



[itobiad], 2020, 9 (5): 3598/3623

**İnsan Kaynakları Yetkinliklerinin Kurumların Örgüt İçi
Etkileşimleri Üzerine Etkisinde Stratejik Değişim Becerilerinin
Aracılık Rolü**

The Mediating Role of Strategic Change Skills in the Effect of Human
Resources Competencies on Organizational Interactions

Emel BAHAR

Doç.Dr., Tarsus Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu
Assoc.Prof., Tarsus University, Vocational School
ebahar@tarsus.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-6070-1835

Özlem KÖROĞLU

Doç.Dr., Toros Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi
Assoc.Prof., Toros University, Faculty of Health Sciences
ozlem.koroglu@toros.edu.tr

Orcid ID: 0000-0001-6710-3790

Makale Bilgisi / Article Information

Makale Türü / Article Type : Araştırma Makalesi / Research Article
Geliş Tarihi / Received : 30.08.2020
Kabul Tarihi / Accepted : 05.11.2020
Yayın Tarihi / Published : 02.12.2020
Yayın Sezonu : Ekim-Kasım-Aralık
Pub Date Season : October-November-December

Atıf/Cite as: Bahar, E , Köroğlu, E . (2020). İnsan Kaynakları Yetkinliklerinin Kurumların Örgüt İçi Etkileşimleri Üzerine Etkisinde Stratejik Değişim Becerilerinin Aracılık Rolü . İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi , 9 (5) , 3598-3623 . Retrieved from <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/57287/787605>

İntihal /Plagiarism: Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and confirmed to include no plagiarism. <http://www.itobiad.com/>

Copyright © Published by Mustafa YİĞİTOĞLU Since 2012 – Istanbul / Eyup, Turkey. All rights reserved.

İnsan Kaynakları Yetkinliklerinin Kurumların Örgüt İçi Etkileşimleri Üzerine Etkisinde Stratejik Değişim Becerilerinin Aracılık Rolü¹

Öz

Değişken ve dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütler, varlıklarını ve gelişmelerini devamlı kılabilmek için değişime ihtiyaç duymakta, hızla meydana gelen bu değişimler ise çok daha farklı yeni yöntem, bilgi, beceri ve stratejileri gerektirmektedir. Gelişmiş fiziksel kaynaklar ve teknolojik donanımın sürdürülebilir rekabet avantajını sağlamaya yetmediğinin anlaşılmasına başlamasıyla birlikte; bilgiyi işleyip değer ve fark yaratan insan kaynağının örgüt içindeki yeri ve önemi farklılaşmaya başlamıştır. Örgütsel değişim, örgüt içi pozitif etkileşime, çalışanların değişim ve dönüşümüne bağlıdır. Bunun için en iyi yöntem yetkinliklerle donatılmış insan kaynağı ile sürekli öğrenen ve gelişen bir örgüt yaratmaktır. Araştırmanın amacı insan kaynakları yetkinliklerinin örgüt içi etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ve bu etkide stratejik değişim becerilerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını belirlemektir. Araştırmanın evrenini 2018 yılında kurulmuş bir devlet üniversitesi çalışanlarının tamamı oluşturmaktadır. Örgüt kültürünün insan kaynakları yetkinlik düzeyi, stratejik değişim becerileri, örgüt içi etkileşim boyutlarıyla açıklanmaya çalışıldığı bu çalışmada tarama modelinden faydalanılmıştır. Araştırma ile çalışanların temel, fonksiyonel ve yönetsel yetkinlik düzeylerinin stratejik değişim becerileri ve örgüt içi etkileşim üzerinde pozitif ve anlamlı etkilerinin olup olmadığı; yine her bir yetkinlik düzeyinin örgüt içi etkileşimde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolünün olup olmadığını belirlemesine yönelik on hipotez test edilmiştir. Verilerin analizinde korelasyon, güvenilirlik ve regresyon analizleri kullanılmış, aracılık etkilerini tespit için ise Sobel testlerinden yararlanılmıştır. Bulgulara göre; stratejik değişim becerilerinin, insan kaynakları yetkinliklerinin örgüt içi etkileşime katkı sağlamada aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yetkinlik, İnsan Kaynakları, Stratejik Değişim, Etkileşim, Devlet Üniversitesi.

¹ Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Komisyonunun 19.12.2019 Tarih ve 2019/10 Sayılı kararı ile Etik Kurul izni alınmıştır.



The Mediating Role of Strategic Change Skills in the Effect of Human Resources Competencies on Organizational Interactions

Abstract

Organizations operate in changing and dynamic environments; thus, they need change in order to sustain their existence and development, and these rapidly occurring changes require quite different new methods, knowledge, skills, and strategies. With the realization that advanced physical resources and technological equipment are not sufficient to provide sustainable competitive advantage; the importance of human resources, which process information and create value and difference, within the organization has begun to change. Organizational change depends on positive interaction within the organization and the transformation of employees. The best method for this is to create an organization that constantly learns and develops with human resources equipped with competencies. The aim of this study was to determine whether human resources competencies have a significant effect on intra-organizational interaction, and whether strategic change skills have a mediating role in this effect. The universe of the research consists of all employees of a public university established in 2018. The scanning model was used for this research in which the organizational culture was tried to be explained in terms of human resources competence level, strategic change skills, and organizational interaction dimensions. With the research, whether the core, functional, and managerial competence levels of the employees have positive and significant effects on strategic change skills and intra-organizational interaction was tested, and ten hypotheses were tested to determine whether strategic change skills of each competency level had a mediating role in intra-organizational interaction. Correlation, reliability, and regression analyses were performed, and then the Sobel test was performed to test the mediation effects. The analyses showed that strategic change skills and human resources competencies have an intermediary role in interactions within an organization.

Keywords: Competence, Human Resources, Strategic Change, Interaction, State University.



Giriş

Örgütlere rekabet avantajı sağlaması yönüyle stratejik yönetim yazınında yer alan “yetkinlik” kavramı, insan kaynakları yönetiminde önceki yüzyılın ikinci yarısından sonra kullanılmaya başlanmış, ancak -McClelland, Spencer ve Spencer, Boyatzis başta olmak üzere pek çok araştırmacının katkılarıyla yaygınlık kazanması 1990 yılı sonrasına rastlamaktadır.

Günümüzde -üstün performansın göstergesi olarak- işgörenlerin davranışsal özelliklerinin dikkate alındığı yetkinliğe dayalı insan kaynakları uygulamaları kabul görmektedir. Yetkinliği kısaca, bireyin iş ortamındaki rolü, performansı ve sorumlulukları üzerinde doğrudan etkisi olan, kabul görmüş standartlarla ölçümlenebilen ve eğitim ile geliştirilebilen tutum, davranış, bilgi ve becerileri şeklinde tanımlayabiliriz (Reşitoğlu, 2011:1). İnsan kaynakları yönetiminin işgören elde etme, elde tutma ve eğitim geliştirme gibi klasik anlayışı yerini, örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirebilmek, sürdürülebilir farklılık-üstünlük kazandırabilecek yetkinliklere sahip bireyleri örgüte kazandırma ve/veya mevcut işgörenlerin sahip oldukları yetkinlikleri geliştirip örgüt lehine kullanabilmelerine imkan sağlayan stratejik anlayışa bırakmıştır.

Öte yandan örgütün makro ve mikro çevresindeki ekonomik ve teknolojik, siyasal ve sosyo-kültürel, alanlarda meydana gelen değişim ve etkileşimlerden kaçınılmaz olarak örgütler de etkilenmekte, değişmekte ve giderek daha karmaşık bir hal almaktadırlar. Diğer bir ifade ile küreselleşmenin her alanda hissedilmesi örgütsel yapıları da alabildiğine etkilemekte; pazar mekanizması içerisindeki örgütleri daha esnek, daha dinamik, daha hızlı olmaya zorlamaktadır (Bennour ve Crestani, 2000: 151), bilinçli ya da bilinçsiz bir dizi değişim yapmaya maruz kalmaları nedeniyle de örgütlerin değişim çaba ve faaliyetleri süreklilik kazanmaktadır. Örgütlerde işgörenler de bu dönüşüme adapte olabilmek için daimi olarak yenilenmektedirler. Meydana gelen bu değişim ve dönüşüm de ancak etkili bir iletişimle sağlanabilmektedir. Çünkü örgütsel iletişim, örgütün birey ve birimleri arasında, hem de makro ve mikro bazda dış çevresiyle ilişkilerinin düzenlenmesinde ve etkileşim sağlamada önemli bir süreçtir (Tanrıverdi, 2010:102; Demirtaş, 2010:412).

Araştırmanın amacı insan kaynakları yetkinliklerinin örgüt içi etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını ve bu etkide stratejik değişim becerilerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını belirlemektir. Bu amaçla çeşitli hipotezler ileri sürülerek test edilmiştir. Çalışmanın ilk bölümünde; insan kaynakları yetkinlikleri, örgütsel değişim ve örgüt içi



etkileşim kavramları literatür örnekleri ile açıklanmakta; ikinci bölümde araştırma örnekleminde toplanan bilgiler çerçevesinde kurgulanan modele yönelik analizler gerçekleştirilmektedir. Öncelikle değişkenler arasındaki ilişkiyi anlamak için korelasyon analizleri yapılmış, daha sonra hiyerarşik regresyon analizi yapılarak hipotezler test edilmiş ve en son olarak da aracılık düzeylerini belirleyebilmek için (Sobel) testler yapılmıştır.

Kavramsal Çerçeve İnsan Kaynakları Yetkinlikleri

Örgütlere farklılaşmış üstünlük kazandırma anahtarı olarak görülen yetkinlik kavramı, 20.Yüzyılın son çeyreğinde strateji ve insan kaynakları yönetiminin çalışma alanına girmiştir.

Yetkinlik (competence) kavramı organizasyonun 'ayrıt edici özelliği' anlamıyla yönetim alanyazınında ilk önce 1950'li yıllarda Selznick tarafından kullanılmıştır (Bayraktar, 2002:1). Daha sonra -1959 yılında- Robert White, kavramı yönetim alanında üstün performans, yüksek motivasyon ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi açıklamak için kullanmıştır (LeDeist ve Winterton, 2005:31). Boyatzis, McClelland ve Spencer'lar tarafından yapılan çalışmalar da alanyazında -özellikle insan kaynakları alanında- kavramın yerleşmesine yol açmıştır.

McClelland'ın (1998:331) yetkinlik açıklaması, bireyin zeka'ya da kişilik özelliklerinin aksine, eğitim ve geliştirme ile geliştirilebilen yüksek ve düşük iş performansına sahip işgörenleri ayırt etmeyi/anlamayı sağlayan bireysel özellikler şeklindedir. Boyatzis (1982:13) ise yetkinlik kavramını kişiye özgü bilgi, beceri, güdü, nitelik, benlik algısı veya toplumsal rolüne ilişkin temel özellikler olarak açıklamıştır. Spencer ve Spencer'a (1993:4) göre yetkinlik, kişinin herhangi bir durum veya görevde gösterdiği etkili ve/veya üstün başarı ile neden sonuç ilişkisi kurulabilen temel özellikleridir. Prahalad ve Hamel (1990:80) ise yetkinliklere rekabet ve strateji açısından yaklaşmışlar; örgüte değer kazandıran, başka örgütlerce kopyalanamayan, eşsiz-nadir yetenekler olarak ifade ettikleri 'temel yetkinlik' (core competence) kavramını yönetim literatürüne kazandırmışlardır.

Yukarıda belirtilen öncü isimlerin ardından, farklı alanlarda ve farklı amaçlarla kavramın ele alınmasından dolayı literatürde değişik tanımlamalarına rastlanmakta, sınırlarının belirsizliği de onun karmaşık bir



kavram olarak algılanmasına neden olmaktadır (Burgoyne, 1993:13; LeDeist ve Winterton, 2005:27).

Lucia ve Lespinger'e (1999:15) göre yetkinlik; organizasyonda bir görevi etkin olarak yerine getirebilmek için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek, bireysel tutum, davranış ve özelliklerdir ve örgütü stratejik amaçlarına ulaştırmada etkin olan bir araçtır. Diğer taraftan, bir örgütte üstün, ortalama veya düşük performansları birbirinden ayırt etmeye yönelik faktörler; bir görevi başarı ile yerine getirmek için lazım olan davranışlar; gerçekleşmesi istenen davranış için gerekli olan bilgi, beceri ve bireye özgü karakteristikler; bir bireyin farklı koşullarda daha iyi sonuçlar almasını sağlayan kişisel özellikler; çalışma ile ilgili bilgi, yetenek ve beceriler; görevin gerektirdiği performansı gösterebilmek, istenen sonuçlara ulaşabilmek ve beklentileri karşılayabilmek için ihtiyaç duyulan beceriler (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235; Hoffman, 2000: 275; Woodruffe, 1992:17; Blancero, Boroski ve Dyer, 1996:387; Keçecioglu ve Kelgökmen, 2004:216; Nordhaug ve Gronhaug, 1994:91; Hellriegel, Slocum ve Woodman, 1998:21; Armstrong ve Baron, 1995:96) şeklinde kısa tanım örnekleri verilebilir.

İnsan kaynakları alanında yetkinliklerin kullanımı oluşturulan yetkinlik modelleri vasıtasıyla gerçekleşmektedir. Yetkinlik modelleri oluşturulurken, değerlendirmeye alınan herhangi bir görevi başarılı şekilde yapabilmek için ihtiyaç duyulan yetkinliklere ilişkin özellikler seti belirlenmekte ve ilgili görevle alakalı her düzeyde çalışanlara görevden beklentiler tanımlanmaktadır (Foot ve Hook, 1996:38). Yetkinlik modelleri, işgörenlerin hem mevcut-sorumlu oldukları görevle ilgili performanslarını arttırması, hem de yapabilecekleri başka işler için geliştirmesini hedefler. Diğer taraftan ilgili görev için gerekli olan yetkinliklerle işgörenlerin sahip oldukları yetkinlikleri kıyaslayıp oluşabilecek açığı eğitim ve gelişim programlarıyla telafi edebilirler (kargem.com.tr). Bir görevde başarılı olmayı hedefleyen yetkinlik modelleri kişiler, ekipler veya tüm organizasyon için tasarlanabilmektedir (Spencer ve Spencer,1993:347).

Literatürde, -tanımlamalarda olduğu gibi- niteliklerine ve modellerdeki kullanımlarına göre sınıflandırmada da farklılıklar görülmektedir. Yetkinlik kavramı yönetim literatürüne "temel yetkinlik" ve "örgütsel yetkinlik" şeklinde ve kaynak tabanlı bakış açısıyla ele alınarak, Prahalad ve Hamel (1990:87) tarafından girmiştir. Turner ve Crawford (1994) kavramı bireysel ve örgütsel şekilde sınıflandırarak ele almışlardır. Kişisel yetkinlikler bilgi, beceri, kişilik, tecrübe, davranış vb. unsurları içermektedir; örgütsel



anlamda yetkinlik ise kurumun yapı ve süreçleriyle alakalıdır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 238).

Performansı farklılaştırıcı kavram olan yetkinlikleri çeşitli yazarlar üç gruba ayırmışlardır; empati, iletişim, ekip çalışması vb içeren “sosyal zeka” yetkinlikleri; sistemsel düşünme, kavrama, tanıma gibi “bilimsel” yetkinlikler, duygusal farkındalık, oto kontrol “kendi kendini yönetme” yetkinlikleri, empati ve takım çalışması gibi ilişki kuran ve sosyal farkındalığı içeren “sosyal zeka” yetkinlikleri olarak gruplanmaktadır (Bray vd, 1974:49; Kotter, 1982:71; Luthans vd, 1988: 123; Howard ve Bray, 1988: 35; Campbell vd., 1970: 85; Goleman, 1998: 91). New (1996:48) ise; göreve yönelik, örgüte yönelik ve yönetim kültürüne özgü yetkinlikler şeklinde üç gruba ayırarak değerlendirmiştir.

Stratejik yönetim disiplini yetkinlikleri örgüt açısından ele almakta ve kaynakların ve kabiliyetlerin bütünleşmesiyle açıklamaktadırlar. İnsan kaynakları yönetimi disiplini ise işin gerektirdiği bireysel özellikler olarak açıklamaktadırlar. Örgüt bazında da olsa yetkinlikler insan kaynağı ile ilişkilidir ve gerekli yetkinliklerin belirlenmesi yetkinliğe dayalı yönetimin önemli bir unsurudur (Cardy ve Selvarajan, 2006:238). Çünkü temel yetkinlikler örgütsel kabiliyetleri yansıtmakta ve örgütün iş gücü ile doğrudan bağlantılı bulunmaktadır (Clardy, 2008: 183-197). İnsan kaynakları yönetimi alanında da bireysel yetkinliklerin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Teknik yetkinlikler, temel yetkinlikler ve genel yetkinlikler (IDAS, 2006:2), bir başka gruplandırma ise, kişisel yetkinlikler, fonksiyonel yetkinlikler ve temel yetkinlikler şeklindedir (Gangani vd., 2006: 127). Carrol ve McCrackin (1998: 47) yetkinlikleri dört gruba ayırarak takım yetkinlikleri, liderlik yetkinlikleri, fonksiyonel yetkinlikler ve temel yetkinlikler olarak ifade etmişlerdir. Bu çalışmada, üniversitenin strateji ve değerleriyle uyumlu olduğu düşüncesiyle, - üniversite personeli için- insan kaynakları yetkinlikleri modeli; kendini yönetmek (temel yetkinlik), işini yönetmek (fonksiyonel yetkinlik) ve ekibini yönetmek (yönetimsel yetkinlik) olmak üzere üç temel alan içinde incelenmeye çalışılmıştır.

Temel Yetkinlik (Kendini yönetmek): Örgütün vizyon ve misyonu dikkate alınarak her bir işgörenden beklenen davranışsal özellikleridir. Markides and Williamson (1994:157), temel yetkinlikleri yeni değerleri meydana getirmeye yönelik bilgi, tecrübe ve sistem şeklinde açıklamışlardır.



Fonksiyonel Yetkinlik (İşini yönetmek): İşgörenlerden beklenen, işin gereklerini yerine getirme, yüksek performansa ulaşma, iş süreçlerini etkin ve verimli tamamlama konusunda gerekli olan ayırt edici özelliklerdir. Bu yetkinlikler eğitim ve geliştirme ile sağlandığından sonradan edinilmiş yetkinlikler olarak da tanımlanmaktadır. **Yönetmel Yetkinlik (Ekibini yönetmek):** Yönetmel yapıyla ilgili görev ve süreçleri idare edebilmek için ihtiyaç duyulan yetkinliklerdir (Raja ve Swapna, 2010: 74).

Örgütsel Değişim ve Örgütsel Etkileşim

20.Yüzyılın son çeyreğinde artan rekabet koşullarının etkisiyle daha hızlı yaşamaya başlayan değişim olgusu; örgütlerde meydana gelebilecek değişimleri önceden tahmin edebilmek ve yönetebilmek adına yönetim bilimcilerin ilgi odağı haline gelmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde ise, bilginin ve etik kavramının daha önem kazanması, eşzamanlı ve çok yönlü iletişimin yaygınlaşması, zaman ve mekân farklarının ortadan kalkması sonucu yaşanan değişimler nitelik değiştirmiş, daha kökten ve hızlı çözümler üretmeyi zorunlu hale getirmiştir (Salisbury, 1996:149; Düren, 2002:223).

Değişim kavramı, bir bütünün unsurlarında, unsurların birbirleriyle etkileşimlerinde önceki ve sonraki durumlarda nicelik ve nitelik açıdan fark edilebilir bir başkalaşımın oluşması; bir diğer anlatımla, bir durumdaki herhangi bir süreç ve/veya sistemin, başka bir duruma dönüşmesi (Saylı ve Tüfekçi, 2008:194; Kozak ve Güçlü, 2003:1) şeklinde tanımlanabilmektedir. Örgütler, değişime ayak uydurabilmek, entropiye yenik düşmemek, bilgi asimetrisini gidermek adına yapı, süreç, strateji, karar ve uygulamalarında dinamizm ve hazır bulunma hali içerisinde olmak; hatta çoğu zaman proaktif davranmak durumundadırlar.

Değişim ihtiyacı; yasal ve politik gelişmeler, ekonomik şartlar, rekabet politikaları, demografik, teknolojik ve sosyal gelişmeler, çalışan talepleri, yönetmel kararlar (Hitt vd., 2009: 452) gereği olabilir. Diğer bir ifadeyle değişimin nedeni bazen kurumun kendi iç bünyesinden kaynaklı olabileceği gibi, kimi zaman da (çoğunlukla) örgütün dış çevresinde oluşan değişimlere adapte olmak maksadıyla da olabilmektedir. Yani kısaca örgütsel değişim için, örgütün sürekli değişen çevresine gösterdiği bir reaksiyondur (Uslu, 2006: 6; Hyde, 2012:437) denilebilir.

Sosyal bir sistemin parçası olan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri için değişebilme özelliğine –temel yetkinliğine- sahip olmaları gereklidir.



Örgütsel çevrede meydana gelen değişimler girdiler kanalıyla örgütü etkilemekte, değişime cevap vermeye ve denge kurmaya zorlamaktadır. Böylece çevreleriyle sürekli etkileşim halinde olmak, örgütler için sahip olunması gereken temel yetkinlik olarak kabul edilmektedir (Hernaus, 2008:4; Ünal M., 2012:298; Ünal Ö.F., 2012:84; Pryor, vd., 2008:1) Öte yandan değişimin neden olduğu etkileşim nedeniyle örgütler yapı, süreç, teknoloji, iş yapma yöntem ve alışkanlıklarında değişim ve güncellemeler yapmak durumunda kalabilmektedirler (Tunçer, 2011:58).

Örgütlerin iç ve dış çevreyle etkileşimleri iletişimle gerçekleşmektedir. Dış çevresiyle sürekli etkileşim halinde ve açık bir sistem olan organizasyonel yapıda iletişimle örgüt içi ve örgüt dışı eşgüdüm ve uyum sağlanmaktadır (Akıncı, 1998:112; Arslan ve Arslan, 2007:143). İletişimin bir alt sistem olarak örgütsel sistem içindeki işlevi; örgütsel sistemin içerde kendi ögeleri (alt sistemleri) ile örgütün dış çevresinde de diğer sistemler ile etkileşiminin temel unsuru olmasıdır. “Etkin bir iletişim sistemi kurulmadan organizasyonların yönetilmesi mümkün değildir” (Demirkaya, 2017: 41). Örgütlerin iç ve dış çevreyle etkileşimleri iletişim sayesinde gerçekleşmekte, bu nedenle yapıyı oluşturmada sağlıklı işleyen bir iletişim sistemi her örgüt için hayati önem taşımaktadır.

Yapının işlevselliğini belirleyen önemli ölçü de “insan” unsurudur ve bu nedenle değişimde önem verilecek en temel varlık her zaman insan olmalıdır (Bensghir ve Leblebici, 2001:21; Ünal.M., 2012:85). Örgütsel değişim insan aracılığıyla gerçekleşir; çünkü örgütlerin hızla değişen çevre şartlarına adapte olabilmelerinde en dinamik varlık insan unsurudur (Erdemir, 2004:2). Bu bağlamda açık sistem olarak ifade edilen örgütlerin değişimi yakalaması –hatta stratejik değişim becerisi kazanarak proaktif hareket kabiliyeti geliştirebilmesi- yetkinliklerle donatılmış insan kaynağı mevcudiyeti ve bu kaynağın uyumlu, paylaşımlı ve etkileşimli çalışabilmesiyle mümkün olabilmektedir. Sonuç olarak insan kaynakları yetkinlikleri, örgüt içi etkileşimleri ve stratejik değişim becerisi kavramlarının birbirini etkilediğini ve birbirinden etkilendiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Stratejik amacı gerçekleştirebilecek yetkinliklerle donatılmış insan kaynağının mevcudiyeti; hem örgüt içi etkileşimi pozitif kılacak, hem de değişimi yakalayabilecek hatta öngörebilecektir. Örgütte değişim-etkileşim olgularının mekanik işleyişi sağlandığı takdirde; çalışan performansından, stratejik amaçlara, sürdürülebilirlikten örgüt iklimine



kadar her karar ve eylem dinamizm kazanacaktır. Kısaca örgütsel kaynak ve kabiliyetlerin amaca yönelik rasyonel kullanımı söz konusu olabilecektir.

Literatür İncelemesi

Örgüt içi iletişim, İK yetkinliği ve değişim becerileri konusunda yapılan kavramsal çalışmaların yanında, bu kavramların birbirleriyle olan etkileşimlerini ortaya koymaya yönelik ampirik çalışmalar da oldukça fazladır. Aşağıda değinilen araştırmalardan da anlaşılacağı üzere, İK yetkinliği ile ilgili çalışmalar çoğunlukla çalışan performansına etkilerini ölçümlemeye yönelik araştırmalardan oluşmakta; değişim konusundaki çalışmalar değişim yönetimi olgusu etrafında toplanmakta, örgüt içi etkileşim çalışmaları da çoğunlukla lider-üye etkileşimi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir.

Hawi, Alkhodary ve Hashem (2015), insan kaynakları yetkinliğinin organizasyonların performansları üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla havayolu şirketlerinde yönetici düzeyiyle anket yoluyla elde ettikleri verileri araştırarak, yönetsel yetkinliklerin işletme performanslarıyla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Chen ve Chang (2011) yapmış oldukları araştırma sonucu, örgütün sahip olduğu temel yetkinliklerin, işgörenlerin yetkinliklerini geliştirmeye temel teşkil edebileceğini göstermiştir. Osei ve Ackah (2015), ilaç sanayiinde faaliyet gösteren firmalardaki işgörenlerden aldıkları verilerle çalışan yetkinliğinin organizasyonel performansa etkisini ölçmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda örgütlerin üstün performansa ulaşabilmek için çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiğini tavsiye etmişlerdir. Öksüzoğlu vd. (2018) yapmış oldukları 255 anket ile insan kaynakları (İK) yetkinliklerinin çalışan performansına etkisi test edilmiş, özel ve kamu sektörü çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri alguları karşılaştırılmıştır. İK yetkinlikleri çalışan performansını pozitif yönde etkilediği; insan kaynakları yetkinliklerinin özel sektör ve kamu sektörü çalışanları tarafından algılanmasında anlamlı bir farklılık bulunduğu; özel sektör çalışanlarının insan kaynakları yetkinlikleri algılarının kamu sektörü çalışanlarına göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bordia vd. (2004), değişim konusunda yaptıkları çalışmada işgörenlerin sürece dahil edildiğinde değişimi kabul etmelerinin kolaylaştığı ve olumlu etkiler yaratıldığı sonucuna ulaşmışlardır (Vohra, 2015:878). Foks (2015), yaptığı 161 çevrim içi anketle, değişimle ilgili olarak çalışanların bireysel iletişim ve etkileşimlerinin, örgütsel değişime ve bağlılığa olan katkılarını



araştırmıştır. Sonuçlar, çalışanların değişim konusundaki bağlılıklarının en iyi yordayıcısı olarak, iletişim değişkenlerinin (katılım ve bilgi) olduğuna işaret etmektedir (Foks, 2015:2). Iverson (1996) ise büyük bir hastane çalışanlarıyla yaptığı çalışmada örgütsel değişimin kabulü ile ilgili bir modeli denemiştir. Örgütsel değişimin motivasyonu, örgütsel iklimi ve iş doyumunu olumlu etkilediği, güvenlik ve bağlılık duygusunu artırdığı, personel çatışmalarını ise azaldığını ortaya koymuşlardır (Iverson, 1996:122).

Örgüt içi etkileşim konusunda yapılan çalışmalar çoğunlukla lider-üye arasındaki etkileşimi konu almaktadır. Lider ve üyeler arasındaki etkileşimin işgören performansını pozitif şekilde etkilediğini ortaya koyan çalışmalara (Scandura vd., 1986; Avolio ve Bass, 1995; Wayne vd., 1997; Illies vd., 2007; Akkoç, 2012) oldukça sık rastlanmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Modeli ve Hipotezler

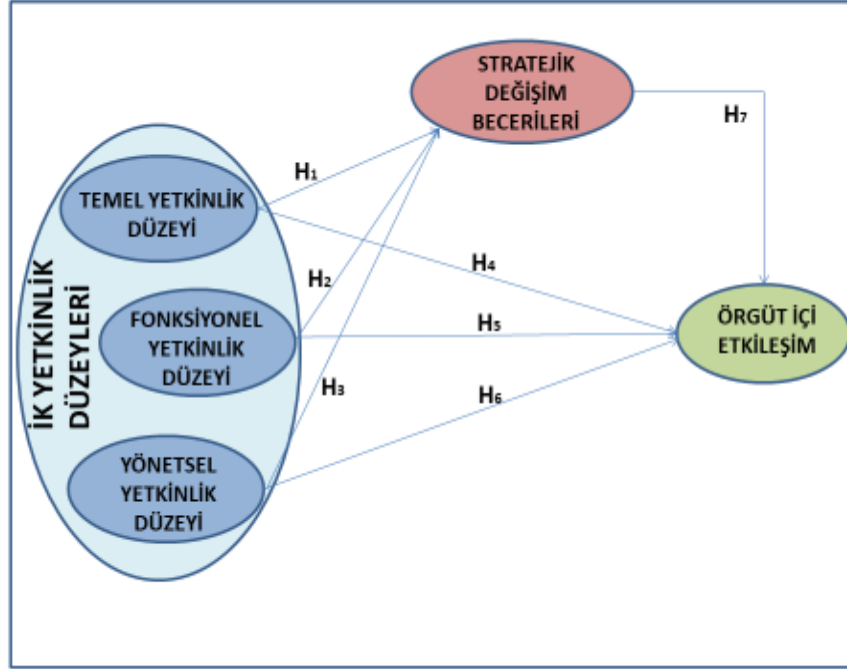
İnsan Kaynakları Yetkinlik Düzeyinin üç alt boyutu olan, Temel Yetkinlik Düzeyi (TYD), Fonksiyonel Yetkinlik Düzeyi (FYD) ve Yönetsel Yetkinlik Düzeyinin (YYD) kurumların örgüt içi etkileşimleri üzerindeki etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolünün olup olmadığını tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın anket formu Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım kitabından (Bakan, Büyükbeşe, Bedestenci, 2004:122) ve Çukurova Üniversitesi stratejik planında yer alan insan kaynakları yetkinlik analizi anketinden (Ç.Ü.Stratejik Plan, 2019:27-31) uyarlanarak hazırlanmış, araştırmanın yapıldığı devlet üniversitesine uygulanıp sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmaya katılanlardan sağlanan bilgilerle tasarlanan modele yönelik analizlerin yapılması çalışmanın ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Burada ilk önce araştırmadaki değişkenler arasındaki korelasyonlar belirlenmeye çalışılmıştır. Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi ile ortaya atılmış olan hipotezler test edilmiştir. Daha sonra ise aracılık etkilerini analiz etmek için Sobel testleri yapılmıştır.

Yapılan tüm analizler sonucunda ortaya konan bulguları yapılmış önceki çalışmalarla kıyaslayarak örgüt yöneticilerine ve araştırmacılara tavsiyelerde bulunulmuştur. Kuramdan ve görgül araştırmalardan yararlanılarak ortaya



atılan hipotezler aşağıda sunulmuştur. Bu amaçla oluşturulan araştırma modeli Şekil 1' de gösterilmiştir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Araştırma ile test edilmesi planlanan on hipotez aşağıda sıralanmıştır:

H1: Çalışanların temel yetkinlik düzeyleri stratejik değişim becerilerini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

H2: Çalışanların fonksiyonel yetkinlik düzeyleri stratejik değişim becerilerini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

H3: Çalışanların yönetsel yetkinlik düzeyleri stratejik değişim becerilerini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

H4: Çalışanların temel yetkinlik düzeyleri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

H5: Çalışanların fonksiyonel yetkinlik düzeyleri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.



H6: Çalışanların yönetsel yetkinlik düzeyleri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

H7: Stratejik değişim becerileri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.

H8: Çalışanların temel yetkinlik düzeylerinin örgüt içi etkileşime etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü vardır.

H9: Çalışanların fonksiyonel yetkinlik düzeylerinin örgüt içi etkileşime etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü vardır.

H10: Çalışanların yönetsel yetkinlik düzeylerinin örgüt içi etkileşime etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü vardır.

Araştırmanın Örneklemi

Araştırma evrenini eğitim-öğretim alanında faaliyet gösteren ve 2018 yılında kurulmuş bir devlet üniversitesi çalışanlarının (akademik ve idari) tamamı oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların %41,8 i Teknoloji Fakültesi (n=38), %22' si (n=20) Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, %36,3 'ü ise (n=33) Meslek Yüksekokulu birimlerinde görev yapmaktadır. Çalışanların %41,8' i (n=38) akademik, %47,3' ü (n=43) idari, %11'i de (n=10) işçi kadrolarında bulunmaktadır. Örneklemin, %6,6'sı (n=6) bir seneden az, %35,2 si (n=32) 1-5 yıl, %22'si (n=20) 6-10 yıl ve %36,32 ü (n=33) de 10 yıl ve üstünde iş deneyimine sahiptir.

Araştırmanın Boyutları

İnsan Kaynakları Yetkinlik Düzeyinin (İKYD) üç alt boyutu olan, Temel Yetkinlik Düzeyi (TYD), Fonksiyonel Yetkinlik Düzeyi (FYD) ve Yönetsel Yetkinlik Düzeyinin (YYD), organizasyonların örgüt içi etkileşimi üzerine etkisini ve bu etkide stratejik değişim becerilerinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olan bu araştırmada kullanılan boyutlara ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir.

İnsan Kaynakları Yetkinlik Düzeyi (İKYD): Kurum çalışanlarının yetkinlik düzeylerini belirlemek üzere, çalışmanın anket formu Çukurova Üniversitesince hazırlanan stratejik planda yer alan insan kaynakları yetkinlik analizi anketinden uyarlanarak oluşturulmuş, çalışma konusu



üniversiteye uygulanıp sonuçları değerlendirilmiştir. Ankette “*Öğrenmeye açıklık düzeyim yüksektir.*”, “*İşimi yaparken çok yönlü becerilerimi kullanırım.*” şeklinde insan kaynakları yetkinlik düzeylerini belirlemeye yönelik 21 ifade yer almaktadır. Ankette cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %96 olarak, insan kaynakları yetkinlik düzeyinin üç alt boyutu olan, Temel Yetkinlik Düzeyi (TYD) ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %98 olarak, Fonksiyonel Yetkinlik Düzeyi (FYD) boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %94 olarak ve Yönetsel Yetkinlik Düzeyi (YYD) boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %94 olarak bulunmuştur.

Stratejik Değişim Becerileri Boyutu (SDB): Örgüt içi algılanan stratejik değişim becerileri düzeyini belirlemek üzere 9 ifadeden oluşan önermeler kullanılmıştır. Ankette sorular “*Kurumumuzdaki kısa dönemli düşünceler, genellikle uzun dönem vizyonu ile uzlaşır.*”, “*Kurumun farklı bölümlerinden insanlar ortak bir bakış açısını paylaşır.*” ve “*Kurumumuzdaki çalışanlar, kendi çalışma tarzlarını etkileyecek değişiklikleri her zaman benimser, onlara ayak uydururlar.*” şeklindedir. Ankette cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda stratejik değişim becerileri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %91 olarak bulunmuştur.

Örgüt İçi Etkileşim Boyutu (ÖİE): Organizasyonların örgüt içi etkileşimini belirlemek üzere 14 ifadeden oluşan önermeler kullanılmıştır. Ankette sorular “*Kurumumuzda işlerin yürütülmesi için ve kurumsal amaçlara ulaşmada geribildirim mekanizması yapıcı bir biçimde işler.*”, “*Bu Kurumu diğer kurumlarla karşılaştırdığımızda bu kurumu çalışacak ideal bir yer olarak bulurum ve başkalarına da tavsiye ederim.*” ve “*Kurumumuzda işlerin yapılması için hiyerarşiden çok takım çalışması kullanılır.*” şeklindedir. Ankette cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgüt içi etkileşim boyutunun Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı %93 olarak bulunmuştur.

Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen verilere SPSS ve AMOS programında analizler yapılmıştır. Bu kapsamda, ilk aşamada katılımcıların algıladıkları yetkinlik düzeyleri, bu değişkenin alt boyutları olan temel yetkinlik düzeyi, fonksiyonel yetkinlik düzeyi ve yönetsel yetkinlik düzeyi ile bu değişkenlerin, üzerinde etkisinin olduğu düşünülen örgüt içi etkileşim ve



stratejik değişim becerileri değişkenlerine ilişkin elde edilen verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyonlarına bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen ortalamalar, standart sapmalar ve korelasyon değerleri Tablo 1’ de verilmektedir. Ardından, analizin ikinci aşamasında bu değişkenler arasındaki etkileşimi görmek için regresyon analizleri yapılmıştır.

Tablo 1. Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
1. TYD	4.16	.96	(.98)				
2. FYD	4.16	.92	.93**	(.94)			
3. YYD	4.16	.92	.85**	.88**	(.94)		
4. SDB	3,74	1,05	.65**	.66**	.62**	(.91)	
5. ÖİE	3,90	1,01	.77**	.75**	.69**	.91**	(.93)

*p< .05 ** p< .01

Tablo 1’de de görüldüğü gibi araştırma konusunu teşkil eden bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlıdır. Bu nedenle değişkenler arasında önemli etkiler öngörülebilmektedir. Analiz ile oluşturulan model kapsamında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olup olmadığının tespiti gayesiyle doğrudanlık (collinearity) incelemesi de yapılmıştır. Ortaya çıkan tolerans ve VIF değerleri, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olmadığını doğrular niteliktedir (Tolerans > .2, VIF< 10).

Aracılık testi kapsamında ilk aşamada bağımsız değişken temel yetkinlik düzeyi (TYD) ile örgüt içi etkileşim (ÖİE) arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında TYD’nin ÖİE’yi ($\beta = .77$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda TYD’nin aracılığı araştırılan SDB’ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda TYD’nin SDB’yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .65$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu adımda aracılığı araştırılan SDB’nin ÖİE’ye olan etkilerine de bakılarak rapor edilmiştir. SDB’nin ÖİE’yi ($\beta = .91$, $p < .01$) anlamlı olarak etkilediği bulgulanmıştır. Bu aşamanın son adımında ise TYD ve aracılığı araştırılan SDB birlikte analize sokulmuş ve ÖİE üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda TYD’nin SDB ile



birlikte analize sokulmasıyla ÖİE üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .31, p < .01$), SDB'nin de ÖİE üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .71, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 4.8, p < .01$). Bu bulgu TYD'nin ÖİE'ye etkisinde SDB'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H1, H4, H7 ve aracılık hipotezi olan H8'in desteklendiği görülmektedir.

Tablo 2. Aracılık Testi Sonuçları (TYD-SDB-ÖİE)

		β	
		SDB	ÖİE
TYD	Test 1		
	Yaş		-.08
	Çal.Süresi		.06
	TYD		.77***
	<i>Adjusted R²</i>		.59
	ΔR^2		.59
			(<i>F=127**</i>)
	Test 2		SDB→ÖİE
	Yaş	-.07	.01
	Çal.Süresi	.05	-.12
	TYD	.65**	.91***
	<i>Adjusted R²</i>	.42	.82
	ΔR^2	.41	.82
		(<i>F=63**</i>)	(<i>F=413**</i>)
	Test 3		
	Yaş		.08
	Çal.Süresi		.06
	TYD		.31***
SDB		.71***	
<i>Adjusted R²</i>		.10	
ΔR^2		.10	
		(<i>F=322**</i>)	
<i>Sobel</i>	4.8		

** $p < .01$; *** $p < .001$

Aracılık testinin ikinci aşamasında ikinci bağımsız değişken fonksiyonel yetkinlik düzeyi (FYD) ile örgüt içi etkileşim (ÖİE) arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında **FYD'nin ÖİE'yi** ($\beta = .75, p < .01$) **anlamlı olarak etkilediği** görülmüştür. İkinci adımda FYD'nin aracılığı araştırılan SDB'ye olan etkisi araştırılmıştır. Analiz sonucunda **FYD'nin SDB'yi anlamlı olarak etkilediği** ($\beta = .66, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise FYD ve aracılığı araştırılan SDB birlikte analize tabi tutulmuş ve ÖİE üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu analiz sonucunda **FYD'nin SDB ile birlikte analize sokulmasıyla ÖİE üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış** ($\beta = .27, p < .01$), **SDB'nin de ÖİE üzerindeki etkisi**



devam etmiştir ($\beta = .72, p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyid etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel (z) anlamlı bulunmuştur ($z = 6.1, p < .01$). Bu bulgu da **FYD'nin ÖİE'ye etkisinde SDB'nin kısmi aracılık rolü** üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda **H2, H5 ve aracılık hipotezi olan H9'un desteklendiği** görülmektedir.

Tablo 3. Aracılık Testi Sonuçları (FYD-SDB-ÖİE)

		β	
		SDB	ÖİE
FYD	Test 1		
	Yaş		.09
	Çal.Süresi		.06
	FYD		.75***
	<i>Adjusted R²</i>		.56
	ΔR^2		.56
			(F=114**)
	Test 2		
	Yaş	.14	
	Çal.Süresi	.11	
	FYD	.66**	
	<i>Adjusted R²</i>	.43	
	ΔR^2	.43	
		(F=68**)	
	Test 3		
	Yaş		.03
	Çal.Süresi		.01
	FYD		.27**
SDB		.72**	
<i>Adjusted R²</i>		.07	
ΔR^2		.07	
		(F=280**)	
<i>Sobel</i>	6.1**		

** p < .01; *** p < .001

Son aşamada ise, bağımsız değişken yönetsel yetkinlik düzeyi (YYD) ile örgüt içi etkileşim (ÖİE) arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bu aşamanın ilk adımında YYD'nin ÖİE'yi ($\beta = .69, p < .01$) anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. İkinci adımda YYD'nin aracılığı araştırılan SDB'ye olan etkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda YYD'nin SDB'yi anlamlı olarak etkilediği ($\beta = .62, p < .01$) tespit edilmiştir. Bu aşamanın son adımında ise YYD ve aracılığı araştırılan SDB birlikte analize sokulmuş ve ÖİE üzerindeki



etkilerine bakılmıştır. Bu analiz sonucunda YYD'nin SDB ile birlikte analize tabi tutulmasıyla ÖİE üzerindeki etkisi devam etmiş ve azalmış ($\beta = .21$, $p < .01$), SDB'nin de ÖİE üzerindeki etkisi devam etmiştir ($\beta = .78$, $p < .01$). Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkisini teyit etmek maksadıyla Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur ($z = 7.8$, $p < .01$). Bu bulgu YYD'nin ÖİE'ye etkisinde SDB'nin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu bölüm analizleri sonucunda H3, H6 ve aracılık hipotezi olan H10' un desteklendiği görülmektedir. Analizin hipotez test sonuçlarının tamamı Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 4. Aracılık Testi Sonuçları (YYD-SDB-ÖİE)

		β	
		SDB	ÖİE
YYD	Test 1		
	Yaş		.15
	Cal.Süresi		.08
	YYD		.69**
	<i>Adjusted R²</i>		.48
	ΔR^2		.47
			(F=82**)
	Test 2		
	Yaş	.07	
	Cal.Süresi	.02	
	YYD	.62**	
	<i>Adjusted R²</i>	.38	
	ΔR^2	.38	
			(F=55**)
	Test 3		
	Yaş		.06
	Cal.Süresi		.06
	YYD		.21**
SDB		.78**	
<i>Adjusted R²</i>		.04	
ΔR^2		.04	
		(F=251**)	
<i>Sobel</i>	7.8**		

** $p < .01$; *** $p < .001$



Tablo 5. Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	SONUÇ
H1: Çalışanların temel yetkinlik düzeyleri stratejik değişim becerilerini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H2: Çalışanların fonksiyonel yetkinlik düzeyleri stratejik değişim becerilerini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H3: Çalışanların yönetsel yetkinlik düzeyleri stratejik değişim becerilerini anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H4: Çalışanların temel yetkinlik düzeyleri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H5: Çalışanların fonksiyonel yetkinlik düzeyleri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H6: Çalışanların yönetsel yetkinlik düzeyleri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H7: Stratejik değişim becerileri örgüt içi etkileşimi anlamlı ve pozitif şekilde etkiler.	Desteklendi
H8: Çalışanların temel yetkinlik düzeylerinin örgüt içi etkileşime etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H9: Çalışanların fonksiyonel yetkinlik düzeylerinin örgüt içi etkileşime etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H10: Çalışanların yönetsel yetkinlik düzeylerinin örgüt içi etkileşime etkisinde stratejik değişim becerilerinin aracılık rolü vardır.	Desteklendi

Sonuç

İş dünyası ve piyasalar açısından değerlendirildiğinde; içinde bulunduğunuz yüzyılı, geride bıraktığımız yüzyıldan ayıran farklılıkların başında değişim hızının geldiğini söylenebilir. Takip edilmesi gereken ve hızla değişen sosyal, kültürel, politik, ekonomik, ekolojik, teknolojik çevre ve zorlayıcı rekabet koşulları örgütlerin içinde buldukları koşulları belirsiz kılmaktadır. Makro ve mikro çevresel faktörler tarafında sürekli değişime maruz kalan örgütler, varlıklarını devam ettirebilmek için stratejiler formüle etmek, yeni yetenek ve özellikler kazanmak zorunda kalmaktadırlar.



Fark yaratmak, günümüz piyasa koşullarında en önemli rekabet avantajı sağlayan faktörlerinden birisi olmuş ve maddi olmayan varlıklar sayesinde gerçekleştirilebilir hale gelmiştir. Bilgi toplumunda faaliyet gösteren örgütler için –hangi sektörde olduğuna bakılmaksızın- en temel kaynaklar soyut niteliğe sahip varlıklardan oluşmaktadır. Entelektüel varlıklar olarak ifade edebileceğimiz bu soyut varlıkların örgütlerin rekabet güçlerini artırmada önemli etkileri mevcuttur (Kujansivu ve Lonnqvist, 2007:274). “Entelektüel sermaye” şeklinde de tanımlanan bu varlıkları soyut ve dinamik özellikleri nedeniyle tanımlamak zor olsa da, çoğunlukla örgütün insan kaynağını işaret ettiğini söyleyebiliriz. Bilginin ön plana çıktığı günümüzde iş yaşantısında, bilgi en önemli girdi olmakta; bu girdiyi işleyerek fark yaratan, örgüt içi ve örgüt dışı etkileşimi sağlayarak değişime ayak uyduran ve stratejik değişim becerisi geliştiren en dinamik kaynak ise insan unsurudur. Çünkü artık örgütler için “değişim” kaçınılmaz olduğundan, değişimi yönetmek, stratejik değişim becerisi kazanmak yöneticilerin önemli uğraş alanı olmuştur.

Artık örgütsel başarının yetkinliklerle donatılmış ve sürekli olarak değişip gelişebilen, değişimi bireysel ve örgütsel bazda gerçekleştirebilme becerisine sahip işgörenlerle sağlandığını ifade edebiliriz. Yüksek performans elde edip örgütsel verimliliği sağlamak için örgüt içi ve örgüt dışı etkileşim ön plana çıkmakta; bunun başarılması için değişime uyum sağlayıp stratejik değişim becerisine sahip olmak önem kazanmakta; hepsinin kilit faktörü ise bütün bunları gerçekleştirebilecek yetkinlikte insan kaynağına sahip olmak ve geliştirmekte yatmaktadır.

Bu çalışmada da insan kaynakları yetkinliklerinin örgüt içi etkileşimi üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığı ve bu etkide stratejik değişim becerilerinin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla 2018 yılının 2.yarisında kurulmuş bir devlet üniversitesi çalışanlarının tamamından anket yoluyla veri toplanmıştır. İnsan kaynakları yetkinlik düzeyi sınıflandırmasında literatürde en yaygın görüldüğü şekilde üç alt boyutta -temel yetkinlik düzeyi, fonksiyonel yetkinlik düzeyi ve yönetsel yetkinlik düzeyi- sınıflandırılmış ve her bir yetkinlik düzeyinin örgütün stratejik değişim becerisi üzerine etkisi test edilmiştir. Analiz neticesinde araştırma kapsamındaki üniversitenin insan kaynaklarının temel yetkinlik düzeyi, fonksiyonel yetkinlik düzeyi ve yönetsel yetkinlik düzeyinin stratejik değişim becerilerini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu şartların sağlanmasının ardından aracılık etkilerini teyit etmek maksadıyla yine her bir yetkinlik düzeyi için ayrı ayrı Sobel testi yapılmış ve Sobel(z) anlamlı bulunmuştur



Elde edilen bu bulgu İK yetkinliklerinin örgütsel performans üzerine etkilerini tespit etmek üzere Hawi, Alkhodary ve Hashem (2015), Öksüzoğlu vd. (2018), Osei ve Ackah (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir. Araştırmacılar, örgütlerin yüksek performans elde edebilmek için çalışanlarının yetkinliklerinin geliştirilmesi gerektiğini tavsiye etmişlerdir. Yine İK'nın örgütsel değişim sürecine katılımı ve etkilerini ölçümleyen Bordia vd. (2004) ve Foks, (2015) ve Iverson'un (1996) işle ilgili değişkenlerin birlikte etkileşimine pozitif etki sağladığını ortaya koydukları çalışmaların sonuçlarıyla benzerlikler göstermektedir. Sonuç olarak yetkinliğe dayalı İK yönetimi yaklaşımında, işgörenlere iş gruplarının gereklerini yerine getirecek şekilde yetkinlik kazandırmaya yönelik olarak eğitim-geliştirme faaliyetleri tasarlandığında, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşabilecek şekilde yetkin olma yolunda geliştirilebileceği (Garavan ve McGuire, 2001:158) ileri sürülmektedir. Araştırmanın tek bir kurumu kapsamaması kısıt olmakla birlikte; kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarında benzer çalışmaların yapılabilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Akıncı, Z. B. (1998), Kurum Kültürü Ve Örgütsel İletişim, İletişim Yayınları, İstanbul.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü, *Çankırı Karatekin SBE Dergisi*, 3(2): 17-44.
- Armstrong, M. & Baron, A. (1995). The Job Evaluation Handbook, London: Institute Of Personnel And Development, s.96.
- Arslan, E. & Arslan B. (2007). Örgütsel İletişim, Uğur Demiray (Ed.), Genel İletişim İçinde (141-182). Ankara: Pegem.
- Avolio, B.J. & Bass, B.M. (1995). Individualised Consideration Viewed At Multiple Levels Of Analysis: A Multi-Level Framework For Examining The Diffusion Of Transformational Leadership, *Leadership Quarterly*, 6(2): 199-218.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. & Bedestenci Ç. (2004). Örgüt Kültürü Teorik ve Ampirik Yaklaşım, Aktüel Yayınları, s. 122



Bayraktar, O. (2002). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi, *Active*, Temmuz-Ağustos, 1-19.

Bennour, M. & Crestani, D. (2007). Using Competencies In Performance Estimation: From The Activity To The Process, *Computers in Industry*, 58 (2) 151-163.

Bensghir, K.T. & Leblebici, D.N. (2001). Teknolojik Gelişmenin Örgütler Ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Yansımaları, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 34, Sayı: 2, s.21.

Blancero, D., Boroski, T. & Dyer, L. /1996). Key Competencies For A Transformed Human Resource Organization, *Human Resource Management*, Vol.35, No.1, s.387.

Boyatsiz, R.E. (1982). The Competent Manager: A Model For Effective Performance, New York: Wiley, 13-14.

Bray, D.W., Campell, R.J. & Grant, D.L. (1974). Formative Years İn Business: A Long Term At&T Study Of Managerial Lives, John Wiley And Sons, New York.

Burgoyne, J.G. (1993). The Competence Movement: Issues, Stakeholders And Prospects, *Personnel Review*, Vol.22, No.6, 6-13.

Campbell, J.P., Dunette, M.D., Lawler, E.E. III, & Weick, K.E. Jr., (1970). Managerial Behaviour, Performance And Effectiveness, New York: Mcgraw-Hill.

Cardy, R. L. & Selvarajan, T.T. (2006). Competencies: Alternative Frameworks For Competitive Advantage, *Business Horizons*, 49, 235-245.

Carroll, A. & Mccrackin, J. (1998). The Competent Use Of Competency-Based Strategies For Selection And Development, *Performance Improvement Quarterly*, 11(3), 45-63.

Chen, H. & Chang, W. (2011). Core Competence: From A Strategic Human Resource Management Perspective, *African Journal Of Business Management*, 5(14), 5738-5745.

Clardy, A. (2008). Human Resource Development And The Resource-Based Model Of Core Competencies: Methods For Diagnosis And Assessment, *Human Resource Development Review*, 7(4), 387-407.

Çukurova Üniversitesi, 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı, <https://www.cu.edu.tr/cu/institutional/university/stratejik-plan>, s. 27-31



Demirkaya, H. (2017). Sosyal Davranış ve Protokol. 2. Baskı. Kocaeli, Umuttepe Yayınları.

Demirtaş, M. (2010). Örgütsel İletişimin Verimlilik Ve Etkinliğinde Yararlanılan İletişim Araçları ve Halkla İlişkiler Filmleri Örneği, *Marmara Üniversitesi, İİBF Dergisi*, C:XXVIII,S:I, 411-444.

Düren, Zeynep (2002). 2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar, 2. Baskı, Alfa Basım Yayıncılık, İstanbul.

Erdemir, E. (2004). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma: Eskişehir Örneği, *OGU SBE Dergisi* , 2004/1, s.2

Foks, M. (2015). Antecedents Of Commitment To Change. Unpublished Master's Thesis, University Of Twente.

Foot, M. & Hook, C. (1996). Introducing HRM, Singapore: Longman Singapore Publishers, s.38.

Gangani, N., Mclean, G. N. & Braden, R. A. (2006). A Competency-Based Human Resource Development Strategy, *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-140.

Garavan, T. N. & McGuire, D. (2001). Competencies and Workplace Learning: Some Reflections on the Rhetoric and the Reality, *Journal of Workplace Learning*, 4(13), 144-163.

Goleman, D., (1998). Working With Emotional Intelligence, New York: Bantam Books.

Hawi, R. O., Alkhodary, D. & Hashem, T. (2015). Managerial Competencies And Organizations Performance, *International Journal Of Management Sciences*, 5(11), 723-735.

Hellriegel, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1998). Organizational Behavior, Cincinnati: Southwestern College Publishing, s.21.

Hernaus T. (2008). Generic Process Transformation Model: Transition To Processbased Organization, *Feb – Working Paper Series*, Paper No: 0 8 - 0 7, S.4

Hitt, M.A., J. Stewart Black & Porter, L.W. (2009). Management, Second Edition, Pearson Prentice Hall, New Jersey.



Hoffman T. (2000). The Meaning Of Competency. *Journal Of European Industrial Training*, 23(6): 275-286.

Howard, A. & Bray, D. (1988). *Managerial Lives In Transition: Advancing Age And Changing Times*, Guildford Press, New York.

<https://www.kargem.com.tr/dosyalar/2016/05/Arastirma-Yazisi-5-Yetkinlik-Bazli-Performans-Degerlendirme.Pdf> (Erişim Tarihi: 10.08.2020)

Hyde C. A. (2012). Organizational Change Rationales: Exploring Reasons For Multicultural Development In Human Service Agencies, *Administration In Social Work*, V. 36, 436-456.

IDAS, (2006). Competency Guide, Iowa Department Of Administrative Service Human Resource Enterprise, Http://Das.Hre.Iowa.Gov/Documents/Class_And_Pay/Competency_Guide.Doc, (Erişim Tarihi: 15.12.2012).

Illies, R., Nahrgang, J.D. & Morgeson, F.P. (2007). Leader-Member Exchange And Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis, *Journal Of Applied Psychology*, 92(1): 269-277.

Iverson, R. D. (1996). Employee Acceptance Of Organizational Change: The Role Of Organizational Commitment. *The International Journal Of Human Resource Management*, 7(1), 122-149.

Keçeciöğlü, T. & Kelgökmen, D. (2004), Yetkinlik Modellerinin İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılandırılması ve Bir Yetkinlik Modeli Önerisi, *Review Of Social, Economic&Business Studies*, Vol:3/4, Fall, P.216. <Http://Fbe.Emu.Edu.Tr/Journal/Doc/34/34article12.Pdf>, 15.04.2008.

Kotter, J.P. (1982). *The General Managers*, New York: Free Press.

Kozak, M. A. & Güçlü, H. (2003). Turizm İşletmelerinde Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *İnsan Kaynakları Ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 2(4), 1- 25.

Kujansıvu, P. & Lonnqvist, A. (2007). Invastigating the Value and Efficacy of Intellectual Capital. *Journal of Intellectual Capital*, Cilt: 8, Sayı: 2, 272-287.

Ledeist, F.D. & Winterton, J. (2005). What Is Competence?, *Human Resource Development International*, Vol.8, No.1, March 2005: 27-46.

Lucia, A.D. & Lepsinger R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Pub.



- Luthans, F., Hodgetts, R.M. & Rosenkrantz, S.A. (1988). *Real Managers*, Cambridge, Ma.:Ballinger Press.
- Markides, C.C. & Williamson, P.J. (1994). Search For New Paradigms, *Strategic Management Journal* Vol. 15, Special Issue: (Summer,), 149-165.
- McClelland, D. (1998). Identifying Competencies With Behavioural-Event Interviews, *Psychological Science*, Vol.9, No.5, 331-339.
- New, G.E. (1996). Reflections, A Three-Ties Model Of Organizational Competencies, *Journal Of Managerial Psychology*, 11(8):44- 51.
- Nordhaug, O. & Gronhaug, K. (1994). Competences As Resources İn Firms, *The International Journal Of Human Resource Management*, 5(1), 89-106.
- Osei, A. J., & Ackah, O. (2015). Employee's Competency And Organizational Performance İn The Pharmaceutical İndustry An Empirical Study Of Pharmaceutical Firms İn Ghana, *International Journal Of Economics, Commerce and Management*, 3(3), 1-9.
- Öksüzöğlü D.C., Elvan Karaarslan E., Şengüllendi M.F. & Gürol Y.D. (2018). İnsan Kaynakları Yetkinlikleri İle Çalışan Performansı İlişkisi: Kamu Ve Özel Sektör Karşılaştırması". *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 6(2) 2018, 50-66.
- Pralahad, C.K & Hamel, G. (1990). The Core Competence Of The Corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- Pryor, M.G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D. & Singleton, L. (2008). Challenges Facing Change Management Theories And Research, *Delhi Business Review X* Vol. 9, No. 1 (January - June 2008)
- Raja K. G. & Swapna R. (2010). Evaluating The Differences Between Managerial And Executive Level Personal Competencies -A Critical Analysis Of Select It Companies, *Bhavan's International Journal Of Business*, 4(2), 71-76.
- Reşitoğlu S. (2011). Yetkinlik Bazlı Performans Değerlendirme ve Çalışan Memnuniyeti- Bir Uygulama - Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı.
- Salisbury, F. D. (1996). Five Technologies For Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology, Educational Technology.



Saylı, H. & Tüfekci, A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, S.193-210.

Scandura, T.A., Graen, G.B. & Novak, M.A. (1986). When Managers Decide Not To Decide Autocratically: An Investigation Of Leader-Member Exchange And Decision Influence, *Journal Of Applied Psychology*, 71(4): 579.

Spencer, L.M. & Spencer, S.M. (1993). Competence At Work: Models For Superior Performance, New York: John Wiley and Sons, 1993, s.4.

Tanrıverdi, H., Adıgüzel, O. % Çiftçi, M. (2010). Sağlık Yöneticilerine Ait İletişim Becerilerinin Çalışan Performansına Etkileri: Kamu Hastanesi Örneği, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Sayı:11, s.102.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 80, 57-83

Uslu D, (2006). Örgütlerde Değişim ve Değişim Sürecinin İşgörenlerce Algılanması Üzerine Bir Alan Araştırması: Sağlık Bakanlığı Ankara Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Ankara

Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik, *Marmara Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 32, Sayı 1, Ss.297-310

Ünal, Ö.F. (2012). İnsan Kaynakları Profesyonelinin Değişim Yönetimi Rollerini: Değişim Ajanı Bağlamında Bir Değerlendirme, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:8, Sayı:2, 83-105.

Vohra, S. (2015). Identifying Critical Hr Practices Impacting Employee Perception And Commitment During Organizational Change. *Journal Of Organizational Change Management*, 28(5), 872-894.

Wayne, S.J., Shore, L.M. & Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective, *Academy Of Management Journal*, 40(1): 82-111.

Woodruffe, C. (1992). What Is Meant By A Competency?, Boam, R., & Sparrow, P., (Edits), *Designing And Achieving Competency*, (16-29), Maidenhead, Mcgrawhill.

