



T.C.

MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

**YÜKSEK KATILIMLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI VE KURUMSAL İKİLİ
YETENEKLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI KURULUŞLARIN
ALAN ARAŞTIRMASI**

Fadı MAHMOUD

Mardin - 2025

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK KATILIMLI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARI VE KURUMSAL İKİLİ
YETENEKLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ:
TÜRKİYE'DEKİ ULUSLARARASI KURULUŞLARIN
ALAN ARAŞTIRMASI

Fadı MAHMOUD

TEZ DANIŞMANI:
Dr. Öğr. Üyesi: Dawoud ALMOHAMMAD

Mardin - 2025

T.C.
MARDİN ARTUKLU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz İşletme Anabilim Dalı 22741018 No'lu öğrenci Fadi MAHMOUD 'un hazırladığı “Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kurumsal İkili Yeteneklilik Üzerindeki Etkileri: Türkiye'deki Uluslararası Kuruluşların Alan Araştırması” başlıklı çalışma 10/07/2025 tarihinde savunma sınavı yapılmış ve tez jürimiz tarafından oy birliği ile yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri	Unvanı, Adı SOYADI	İmza
Başkan	Dr. Öğr. Üyesi DAWOUD ALMOHAMMAD	
Üye	Dr. Öğr. Üyesi IBRAHİM ALULIS	
Üye	Dr. Öğretim Üyesi HICHAM ABDULWAHAB	

Onay:

Bu yazı Enstitü Yönetim Kurulu tarafından/.... tarihinde onaylanmıştır... /20..../..... tarihli karar ile onaylanan /.... /20...

Enstitü Müdürü

ETİK BEYANI

Mardin Artuklu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içindeki bütün bilgileri etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tez çalışmasının hazırlık, bilgi, belge, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarda bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun davrandığımı,
- Tez çalışmada kullanılan tüm eserlere eksiksiz atıf yaptığımı ve kullanılan tüm eserlere kaynaklar/kaynakçada yer verdiğimi,
- Tez çalışmasının özgün olduğunu,
- Tez çalışmasının Mardin Artuklu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan eder, aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabullendiğimi bildiririm.

İmza

Fadı MAHMOUD

10/07/2025

ÖZET

Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Kurumsal İkili Yeteneklilik Üzerindeki Etkileri: Türkiye'deki Uluslararası Kuruluşların Alan Araştırması

Fadı MAHMOUD

Karmaşık insan ortamlarında faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşların karşılaştığı artan zorluklara yanıt olarak, bu çalışma, yüksek düzeyde bağlı İK uygulamalarının, özellikle sürekli iyileştirme, inovasyon ve değişkenlere uyumu dengeleme becerilerinde, organizasyonel beceriyi artırmada oynadığı rolü analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışma, bu uygulamaların çalışan davranışlarını ve örgütsel performans dinamiklerini nasıl etkilediğini açıklamak için teorik bir temel olarak Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) modeline ve kaynak teorisine dayanmaktadır. Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren bir dizi kâr amacı gütmeyen kuruluşun idari personeline yönelik kendi kendine doldurulmuş bir elektronik anket kullanılarak nicel bir metodolojiye dayanmış ve katılımcı sayısı çeşitli fonksiyonel düzeylerden 224 çalışana ulaşmıştır. Çalışma aracı, önceki literatürde daha önce doğrulanmış ve kanıtlanmış ölçümlere dayalı olarak tasarlanmış ve veriler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) kullanılarak analiz edilmiştir. Amaç, İK uygulamalarını üç gruba ayırdıktan sonra doğrudan ilişkileri test etmektir: yetenek artırıcı, motivasyon artırıcı ve fırsat artırıcı ve iki örgütsel beceri biçimi arasında: sömürücü ve keşfedici. Sonuçlar, fırsat artırıcı uygulamaların el becerisinin her iki yönü üzerinde de en büyük etkiye sahip olduğunu, diğer uygulamaların ise karışık etkiler gösterdiğini gösterdi. Bu bulgular, kâr amacı gütmeyen kuruluşların yenilenirken ve genişlerken operasyonel verimliliği korumalarını sağlayan temel girdiler olarak çalışan katılımını genişletmenin ve işbirlikçi ve esnek bir çalışma ortamını teşvik etmenin kritik önemini vurgulamaktadır. Bilimsel olarak çalışma, önceki çalışmalarda sıklıkla göz ardı edilen kâr amacı gütmeyen sektöre odaklanarak ve bireysel düzeyde İK uygulamalarının analizine dayanarak, örgütsel yetenek literatüründeki önemli bir araştırma boşluğunu doldurmaktadır. Çalışma ayrıca, kâr amacı gütmeyen çalışmaların doğasına uygun stratejik İK uygulamalarını benimseyerek organizasyonel uyumu ve sürdürülebilirliği teşvik etmede karar vericilere ve yöneticilere fayda sağlayabilecek pratik öneriler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamaları, Örgütsel Yeterlilik, Uluslararası Örgütler, Türkiye.

ABSTRACT

The Effects of High-Involvement Human Resource Practices on Organizational Ambidexterity: An Empirical Study on a Sample of International Organizations in Türkiye

Fadı MAHMUOD

In response to the growing challenges faced by non-profit organizations (NPOs) operating in complex humanitarian contexts, this study explores how high-involvement human resource management (HIHRM) practices contribute—particularly through organizational ambidexterity—to enhancing the capacity to balance continuous improvement with innovation and adaptability. The research draws on the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) framework and the Resource-Based View (RBV) to assess the strategic role of HR practices that enhance employees' skills, motivation, and participatory opportunities. A quantitative, cross-sectional approach was employed in the study, based on a self-administered online survey targeting administrative staff in multiple non-profit organizations in Türkiye. A total of 224 participants completed the survey, which was developed using validated instruments adapted from previous scholarly work. Structural Equation Modeling using the PLS-SEM technique was applied to examine the direct relationships between HR practices and the two dimensions of organizational ambidexterity: exploitation and exploration. The results reveal that not all HR practices contribute equally to ambidextrous outcomes. Opportunity-enhancing practices emerged as the most effective in both forms of ambidexterity, while ability- and motivation-enhancing practices showed differentiated effects. These findings highlight the critical role of employee empowerment, engagement, and flexibility in enabling non-profit organizations to simultaneously maintain operational efficiency and foster innovation. From a theoretical perspective, the study fills significant gaps in ambidexterity research by focusing on the often-overlooked non-profit sector and by analyzing micro-level HR practices rather than solely organizational-level strategies. The findings offer practical implications for HR managers, organizational leaders, and policymakers seeking to promote adaptability, sustainability, and innovation in non-profit environments.

Keywords: High-involvement HR practices, organizational ambidexterity, international organizations, Türkiye.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI.....	ii
ETİK BEYANI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
KISALTMALAR.....	xi
BİRİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ.....	1
1.1. Giriş.....	1
1.2. Çalışma Problemi.....	3
1.3. Çalışmanın Önemi.....	4
1.4. Çalışmanın Amaçları.....	5
1.5. Çalışma Modeli ve Hipotez Formülasyonu	6
1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları.....	8
1.7. Önceki Literatür Taraması:	9
İKİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ.....	14
2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Stratejik Önemi	14
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:	16
2.2.1. Seçici Personel:	17
2.2.2. Eğitim ve Gelişim:	18

2.2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme:.....	18
2.2.4. Gelişimsel Performans Değerlendirme	19
2.2.5. Esnek İş Tasarımı:	19
2.2.6. Katılım ve Bilgi Paylaşımı:.....	20
2.3. Katılımı Yüksek İK Uygulamaları	20
2.4. İK Uygulamaları ve Yüksek Katılımlı Uygulamalar:	22
2.5. Bağlılığı Yüksek İK Uygulamaları Modelinin Boyutları.....	24
2.5.1. Yetenek Artırıcı Uygulamalar	25
2.5.2. Motivasyon Artırıcı Uygulamalar	26
2.5.3. Fırsat Artırıcı Uygulamalar	27
2.6. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) Çerçevesinin Tamamlayıcı Modelleri:	29
2.6.1. Durumsal Teori:	30
2.6.2. Kaynak Teorisi	30
2.6.3. Sosyal Değişim Teorisi	30
2.7. Örgütsel Yetenek Kavramı Ve Önemi	31
2.8. Örgütsel Eylem Teorilerinde Keşif ve Sömürü Arasındaki Denge	36
2.9. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Organizasyonel Beceri	39
2.10. AMO Model Entegrasyonu ve Dinamik Yetenek Teorisi.....	41
2.11. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi (HI HRM) Uygulamaları ve Organizasyonel Yeterlilik.....	45
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SAHA ÇALIŞMASI	48
3.1. Çalışmanın Bağlamı	48
3.2. Çalışma Aracı:.....	49
3.3. Örneklemenin Demografisi.....	50
3.4. Veri Analizi ve Ölçüm Modeli Değerlendirme Prosedürleri.....	53
3.4.1. Birincisi: Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi:	53

3.5. Sonuçların Tartışılması.....	63
SONUÇ.....	65
4.1. Çalışma Önerileri	66
4.2. Çalışma Sınırlamaları.....	67
4.3. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler	68
KAYNAKÇA	69
EKLER.....	80
6.1. Anket	80
ÖZGEÇMİŞ.....	89

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. 1. Çalışma Modeli.....	7
Şekil 3. 1. Konstrüktivist model	63



TABLÖLAR DİZİNİ

Tablo 2. 1. Çerçeve özellikleri ÇYN.....	25
Tablo 2. 2. Boyutların karşılaştırılması.....	29
Tablo 2. 3. Teorilerin karşılaştırılması	31
Tablo 2. 4. Sosyal Destek ve Performans Yönetimi Bağlamları.....	33
Tablo 2. 5. Örgütsel becerinin üç modunun karşılaştırılması	34
Tablo 2. 6. Keşif ve sömürü arasındaki karşılaştırma	38
Tablo 3. 1. Örneklemin demografisi	51
Tablo 3. 2. Göstergelerin doygunluğu Faktör Yüklemleri	54
Tablo 3. 3. Kararlılık katsayısı.....	56
Tablo 3. 4. Yakınlaşmanın samimiyeti.....	57
Tablo 3. 5. Fornell ve Larcker.....	57
Tablo 3. 6. HTMT (Türkçe)	58
Tablo 3. 7. Konstrüktivist Modelin Değerlendirilmesi	59
Tablo 3. 8. Belirleme Faktörü R-kare	62

KISALTMALAR

HIHRP'ler:	Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamaları (High-Involvement Human Resource Practices)
AE:	Yetenek Artırıcı Uygulamalar (Ability-Enhancing Practices)
ME: Practices	Motivasyon Artırıcı Uygulamalar (Motivation-Enhancing Practices)
OE:	Fırsat Artırıcı Uygulamalar (Opportunity-Enhancing Practices)
OA:	Organizasyonel Çok Yönlülük (Organizational Ambidexterity)
EXR:	Keşif (Exploration)
EXP:	İstismar (Exploitation)

BİRİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMANIN GENEL ÇERÇEVESİ

1.1. Giriş

Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası insani yardım kuruluşları, bölgesel krizlerin karmaşıklığı, finansman kaynaklarının ve koşullarının çokluğu ve müdahalenin etkinliğine ilişkin toplumsal beklentilerin artmasıyla ilgili artan zorluklara tanık olmaktadır. Bu zorluklar, kuruluşun mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde yönetmesini ve aynı zamanda gelecekteki müdahaleler için yenilikçi çözümler keşfetmesini ve geliştirmesini sağlayan ikili organizasyonel kapasiteler gerektirir. Bu bağlamda “örgütsel belirsizlik” öne çıkmaktadır. Kurumların sürdürülebilir bir şekilde uyum sağlama ve sömürü ile keşif faaliyetlerini dengeleme yeteneklerini yorumlamak için çağdaş bir kavramsal çerçeve olarak. Öncü çalışmalar (Mart, 1991; O’Reilly ve Tushman, 2008) bu kavramı, yıkıcı ortamlarda organizasyonların dayanıklılığını ve sürdürülebilirliğini artıran stratejik bir mekanizma olarak kavramsallaştırır.

Bununla birlikte, örgütsel hüner, kurumsal bir boşlukta ortaya çıkmaz, ancak en başta insan kaynakları yönetimi uygulamaları olmak üzere, benimsenen yönetim yapıları ve örgütsel uygulamalarla doğrudan ilişkilidir. Geçtiğimiz on yıllar boyunca, bu uygulamalar geleneksel yönetsel işlevler olmaktan çıkıp, örgütsel davranışı ve örgütsel sonuçları temelden etkileyen stratejik araçlara dönüşmüştür. Bu bağlamda, yüksek katılımlı HRMP’ler Güven, sorumluluk ve aktif çalışan bağlılığına dayalı bir organizasyon kültürü oluşturma yeteneği nedeniyle modern literatüre artan ilgiyle birlikte.

Bamberger ve Meshoulam (2000) bunu üç ana alanla ölçülen entegre bir sistem olarak tanımlamıştır: (1) işe alım, hareketlilik ve eğitimi içeren insan akışı; (2) performans değerlendirmelerini ve ücretlendirmeyi içeren değerlendirme ve ödüller; ve (3) iş tasarımı ve katılımını içeren iş ilişkileri. Bu kavram, insan kaynakları literatüründe daha önce yer alan kuramsal önermelerle uyumludur (Appelbaum, 2000; Yarasa, 2002; Kase vd., 2009), bu uygulamaları üç önemli boyutu etkileyerek performansı artırmak için bütünleştirici bir şekilde çalışmak olarak görmektedir: çalışanların becerilerini ve bilgilerini geliştirerek performans gösterme yetenekleri, teşvikler ve uygun takdir

sağlayarak motivasyonları ve katılım ve örgütsel sorumluluk düzeylerini artırarak performans gösterme fırsatları. HIHRMP'ler bu nedenle üç işlevsel gruba ayrılır: Kapasite artırıcı uygulamalar (Yetenek Geliştirici), motivasyon artırıcı uygulamalar ve fırsat artırıcı uygulamalar. (Prieto ve Pilar Pérez Santana, 2012)

Bu entegre uygulama paketinin mevcudiyetinin yalnızca çalışma koşullarının iyileştirilmesine veya çalışanların moralinin yükseltilmesine katkıda bulunmakla kalmayıp, aynı zamanda dış çevrenin zorluklarına uyarlanabilir, yenilikçi ve duyarlı bir organizasyonel ortam oluşturduğuna inanılmaktadır. Bu nedenle, HIHRMP'ler ile örgütsel cesaret arasındaki ilişki, bağışçı gereksinimlerine uyumu dengeleme ve yerel toplulukların ihtiyaçlarına uyum sağlama ihtiyacının gelişmiş yönetim modelleri ve aktif personel katılımı gerektirdiği uluslararası insani yardım kuruluşlarında stratejik bir boyut kazanmaktadır.

Türkiye, karmaşık jeopolitik ortamlarda faaliyet gösteren çok sayıda uluslararası kuruluşa ev sahipliği yaptığı ve kurumsal profesyonellik ve stratejik adaptasyona yönelik artan baskılarla karşı karşıya kaldığı için bu önermeyi test etmek için ideal bir bağlamdır. Bu kuruluşların operasyonel merkezileşme ve saha müdahalesi arasındaki çalışmalarının dinamik doğası, İK uygulamalarını organizasyonel beceriye ulaşma yeteneklerini anlamamanın anahtarlarından biri haline getirir.

İnsan kaynakları yönetimi ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye dair uluslararası literatürün göreceli olarak mevcut olmasına rağmen, yüksek katılımlı İK uygulamalarının, özellikle uluslararası insani yardım kuruluşları gibi kâr amacı gütmeyen ve kültürler arası bağlamlarda, örgütsel becerinin geliştirilmesine nasıl doğrudan katkıda bulunabileceğinin anlaşılmasında açık bir boşluk vardır. Çoğu çalışma kâr amacı gütmeyen ve iş bağlamlarına odaklanırken, insani yardım sektörleri hala benzersiz kurumsal özelliklerine değinen nitel çalışmalara ihtiyaç duymaktadır.

Bu doğrultuda, bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası örgütlerden oluşan bir örneklem üzerinde uygulamalı bir çalışma aracılığıyla, bağlılığı yüksek İK uygulamaları ile örgütsel beceri arasındaki nedensel ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın sonuçlarının, insani yardım kuruluşlarının performansını artırmada İK uygulamalarının stratejik boyutlarının anlaşılmasına yardımcı olan bir bilgi çerçevesinin oluşturulmasına katkıda bulunmasının yanı sıra, verimlilik ve yenilikçi yanıt arasında

sürdürülebilir bir denge sağlamak için iç politikaların geliştirilmesine yönelik pratik öneriler sunması beklenmektedir.

1.2. Çalışma Problemi

Birden fazla ortamda faaliyet gösteren uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, bir yandan operasyonel verimliliği korumak, diğer yandan uyarlanabilirlik ve yenilik arasında hassas bir denge gerektiren 3ıkarabi zorluklarla karşı karşıyadır. Bu tür bağlamlarda, organizasyonel belirsizlik, organizasyonun inovasyon ve deney gerektiren keşif faaliyetlerini ve sömürüyü uzlaştırma yeteneğinde kendini gösterdiği için stratejik bir gereklilik haline gelir verimliliği artırmaya ve operasyonel performansı en üst düzeye çıkarmaya odaklanır.

Bu değişkenler ışığında, Yüksek Katılımlı İK Uygulamaları, insan sermayesini geliştiren ve çalışanların örgütsel performansın şekillendirilmesi ve yönlendirilmesinde aktif olarak yer almalarını sağlayan esnek bir stratejik çerçeve olarak ortaya çıkmıştır. Yetenek-Motivasyon-Fırsat Modeli'ne (AMO Modeli) göre bu uygulamalar üç ana boyuta ayrılmaktadır:

- Yetenek Artırıcı Uygulamalar (AE): Seçici işe alım ve özel eğitim yoluyla.
- Motivasyon Artırıcı Uygulamalar (ME): Ödül sistemleri ve performans değerlendirmesi.
- Fırsat Artırıcı Uygulamalar (OE): Kariyer güçlendirme ve karar alma süreçlerine katılım yoluyla.

Kâr amacı gütmeyen bağlamlarda HI-İKY ile ilgili çalışmaların bolluğuna rağmen, araştırma boşluğu, bu uygulamaların bireysel düzeyde, operasyonel baskıların insani ve sosyal hedeflerle kesiştiği uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar içinde, örgütsel cesaret (keşif ve sömürücü) boyutlarını nasıl etkilediğine dair teorik ve ampirik bir anlayış eksikliği ile kendini göstermektedir.

Önceki çalışmaların çoğu, insan kaynaklarının örgütsel beceri üzerindeki etkisini anlamak için bir mekanizma olarak çalışanların çok yönlü davranışlarının dinamikleri üzerinde durmadan, HI-İKY ile performans arasındaki doğrudan ilişkiye odaklanmıştır. Bu, açıklayıcı modellerin, ilişkinin doğasını ve ayrıntılarını ortaya 3ıkarabilecek nicel

araçlar kullanılarak, Türkiye’deki uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşların ortamı gibi belirli örgütsel ortamlarda test edilmesi ihtiyacını vurgulamaktadır. Buna göre, bu çalışma şu ana sorudan başlamaktadır:

Üç boyutuyla (AE, ME ve OE) yüksek katılımlı İK uygulamaları, Türkiye’deki uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşların çalışanları arasındaki keşifçi ve sömürücü organizasyonel becerinin boyutlarını nasıl etkiliyor?

Aşağıdaki alt sorular bu ana sorunun alt sorularıdır:

1. AE uygulamaları, çalışanların keşif davranışlarını geliştirmede (örneğin, yenilik, inisiyatif ve yeni çözümler önerme) ne kadar etkilidir?
2. Motivasyon artırma (ME) uygulamaları, çalışanları keşif faaliyetleriyle ilişkili deney yapmaya ve risk almaya nasıl motive eder?
3. Fırsat Teşviki (OE) uygulamaları, öğrenme ve inovasyona katılım için teşvik edici bir organizasyonel ortam sağlamaya ne ölçüde katkıda bulunur?
4. AE uygulamaları, çalışanların görevleri yerine getirme ve operasyonel performansı iyileştirme konusundaki verimliliğini ne ölçüde artırıyor?
5. Motivasyon artırma (ME) uygulamalarının örgütsel bağlılık ve verimlilik odaklılık oluşturmadaki rolü nedir?
6. Fırsat Geliştirme (OE) uygulamaları, mevcut organizasyonel süreçlerin iyileştirilmesinde ve etkili uygulamaların tekrarlanmasında çalışan katılımını nasıl destekler?

1.3. Çalışmanın Önemi

Bu çalışmanın önemi, onu çağdaş literatüre ve uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda insan kaynakları yönetimi alanına benzersiz bir katkı yapan çeşitli teorik ve pratik düşüncelerin bir araya gelmesinden kaynaklanmaktadır:

Birincisi: Teorik Olarak

Bu çalışma, Arap ve uluslararası literatürde, yüksek katılımlı İKY uygulamaları ile hem keşfedici hem de sömürücü örgütsel hırs arasındaki etkileşimli ilişkiye dair bir boşluğu doldurmaya yöneliktir, bu ilişki, özellikle kâr amacı gütmeyen bağlamlarda henüz yeterli çalışma almamıştır. Ayrıca Yetenek-Motivasyon-Fırsat Modeli'nin (AMO Modeli) uygulanmasının genişletilmesine de katkı sağlar Karmaşık ve çok amaçlı bir

organizasyon ortamında, HI-HRM'nin her bir boyutunun çalışanların ikili işlevsel davranışları üzerindeki etkisini test ederek. Bu, insan kaynakları yönetimi perspektifinden "örgütsel beceri" kavramının teorik anlayışını geliştirecek ve daha kapsamlı açıklayıcı modeller oluşturmak için bir temel sağlayacaktır.

İkincisi: Pratik Bir Bakış Açısıyla

Bu çalışmanın sonuçları, operasyonel verimlilik ve sürekli yenilenme arasında bir denge gerektiren stresli bir operasyonel ortam ışığında, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlarda insan kaynakları yönetiminde etkili uygulamalar için bir tanı aracı sunmaktadır. Beklenen sonuçlar, karar vericilerin ve İK yöneticilerinin, çalışanların inovasyon ve disiplini birleştiren ikili rolleri yerine getirmelerini sağlayan politikalar ve uygulamalar tasarlamalarını sağlayacak, bu da organizasyonun uyum sağlama ve yanıt verme hazırlığını artıran ve başarıya yeteneğini artıran politikalar ve uygulamalar tasarlamalarını sağlayacaktır Sosyal ve insani hedeflerini verimli ve sürdürülebilir bir şekilde yerine getirir.

1.4. Çalışmanın Amaçları

Bu çalışma ile aşağıdaki kriterler elde edilmektedir:

- Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında kapasite artırma, motivasyon artırma ve fırsat artırma olmak üzere üç bileşeni olan Yüksek Katılımlı İKY Uygulamalarının etkisinin analiz edilmesi.
- Her bir HI-HRM Uygulamaları kategorisinin, çalışanlarda keşif (örneğin, yenilik, inisiyatif, fırsat arama) veya sömürücü (örneğin, performans iyileştirme, süreç uyumu ve verimlilik) davranışları nasıl teşvik edebileceğini ve dengeli ve etkili bir organizasyon ortamına nasıl katkıda bulunabileceğini gösterin.
- Uluslararası kuruluşlardaki karar vericilere ve insan kaynakları yöneticilerine, operasyonel verimlilik ve stratejik inovasyon arasında bir denge sağlayabilen insan kaynakları politika ve stratejilerinin tasarlanması ve uygulanmasına yönelik rehberlik etmeye katkıda bulunan uygulamalı bir çerçeve sağlamak.
- Çok zorlu bir kâr amacı gütmeyen kuruluş bağlamında ölçülebilir bir analitik model sunarak, yüksek katılımlı İK uygulamaları ve organizasyonel beceri

arasındaki ilişkiye dair Arap ve uluslararası literatürdeki bilgi boşluğunu kapatmaya katkıda bulunun.

1.5. Çalışma Modeli ve Hipotez Formülasyonu

Stratejik yönetim ve insan kaynakları alanındaki çağdaş literatür, yüksek katımlı insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, hem sömürücü hem de keşfedici yönlerde örgütsel beceriyle ilgili davranışlar da dahil olmak üzere, çalışanlar arasında dinamik davranışları teşvik etmek için en etkili örgütsel araçlardan biri olduğunu göstermektedir (Jiang vd., 2012; Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Bu etki, HI-İKY uygulamalarını birbirini tamamlayan üç kategoriye ayıran Yetenek-Motivasyon-Fırsat Modeli olarak bilinen kavramsal modele dayanmaktadır (Al-Agry, 2021):

- Bireylerin verimliliğini artırmayı ve operasyonel görevleri doğru bir şekilde yerine getirmelerini sağlamayı (sömürü) amaçlayan, aynı zamanda yenilikçi becerilerini geliştirmeyi ve yeni deneyimler yaşamalarını sağlamayı amaçlayan seçici işe alım ve yoğun eğitim gibi Yetenek Artırıcı Uygulamalar (AE) (Keşif)
- Teşvik, takdir ve geri bildirim sistemleri gibi motivasyon artırıcı uygulamalar (ME), çalışanları günlük performanslarını iyileştirmeye aktif olarak katılmalarının yanı sıra risk alma ve değişim girişimlerine katılma istekliliklerini motive eder
- Kariyer güçlendirme ve karar alma süreçlerine katılım gibi fırsat artırıcı uygulamalar (OE), deney, adaptasyon ve yeniliği teşvik eden bir organizasyonel ortam sağlarken aynı zamanda operasyonel verimliliği artırmak için mevcut becerileri kullanır (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Bu entegre çerçeve, mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını ve yeni kaynakları ve fırsatları keşfetme ve geliştirme arayışını dengeleme yeteneği olduğundan, kuruluşun organizasyonel belirsizlik elde etme yeteneğini geliştirir. Bu üç uygulama sayesinde kuruluşlar, çalışanlar arasında gerçek zamanlı operasyonel verimlilikten ödün vermeden gelecekteki yenilikleri destekleyen iki yönlü bir organizasyonel davranış oluşturabilir.

Bu teorik temele dayanarak ve HI-İKY ile örgütsel yetenek arasındaki etkileşimli ilişkiyi vurgulayan literatüre dayanarak, aşağıdaki hipotezler formüle edilebilir:

Hipotez 1 (H1):

Bağlılığı yüksek İK uygulamalarının, sömürücü organizasyonel yetenek ve iştirakleri üzerinde üç boyutunda olumlu bir etkisi vardır:

H1a: Sömürücü örgütsel beceriyi teşvik etme kapasitesini artırmaya yönelik uygulamaların olumlu bir etkisi vardır.

H1b: Sömürücü örgütsel beceri üzerinde motivasyon artırıcı uygulamaların olumlu bir etkisi vardır.

H1c: Fırsat artırıcı uygulamaların sömürücü örgütsel yetenek üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Hipotez II (H2):

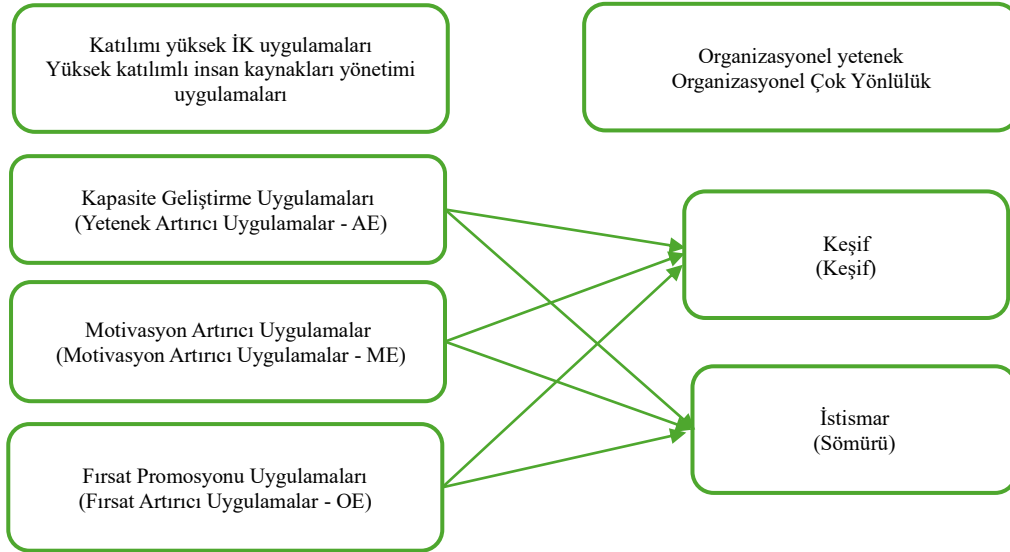
Bağlılığı yüksek İK uygulamalarının üç boyutuyla keşifsel organizasyonel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır ve bunların bir iştirakidir:

H2a: Örgütsel keşif becerisini geliştirme kapasitesini artırmaya yönelik uygulamaların olumlu bir etkisi vardır.

H2b: Motivasyon artırıcı uygulamaların keşfedici örgütsel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2c: Fırsat artırıcı uygulamaların keşifsel organizasyonel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Değişkenler arasındaki ilişki aşağıdaki çalışma modeli ile temsil edilebilir:



Şekil 1. 1. Çalışma Modeli

1.6. Çalışmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma, aşağıdaki gibi net metodolojik, zamansal, mekansal ve örgütsel sınırlarla tanımlanmıştır:

Objektif Sınırlılıklar:

Bu çalışma, uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar ortamında kapasite, motivasyon ve fırsat artırma uygulamaları ile hem keşfedici hem de sömürücü türlerin örgütsel becerisi ile temsil edilen yüksek katılımlı İKY uygulamaları arasındaki ilişkiyi analiz etmeye odaklanmaktadır. Çalışma, herhangi bir ara değişkeni veya genel örgütsel performans veya diğerleri gibi diğer örgütsel etkileri ele almamaktadır.

Metodolojik Sınırlar

Çalışma nicel, betimsel-analitik bir yaklaşıma dayanmakta olup, katılımcılardan veri toplamının temel aracı olarak kapalı anket aracı kullanılmıştır. Anket, nitel görüşmeler yapmadan veya vaka çalışmaları gibi tamamlayıcı araçlar kullanmadan, farklı organizasyonel seviyelerdeki (üst yönetimden üst düzey denetçilere kadar) yöneticilerin tutumlarını ve tahminlerini ölçmek için tasarlanmıştır.

Mekansal Sınırlar

Çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren, yardım, eğitim, koruma ve geçim kaynakları gibi birden fazla sektörde faaliyet gösteren uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla sınırlıdır. Örneklem, sınırlar dışındaki kuruluşlara veya yalnızca uzaktan çalışan kuruluşlara genişlemeden, Türkiye toprakları içinde etkin bir operasyonel varlığı ve ofisleri olan kuruluşlarla sınırlıdır.

Zamansal Sınırlar

Çalışma dönemi, 2023'ün başından 2025'in ortasına kadar uzanıyor ve bu dönemde veriler toplandı ve analiz edildi. Böylece sonuçlar, söz konusu zaman dilimi içindeki örgütsel uygulamaların ve davranışların gerçekliğini yansıtmaktadır.

1.7. Önceki Literatür Taraması:

Yetenekleri çeken, geliştiren ve elde tutan resmi politikalar ve prosedürler olarak tanımlanan insan kaynakları yönetimi uygulamaları (Tay vd., 2017), literatürde bazen "sosyal açıdan sorumlu İK uygulamaları, değişim odaklı uygulamalar, yüksek performanslı İK uygulamaları, yüksek taahhütlü İK uygulamaları veya yüksek katılımlı İK uygulamaları (Mariappanadar, 2020). Etiketler, sosyal açıdan sorumlu İK uygulamalarının çalışanın sosyal ve kişisel yönlerini bütünsel olarak ele almaya çalıştığı, değişim odaklı uygulamaların ise kuruluşun devam eden dönüşümlere uyum sağlama becerisine odaklandığı belirli hedeflere bağlı olarak değişse de, nihai hedef aynı kalır: insan sermayesini kuruluşun öncelikleriyle uyumlu hale getirmek (Tay vd. 2017).

Bağlılığı yüksek İK uygulamaları, yoğun eğitim, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve performansa dayalı ücretlendirme sistemleri gibi entegre eylem paketleri yoluyla insan sermayesine yapılan yoğun yatırımın, yalnızca bireylerin teknik ve beceri yeteneklerini geliştirmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışan ve örgüt arasındaki ilişkinin karşılıklı temellere dayandığını savunan sosyal değişim teorisinin ilkelerine dayalı olarak örgüte duygusal bağlılık duygularını sağlamlaştırdığı temel fikrine dayanmaktadır. Bir kuruluş, çalışanların refahına ve beceri gelişimine ne kadar çok yatırım yaparsa, kuruma o kadar sadık ve adanmış hissederler (Yang, 2012), çünkü bu çalışma kavramsal bir model önerdi ve yüksek düzeyde bağlı İK uygulamalarının beş kavramının (yani, takdir, yetkilendirme, yetkinlik geliştirme, adil ödüller ve bilgi paylaşımı) ön saflardaki çalışanlar için duygusal bağlılığın gelişimini kolaylaştırdığını varsaydı.

Maden (2015), çalışanların öğrenme yönelimlerini ve işe bağlılığını artırmanın, bağlılık bileşenleriyle, yani mesleki yetkinlik geliştirme ve bilgi paylaşımı için yapılandırılmış programlarla pozitif ilişkili olduğunu, yüksek düzeyde taahhüt edilen tüm algılanan İKY uygulamalarının çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğunu ve bunun da öğrenme hedeflerine yönelimlerini öngördüğünü göstermiştir. Buna ek olarak, sonuçlar, katılımın hem bireysel inovasyonu hem de geri bildirim anketini önemli ölçüde etkilediğini, öğrenme hedefi yöneliminin ise yalnızca geri bildirim anketini öngördüğünü gösterdi. Son olarak, elde edilen sonuçlar, yalnızca algısal güçlendirme ve yetkinlik geliştirme uygulamalarının, katılım ve öğrenme hedefi yönelimi yoluyla geri bildirim sorgulama ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Son yıllarda, araştırmacılar Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) çerçevesine (Appelbaum vd. 2000) "yüksek katılımlı İK uygulamalarını veya gelişmiş yetenek, motivasyon ve fırsat uygulamalarını" yorumlayan ve ölçen birleşik bir mercek olarak yöneldiler. Bu model kapsamında, sıkı eğitim ve beceri geliştirme programları gibi yetenek artırıcı uygulamalar, çalışanların karmaşık görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duydukları yetkinlikleri oluşturmakla ilgilenir; performansa dayalı ücretlendirme sistemleri, performansa dayalı ödüller ve şeffaf terfi yolları, çalışanları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya motive ederken, katılımcı karar verme yapıları, rolleri genişletmek için iş yeniden tasarımları ve işlevler arası ekipler gibi fırsat artırıcı uygulamalar, çalışanların becerilerini uygulamalarına ve hızlı bir şekilde yenilik yapmak ve yanıt vermek için ekstra yol kat etmelerine olanak tanır (Hassan et al. 2020). Ampirik kanıtlar, entegre AMO uygulama paketlerini benimseyen kuruluşların, gelişmiş inovasyon yetenekleri, artan üretkenlik, azalan ciro, daha yüksek çıktı kalitesi ve daha yüksek iş tatmini dahil olmak üzere birçok boyutta üstün sonuçlar elde ettiğini defalarca göstermiştir (Huertas-Valdivia vd. 2021).

Bu, AMO modelinin (Appelbaum vd. 2000) birbiriyle ilişkili üç boyuta dayanan kavramsal çerçevesini doğrular: Yetenek, Motivasyon ve Fırsat. Lepak vd. (2006), bu boyutların tutarlı paketler içine entegrasyonunun, edinilen yeteneklerin çalışanın iç motivasyonunu artırdığı ve ona bir duygu sağladığı ayrı uygulamalara odaklanmak yerine örgütsel performansta somut iyileşmelere yol açtığını bulmuşlardır. Çabalarının maddi ve manevi olarak adil bir şekilde ödüllendirileceği, bu da yeni çözümlerin yaratılmasına aktif olarak katkıda bulunma ve verimlilik seviyesini yükseltme arzusunun pekiştiriyor.

Ortaya çıkan bağlamlarda, Al-Hamadan vd. (2016), Ürdünlü hemşirelerin karar alma süreçlerine katılımlarına ilişkin algıları ile işe bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki bulmuş, ancak Aladwan vd. (2015) tarafından belirtildiği gibi, kültürel ve örgütsel sınırların bazı organizasyonlarda bu uygulamaların etkinliğini kısıtladığını belirtmişlerdir. Ürdün organizasyonlarında eğitim ve gelişim uygulamalarının düzenli olarak uygulanmasındaki düşüş, insan kaynakları ve sadakat arasında genel olarak pozitif bir korelasyon olmasına rağmen, uzun vadeli organizasyonel bağlılık oluşturma yeteneklerini sınırlıyor. Küresel olarak, Bos-Nehles ve Veenendaal (2019), çalışanların haksız tazminat algısının yenilikçi iş davranışlarını engellediğini, bilgi paylaşımı ve destekleyici denetimin fikir üretme ve uygulama yeteneklerini geliştirdiğini, bilgi paylaşımının etkisini güçlendiren ve eğitimin inovasyon üzerindeki etkisini azaltan iç

inovasyon iklimi için değiştirici bir rol oynadığını iddia etti ve Deepakshi Jaiswal ve Dhar (2017) İK uygulamaları ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişki genellikle dolaylıdır ve duygusal bağlılık ortamından geçer, çünkü duygusal bağlılık, çalışanın organizasyonun çabasına değer verdiğini hissettiğinde inovasyon motivasyonlarını destekler ve ona yeni fikirleri denemek için güvenli bir psikolojik ortam sağlar ve Noor vd. (2017), HI-İKY arasında pozitif bir ilişki gösterdiklerinde bu verileri pekiştirmiştir ve inovasyon davranışları, araştırma kapsamını çeşitli sektörleri ve iş deneyimlerini içerecek şekilde genişletmenin ve nedensel ilişkileri daha derinlemesine keşfetmenin önemini vurguladı.

Öte yandan, Guerci vd. (2015), insan kaynakları yönetimi uygulamalarının stratejik hedefi olan çalışanların yeteneklerini geliştirmek, motivasyonlarını teşvik etmek ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için onlara uygun firsatları sağlamak üzerine odaklanmıştır. Bu alışma, AMO modelini geliştiren İK yönetimi uygulamalarının organizasyonel beceriye nasıl katkıda bulunduğunu göstermedeki kapsamlı olması nedeniyle bu tanımı benimsemiştir.

Bununla birlikte, bu uygulamalar ile örgütsel belirsizlik kavramı arasındaki doğrudan bağlantı sınırlı kalmıştır, ancak yaratıcılık, bir örgütün keşif ve sömürüyü Duncan'ın (1976) Mart 1991'de tanımladığı ve genişlettiği eşzamanlı etkinlikle dengeleme yeteneğini temsil eder örgütsel öğrenme teorisi aracılığıyla keşif, yeni bilgileri araştırma, deneme ve benimseme sürecidir, sömürü ise kısa vadeli sonuçlar için mevcut süreçleri ve ürünleri iyileştirmeye odaklanır.

Bağlamsal Ambidexterity, modern yönetimde merkezi bir kavramdır, çünkü tek bir organizasyonel birim içindeki bireylerin, her görev için ayrı birimler veya özel organizasyon yapıları oluşturmaya gerek kalmadan mevcut kaynakların verimli kullanımını ve yeni firsatların eşzamanlı olarak araştırılmasını dengeleme yeteneğini ifade eder. Bu marifet, çalışanların yeniliğe ve yeniliğe açık olurken rutin görevlere uyum sağlamalarını destekleyen esnek bir çalışma ortamı yaratmaya dayanıyor.

Gibson ve Birkinshaw'un (2004) belirttiği gibi, bu dengeyi sağlamak, bireylerin durumun gerekliliklerine bağlı olarak farklı çalışma tarzları arasında geçiş yapmalarına izin veren, kendi kendine inisiyatif almayı ve dinamik adaptasyonu teşvik eden bir örgüt kültürü gerektirir. şimşek vd. (2009) bu kavramda dört tür örgütsel yetenek tanımlamıştır:

- Döngüsel Ambidexterity: Verimliliğe odaklanma dönemleri (sömürü) ile yenilik (keşif) dönemleri arasındaki alternatif süreye dayanır.
- Karşılıklı Çok Yönlülük: farklı birimlerin sömürü ve keşfi entegre etmek için etkileşimli olarak etkileşime girdiği yer.
- Harmonik Ambidexterity: Birine diğerine hakim olmadan iki aktivite arasında sürekli ve uyumlu bir denge ile karakterize edilir.
- Bölümsel Ambidexterity: Aralarında koordinasyon mekanizmaları bulunan her göreve ayrı birimlerin atandığı.

Bu kalıplar, organizasyonel becerinin tek bir yaklaşım olmadığını, şirketlerin sektörlerinin doğasına, büyüklüklerine ve rekabet ortamlarının karmaşıklığına bağlı olarak benimseyebilecekleri çoklu stratejiler olduğunu vurgulamaktadır. En büyük zorluk, kısa ve uzun vadede yüksek performans sağlamak için sürekli öğrenmeyi ve stratejik adaptasyonu destekleyen yönetim sistemleri tasarlamak olmaya devam etmektedir.

Uluslararası insani yardım kuruluşlarının karşı karşıya kaldığı, finansman baskıları ve tehdit altındaki toplulukların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik acil ihtiyaçla çatıştıkları operasyonel ve etik karmaşıklıklar ışığında, bağlamsal beceri, sürdürülebilirlikleri ve krizlere hızlı bir şekilde uyum sağlama yetenekleri için kilit bir faktördür (Lavie vd., 2010; Günlük görevleri yerine getirirken, yenilikçi çabaların takdirini yansıtan adil ücretlendirme sistemleri aracılığıyla onları motive etmek ve karar vermede mevcut verimliliğin elde edilmesini hedef toplulukların gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmekle uzlaştırmalarına olanak tanıyan gerçek fırsatlar sağlamak (Patel vd., 2013).

Bu bağlantının psikolojik ve örgütsel mekanizmalarının anlaşılmasını derinleştirmek için araştırma, Deci ve Ryan'ın (1985) kendi kaderini tayin etme teorisi modelini ödünç alıyor ve bu model, çalışanların öz motivasyonunu üç temel ihtiyaç üzerinden açıklıyor: özerklik, yeterlilik ve ilişkililik. HI-HRM uygulamaları, yetkinlikleri geliştirmek, çalışanı güçlendirmek ve onlara kendilerine güvenmeleri ve karar verme süreçlerine katılmaları için alan sağlamak için bir teşvik sağladığında, bu üç psikolojik ihtiyacı karşılar ve böylece performans ve yenilik yapma öz motivasyonlarını artırır. Arama ve İnovasyon Faaliyetlerine Katkıda Bulunmak İçin Gerçek Fırsatlar Appelbaum vd., 2000. Lepak vd., 2006).

Buna ek olarak, son literatür, HI-İKY ile örgütsel beceri arasındaki ilişkinin ancak bireysel ve örgütsel düzeyler arasındaki etkileşimli analiz yoluyla tam olarak anlaşılabilirliğini vurgulayan çok düzeyli yaklaşımlara dayanmaktadır. Esasen, sonuçlar, yüksek düzeyde bağlı İK uygulamalarının "paketinin" organizasyonel beceri ile pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve çalışan yeterlilik davranışlarının, yüksek katılımlı İK uygulamaları ile organizasyonel beceri arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini gösterdiğinden, günlük sömürü görevleri ile uzun vadeli keşif süreçleri arasında bir denge sağlamada çalışanları bireysel düzeyde destekler. Bulgular ayrıca, kuruluşun organizasyonel cesaret elde etmesine yardımcı olan işe alım, ekip çalışması ve ekip çalışması eğitimi yoluyla çalışanların yaratıcılık davranışını teşvik etmede yüksek katılımlı İK uygulamalarının değerini vurgulamaktadır (Al-Agry, 2021).

AMO modeli, çok düzeyli bir çerçevede sosyal değişim ve kendi kaderini tayin etme teorileriyle birleştirildiğinde, edinilen yeteneklerin, öz motivasyonun ve katılım için metodolojik fırsatların, bağlamsal beceriyi etkin bir şekilde destekleyen çevresel koşullar yaratmak için nasıl bir araya geldiğini göstermek mümkün hale gelir ve çalışanın, çalışma ortamındaki kültürel zorlukların ve çeşitliliğin iç içe geçtiği Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası insani yardım kuruluşlarında bağlamsal yetenek kavramının özü olan günlük operasyonel verimliliğini korurken aynı iş rolü içinde inovasyon yapabilmesine olanak tanır yerel ve bölgesel krizlere hızlı ve sürdürülebilir bir yanıt verme ihtiyacı ile insani kriz ve çalışmamızın odaklanacağı şey budur.

İKİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMANIN KURAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Kavramı ve Stratejik Önemi

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), örgütsel performansın etkinliğini ve sürdürülebilirliğini artırmak amacıyla, bireylerin politika ve uygulamalarını kuruluşun genel hedefleriyle ilişkilendiren bütüncül bir bakış açısına dayanan entegre bir stratejik sistemdir. Bu departman artık sadece işe alım ve eğitim gibi geleneksel işlevlerle ilgilenen operasyonel bir araç olmaktan çıkmış, stratejik vizyonun formüle edilmesinde, örgüt kültürünün şekillendirilmesinde ve insan sermayesinin doğasında var olan yeteneklerin teşvik edilmesinde kilit rol oynayan örgütsel bir aktöre dönüşmüştür. Armstrong'a (2010) göre Bu dönüşüm, davranışsal ve örgütsel kavramların insan sermayesi teorileri ile entegrasyonunu, bireylerin potansiyelini teşvik edici bir çalışma ortamına yatırmayı amaçlayan pratik bir çerçevede yansıtmaktadır.

İnsan kaynakları yönetiminin stratejik önemi, bireysel hedefleri kolektif çıkarlarla ilişkilendirme yeteneğinde yatmaktadır, bu da onu bir iç uyum motoru ve sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma kaynağı haline getirmektedir. Boxall ve Purcell (2022), insan kaynağının kıt, karmaşık ve organizasyonun iç bağlarıyla yakından bağlantılı olması nedeniyle kopyalanması en zor organizasyonel varlık olduğunu vurgulamaktadır, bu da ona kolayca değiştirilemeyecek stratejik bir karakter kazandırmaktadır. Diğer kaynaklar ve bunların insanların verimliliği, uygulama kalitesi ve organizasyonel ilişkilerin etkinliği yoluyla katma değere dönüştürülmesi.

Dessler vd. (2015), insan kaynakları yönetimini, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve iş sonuçlarını etkileyen bir dizi uygulama olarak tanımlamaktadır ve bu tanım, çalışma ortamının örgütsel performansın formülasyonunda oluşturduğu etkileşimli ve psikolojik yönüne ışık tutan bir tanımdır. Holman vd. (2003), değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilen dinamik çalışma ortamları oluşturmada önemli bir unsur olarak öğrenilmiş ve motive olmuş çalışma ekiplerinin önemini vurgulamaktadır Kurumsal uyumu artıran ve çatışmaları etkili bir katılımcı şekilde ele alan insan ilişkileri kurarak verimlilik ve adaleti dengeleme ihtiyacı.

Aynı şekilde, Delery (1998), insan kaynakları yönetiminin gücünün, ekonomik dönüşüm veya kriz dönemlerinde, organizasyonun insanların verimliliğinden ve uyarlanabilir esnekliğinden yararlanarak esnek, bilgiye dayalı ve kapsayıcı yanıtlar sağladığı için belirgin olduğunu savunmaktadır. İnsan kaynakları, yalnızca beceri geliştirme yoluyla değil, aynı zamanda entegre bir örgütsel sistem içinde enerjileri kanallandırmak ve yaratıcılığı teşvik ederek örgütsel performansı sağlayan en önemli altyapıdır.

Tanımlar, farklı teorik öncüllere ve örgütsel bağlamlara göre değişmiştir. Obikoya (2002) bunu kamu yönetiminin bir uzantısı olarak görürken, örgütsel etkililiği elde etmek için bireysel çabaları koordine etmeye odaklanırken, Byars ve Rue (2011) bunu doğrudan analiz, tasarım, planlama, işe alma ve değerlendirme süreçlerine bağlar ve yönetici rolünün stratejik rolüne paralel olması gerektiğini düşünür. Alvesson ve Faturalandırma (1996) İnsan kaynakları yönetimi, çeşitliliği kolektif yaratıcılık fırsatlarını artıracak ve kapsayıcı ve eşitlikçi bir ortamda bireyler arasında yapıcı etkileşimi geliştirecek şekilde yöneterek entelektüel ve kültürel çoğulculuğu harekete geçirmenin bir yolu olarak kabul edilir.

Bu bilgi ve uygulama örtüşmesinin ışığında, insan kaynakları yönetimi, organizasyonel büyüme ve sürdürülebilir dönüşüm hedeflerini destekleyecek şekilde, iç ilişkilerin yeniden yapılandırılması ve performans unsurları arasında entegrasyonun sağlanması için etkili bir mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır. Örgütlerin başarısı sadece teknolojiye veya sermayeye sahip olmalarıyla değil, aynı zamanda insan kaynaklarının potansiyelini ne ölçüde yatırım yapabildikleri ve bunları bireysel hedefleri ve kolektif çıkarları birleştiren kapsamlı bir vizyon içinde harekete geçirebildikleri ile de ölçülür (Holman vd., 2003; Dessler, 2007, Armstrong, 2010).

Yukarıdakilere dayanarak, insan kaynakları yönetiminin artık yönetsel yönlerle sınırlı geleneksel bir işlev olmadığı, değişen ve karmaşık ortamlarda organizasyonların sürdürülebilirliğini ve başarısını doğrudan etkileyen stratejik bir dayanak haline geldiği açıktır. Literatür, bu bölümün etkinliğinin, bireylerin isteklerini örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirme yeteneği ile ilgili olduğunu göstermiştir. Bu nedenle adalet, inovasyon ve insan sermayesi gelişimine dayalı entegre bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Bu nedenle, insan kaynaklarının yönetimine yatırım yapmak, rekabetçi ve kariyer geleceklerine yapılan bir yatırımdır.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları (İKY uygulamaları), çağdaş organizasyonların oluşturulmasında çok önemli bir unsurdur, çünkü bu uygulamalar artık geleneksel yönetim işlevleriyle sınırlı değildir, ancak organizasyonel farklılaşmanın sağlanmasına ve genel performansın artırılmasına katkıda bulunan stratejik araçlar olarak kullanılmaktadır. Bu uygulamalar, kuruluşun uzun vadeli hedefleri doğrultusunda yetkin bireyleri çekmeyi, geliştirmeyi, motive etmeyi ve elde tutmayı amaçlayan birbiriyle ilişkili bir dizi politika ve prosedür olarak tanımlanmaktadır (Noe vd. 2011; Armstrong, 2010).

İK uygulamalarına bakış, insan sermayesinin sadece destekleyici bir kaynak değil, aynı zamanda organizasyonel değeri şekillendirmede ve çevresel dönüşümlere uyumu teşvik etmede aktif bir unsur olduğu öncülüne dayanarak, işlevsel bir yaklaşımdan stratejik bir yaklaşıma dönüşmüştür. Birçok araştırmacı, bu uygulamaların etkinliğinin, çalışan bağlılığını iyileştirmeye, iş tatminini artırmaya, ciroyu azaltmaya ve inovasyonu teşvik etmeye yansıdığını, bunun da bireysel ve kolektif performansın iyileşmesine yol açtığını belirtmektedir (Konuk, 1997).

Bu uygulamalar literatürde yaygın olarak "en iyi uygulamalar", "yüksek performanslı iş uygulamaları" veya "yüksek katılımlı İKY uygulamaları" olarak bilinir, ancak ortak noktaları, iş analizi, İK stratejik planlaması, seçici seçim ve işe alım, eğitim ve sürekli gelişim programları ve ilgili performans değerlendirmeleri dahil olmak üzere belirli faaliyetleri içeren entegre bir sistem oluşturmalarıdır teşviklerle, adil ücretlendirme sistemleri tasarlamak ve olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek. Bu sistemin etkinliği, dahili olarak ne ölçüde entegre edildiğine, kuruluşun genel stratejisiyle ne ölçüde uyumlu olduğuna ve faaliyet gösterdiği dış çevreye bağlıdır (Boxall ve Purcell, 2022).

Çalışmalar, bu uygulamaların homojen bir paket olarak benimsenmesinin, izole prosedürler olarak uygulamalarının sonucunu çok aşan sinerjik bir etkiye yol açtığını göstermiştir (Guest, 1997). Bu, sistemin çeşitli unsurları arasındaki uyumun iç süreçlerin verimliliğini artırdığını ve performansı destekleyen bir organizasyon kültürünü teşvik ettiğini varsayan "İKY Paketleri" olarak bilinen yaklaşımla doğrulanmaktadır. Bu entegrasyon aynı zamanda aidiyet, inisiyatif ve organizasyonel öğrenme değerlerinin

pekiştirilmesine de katkıda bulunur ve bu da insan kaynaklarının ortaya çıkan değişikliklere proaktif olarak tepki vermesini sağlar.

Öte yandan, bu uygulamaların bağlamsal doğası göz ardı edilemez, çünkü etkinlikleri örgüt kültürüne, endüstriye ve yönetim düzeyine göre değişir, bu faktörler "herkese uyan tek beden" modellerine körü körüne güvenmek yerine uygun modellere dayalı esnek modellerin benimsenmesini gerektirir (Chandler ve McEvoy, 2000). Bu, kuruluşun gerçek ihtiyaçlarına cevap veren bir insan kaynakları sistemi tasarlamak için dış ve iç bağlamı analiz etmenin önemini vurgulamaktadır.

Değişken bir iş ortamında, bir kuruluşun dönüşme ve uyum sağlama yeteneği, sürdürülebilir performansın en önemli göstergelerinden biri haline geldi ve bu da sürekli izleme, analiz ve geliştirmeye dayalı dinamik bir İK sistemi oluşturmanın önemini pekiştiriyor. Bu sistem organizasyonel esnekliği desteklemeli, çalışanların karar alma süreçlerine etkin bir şekilde katılmalarını sağlamalı, başarıya değer vermeli ve inovasyonu ve inisiyatifi teşvik etmelidir (Kim vd., 2018).

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları artık sadece operasyonel verimlilikleriyle değil, organizasyon içinde kültürel ve stratejik bir değişim yaratma yetenekleriyle de ölçülüyor. Çağdaş organizasyonların, performansı destekleyen, değer üreten ve uyarlanabilir bir ortam oluşturduklarından emin olmak için yönetim modellerini yeniden düşünmeleri gerekir. Bu uygulamalara yapılan stratejik yatırım, yalnızca anında performans için bir kaldıraç değil, aynı zamanda gelecekteki zorluklarla yüzleşebilecek ve sürdürülebilir kurumsal mükemmelliğe ulaşabilecek insan sermayesi oluşturmak için bir temeldir. Araştırmacı, çalışmanın gerekliliklerine uygun olarak en önemli insan kaynakları uygulamalarını aşağıdaki şekilde sunabilir:

2.2.1. Seçici Personel:

Bu uygulama, yalnızca boş pozisyonları doldurmakla kalmayıp, aynı zamanda değerler, zihinsel esneklik ve yenilik yapma isteği açısından aday ile kuruluş arasındaki "stratejik uyuma" odaklandığı için kaliteli insan sermayesi oluşturmanın temel taşıdır. Başarılı kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, yalnızca akademik niteliklere değil, davranışsal ve bilişsel yeterliliğe dayalı titiz seçici kriterler kullanır.

Araştırmalar, simülasyon testleri, davranışsal mülakatlar ve değer hizalama analizi gibi titiz işe alım mekanizmalarına yatırım yapan kuruluşların, yenilikçi bir yönelime ve istikrarsız ortamlarda çalışma becerisine sahip bireyleri çekmede başarılı olduğunu gösteriyor (Bratton vd. 2021). Bu, özellikle bağışçı finansmanı veya politika çerçeveleri ile ilgili değişen zorluklarla karşı karşıya kalan kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda önemlidir. Ayrıca, bu tür bir seçim, işe alımın erken aşamalarında keşif davranışlarını teşvik eder, çünkü bu mekanizma altında seçilen personel yeni fikirler önerme ve geleneksel süreçleri alanın gerçeklerine uyacak şekilde yeniden tasarlama eğilimindedir.

2.2.2. Eğitim ve Gelişim:

Eğitim, bireyleri inovasyon ve adaptasyonda görev alanlardan stratejik ortaklara dönüştürmek için çok önemli bir stratejidir. Etkili eğitim programları, performans açığı analizi üzerine inşa edilen ve uygulamalı eğitim, davranışsal alıştırmalar ve etkileşimli e-öğrenme gibi modern öğrenme yöntemlerini kullanan programlardır.

Literatür (Tai, 2006, Sheehan, 2012), eğitimin teknik becerilerle sınırlı kalmaması gerektiğini, ancak keşif becerisini harekete geçirmek için gerekli olan eleştirel düşünme, değişim yönetimi ve işbirlikçi becerileri içermesi gerektiğini vurgulamaktadır. Buna karşılık, liderlik geliştirme programları veya özel atölye çalışmaları gibi dahili gelişim programları, mevcut organizasyonel bilginin etkin bir şekilde kullanılmasına katkıda bulunarak daha yüksek operasyonel verimliliğe yol açar ve fazlalığı ve tekrarı azaltır.

Ayrıca, sürekli gelişime yatırım yapmak, organizasyon içinde büyüme fırsatları arayan hırslı çalışanlar için teşvik edici bir ortam olan organizasyonel öğrenme kültürü oluşturmayı destekleyen organizasyonel bir sinyaldir. Bu tür bir kültür, kişilerarası yeteneklerin geliştirilmesini keşif-sömürü davranışlarıyla doğrudan ilişkilendirir.

2.2.3. Performansa Dayalı Ücretlendirme:

Bu uygulama, bir çalışanın girişime olan bağlılığını ve hazır bulunuşluğunu etkileyen birincil psikolojik motivasyon olan tanıma adaleti kavramıyla bağlantılıdır. Bu sistemlerin yöntemleri, maddi teşvikler (zamlar ve ikramiyeler gibi) ve ahlaki teşvikler (kamuoyunda tanınma, takdir sertifikaları ve hızlı terfi yolları gibi) arasında farklılık gösterir.

Finansal esnekliğe sahip olmayan kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında, parasal olmayan ödüller özel bir önem kazanmaktadır. İşyerinde esneklik, uluslararası gönüllülük fırsatları ve karar alma süreçlerine katılım gibi ödüller etkili motivasyon kaynaklarıdır. Caillier (2012) gibi çalışmalar, ödül sisteminde eşitliği teşvik etmenin sömürüyü teşvik ettiğini (mevcut performansı iyileştirme çabalarına odaklanarak) ve keşfetmeyi teşvik ettiğini (deney ve inisiyatifi teşvik ederek) öne sürmüştür.

Bu nedenle, ödüllerin açık ve ölçülebilir kriterlerle bağlantılı olması ve şeffaf olması, bilgi odaklı çalışma ortamını zayıflatabilecek çalışan hayal kırıklığına veya organizasyonel belirsizliğe yol açmaması için önemlidir.

2.2.4. Gelişimsel Performans Değerlendirme

Performans değerlendirmesi, keşif becerisi davranışlarıyla ilişkili olan yansıtıcı **davranışı teşvik etmede İK'nın en etkili araçlarından biridir**. Değerlendirme yapıcı ve cezalandırıcı olmayan bir şekilde sunulduğunda, çalışanların performans yöntemlerini yeniden değerlendirmeleri ve geliştirmek için çaba göstermeleri için kendi kendini motive eden bir durum haline gelir.

Araştırmalar, değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak sürekli geri bildirim ve öğrenme fırsatlarını entegre eden sistemlerin uyarlanabilir davranışları, yaratıcılığı ve bilgi yönetimini desteklediğini göstermektedir. Son literatür, çalışanların kişisel ve mesleki hedeflerini içeren ve çözüm geliştirmede kolektif düşünmeyi teşvik eden katılımcı değerlendirme sistemlerinin benimsenmesini önermektedir.

2.2.5. Esnek İş Tasarımı:

Bu tür bir tasarım, çalışanların güçlendirilmesinin temel taşıdır ve onlara görevlerini güçlü yönlerine ve çalışma koşullarına uyacak şekilde yeniden düzenleme özgürlüğü verir. Bu yaklaşımın avantajlarından biri, çalışanların rollerini yeniden keşfetmelerine izin vermesi, böylece keşif davranışlarını güçlendirmesi ve sömürünün etkinliğini sınırlayabilecek monotonluğu azaltmasıdır.

Esnek tasarım, iş rotasyonu, kısmi iş uzmanlığı, geçici liderlik rotasyonu ve görevlerin seviyeler arasında delegasyonu gibi uygulamalarda kendini gösterir. Boxall ve Purcell (2015), işlerinde esnek hisseden bir çalışanın yeni durumlarla daha iyi başa

çıkabildiğini ve alışılmadık çözümler önerebildiğini, esnek tasarımı keşif becerisi davranışlarıyla açıkça ilişkilendirdiğini iddia ediyor.

2.2.6. Katılım ve Bilgi Paylaşımı:

Bu uygulama, bir kurumsal güven kültürü oluşturmaya dayanmaktadır. Bir çalışan sesinin duyulduğunu ve bilgisine değer verildiğini hissettiğinde, çözümlerin geliştirilmesine katılmaya daha kararlı ve daha istekli hale gelir. Bu kültür, keşif becerisi için çok önemlidir çünkü "entelektüel sermayenin" ortaya çıkması ve organizasyonel inovasyona katkıda bulunması için kapıyı açar.

Pfeffer (1998) ve Hackett (2000), ortak görev güçleri, öneri platformları ve kolektif stratejik planlama gibi katılımcı yönetim mekanizmalarını benimseyen örgütlerin yeni fikirler üretme ve uygulama yeteneklerinin daha yüksek olduğunu vurgulamıştır. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, çabaların tekrarlanmasını azalttığı ve örgütsel öğrenmeyi desteklediği için sömürüyü de teşvik eder.

Bu sunum aracılığıyla, bu uygulamaların her birinin tek başına işlemediği, daha ziyade "organizasyonel becerinin stratejik hazırlığını" artıran entegre bir ekosistemin bir unsurunu temsil ettiği açıktır. Bu uygulamalar AMO modeli içinde birbirine bağlı paketler halinde uygulandığında, organizasyon, organizasyonel becerinin özü olan inovasyon ve operasyon arasındaki dinamik dengeyi daha iyi sağlayabilir.

2.3. Katılımı Yüksek İK Uygulamaları

Yüksek Katılımlı İnsan Kaynakları Uygulamaları (HIHRP'ler), organizasyon ve çalışanları arasındaki ilişkiyi yeniden şekillendiren modern stratejik yaklaşımlardan biridir, çünkü insan kaynakları artık kontrol ve kapsayıcı rehberliğe dayanan geleneksel sistemler aracılığıyla yönetilmemektedir, bunun yerine çalışanların organizasyonel çalışmanın çeşitli boyutlarına aktif ve bilinçli katılımını teşvik etmeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşım, çalışanı sadece görevlerin uygulayıcısı olarak değil, değer yaratmada ve hedeflere ulaşmada aktif bir ortak olarak gören bir vizyona dayanmaktadır. Bu nedenle, yüksek katılımlı İK uygulamaları, yönetim araçları olmanın ötesine geçerek, çalışanları güçlendiren ve onlara kurumsal sahiplenme ve derin aidiyet duygusu aşılayan birbirine bağlı bir dizi politika ve uygulama haline gelir.

Bu yaklaşımın en belirgin özelliği, çalışanlara işleriyle ilgili karar alma süreçlerine katkıda bulunmaları için gerçek fırsatlar sunmanın yanı sıra, onları hizmet kalitesinin iyileştirilmesi, çalışma yöntemlerinin geliştirilmesi ve operasyonel sorunlara çözüm önerileri sunulması gibi organizasyon içindeki temel süreçlere dahil etmesidir (Yang, 2012).

Uygulamada, yüksek katılımlı İK uygulamaları, bütünleştirici bir şekilde tasarlanmış birden fazla unsuru içerir, örneğin: işbirlikçi çalışmanın gerekliliklerine uygun olarak çalışanların seçici seçimi, temel becerilerle sınırlı olmayan, davranışsal ve sosyal yetkinlikler oluşturmak için bunların ötesine geçen yoğun eğitim, esneklik ve yeniliğe izin veren geniş bir iş tanımı, katılımı teşvik etmenin yanı sıra, ceza veya karşılaştırmaya dayalı olmaktan ziyade gelişimi destekleyen performans değerlendirme sistemlerinin formülasyonu (Collins ve Smith, 2006). Bazı araştırmacılar, bu yaklaşımın katma değerinin her bir uygulamada değil, bu uygulamaların organizasyonun stratejik bir varlığı olarak insan sermayesi yönetimine katkıda bulunan organik bir sistem içinde entegrasyonunda yattığını vurgulamaktadır.

Literatür, iki tür İK sistemi arasındaki ayrımı vurgulamaktadır: kontrol ve uyuma dayalı bürokratik sistemler ile yüksek katılımlı İK uygulamalarının merkezinde yer alan uyum ve katılım sistemleri (Konczak, 1996). Bürokratik sistemler katı kurallarla maliyetleri kontrol etmeyi amaçlarken, bağlılık sistemleri çalışanları güçlendirerek ve onları organizasyonun hedeflerine derinden katılmaya teşvik ederek etkinliği artırmaya çalışır (Wood ve De Menezes, 1998)

Küresel iş ortamındaki hızlı yapısal değişikliklerin ışığında, bir çalışanın performansını yalnızca rutin görevleri yerine getirme yetenekleriyle ölçmek artık yeterli değil. Bunun yerine, kuruluşlar, özellikle de karmaşık insani ortamlarda faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlar, proaktif hareket edebilen, sürekli gelişim için sorumluluk alabilen ve değişen çalışma koşullarına uyum sağlayabilen çalışanlar arıyorlar. Proaktif davranışın önemi burada devreye giriyor Örgütsel beceriyi yansıtan ve bir bütün olarak kuruluşun uyum sağlama kapasitesini artıran içsel bir davranışsal değişken olarak.

Araştırmalar, bu tür davranışların, proaktif kişilik gibi bireysel özellikler, özerklik derecesi gibi iş özellikleri ve çalışan tarafından algılanan örgütsel iklim ek olarak, özellikle kendi kendine inisiyatifli destekleme gibi birçok faktörden etkilendiğini göstermiştir, ancak yüksek düzeyde bağlı İK uygulamalarını ayıran şey, bu iklimi

yaratma, inisiyatifi teşvik eden bir organizasyonel ortam sağlama ve risk veya başarısızlıkla ilişkili korkuları azaltma yetenekleridir. Bilgi paylaşımı, yetkilendirme ve çalışanları multidisipliner görevlere atama gibi uygulamalar. Bu yönelimi teşvik etmek için etkili araçlar (Lawler, 2001).

Bu uygulamaların olumlu etkisi her zaman doğrudan olmasa da, teorik modeller, öğrenmek için öz motivasyon, büyüme hedeflerine yönelim ve organizasyona içsel bağlılık duygusu gibi proaktif davranışın "kısa vadeli göstergeleri" olarak adlandırılan şeyin şekillendirilmesinde temel bir rol oynadıklarını göstermektedir (Parker ve Collins, 2010). Bununla birlikte, literatürde ilginç olan şey, bu uygulamaları proaktif davranışa bağlayan ara mekanizmaları sistematik olarak ele alan sınırlı sayıda çalışmanın yanı sıra, bu etkiyi gerçek dünya bağlamlarında, özellikle de insani nitelikteki uluslararası kuruluşlarda test eden ampirik çalışmaların eksikliğidir.

Yukarıdakilerin ışığında, yüksek katılımlı İK uygulamalarının sadece bireysel performansı artırmaya yönelik araçlar olmadığı, aynı zamanda yetkilendirme, çoklu beceriler, örgütsel katılım ve çalışan davranışsal becerisini birbirine bağlayan bütünsel bir yaklaşım oluşturduğu söylenebilir. Bu entegrasyon, insan kaynaklarının organizasyonların, özellikle de uluslararası kuruluşların sürekli olarak uyum sağlamasını ve yenilenmesini nasıl sağladığını açıklamak için önemli bir temeldir. Bu uygulamaları anlamak ve titiz teorik çerçeveler içinde analiz etmek, modern örgütsel davranışın dinamiklerini anlamak ve kaynak sistemleri oluşturmak için bilimsel ve profesyonel bir gereklilik haline gelmiştir Performans ve sürdürülebilirlik konusunda fark yaratabilen bir insanlık.

2.4. İK Uygulamaları ve Yüksek Katılımlı Uygulamalar:

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, herhangi bir organizasyonun stratejik direklerinden biridir, ancak geleneksel uygulamalar ile yüksek katılımlı İKY uygulamaları arasındaki ayrım sadece kullanılan araçlarla ilgili değil, aynı zamanda organizasyonun insan unsuruna yönelik yönetim bakış açısıyla da ilgilidir. Geleneksel yaklaşımda çalışan, operasyonel disiplini sağlamak için kontrol edilmesi ve izlenmesi gereken bir kaynak olarak görülür. Bu nedenle, bu uygulamalar yalnızca asgari beceriler sağlayan standart işe alım politikalarına odaklanmaktadır. Çalışan, sürekli gelişme veya inisiyatif alanı olmayan kapalı bir talimat sistemine dahil edilir. Ödül sistemleri tek tip olarak veya performanstan ziyade kıdeme dayalı olarak uygulanır, bu da başarı

motivasyonunu zayıflatır ve çalışanın işe aidiyet duygusunu azaltır (Lepak ve Snell, 1999).

Buna karşılık, yüksek katılımlı İKY uygulamaları, insan unsurunun sadece talimatların uygulayıcısı değil, aynı zamanda kuruluşun hedeflerini formüle etmede ve gerçekleştirmede stratejik bir ortak olduğu öncülüne dayanmaktadır. Bu yönelim, yönetim felsefesinde kontrol ve kontrolden yetkilendirme ve güvene doğru temel bir değişimi yansıtmaktadır. HI-HRM modeli, işlevsel ve organizasyonel performansı geliştirmek için entegre bir şekilde çalışan birbirine bağlı üç bileşen üzerine inşa edilmiştir:

- Birincisi, yüksek nitelikli kişileri hedef alan kesin işe alım ve seçim süreçlerinde ve işlevsel ve stratejik ihtiyaçlara göre uyarlanmış eğitim programlarında kendini gösteren yetenek artırıcı uygulamalar, yalnızca mevcut performansı iyileştirmeyi değil, aynı zamanda uzun vadede insan sermayesini geliştirmeyi de amaçlamıştır (Jiang vd., 2012).
- İkincisi: Bireyin gerçek performansı ile orantılı maddi ve manevi teşvikler yoluyla bireyleri motive etmeye dayanan ve başarı duygusunu ve örgütsel adaleti geliştiren, bu da bağlılık ve iş tatmini düzeyinin yükselmesine yol açan motivasyon artırıcı uygulamalar (Boxall ve Macky, 2009).
- Üçüncüsü: Çalışanın karar alma süreçlerine katılmasını sağlayan, bilgi alışverişi için kanallar açan ve işleri, bir dereceye kadar özerklik ve öz-gayrete izin verecek şekilde yeniden tasarlayan, bu da yetkilendirme duygusunu ve görevlerin ahlaki sahiplenmesini artıran fırsat artırıcı uygulamalar (Shin vd. 2016).

Üç uygulama arasındaki bu organik karşılıklı bağımlılık, yalnızca bireysel düzeyde daha yüksek performans üretmekle kalmaz, aynı zamanda sömürü ile inovasyon veya keşif gereksinimleri arasında bir denge kurabilen bir organizasyonel ortamın yaratılmasına da katkıda bulunur ve bu, kuruluşun gelecekteki değişikliklere etkin bir şekilde yanıt verirken mevcut operasyonlarını iyileştirmeye devam etme yeteneğini temsil eden "organizasyonel çok yönlülük" olarak bilinir (Wright ve McMahan, 2011). Bunu yaparken, HI-HRM sadece prosedürel bir araç seti sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonun sosyal yapısını, sürdürülebilir rekabetçi mükemmellik için bir ön koşul olan bireyler ve organizasyon yapısı arasındaki etkileşimin dinamiğini geliştirecek şekilde yeniden şekillendirir.

Karşılaştırmalı araştırmalar ayrıca, HI-HRM'yi uygulayan kuruluşların üretkenlik, yetkinlik oluşturma ve performans ve bağlılığa dayalı bir organizasyon kültürü oluşturma açısından hedeflerine ulaşmada daha başarılı olduklarını doğrulamaktadır. Karşılıklı saygı ve paylaşılan sorumluluğa dayalı çalışma ilişkileri kurar, işgücü devir hızını azaltır ve çalışan memnuniyetinin doğrudan bir sonucu olarak müşteri memnuniyetini artırır (Boselie vd., 2005; Purcell ve Hutchinson, 2007).

İki yaklaşım arasındaki farkın özü sadece uygulama biçiminde değil, aynı zamanda dayandığı felsefi yapıda da yatmaktadır. Geleneksel yaklaşım sonuçları kontrol etmeye odaklanırken, yüksek katılımlı yaklaşım, çağdaş zorluklara sorunsuz ve verimli bir şekilde ayak uydurabilen esnek, tutarlı ve teşvik edici bir insan kaynakları sistemi oluşturarak insan unsurunun potansiyelini ortaya çıkarmayı amaçlar.

2.5. Bağlılığı Yüksek İK Uygulamaları Modelinin Boyutları

Yetenek-Motivasyon-Fırsat Çerçevesi (IFFF), Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin (HPWS) bireylerin ve organizasyonların performansını birbiriyle ilişkili üç eksen aracılığıyla nasıl etkilediğini açıkladığı için stratejik insan kaynakları yönetimi alanındaki temel teorik modellerden biridir: kapasite geliştirme (A), etkili motivasyon (M) ve katılım fırsatları sağlama (O).

Bu çerçeve ilk olarak Appelbaum vd. (2000), Bailey (1993) tarafından yapılan önceki çalışmalara dayanarak, üç farklı endüstriyi (çelik, giysiler ve elektronik tıbbi cihazlar) içeren bir saha çalışmasında geliştirilmiştir. Çalışmanın amacı, HPWS' nin "isteğe bağlı çaba" olarak bilinen şeyi harekete geçirerek işletmelerin ve çalışanların performansını olumlu yönde etkilediği hipotezini test etmektir. Çalışanın gönüllü olarak işin asgari gerekliliklerini aşması çabasıdır (Boxall ve Purcell, 2003)

Bu bağlamda, model, örgütlerde yüksek performansın elde edilmesinin sadece insan kaynakları politikalarının varlığına bağlı olmadığını, aynı zamanda çalışanların enerjilerini açığa çıkaran ve örgütsel hedeflere etkin bir şekilde katkıda bulunmalarını sağlayan koşulları yaratmak için kapasite (eğitim, öğretim, beceriler), motivasyon (teşvikler, ücret adaleti) ve fırsat (yetkilendirme, karar alma süreçlerine katılım) arasında bir entegrasyon gerektirdiğini varsaymıştır.

Araştırmacı, AMO çerçevesinin, onu birçok insan kaynakları ve örgütsel davranış çalışmasında tercih edilen çerçeve haline getiren çeşitli özelliklerle karakterize edildiğine inanmaktadır

Tablo 2. 1. Çerçeve özellikleri ÇYN

Açıklayıcı Özellik	Madde
Kapasite geliştirme, motivasyon ve örgütsel bağlam arasındaki denge	Üçlü yapı (A–M–O)
Bireysel, ekip ve organizasyon düzeyinde etki analizi için uygundur	Çoklu Uygulanabilirlik
Gönüllü çabayı, keşif davranışını ve inisiyatifi açıklar	Performans davranışları ile iletişim
Kaynak teorisi veya sosyal değişim ile güçlendirilebilir	Diğer teorilerle entegrasyon

Yetenek-Motivasyon-Fırsat Çerçevesi, İK uygulamalarının bireylerin ve organizasyonların performansını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışan çağdaş literatürdeki merkezi kavramsal çerçevelerden biridir. Appelbaum vd. (2000), İK uygulamalarını, yüksek performanslı iş sistemleri (HPWS) olarak bilinenleri oluşturan birbiriyle ilişkili üç kategoriye ayırabilen analitik bir platform olarak.

Bu sınıflandırma, yüksek performansa ulaşmanın, doğru insan kaynaklarının mevcut olmasını (kapasite), motive olmasını (motive olmuş) ve potansiyellerini kullanmalarını (fırsat) sağlamayı gerektirdiği temel öncülüne dayanmaktadır. Literatür, çalışmalarda olduğu gibi, İK uygulamalarının belirli paketler içindeki dağılımına ilişkin bu sınıflandırmayı benimsemiştir (Boselie vd. 2005, Jiang vd. 2012, Claudia, 2015).

2.5.1. Yetenek Artırıcı Uygulamalar

Buradaki yetenek, çalışanın işi verimli bir şekilde yerine getirmek için gerekli nitelik, deneyim, beceri ve bilgiye sahip olması anlamına gelmektedir (Kim vd., 2015) ve bu boyutla ilişkili uygulamalar, işe alım ve seçici seçim, formal ve informal eğitim ve mesleki gelişim planlaması gibi faaliyetleri içermektedir ve bu uygulamalar, bir yandan çalışanların operasyonel görevleri yerine getirme, diğer yandan da yenilik ve keşifte bulunma yeteneklerini artıran bireysel ve kolektif yetkinlik düzeyini yükseltmeyi amaçlamaktadır (Boselie vd., 2005). Vasıfsız işçi, ne kadar motive olmuş veya

yetkilendirilmiş olursa olsun, etkili bir şekilde performans gösteremeyecektir, çünkü boyutların geri kalanının üzerine inşa edildiği bilgi tabanını temsil eder. Bu uygulamalar şunları içerir:

- **İşe alım ve seçici seçim:** gerekli becerilere sahip ve kuruluşun kültürüne uygun bireylerin cezbedilmesini sağlayan titiz işe alım kriterleri aracılığıyla (Shin vd. 2016).
- **Eğitim ve gelişim programları:** Resmi veya gayri resmi olsun, iş ihtiyaçlarına ve çevresel dönüşümlere yanıt olarak çalışanların teknik ve davranışsal yeteneklerini sürekli olarak geliştirmeyi amaçlarlar (Boselie vd., 2005).
- **Kariyer Planlama ve Kariyer Yolu:** Bireysel kapasite geliştirmeyi organizasyon içindeki profesyonel ilerleme ile ilişkilendirerek yukarı doğru gelişim için fırsatlar sağlamak (Appelbaum vd. 2000).

Bu uygulamalar, iş esnekliği olarak bilinen şeyin, yani çalışanın çeşitli görevleri yerine getirme ve değişen organizasyonel rollerin taleplerine uyum sağlama yeteneğinin oluşturulmasına katkıda bulunur. Öte yandan, kapasite geliştirme uygulamaları seçici işe alım prosedürleri ve yoğun eğitimle sınırlı olmayıp, aynı zamanda insan sermayesi oluşturmanın temel direği olan "yetkinlik geliştirme" nin daha derin bir kavramsal boyutunu da içermektedir. İş rotasyonu, mentorluk ve sürekli mesleki gelişim programları gibi uygulamalar, çalışanların bilgi ve beceri hazırlığını artırmanın stratejik yollarıdır. İnsan kaynaklarının verimliliğine sistematik olarak yatırım yapan kuruluşlar, yalnızca mevcut operasyonel görevlerin taleplerini karşılamakla kalmaz, aynı zamanda proaktif hazırlık sağlarlar Çalışanların bağlılığına ve organizasyonel katılımlarına yansıyan gelecekteki zorluklarla yüzleşmek. AE-HR'yi yetkinlik geliştirme uygulamalarına genişletmek, bu kategorinin esnek, inovasyon odaklı işlevsel yetenekler oluşturmadaki etkinliğini artırır.

2.5.2. Motivasyon Artırıcı Uygulamalar

Motivasyon, bir bireyin belirli hedeflere ulaşmak için belirli davranışlarda bulunma arzusunu ifade eder ve iç veya dış kaynaklardan kaynaklanabilir (Minbaeva, 2013) Bu boyuttaki uygulamalar şunları içerir: finansal teşvik sistemleri, performansa bağlı ücretler, iş güvenliği, terfi fırsatları, mesleki tanınma ve iş-yaşam dengesi ve Keşif (Jiang vd. 2012).

Bu boyut, bireyleri, davranışlarını örgütün hedeflerine ulaşmaya yönelik olarak yönlendiren iç ve dış mekanizmalar aracılığıyla, görevleri yerine getirmek için yeteneklerini fiilen kullanmaları için motive etmeye odaklanır. Bu uygulamalar iki türe ayrılır:

- **Dışsal teşvikler:** Bunlar, performansla ilgili ödül sistemlerini, finansal faydaları ve toplu veya bireysel teşvikleri içerir (Datta vd. 2005). Bu teşvikler, gelişmiş iş çabası ve kısa vadeli bağlılık için doğrudan bir katalizördür.
- **İç ve finansal olmayan teşvikler:** tanınma, iş güvenliği, terfi fırsatları, örgütsel adalet ve iş-kişisel dengesi gibi, uzun vadeli işe bağlılık **düzeyini yükselten** ve işte anlam duygusu geliştiren (Minbaeva, 2013)

Literatür, bu uygulamaların gerçek performans sonuçlarıyla ilişkilendirildiğinde ve adil bir örgüt kültürü içinde uygulandığında etkinliğinin arttığını, bunun da becerilerin üretken davranışa dönüşme olasılığını artırdığını, diğer yandan performansa dayalı ödeme uygulamalarının ve gelişimsel geri bildirimlerin ME-HR boyutunun temelini oluşturduğunu, ancak literatürde temel bir psikolojik uyaran olarak atıfta bulunulan "adil tanınma ve ödüller" unsurlarının dahil edilmemesi olmadan bu kategorinin dahil edilmesinin tamamlanmış sayılmadığını vurgulamaktadır 'dir. Finansal olmayan tanınma, çalışanın organizasyon içindeki öz değer duygusunu geliştirir ve gönüllü çalışma davranışlarının ve organizasyona duygusal bağlılığın teşvik edilmesine katkıda bulunur. Bu nedenle, bu boyutların ME-HR ile entegrasyonu, dış ve iç ödülleri birleştiren entegre motivasyon kavramını oluşturur ve performans ve yenilikçi davranış üzerindeki nihai etkiyi artırır.

2.5.3. Fırsat Artırıcı Uygulamalar

İK bağlamında "fırsat", çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilme, yatay iletişim, bilgi paylaşımı ve iş akışlarını etkileme derecesini ifade eder (Appelbaum vd., 2000; Minbaeva, 2013). Bu boyutla ilgili uygulamalar dört ana grupta sınıflandırılmaktadır:

- **Karar alma süreçlerine katılım:** örneğin kendi kendini yöneten ekipler, kalite çevreleri
- **Bilgi paylaşımı:** örneğin bilgi şeffaflığı, öneri sistemleri
- **İş Tasarımı:** ör. işin yeniden karakterizasyonu, iş rotasyonu

- **Gelişmiş özerklik:** yetki devri ve performansta esneklik gibi

Bu kategori, çalışanların yeteneklerini ve inisiyatiflerini çalışma ortamında kullanmalarına izin vermeyi amaçladığı için modelin olanak sağlayan boyutunu temsil eder. Bu boyut, yenilikçi örgütsel davranışlara ve değişen koşullara dinamik tepkiye ulaşmada kritik öneme sahiptir. Bu uygulamalar şunları içerir:

- **Esnek çalışma tasarımı:** öz-yeterlik duygusunu teşvik eden görev çeşitliliği, özerklik ve karar verme yeteneği dahil (Yasir vd. 2017).
- **Bilgi ve bilgi paylaşımı:** Çalışanların kuruma olan güvenlerini güçlendiren politika ve kararlara erişim ve bunlarla etkileşim sağlayan katılımcı sistemler aracılığıyla (Minbaeva, 2013).
- **Karar alma süreçlerine katılım:** görev güçleri, kalite çalıştayları veya kurumsal geri bildirim mekanizmaları arasında (Appelbaum vd., 2000)
- **Örgütsel güçlendirme:** yetkilerin devri ve işçiyi prosedürel kısıtlamalardan kurtaran ve onu inisiyatif almaya iten işlevsel ademi merkeziyetçiliğin elde edilmesi yoluyla.

"Bilgi paylaşımı", uygulamaların etkinleştirilmesi ve işlerin yeniden tasarlanmasının yanı sıra, güven ve şeffaflığa dayalı bir çalışma ortamı oluşturmada rol oynadığı için OE-HR çerçevesinin kritik bir tamamlayıcı unsurudur. Bir organizasyon içindeki bilgi akışı, çalışanların sadece daha etkili kararlar almalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel sistemin ayrılmaz bir parçası olduklarına dair örtük bir mesaj iletir ve literatür, operasyonel bilgi ve bilgi paylaşımının çalışan konsantrasyonunu artırdığını, belirsizliği ve kafa karışıklığını azalttığını ve teşvik ettiğini göstermiştir. Buna ek olarak, bilgi paylaşımı ekipler içindeki işbirlikçi ilişkileri güçlendirir ve bireylerin rollerini daha bağımsız ve verimli bir şekilde yerine getirme yeteneklerini geliştirir, bu da OE-HR'nin yenilikçi davranış ve bireysel dayanıklılık sağlayan bir platform olarak etkinliğini güçlendirir.

Bu uygulamalar, esnek ve yapılandırılmış keşif ve yeniliğe izin veren bir organizasyon kültürü oluşturmada en etkili araçlardan biridir. Araştırmacı, yüksek

performanslı insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde üç boyut ve bileşenleri arasındaki en önemli farkları netleştirebilir:

Tablo 2. 2. Boyutların karşılaştırılması

Organizasyonel beceri üzerinde beklenen etki	Ana uygulama alanı	Boyut
Mevcut performansı iyileştirme ve yenilerini keşfetme yeteneğini geliştirir	Eğitim – İşe Alım – Mesleki Gelişim	Yetenek
Bağlılığı ve gönüllü çabayı artırır ve çifte cesarete yol açar	Teşvikler – Terfiler – Tanınma – İş Güvenliği	Motivasyon
Bireysel ve kolektif girişimlere kapı açar	Güçlendirme – Katılım – Bilgi Değişimi – Bağımsızlık	Fırsat

2.6. Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) Çerçevesinin Tamamlayıcı Modelleri:

Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) modeli, İK uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisini açıklamada merkezi çerçevelerden biri olmasına rağmen, çağdaş çalışma ortamlarında iş davranışı ile örgütsel beceri arasındaki ilişkinin karmaşıklığını anlamak için tek başına benimsenmesi yeterli olmayabilir. Bu nedenle, stratejik insan kaynakları yönetimi literatürü, özellikle örgütsel politikalar ve çalışan davranışları arasındaki nedensel ilişkinin dinamiklerini keşfetmeyi amaçlayan çalışmalarda, AMO modelini tamamlayan veya derinleştiren diğer açıklayıcı çerçeveleri kullanacak şekilde genişlemiştir.

Bu teorik çerçevelerden en belirgin olanları, her biri insan kaynakları uygulamaları ile ikili örgütsel performansın sonuçları (sömürücü/keşifçi) arasındaki ilişkinin farklı bir açıklayıcı açısını sunan Durumsallık Teorisi, Kaynak Temelli Görüş (RBV) ve Sosyal Değişim Teorisidir.

2.6.1. Durumsal Teori:

Durumsal teori, insan kaynakları uygulamaları da dahil olmak üzere herhangi bir yönetsel uygulamanın etkinliğinin, büyük ölçüde uygulandığı örgütsel bağlamla ilgisine bağlı olduğu temel öncülüne dayanmaktadır (Delery, 1998; Boselie vd. 2005). Tüm HI-HRM uygulamalarının her düzenleyici ortamda aynı etkiyi yaratacağı varsayılmaz.

Bu nedenle, örgütsel beceriyi ikili bir uyarlanabilirlik olarak incelerken, durumsal teori, genel strateji, örgütsel iklim ve örgütsel kültür gibi durumsal değişkenleri hesaba katan bir anlayış oluşturur, bu da HI-HRM'nin keşif veya sömürüyü teşvik etmedeki etkinliğinin, kuruluşun yapısı ve stratejik öncelikleri ile uyumluluğuna bağlı olarak değiştiği anlamına gelir.

2.6.2. Kaynak Teorisi

Kaynak teorisi (RBV), sürdürülebilir rekabet avantajının, bir örgütün, başta insan kaynakları ve örgütsel bilgi olmak üzere, rakiplerin taklit etmesi veya yerine koyması zor kaynaklara sahip olmasından kaynaklandığı fikrine odaklanır (Barney, 1991; Wright ve Boswell, 2001).

Bu teori, HI-HRM uygulamalarının verimliliği artırarak, bağlılığı artırarak ve çalışanların fırsatlardan yararlanmasını ve yeni fikirler üretmesini sağlayarak kıt ve değerli insan kaynakları oluşturmaya nasıl katkıda bulunabileceğini vurgulamaktadır. Bazı araştırmacılar, AMO modelini, özellikle modelin üçüncü boyutu olan "fırsat" aracılığıyla, kuruluşun iç kaynaklarını teşvik etmek ve etkinleştirmek için pratik bir mekanizma sağladığı için, kaynak teorisinin uygulamalı bir uzantısı olarak görüyorlar.

2.6.3. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, işçi ve örgüt arasındaki ilişkinin sadece emir ve görevlere değil, aynı zamanda çalışanların adalet, destek ve karşılıklı güven algısına da dayandığını vurgular (Blau, 1964; Eisenberger vd. 1986).

HI-HRM bağlamına uygulandığında, yetkilendirme, katılım ve esneklik gibi çalışanların takdirini gösteren politikalar ve uygulamalar "sinyal mekanizmaları" olarak anlaşılır ve çalışanları hem verimliliği artırma hem de yenilikçi çözümler önerme bağlamında organizasyonel beceriyi yansıtan olumlu davranışsal performansla geri dönmeye teşvik eder.

Yukarıdakilere dayanarak, araştırmacı, AMO modelinin mevcut çalışmanın inşası için sağlam bir temel sağladığına inanmaktadır, ancak kâr amacı gütmeyen sektör bağlamında incelenen olguyu açıklamak için diğer çerçevelerle entegrasyonu gereklidir.

Tablo 2. 3. Teorilerin karşılaştırılması

Örgütsel cesaretle olan ilişkisi	HI-HRM ile İlişki	Neye odaklanıyor	Teorik yönü
Uygulamaların keşif ve sömürü üzerindeki etkisinin çeşitliliğini açıklayın	HI-HRM 'nin çevreye ve bağlama uyarlanması gerekmektedir	Bağlam ve organizasyonel uyum	Durumsal Teori
Organizasyonel verimliliği ve inovasyon sürdürülebilirliğini artırır	HI-HRM Yüksek Değerli İnsan Kaynakları Oluşturur	Beşeri sermayenin kıtlığı ve değeri	Kaynak Teorisi (RBV)
Yeterliliğe götüren davranışları motive eder	HI-HRM , öz bağlılık oluşturan destekleyici bir davranış olarak anlaşılır	Karşılıklı Farkındalık ve Duygusal Bağlılık	Sosyal Değişim

Bu nedenle, çalışma teorik olarak AMO' yu önemli bir açıklayıcı model olarak inşa ederken, İK uygulamalarının keşifçi ve sömürücü örgütsel beceri üzerindeki çok katmanlı etki mekanizmalarını anlamak için bu üç çerçeveyi analitik olarak desteklemektedir.

2.7. Örgütsel Yetenek Kavramı Ve Önemi

Örgütsel bağlamda "el becerisi" teriminin kullanımı, operasyonel verimlilik ve stratejik tepki arasında gerekli bir dengeye atıfta bulunmak için bu kavramı ortaya atan Duncan, 1976'ya kadar uzanır. Başarılı bir organizasyonun, rutin günlük işlerin etkin işleyişini sürdürürken stratejik düzeyde büyük değişiklikler uygulayabilmesi gerektiğini vurguladı.

Bu kavramın gelişimi bağlamında, Tushman ve Romanelli (1985) "Sürekli Denge" adlı altında, örgütsel değişimin sürekli olarak gerçekleşmediği, ancak örgütsel yapıyı ve idari süreçleri yeniden şekillendiren radikal dönüşümlerle serpiştirilmiş istikrar aşamaları aracılığıyla evrimsel bir model sunmuştur. Örgütsel Öğrenmede Keşif ve

Sömürü", örgütsel beceriyi iki çelişkili faaliyet türünü dengeleme yeteneği olarak tanımladı:

- Keşif: Yenilik, deney, risk alma ve yeni fırsatlar aramayı içerir.
- Sömürü: Verimliliği artırmak, başarıları tekrarlamak ve mevcut kaynaklardan elde edilen getiriye en üst düzeye çıkarmak anlamına gelir.

Örgütsel belirsizlik, örgütlerin değişen iş ortamının dayattığı kaçınılmaz iç çelişkilerle başa çıkma yeteneklerini açıklamak için modern örgüt teorisi tarafından geliştirilen en belirgin dinamik kavramlardan biridir. Özünde, bir kuruluşun görünüşte karşıt iki yol arasında etkili bir denge kurma yeteneğini ifade eder: verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve mevcut süreçleri iyileştirmeye odaklanan sömürü ve keşif risk almayı, yeni fırsatlar ve gelecekteki yenilikleri aramayı gerektirir (March, 1991; O'Reilly ve Tushman, 2004)

Bu kavramın önemi, liderlerin ve üst yönetimin birçok stratejik kararı yöneten "ya/ya da" mantığının ötesine, çelişkileri yönetmede diyalektik düşünme olarak bilinen "her ikisi de" mantığına geçmelerine yardımcı olan analitik bir çerçeve sağlamasından kaynaklanmaktadır (Smith ve Lewis, 2011). Bu geçiş sadece bir yönetim tercihi değil, aynı zamanda operasyonel verimlilikten ve mevcut değeri sunma yeteneğinden ödün vermeden belirsizlik ve sürekli yenilenmeye yönelik baskı ile karakterize edilen ortamlarda varoluşsal bir gerekliliktir.

Konsept, Duncan'ın (1976) ikili yapı prototiplerinden daha karmaşık modellere doğru evrimleşmiştir (Lavie vd. 2010):

- **Yapısal Ambidexterity:** İş birimlerini, üst düzey liderliğin koordinasyonunun varlığıyla, bazıları sömürüye, diğerleri keşfe adanmış görevlere ayırarak, Yapısal Ambidexterity, her biri farklı hedeflere, kaynaklara ve çalışma kültürüne sahip özel organizasyonel birimlerin oluşturulması yoluyla keşif faaliyetlerinin sömürücü faaliyetlerden ayrıldığı organizasyonel cesarete ulaşmaya yönelik klasik yaklaşımlardan biridir. Örneğin, bir Ar-Ge birimi radikal inovasyona adanmışken, bir üretim birimi operasyonel verimliliği artırmaya odaklanmış olabilir. Bununla birlikte, bu yapısal ayrılık, kurumsal izolasyona ve birimler arasında zayıf koordinasyona yol açarak karşılıklı öğrenmeyi ve çabaların tamamlayıcılığını sınırlayabilir.

- **Bağlamsal Ambidexterity:** Esnek bir örgüt kültürü yaratarak, bireylerin kendileri disiplin ve esneklik arasındaki bağlamda uygun kararlar alma yetkisine sahiptir,

çünkü bağlamsal beceri, örgütsel birimler arasında yapısal bir ayrıma ihtiyaç duymadan, örgüt içindeki bireylerin keşif ve sömürücü davranışları birleştiren uygun kararlar alma yeteneğini ifade eder (Gibson ve Birkinshaw, 2004). Bu tür bir yaratıcılık, dört temel boyutu teşvik eden bir çalışma ortamı yaratarak elde edilir: Esneme, Disiplin, Destek ve Güven. Bu boyutlar etkileşime girdiğinde, alt bağlamlar oluşur: hırs ve disiplinin birleşiminden kaynaklanan performans yönetimi ve destek ve güven arasındaki etkileşimden kaynaklanan sosyal destek. Bu bağlamlar, organizasyonel beceriyi mümkün kılan yüksek performanslı bir organizasyonel ortam oluşturmanın temelidir. Bununla birlikte, bu iki bağlam arasındaki denge eksikliği, kuruluşun inovasyon ve verimliliği uzlaştırma yeteneğini engelleyen optimal olmayan organizasyonel ortamlara yol açar. Aşağıdaki tabloda, bu bileşenlerin etkileşiminden kaynaklanan düzenleyici durumlar gösterilmektedir:

Tablo 2. 4. Sosyal Destek ve Performans Yönetimi Bağlamları

Organizasyonel beceri üzerindeki etkisi	Yararlı Bilgiler	Yüksek Destek + Güven	Yüksek Performans (Stretch + Discipline)	Düzenleyici bağlam türü
Çalışan yorgunluğu, değişime direnç, yenilik yapma yeteneğinin zayıf olması	Yüksek basınç, yüksek performans gereksinimleri, kişisel destek eksikliği	Hayır	Evet	Tükenmişlik Bağlamı
Eylemsizlik, motivasyon eksikliği, organizasyonel dönüşümde başarısızlık	Arkadaş canlısı çalışma ortamı, yüksek iş tatmini, ancak düşük performans	Evet	Hayır	Ülke-Kulüp Bağlamı
Hareketsiz ortam, zayıf bağlılık, adaptasyon eksikliği	Hırs ve disiplin eksikliği, güven ve destek eksikliği	Hayır	Hayır	Düşük Bağlam
Organizasyonel çeviklik, esneklik, verimlilik ve	Bir yanda disiplin ve hırs, diğer yanda güven ve	Evet	Evet	Yüksek Performanslı Bağlam

inovasyon için elverişli bir ortam	destek arasında bir denge			
------------------------------------	---------------------------	--	--	--

Sıralı Ambidexterity: Bir organizasyonun, aşamanın önceliklerine ve mevcut kaynaklara göre sömürü ve keşif aşamaları arasında hareket ettiği durumlarda, sıralı ambidexterity, bir organizasyonun keşif aşamaları ile sömürü aşamaları arasında, bunları aynı anda başarmaya çalışmak yerine, sistematik olarak geçiş yapma yeteneğini ifade eder (Baker vd. 2003; O'Reilly ve Tushman, 2013). Bu yaklaşım, inovasyon ve operasyonel iyileştirme arasındaki farkın zaman dilimi boyunca azaltılabileceği, böylece organizasyonun önce fikir üretme ve denemeye odaklanacağı ve ardından ticari uygulama ve uygulamayı genişletmeye geçeceği öncülüne dayanmaktadır (Adler vd., 2009). Bu model, radikal yeniliklerin kullanım kararları alınmadan önce doğrulama ve test etmenin ilk aşamalarını gerektirdiği yüksek teknik belirsizlik ortamlarında uygundur.

Organizasyonel beceri, çarpan zorluklarıyla karşı karşıya olan kamu amaçlı kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda (PNPO'lar) özellikle stratejik olarak önemlidir: toplumsal değişimlere ve teknolojik baskılara etkili bir şekilde yanıt verirken temel hizmet sunumunun sürekliliğini sürdürme ihtiyacı. Bu bağlamlarda örgütsel beceriyi uygulamak, yalnızca kâr mantığının bir uyarlaması olamaz, ancak bu kuruluşların kurumsal ve sosyal boyutunu dikkate alan bir yaklaşım gerektirir. Bu bağlamda yaratıcılık, rolleri bütünleştirme yeteneği anlamına gelir hedef toplulukların yaşamlarında fark yaratan yenilikçi rollerle hizmet (Hartley, 2005; Bugge ve Bloch, 2016)'dir.

Araştırmacı, sunulan üç tür organizasyonel yetenek arasında basitleştirilmiş bir karşılaştırma sağlar:

Tablo 2. 5. Örgütsel becerinin üç modunun karşılaştırılması

Sıralı hüner	Bağlamsal yetenek	Yapısal İşçilik	Boyut
Keşif ve sömürü aşamaları arasında geçiş	Aynı birim içindeki bireylerin görevleri dengelemesini sağlayın	Farklı kuruluş birimleri arasında görevlerin ayrılması	Denge Mekanizması
Sahneye Dayalı Üst Yönetim	Cephe Hatları	Üst Yönetim	Karar Verme Sitesi

Birincisi: Deneysel ve biçimlendirici bir aşama olarak	Bireylerin ihtiyaç ve imkanlarına göre	Her zaman özel bir birimde	Keşif ne zaman yapılır?
Daha sonra – fikri test ettikten ve fizibilitesini doğruladıktan sonra	Bireysel bağlama ve düzenleyici koşullara bağlı olarak	Her zaman uzman bir yönetici biriminde	Sömürü ne zaman yapılır?
Gelişen Teknoloji Projeleri, Piyasa Test Modelleri, Ara İnovasyon	Esnek, küçük, çok vasıflı organizasyonlar	Büyük şirketler araştırmayı üretimden ayırıyor	Pratik Örnekler
Risk azaltma, evreleme odağı, kararsız ortamlara uyum	Yüksek esneklik, geniş katılım, azaltılmış engeller	Rollerin netliği, çatışmanın azaltılması	Avantaj -ları
Daha uzun sürer ve doğru zamanlamaya ve sağlam çevresel öngörüye bağlıdır	Güçlü bir organizasyon kültürü ve bireylerin becerilerine yüksek oranda güvenmeyi gerektirir	Zayıf entegrasyon, birimler arasında izolasyon potansiyeli	Sınırlamalar ve Zorluklar

Öte yandan, literatür, yüksek performanslı çalışma sistemlerinin, özellikle öğrenmeyi, hesap verebilirliği ve katılımcı karar vermeyi teşvik eden uygulamalar (Kang ve Snell, 2009, Garaus vd., 2016) ve esnek bir iç işgücü piyasası yoluyla bağlamsal yeterliliği desteklemede çok önemli bir rol oynadığını göstermiştir. Çalışanların roller arasındaki hareketliliği, ikili deneyimlerin birikimini teşvik eder ve stratejik esneklik yaratır ve organizasyonel beceri, liderlikten ayrı olarak konuşulamaz. Bu alandaki başarılı liderler, keşif ya da sömürü arasında seçim yapanlar değil, iki yol arasında eşitliğe izin veren ve iç gerilimlerin ritmini denge ve ikili tepki lehine ayarlayan bir ortam inşa etmeyi başaranlardır (Raisch ve Birkinshaw, 2008). Bunu başarmak için, kısa vadeli performansı uzun vadeli inovasyon göstergelerine bağlayan Balanced Scorecards gibi ölçme ve değerlendirme araçları ortaya çıkmaktadır.

Organizasyonel beceri, acil bir durum veya organizasyonel bir istisna değil, daha ziyade organizasyonların sürdürülebilirliği, büyüme, yenilik yapma ve büyük dönüşümlere uyum sağlama yetenekleri için temel bir yetenektir. Artan çevresel ve teknolojik karmaşıklıkla birlikte, bu yetenek hem kâr amacı gütmeyen hem de kâr amacı gütmeyen sektörlerde organizasyonel mükemmelliğin temel direklerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır.

2.8. Örgütsel Eylem Teorilerinde Keşif ve Sömürü Arasındaki Denge

Keşif ve kullanım arasındaki denge, dinamik ve karmaşık çalışma ortamlarında kuruluşların sürekliliğini ve büyümesini sağlamak için kritik bir stratejik dayanaktır. Bununla birlikte, bu denge, genellikle sınırlı veya kıt olan mevcut kaynakların tüketimindeki iki sürecin rekabetçi doğası nedeniyle en karmaşık yönetim zorluklarından biridir (Mart, 1991). Bu anlamda, bir yola daha fazla kaynak tahsis etmek, zorunlu olarak diğerine tahsis edilen kaynakların azaltılması anlamına gelir ve bu da organizasyonu stratejik kaynak tahsisi ikilemine sokar (Gupta vd., 2006)

Bu çelişki karşısında, kuruluşların keşif ve sömürü arasındaki etkileşimli ilişkiyi, bir tarafın diğerinin aleyhine tahakküm kurmasını sağlayacak şekilde yönetmek için gelişmiş mekanizmalar geliştirmeleri zorunlu hale gelir (He ve Wong, 2004). Mevcut kaynakların etkin bir şekilde kullanılması eşlik etmeden arama faaliyetlerinin aşırı benimsenmesi, inovasyon ve deney maliyetlerinin, bu çabaları somut sonuçlara veya ölçülebilir kazanımlara dönüştüremeden Organizasyon tarafından karşılandığı bir "başarısızlık tuzağı" olarak bilinen duruma yol açar. Buna karşılık, sürekli modernleşme ve yenilenmeden soyutlanarak sömürüye aşırı vurgu yapılması, örgütü yerleşik ve modası geçmiş başarı kalıplarına dayanan, dış değişimlere uyum sağlayamamasına veya yeni tehditlerle yüzleşememesine neden olan bir "yetkinlik tuzağına" hapseder (Mart, 1991).

Buna göre, organizasyonlar içinde bu iki yolun varlığını basitçe kabul etmek yeterli değildir, ancak yönetim liderlerinin, ürün yaşam döngüsüne, pazarın doğasına ve çevresel belirsizlik düzeyine göre keşif ve sömürü arasında kaynakların ve yeteneklerin yeniden dağıtılmasına izin veren, zamana yayılan stratejik bir vizyona sahip olmalarını gerektirir. Keşif ve sömürü, sıfır toplamlı alternatifler olarak görülemez, daha ziyade zaman ve mekan boyunca eşzamanlı ve esnek yönetim gerektiren tamamlayıcı unsurlar olarak görülebilir (O ve Wong, 2004; Gupta vd., 2006). Temel zorluk, bu dağılımın sabit olmaması ve performans göstergelerine ve gelecekteki fırsatlara dayalı olarak periyodik olarak yeniden değerlendirilmesi gerektiğidir.

Keşif ve sömürü kavramları, yönetim ve organizasyon literatüründe, özellikle teknolojik yenilik ve ürün geliştirme alanlarında, bu ikiliği ele alan önemli çalışmaların yer aldığı birçok bağlamda kullanılmıştır (Danneels, 2002; Greve, 2007; O ve Wong, 2004; Tushman vd. 2004). İttifakın doğasının örgütün keşif ve sömürü arasındaki

dengeğini nasıl etkilediğini gösteren çok sayıda çalışma ile stratejik ittifaklardaki rolleri de araştırılmıştır (Beckman vd., 2004; Lavie ve Rosenkopf, 2006).

Buna ek olarak, bu iki kavram, üst düzey yönetim ekipleri bağlamında, yönetim üyelerinin bireysel tutum ve özelliklerinin keşif veya sömürücü stratejilerin benimsenmesini nasıl etkilediğini analiz ederek incelenmiştir (McGrath, 2001)

Bu iki kavram üzerine yapılan araştırmalar, konuyu farklı açılardan ele alan çok çeşitli bilimsel literatür üreten çok sayıda analiz düzeyini içeriyordu (Bocanet ve Ponsiglione, 2012):

- Bireysel düzey: Çalışmalar, bireylerin keşif ve sömürü faaliyetleriyle nasıl etkileşime girdiğini ve bunun performansları ve örgütsel davranışları üzerindeki etkisini ele almıştır
- Kolektif düzey: ekip çalışmasının dinamiklerini ve bunun yenilik ile istikrar arasında bir denge sağlama üzerindeki etkisini analiz ederek.
- Örgütsel düzey: Örgütlerin kendi iç politika ve stratejileri dahilinde bu iki yol arasındaki gerilimi nasıl yönettikleri incelenen literatürde en çok tartışılan düzeydir.
- Örgütler arası düzey: kuruluşlar arasındaki işbirlikçi ağların, ittifakların ve bilgi aktarım modellerinin incelenmesi yoluyla.
- Endüstriyel düzey: keşif ve sömürü modellerinin endüstriler düzeyinde nasıl farklılaştığının ve bunun rekabet edebilirlik ve teknolojik gelişme üzerindeki etkisinin araştırıldığı yer.

Araştırmacı, bu literatürün, idari ve örgütsel çalışmanın çeşitli yönlerinde teorik ve uygulamalı önemlerini yansıtan keşif ve sömürü kavramlarını analiz etmek için kullanılan çok çeşitli yöntem ve metodolojileri gösterdiğine ve keşif ve sömürü arasındaki ilişkinin, geleneksel olarak sınırlı örgütsel kaynaklar için rekabet eden iki karşıt unsur olarak görüldüğünden, keşif yeni bilgi ve tekniklerin araştırılmasıyla ilgili olduğundan, örgütsel teorideki en dinamik gerilimlerden birini temsil ettiğine inanmaktadır Sömürü, artan iyileştirmeler yoluyla mevcut kaynakların ve uzmanlığın kullanımını en üst düzeye çıkarmaya odaklanırken (Bot ve Renaud, 2012), bu çelişki mutlaka mutlak çelişki anlamına gelmez, çünkü bazı çalışmalar farklı birimler veya bağlamlar içinde bunlar arasında işlevsel veya zamansal bir denge sağlamanın mümkün olduğunu öne sürmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004) ve bu denge, iki boyutun etkili bir şekilde birleştirilmesinin performans ve yeniliği en üst düzeye çıkarmak için bir giriş

noktası olarak kabul edildiği rekabetçi ortamlarda giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu tabloda, araştırmacı aralarındaki en önemli karşılaştırmaları özetleyebilir:

Tablo 2. 6. Keşif ve sömürü arasındaki karşılaştırma

İstismar	Keşif	Boyut
Kademeli, rutin, düşük riskli iyileştirme	Radikal, deneysel, riskli yenilik	Doğa
Mevcut tasarımları, mevcut pazarları, geleneksel dağıtım kanallarını optimize edin	Yeni tasarımlar, gelişmekte olan pazarlar, yenilikçi dağıtım kanalları	İnovasyon Modu
Önceki bilgi ve deneyimler üzerine inşa edilir	Mevcut bilginin ötesine geçmeyi ve yeni bilgi üretmeyi gerektirir	Bilgi bankası
Verimlilik, kararlılık, üretkenlik	Öngörmek, uyum sağlamak, yenilemek	Hedef
Verimli işletim sistemleri, net performans göstergeleri, resmi yapı	Ayrı Ar-Ge birimleri, risk kültürü, dayanıklılık için liderlik desteği	Organizasyon Araçları
Kısa vadeli, nispeten garantili, ölçülebilir	Uzun ömürlü, garantisiz, deneye dayalı	Zaman Sonuçları
Mevcut becerilerin iyileştirilmesi, operasyonel verimlilik, bağlılığın artırılması	Yaratıcı düşünme, deney yapma, çeşitli yetenekleri çekme eğitimi	İnsan Kaynaklarının Rolü
Örgütsel katılık, değişime zayıf adaptasyon	İnovasyon başarısızlığı, kaynak israfı, odak kaybı	Risk
Tedarik zincirini optimize etmek, maliyetleri düşürmek, mevcut ürünün pazar payını maksimize etmek	Yeni teknoloji geliştirmek, yabancı bir pazara girmek, yeni bir iş modeli oluşturmak	Örnekler
Mevcut kârlılığı arttırmak, sürekliliği desteklemek	Geleceğe yatırım yapmak, organizasyonun uyum yeteneğini güçlendirmek	Stratejik Değer

2.9. Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Organizasyonel Beceri

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar bağlamında örgütsel belirsizlik kavramı ile ilgili literatürün bolluğuna rağmen, kâr amacı gütmeyen sektördeki uygulamaları hala sınırlıdır ve yeterince araştırılmamıştır. Madden (2012), çoğu çalışmanın kâr amacı gütmeyen kuruluşlara odaklandığını, kâr amacı gütmeyen kuruluşlara (NFP'ler) göz ardı edildiğini, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan kökten farklı organizasyonel ve operasyonel özgülüklerle karakterize edildiğini doğrulamaktadır.

Organizasyonel becerinin önemi, organizasyonun sömürüyü dengelemesini sağlamada, yani mevcut verimlilikleri iyileştirmede ve operasyonel etkinliği en üst düzeye çıkarmada ve keşifte, yani yeni fırsatlar aramada, yeniliği benimsemeye ve esnekliği artırmada yatmaktadır. Bu denge, kuruluşun ikili hedeflere ulaşması gereken kâr amacı gütmeyen bağlamda daha karmaşık hale gelir: bir yandan finansal sürdürülebilirliği sürdürmek ve diğer yandan sosyal veya insani misyonunu gerçekleştirmek. (Chetkovich ve Frumkin, 2003).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar, misyonu yerine getirme taahhütleri ile kaynakları güvence altına alma ihtiyacı arasında sürekli bir zorlukla karşı karşıyadır. Misyon ifadelerinin çoğu toplum hizmetiyle ilişkili sömürücü eğilimleri yansıtırken, Howard'ın (2013) işaret ettiği gibi pratik gerçeklik, bu kuruluşların hizmet sunumlarında yenilik yapmalarını ve sosyal girişimcilik projeleri de dahil olmak üzere kâr amacı gütmeyen sektördeki taklit eden stratejiler benimsemelerini gerektirse de, nadiren keşif veya yeniliğe atıfta bulunurlar (Sosyal Girişim).

Bu nedenle, bazı araştırmacılar, misyon verilerinin inovasyon ve sürdürülebilirlik stratejilerine açık referanslar içerecek şekilde yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini savunuyor ve bu da organizasyonun entegre imajında organizasyonel beceriyi yansıtan ikili bir iş modeli benimsemesine izin veriyor (Madden, 2012).

Ekonomik zorluklar kötüleştikçe ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar üzerindeki etkinliklerini ve etkilerini göstermeleri için toplumsal baskı arttıkça (Sontag-Padilla vd., 2012), organizasyonel sürdürülebilirliği sağlamak için esnek ve yenilikçi organizasyonel uygulamaların uygulanmasına acil bir ihtiyaç vardır.

Araştırmacı, örgütsel belirsizliğin, sosyal etki elde etmek ve finansal sürdürülebilirliği sağlamak arasındaki misyonunun ikili doğası göz önüne alındığında, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda özel bir yapısal ve yönetsel zorluğu temsil ettiğine

inanmaktadır. Bu bağlamda, çağdaş literatür, sömürü ve keşif arasındaki bu dengeyi sağlamak için temel kolaylaştırıcılar olan bir dizi örgütsel faktörün olduğunu göstermektedir (Vario, 2017):

- Uzmanlaşma düzeyini ve kanıta dayalı yönetim sistemlerine olan güveni yansıtan organizasyonel profesyonellik, inovasyon için gereken esneklikten ödün vermeden yüksek operasyonel verimliliğe olanak tanır.
- Örgütsel öğrenmeyi destekleyen, pratik deneyimlerin birikmesine ve değişen ortamlara uyum sağlamaya katkıda bulunan, örgüt içinde ve örgüt ile paydaşlar arasında bilgi alışverişi.
- Farklı seviyelerde bağımsızlığı ve karar vermeyi teşvik eden ve yönetim disiplininin ödün vermeden ekipleri yenilik yapmaya motive eden güçlendirici liderlik tarzları.

Bu faktörler, kâr amacı gütmeyen kuruluşların ikili mekanizmaları harekete geçirmelerine yardımcı olan elverişli bir ortamı temsil eder: bir yandan, geleneksel programlarını yüksek verimlilikle uygulamadaki verimliliklerini artırmak (sömürü) ve diğer yandan, yeni program modellerini benimsemeye çalışmak veya yenilikçi hizmetlere veya alternatif finansman çözümlerine doğru genişlemek (keşif), ancak kâr amacı gütmeyen bağlamda organizasyonel becerinin uygulanması, en önemlisi bir dizi yapısal zorlukla karşı karşıyadır:

- Genellikle kısa vadeli, ölçülebilir çıktılara odaklanan fon sağlayıcılar ve bağışçılar tarafından getirilen kısıtlamalar, uzun vadeli keşiflere yönelik teşvikleri zayıflatır.
- Bir kuruluşun misyona odaklanmasıyla ilişkili etik baskılar, temel sosyal hedeflerden sapma olarak algılanırsa bazı inovasyon veya finansal çeşitlendirme stratejilerini engelleyebilir.
- Kâr amacı gütmeyen sektöre kıyasla geleneksel ölçülebilir finansal performans göstergelerinin (KPI'lar) olmaması, organizasyonel becerinin organizasyonel performans üzerindeki nicel etkisini ölçmeyi zorlaştırmaktadır.

Bu nedenle, kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda örgütsel beceriyi harekete geçirmek, kâr amacı güden sektörden yeniden üretilen hazır örgütsel modellerin benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda yönetim kavram ve uygulamalarının bu örgütlerin değerleri ve toplumsal doğası doğrultusunda yeniden uyarlanması, aynı

zamanda kâr amacı gütmeyen bağlama uygun ve içindeki performans çoğulluğunu yansıtan değerlendirme araçlarının geliştirilmesini de gerektirmektedir.

2.10. AMO Model Entegrasyonu ve Dinamik Yetenek Teorisi

İnsani yardım kuruluşlarının karşı karşıya kaldığı hızlanan çevresel zorluklarla birlikte, İK uygulamaları ile örgütsel performans arasındaki ilişkiyi dış çevreden ayrı olarak açıklayan geleneksel modellere güvenmek artık yeterli değil. Bu bağlamda, Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) modeli, yüksek katılımlı HRP'lerin çalışanların performansını nasıl motive ettiğini anlamak için etkili bir çerçeve olarak öne çıkıyor. Bununla birlikte, bu model, bireysel düzeyde etkili olsa da, organizasyonun bir bütün olarak değişen ve karmaşık bağlamlara nasıl adapte olduğunu açıklamakta yetersiz kalmaktadır. Dinamik Yetenekler Teorisini tamamlayıcı bir teorik çerçeve olarak entegre etme ihtiyacının ortaya çıktığı yer burasıdır. Bu entegrasyon, teorik anlayışın bireylere odaklanmaktan, bir organizasyonun değişikliklere uyum sağlamasını ve bunlara yanıt vermesini ve sömürü ile keşfi dengeleme yeteneği olan örgütsel hırsla ulaşmasını sağlayan mekanizmaları analiz etmeye kadar genişlemesine izin verir.

İK uygulamalarının organizasyonlardaki bireylerin performansını nasıl etkilediğini açıklamak için AMO modelinin geliştirilmesi olduğunu bulduk. Modelin, İK uygulamaları ile bireysel düzeyde performans arasındaki ilişkiyi açıklamada etkili olduğu kanıtlanmıştır (Jiang vd., 2012). Bununla birlikte, sınırlaması, örgütsel ve dinamik boyutlara girmeden davranışsal boyuta odaklanmasında yatmaktadır. Başka bir deyişle, AMO çalışanların "neden" ve "nasıl" daha iyi performans gösterdiğini açıklar, ancak istikrarsız bağlamlara sahip insani yardım kuruluşlarının merkezinde yer alan "bir kuruluşun yeteneklerinin değişim karşısında nasıl geliştiğini" açıklamaz. Bu organizasyonlarda adaptasyon sadece bireylerin performansını iyileştirmeyi değil, aynı zamanda organizasyonun yeteneklerini de hızlı ve etkili bir şekilde yeniden şekillendirmeyi gerektirir.

Öte yandan, dinamik yetenekler teorisi, sadece stratejik kaynakların tanımlanmasıyla değil, aynı zamanda bu kaynakların çevresel değişime uygun olarak nasıl inşa edileceği, modernize edileceği ve yeniden yapılandırılacağı ile de ilgilendiği için kaynak teorisinin (RBV) doğal bir evrimidir (Teece vd. 1997). Dinamik yetenekler üç temel bileşene ayrılır:

- Algılama: Çevresel tehditleri ve fırsatları ortaya çıkmadan önce tespit etme yeteneği.
- Ele geçirme: Belirlenen fırsatları yakalamak için kaynakları harekete geçirme ve organize etme yeteneği.
- Yeniden yapılandırma: İç kaynakları ve süreçleri yeni gelişmelere uygun olarak yeniden yapılandırma yeteneği.

Bu yetenekler, organizasyonun sürekli değişen bir ortamda hayatta kalmasını sağlamanın merkezinde yer alır ve inovasyon ile operasyonel süreklilik arasındaki denge yoluyla organizasyonel becerinin nasıl elde edilebileceğini anlamak için en uygun teorik yaklaşımı oluşturur (Teece, 2014). İnsani yardım kuruluşları sürekli olarak finansal, yasal ve lojistik krizlerle karşı karşıya kaldıklarından, hızlı bir şekilde dönüşmelerine ve etkili bir şekilde yanıt vermelerine olanak tanıyan dinamik kapasitelere ihtiyaçları vardır.

Çağdaş literatür, yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının (HIHRP'ler) bireysel performansı artırmak veya çalışanların operasyonel verimliliğini artırmakla sınırlı olmadığını, ancak etkilerinin, değişen ortamlara sürekli uyum sağlamak için gerekli olan organizasyon içinde dinamik yeteneklerin oluşturulmasına ve etkinleştirilmesine katkıda bulundukları için stratejik organizasyon seviyesine kadar uzandığını göstermektedir (Ployhart ve Moliterno, 2011). Bu perspektiften bakıldığında, bir başlangıç noktası olarak Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) modeli aracılığıyla, dinamik yeteneklerin üretilmesi yoluyla, örgütsel becerinin özü olan sömürü ve keşif arasındaki dinamik dengeyi sağlamak için HIHRP'ler ile örgütsel yetenek arasındaki açıklayıcı ilişkiyi gösteren entegre bir kavramsal çerçeve önerilebilir.

HIHRP'ler, AMO modelinin üç boyutunu güçlendirmede başlangıçta kolaylaştırıcı bir rol oynarlar: sürekli eğitim ve özel ve davranışsal beceriler oluşturma yoluyla çalışan yeteneklerinin geliştirilmesine katkıda bulunurlar; adil ödül politikaları, ilerleme ve tanınma fırsatları aracılığıyla onları içsel ve dışsal olarak motive ederler; ve organizasyonel fırsatlar sağlarlar. Örgütsel karar ve süreçlere etkin bir şekilde katılmalarını sağlamak. Birlikte, bu boyutlar, iç ve dış değişikliklere bilinçli olarak tepki verebilen aktif bir insan sermayesinin temelini oluşturur.

Bu temelden yola çıkarak, Organizasyon, aşağıdaki gibi temel dinamik yeteneklerini geliştirmek üzere konumlandırılmıştır:

- Algılama: Çalışanların eğitimine dayalı bir organizasyonel bilgi yapısı oluşturarak ve yararlanıcıların ihtiyaçlarındaki değişiklikler veya finansman politikalarındaki değişimler gibi çalışma ortamındaki değişiklikleri izlemelerini sağlayarak.
- Ele geçirme: Çalışanları, kuruluşun fırsatlara verimli ve hızlı bir şekilde yatırım yapmasını kolaylaştıran yenilikçi çözümler önermeye ve uygulamaya motive ederek.
- Yeniden yapılandırma: Bu, çevresel değişikliklere yanıt olarak süreçlerin yeniden düzenlenmesi veya yapıların değiştirilmesi ile ilgili kararlara katılmak için gerçek fırsatlar sağlayarak geliştirilir.

HIPRP'ler , yalnızca kısa vadeli sonuçları iyileştirmekle kalmayıp aynı zamanda kuruluşun uzun vadeli uyarlanabilir yolunu şekillendiren stratejik katalizörler olarak hareket eder. Örneğin, acil durum müdahalesi konusunda personelin eğitimi sadece bireysel yeterliliklerine yansımakla kalmaz, aynı zamanda krizleri ortaya çıkmadan önce algılamak için kolektif bir yetenek üzerine kuruludur. Kolektif performans dayalı bir ödül sistemi uygulamak, yalnızca üretken davranışı teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda esnek ve fırsatları değerlendirebilen ekiplerin oluşumunu da sağlar. Fikirlerle ve inisiyatiflere açık bir organizasyonel ortam yaratmak, organizasyonun proaktif ve uyarlanabilir kapasitesini artırarak çok az dirençle organizasyonel yeniden yapılandırmaları kolaylaştırır.

Sonuç olarak, HIPRP'ler çok işlevli stratejik araçlardır: insan sermayesi oluştururlar, organizasyonel yetenekleri beslerler ve sürekli adaptasyonu sağlarlar. Bu, onu çağdaş insan ve dinamik bağlamlarda insan kaynakları ve örgütsel yetenek arasındaki ilişkiyi anlamaya çalışan herhangi bir çağdaş paradigmanın merkezinde yapan şeydir.

İnsan bağlamı, insan kaynakları yönetiminde benimsenen teorik modellerin son derece gerçekçi ve uyarlanabilir olmasını gerektiren istisnai çevresel ve organizasyonel özelliklerle karakterize edilir. Kâr amacı gütmeyen muadillerinin aksine, insani yardım kuruluşları istikrarsızlık, sınırlı finansman, acil durumların sürdürülebilirliği ve uluslararası ve yerel ortaklıkların çokluğunun yanı sıra bağışçılardan ve yerel topluluktan verimlilik, şeffaflık ve yanıt verebilirlik konusunda devam eden baskı ile karakterize edilen ortamlarda faaliyet göstermektedir. Bu özellikler, bu kuruluşları ikili zorluklarla karşı karşıya bırakmaktadır: bir yandan, yüksek operasyonel verimliliği sürdürmeleri (sömürü) ve diğer yandan, sürekli değişen ihtiyaçları karşılamak için yenilikçi ve proaktif

hizmetler (keşif) geliştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, insani yardım kuruluşlarında örgütsel cesaret elde etmek ek bir seçenek değil, etkinin sürekliliğini ve sahada etkili müdahaleyi sağlamak için varoluşsal bir gerekliliktir.

Bu bağlamda, saha çalışmaları, dinamik organizasyonel çerçeveler aracılığıyla yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarını (HHP'ler) benimseyen ve etkinleştiren organizasyonların daha yüksek organizasyonel uyarlanabilirlik, güvenli ölçeklendirme ve değişkenlere akıllı yanıt verme gösterdiğini göstermektedir. Bu uygulamalar, yetenek-motivasyon-fırsat (AMO) boyutları göz önünde bulundurularak stratejik olarak tasarlandığında,ve cesaret elde etmek için gereken örgütsel kapasitelerin oluşturulmasına doğrudan katkıda bulunan algılama, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma mekanizmalarıyla bağlantılıdır (Elashry vd. 2024).

AMO modelinin dinamik yetenekler teorisi ile tek bir çerçeveye entegrasyonu, yalnızca iki teorik okul arasında bir geçişi değil, aynı zamanda her birinin eksikliklerini sistematik olarak ele alan bütünleştirici bir sentezi temsil eder. Teoride, bu entegrasyon, bir organizasyon içindeki bireysel performansı açıklamada etkili olsa da, dış değişkenleri, çevresel baskıları ve iç sistem ile dış bağlamı arasındaki dinamik etkileşimleri barındırma kapasitesinden yoksun olan AMO modelindeki bariz boşlukları ele alır. Buna karşılık, dinamik yetenekler teorisi örgütsel adaptasyonun analizinde kapsamlı olsa da, bu kapasitelerin bir organizasyon içinde nasıl oluşturulacağını açıklayan kesin operasyonel mekanizmaların eksikliği nedeniyle sıklıkla eleştirilir. Burada, HIPRP'ler - AMO boyutlarında - teori ve pratik arasındaki bağlantıyı güçlendirerek bu boşluğu kapatmak için somut ve gerçekeçi uygulama mekanizmaları sunar.

Pratik açıdan, bu entegrasyon, insani yardım kuruluşlarına yalnızca performansı iyileştirmeyi değil, aynı zamanda organizasyonu esnek ve ölçeklenebilir bir varlık olarak yeniden üretmeyi amaçlayan stratejik İK sistemleri tasarlamak için pratik bir model sağlar. Bu model, hem davranışsal yönleri (örneğin, bağlılık, katılım ve memnuniyet) hem de dinamik yönleri (örneğin, süreç esnekliği, adaptasyon hızı ve çözüm yeniliği) dikkate alan gelişmiş ölçüm araçlarının tasarımına izin verir. Ayrıca, kâr amacı gütmeyen kuruluşlardaki yönetim liderlerinin, gerçeek zamanlı verimliliği gelecekteki yeteneklerle birleştiren ikili göstergelere dayalı değerlendirme sistemleri ve performans standartları oluşturmasına olanak tanıyarak karmaşık ortamlarda karar verme etkinliğini artırır.

AMO modelinin ve dinamik yetenekler teorisinin entegrasyonu, özellikle yüksek performans ve benzersiz uyum gerektiren insani yardım kuruluşları bağlamlarında, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış literatürüne nitel bir teorik katkıyı temsil etmektedir. Bu entegrasyon, HIHRP'leri bir girdi olarak, dinamik yetenekleri bir aktivasyon mekanizması olarak ve organizasyonel beceriyi sürdürülebilir bir stratejik çıktı olarak birbirine bağlayan nedensel ilişkilerin daha derin bir şekilde anlaşılmasının yolunu açar.

2.11. Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi (HI HRM) Uygulamaları ve Organizasyonel Yeterlilik

AMO (Yetenek-Motivasyon-Fırsat) çerçevesine dayalı yüksek performanslı insan kaynakları yönetimi (HI HRM) uygulamaları, operasyonel yöneticilerin davranışlarını etkileyerek organizasyonlar içinde hem keşif hem de sömürde organizasyonel beceriyi geliştirmek için temel araçlardan biridir. En önemli stratejik yönler ile günlük organizasyonel davranışlar arasındaki odak noktasıdır. Çok düzeyli bir SHRM perspektifinden bakıldığında, bir kuruluşun inovasyon ve operasyonu uzlaştırma yeteneği, bu yöneticilerin algılanan öz yeterliliklerinin (RBSE) ve içsel motivasyonlarının (IMO) geliştirilmesi yoluyla elde edilen çok yönlü davranışları uygulamalarına izin veren bir organizasyonel ortam oluşturmayı gerektirir, İK uygulamaları ile örgütsel düzeyde örgütsel becerinin başarısı arasında iki ara değişken olarak (Jiang vd. 2012).

2.1.1.1. Yetenek Artırıcı Uygulamalar - her şeyden önce - kapsamlı eğitim ve iş genişletme - yönetici öz farkındalığını (RBSE) geliştirmenin, geleneksel iş tanımlarının dışında çok çeşitli roller ve görevler gerçekleştirmelerini ve yaratıcılık ve yenilik gerektiren keşif faaliyetleri ile verimlilik ve tekrarlama gerektiren sömürücü faaliyetler arasında sorunsuz bir şekilde geçiş yapmalarını sağlamanın anahtarıdır. Eğitim Holistik, teknik becerilerin kazanılmasıyla sınırlı değildir, aynı zamanda yöneticilere çok boyutlu iş ilişkilerini yönetmede daha fazla güven veren etkileşimli ve bütünleştirici yeteneklerin geliştirilmesini de içerir (Evans ve Davis, 2015). Görevleri genişletmek aynı zamanda onlara farklı rolleri deneyimleme ve farklı görevleri yerine getirirken akranlarını gözlemleme fırsatları vererek, farklı davranışları birleşik stratejik çerçevelere entegre etme potansiyellerini artırır (Humphrey vd. 2007). Bunu yaparken, CEO, keşif ve

kullanım gereksinimleri arasındaki çelişkileri daha iyi analiz edebilir ve bunlar arasındaki olası bağlantıları keşfedebilir, bu da onu örgütsel ortamın ve kapsayıcı hedeflerinin kapsamlı bir anlayışını yansıtan tamamlayıcı çözümler önermeye yönlendirir (Smith, 2014)

2.1.1.2. Motivasyon Artırıcı Uygulamalar - en önemlisi iş zenginleştirme, davranışsal değerlendirme ve bağlılık odaklı ücretlendirme - yöneticilerin içsel motivasyonunu (IMO) oluşturur ve bu da bireyi dışsal teşviklere güvenmeden karmaşık ve kendi kendini motive eden görevlere tepki vermeye iter (Deci ve Ryan, 2000) Zenginleştirme, yöneticinin günlük kararları üzerindeki özerklik ve kontrol duygusunu artırır, bu da keşif (deney ve araştırma) ve sömürü (verimlilik ve tekrarlama) gereklilikleri arasındaki çelişkiyi yönetmede inisiyatif ve sorumluluk duygusunu geliştirir. Sadece nicel sonuçlara değil, davranışsal gelişime de odaklanan değerlendirme sistemleri, çalışana gelişim ve öğrenme çabaları için değerli olduğu hissini verir ve bu da onu engellerle karşılaştığında bile çaba göstermeye devam etmeye iter. Buna ek olarak, toplu maaş yapılandırması ve kâr paylaşımı gibi karşılıklı bağlılık ilişkilerine dayanan ödül sistemleri, organizasyondan yöneticilerle olan ilişkisinin uzun vadeli bir yatırım ilişkisi olduğuna dair güçlü bir mesaj gönderir ve bu da onların aidiyet, yetkinlik ve bağlantı duygularını geliştirir (Bledow vd., 2009).

2.1.1.3. Fırsat Artırıcı Uygulamalar, yetenek ve motivasyonun eyleme dönüştürülmesine izin veren örgütsel bir teşvik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu uygulamalar, yöneticilerin karar alma süreçlerine katılmalarına, öğrendikleri becerileri uygulamalarına ve çalışma koşullarının gerektirdiği şekilde hareket etmelerine olanak tanıyan yetkilendirme, iş iççiliği ve bilgi paylaşımını içerir. Güçlendirme – onlara karar verme yetkisi vererek Günlük konularda karar verme – özgüven ve öz motivasyon duygusunu teşvik eder (Eby vd., 1999), bilgi paylaşımı ise stratejik bağlam ve piyasa değişkenlerinin daha geniş bir şekilde anlaşılmasına kapı açar ve devam eden iyileştirmelerin (sömürü) ve gelecekteki fırsatların (keşif) entegrasyonuna dayalı kararlara katkıda bulunur. Görevlerin yeniden tasarlanmasına katılma ve meşgul olma fırsatları sunan bir ortam, yöneticilere sorumluluk duygusu ve çevredeki değişikliklere uyum sağlama yeteneği verir (Gibson ve Birkinshaw, 2004).

Makro örgütsel bir perspektiften bakıldığında, bu üç uygulama, yöneticilerin çatışan rolleri ve çatışan gereksinimleri uzlaştırma ve örgütsel becerinin temel özelliği

olan verimlilik ve yeniliği dengeleme becerilerini geliştiren entegre stratejik yolları temsil eder (O'Reilly ve Tushman, 2013). İK uygulamaları, AMO ve RBT arasındaki entegrasyon mantığıyla tasarlandığında, organizasyonun kıt, değerli ve taklit edilmesi zor insan kaynakları üretmesini sağlar - sürdürülebilir bir rekabet avantajına yol açan özellikler ve bunu yaparken, dahiyane davranış, yalnızca bireysel bir etkileşimden, destekleyici bir organizasyonel bağlam tarafından yönlendirilen kolektif bir fenomene dönüşür ve bu da farklı organizasyonel düzeylerde keşif ve sömürücü davranışların entegrasyonuna izin verir (Zimmermann vd. 2017).

Araştırmacı, yukarıdaki teorik ve metodolojik analize dayanarak, üç İK uygulamasının entegrasyonunun, özellikle hızlandırılmış çevresel ve teknik zorluklarla karşı karşıya kalan kuruluşlarda, çağdaş kurumsal bağlamda örgütsel beceriyi sağlamak için kritik bir koşul olduğunu savunuyor. Geleneksel örgütsel modeller genellikle tekrarlama ve yaratıcılığı veya istikrar ve yeniliği birleştiren ikili davranışlar üretme konusunda sınırlı bir yetenek gösterir. İşte, AMO tabanlı yaklaşımYalnızca bireysel faktörleri ele almakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşun kurumsal ortamını "dahiyane davranışlara olanak tanıyacak" şekilde yeniden tasarlamasına olanak tanır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: SAHA ÇALIŞMASI

3.1. Çalışmanın Bağlamı

Bu araştırmadaki çalışma evreni, Türkiye'deki Suriyeli mültecileri desteklemek için çalışan ve birden fazla yasal, politik ve sosyal boyutun kesiştiği karmaşık bir insani ve kalkınma ortamında faaliyet gösteren bir grup uluslararası kuruluşa aittir. Bu kuruluşlar arasında BM kuruluşları, uluslararası STK'lar ve uluslararası fon şemsiyesi altında çalışan ve koruma, güçlendirme, eğitim, geçim kaynakları ve ruh ve toplum sağlığı alanlarında programlarını uygulayan yerel ortak kurumlar yer aldı.

Bu kuruluşlar, özgüllüklerini karmaşık ve devam eden insani krizlerle uğraşmaktan, kaynak yönetiminde stratejik roller üstlenmekten, çok disiplinli ekiplere liderlik etmekten ve sıkı muhasebe çerçeveleri ve yerel kültürel belirleyiciler içinde çalışmaktan elde eder, çalışma ortamlarını yüksek katılımlı insan kaynakları uygulamalarının (HEWP'ler) doğasının incelenmesine elverişli hale getirir ve sömürücü ve keşif düzeylerinde örgütsel cesaretle ilişkileri.

Bu gerçeğin ışığında, bu örgütlerdeki idari personel, insan kaynakları ile ilgili yönetim politikalarının ve uygulamalarının tasarımında, uygulanmasında ve değerlendirilmesinde doğrudan bir role sahip oldukları ve örgütsel hünerin üretildiği ve kristalize edildiği örgütsel bağlamın şekillendirilmesine katıldıkları için, çeşitli örgütsel düzeylerde liderlik, denetleyici veya kariyer destek pozisyonlarını işgal eden gruplara özel olarak odaklanan bir çalışma topluluğu olarak seçilmiştir.

Araştırmacı, veri toplamak için elektronik anket aracını kullanarak nicel, tanımlayıcı-analitik yöntemi benimsemiştir. Anket, aşağıdakileri içeren alan zorlukları ışığında elektronik olarak dağıtıldı:

- Hedeflenen organizasyonlar içinde yüksek iş baskısı,
- Çalışanların birden fazla görev üstlenmesi,
- Sınırlı bir süre için kullanılabilir,
- İnsani yardım sektöründe yapılan uygulamalı saha çalışmalarında normal yanıt oranları düşüktür.

Araştırmacı, insan kaynakları birimleriyle önceden koordinasyon, verilerin gizliliğinin sağlanması, anketin dilinin basitleştirilmesi, cevaplama süresinin azaltılması ve bu alanda uzun vadeli bir çalışma olduğu için araştırmacının bu sektörde çalışanlarla olan bazı ilişkileri aracılığıyla katılımı artırma dahil olmak üzere birden fazla strateji izleyerek bu zorluklardan kaçınmaya çalışmıştır.

Uygun örneklem (amaçlı örnekleme), bu kuruluşların çeşitliliği ve coğrafi dağılımı da dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle kullanılmıştır. Araştırmacı, organizasyonel birimlerin, idari seviyelerin ve bireysel özelliklerin çeşitliliğini dikkate alarak, ankete katılan her kuruluştaki idari personel sayısının en az %10'unu temsil etmeye çalıştı.

Nihai örneklem büyüklüğü ($n = 224$) ve Suriyeli mültecilerin yoğun olarak bulunduğu bölgelerde (örneğin Gaziantep, Urfa, Hatay, Mersin ve İstanbul) faaliyet gösteren 20'den fazla uluslararası kuruluştan seçilen katılımcılardı. İstatistiksel analiz, kısmi en küçük kareler (SEM) modellerinin analizindeki gelişmiş yetenekleri nedeniyle, çalışmanın kavramsal modelinin doğasına, verilerin özelliklerine ve örneklem büyüklüğüne uygun olarak SmartPLS yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

3.2. Çalışma Aracı:

Çalışma aracı, HIHRM Uygulamalarının üç boyutunda (kapasite geliştirme, motivasyon artırma ve fırsat artırma) örgütsel hırs üzerindeki etkisini ölçmek için geliştirilmiştir. Anket, yönetim literatüründeki güvenilir bilimsel modeller üzerine inşa edildi ve puanını ölçmek için beş puanlık bir Likert ölçeği (1 = kesinlikle katılmıyorum, 5 = kesinlikle katılıyorum) benimsendi. Yanıtlayıcılar doğru ve esnek bir şekilde yanıt verir.

İlk olarak, Kapasite Geliştirme Uygulamaları (AE-HR) maddeleri, seçici seçim ve genişletilmiş eğitim olmak üzere iki ana bileşene dayanıyordu ve Appelbaum vd. (2000) ve Yasir ve Majid (2020) ifadeleri, kuruluşun uygun niteliklere sahip bireyleri seçmeye ne ölçüde bağlı olduğuna ve özel ve yapılandırılmış eğitim programları aracılığıyla becerilerini geliştirmeye istekli olduğuna odaklandı.

İkinci olarak, motivasyon artırma uygulamaları (ME-HR) performansa dayalı ücretlendirme sistemi ve gelişimsel değerlendirme mekanizmaları olmak üzere iki temel bileşen aracılığıyla ölçülmüştür. Bu maddeler, Appelbaum vd. (2000) ve Yasir ve Majid

(2020), bireysel ve kolektif teşviklerin performansla ne ölçüde bağlantılı olduğuna, yapıcı geri bildirim sağlamaya ve davranışları ve uzun vadeli sonuçları değerlendirmeye odaklanmıştır.

Üçüncüsü, Fırsat Geliştirme Uygulamaları (OE-HR) iki boyut içeriyordu: esnek çalışma tasarımı ve çalışanların karar alma süreçlerine katılımı. Maddeler, daha önce olduğu gibi aynı referanslara dayanarak, iş rotasyonuna ve yetki devrine ne ölçüde izin verildiğini ve çalışanların organizasyonel performansın iyileştirilmesine ne ölçüde dahil olduklarını ölçmek için hazırlanmıştır.

Çalışmadaki bağımlı değişken olan örgütsel beceri, Prieto vd. (2012) ve Prieto-Pastor ve Martín-Pérez (2015) tarafından geliştirilen, bireysel bir çalışanın keşfedici ve sömürücü davranışları uygulama yeteneğini ölçmek için uluslararası kabul görmüş bir araç olan araç kullanılarak ölçülmüştür Dengeli bir şekilde. Bu bölüm, iki tür arasında eşit olarak dağıtılan, bir yandan yeni hizmetlerin oluşturulmasına katılımı ölçen veya yeni yararlanıcıları hedefleyen, diğer yandan mevcut süreçlerin kalitesini ve operasyonel verimliliğini artıran on ifade içeriyordu.

Anket üç ana bölümden oluşmaktadır:

1. **Demografik veriler:** örneklemini tanımlamak ve farklılıkları test etmek için (yaş, cinsiyet, deneyim yılı, eğitim niteliği ve iş alanı) içerir.
2. **Bağımsız Değişkenler (HIHRM Uygulamaları):** Üç boyuta dağıtılmış 30 ifade dahil edildi (her alt boyut için 10).
3. **Organizasyonel Ambidexterity:** Keşif ve sömürünün boyutlarını ölçen 10 madde içerir.

Araç, insan kaynakları yönetimi alanında uzman akademisyenler tarafından gözden geçirilmiş, alan uygulamasında dürüstlük ve tutarlılığı sağlamak için içerik geçerliği ve iç tutarlılık analizi (Cronbach's Alpha) uygulanmıştır. Uluslararası kuruluşların doğası ve çalışanlarının çalışma koşulları göz önünde bulundurularak esnek ve güvenli bir şekilde veri toplamak için elektronik bir anket de uygulanmıştır.

3.3. Örneklemin Demografisi

Araştırmacı, katılımcıların temel demografik özelliklerini analiz ederek araştırma örneklemini karakterize etmeye çalışmış, burada frekanslar ve yüzdeler beş özellik için

hesaplanmıştır: iş alanı, yaş, cinsiyet, deneyim yılı ve eğitim niteliği. Örneklemin toplam üye sayısı (n = 224) idi ve aşağıdaki tablo bu yüzdeleri göstermektedir:

Tablo 3. 1. Örneklemin demografisi

Özellik - lerini	Kategori	Frekans	Yüzde
Kariyer	Program	65	29,0
	Operasyonel Destek	93	41,5
	Topluluk ve saha desteği	64	28,6
	Diğer	2	0,9
	Toplam	224	100,0
Ömür	30 yaş altı	59	26,3
	30 ila 39	83	37,1
	40 ila 49	68	30,4
	50 yaş ve üzeri	14	6,3
	Toplam	224	100,0
Seks	erkek	136	60,7
	dişi	88	39,3
	Toplam	224	100,0
Yıllık Tecrübe	5 yaşından küçük	72	32,1
	6 ila 10 yıl	109	48,7
	11 ila 15 yaş arası	35	15,6
	16 yıldan fazla	8	3,6
	Toplam	224	100,0
Eğitim Yeterliliği	Bekâr	134	59,8
	Efendi	62	27,7
	Doktor	10	4,5

Diğer	18	8,0
Toplam	224	100,0

Kariyer Alanı:

Sonuçlar, katılımcı sayısının 93'e (örneklem üyelerinin %41,5'i) ulaştığı en büyük katılımcı grubunun operasyonel destek alanında çalıştığını, programlar, toplum ve alan desteği alanlarında çalışan bireylerin sırasıyla %29 ve %28,6 gibi benzer yüzdeleri oluşturduğunu ve katılımcı bireylerin çok küçük bir yüzdesinin toplam örneklem yalnızca %0,9'una tekabül eden diğer alanlarda çalıştığını göstermiştir.

Ömür:

Örneklemin en büyük yüzdesi yüzde 37 ile yaş grubundaydı (30-39 yaş).% 1 (n = 83), ardından 30 ile grup (40-49 yaş).%4 (n = 68), grup (30 yaş altı) ise %26'dır.%3 (n = 59) ve 50 yaş ve üstü katılımcıların yüzdesi 6 idi.Sadece %3 (n = 14). Bu dağılım, örneklemin çoğunluğunun genç ve orta yaşlı olduğunu göstermektedir.

Cinsiyet:

Sonuçlar, katılımcıların çoğunluğunun yüzde 60 ile erkek olduğunu gösterdi.%7 (n = 136), vs. 39.Kadınların %3'ü (n = 88) Bu dağılım, örneklemin erkek egemenliğini göstermektedir ve bu, erkek katılımının daha yaygın olduğu, incelenen kuruluşlardaki işgücünün bileşimini yansıtabilir.

Yıllık Deneyim:

Analiz sonuçları, 1 ila 5 yıllık deneyime sahip grubun %46,7 (n=77) ile örneklemin en yüksek yüzdesini oluşturduğunu, bunu %22,4 (n=37) ile 11-15 yıllık deneyime sahip grubun, ardından %18,8 (n=31) ile 6 ila 10 yıllık deneyime sahip grubun ve son olarak %12,1 ile en deneyimli grubun (16-20 yıl) (n=20) oluşturduğunu göstermiştir). Bu dağılım, katılımcıların deneyimlerinin derinliğindeki bir farklılığı yansıtmaktadır, ancak daha az deneyimli grupların göreceli baskınlığı, daha dinamik insan kaynakları istihdam etmeye yönelik örgütsel bir yönelim önerebilir ve belki de değişim ve yeniliğe daha açık olabilir, bu da kurumsal girişimcilik kavramlarının çalışma örneklemindeki projelerdeki çalışma ortamına entegre edilmesinin fizibilitesini artırır.

Akademik Yeterlilik:

Eğitim düzeyi açısından bakıldığında katılımcıların %59,8'inin (n=134) lisans, %27,7'sinin (n=62) yüksek lisans derecesine sahip olduğu ve 8'inin elde edildiği sonuçlar ortaya çıkmıştır. Lise sertifikasında %0 (n = 10) ve 4.Doktora derecesinde sadece% 5 (n = 10). Bu dağılım, orta düzey bir akademik brakete yönelik bir eğilimi yansıtır ve katılımcıların, girişimcilik veya yönetim alanlarında yüksek bir akademik uzmanlığa sahip olmaları gerekmeden, kurumsal girişimcilik ve tedarik zincirleri gibi karmaşık organizasyonel kavramları anlama ve analiz etme yeteneklerini gösterebilir. Doktoranın sınırlı oranı sahipleri ayrıca, çalışma ortamındaki ileri stratejik kavramların yorumlanmasında bilgi çeşitliliğini bir şekilde kısıtlayabilir.

3.4. Veri Analizi ve Ölçüm Modeli Değerlendirme Prosedürleri

Çalışma, çok boyutlu gizli değişkenleri içeren karmaşık modellerle başa çıkma yeteneğinin yüksek olması ve orta ve küçük örneklem boyutları için uygun olması nedeniyle SmartPLS4 yazılımını kullanan kısmi en küçük kareler - Yapısal eşitlik modellemesine (PLS-SEM) dayanıyordu.

Bu analitik yaklaşım iki ana aşamadan oluşur:

1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi
2. Yapısal Modelin Değerlendirilmesi

3.4.1. Birincisi: Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi:

Bu çalışmada ölçme modeli, üç **alt boyuta ayrılan** ve bağılılığı yüksek insan kaynakları uygulamaları olan bağımsız bir değişkenden oluşmaktadır:

- **Kapasite Geliştirme Uygulamaları (AE_HR)**
- **Motivasyon Artırıcı Uygulamalar (ME_HR)**
- **Fırsat Promosyonu Uygulamaları (OE_HR)**

Organizasyonel yetenek (OA) bağımlı değişkendir ve aşağıdakilere ayrılır:

- **Keşif (EXR_OA)**

- **Sömürücü (EXP_OA)**

Ölçüm modeli şu şekilde değerlendirilir:

- Göstergelerin doygunluğu Faktör Yükleri
- Güvenilirlik
- Yakınsak Geçerlilik
- Diskriminant Geçerliliği

3.4.1.1. Göstergelerin Doygunluğu Faktör Yükleri

Ölçüm modelini değerlendirmenin ilk adımı, göstergelerin doygunluğunu incelemektir, Hair, vd., 2019, eşik değer olarak 0,70 değerini önerdi ve bu değer, yapının göstergenin varyansının %50'sinden fazlasını açıkladığını gösterdiğini ve her bir ögenin ölçmesi gereken temel bileşenle ne ölçüde ilişkili olduğunu gösterdiğini belirtti.

Tablo 3. 2. Göstergelerin doygunluğu Faktör Yüklemeleri

Yapıları	Gösterge	Faktör Yüklemeleri
AE_HR	AE_HR6	0.744
	AE_HR7	0.900
	AE_HR8	0.833
	AE_HR9	0.897
	AE_HR10	0.793
ME_HR	ME_HR3	0.846
	ME_HR4	0,701
	ME_HR5	0.771
	ME_HR6	0.848
	ME_HR7	0.848
OE_HR	OE_HR5	0.755
	OE_HR7	0.851
	OE_HR8	0.750

	OE_HR9	0.802
	OE_HR10	0.775
EXR_OA	EXR_OA2	0.799
	EXR_OA3	0.815
	EXR_OA4	0.755
	EXR_OA5	0.772
EXP_OA	EXP_OA1	0.838
	EXP_OA2	0.850
	EXP_OA3	0.837
	EXP_OA4	0.697
	EXP_OA5	0.767

Sonuçlar, farklı değişkenler içindeki tüm göstergelerin 0,702 ile 0 arasında değişen değerlerle minimumu aştığını gösterdi.900, göstergelerin onları ölçen temel yapılarla (değişkenler) uyumlu olduğunu ve böylece ilk yapısal geçerlilik koşulunun karşılandığını gösterir.

3.4.1.2. Güvenilirlik

Bu çalışmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliğini sağlamak için, modelin her bir boyutu için iç tutarlılık düzeyi, onaylanmış iki istatistiksel gösterge kullanılarak değerlendirilmiştir:

- Cronbach Alfa Katsayısı
- Kompozit Güvenilirlik (CR)

Bunun sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3. 3. Kararlılık katsayısı

Yapıları	Cronbach alfa	CR
AE_HR	0.891	0.920
ME_HR	0.860	0.899
OE_HR	0.846	0.890
EXR_OA	0.794	0.866
EXP_OA	0.857	0.897

Bu iki gösterge, bir dizi göstergenin aynı gizli boyutu (değişkeni) homojen bir şekilde ölçme yeteneğini yansıtır ve 0,70'in üzerindeki değerler, Hair vd., 2019'a göre kabul edilebilir ila iyi bir stabiliteyi gösterir.

Yukarıdaki tabloda gösterildiği gibi, Cronbach alfa değerleri 0.794 (keşif becerisi boyutu için) ile 0 arasında değişmektedir.891 (kapasite geliştirme uygulamaları boyutu için), bileşik kararlılık değerleri ise 0.866 (keşif becerisi boyutu için) ile 0.930 (kapasite geliştirme uygulamaları boyutu için) arasında değişmektedir. Bu sonuçlar, tüm boyutların yüksek düzeyde kararlılık ve iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

3.4.1.3. Yakınsak Geçerlilik

Ölçüm modelini değerlendirmenin bir sonraki adımı, gizli (değişken) boyutla açıklanabilen göstergelerdeki toplam varyans oranını yansıtan Ortalama Varyans Çıkarılan (AVE) göstergesini kullanarak çalışmanın her bir boyutunun yakınsama geçerliliğini doğrulamaktır.

Hair vd., 2019'un tavsiyelerine göre, yakınsamanın geçerliliği, AVE değeri 0,50'ye eşit veya daha büyük olduğunda elde edilir, bu da göstergelerin ait oldukları yapıya (değişken) göre varyanslarının en az %50'sini oluşturduğunu düşündürür.

Aşağıdaki tabloda, incelenen tüm boyutlar için AVE sonuçları verilmiştir:

Tablo 3. 4.Yakınlaşmanın samimiyeti

Yapıları	AVE
AE_HR	0.698
ME_HR	0.642
OE_HR	0.620
EXR_OA	0.617
EXP_OA	0.637

Bu sonuçlar, kabul edilebilir minimum 0,50'yi aşan değerlerle tüm boyutlarda yakınsamanın geçerliliğini doğrulamaktadır. Bu, her boyutta kullanılan endekslerin yüksek düzeyde ortak varyans gösterdiği anlamına gelir ve her bir gösterge kümesinin ait oldukları teorik kavramı etkili bir şekilde ölçtüğünü gösterir.

3.4.1.4. Diskriminant Geçerliliği

Çalışma modelinin her bir boyutunun diğerlerinden benzersiz ve farklı bir kavramı temsil etmesini sağlamak için, farklılaşmanın geçerliliği Fornell ve Larcker (1981) kriteri kullanılarak doğrulanmıştır

Bu standart, her bir boyut için çıkarılan varyansın ortalamasının ($AVE\sqrt{}$) karekökünün, o boyut ile modeldeki diğer boyutlardan herhangi biri arasındaki herhangi bir korelasyon değerinden daha yüksek olması gerektiğini belirtir.

Aşağıdaki tablo, Fornell ve Larcker standardına göre farklılaşmanın geçerliliğini göstermektedir:

Tablo 3. 5. Fornell ve Larcker

	AE HR	ME HR	OE HR	EXR OA	EXP OA
AE_HR	0.836				
ME_HR	0.755	0.801			
OE_HR	0.473	0.538	0.787		
EXR_OA	0.610	0.592	0.751	0.786	
EXP_OA	0.462	0.577	0.593	0.601	0.798

Tabloda yer alan ve her bir boyut için AVE'nin karekökünü temsil eden eğik çizgi değerleri, satır ve sütunlarındaki çapraz korelasyon değerlerinden daha yüksek olduklarını göstererek, bu çalışmada kullanılan ölçüm modelindeki farklılaşmanın geçerliliğini teyit eder.

3.4.1.5. HTMT İle Farklılaşmanın Doğrulanması

Farklı yapılar arasında ayırım yapabilme yeteneği açısından ölçüm modelinin güvenilirliğini artırmak için HTMT indeksi benimsenmiştir (Henseler vd. 2015), bu standarda göre, farklılaşmanın geçerliliği, tüm HTMT değerleri 0,90'dan küçük olduğunda elde edilir, çünkü bu, farklı boyutlar arasındaki korelasyonların kavramsal bir örtüşmeyi yansıtan aşırı yüksek olmadığını gösterir. Aşağıdaki tablo, modelin boyutları arasındaki HTMT değerlerini göstermektedir:

Tablo 3. 6. HTMT

	AE_HR	ME_HR	OE_HR	EXR_OA	EXP_OA
AE_HR					
ME_HR	0.854				
OE_HR	0.525	0.610			
EXR_OA	0.700	0.702	0.881		
EXP_OA	0.518	0.643	0.688	0.725	

Sonuçlar, kaydedilen en yüksek değer, kabul edilebilir eşiğin (0,90) altında olan 0,881 olduğunu ve bu da farklılaşmanın geçerliliğinin tam olarak sağlandığını göstermektedir.

3.4.2. İkincisi: Yapısal Modelin Değerlendirilmesi:

Çalışma, yüksek katılımlı İK uygulamalarının (kapasite geliştirme uygulamaları, motivasyon artırma uygulamaları ve fırsat artırma uygulamaları) boyutlarının örgütsel beceri (keşfedici ve sömürücü) üzerindeki doğrudan etkisini test etmeyi amaçlamaktadır. Hipotezleri doğrulamak için, Yapısal Denklemler (PLS-SEM) tekniği kullanılarak yol analizi yapıldı ve yol katsayılarının (β) anlamlılığı standart sapma indeksleri (SD), istatistiksel T değerleri ve P değerleri, literatürde önerilen istatistiksel kriterlere göre (Hair

vd., 2019). Aşağıdaki tablo, yol testinin sonuçlarını ve hipotezlerin ne ölçüde kabul edildiğini veya reddedildiğini göstermektedir:

Tablo 3. 7. Konstrüktivist Modelin Değerlendirilmesi

H	Yol	β	Sd	T istatistikleri	P değerleri	Sonuç -ları
H1 Değeri	AE_HR EXP_OA	-> -	0.06 2	0.005	0.996	Desteklen me -yen
H2 Değeri	ME_HR EXP_OA	-> 0.363	0.07 9	4.568	0.000	Destekli
H3 Serisi	OE_HR EXP_OA	-> 0.399	0.06 3	6.280	0.000	Destekli
H4 Serisi	AE_HR EXR_OA	-> 0.290	0.08 0	3.642	0.000	Destekli
H5	ME_HR EXR_OA	-> 0.060	0.09 0	0.664	0.507	Desteklen me -yen
H6 Serisi	OE_HR EXR_OA	-> 0.582	0.03 6	16.359	0.000	Destekli

3.4.2.1. Hipotez I (H1)

İlk ana hipotez şunu belirtir:

H1: Bağlılığı yüksek İK uygulamalarının üç boyutunun sömürücü örgütsel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Aşağıdaki hipotezler bunlardan türetilmiştir:

- H1a: Sömürücü örgütsel beceriyi teşvik etme kapasitesini artırmaya yönelik uygulamaların olumlu bir etkisi vardır.
- H1b: Sömürücü örgütsel beceri üzerinde motivasyon artırıcı uygulamaların olumlu bir etkisi vardır.
- H1c: Fırsat artırıcı uygulamaların sömürücü örgütsel yetenek üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H1 hipotezi ile ilgili alt hipotezlerin analizi

H1a: Sömürücü örgütsel beceriyi artırmaya yönelik uygulamaların olumlu etkisi

Analiz, yol katsayısının $0.000\beta = -$ olduğunu ve $P = 0.996$ olduğunu gösterdi ve bu da önemli bir etki olmadığını gösterdi. Bu, personel alımı ve seçimi ile ilgili çabaların yanı sıra organizasyonlar içindeki eğitim programları ve sistemlerinin, sömürücü organizasyonel becerinin geliştirilmesine doğrudan katkıda bulunmadığı anlamına gelir. Buna göre, H1a hipotezi reddedildi.

H1b: Motivasyon artırıcı uygulamaların sömürücü örgütsel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır

Yolun katsayısı $\beta = 0.363$ idi ve 0.05'ten küçük olan $P = 0.000$ değeri pozitif bir korelasyonu gösteriyor. Bu sonuç, ücret ve ödül sisteminin çalışanların performansında oynadığı kritik rolü yansıtmakta, bu da organizasyonun hedeflerine ulaşılmasına ve sömürücü organizasyonel becerinin geliştirilmesine olumlu yansımaktadır. Buna göre H1b hipotezi kabul edilmiştir

H1c: Fırsat geliştirme uygulamalarının sömürücü örgütsel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkisi vardır

Sonuçlar, yol katsayısının $\beta = 0.399$ ve $P = 0.000$ değerinde olduğunu gösterdi ve bu da güçlü bir ilişkiye işaret ediyor. Bu, çalışanları kalite iyileştirme ve problem çözme gibi birçok konuya dahil etmenin, sunulan hizmetlerin sürdürülebilirliğini ve kalitesini artırmaya etkin bir şekilde katkıda bulunduğunu ve bunun da sömürücü yaratıcılığı artırdığını göstermektedir. Böylece H1c hipotezi kabul edilmiş oldu.

Yukarıdakilerin ışığında, ilk ana hipotez H1 kısmen kabul edildi. Sonuçlar, motivasyon artırma uygulamalarının ve fırsat artırma uygulamalarının sömürücü örgütsel beceri üzerinde yalnızca anlamlı doğrudan etkilerinin olduğunu, kapasite artırma uygulamalarının ise doğrudan bir ahlaki etki göstermediğini göstermiştir. Bulgular, kapasite geliştirme uygulamalarının yeniden gözden geçirilmesinin ve aşağıdakilerle daha yakından entegre edilecek şekilde yönlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır. Sömürücü örgütsel beceriyi geliştirmek.

3.4.2.2. Hipotez II (H2)

İkinci ana hipotez şunu belirtir:

H2: Bağlılığı yüksek İK uygulamalarının üç boyutunun keşifsel organizasyonel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Şunlardan alt bölümlere ayrılmıştır:

- H2a: Örgütsel keşif becerisini geliştirme kapasitesini artırmaya yönelik uygulamaların olumlu bir etkisi vardır.
- H2b: Motivasyon artırıcı uygulamaların keşfedici örgütsel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır.
- H2c: Fırsat artırıcı uygulamaların keşifsel organizasyonel beceri üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H2 hipotezi ile ilgili alt hipotezlerin analizi

H2a: Örgütsel keşif becerisinin kapasitesini artırmaya yönelik uygulamaların olumlu bir etkisi vardır

Sonuçlar, yol katsayısının değerinin 0 olduğunu gösterdi. $290 = \beta$ ve P değeri = 0.000, kapasite geliştirme uygulamaları ile keşifsel organizasyon becerisi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu, yeni kategorilere veya daha önce hizmet verilmeyen alanlara ulaşmada yeni çalışanların işe alınması, işe alınması ve seçilmesinin önemini gösterir ve çeşitli eğitim faaliyetleri uygulamak ve yeni çalışanlara profesyonel destek sağlamak için etkili bir mentorluk sistemi sağlamak, yaratıcı düşüncelerini geliştirir ve bu da organizasyonel keşif becerisinin geliştirilmesine katkıda bulunur. Buna göre H2a **hipotezi kabul edilmiştir.**

H2b: Motivasyon artırıcı uygulamaların keşfedici örgütsel yetenek üzerinde olumlu bir etkisi vardır

Sonuçlar, $\beta = 0.060$ ile $P = 0.507$ 'lik bir yol katsayısı ile geldi ki bu anlamlı değil. Bu durum, çalışma örnekleminde motivasyonu ve keşfedici örgütsel beceriyi artırmaya yönelik uygulamaların doğrudan etkisinin bulunmadığını göstermekte, bu da çalışanların performanslarının değerlendirilmesinin ve teşvik ve ödül alma derecelerinin organizasyondaki keşifsel örgütsel beceriyi etkilemediğini ve bu nedenle **H2B hipotezinin reddedildiğini** göstermektedir.

H2C: Fırsat geliştirme uygulamaları, keşif amaçlı organizasyonel yaratıcılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir

Yol katsayısı değeri $\beta = 0.582$ ve $P = 0.000$ olarak değerlendirildi, bu da fırsat geliştirme uygulamaları ile keşifsel organizasyonel beceri arasında güçlü bir ilişki olduğunu gösteriyor. Bu, çalışanlar arasındaki ekip çalışmasının ve işbirliğinin, şirketin savunmasız grupların ihtiyaçlarını yenilikçi bir şekilde karşılayan yeni hizmetler veya programlar geliştirmesini sağladığını yansıtmaktadır. Buna göre **H2c hipotezi kabul edilmiştir.**

Sonuçlar, kapasite geliştirme uygulamalarının ve fırsat geliştirme uygulamalarının **keşfedici örgütsel beceri** üzerinde anlamlı doğrudan etkileri olduğu, motivasyon artırma uygulamalarının ise istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan etki göstermediği kanıtlandığı için ikinci hipotezin kısmen kabul edildiğini göstermektedir.

3.4.2.3. R-Kare Katsayısı

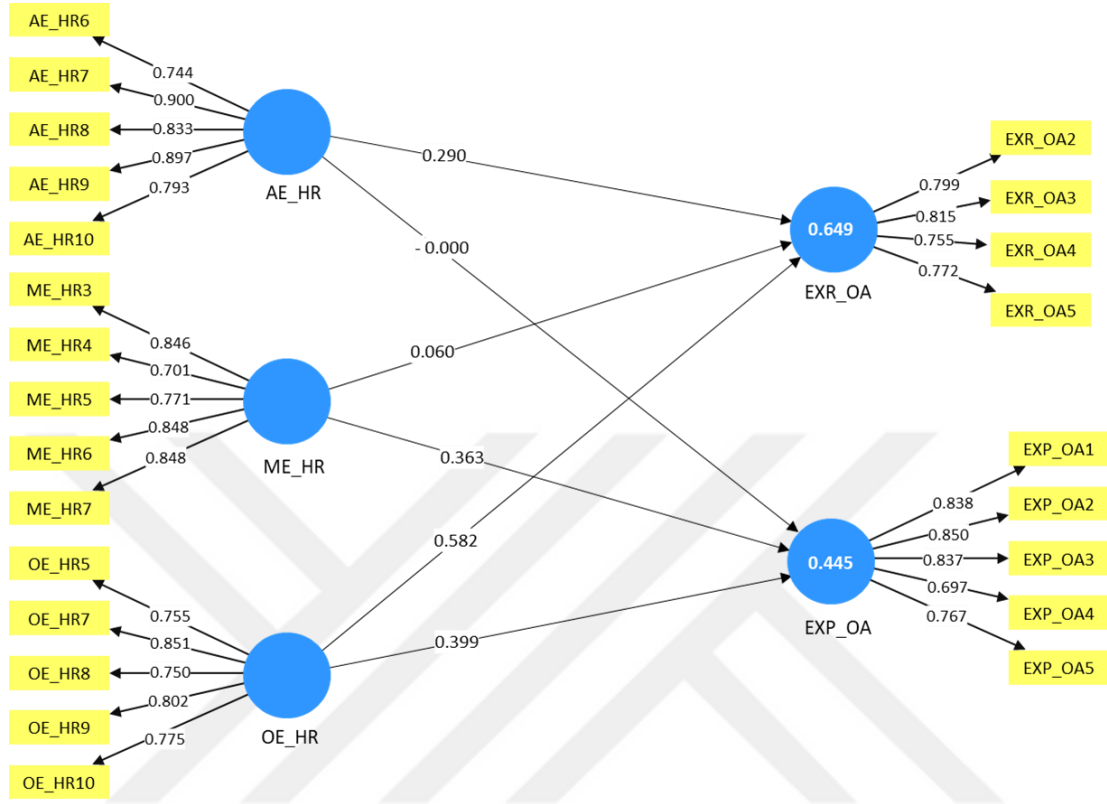
R² belirleme katsayısı, değişkenlerin tahmin gücünü ölçmek için kullanılır, burada modelin belirleme katsayısının değerleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo 3. 8. Belirleme Faktörü R-kare

	R-kare
EXP_OA	0.445
EXR_OA	0.649

Belirleme katsayısının (R^2) sonuçları, önerilen nedensel modelin iyi bir açıklayıcı gücünü göstermektedir. Sömürücü örgütsel yetenek (EXP_OA) değişkeninin belirlenme katsayısı 0 olarak bulunmuştur.445, bu da üç boyutundaki insan kaynakları uygulamalarının sömürücü örgütsel yetenek düzeyindeki değişimin %44,5'ini açıkladığı anlamına gelir. Keşfedici örgütsel yetenek değişkeninin (EXR_OA) belirlenme katsayısı 0,649 olup, üç boyutundaki İK uygulamaları %64'ü açıklamaktadır. Keşifsel organizasyon becerisindeki varyasyonun %9'u. Hair vd. (2019), bu değerler nispeten orta ıla yüksektir ve sosyal bilim modellerinde kabul edilen bir açıklayıcı gücü yansıtır.

Çalışmanın nihai yapısal modeli, değişkenler arasındaki doğrudan ilişkilerin yanı sıra yol katsayısının ve ana çıktılarının belirleme katsayısının (R^2) değerlerini göstererek, modelin açıklayıcı ve yapısal gücünün doğru bir şekilde anlaşılmasını sağlar:



Şekil 3. 1. Konstrüktivist model

3.5. Sonuçların Tartışılması

Yapılandırmacı model aracılığıyla, araştırmacı, kapasite geliştirme uygulamaları (AE_HR), motivasyon artırma (ME_HR) ve fırsat geliştirme (OE_HR) ile temsil edilen yüksek katımlı İKY uygulamalarının boyutlarının her iki açıdan da örgütsel beceriye ulaşmadaki doğrudan etkisini test etmeye çalıştı: keşifsel çok yönlülük ve sömürücü çok yönlülük, açıklayıcı çalışmalar ve karmaşık çok boyutlu modeller için uygun olan Kısmi Yapısal Denklemler (PLS-SEM) yöntemini kullanarak.

Keşfedici örgütsel beceri (EXP_OA) ile ilgili sonuçlar, kapasite geliştirme uygulamalarının etki faktörünün (AE_HR) anlamlı olmadığını göstermiştir ($\beta = -0.000$, $P = 0.996$), bu da istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan ilişki olmadığı anlamına gelir ve bu nedenle H2a alt hipotezi β reddedilmiştir. ($P = 0.000$) ve fırsat artırma uygulamaları ($\beta = 0.399$, $P = 0.000$), H2b ve H2c hipotezlerini destekler. Bu sonuçlar, teşvikler ve takdir sistemlerinin yanı sıra çalışanları karar verme sürecine dahil etmenin ve esnek bir çalışma

ortamı yaratmanın, kuruluşun yeni alanları keşfetme ve yenilikçi yanıtlar geliştirme yeteneğini geliştirmede çok önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Sömürücü örgütsel beceriye (EXR_OA) gelince, sonuçlar kapasite geliştirme uygulamalarının ($\beta = 0.290$), ($P = 0.000$) ve fırsatları teşvik uygulamalarının ($\beta = 0.582$), ($P = 0.000$) pozitif ahlaki etkisinin olduğunu gösterirken, motivasyon artırma uygulamaları ile sömürücü beceri arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığını ($\beta = 0.060$), ($P = 0.507$) göstermiştir. Buna göre H1a ve H1c hipotezleri kabul edilmiş ve H1b hipotezi reddedilmiştir.

Öte yandan, belirleme katsayısının (R^2) sonuçları, üç bağımsız değişkenin keşfedici örgütsel becerideki varyasyonun %64,9'unu ve sömürücü örgütsel becerideki varyasyonun %44,5'ini açıkladığını göstermiştir. Hair vd. (2019) tarafından belirtilen kriterlere göre, bu değerler orta ila yüksektir ve sonuçların güvenilirliğini ve uygulanabilirliğini artıran yapılandırmacı modelin kabul edilebilir bir açıklayıcı gücünü yansıtır.

Birlikte ele alındığında, bu sonuçlar, stratejik ve katılımcı olarak tasarlanmış İK uygulamalarının hepsinin iki tür organizasyonel beceri üzerinde aynı etkiye sahip olmadığını, daha ziyade etki düzeylerinin uygulamanın doğasına ve yeterlilik türüne göre değiştiğini göstermektedir ve bu da İK uygulama paketlerinin, inovasyonu ve liderliği teşvik etmek isteyenler veya operasyonel performansı ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini iyileştirmeye odaklanan kuruluşların stratejik hedefleri doğrultusunda tasarlanmasının önemini vurgulamaktadır.

SONUÇ

Bu çalışma, yüksek katılımlı İKY uygulamalarının etkisini üç boyutta araştırmayı amaçlamıştır: Kapasite Geliştirme (AE) Uygulamaları, Motivasyon Artırma Uygulamaları (ME) ve Fırsat Geliştirme Uygulamaları (OE) hem. Sömürü hem de Keşifte Örgütsel Mükemmellik üzerindeki, Türkiye'de faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlar bağlamında. Bu araştırmanın önemi, oldukça değişken ve insancıl bir ortamda, genellikle kâr amacı gütmeyen kuruluşlara odaklanan örgütsel hüner literatüründe yeterince çalışma yapılmamış bir ortamda faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlara odaklanmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuçlar, fırsata dayalı İK uygulamalarının (OE-HR) organizasyonel becerinin her iki boyutu üzerinde de en olumlu ve anlamlı etkiye sahip olduğunu, bunu sömürücü beceri için motivasyon artırma uygulamalarının (ME-HR) ve ardından keşif becerisi üzerinde yalnızca olumlu etkisi olan yetenek geliştirme uygulamalarının (AE-HR) izlediğini göstermiştir. Bu, çalışanları karar alma sürecine dahil etmenin, inisiyatif almalarını sağlamanın ve kuruluş içinde yatay işbirliğini teşvik etmenin, kuruluşun aşağıdakileri yapabilme yeteneğinin birincil itici gücü olduğu anlamına gelir: Prieto vd. (2012) ve Yasir ve Majid (2020) gibi çalışmalarla onaylanan inovasyon ve değişime tepki.

Tersine, kapasite geliştirme uygulamaları sömürücü yetenek üzerinde önemli ölçüde etkili değildi, bu da personel ve eğitim programlarının kısa vadeli operasyonel hedeflerle zayıf entegrasyonuna veya eğitim yönlerini günlük operasyonlarla ilişkilendirmede net bir metodolojinin olmamasına atfedilebilecek ilginç bir bulgudur. Motivasyon artırıcı uygulamaların keşif becerisi üzerinde olumlu bir etkisinin olmaması, kâr amacı gütmeyen kuruluşların karşı karşıya olduğu ciddi bir zorluğun da altını çizmektedir: Sınırlı maddi olmayan teşvikler veya girişimci ve yaratıcı düşünmeyi teşvik etmede değerlendirme sistemlerinin yetersizliği.

Bu çalışma, sosyal bilimler araştırmalarında kabul edilen standartlarla uyumlu olan 0,649'luk keşif becerisi ve 0,445'lik sömürücü hüner için R^2 belirleme katsayısı ile

önerilen modelin güçlü bir açıklayıcı gücünü kaydetmektedir (Hair vd., 2019). Bu bulgular, iyi düşünülmüş. İKY uygulamalarının benimsenmesinin, insani yardım kuruluşlarının operasyonel istikrar ve yenilikçi inovasyon arasındaki stratejik dengeyi sağlamalarına önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini göstermektedir.

Bu bulgular, Prieto-Pastor ve Martin-Perez (2014) ve Schnellbächer vd. (2019), OE-HR'nin keşif becerisini geliştirmedeki önemini vurgulayan çalışmalar, ancak AE ve ME etkisinin farklı sonuçları analitik duraklama gerektirir. Bazı çalışmalar eğitim ve seçici seçimin yeterliliğe doğrudan katkıda bulunduğunu göstermiş olsa da (Caniels ve Veld, 2016), mevcut çalışmanın sonuçları. Bu, niteliksel kalkınmadan ziyade istihdamın sürekliliğine daha fazla odaklanabilecek yardım kuruluşlarındaki mevcut stratejilerin etkinliği hakkında tartışmaya kapı açan önceki literatürün bir kısmının aksine.

4.1. Çalışma Önerileri

Birincisi: Uluslararası kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için

Çalışma, insani yardım ve kalkınma bağlamında çalışan uluslararası kuruluşlarda insan kaynakları politikalarının, fırsat artırıcı uygulamaların etkinleştirilmesi yoluyla çalışanların etkin bir şekilde güçlendirilmesini sağlayacak şekilde yeniden yapılandırılması ihtiyacını önermektedir ve bu, operasyonel güçlerin genişletilmesine, çalışanların birden fazla karar alma düzeyine entegrasyonuna ve inisiyatif önermek ve çalışma yöntemleri geliştirmek için kurumsal platformların mevcudiyetine izin veren esnek bir organizasyonel tasarımın benimsenmesini gerektirmektedir. Çalışmanın sonuçları, bu uygulamaların örgütlerin yetenekleri ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir mevcut hizmetlerin verimliliğini artırmak (Exploitative Ingenuity) ve yeni yenilikçi çözümler geliştirmek (Exploratory Ingenuity), böylece kırılgan çalışma ortamlarında sosyal etkinin sürdürülebilirliğini artırmak.

İkincisi: İnsan Kaynakları Yönetimindeki Yöneticiler ve Uygulayıcılar İçin

Çalışma, yönetici liderleri, ekip çalışmasının gelişimi ve organizasyonel bilginin dağılımı üzerinde etkisi olduğu için işbirlikçi çalışma kültürünü ve işlevler arası ekipleri teşvik eden uygulamalara yatırım yapmaya çağırıyor. Keşif döneminde çalışan motivasyonunu artırmak için uzun vadeli nitel sonuçlara odaklanan performans değerlendirme modellerinin benimsenmesi ve maddi ve manevi teşvik sistemleriyle

ilişkilendirilmesi önerilmektedir. Çalışma ayrıca, etkili çalışan katılımını sağlamak için geri bildirim kanallarının açılmasının ve şirket içi şeffaflık kültürünün teşvik edilmesinin önemini vurguluyor karar verme ve kurumsal performansı yönlendirmede.

Üçüncüsü: Hükümetler ve Politika Yapıcılar İçin

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların, özellikle de uluslararası kuruluşların etkinliği, destekleyici bir düzenleyici ve yasama ortamı gerektirir. Bu nedenle çalışma, hükümetlerin ve düzenleyici kurumların, özellikle yerel işe alım prosedürleri, idari izinler ve uluslararası fonların sorunsuz akışı ile ilgili olarak, bu kuruluşların kurumsal kapasitesini artıran esnek kamu politikası çerçevelerinin formülasyonuna müdahale etmelerini önermektedir. Kâr amacı gütmeyen sektör çalışanları için ulusal kapasite geliştirme programları, üniversiteler ve eğitim merkezleri ile kurumsal ortaklıklar yoluyla da desteklenmelidir.

Dördüncüsü: Araştırmacılar ve Akademisyenler İçin

Bu çalışma, örgütsel bağlamın yüksek katılımlı İK uygulamalarının aktivasyonu üzerindeki etkisini izlemek için sağlık, eğitim ve kalkınma gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşların farklı bağlamlarında karşılaştırmalı çalışmalara duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır. Ayrıca, nedensel etki mekanizmalarını daha iyi anlamak için bireysel yetenek davranışları, liderlik yönelimleri veya inovasyon kültürü gibi ek ara değişkenleri dahil ederek açıklayıcı modellerin genişletilmesi çağrısında bulunur.

4.2. Çalışma Sınırlamaları

Bu çalışmanın, yüksek katılımlı İKY uygulamalarını kâr amacı gütmeyen ortamdaki örgütsel cesaretle ilişkilendirmedeki katma bilimsel değerine rağmen, sonuçları yayılırken dikkate alınması gereken birkaç belirleyiciye tabidir:

1. **Öz anket güveni:** Veriler, çalışanların benlik algısına dayalı bir anket aracı aracılığıyla toplanmıştır, bu da sonuçları örgütsel çalışmalarda yaygın olan sosyal arzu edilebilirlik yanlılığına veya öz değerlendirme yanlılığına maruz bırakabilir (Lance vd. 1994).

2. **Sınırlı coğrafi odak:** Örnekleme, Türkiye'de faaliyet gösteren kâr amacı gütmeyen kuruluşlarla sınırlıydı ve bu da sonuçların farklı coğrafi veya kültürel ortamlardaki kuruluşlara genelleştirilmesi olasılığını azalttı.
3. **Analitik modelin sınırlılıkları:** Model, dönüşümcü liderlik, örgütsel öğrenme veya inovasyon kültürü gibi diğer stratejik uygulamaları genişletmeden, AMO modeline göre İKY uygulamalarının yalnızca üç boyutuna odaklanmıştır.

4.3. Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Aşağıdaki çalışma, gelecekteki çalışmalarda İKY ve örgütsel beceri arasındaki ilişkinin teorik ve pratik anlayışını derinleştirmek için önerilmiştir:

1. **Genişletilmiş Nedensel Modelleri Kullanma:** İK uygulamaları ile bunların organizasyonel sonuçları arasındaki karmaşık ilişkiyi açıklamak için organizasyonel adalet, yenilikçi iş davranışları veya psikolojik sermaye gibi ek ara değişkenleri dahil ederek.
2. **Boylamsal Çalışmalar:** İKY uygulamalarının zaman içinde örgütsel yetenek üzerindeki etkisinin gelişimini izlemek ve bir kuruluşun büyümesinin farklı aşamalarında bu etkiyi yöneten dinamikleri analiz etmek.
3. **Çok Sektörlü Karşılaştırmalı Çalışmalar:** Sektörel ve düzenleyici ortamın (örneğin sağlık ve eğitim) İKY yoluyla örgütsel becerinin etkinleştirilmesi üzerindeki etkisini incelemek
4. **Bağışçı finansmanı, düzenlemeler veya siyasi ortam gibi dış faktörlerin,** kâr amacı gütmeyen bağlamda İKY uygulamalarının benimsenmesi ve uygulanması üzerindeki etkisini ve bunun örgütsel beceriye ne ölçüde yansıdığını analiz edin.

KAYNAKÇA

Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.

Aladwan, K., Bhanugopan, R., & D'Netto, B. (2015). The effects of human resource management practices on employees' organisational commitment. *International journal of organizational Analysis*, 23(3), 472-492.

Al-Agry, D. F. (2021). High-involvement human resource practices and their impact on organizational ambidexterity: The mediating role of employees' ambidextrous behaviors. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(5), 23-36.

Al-Hamdan, Z. M., Bawadi, H. A., Redman, R. W., & Al-Nawafleh, A. H. (2016). Perception of Jordanian nurses regarding involvement in decision-making. *Applied Nursing Research*, 30, e1-e5.

Alvesson, M., & Billing, Y. D. (1992). Gender and organization: Towards a differentiated understanding. *Organization studies*, 13(1), 073-103.

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.

Armstrong, M. (2010). *Armstrong's essential human resource management practice: A guide to people management*. Kogan Page Publishers.

Bailey, T. (1993). *Discretionary effort and the organization of work: Employee participation and work reform since Hawthorne*. Teachers College and Conservation of Human Resources, Columbia University.

Baker, T., Miner, A. S., & Eesley, D. T. (2003). Improvising firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research policy*, 32(2), 255-276.

Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*. Newbury Park, CA: Sage.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.

Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of management Journal*, 45(3), 587-597.

Beckman, C. M., Haunschild, P. R., & Phillips, D. J. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization science*, 15(3), 259-275.

Blau, P. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.

Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.

Bocanet, A., & Ponsiglione, C. (2012). Balancing exploration and exploitation in complex environments. *Vine*, 42(1), 15-35.

Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.

Bos-Nehles, A. C., & Veenendaal, A. A. (2019). Perceptions of HR practices and innovative work behavior: the moderating effect of an innovative climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(18), 2661-2683.

Bot, S. D., & Renaud, P. E. (2012). Process ambidexterity for IT entrepreneurship. *Technology Innovation Management Review*, 2(8).

Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream. *Human resource management journal*, 19(1), 3-23.

Boxall, P., & Purcell, J. (2015). *Strategy and human resource management. Management, work and organization*. (5th ed.) London, UK: Macmillan Education.

Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management*. Bloomsbury Publishing.

Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). *Human resource management*. Bloomsbury Publishing.

Bugge, M. M., & Bloch, C. W. (2016). Between bricolage and breakthroughs—framing the many faces of public sector innovation. *Public Money & Management*, 36(4), 281-288.

Byars, LL & Rue, LW 2011, Human resource management (10th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Caillier, J. (2012). Review of public personnel administration. Satisfaction with worklife benefits and organizational commitment/job involvement. *International Journal of Human Resource Management*, 33, 8-22.

Caniëls, M. C., & Veld, M. (2019). Employee ambidexterity, high performance work systems and innovative work behaviour: how much balance do we need?. *The international journal of human resource management*, 30(4), 565-585.

Chandler, G. N., & McEvoy, G. M. (2000). Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium-size enterprises. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(1), 43-58.

Chetkovich, C., & Frumkin, P. (2003). Balancing margin and mission: Nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. *Administration & Society*, 35(5), 564-596.

Claudia, A. C. (2015). Hrm-Well-Being at Work Relation. A Case Study. *Annals of'Constantin Brancusi'University of Targu-Jiu. Economy Series/Analele Universităţii'Constantin Brâncuşi'din Târgu-Jiu Seria Economie*, (4).

Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of management journal*, 49(3), 544-560.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter?. *Academy of management Journal*, 48(1), 135-145.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.

Deepakshi Jaiswal, D. J., & Dhar, R. L. (2017). Impact of human resources practices on employee creativity in the hotel industry: the impact of job autonomy.

Delery, J. E. (1998). Issues of fit in strategic human resource management: Implications for research. *Human resource management review*, 8(3), 289-309.

Dessler, G., Cole, N. D., & Chhinzer, N. (2015). *Management of human resources: The essentials*. London: Pearson.

Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1(1), 167-188.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500.

Elashry, M. M., Kortam, W. A. E., & Ali, T. M. (2024). High-performance work systems and organizational ambidexterity: the mediating role of knowledge management systems—evidence from the Egyptian public-telecommunication sector. *Future Business Journal*, 10(1), 45.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2015). High-performance work systems as an initiator of employee proactivity and flexible work processes. *Organization Management Journal*, 12(2), 64-74.

Garaus, C., Güttel, W. H., Konlechner, S., Koprax, I., Lackner, H., Link, K., & Müller, B. (2016). Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: empirical evidence from hidden champions. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(3), 355-381.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Guerci, M., Radaelli, G., Siletti, E., Cirella, S., & Rami Shani, A. B. (2015). The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective. *Journal of Business Ethics*, 126, 325-342.

Guest, D. E. (1999). Human resource management--the workers' verdict. *Human resource management journal*, 9(3), 5.

Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of management journal*, 49(4), 693-706.

Hackett, B. (2000, January). Beyond knowledge management: New ways to work and learn. Conference Board, Incorporated, The.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24.

Hartley, J. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public money and management*, 25(1), 27-34.

Hassan, R., Johar, E. R., & Nor, N. M. (2020). Managing the obligation to stay through employee involvement, recognition and AMO model: A study among millennial employees. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(2), 93-124.

He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization science*, 15(4), 481-494.

Holman, D., Wall, T. D., Clegg, C. W., Sparrow, P., & Howard, A. (Eds.). (2003). The new workplace: A guide to the human impact of modern working practices. John Wiley & Sons.

Howard, D. (2013). *Human services in a market economy: Implications of program fee reliance among nonprofit human service organizations*. University of California, Los Angeles.

Huertas-Valdivia, I., Gallego-Burín, A. R., Castillo, A., & Ruiz, L. (2021). Why don't high-performance work systems always achieve superior service in hospitality? The key is servant leadership. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 49, 152-163.

Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332.

Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human resource management review*, 22(2), 73-85.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.

Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V. A. S., & Tarba, S. Y. (2013). Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 299-312.

Kang, S. C., & Snell, S. A. (2009). Intellectual capital architectures and ambidextrous learning: a framework for human resource management. *Journal of management studies*, 46(1), 65-92.

Kaše, R., Paauwe, J., & Zupan, N. (2009). HR practices, interpersonal relations, and intrafirm knowledge transfer in knowledge-intensive firms: a social network perspective. *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*, 48(4), 615-639.

Kim, K. Y., Pathak, S., & Werner, S. (2015). When do international human capital enhancing practices benefit the bottom line? An ability, motivation, and opportunity perspective. *Journal of International Business Studies*, 46, 784-805.

Kim, M., Beehr, T. A., & Prewett, M. S. (2018). Employee responses to empowering leadership: A meta-analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(3), 257-276.

Konczak, L. J. (1996). Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies. *Personnel Psychology*, 49(2), 495.

Lavie, D., & Rosenkopf, L. (2006). Balancing exploration and exploitation in alliance formation. *Academy of management journal*, 49(4), 797-818.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109-155.

Lawler III, E. E. (1986). *High-Involvement Management. Participative Strategies for Improving Organizational Performance*. Jossey-Bass Inc., Publishers, 350 Sansome Street, San Francisco, CA 94104.

Lawler, E. J. (2001). An affect theory of social exchange. *American journal of sociology*, 107(2), 321-352.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48.

Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y., & Harden, E. E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. *Research in personnel and human resources management*, 217-271.

Madden, T. M. (2012). Organizational ambidexterity and not-for-profit financial performance.

Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Mariappanadar, S. (2020). Do HRM systems impose restrictions on employee quality of life? Evidence from a sustainable HRM perspective. *Journal of Business Research*, 118, 38-48.

McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of management journal*, 44(1), 118-131.

Minbaeva, D. B. (2013). Strategic HRM in building micro-foundations of organizational knowledge-based performance. *Human Resource Management Review*, 23(4), 378-390.

Nielsen, J. A., Mathiassen, L., & Hansen, A. M. (2018). Exploration and exploitation in organizational learning: A critical application of the 4I model. *British Journal of Management*, 29(4), 835-850.

Noe, R. A., Dachner, A. M., Saxton, B., Keeton, K. E., & EASI, N. (2011). Team training for long-duration missions in isolated and confined environments: A literature review, an operational assessment, and recommendations for practice and research. *Res. Net*, 44.

Noor, A. N. M., Khalid, S. A., Nor, M. N. M., Ahmad, Z., Fuad, N., & Abdullah, N. A. N. (2017). Relationship between high-involvement human resource practices and innovative work behavior. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7505-7507.

O Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard business review*, 82(4), 74-83.

O'reilly Iii, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.

Obikoya J., 2002, The Foundations of Human Resource Management, First edition, Ijebu-ode, piusDebo (Nigeria) Press

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338.

Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of management*, 36(3), 633-662.

Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of management journal*, 56(5), 1420-1442.

Pfeffer, J. (1998). The human equation: Building profits by putting people first. Harvard Business School.

Ployhart, R. E., & Moliterno, T. P. (2011). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of management review*, 36(1), 127-150.

Prieto, I. M., & Pilar Pérez Santana, M. (2012). Building ambidexterity: The role of human resource practices in the performance of firms from Spain. *Human Resource Management*, 51(2), 189-211.

Prieto-Pastor, I., & Martin-Perez, V. (2015). Does HRM generate ambidextrous employees for ambidextrous learning? The moderating role of management support. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(5), 589-615.

Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource management journal*, 17(1), 3-20.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Schnellbacher, B., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Antecedents and effects of individual ambidexterity—A cross-level investigation of exploration and exploitation activities at the employee level. *European Management Journal*, 37(4), 442-454.

Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, 36(1), 66-85.

Shin, S. J., Jeong, I., & Bae, J. (2018). Do high-involvement HRM practices matter for worker creativity? A cross-level approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 260-285.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of management studies*, 46(5), 864-894.

Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of management Journal*, 57(6), 1592-1623.

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.

Sontag-Padilla, L., Staplefoote, B. L., & Gonzalez Morganti, K. (2012). Financial sustainability for nonprofit organizations: A review of the literature.

Tai, 2006, More adaptability, ability, flexibility, motivation, maintenance of skills and efficiency are greatly enhanced by proper training and development of employees

Tay, L. C., Tan, F. Y., & Yahya, K. K. (2017). The power of ability-motivation-opportunity enhancing human resource management practices on organizational ethical climate. *International Journal of Business and Society*, 18(3), 547-562.

Teece, D. J. (2014). The foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. *Academy of management perspectives*, 28(4), 328-352.

Tushman, M. L., Virany, B., & Romanelli, E. (1985). Executive succession, strategic reorientations, and organization evolution: The minicomputer industry as a case in point. *Technology in Society*, 7(2-3), 297-313.

Vario, A. J. (2017). *Organizational ambidexterity in nonprofit organizations: A descriptive case study to uncover the innovative practices of a New England-Based nonprofit organization as perceived by key organizational decision makers* (Doctoral dissertation, Northeastern University).

Wood, S., & Menezes, L. D. (1998). High commitment management in the UK: Evidence from the workplace industrial relations survey, and employers' manpower and skills practices survey. *Human relations*, 51(4), 485-515.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of management*, 28(3), 247-276.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting 'human' back into strategic human resource management. *Human resource management journal*, 21(2), 93-104.

Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.

Yasir, M., & Majid, A. (2020). High-involvement HRM practices and innovative work behavior among production-line workers: mediating role of employee's functional flexibility. *Employee Relations: The International Journal*, 42(4), 883-902.

Yasir, M., Majid, A., & Yasir, M. (2017). Entrepreneurial knowledge and start-up behavior in a turbulent environment. *Journal of Management Development*, 36(9), 1149-1159.

Zimmermann, A., Raisch, S., & Cardinal, L. B. (2018). Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. *Journal of Management Studies*, 55(5), 739-769.



EKLER

6.1. Anket

Genel veriler (demografi)

1. Kurum İçi Kariyer Alanı:

- ☐ Programlar (Program Tasarımı, Proje Yönetimi, İzleme ve Değerlendirme, Kapasite Geliştirme...)
- ☐ Operasyonel destek (finansal yönetim, insan kaynakları, lojistik, tedarik zinciri yönetimi...)
- ☐ Toplum ve saha desteği (yararlanıcılar için doğrudan hizmetler, toplum seferberliği, koruma, eğitim...)
- ☐ Diğer: _____

2. Yaş Grubu:

- ☐ 30 yaş altı
- ☐ 30 ila 39 yaş arası
- ☐ 40 ila 49 yaş arası
- ☐ 50 yaş ve üzeri

3. Cinsiyet:

- ☐ erkek
- ☐ dişi

4. İnsani yardım veya kalkınma sektöründeki deneyim yılı sayısı:

- ☐ 5 yaşından küçük
- ☐ 6 ila 10 yıl
- ☐ 11 ila 15 yaş arası

☐ 16 yıldan fazla

5. Eğitim Yeterliliği:

☐ Bekâr

☐ Efendi

☐ Doktor

☐ Diğer

Kabul Ediyorum	Kabul Ediyorum	nötr	Tartışmak	Kesinlikle katılmıyorum	Vapur	Alt varyant
					Kapasite artırıcı uygulamalar	
					Kuruluşumuz her iş için en uygun kişiyi seçmek için büyük bir çaba sarf etmektedir.	İş
					Kuruluşumuz, çeşitli testlerin kullanımı ve çoklu mülakatlar dahil olmak üzere kapsamlı işe alım ve seçim prosedürlerine sahiptir.	
					İşe alırken, kuruluşumuz, kuruluş içindeki yeni çalışanların öğrenilebilirliğine ve profesyonel	

					gelişimine odaklanır.	
					Kuruluşumuz, çalışanları işe alırken ve seçerken kurumsal imajı ve mesleki itibarı konusunda endişe duymaktadır.	
					Kuruluşumuzdaki çalışanlar, kuruluşun kültürü ve hedefleriyle genel uyumlarına göre seçilir.	
					Kuruluşumuz, çalışanlar için sürekli eğitim programları sağlamayı taahhüt eder.	
					Kuruluşumuz, ekip oluşturma ve ekip işbirliği becerilerini geliştirmeye odaklanan eğitimler sunmaktadır.	
					Kuruluşumuzdaki yöneticiler, çalışanları için özel eğitim ve gelişim programları sunmaktadır.	
					Yöneticiler çeşitli eğitim ve gelişim faaliyetlerini organize eder ve uygular.	
					Kuruluşumuz, işe yeni	

Antrenman

					başlayan çalışanlara profesyonel destek sağlayan etkin bir mentorluk sistemine sahiptir.	
					Motivasyon artırıcı uygulamalar	
					Kuruluşumuzd aki çalışanlar, bireysel performansları na dayalı olarak finansal ödüller alırlar.	Tazminatlar
					Kuruluşumuzd aki çalışanlar, ekiplerin performansına dayalı olarak finansal ödüller alırlar.	
					Kuruluşumuzd aki çalışanlar, kuruluşun genel performansı ile ilgili finansal ödüller alırlar	
					Kuruluşumuzu n ücret sistemi, çalışanların kuruluşun hedeflerine ulaşmaya katkılarını yansıtır	
					Kuruluşumuzd a performans değerlendirmes i, çalışanın çalışma ortamındaki davranış ve tutumlarını esas alır.	Performans Değerlendir me

					Kuruluşumuzdaki performans değerlendirmesi, çalışanların gelişimine ve profesyonel ilerlemeye odaklanır.	
					Organizasyonu muzda performans değerlendirmesi, toplu ve uzun vadeli sonuçlara odaklanmaktadır.	
					Kuruluşumuz, çalışanlara mesleki performansları hakkında düzenli geri bildirim sağlar.	
					Kuruluşumuzdaki performans değerlendirmesi, ölçülebilir ve objektif sonuçlara dayanmaktadır.	
					Fırsat artırıcı uygulamalar	
					Kuruluşumuz, iş rotasyonu ilkesini ve çalışanlara birden fazla çalışma alanında esnek görevler atamayı vurgulamaktadır.	İş Tasarımı
					Kuruluşumuz, çalışanlara çeşitli görev ve sorumlulukları kapsamlı bir	

					şekilde aktarmaktadır.	
					Kuruluşumuz, çalışanlar arasında ekip çalışmasını ve ağ oluşturmayı teşvik eder.	
					Kuruluşumuzdaki çalışan işleri, çeşitli beceriler gerektiren çok çeşitli görevleri içerir.	
					Kuruluşumuzdaki çalışanların sorumlulukları kapsamında karar almalarına olanak sağlar.	
					Çalışanlarımız, çalışma şekilleri ve yöntemlerinde iyileştirmeler önerme fırsatına sahiptir.	
					Kuruluşumuzdaki çalışanlar, performans standartları, kalite iyileştirme ve iş faydaları gibi çok çeşitli konulara katılmaya davet edilmektedir.	Paylaş
					Çalışanlar problem çözme ve karar verme süreçlerine katılmaya teşvik edilir.	
					Çalışanlar, hedefler ve	

					performans sonuçları gibi organizasyonda ki temel konular hakkında düzenli bilgi alır.	
					Kuruluşumuzun denetçileri, çalışanlarla açık ve şeffaf iletişim kanallarını sürdürür.	
					Organizasyonel yetenek	
					Kuruluşumuz, savunmasız grupların ihtiyaçlarını yenilikçi bir şekilde karşılamak için yeni hizmetler veya programlar geliştirmeyi amaçlamaktadır.	
					Kuruluşumuz, insani müdahalelerini n tasarımında ve uygulanmasında yeni modelleri veya araçları test ediyor.	Keşif becerisi
					Kuruluşumuz yeni kategorilere veya daha önce hizmet verilmeyen alanlara ulaşmayı amaçlamaktadır.	

					Kuruluşumuz, insani ve gelişimsel yanıtlarını tasarlarken yaratıcı düşünceye güvenmektedir.	
					Kuruluşumuz, yararlanıcılara erişimi iyileştirmek amacıyla yeni iletişim veya dağıtım kanallarını benimsiyor.	
					Kuruluşumuz, hedef topluluklara sunduğu mevcut programların ve hizmetlerin kalitesini artırmak için düzenli olarak çalışmaktadır.	Sömürücü yaratıcılık
					Kuruluşumuz, geri bildirim ve değerlendirmeye dayalı olarak insani müdahalelerinde kademeli ayarlamalar yapmaktadır.	
					Kuruluşumuz, kaynakların optimum kullanımını sağlamak için operasyonel süreçlerin verimliliğini artırmaya çalışmaktadır.	
					Kuruluşumuz, şu anda hizmet verdiği	

					topluluklar içinde hizmetlerini genişletmektedir.
					Kuruluşumuz, sürekli iç iyileştirmeler yoluyla sağlanan hizmetlerin sürdürülebilirliğini ve kalitesini artırmaya odaklanmaktadır.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı	Fadı Mahmoud
Yabancı Dili	Türkçe
Orcid Numarası	0009-0007-9656-2321
Ulusal Tez Merkezi Referans Numarası	10564559
Lisans	Mardin Artuklu Üniversitesi - İ.İ.B.F. İşletme Bölümü
Yüksek Lisans	Mardin Artuklu Üniversitesi – İşletme Tezli YL
Akademik Çalışmalar	Organizational Conflict in Volunteer Work