirlenmiştir. Üniversitelerde rekabet stratejileri ile ödül ve performans arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değeri 0,33; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,11 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki rekabet stratejileri ödüllendirme ve performans faaliyetlerinin yaklaşık % 11'ini açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında zayıf düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. H_{3a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24. Rekabet Stratejilerinin Kariyer Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

***H_{3b}**: Rekabet stratejileri kariyer faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		0,71	0,48	0,56	0,32	26,135	**Kabul**
Kariyer	0,56	5,11	**0,000**				

Rekabet stratejileri ile kariyer faaliyetleri arasındaki ilşkinin tespitine yönelik yapılan regresyon analizinde Tablo 24'te görüldüğü üzere R değeri 0,56 bulunmuştur. Bu sonuç, ilişkinin pozitif yönlü ve orta şiddette olduğunu göstermektedir. Rekabet stratejilerinin kariyer faaliyetlerini açıklama düzeyini gösteren değer (R^2) 0,32 bulunmuştur. Yani, sadece rekabet stratejilerinin %32'si kariyer faaliyetleri ile açıklanmaktadır. Beta katsayısı 0,56 $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde, pozitif olduğu için, olumlu ve anlamlı bir birliktelik olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre H_{3b} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 25. Rekabet Stratejilerinin Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

***H_{3c}**: Rekabet stratejileri eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		2,52	0,015	0,55	0,31	25,084	**Kabul**
Eğitim ve Geliştirme	0,55	5,00	**0,000**				

Hipotez 3c'ye yönelik olarak yapılan regresyon analizine göre F değeri 25,084 ve anlamlılık değeri p=0,000 olarak belirlenmiştir. Üniversitelerde rekabet stratejileri ile eğitim ve geliştirme faaliyetleri arasındaki ilişkiyi gösteren regresyon katsayıları olan R değeri 0,55; bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,31 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki rekabet stratejileri eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin % 31'ini açıklamaktadır. Bu durum bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasında orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. H_{3c} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 26. Rekabet Stratejilerinin Ücretlendirme Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

***H_{3d}**: Rekabet stratejileri ücretlendirme faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		3,66	0,001	0,12	0,014	0,77	**Ret**
Ücretlendirme	0,12	0,88	**0,383**				

Analizde R değeri 0,12 ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama düzeyi olan R^2 değeri 0,014 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda üniversitelerdeki rekabet stratejileri ücretlendirmenin yaklaşık % 0,14'ünü açıklamaktadır. F değerinin

0,77 ve anlamlılık düzeyinin p=0,383 olarak tespit edilmesi H_{3d} hipotezinin reddini gerekli kılmıştır.

Tablo 27. Rekabet Stratejilerinin İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Faaliyetleri Üzerindeki Etkisini İnceleyen Regresyon Analizi Sonuçları

***H_{3e}**: Rekabet stratejileri işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkiye sahiptir.*							
Değişken	**Beta**	**t**	**Anlamlılık (p)**	**R**	**R^2**	**F**	**Sonuç**
Sabit		4,306	0,000	0,28	0,78	4,74	**Kabul**
İSG	0,28	2,17	**0,034**				

Rekabet stratejileri ile İSG arasındaki ilişkiyi gösteren R değeri 0,28 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç pozitif yönlü ve zayıf bir ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Rekabet stratejilerinin İSG ile açıklanma derecesini gösteren R^2 değeri 0,78 olarak hesaplanmıştır. Yani rekabet stratejilerini %78'i İSG faaliyetleri ile açıklanmaktadır. Beta katsayısı 0,28 anlamlı ve pozitif yönlü ilişkinin bulunduğunu göstermektedir. Sonuçlara göre H_{3e} hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma modellerine uygun olarak oluşturulan toplam 10 hipotezden 8 tanesi kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişimin ve gelişimin çok hızlı ve sert bir şekilde yaşandığı çağımızda bu değişim ve gelişimlerin etkileri de bir o kadar fazla hissedilmektedir. Bu değişmelere paralel olarak rekabetin artması kaçınılmaz olmaktadır. Rekabet ortamında işletmelerin hayatta kalabilmesi problemi bir kenara, artık duruma stratejik bir perspektiften bakmak zorunluluk haline gelmiştir. İşletmeler çevrelerinde yaşanan değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek, küresel rekabet ortamında varlıklarını devam ettirebilmek ve bir de bu rekabette sürdürülebilirliklerini sağlamak canlı birer organizma olan işletmeler için elzem bir konu haline gelmiştir. Artan rekabet ile birlikte rekabet üstünlüğü sağlamada işletmeler KTT bakış açısıyla rakiplerinden farklı, nadir, kolaylıkla taklit ve ikame edilemeyen varlıklara sahip olmanın gerekliliğini anlamışlardır. Bu durum da işletmeleri kaynak arayışında farklı bir bakış açısına sahip olmanın gerekliliğini gözler önüne sermektedir. Bu bağlamda işletmeler aynı anda hem rakiplerinden bir adım önde olmalı hem de kıyasıya rekabet ortamında rekabet avantajına sahip olarak bu avantajı uzun vadede devam ettirmelidirler. Bunu yaparken sahip olunan kaynağın, hem kolaylıkla taklit ve ikame edilememesi hem de nadir ve değerli olması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Bu bakış açısıyla yola çıkıldığında işletmelerin böyle bir kaynağa ancak çok kıymetli insan kaynakları ile sahip olabileceği görüşü sıklıkla vurgulanmaktadır. İnsan bir işletme çok değerli bir kaynak konumundadır. İnsanın kritik bir öneme sahip olması işletme içinde onu hem etkileyen hem de etkilenen rolleri üstlenmesine vesile ve sebep olmaktadır. İşletme içinde çalışan bir bireyi, hem işletmenin amaçlarına ulaşması için yönlendirilen (etkilenen) bir aracı olarak hem de sahip oldukları entelektüel bilgi birikimi sayesinde bu bilgiyi işletme içi ve işletme dışı ile paylaşan ve bu süreçte de kendine yatırım yapan bir kaynak olarak görmek mümkündür.

Artık işletmeler rekabette üstün olabilmek için somut kaynaklar aramayı bir kenara bırakarak, zaten işletme içinde hali hazırda bulunan işgörenler aracılığı ile rekabet avantajı sağlamanın yollarını aramaya başlamışlardır. Rekabette üstün

olabilmenin; değerli, nadir, fikirlerinin taklit edilmesi ve neredeyse ikamesinin çok zor olduğu bir kaynak olan insan kaynağına sahip olmakla mümkün olduğu söylenebilmektedir.

Bu çalışmada rekabet stratejileri ve İKYU ilişkisinin tespit edilmesi amacıyla yola çıkılmıştır. Daha önce literatürde bu iki değişkenin birbirlerine olan etkisinin ve aralarında ilişkinin tespit edilmesine yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Fakat özellikle ülkemizde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulduğunda hedef alınan kitlenin imalat endüstrisi olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, hedef kitle olarak eğitim hizmeti veren yükseköğretim kurumlarının seçilmesi, araştırma sonucunda elde edilecek bulgularla literatüre farklı kazanımlarda bulundurulmak amaçlanmıştır.

Güncel verilere göre ülkemizde şu anda resmi olarak 201 üniversite bulunmaktadır. Bunlardan 129 tanesi devlet üniversitesi, 72 tanesi vakıf üniversitesi statüsünde değerlendirilmektedir. Her ne kadar statüleri devlet ve vakıf olarak sınıflandırılsa da üniversiteler kendi içlerinde muazzam teşkilatlandırmaları olan özerk kurumlardır. Öte yandan kendi içlerinde farklı misyonlara da sahip olan üniversitelerin kimi araştırma üniversitesi olarak akademik faaliyetlerini sürdürürken kimi üniversiteler de girişimci ya da eğitimci üniversite olma gibi misyonları yüklenmişlerdir.

Üniversitelerin de birer kurum oldukları göz önüne alındığında üniversiteyi oluşturan insan kaynaklarının; bir yandan idari işlerin yürütülmesinde görev alan idari personelden, bir yandan akademik çalışmaların ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde bir takım sorumlukları olan akademik personelden oluştuğunu ifade etmek mümkündür. Hem akademik hem de idari personel kendi içinde, belirli kurum ve kuruluşlar tarafından konulan kural ve kanunlar çerçevesinde atanmakta ve istihdam edilmektedirler. İster vakıf ister devlet üniversitesi olsun, akademik personelin atanma ve istihdam edilme koşulları Yüksek Öğretim Kurulu tarafından belirlenmektedir. Aynı şekilde üniversitelerin idari birimlerinde görev yapmak için çeşitli kurum sınavlarına katılmak ve belirli bir derece alma şartı bulunmaktadır.

Öncelikli amacı, bireylerin ortaöğretim eğitimlerinin ardından, farklı dönemler boyunca onları eğiterek nitelikli bireyler haline getirmek olan üniversiteler bu amacını istihdam ettikleri akademik personel desteği sayesinde yerine getirmektedir. Öte yandan üniversitelerin kendi içinde çeşitli kriterlere göre oluşturulan, üniversiteler arası başarı sıralamasında iyi bir dereceye sahip olabilme amacı da düşünülürse, bu amaca ulaşmada

da akademik alanda çalışan işgörenleri sayesinde yani akademik personel sayesinde ulaşabileceklerini söylemek mümkün olacaktır. Dolayısıyla üniversitelere de tıpkı klasik işletme gibi bakıldığında, kurumu amaçlarına ulaştırabilecek aracıların da bir kolunun akademik personel olduğu ifade edilebilmektedir.

Üniversiteler bu amaçlara ulaşmaya çalışırken elbette ki yoğun rekabet ortamında diğer rakipleriyle rekabet edebilmek adına bir takım stratejiler de uygulamaktadırlar. İşletmelerin rekabet ortamında izledikleri rekabet avantajlarının tespit edilmesine yönelik, literatürde çokça çalışma mevcuttur. Fakat üniversiteleri de birer işletme gibi düşünerek onlarında eğitim sektöründe, diğer rakipleriyle rekabet edebileceği ve bunu yaparken de ne tür rekabet stratejileri izlediklerinin merak konusu olması tez çalışmamızın bu yöne doğru evrilmesini sağlamıştır. Buna istinaden öncelikle detaylı bir şekilde yerli ve yabancı kaynak taraması yapılmış, özellikle üniversitelerde rekabet stratejileri ve İKYU ile yapılan çok az çalışmaya rastlanılması çalışmanın adının konulmasında etkili olmuştur.

Bu çalışma kapsamında Türkiye'de faaliyet göstermekte olan üniversitelerin izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU arasındaki ilişki incelenmiştir. Üniversitelerin araştırma için seçilmesinin nedeni, literatürde özellikle üniversiteler ile bu konu ile bağlantılı çok az çalışmanın yapılmış olmasının yanı sıra Türkiye'de bu başlıklı çalışmanın sadece vakıf üniversiteleri üzerinde yapıldığı az sayıda çalışmanın mevcut olmasıdır. Üniversitelerin de işleyiş mekanizmaları gereği İK departmanına (Personel Daire Başkanlığı) ve sistemli işleyen İK uygulamalarına sahip olabilecekleri düşünülerek, sağlıklı sonuçlara ulaşılabileceği varsayımıyla üniversiteler araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmada öncelikle üniversitelerin izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU'larına açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis), daha önce kullanılmış olan bir ölçeğin, güncel olan araştırmada kullanıldığında orijinal faktör yapısına uyup uymadığını, uyuyor ise ne derece uygun olduğunu denetlemeye yarayan bir analiz tekniğini ifade etmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Araştırmada öncelikle üniversitelerin izledikleri rekabet stratejileri ve İKYU'yu gruplandırmaya yönelik faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda üniversitelerin izledikleri rekabet stratejileri iki faktörde toplanmıştır. Bu iki faktör farklılaştırma stratejisi ve odaklanma stratejisi olarak isimlendirilmiştir. Faktör

yükleri itibariyle bakıldığında "farklılaştırma stratejisi" faktörü Türkiye'deki üniversiteler tarafından en önemli faktör olarak görülmektedir. Araştırmanın bu sonucu Schuler ve Jackson (1987) yapmış oldukları çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Söz konusu araştırmada, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak için İKYU'nun farklılaştırma stratejisi ile bütünleştirilmesi gerekliliği savunulmaktadır.

Faktör analizinin ikinci kısmında İKYU'yu gruplandırmaya yönelik faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda üniversitelerin İKYU beş faktörde toplanmıştır. Bu beş faktör ödüllendirme ve performans, kariyer, eğitim ve geliştirme, ücretlendirme ve işçi sağlığı ve iş güvenliği olarak isimlendirilmiştir. Faktör yükleri itibariyle bakıldığında ödüllendirme ve performans Türkiye'deki üniversiteler tarafından en önemli faktör olarak görülmektedir. Bu sonuç da Al-Nawaiseh (2015) tarafından yapılan çalışmada performans değerlemenin rekabet avantajı elde etmede etkili bir uygulama olduğu sonucu ile örtüşmektedir.

İkinci aşamada İKYU ile üniversitelerin izledikleri rekabet stratejileri arasında bir ilişkinin olup olmadığına bakılmış ve literatürü destekler nitelikle, iki değişken arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Araştırma değişkenlerinin amaca uygun olarak modellenmesinin ardından hipotezler oluşturulmuştur.

- Öncelikle İKYU ile rekabet stratejileri arasında ilişkinin tespitine yönelik olarak yapılan korelasyon analizi sonucuna göre bu iki değişken arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç literatürde bu konu hakkında yapılan çalışmalarla örtüşmektedir (Miles ve Snow, 1984; Porter, 1985).
- İKYU'nun rekabet stratejileri üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak kurulan regresyon modeli kabul edilmiştir. Modele göre kurulan "*İKYU rekabet stratejileri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir"* hipotezi kabul edilmiştir. Bu durum Boxall ve Purcell'ın (2003) araştırmalarını destekler niteliktedir.
- İkinci olarak araştırma değişkenlerinden İKYU'nun rekabet stratejilerinden farklılaştırma ve odaklanma stratejileri üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, İKYU'nun farklılaştırma stratejisi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılırken; İKYU'nun odaklanma strateji üzerinde etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu modele yönelik kurulan H_{2a} hipotezi kabul edilirken

H_{2b} hipotezi reddedilmiştir. Bu sonucun örneklemin daha çok devlet üniversitelerinden oluştuğu da dikkate alınarak YÖK'ün üniversiteleri araştırma, eğitim ya da girişimci üniversite olarak farklılaştırma çabaları ile örtüştüğü de tespit edilmiştir.

- Araştırmada kurulan bir diğer model de rekabet stratejilerinin İKYU üzerinde bir etkisinin olup olmadığını tespit etmeye yöneliktir. Bu amaçla yapılan regresyon analizine göre rekabet stratejilerinin İKYU üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Rekabet stratejilerinin, İKYU'nın boyutları üzerindeki etkisi araştırılmış, rekabet stratejilerinin ödüllendirme ve performans, kariyer, eğitim ve geliştirme ve işçi sağlığı ve iş güvenliği faaliyetleri üzerinde etkisi tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu modele yönelik kurulan H_{3a}, $H_{3b,}$ $H_{3c\ ve}$ H_{3e} hipotezleri kabul edilmiştir. Rekabet stratejileri ve eğitim faaliyetleri ile ilgili bu sonuç Alajmi ve Alenezi (2016) ile Del Valle ve Castillo (2008)'nun eğitim fonksiyonunun işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağladığı sonucu ile örtüşmektedir.
- Rekabet stratejilerinin ücretlendirme faaliyetleri üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yapılan regresyon analizi neticesinde rekabet stratejilerinin ücretlendirme üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu modele yönelik kurulan H_{3d} hipotezi reddedilmiştir.

Sonuç olarak Türkiye'de faaliyette bulunan üniversitelerin izlemiş oldukları rekabet stratejileri İKYU'dan etkilenirken, uyguladıkları İKY işlevleri de izledikleri rekabet stratejilerinden etkilenmektedir. Öte yandan üniversiteler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için daha çok farklılaştırma ve odaklanma stratejisini tercih etmektedirler. Bunun sebebi olarak ise üniversitelerin maddi bir amaç gütmekten ziyade daha çok bilime katkıda bulunma ve nitelikli bireyler yetiştirme gibi ana amaçlarının bulunması gösterilebilmektedir. Üniversitelerin rekabet avantajı yaratabilmek ve bunun sürdürülebilirliğini sağlamak adına ise daha çok, kendilerini eğitim sektöründeki diğer rakiplerinden farklılaştırarak yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Üniversitelerin İKYU'dan ödüllendirme ve performans faaliyetlerine, kariyer faaliyetlerine ve de eğitim ve geliştirme faaliyetleri üzerine daha çok eğilerek kendilerini rakip üniversitelerden farklılaştırarak rekabette sürdürülebilir avantaja sahip olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu çalışmada durum saptaması yapılmıştır. Bu ana çerçevede ortaya çıkan sonuçların, sayıları her geçen artan üniversitelerin bu rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmesi ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması konusunda kendilerine yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Literatür incelenmiş fakat bu konuda daha önce bütün üniversiteleri kapsayan çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu durum çalışmanın önemini artırmaktadır. Bu noktada sonuçların genellenebilmesi adına aynı konuda daha çok araştırmaya ihtiyaç duyulduğu göz ardı edilmemelidir. Araştırmacıların bu konuya yoğunlaşmasının elde edecekleri bilgilerin, üniversite yöneticileri ve diğer araştırmacılar için yararlı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acar, Ahmet Cemal vd., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Acquaah, M., and Yasai-Ardekani, M. (2008). "Does the Implementation of a Combination Competitive Strategy Yield Incremental Performance Benefits? A New Perspective from a Transition Economy In Sub-Saharan Africa". *Journal of Business Research*, *61*(4), 346-354.

Akbolat, M. (2009). "Türk Sağlık Sektöründe Miles ve Snow'un Stratejik Tipolojisi: Hastaneler Üzerine Bir Araştırma". *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *11*(3), 127-146.

Akbolat, M., ve Işık, O. (2012). "Hastanelerde Rekabet Stratejileri ve Performans/Competitive Strategies and Performance in Hospitals". *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *16*(1), 401-424.

Akgemici, Tahir (2015). *Stratejik Yönetim* (4. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Aktan, Coşkun Can (2006). *Stratejik Yönetim*. 1-31. www.canaktan.org.

Akyüz, Ömer Faruk (2006). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması* (2.Basım). İzmir: Sistem Yayıncılık.

Alajmi S.A. and Alenezi, M.A. (2016). "Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: The Mediator Role of Person-Organization Fit". *Global Journal of Human Resource Management*, 4(1), 65-82.

Alayoğlu, N. (2010), "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İnsan Kaynakları ve Rekabet Stratejileri Uyumunun Önemi *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (17), 27-49.

Albanese, R. (1988). *Management*, Ohio: South Western Publishing.

Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., and Saks, A. M. (2015). "Employee Engagement, Human Resource Management Practices and Competitive Advantage: An Integrated Approach". *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7-35.

Aldemir, C., Ataol, A. ve Budak, G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi (*4.Basım). İzmir: Fakülteler Kitabevi.

Allui, A., and Sahni, J. (2016). "Strategic Human Resource Management in Higher Education Institutions: Empirical Evidence From Saudi". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *235*, 361-371.

Al-Nawaiseh, K. H (2015). The Impact of Human Resource Management Functions in Achieving Competitive Advantage. *Applied Study in Jordan Islamic Bank.*

Alshaher, A. A. F. (2013). The McKinsey 7S Model Framework for e-Learning System Readiness Assessment. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, *6*(5), 1-19.

Al Shobaki, M. J., ve Naser, S. S. A. (2017). "The Role of the Practice of Excellence Strategies in Education to Achieve Sustainable Competitive Advantage to Institutions of Higher Education-Faculty of Engineering and Information Technology at Al-Azhar University in Gaza a Model". *International Journal of Digital Publication Technology* 1 (2):135-157.

Alvarez, S. A., and Busenitz, L. W. (2001). "The Entrepreneurship of Resource-Based Theory". *Journal of Management*, *27*(6), 755-775.

Amin, M., Khairuzzaman Wan Ismail, W., Zaleha Abdul Rasid, S., and Daverson Andrew Selemani, R. (2014). "The Impact of Human Resource Management Practices on Performance: Evidence From A Public University". *The TQM Journal*, *26*(2), 125-142.

Anand, K.A. (2012), "Business of Higher Education – A Business Model for a Higher Education Institution", *International Journal of Business and Management Tomorrow,* 2(2), 1-7.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York.

Anwar, J., Shah, S., and Hasnu, S. (2016). "Business Strategy and Organizational Performance: Measures And Relationships". *Pakistan Economic and Social Review*, *54*(1), 97-122.

Aswathappa, K. E. M. A. L. (2005). *Human resource and personnel management*. Tata McGraw-Hill Education.

Ataay, İ.D. ve Acar, A.C. vd., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ateş, F. (2018). *Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Kurumsal ve Akademik Kültürlerinin İncelenmesi*. İnönü Üüversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı. Malatya.

Atıcı, C (2015). *Michael Porter'ın Beş Güç Modelinin Türkiye'deki Şirketler Üzerine Etkisinin İncelenmesi.* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. İstanbul.

Arabacı, İ. B. (2010). "Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analizi: F.Ü. Eğitim Fakültesi Örneği". *E-Journal of New World Sciences Academy*, *5*(3).

Arap, S. K. (2010). "Türkiye Yeni Üniversitelerine Kavuşurken: Türkiye'de Yeni Üniversiteler ve Kuruluş Gerekçeleri". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, *65*(01), 1-29.

Ardıç, K. ve Özdemir, Y. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Ders Notları).* Sakarya: Sakarya Yayıncılık,

Arthur, J. B. (1992). "The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems İn American Steel Minimills". *Industrial Labour Review*, 45(3), 488-506.

Arthur, D. (2015). *Fundementals of Human Resources Management: A Practical Guide for Today's HR Professional*. AMA Self Study.

Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resources Management Practices.* 12th Edition. Kogan Page Limited. London.

Ashraf, S., Hussain, I., and Malik, M. A. (2014). "Making the Best of It? Human Resource Management Practices in Universities of Azad Jammu & Kashmir". *International Journal of Human Resource Studies*, *4*(4), 48.

Autry, P. and Thomas, D. (1986). "Competitive Strategy in the Hospital Industry". *Health Care Management Review*, 11 (7), 7-14.

Ayan, Filiz. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi.* İzmir: İlya İzmir Yayınevi.

Aydın, E. (2016). "Yönetimde Sürdürülebilirlik Sorunsallığı, Paradokslar ve Yeni Paradigmalar". *Journal Of Entrepreneurship ve Development/Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 11(2).

Azzone, G., and Rangone, A. (1996). "Measuring Manufacturing Competence: A Fuzzy Approach". *International Journal of Production Research*, 34(9), 2517-2532.

Bae, J., and Lawler, J. J. (2000). "Organizational and HRM Strategies in Korea: Impact on Firm Performance in an Emerging Economy". *Academy of Management Journal*, 43(3), 502-517.

Bacon, N. (2001). "Competitive Advantage Through Human Resource Management: Best Practices or Core Competencies". *Human Relations*, 54(3), 361-372.

Bal, Y. (2010). "Rekabet Avantajı Yaratmada Kaynak Temelli Yaklaşım Bağlamında İnsan Kaynaklarının Rolü". Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F., Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 14 (20), 267-278.

Bal, Y. (2011). *Rekabet Stratejilerinin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.

Baraz, A.B. (2010). Rekabet Analizi. http://bbaraz.home.anadolu.edu.tr

Barber, A. E. (1998). Recruiting *Employees: Individual and Organizational Perspectives*. London: Sage Publications.

Barney, J. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.

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* (1986-1998), 37(1), 31-46.

Barutçugil, İsmet (2002). *Performans Yönetimi* (2. Basım). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.

Baş, A. (2012). Stratejik Yönetim Ders Notu. https://www.slideshare.net/AhmetKARACA3/rekabet-analizi-vestratejibelirlemesureci.

Batarlienė, N., Čižiūnienė, K., Vaičiūtė, K., Šapalaitė, I., and Jarašūnienė, A. (2017). "The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies". *Procedia Engineering*, 187, 110-116.

Batt, R. (2000). "Strategic Segmentation in Front-Line Services: Matching Customers, Employees and Human Resource Systems". *International Journal of Human Resource Management*, 11(3), 540-61.

Bayraktaroğlu, S. (2002). "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi- Örgütsel Performans İlişkisi: Metodolojik Tartışmalar". *10. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, 851-859.

Bayraktaroğlu, Serkan. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (6. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Becker, B. E., Huselid, M. A., Pickus, P. S., and Spratt, M. F. (1997)." HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations". *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration*, The University of Michigan and in Alliance with The Society of Human Resources Management, 36(1), 39-47.

Becker, B., and Gerhart, B. (1996). "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects". *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Becker, B. E. and Huselid, M. A. (1998). "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications". *In Research in Personnel and Human Resource Management*, (16), 53-101.

Benligiray, S. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Edt. Ramazan Geylan ve H. Zümrüt Tonus)*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Bernardin, H.J. (2007). *Human Resource Management* (4th Edition). New York: McGraw- Hill Irwin.

Berisha Qehaja, A., and Kutllovci, E. (2015). "The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage". *Journal of Human Resource Management*, 18(2), 47-61.

Besler, S. (2013). *Stratejik Yönetim- II* (1. Basım). Saray Matbaacılık. Ankara: Anadolu Üniversitesi.

Bhatia, K. (2010). *Compensation Management*. Global Media.

Bingöl, Dursun (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (9.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Bordean, O. N., Borza, A. I., Nistor, R. L., and Mitra, C. S. (2010). "The use of Michael Porter's Generic Strategies in the Romanian Hotel Industry". *International Journal of Trade, Economics and Finance*, *1*(2), 173.

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.

Boxall, P., and Steeneveld, M. (1999). Human Resource Strategy and Competitive Advantage: A Longitudinal Study of Engineering Consultancies. Journal of Management Studies, 36(4), 443-463.

Boxall, P., and 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.

Boxall, P. (2003). "HR Strategy and Competitive Advantage in the Service Sector". *Human Resource Management Journal*, 13(3), pp. 5-20.

Boxall, P. and Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resources Management*. New York: Palgrave Macmillan.

Budak, G. (2016). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Bulchand-Gidumal, J., Melián-González, S., and Osorio-Acosta, J. (2010). 1Value Chain of Technology in Higher Education Institutions: From IT Resources to Technological Performance". In *IFIP Conference on Information Technology in Educational Management*. 11-19.

Bulut, B. (2012). "Kamu Sektörü ve Özel Sektör İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi". *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 33, 175-191.

Bustamam, U. S. A., and Pech, R. (2016). "An Examination of Malay Business Growth Strategies Using Miles and Snow's Strategic Typology". In *Scientific Cooperations 2nd international Conference on Cocial Sciences*, 128-146.

Büyükşahin, E. (2018). *Türkiye'de Katılım Bankacılığı ve Konvansiyonel Bankacılık Sistemi Arasında Fon Toplama Farklılıklarının Analiz Edilmesi (Porter 5 Güç Analizi)*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Teknoloji ve Sanayi Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Can, H. ve Kavuncubaşı, Ş. (2007). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi* (5. Basım). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Canman Doğan (2000*). İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayım Basım Dağıtım.

Caldwell, C., and Anderson, V. A. (2017). *Competitive Advantage : Strategies, Management and Performance. Hauppauge*. New York: Nova Science Publishers, Inc. Retrieved From Http://Search.Ebscohost.Com/Login.Aspx?Direct=TrueveDb=E000xwwveAn=1562812veLang=TrveSite=Ehost-Live.

Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., and Martinez-del-Rio, J. (2012). "Environmental Human Resource Management and Competitive Advantage. Management Research". *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 10(2), 125-142.

Carrell, M. R., Kuzmits, F. E., and Elbert, N. F. (1992). *Personnel/human resource management*. Macmillan Publishing Company.

Cengiz, A.Ş. (2018). *Konut Sektöründe Faaliyet Gösteren Yükleniciler İçin Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Pest Işığında Yatırım Kararlarını Etkileyen Faktörler.* Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İnşaat Mühendisliği Anabilim Dalı. Adana.

Ceran, M. B. (2018). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Zaman Etkinli Faaliyet Tabanlı Maliyetleme ve Tarım Makineleri Sektöründe Uygulanabilirlik Düzeyinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma.* Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Konya.

Chan, L. L., Shaffer, M. A., and Snape, E. (2004). "In Search of Sustained Competitive Advantage: The Impact of Organizational Culture, Competitive Strategy and Human Resource Management Practices on Firm Performance". *The International Journal of Human Resource Management,* 15(1), 17-35.

Chan Sang (2005). *Relationship Between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance, Roles of Management Style, Social Capital and Culture: Comparison Between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan*. National Cheng Kung University. Tainan.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.

Chen, Y.-G. and Cheng, J.-N. (2012), "The Relationships Amongrecruitment Channels, Understanding of Perspective Job, Job Performance and Turnover Intention Among Taiwanese Kindergarden Teachers", *Social Behavior & Personality: An International Journal,* 40(1), 93-103.

Chow, I. H., Huang, J. C., and Liu, S. (2008). "Strategic HRM in China: Configurations and Competitive Advantage". *Human Resource Management*, 47(4), 687-706.

Claver-Cortés, E., Pertusa-Ortega, E. M., and Molina-Azorín, J. F. (2012). "Characteristics of Organizational Structure Relating to Hybrid Competitive Strategy: Implications for Performance". *Journal of Business Research*, *65*(7), 993-1002.

Coff, R. W. (1999). "How Buyers Cope with Uncertainty When Acquiring Firms In Knowledge-Intensive Industries: Caveat Emptor". *Organization Science*, 10(2), 144-161.

Collins, C. J., and Clark, K. D. (2003). "Strategic Human Resource Practices, Top Management Team Social Networks, and Firm Performance: The Role of Human Resource Practices in Creating Organizational Competitive Advantage". *Academy of management Journal*, *46*(6), 740-751.

Conant, Jeffrey S., Mokwa, Michael P. and Varadarajan P. Rajan. (1990),"Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study", Strategic Management Journal, Vol. 11, No: 5, pp. 365–383.

Conner, K. R. (1991). "A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?". *Journal of Management*, *17*(1), 121-154.

Conner, K. R., and Prahalad, C. K. (1996). "A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism". *Organization Science*, *7*(5), 477-501.

Convertino, G. J. (2008). *A Perspective on Current Human Resources Practices by Human Resource Executives at Institutions of Higher Education* (Order No. 3329877). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (304185797).

Coşkun, S., Mesci, M., ve Kılınç, İ. (2013). "Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kocaeli Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 28(28), 101-132.

Cüreoğlu, M. (2010). *Küçük Ve Orta Büyüklükteki Firmaların İzledikleri Rekabet Stratejileri ve Bir Uygulama*. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya.

Çamlık, M. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların Mental Sağlığı Üzerindeki Etkisi: Mersin ve Adana İllerindeki Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama.* Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilgi Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Mersin

Çavdar , H., ve Çavdar, M.D.Ü. (2010). "İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları". *Journal of Naval Science an Engineering*, 6(1), 79-93.

Çelik, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (Kollektif) (2. Basım) Ankara: Gazi Kitabevi.

Çetin, C., Arslan, M.L., Dinç, E. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (4. Basım). İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Çivi E., Erol İ., İnanlı T., Erol E.D. (2008). "Uluslararası Rekabet Gücüne Farklı Bakışlar". *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 1-22.

Çolak, Aytül. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Kollektif- Edt. Uğur Dolgun) (3. Basım). Bursa: Ekin Yayınevi.

Çubukçu, M. (2018). "İşletmelerde Strateji-Yapı Uyumu Üzerine Literatürdeki Tartışmalar Ve Uyum Kavramının Kapsamı Üzerine Bir Değerlendirme". *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *8*(2), 66-91.

Dalgıç Turhan, G. D., Özen, T., ve Albayrak, R. S. (2018). "Kurumsal Sürdürülebilirlik Kavramı, Stratejik Önemi ve Sürdürülebilirlik Performansı Ölçümü". *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi,* 9(1), 17-37.

Dalkey, N., ve Helmer, O. (1963). "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts". *Management Science*, 9(3), 1-17.

Das, T. K., and Teng, B. S. (2000). "A Resource-Based Theory of Strategic Alliances". *Journal of Management*, *26*(1), 31-61.

David, F.R. (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases* (11th Edition). Pearson, Prentice Hall.

Davis, K. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış* (3.Basım). (Çev: Kemal Tosun – Tomris Somay – Fulya Aykar – Can Baysal – Ömer Sadullah ve Semra Yalçın), İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.

de Haan, H. H. (2015). "Competitive Advantage, What Does It Really Mean in the Context of Public Higher Education Institutions?". *International Journal of Educational Management*, *29*(1), 44-61.

Del Brío, J. Á., Fernandez, E., and Junquera, B. (2007). "Management and Employee Involvement in Achieving an Environmental Action-Based Competitive

Advantage: An Empirical Study". *The International Journal of Human Resource Management*, 18(4), 491-522.

Del Valle, I. D., and Castillo, M. A. S. (2009). "Human Capital and Sustainable Competitive Advantage: An Analysis of the Relationship Between Training and Performance". *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 139-163.

Delery, J. E. and 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.

Demiral, G. (2016). *Bilişim Teknolojilerinin Kaynak Temelli Yaklaşımla İncelenmesi: Bist 100 Endeksinde İşlem Gören İşletmelere Yönelik Bir Araştırma*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Karabük.

Demirkaya, H. (2006). "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim". *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (27), 1-23.

Demo, G., Neiva, E. R., Nunes, I., and Rozzett, K. (2012). "Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis". *BAR-Brazilian Administration Review*, 9(4), 395-420.

Dess, G. G., and Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance". *Academy of Management Journal*, *27*(3), 467-488.

Dessler, G. (1995). *Human Resource Management* (8th Edition). New Jersey: Prentice-Hall Inc..

Dinçer, Ömer (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti..

Dikyol, S. (2007). *Sivil Hava Taşımacılığı Sektöründe Michael Porter'ın Rekabet Stratejisi Faktörlerinin Analizi: Atlas Jet ve Pegasus Hava Yolları*

Kıyaslaması. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Dvir, D., Segev, E., & Shenhar, A. (1993). "Technology's Varying Impact on the Success of Strategic Business Units within the Miles and Snow Typology". *Strategic Management Journal*, *14*(2), 155-161.

Dobson, A., Quilley, S., and Young, W. (2010). "Sustainability as Competitive Advantage in Higher Education in the UK". *International Journal of Environment and Sustainable Development*, *9*(4), 330-348.

Doğan, E. (2017). "Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü". *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15 (Ek Sayı 1), 163-178.

Doğru, G. (2012). *Kurumsal Sürdürülebilirlikte Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü.* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İzmir.

Dolgun, Uğur (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Doorewaard, H. and Meihuizen, H. (2000). "Strategic Performance Options in Professional Service Organizations". *Human Resource Management Journal*, 10 (2),39-57.

Dorri, M., Yarmohammadian, M. H., and Nadi, M. A. (2012). "A Review on Value Chain in Higher Education". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *46*, 3842-3846.

Douglas, S. P., and Rhee, D. K. (1989). "Examining Generic Competitive Strategy Types in US and European Markets". *Journal of International Business Studies*, *20*(3), 437-463.

Dündar, Gönen vd., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). Ankara: Beta Yayıncılık.

Düren, Zeynep (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Dyer, L. (1993). *Human Resources as a Source Of Competitive Advantage. Center for Advanced Human Resource Studies.* School of Industrial and Labor Relations. NY: Cornell Univserity, Working Paper.

Dyson, R. G. (2004). "Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick". *European journal of operational research*, *152*(3), 631-640.

Eaton, S. (2000). "Beyond Unloving Care: Linking Human Resource Management Andpatient Care Quality in Nursing Homes". *International Journal of Human Resource Management,* 11 (3), 591-616.

Erdoğan, İlhan (1991). *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi. İstanbul: Küre Ajans.

Eren, Erol (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Genişletilmiş 5. Basım). İstanbul: Beta Yayınevi.

Ertürk, Mümin (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Ferris, G. R., Hochwarter, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., and Frink, D. D. (1999). "Human Resources Management: Some New Directions". *Journal Of Management,* 25(3), 385-415.

Ferris, G. R., Buckley, M. R., and Fedor, D. B. (Eds.). (2002). *Human Resources Management: Perspectives, Context, Functions, and Outcomes*. Prentice Hall.

Fındıkçı, İlhami (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

Fiol, C. M., and Lyles, M. A. (1985). "Organizational Learning". *Academy of Management Review*, 10(4), 803-813.

Flippo, E.B. (1984). *Personnel Management* (6th Edition). International Student Edition. New York: McGrawHill.

Foulkes, F. K. (1975). "Expanding Role of Personnel Function". *Harvard Business Review*, *53*(2), 71-84.

Fried, B., Fottler, M. D., and Johnson, J. A. (2005). *Human Resources in Healthcare: Managing for Success*. Health Administration Press.

Geringer, J. M., Frayne, C. A., and Milliman, J. F. (2002). "In Search of "Best Practices" in International Human Resource Management: Research Design and Methodology". *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in Alliance with the Society of Human Resources Management,* 41(1), 5-30.

Ghemawat, P. (2002). "Competition And Business Strategy in Historical Perspective". *Business History Review*, 76(1), 37-74.

Gheribi, E., and Ejsmont, A. (2018)." Effective Human Resources Management Practices as a Competitive Advantage Factor in Selected Examples from Foodservice Family Businesses". *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 19(7, cz. 2 Firmy rodzinne-zarządzanie, rozwój, przedsiębiorczość), 359-374.

Gilani, M. H. N., Zadeh, M. S., and Saderi, H. R. (2012). "The Role of Strategic Human Resource Management in Creation of Competitive Advantages (Case Study: A Commercial Organization in Malaysia)". *International Journal of Business and Social Science*, 3(16), 225-238.

Gimenez, F. A. (1999). "Miles and Snow's Strategy Model in the Context of Small Firms". In *Proceedings of the 1999 ICSB Naples conference*, 1-14.

Ginn, G. O. (1990). "Strategic Change in Hospitals: An Examination of the Response of the Acute Care Hospital to the Turbulent Environment of the 1980s". *Health Services Research*, *25*(4), 565.

Ginter, P.M., Duncan, W.J., Richardson, W.D. and Swayne, L.E. (1991). "Analyzing The Health Care Environment: You Can't Hit What You Can't See". *Health Care Manage Rev,* 16(4), 35-48.

Gomez-Meija, L., Balkin,D.B., and Candy, R.L. (2004). *Managing Human Resources* (4th Edition). New Jersey: Pearson Education International.

Gönen, S., ve Çelik, M. (2005). "Rekabet Üstünlüğü Sağlamada İç Denetim ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Ortaklığı". Ege *Akademik Bakış/Ege Academic Review,* 5(1-2), 41-46.

Gök, Sibel (2006). *21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kırklareli: Beta Yayıncılık.

Göksu, N. ve Öz, B. (2008). "Etkin Ücret Yönetiminin İşletmeye Sağlayacağı Yararlar Konusunda İşgören Algılamaları: Bir Alan Çalışması", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 419-436.

Guest, D. (2002). "Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM". *The Journal of Industrial Relations*, 44(3), 335-358.

Guthrie, J. P., Spell, C. S., and Nyamori, R. O. (2002). "Correlates and Consequences of High Involvement Work Practices: The Role Of Competitive Strategy". *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 183-197.

Günay, D. (2001). "Üniversitenin Neliği, Akademik Özgürlük ve Üniversite Özerkliği". *Policy*, *14*, 37-44.

Güner, S. (2005). "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi". *Türk İdare Dergisi*, *446*, 61-78.

Güneş, H. ve Demirtaş, H. (2002). "Üçüncü Bin Yılda Üniversiteler ve Toplumsal Kalkınma". *Eğitim Araştırmaları Dergisi*,(7), 33-44.

Gürbüz, S., ve Bekmezci, M. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Bilgi İşçilerinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Bağlılığın Aracılık ve Düzenleyicilik Rolü". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, *41*(2), 189-213.

Gürüz, K. (2001). Dünyada ve Türkiye'de Yükseköğretim: Tarihçe ve Bugünkü Sevk ve İdare Sistemleri, Ankara: ÖSYM Yayınları.

Grant, R. M. (1991). "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, 33(3), 114-135.

Grant, M. R. and J. Jordan (2012). *Stratejinin Temelleri* (Çev. Gamze Sart). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Guest, D. (1989). Personnel and HRM: Can You Tell The Difference?". *Personnel Management*, *21*(1), 48-51.

Hambrick, D. C., (1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types", Academy of Management Journal, 26(1), 5-26.

Harbalıoğlu, H. (2016). "*İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma"*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya.

Harmen, H. and Pitaloka, E. (2012). "Strategic Human Resource Management and Sustaınable Competitive Advantage: The Role of Dynamics and Innovation Capabilities". *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 1(02), 1-7.

Hatch, N. W., and Dyer, J. H. (2004). "Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178.

Haynes, P. and Fryer, G. (1999). "Changing Patterns of HRM and Employment Relations in New Zealand: The Large Hotel Industry". *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 37(2), 33-43.

Hedberg, B. L., Nystrom, P. C., and Starbuck, W. H. (1976). "Camping on Seesaws: Prescriptions for A Self-Designing Organization". *Administrative Science Quarterly*, 41-65.

Hill, T., and Westbrook, R. (1997). "SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall". *Long range planning*, *30*(1), 46-52.

Hiltrop, J. M. (1999). "The Quest For The Best: Human Resource Practices to Attract and Retain Talent". *European Management Journal*, 17(4), 422-430.

Hitt, A. Michael, Ireland, R. Duane and Hoskisson Robert E. (2006). *Strategic Managent- Concepts*. Florida: University of South Florida.

Hodgetts, R. M., and Kroeck, K. G. (1992). *Personnel and Human Resource Management*. Florida: Harcourt Brace Jovanovich, Inc.

Homburg, C., Krohmer, H., and Workman Jr, J. P. (2004). "A Strategy Implementation Perspective of Market Orientation". *Journal of Business Research*, *57*(12), 1331-1340.

Hong, E. N. C., Hao, L. Z., Kumar, R., Ramendran, C., and Kadiresan, V. (2012). "An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher Learning: A Regression Analysis". *International Journal of Business Research and Management*, *3*(2), 60-79.

Hrebiniak, L. G. (2006). "Obstacles to Effective Strategy Implementation". *Organizational Dynamics*, *35*(1), 12-31.

Hua, L. T. (2011). "Sustainable Competitive Advantage for Market Leadership Amongst the Private Higher Education Institutes in Malaysia". *Journal of Global Management*, *2*(1), 227-251.

Humphrey, J., and Schmitz, H. (2000). *Governance and Upgrading: Linking Industrial Cluster and Global Value Chain Research* (Vol. 120). Brighton: Institute of Development Studies.

Hunter, L. (2000). "What Determines Job Quality in Nursing Homes?". *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3), 463-81.

Huselid, M. A. (1995). "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance". *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1997). "Technical and Strategic Human Resources Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance". *Academy of Management Journal*, 40(1), 171-188.

Hutaibat, KA (2011). "Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education". *International Journal of Business and Management*, 6(11), 206-218.

Iqbal, M. Z., Arif, M. I., and Abbas, F. (2011). "HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study". *International Education Studies*, *4*(4), 215-222.

İmamoğlu, C (2018). *Yetenek Yönetiminin Sürdürülebilir Rekabet Üstülüğüne Etkileri: Otel İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otelcilik Anabilim Dalı.Yüksek Lisans Tezi. Düzce.

İyem, Cemal (2016). *İnsan Kaynakları Planlaması* (1. Basım). İstanbul: Adra Yayıncılık.

İzdaş, H. (2018). *Kaynak Bağımlılığını Azaltma Stratejilerinin Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğüne Etkisinin Kesim Genişliği Bağlamına Göre Araştırılması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. İstanbul.

Jackson, S. E., and Schuler, R. S. (1995). "Understanding Human Resource Management in The Context of Organizations and Their Environments". *Annual Review of Psychology,* 46(1), 237-264.

Jassim, R. K. (2007). "Competitive Advantage through the Employees", CCH Australia.

Jouda, A. A., Ahmad, U. N. U., and Dahleez, K. A. (2016). "The Impact of Human Resource Management Practices on Employees Performance: The Case of Islamic University of Gaza in Palestine". *International Review of Management and Marketing*, *6*(4), 1080-1088.

Kairuki, M. M., Obonyo, P.K. and Ogutu, M. (2018). "The Role of Differentiation Strategy on Human Resource Management Practices and Competitive Advantage of Firms Listed on the Nairobi Securities Exchange". *International Journal of Economics, Commerce and Management*. 69(1), 31-47.

Kantek, H.K. (2007). *Banka İç Denetim Birimlerinde İşe Alma ve Kariyer Planlama Süreçleri.*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Kamaşak, R. (2010). "Jenererik Rekabet Stratejilerinin İşletme Kârlılığı ve Pazar Performansına Etkisi". *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, *21*(65), 47-64.

Kamau, S. M. (2013). *Competitive Strategies Adopted By Private Universities in Kenya*. University of Nairobi MBA Thesis.

Kaplinsky, R. (2000). "Globalisation and Unequalisation: What Can Be Learned From Value Chain Analysis?". *Journal of Development Studies*, *37*(2), 117-146.

Karacaoğlu, Ö. C. (2009). *İhtiyaç Analizi ve Delphi Tekniği; Öğretmenlerin Eğitim İhtiyacını Belirleme Örneği*. http://www.eab.org.tr/eab/2009/pdf/264.pdf.1-20.

Karacaoğlu, K. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi (Kollektif). İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Karami, A., Analoui, F., and 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.

Kay, J. (1993). *Foundations of Corporate Success* Oxford University Press.

Kaynar, M., ve Parlak, İ. (2005). *Her İle Bir Üniversite: Türkiye'de Yüksek Öğretim Sisteminin Çöküşü*. Paragraf Yayınevi.

Kazlauskaitė, R., and Bučiūnienė, I. (2008). "The Role of Human Resources and Their Management in the Establishment of Sustainable Competitive Advantage". *Inžinerinė Ekonomika*, (5), 78-84.

Keçecioğlu, T. (2010). "Stratejik Yönetim Kavramı İçerisinde İnsan Kaynaklarına Sürdürülebilir Rekabetçi Avantajın Bir Kaynağı Olarak Bakmak (Kaynak Bazlı Teori Açısından". *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 59-70.

Kettunen, J. (2002). "Competitive Strategies in Higher Education". *Journal of Institutional Research,* 11(2), 38-47.

Khan, H., and Matlay, H. (2009). "Implementing Service Excellence in Higher Education". *Education and Training*, *51*(8/9), 769-780.

Khandekar, A., and Sharma, A. (2005). "Managing Human Resource Capabilities for Sustainable Competitive Advantage". *Education + Training*, 47(8/9), 628–639.

Kılıç, R. (1999). T"ürkiye'de Yükseköğretimin Kapsamı ve Tarihsel Gelişimi". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 289-310.

Kızıloğlu, S.D. (2012). *İnsan Kaynakları Yönetiminde İşe Alm.* Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Kipkebut, D. J. (2010). "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Higher Educational Institutions: A Kenyan Case". *IUP Journal of Organizational Behavior*, *9*.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management. The Milenium Edition.*

Köksoy, N. (2018). *Konya Yöresi Süt Ve Süt Ürünleri İşletmeleri Arasındaki Rekabet Analizi "Porter Elmas Modeli*. Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Konya

Kula, S. (2006). *Farklı Sektörler Bazında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Kültür İlişkisi.* Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Aydın.

Kurt, A. (2016). *Rekabet Stratejileri Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Firma Performansı İlişkisi.* Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Gebze.

Kuşat, N. (2012). "Sürdürülebilir İşletmeler İçin Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 227-242.

Kuyucak, F., ve Şengür, Y. (2009). "Değer Zinciri Analizi". *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, *2009*(1), 132-147.

Lado, A. A., Boyd, N. G., and Wright, P., (1992), "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Adavantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management*, 18, 77-91.

Lado, A. A., and Wilson, M. C. (1994). "Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective". *Academy of Management Review*, 19 (4), 699-727.

Lashley, C. (1998). "Matching The Management of Human Resources to Service Operations". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,10(1), 24-33.

Laursen, K., and Foss, N. J. (2003). "New Human Resource Management Practices, Complementarities and The Impact on Innovation Performance". *Cambridge Journal of Economics,* 27(2), 243-263.

Lawler, E. E. (2008). *Make Human Capital a Source of Competitive Advantage*. Marshall School of Business Working Paper No. MOR, 16-09.

Lengnick-Hall, C. A. and Lengnick-Hall, M. L. (1988). "Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology". *Academy of Management Review*, 13(3), 454-470.

Leighton, P. (2009). *Effective Recruitment : A Practical Guide for Staying Within the Law (*2nd Edition). London: Thorogood Publishing Ltd. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=truevedb=e000xwwveAN=322132velang=trvesite=ehost-live

Leisink, P., and Steijn, B. (2008). "Recruitment, Attraction, and Selection". *Motivation in public management: The call of public service*, 118-135.

Lepak, D. P., and Snell, S. A. (1999). "The Human Resource Architecture: Toward A Theory of Human Capital Allocation and Development". A*cademy of Management Review*, 24(1), 31-48.

Levine, E. L., Ash, R. A., Hall, H., and Sistrunk, F. (1983). "Evaluation of Job Analysis Methods by Experienced Job Analysts". *Academy of Management Journal*, 26(2), 339–348. https://doi.org/10.2307/255981

Lippman, S. A., and Rumelt, R. P. 1982. "Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition". *The Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.

Luke, Roice D. and Begun, James W. (1988), "Strategic Orientations of Small Multihospital Systems", *Health Services Research*, 23(5), 597-618.

Lundy, O. (1994). "From Personnel Management to Strategic Human Resource Management". *International Journal of Human Resource Management*, *5*(3), 687-720.

Luthans, F., Hodgetts, R. M., and Luthans, B. C. (1997). "The Role of HRM in Sustaining Competitive Advantage into The 21st Century". *National Productivity Review*, 17(1), 73-81.

Lynch, R., and Baines, P. (2004). "Strategy Development in UK Higher Education: Towards Resource□Based Competitive Advantages". *Journal of Higher Education Policy and Management,* 26(2), 171-187.

McDuffie, J. P. (1995). "Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry". *ILR Review*, 48(2), 197-221.

Mahoney, T. A., and Deckop, J. R. (1986). "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration/Human Resource Management (PA/HRM)". *Journal of Management*, *12*(2), 223-241.

Mahoney, J. T., and Pandian, J. R. (1992). "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 13(5), 363-380.

Mainardes, E. W., Ferreira, J. M., and Tontini, G. (2011). "Creating a Competitive Advantage in Higher Education Institutions: Proposal and Test of a Conceptual Model". *International Journal of Management in Education*, *5*(2-3), 145-168.

Makkar, U., Gabriel, E., and Tripathi, S. K. (2008). "Value chain for higher education sector case studies of India and Tanzania". *Journal of Services Research*, 8183-200.

Martocchio, J.J. (1998). *Strategic Compensation: A Human Resouces Management Approach.* New Jersey: Prentice Hall.

Marwat, Z.A., Qureshi, T.M. and Ramay, M. (2006). "Impact of Human Resource Management (HRM) Practices on Employees Performance". *The Small Enterprise Conference.*

Maslow, A., and Lewis, K. J. (1987). Maslow's Hierarchy of Needs. Salenger Incorporated, 14, 987. http://www.researchhistory.org/2012/06/16/maslows-hierarchy-of-needs/. (E.T. 06.02.2019)

Matherly, L. L. (2011). "A Causal Model Predicting Student Intention to Enrol Moderated by University Image: Using Strategic Management to Create Competitive Advantage in Higher Education". *International Journal of Management in Education*, *6*(1-2), 38-55.

Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (1997). *Human Resource Management*. St. Paul, Minnisota: West Press.

Mathis, R. L., and Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management (*12th Edition). South-Western: Thomson.

Mathooko, F.M. and Ogutu, M. (2013), "Coping Strategies Adopted by Public Universities in Kenya in Response to Environmental Changes", *Journal of Management and Strategy,* 5(1), 93-107.

Mathooko, F. M., and Ogutu, M. (2015). "Porter's Five Competitive Forces Framework and Other Factors That Influence the Choice of Response Strategies Adopted by Public Universities in Kenya". *International Journal of Educational Management*, *29*(3), 334-354.

Mazzarol, T., and Norman Soutar, G. (1999). "Sustainable Competitive Advantage for Educational Institutions: A Suggested Model". *International Journal of Educational Management*, *13*(6), 287-300.

McWilliams, A., Van Fleet, D. D., and Wright, P. M. (2001). "Strategic Management of Human Resources for Global Competitive Advantage". *Journal of Business Strategies*, 18(1), 1-24.

Melville, N., Kraemer, K., and Gurbaxani, V. (2004). "Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value". *MIS Quarterly*, 28(2), 283-322.

Mercin, L. (2005). "İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği". *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 4(14), 128-144.

Mintzberg, H., and Mchugh, A. (1985). "Strategy Formation in an Adhocracy". *Administrative Science Quarterly*, 160-197.

Mintzberg, H., and Quinn, J.B. (1996). T*he Strategy Process: Concepts, Contents, Cases* (3rd Edition). Prentice Hall International.

Miller, A., and Dess, G. G. (1993). *Strategic Management*. Mcgraw-Hill Inc.

Miles, R. E., and Snow, C. C. (1984). "Designing Strategic Human Resources Systems". *Organizational Dynamics*, 13(1), 36-52.

Miles, R.E., Snow, C.C., (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, New York, McGraw-Hill.

Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., and Coleman Jr, H. J. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". *Academy of management review*, *3*(3), 546-562.

Mondy, R.W. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (Çev. Edt. Güler Tozkoparan ve Murat Çolak). 13. Basımdan Çeviri. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Morrish, S. C., and Lee, C. (2011). "Country of Origin as a Source of Sustainable Competitive Advantage: The Case For International Higher Education Institutions in New Zealand". *Journal of Strategic Marketing*, *19*(6), 517-529.

Mueller, F. (1996). "Human Resources as Strategic Assets: An Evolutionary Resource-Based Theory". *Journal of Management Studies*, 33(6), 757-785.

Mutluay, Y. (2005). *İşletmede Temel Yetkinlikleri Tanımlama Sürecinde Porter'ın Rekabet Avantajı Teorisi Temel Alınarak Strateji Geliştirilmesi*. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Nakip, Mahir (2003). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri ve SPSS Uygulamaları* (3.Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Newbert, S. L. (2007). "Empirical Research on The Resource-Based View of the Firm: An Assessment and Suggestions for Future Research". *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146.

Nderitu, J.W. (2016). "Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Christian Universities in Nairobi, Kenya-Awareness Gap: A Case of Pan African Christian University". *International Journal of Innovative Research and Development*, 5 (4), 81-98.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2006). *Human Resources Management Gaining a Competitive Advantage*. USA: McGrawHill, Irwin.

Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2010). *Human Resource Management* (7th Edition,). New York: McGraw-Hill.

Nyaungwa, D. F. (2016). "Value Chain Analysis and Modelling to Assess and Create Modern and Innovative Methods of Quality Culture at Institutions of Higher Learning". *International Journal of Education and Social Science, 3(8), 48-60.*

Oloko, M., Anene, E. B., Kiara, P. G., Kathambi, I., and Mutulu, J. (2014). "Marketing Strategies for Profitability: A Case of Safaricom Ltd in Kenya Telecommunication Industry". *International Journal of Scientific and Research Publications*, 4(5), 1-5.

Olufemi, A. J. (2009). "An Evaluation of Human Resource Management (HRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Size". *The Social Sciences*, *4*(5), 494-498.

Ordóñez de Pablos, P., and Lytras, M. D. (2008). "Competencies and Human Resource Management: Implications for Organizational Competitive Advantage". *Journal of Knowledge Management*, 12(6), 48-55.

Ordóñez de Pablos, P. (2004). "Human Resource Management Systems and Their Role in the Development of Strategic Resources: Empirical Evidence". J*ournal of European Industrial Training*, 28(6), 474-489.

Ortega, C., Zavala, J., and Arrazola, J. (2014). Value and Supply Chain in Higher Education: An Interactive Qualitative Analysis of Chain Links. *Production and Operation Management Society, 1-10.*

Öncer, A.Z. (2009). "Redesigning Value Chain For Higher Education and A Proposal for Analysis Process". *International Journal of Research in Business Management, 6(4), 15-26.*

Özbek, Mehmet Ferhat (2012). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (3. Basım) (ed. Uğur Dolgun). Bursa: Ekin Yayın Dağıtım.

Özdemir, Y. ve Aras, M. (2015). "Sosyal Hizmetlerde Kariyer Yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergi*si, 107-121.

Özdemir, Yasemin. (2017). *İşe Alım/Süreç, Kavram, Uygulama* (1. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Özden, A ve ÇOLAK, H. E. E. (2012). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma". *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, *2*(2), 85-114.

Özçelik, Oya vd., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). Ankara : Beta Yayıncılık.

Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Adana: Nobel Kitabevi.

Özdevecioğlu, M., Demirtaş, Ö., ve Ünlü, O. (2009). "İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşletmelerin İnovasyon Performansları Üzerindeki Etkisi".

17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İşletme Bölümü, Eskişehir, 21-23.

Özışık Gürbüz, Gülruh. (2002). *Personel Araştırmaları ve İşgören Seçme Süreci*(2. Basım). İstanbu: Literatür Yayıncılık.

Öztel, A., Köse, M. S., ve Aytekin, İ. (2012). "Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Ölçümü İçin Çok Kriterli Bir Çerçeve: Henkel Örneği". *Journal of History Culture and Art Research*, 1(4), 32-44.

Öztürk, M. (2018). *Porter'ın Rekabet Stratejileri: Safranbolu Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme*. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı .Yüksek Lisans Tezi. Karabük.

Parnell, J. A., and Wright, P. (1993). "Generic Strategy and Performance: an Empirical Test of the Miles and Snow Typology". *British Journal of Management*, *4*(1), 29-36. https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.1993.tb00159.x (E.T. 23.04.2019)

Pathak, V and Pathak, K (2010). "Reconfiguring the Higher Education Value Chain", *Management in Education*, 24(4), 166–171.

Patrick, H. A., and Sebastian, S. (2012). Human Resources Management Practices' Influence on Faculty Commitment in Higher Educational Institutions. *Asian Journal of Management Research*, *3*(1), 125-138.

Pao-Long, C., and Wei-Ling, C. (2002). "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-Tech Firms in Taiwan". *International Journal of Management*, 19(4), 622.

Pearce, J. A., and Robinson, R. B. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control.* Columbus, OH: Irwin/Mcgraw-Hill.

Pe'er, A.A. (2016). "Human Resource-Based Competitive Advantage: The Case of Motivational Rents". *Journal of Entrepreneurship ve Organization Management* 5(1).

Peng, G.C.A. and Nunes, M.B. (2007) "Using PEST Analysis as a Tool for Refining and Focusing Contexts for Information Systems Research. In: ECRM 2007". 6th European Conference on Research Methodology for Business and

Management Studies, 9th - 10th July 2007, Lisbon, Portugal. Academics Conference International, 229 - 236.

Peteraf, M., and Barney, J. (2003). "Unraveling the Resource-Based Tangle". *Managerial and Decision Economics*, 24, 309-323.

Pfeffer, J. (1995). "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People". *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 95-106.

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. California Management Review, 40(2), 96- 124.

Pfeffer, J., and Veiga, J. F. (1999). "Putting People First for Organizational Success". *Academy of Management Perspectives*, 13(2), 37-48.

Pringle, J. and Huisman, J. (2011), "Understanding Universities in Ontario, Canada: An Industry Analysis Using Porter's Five Forces Framework", *Canadian Journal of Higher Education*, 41(3), 34-77.

Poloski, V. N., and Vidovic, M. (2007). "HRM as a Significant Factor for Achieving Competitiveness through People". *The case of Croatia. University of Zagreb, Faculty of Economics and Business*, Zagreb–Croatia, 07-01, 1-16.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance.* New York: Freepress, 43, 214.

Porter, M.E (1996). "What Is Strategy?". *Harvard Business Review*, 74 (6), 61- 78.

Porter, M.E. (2008), "The Five Competitive Forces That Shape Strategy", *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.

Porter, M.E. (2013). *HBR's Must Reads, On Strategy*. Harward Business School Publishing Corporation (Çev. Melis İnan), İstanbul.

Porter, M. E. (2015). *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (Çev. Gülen Ulubilgen). İstanbul: Agora Kitaplığı.

Prahalad, C. H., and Hamel, G. (1990). G.(1990)."The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, 68(3), 295-336.

Porutiu, A. and Napoca, C. (2010). "The Contribution of Human Resources Management Systems in Achieving Competitive Advantage". S*tudies and Scientific Researches. Economics Edition*, (15) 439-442.

Qureshi, T. M., Akbar, A., Khan, M. A., Sheikh, R. A., and Hijazi, S. T. (2010). "Do Human Resource Management Practices Have an Impact on Financial Performance of Banks?". *African Journal of Business Management*, 4(7), 1281-1288.

Rathee, R., and Rajain, P. (2013). "Service Value Chain Models in Higher Education". *International Journal of Emerging Research in Management &Technology, ISSN*, 2278-9359.

Raymond, A. Noe., John, R., Hollenbeck., Barry, G. and Patrick, Mw (2006). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage* (5th Edition). Mcgraw-Hill/Irwin.

Rispoli, M. (1996). *Competitive Analysis and Competence-Based Strategies in the Hotelindustry in Dynamics of Competence-Based Competition*. R. Sanchez, A. Heene and H.Thomas (eds). Oxford: Elsevier.

Robinson Jr, R. B., and Pearce, J. A. (1988). "Planned Patterns of Strategic Behavior and Their Relationship to Business□Unit Performance". *Strategic Management Journal*, *9*(1), 43-60.

Ruwan A. (2007). "The Impact of Human Resource Management Practices on Marketing Executive Turnover of Leasing Companies in Sri Lanka". *Contemporary Management Research, (September 2007), 3(3), 233-252.*

Ronquillo, T.A. (2012), "Analysis of Competitiveness of Batangas State University College of Engineering Using Porter's Five Competitive Forces Model", *Proceedings of the 2012 AAEE Conference, Melbourne*, 1-3, October.

Saa-Perez, P. D., and 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.

Sabuncuoğlu, Zeyyat (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (1.Basım). Bursa: Ezgi Kitabevi.

Sadullah, Ömer vd., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Saha, N., Jirčíková, E., and Bialic-Davendra, M. L. (2011). "The Power of Clustering and HRM as a Source of Competitive Advantage: Evidence from Clusters from Poland, Slovakia, The Czech Republic, India and Developed Countries". *Journal of Competitiveness*, 87-103.

Saha, N. (2012). *Clusters as a Tool for the Development of Human Resources to Strengthen the Competitive Advantage of the Firms*. Tomas Bata University. Doctoral Thesis. Zlín.

Saha, N., and Gregar, A. (2012). "Human Resource Management: As a Source of Sustained Competitive Advantage of the Firms". *International Proceedings of Economics Development and Research*, 46(1), 1-5.

Sakınç, S., ve Bursalıoğlu, S. A. (2012). "Yükseköğretimde Küresel Bir Değişim: Girişimci Üniversite Modeli". *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, *2*(2), 92-99.

Sandybayev, A., and Houjeir, R. (2018). "Innovation as a Source of Competitive Advantage in Human Resource Management: Case of Travel Agencies in the UAE". International Journal of Research in Tourism and Hospitality, 4(2), 48-55.

Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., and Trespalacios, J. A. (2012). "How Organizational Learning Affects a Firm's Flexibility, Competitive Strategy, and Performance". *Journal of Business Research*, *65*(8), 1079-1089.

Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori ve Uygulama* (2. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Sagwa, E.V., Obonyo P.K. and M. Ogutu (2015). "Human Ressources Practices and Performance of Firms Listed on the Nairobi Securities Exchange". *DBA Afirca Management Review*, 5(1),124-136.

Schuler, R.S. and Macmillan, I.C. (1984). "Gaining Competitive Advantage Through Human Resources Management Practices". *Human Resource Management*, 23(3), pp. 225-344.

Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (1987). "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices". *The Academy of Management Executive* (1987-1989), 207-219.

Schuler, R. S., and Jackson, S. E. (1987). "Facilitating Entrepreneurship to Gain Competitive Advantage: Implications for Human Resource Management Practices". *Academy of Management Best Papers Proceedings*, 274-278. Doi:10.5465/Ambpp.1987.17534285

Schuler, R. S. (1992). "Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business". *Organizational Dynamics*, *21*(1), 18-32.

Schuler, R.S. and Jackson, S.E. (1996). *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century* (6th Edition). St Paul, MN: West Publishing.

Shahnawaz, M. G., and Juyal, R. C. (2006). "Human Resource Management Practices and Organizational Commitment in Different Organizations". *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 32(3), 171-178.

Shahzad, K., Bashir, S. and Ramay, M.I. (2008), "Impact of Human Resource Practices on Perceived Performance of University Teachers in Pakistan", *International Review of Business Research Papers*, 4(2), 302-315.

Shaw, J. D. (2007). *Competitive Advantage Through HRM. Managing HR in North America: Issues and Perspectives* (ed. S. Werner). London: Routledge, 100-113.

Sison, R and Pablo, ZC (2000). "Value Chain Framework and Support System for Higher Education", Proceedings of the Philippine Computing Science Congress, 1-6.

Sleight, D. A. (1993). *A Developmental History of Training in the United States and Europe.* Michigan State University.

Smeenk, S.G.A., Eisinga, R.N., Teelken, J.C. and Doorewaard, J.A.C.M. (2006), "The Effects of HRM Practices and Antecedents on Organizational Commitment Among University Employees", *Journal of Human Resources Management*, 17(12), 2035-2054.

Smith, K. G., Guthrie, J. P., and Chen, M. J. (1986). "Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance". *Academy of Management proceedings*, 1,45-49.

Snell, S. A., and Dean Jr, J. W. (1992). "Integrated Manufacturing and Human Resource Management: A Human Capital Perspective". *Academy of Management Journal*, 35(3), 467-504.

Snell, A., Youndt, A., and Wright, M. (1996). *Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organizational Learning*. Research in Personnel and Human Resources Management, 14.

Sikora, D. M., and Ferris, G. R. (2014). "Strategic Human Resource Practice Implementation: The Critical Role of Line Management". *Human Resource Management Review*, 24(3), 271-281.

Sikula, A.F. (1976). *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley and Sans, Inc. USA.

Soyer, A. (2007). *Organizasyonlar İçin Rekabet Üstünlüğü Modeli Oluşturulması ve Rekabet Üstünlüğü Kaynaklarının Analizi*. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi. İstanbul.

Soysal, A. ve Kılınç, E. (2016). "İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları". *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 16 (31), 325-347.

Suryaningtyas, D., and Asna, A. (2017). "The Strategic Roles of Human Resource Manager to Achieve Competitive Advantage in Hospitality Industry". *Jurnal Aplikasi Manajemen,* 15(1), 169-175.

Sriwidadi, T, Arief, M, Prabowo, H, and Muqarrabin, A. M. (2016). "Sustainable Competitive Advantage in Private Higher Education Institutions in Indonesia". *International Journal of Economics and Management*, 10, 33-47.

Stacey, R. (1993).*Strategic Management and Organisational Dynamics*, Pitman, London.

Swart, J. (2005). *Human Resource Development*. Oxford: Routledge.

Swiercz, P. M., ve Spencer, B. A. (1992). "HRM and Sustainable Competitive Advantage: Lessons from Delta Air Lines". *Human Resource Planning*, 15(2), 35-46.

Şeker, Ö. (2018). *Rekabet Stratejilerinin İmalat Lojistiğine Etkileri: Kahramanmaraş Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kahramanmaraş.

Şimşek, M.Ş. ve Soysal, A. (2007). *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (Kollektif) (2. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.

Şimşek, M.Ş. ve Öge H.S. (2009). *Stratejik ve Uluslararası Boyutları ile İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Swayne, L.E., Duncan, W.J. and Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations.* UK: Blackwell Publishing.

Tapomay, D. (2006). *Strategic Approach to Human Resource Management: Concept, Tools and Application.* New Delhi: Atlantic Publishers and Distributors.

Taşlıyan, M., Arı, N. Ü., ve Duzman, B. (2011). "İnsan Kaynakları Yönetiminde Kariyer Planlama Ve Kariyer Yönetimi: İİBF Öğrencileri Üzerinde Bir Alan Araştırması". *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *3*(2), 231-241.

Taşlıyan, M., vd., (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi. Lisans Yayıncılık, İstanbul.

Teir, R. A. A., and Zhang, R. Q. (2016). "The Current Practices of Human Resource Management in Higher Education Institutions in Palestine." *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, *4*(1), 65-83.

Thomas, A. S., and Ramaswamy, K. (1996). "Matching Managers to Strategy: Further Tests of the Miles and Snow Typology". *British Journal of Management*, *7*(3), 247-261.

Thompson, A. A., and Strickland, A. J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Mcgraw-Hill/Irwin.

Timur, T. (2000). *Toplumsal Değişme ve Üniversiteler,* Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Tokatlıoğlu, İ. (1999). "İktisadi Analizde Rekabet Kavramının Gelişimi". E*konomik Yaklaşım*, 10 (33), 5-26.

Tooksoon, H. M. P. (2011). "Conceptual Framework on the Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover." *Journal of Economics and Behavioral Studies*, *2*(2), 41-49.

Truss, C. (2001). "Complexities and Controversies in Linking HRM with Organizational Outcomes". *Journal of Management Studies*, 38(8), 1121-1149.

Türkiye İstatistik Kurumu web site. **http: //www.tuik.gov.tr** (02.05.2019).

Uğur, Adem (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Ulrich, D., and Lake, D. (1991). "Organizational Capability: Creating Competitive Advantage". *Academy of Management Perspectives*, 5(1), 77-92.

Uluğ, M., Özden, M.S. ve Eryılmaz, A. (2011). "The Effects of Teachers' Attidutes on Students Personality and Performance". *Prodecia-Social and Behavioral Sciences*, 30, 738-742.

Uyargil, Cavide (2013). *Performans Yönetimi Sistemi: Bireysel Performansın Planlanması, Değerlendirilmesi ve Geliştirilmesi* (3. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Uyargil, Cavide vd., (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (7.Basım). İstanbul : Beta Yayıncılık.

Ünsalan, E. ve Şimşekler, B. (2008). *Meslek Yüksekokulları İçin Metep'e Göre Hazırlanmış İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (7. Basım). İstanbul: Beta Yayın A.Ş..

Vakıf Yükseköğretim Kurumları Yönetmeliği,

http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.9768&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Vak%C4%B1f%20Y%C3%BCksek%C3%B6%C4%9Fr

etim%20Kurumlar%C4%B1%20Y%C3%B6netmeli%C4%9Fi(E.T. 17.07.2019)

Vakola, M., Eric Soderquist, K., and Prastacos, G. P. (2007). "Competency Management in Support of Organisational Change". *International Journal of Manpower*, 28(3/4), 260-275.

Van der Merwe, A. and Cronje, J. (2004). "The Educational Value Chain As " Modelling Tool in Re-Engineering Efforts". Proceedings of the 2004 International Symposium on Information and Communication Technologies, ACM International Conference Proceeding Series, 90(1), 122-127.

Velmurugan, S., and Akhilesh, K. B. (2013). "Sustained Competitive Advantage: Strategic HRM Initiatives and Consequences in Indian Context". *In Proceedings of World Academy of Science, Engineering and Technology*, 80, 2350-2358.

Von Neumann, J., and Morgenstern, O. (1944). *Game Theory And Economic Behavior.*

Vloeberghs, D., and Faes, E. (2003). "The Role of Human Resource Management in Implementing a New Agreement Between Employers and Employees". *AI and Society*, 17(2), 134-149.

Wan, Z. (2004). *Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in The U.S.* Upholstered, Wood Household Furniture Industry, Missisippi State University, PhD. Dissertation, U.S.A.

Walker, J. W. (1994). "Integrating the Human Resource Function with the Business". *Human Resource Planning*, 17(2), 59–77. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=truevedb=bthveAN=9504251742velang=trvesite=eds-livevescope=siteveauthtype=uid(E.T. 16.02.2019)

Ward, D. and Rivani, E. (2005). "An Overview of Strategy Development Models and The Ward-Rivani Model". Economics Working Papers, June. p.pp. 1–24.

World Economic Forum (1989). *World Competitiveness Report*, Geneva: Imede, 5-12.

Wright, P. M., and McMahan, G. C. (1992). "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management". *Journal of Management*, 18(2), 295-320.

Wright, P. M., McMahan, G. C., and 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. M., Smart, D. L., and McMahan, G. C. (1995). "Matches Between Human Resources and Strategy Among NCAA Basketball Teams". A*cademy of Management Journal,* 38(4), 1052-1074.

Wright, P. M., Dunford, B. B., and Snell, S. A. (2001). "Human Resources and The Resource Based View of the Firm", *Journal of Management*, 27(6),701-721.

Wright, P. M., Gardner, T. M., and Moynihan, L. M. (2003). "The Impact of HR Practices on the Performance of Business Units". *Human Resource Management Journal,* 13(3), 21-36.

Yamin, S., Gunasekaran, A., and Mavondo, F. T. (1999). "Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantage and Organizational Performance: An Empirical Analysis". *Technovation*, *19*(8), 507-518.

Yalçın, Selçuk (1991). *Personel Yönetimi* (4.Basım). İşletme Fakültesi. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü.

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *Istanbul Business Research*, *46*, 74-85.

Yavuz, V. A. (2010). "Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri/ Concept of Sustainability and Sustainable Production Strategies for Business Practices". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.

Yaylacı, A.F. (2007). *Türkiye Endüstriyel Mutfak Sektörünün Rekabetçilik Analizi ve Rekabet Stratejileri.* Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya.

Yıldız, G. ve Balaban, Ö. (2013). *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi* (2. Basım). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Yılmazer, Aydın (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olayla: Yönetim- İnsan Kaynakları Yönetimi- İşçi İşveren İlişkileri* (3.Basım). Ankara: Seçkin Kitabevi.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean Jr, J. W., and Lepak, D. P. (1996). "Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance". *Academy of Management Journal*, 39(4), 836-866.

Yumuşak, S. ve Kışlalıoğlu R. S., 2013. "İşletmeler Üzerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi Üzerine Bir Alan Uygulaması". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (36), .58-61.

Yükseköğretim Kanunu (2547). http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.2547&MevzuatIliski= 0&sourceXmlSearch=

YÖK (2007). Türkiye'nin Yükseköğretim Stratejisi. http:// http:// oktemvardar.com/articles/turkiyenin%20yok_strateji_kitabi.pdf

Zaugg, R. J., Blum, A., and Thom, N. (2001). "Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report". *Survey in European Companies and Institutions. Arbeitsbericht des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern und des eidgenössischen Personalamtes.*

Zahra, S. A., and Pearce, J. A. (1990). "Research Evidence on the Miles-Snow Typology". *Journal of Management*, *16*(4), 751-768.

İnternet Kaynakları

http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/wtnii+Universiteler_Icin_Stratejik_Planlama_Rehberi.pdf(E.T. 06.8.2019)

EK-1: TÜRKİYE'DE FAALİYET GÖSTEREN ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLİŞKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren üniversitelerin rekabet stratejileri ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını belirlemek amacıyla yapılan bir tez çalışmasıdır. Bu çalışma için hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde görev yapmakta olduğunuz pozisyon, eğitim durumunuz ve görev yapmakta olduğunuz üniversitenin statüsünü (devlet, vakıf) belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde üniversitenin izlediği rekabet stratejilerini ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tespitine yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Bu çalışmada elde edilecek veriler bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Anket formunu doldurarak araştırmaya yapacağınız katkı için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Ebru AYKAN
Kayseri Üniversitesi UBF
Tel: (0352) 207 66 66/43569

Arş. Gör. Hande KARAKOÇ
Kayseri Üniversitesi UBF
Tel: (0352) 207 66 66/43571

A. Demografik Değişkenler

1. Görev yapmış olduğunuz üniversitenin statüsü (Devlet/Vakıf): ……

2. Eğitim Düzeyiniz: ……

3. Göreviniz: ……

Lütfen üniversitenizdeki rekabet stratejilerine göre aşağıdaki ifadelerin tamamını, ifadelere katılım derecenizi işaretleyerek cevaplayınız. Her bir ifade için bir seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Üniversitemiz kendi sektörü için yeni pazarlama ve tanıtım yöntemlerini kullanmaya özen gösterir.					
2. Üniversitemiz öğrencilere ulaşılabilecek tüm kanalları değerlendirmeye çalışır.					
3. Üniversitemiz paydaşları adına yeni hizmetler geliştirmek için araştırmalar yapar.					
4. Üniversitemiz sektördeki rakiplerine göre daha iyi hizmet sunar.					
5. Üniversitemiz yeni hizmetleri rakiplerinden daha önce öğrencilere sunar.					
6. Üniversitemiz benzer nitelikteki hizmetleri rakiplerine oranla daha düşük fiyattan sunar.					
7. Üniversitemiz hizmetlerini sunarken hammadde ve kaynaklarını rakiplerinden daha düşük fiyata elde eder.					
8. Üniversitemiz yatırımları için gerekli sermayeyi rakiplerinden daha ucuza temin eder.					
9. Üniversitemiz yeni hizmet geliştirmek yerine mevcut hizmet süreçlerini daha verimli hale getirmek için yatırım yapar.					
10. Üniversitemiz sunduğu hizmetlerin her aşamasında minimum maliyetle iş yapar.					
11. Üniversitemiz hizmetlerin sunumunu minimum sürede gerçekleştirir.					
12. Üniversitemiz tanıtım faaliyetlerinde belirli coğrafi bölgelere odaklanır.					
13. Üniversitemiz öğrencilere özel hizmetler tasarlar.					
14. Üniversitemiz özel bir öğrenci grubunu hedefler.					
15. Üniversitemiz niş (küçük bir öğrenci grubuna odaklanarak) pazarlarda rekabet eder.					
16. Üniversitemiz öğrenci sadakati geliştirmek için özel bir çaba sarf eder.					

Lütfen üniversitenizdeki insan kaynakları uygulamalarına göre aşağıdaki ifadelerin tamamını, ifadelere katılım derecenizi işaretleyerek cevaplayınız. Her bir ifade için bir seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
İnsan Kaynakları Planlaması Faaliyetleri ile İlgili İfadeler					
1. Üniversitemiz, tahmini personel ihtiyaçlarını belirli bir zaman aralığı için planlamaktadır.					
2. Üniversitemizde personel seçiminde ciddi miktarda para harcanmaktadır.					
3. Üniversitemiz insan kaynakları planlamasına çok sayıda insan dahil olur.					
4. Üniversitemizde yapısal ve standart mülakatlar yapılmaktadır.					
Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri ile İlgili İfadeler					
5. Üniversitemiz tarafından düzenlenen eğitimler sonucunda çalışanlar edindikleri bilgileri kullanabilirler.					
6. Üniversitemiz, görevlerin başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan becerilerin geliştirilmesine yardımcı olur (örneğin eğitim, konferans vb.).					
7. Üniversitemiz, kişisel ve profesyonel gelişime büyük ölçüde yatırım yapar (örneğin lisansüstü eğitimler, dil kursları vb.).					
8. Üniversitemizde verilen eğitimler, katılımcılar tarafından değerlendirilir.					
9. Üniversitemiz, öğrenmeyi ve bilginin uygulanmasını teşvik eder.					
10. Üniversitemizde eğitim ihtiyaçları periyodik olarak tanımlanmaktadır.					
Ücret ve Ödül Faaliyetleri ile İlgili İfadeler					
11. Alınan ücret çalışanların ailevi ve bireysel ihtiyaçlarını karşılaması bakımından yeterlidir.					
12. Gelecekte alınacak ücretin yeterli olacağını düşünülmektedir.					
13. Harcanılan çabanın tam karşılığı olan bir ücret alınmaktadır.					
14. Üniversitemizde adil bir ücret sistemi vardır.					
15. Üniversitemizde ödül sistemi üstün nitelikli personeli motive edecek şekildedir.					
16. Üniversitemizde üstün başarı gösterenlere, ilave olarak ödül verilir					
17. Çalışanların aldıkları ödül gösterdikleri başarıya ve performansa bağlıdır.					
18. Üniversitemizde adil bir ödül sistemi bulunmaktadır.					
19. Çalışanlar hesaplı risk aldıkları için ödüllendirilir.					
Performans Değerlendirme Faaliyetleri ile İlgili İfadeler					
20. Performansın objektif bir şekilde ölçüldüğü düşünülmektedir.					

21. Üniversitemizde kullanılmakta olan performans değerlendirme sistemi kariyer gelişimine yönelik olduğu düşünülmektedir.					
22. Çalışanlar, üniversitemizden performansları ilgili geri bildirim ve danışmalık almaktadır.					
23. Üniversitemizin performans değerlendirme sistemine güven duyulmaktadır.					
24. Üniversitemizin performans değerlendirme sistemi çalışanlar üzerinde motive edici bir etkiye sahiptir.					
25. Üniversitemizin performans değerlendirme sistemi bütün çalışanlar için şeffaftır.					
26. Performans değerlendirme sonuçları üniversitemizde eğitim ile ilgili kararlarda temel teşkil etmektedir.					
27. Performans değerlendirme sonuçları üniversitemizde maaş ödeme ile ilgili kararlarda temel oluşturmaktadır.					
Kariyer Faaliyetleri İle İlgili İfadeler					
28. Üniversitemizde çalışanların kariyer yolları açıktır.					
29. Üniversitemizde çalışanların kariyer hedefleri ilk üstleri tarafından bilinmektedir.					
30. Üniversitemizde çalışanların birden fazla yükselebilecekleri pozisyon bulunmaktadır.					
31. Üniversitemizde bireysel ve örgütsel büyüme ihtiyaçları eşleştirilmiştir.					
32. Üniversitemizde çalışanlar için kariyer planları vardır.					
33. Üniversitemizde boşalan bir pozisyon için öncelik mevcut çalışanlara verilir.					
34. Üniversitemizde her bir çalışan kariyer yollarının farkındadır.					
İşçi Sağlığı ve İş güvenliği Faaliyetleri ile İlgili İfadeler					
35. Üniversitemiz var olduğu sürece, çalışanlarımız ömrü yettiğince burada çalışmaya devam edebilirler.					
36. Bu üniversitede çalışanların işten çıkarılması çok zordur.					
37. Bu üniversitede iş güvencesi neredeyse garantidir.					

ÜNİVERSİTELERİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİKLERİNİN SAĞLANMASINDA REKABET STRATEJİLERİ ve İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

ORIJINALLIK RAPORU

%11	%7	%2	%6
BENZERLIK ENDEKSI	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCI ÖDEVLERI

BIRINCIL KAYNAKLAR

1	Submitted to Beykent Universitesi Öğrenci Ödevi	%1
2	www.iticu.edu.tr İnternet Kaynağı	<%1
3	Submitted to Karabük Üniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
4	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<%1
5	adudspace.adu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<%1
6	Submitted to Toros Ãniversitesi Öğrenci Ödevi	<%1
7	Submitted to Bahcesehir University Öğrenci Ödevi	<%1
8	Submitted to Erciyes Ãniversitesi	

ÖZGEÇMİŞ

Arş. Gör. Hande KARAKOÇ

Kişisel Bilgiler

İş Telefonu: +90 3522076666 Dahili: 43571
E-posta: handeozoren@erciyes.edu.tr

Eğitim Bilgileri

Yüksek Lisans, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Türkiye 2016

Lisans, Erciyes Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Kore Dili ve Edebiyatı, Türkiye 2016 - Devam Ediyor

Lisans, Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Türkiye 2010 - 2014

Lisans, Anadolu Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kamu Yönetimi, Türkiye 2008 - 2013

Lisans, İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Çocuk Gelişimi, 2019-Devam Ediyor

Yabancı Diller

İngilizce, B2 Orta Üstü

Korece, B1 Orta

Sertifika, Kurs ve Eğitimler

Eğitim Yönetimi ve Planlama, Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanında TÜBİTAK ARDEB Uygulamalı Proje Yazma Eğitimi, Erciyes Teknoloji Transfer Ofisi, 2018

Eğitim Yönetimi ve Planlama, iGrafx BPM, Business Process Management Software, iGrafx, 2013

Eğitim Yönetimi ve Planlama, KOSGEB Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi, KOSGEB, 2013

Eğitim Yönetimi ve Planlama, Systems Analysis and Program Development, SAP, 2013

Diğer, Türkiye Büyük Millet Meclisi Strateji Geliştirme Başkanlığı, TBMM, 2013

Eğitim Yönetimi ve Planlama, Etkili Özgeçmiş Oluşturma ve Mülakat, kariyer.net, 2013

Eğitim Yönetimi ve Planlama, 21.yy'da Başarı Stratejileri, MELİKSEM, 2010

Araştırma Alanları

Sosyal Bilimler (SOC), Ekonomi ve İş, Endüstriyel İlişkiler ve Çalışma

Akademik Unvanlar / Görevler

Araştırma Görevlisi, Kayseri Üniversitesi, İzzet Bayraktar Uygulamalı Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2018- Devam Ediyor

Araştırma Görevlisi, Erciyes Üniversitesi, İzzet Bayraktar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2016-2018

Diğer, Melikşah Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, 2015 - 2016

Diğer Dergilerde Yayınlanan Makaleler

- **Stratejik Liderliğin Yenilikçilik Performansı Üzerindeki Etkisinde Çalışan Yaratıcılığının Aracılık Rolü**, AYKAN E., KARAKOÇ H. *Eurasian Academy of Sciences Eurasian Business & Economics Journal, ss.108-120, 2017*

Hakemli Kongre / Sempozyum Bildiri Kitaplarında Yer Alan Yayınlar

- **Üniversite Öğrencilerinin Bireysel Yenilikçilik ve Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimlerinin Girişimcilik Yönelimleri Üzerindeki Etkisi**, AYKAN E., KARAKOÇ H., KARAKUŞ G. *2nd International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress, Nevşehir, Türkiye, 9 - 11 November 2018, ss.1-5*
- **İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Bağlılık İle İlişkisinde İş Stresinin Düzenleyici Rolü**, AYKAN E., KARAKOÇ H., KARAKUŞ G., 17. *Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, İzmir, Türkiye, 26 - 28 April 2018, ss.1175-1181*

- **Çalışanların Algıladıkları İş Arkadaşlığı Desteği ve Bilişsel Esnekliklerin Tükenmişlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Kayseri İli Özel Hastaneler Örneği**, AYKAN E., KARAKUŞ G., ÖZÖREN H., *Örgütsel Davranış Kongresi, Adana, Türkiye, 4 - 05 November 2016, ss.99-105*

Katıldığı Bilimsel Toplantılar

2nd International EMI Entrepreneurship Social Sciences Congress, Nevşehir, Kasım, 2018

International Conference on Global Competition and Innovation Management, İstanbul, Kasım, 2017

4. Örgütsel Davranış Kongresi, Adana, Kasım, 2016

3. Örgütsel Davranış Kongresi, Tokat, Kasım, 2015

Ödüller

ÖZÖREN H., Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölüm Birinciliği, Melikşah Üniversitesi, Haziran 2014

ÖZÖREN H., Melikşah Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Fakülte Birinciliği, Melikşah Üniversitesi, Haziran 2014