UYGULAMALI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

EDİTÖRLER
Doç. Dr. Nihat ALTUNTEPE
Öğr. Gör. Dr. Yeliz CANKURTARAN



UYGULAMALI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

UYGULAMALI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Editörler

Doç. Dr. Nihat ALTUNTEPE

Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Yeliz CANKURTARAN

Amasya Üniversitesi

Gazi Kitabevi

"En İyi Akademi, Bir Kitaplıktır."

UYGULAMALI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Editörler:
Doç. Dr. Nihat ALTUNTEPE
ORCID: 0000-0002-2774-315X
Öğr. Gör. Dr. Yeliz CANKURTARAN
ORCID: 0000-0003-0030-3354

© Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti'ne aittir, tüm hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre, kitabı yayınlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik, mekanik, fotokopi ya da herhangi bir kayıt sistemiyle çoğaltılamaz, yayınlanamaz, depolanamaz.

ISBN • 978-625-365-655-3

Baskı • Eylül, Ankara 2024

Dizgi/Mizanpaj • Gazi Kitabevi

Kapak Tasarım • Gazi Kitabevi

Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Yayıncı Sertifika No: 44884

Merkez

Bahçelievler Mah. 53. Sok. No: 29 Çankaya/ANKARA
0.312 223 77 73 - 0.312 223 77 17
0.544 225 37 38
0.312 215 14 50
www.gazikitabevi.com.tr
info@gazikitabevi.com.tr

Sosyal Medya

gazikitabevi
gazikitabevi
gazikitabevi

H A K E M L E R

Prof. Dr. Hasan GÜL
Ondokuz Mayıs Üniversitesi

Prof. Dr. Serdar BOZKURT
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Selma Karatepe
Nişantaşı Üniversitesi

Doç. Dr. Ethem KILIÇ
Bingöl Üniversitesi

Doç. Dr. Bora YILDIZ
İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLİOĞLU
Mersin Üniversitesi

Doç. Dr. Bülent AKKOYUN
Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Doç. Dr. Ahmet YAZAR
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ayşen Yenici
İstanbul Okan Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Serap SÖKMEN
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuğba İmadoğlu KALKAN
Kapadokya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şerif DURMUŞ
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ömer Faruk ÖZGÜR
Düzce Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi TUBA BIYIKBEYİ
Kilis 7 Aralık Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Eray Ekin SEZGİN
Munzur Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Şenol Mail PALA
Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sevda DEMİRÖZ YILDIRIM
Amasya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ferhat UĞURLU
İskenderun Teknik Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Dilek USLU
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Osman Yalap
Artvin Çoruh Üniversitesi

Arş. Gör. Dr. Akın ABUL
Selçuk Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Sevim ÇEVEN
Kastamonu Üniversitesi

İÇİNDEKİLER

BİRİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN BİLİMSEL TEMELLERİ 1
Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE KİŞİLİĞİN AYDINLIK VE KARANLIK TARAFI..... 9
Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ..... 29
Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: YETENEK VE ÖĞRENME 47
Öğr. Gör. Nuriye Seda SATIROĞLU
Öğr. Gör. Asuman ÖZKAN

BEŞİNCİ BÖLÜM: KÜLTÜR BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ANLAMAK VE YÖNETMEK 69
Dr. Öğr. Üyesi Sinan TARSUSLU

ALTINCI BÖLÜM: ÖRGÜTSEL STRES VE YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ 87
Dr. Öğr. Üyesi Nihan YAVUZ AKSAKAL

YEDİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA 101
Öğr. Gör. Yeşim BAĞCI

SEKİZİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ: UYGULAMALI BİR İŞLETME ÖRNEĞİ..... 111
Öğr. Gör. Dr. Fuat Ferit YAZAR

DOKUZUNCU BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK 121
Dr. Gökhan COŞKUN

ONUNCU BÖLÜM: ÖRGÜTSEL STRES..... 133
Öğr. Gör. Asuman ÖZKAN
Öğr. Gör. Nuriye Seda SATIROĞLU

ON BİRİNCİ BÖLÜM: ÇALIŞMA HAYATININ DİNAMİĞİ OLARAK ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA..... 149
Dr. Öğr. Gör. Serin İŞİAÇIK

ON İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE TAKIM ÇALIŞMALARI 157
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇELİKYAY

ON ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIK..... 183
Dr. Öğr. Üyesi Uyum ELİTOK

ON DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE ZAMAN YÖNETİMİ 195
Öğr. Gör. Dr. Buket ÇETİNKAYA DURAN

ON BEŞİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ 209
Öğr. Gör. Dr. Havva DEĞİRMENCİ TARAKCI

ON ALTINCI BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE ORGANİZASYON 225
Öğr. Gör. Dr. Recep KAYA

ON YEDİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE HİYERARŞİ VE HALOKRASİ 239
Öğr. Gör. Dr. Yeliz CANKURTARAN

ON SEKİZİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMELLERİ..... 253
Doç. Dr. Sibel SÜ ERÖZ

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN BİLİMSEL TEMELLERİ

Dr. Öğr. Üyesi Ceren AYDEMİR[1]

1. Giriş

Yönetim biliminin temeli insanı tanımak, anlamak ve onun ihtiyaçlarını bilmek üzerine kuruludur. Yönetim bilimine bu desteği sağlayan temel alan insan davranışlarını konu edinen davranış bilimleri ve onun örgüt içinde uygulanması olarak bilinen örgütsel davranıştır. Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların bir örgüt içinde nasıl hareket ettiğini ve bunun örgütü nasıl etkilediğini inceleyen bir bilim dalıdır. Temel hedefi, örgütsel bağlamda insan davranışını anlamak, tahmin etmek ve etkilemektir. Örgütler hem bireyleri etkileyip hem de bireylerin davranışlarından etkilenmektedir (Özkalp vd., 2013). Dolayısıyla örgütlerin sahip oldukları insan kaynağının davranışları ve neden o şekilde davrandıkları gibi konular hakkında bilgi sahibi olmaları açısından örgütsel davranış alanı önem arz etmektedir.

Disiplinler arası bir bilim olarak bilinen örgütsel davranış kaynağını psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi temel bilimlerden almıştır (Özkalp vd., 2013; Robbins ve Judge, 2013; Güney, 2009). Psikoloji, bireysel davranışı ve zihinsel süreçleri anlamaya odaklanmaktadır. Örgütsel davranış motivasyon, algı, öğrenme ve kişilik gibi yönleri araştırmak için psikolojiden yararlanmaktadır. Sosyoloji, toplumların ve sosyal grupların yapısını ve işleyişini incelemektedir. Örgütsel davranışta sosyoloji, organizasyon yapısı, kültür, sosyal normlar ve değerlerin davranış üzerindeki etkisiyle ilgilenmektedir. Sosyal psikoloji, sosyal bir grup içindeki insan davranışlarını incelemektedir. Bireylerin düşünce, duygu ve davranışlarının başkalarının varlığından ve eylemlerinden nasıl etkilendiğine odaklanmaktadır. Örgütsel davranışta sosyal psikoloji, grup dinamikleri, iletişim, çatışma çözümü ve liderlik etkinliği gibi konulara ışık tutmakta ve buna ek olarak kuruluşların uyumlu çalışma ortamları oluşturmasına yardımcı olmaktadır. Antropoloji insan toplumlarını, kültürlerini ve bunların gelişimini incelemektedir. Örgütsel davranışta antropolojik anlayışlar organizasyon kültürünü, alt kültürleri ve örgütsel yaşamın sembolik yönlerini anlamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca kültürel normları ve değerleri inceleyerek kültürel farklılıkların örgütteki davranışları nasıl etkilediğini ve kuruluşların çeşitliliği etkili bir şekilde nasıl yönetebileceğini ele almaktadır (Robbins ve Judge, 2013; Luthans, 2011).

Örgütsel davranışın bilimsel temelleri, bireylerin ve grupların örgüt içinde nasıl işlediğini çeşitli bilim dalları kapsamında açıklayan ampirik ve teorik temelleri araştırmaktadır. Örgütsel davranış bu alanlardan aldığı temel bilgileri uyarlayarak yönetim alanına katkı sağlamaktadır. Örgütsel davranışın temellerini anlamak, verimli bir çalışma ortamını teşvik etmek ve örgütsel hedeflere ulaşmak için çok önemlidir. Bu doğrultuda çalışmada örgütsel davranışın bilimsel temellerini oluşturan bilim dalları ele alınacaktır.

[1] Nuh Naci Yazgan Üniversitesi, İİBF/İşletme Bölümü, cseyhan@nny.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2021-7333

2. Örgütsel Davranış Kavramı ve Önemi

Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların çalıştıkları örgüt içerisinde nasıl hareket ettiklerine ilişkin bilgilerin sistematik olarak incelenmesi ve dikkatli bir şekilde uygulanması olup temel hedefi, örgütsel etkinliği artırmak için davranışı açıklamak, tahmin etmek ve etkilemektir. Örgütsel davranış, bireylerin örgütlerde nasıl davrandıklarını, neden bu şekilde davrandıklarını ve bu davranışların örgüt performansını nasıl etkilediğini anlamaya çalışan bir disiplindir (Luthans, 2011). Farklı bir ifade ile örgütsel davranış, bireylerin ve grupların örgüt içindeki davranışlarını sistematik olarak inceleyen bir alandır (Robbins ve Judge, 2013). Tüm bu tanımlardan hareketle örgütsel davranış, bireylerin ve grupların bir kuruluş içinde davranışsal anlamda birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarının ve bu etkileşimlerin kuruluşun hedeflerine yönelik performansını nasıl etkilediğinin incelenmesi şeklinde ifade edilebilir.

Örgütsel davranışı anlamak, örgütlerin kendilerini bir bütün olarak geliştirecek olumlu bir kültür ve çalışma ortamı yaratmasına ve geliştirmesine yardımcı olabilir. Sonuç itibariyle örgütsel davranışın faydaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Constable, 2024):

- Artan çalışan memnuniyeti
- Artan müşteri memnuniyeti
- Artan yenilik
- Artan üretkenlik ve performans
- Çalışanlar ile şirket/yönetim arasında artan güven
- Organizasyon içinde daha iyi iletişim
- Çalışanların liderlik vasıflarını ortaya çıkarmak
- Çalışanların etik davranışlarını artırmak
- Çalışan tükenmişliğinin azalması
- İş gören devir hızında azalma

Örgütsel davranışın üç düzeyi bulunmaktadır. Yani örgütsel davranış alanına yönelik analizler üç düzeyde yapılır. Bunlar birey, grup ve örgüt düzeyleridir. Örgütsel davranış bireyi tek başına ele alarak onun üzerinde odaklanan bir alan değildir. Çünkü örgüt içinde bireyler tek başına yer almaz, her birey bir grup veya takımın üyesidir. Ancak, birey ve gruplar bir örgüt çevresi içinde yer alarak hem çalıştıkları örgütsel yapıdan etkilenir hem de örgütü etkilerler (Greenberg, 2011).

- **Birey:** Örgütsel davranış, organizasyonlardaki bireyleri inceler. Örgütsel davranışa yönelik bu bakış açısı, psikoloji disiplinin altını çizer ve insanların neden farklı örgütsel politika, uygulama ve prosedürlere farklı davranış gösterip tepkide bulunduklarını açıklar. Aynı zamanda öğrenme, motivasyon, iş ve yaşam tatmini, liderlik ve yöneticilik gibi olguların organizasyon üyelerinin davranış ve performansları üzerinde ne gibi etkileri olduğunu ortaya çıkarır. Buna ek olarak örgütsel davranış, tutumların, algıların ve kişilik gibi faktörlerin örgüt içindeki bireylerin davranış ve performansları üzerindeki etkilerini de ortaya koymaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011; Robbins ve Judge, 2013).

  Örgütler, içinde çalışan bireylerden oluşur. Bu nedenle birey, örgütsel davranışın merkezi bir elemanıdır ve ister tek başına ister grup içinde olsun örgütün beklentilerine cevap veren veya dışsal çevreden etkilenerek örgütü etkileyen bir faktördür. İnsanların ihtiyaçları ile örgütün beklentileri uyuşmadığı veya karşılanamadığı zaman örgütte çatışmalar ortaya çıkar. Bu durumda yönetimin görevi bireylerin ihtiyaçlarını karşılayan uygun bir çalışma ortamı

oluşturarak hem bireylerin hem de örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktadır (Karacaoğlu, 2019).

- **Grup:** Gruplar, her örgüt içinde yer alan başarı için gerekli bir faktördür. Örgütler çalışma gruplarından oluştuğu gibi her birey de bir çalışma grubunun üyesidir. Bireyler ve gruplar, çeşitli biçimlerde birbirini etkilemektedir. Örneğin, grup baskısı grup üyelerinin performanslarını ve başarılarını etkilemede önemli bir rol oynar. Bu nedenle grup yapısını anlamak, bireysel davranışı anlamak açısından önem arz etmektedir (Robbins ve Judge, 2013).
- **Örgüt:** Birey ve grup resmi bir örgüt yapısı içinde varlıklarını sürdürürler. Yönetim tarafından oluşturulan bu yapı, birey ve grup arasındaki ilişkilerin gelişmesinde hem düzen sağlar hem de örgütün amaçlarının gerçekleşmesine yardımcı olur. Bu resmi yapı içinde bireyler örgütsel faaliyetlerini yerine getirerek kendi amaçlarının da gerçekleşmesine hizmet ederler. Böylece davranış örgütsel yapı, teknoloji, liderlik ve yönetim sisteminden etkilenir (Karacaoğlu, 2019).

Özetlenecek olursa bireysel düzey, tutumlar, kişilik, algılama, öğrenme ve motivasyon gibi unsurlarla ilgilidir. Grup düzeyinde grup dinamikleri, iletişim, liderlik, güç ve politikalar, grup yapısı ve süreçleri gibi konular ele alınmaktadır. Örgüt düzeyi ise örgüt kültürü, yapı, süreçler, değişim yönetimi ve örgütsel gelişim gibi konular üzerinde durmaktadır.

Örgütsel davranış, örgütleri etkili bir şekilde yönetmek ve yönlendirmek konusunda değerli bilgiler sağlayan önemli bir alandır. Örgütler, bireysel davranışların ve grup davranışlarının karmaşık dinamiklerini anlayarak daha üretken, tatmin edici ve yenilikçi çalışma ortamları yaratabilirler. Örgütsel davranış modern örgütsel yaşamın zorluklarının üstesinden gelmek ve sürdürülebilir büyüme ve gelişmeyi teşvik etmek için de gereklidir. Ayrıca işletme sahiplerinin veya yöneticilerinin amaçlarına ulaşabilmeleri için insan davranışlarını anlamaları yararlı olmaktadır. Bununla birlikte geleceğin yöneticisi olacak ya da yaşamlarının bir döneminde örgütün üyesi olarak çalışmaya devam edecek ve yaşadıkları deneyimlerden olumlu ya da olumsuz etkilenecek olan tüm çalışanlar açısından da örgütsel davranış önemlidir. Örgütsel davranış, tüm örgüt üyeleri için önemli olduğu gibi, örgütsel amaçların yerine getirilmesi zorluğuyla karşı karşıya kalan yöneticiler için de önemlidir. Yöneticiler, kuruluşun daha iyi performans göstermesi amacıyla çalışan davranışını geliştirmek veya değiştirmek için örgütsel davranış kavramlarını kullanır ve uygular. Dolayısıyla sezgisel ve önyargılı olmanın ötesinde örgütsel davranış, çalışanların kendilerini nasıl hissettiğini ve örgüt içerisinde nasıl davrandığını anlamak, tanımlamak ve şekillendirmek için faydalıdır (Şener vd., 2019).

3. Örgütsel Davranışın Tarihsel Gelişimi

Örgütsel davranışın kökeni, Frederick Taylor, Henri Fayol ve Max Weber gibi düşünürler tarafından önerilen klasik yönetim teorilerine kadar uzanmaktadır. Taylor'un bilimsel yönetimi, iş süreçlerinin sistematik incelenmesi yoluyla verimliliğin artırılmasına odaklanırken Fayol, iş bölümü, yetki ve disiplin gibi yönetim ilkelerini vurgulamıştır. Weber ise, bürokrasi kavramını etkili bir örgütlenme biçimi olarak tanıtmıştır. İnsan ilişkileri hareketinin başlangıcı olarak bilinen Hawthorne Araştırmaları örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir değişime işaret etmiştir. Bu araştırmalar, kuruluşların mekanik bakış açısına meydan okuyarak işyerindeki sosyal ve psikolojik faktörlerin önemini vurgulamıştır. Bu kapsamda örgütlerin mekanik kuruluşlar olduğu vurgusu, örgüt içindeki sosyal etkileşimlerin, grup dinamiklerinin ve çalışan memnuniyetinin üretkenlik üzerinde daha önemli etkilerinin olduğu görüşüne doğru kaymış ve organizasyonların sosyal birer varlık olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Davranışsal yaklaşımla birlikte Douglas McGregor ve Chris Argyris gibi bilim adamları, psikoloji ve sosyolojiden yararlanarak organizasyonlardaki insan davranışı anlayışını genişletmiştir. Bu kapsamda McGregor'un X ve Y Teorisi, çalışanların motivasyonu ve yönetim tutumları hakkında zıt varsayımlar öne sürerken Argyris, örgütsel yapının ve kültürün bireysel davranış üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Örgütsel uygulamaların etkinliğinin belirli durumlara bağlı olduğunu ve "en iyi" nin

durumdan duruma göre değişebileceğini öne süren durumsallık yaklaşımı örgütsel davranışın önemini de artırmıştır. Nitekim örgütsel davranışta da tek bir doğru yoktur. Ardından sistem yaklaşımı, bu durumu destekleyip geliştirerek organizasyonları birbirine bağlı parçalara sahip karmaşık sistemler olarak görmüş ve organizasyon içindeki farklı unsurların nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamanın önemini vurgulamıştır (Luthans, 2011; Koçel, 2011).

Nihayet modern yaklaşımlarla birlikte örgütsel davranış, örgütlerin karmaşıklıklarını anlamak için psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi çeşitli disiplinlerden yararlanarak araştırma yönlerini şekillendirmeye başlamıştır.

4. Örgütsel Davranışın Bilimsel Temelleri

Örgütsel davranış alanı, işletmelerde insan davranışını anlamak ve yönetmek için çok disiplinli bir yaklaşım gerektirir ve psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji bu sürecin önemli bir parçasıdır. Bunlar haricinde ekonomi, siyaset bilimi, hukuk ve tarih gibi alanlar da bu disipline katkı sağlamaktadır.

4.1. Psikoloji

Psikoloji, insan davranışlarını, zihinsel süreçleri ve duyguları bilimsel olarak inceleyen bir disiplindir. İnsanların düşünme biçimlerini, duygularını, davranışlarını ve deneyimlerini anlamak için çeşitli yöntemler kullanır. Psikoloji, bireylerin nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını anlamak için gözlem, deney, analiz ve teorik modeller gibi araçları kullanarak örgütsel davranışın anlaşılmasında önemli bir rol oynar. İş yerindeki insanların motivasyonu, iletişim becerileri, stres yönetimi, liderlik tarzları gibi konuları psikolojik ilkeler çerçevesinde ele alır.

Psikolojinin örgütsel davranışa katkısı, iş yerindeki etkileşimleri daha iyi anlamak ve yönetmek bağlamındadır. Bu doğrultuda psikoloji bilimi, iş yerindeki psikolojik faktörleri anlamak, çalışanların motivasyonunu, iş verimliliğini ve iş tatminini artırmak, stresi azaltmak ve iş yerindeki ilişkileri güçlendirmek için stratejiler geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Schultz ve Schultz, 2010).

4.2. Sosyoloji

Sosyoloji, grup veya toplulukların insan davranışları üzerindeki etkisini inceleyen bilim dalıdır (Eren, 2012). Kültür, sosyal yapı, sosyal değişim ve bireyler ile gruplar arasındaki etkileşimler dahil olmak üzere çok çeşitli konuları kapsamaktadır. Sosyoloji, sosyal güçlerin insan davranış ve tutumlarını nasıl şekillendirdiğini ve bunların toplumu nasıl etkilediğini analiz ederken örgütsel davranış örgüt içindeki bireylerin ve grupların davranışlarına odaklanarak insanların işyeri ortamlarında nasıl etkileşimde bulunduğunu ve davranışların bir bütün olarak örgütü nasıl etkilediğini araştırmaktadır. Bu kapsamda örgütsel davranış sosyoloji biliminin temellerinden yararlanmaktadır. Sosyoloji, örgüt kültürünün nasıl oluştuğuna, sürdürüldüğüne ve değiştirildiğine dair bilgiler sunmaktadır. Sosyolojik teoriler araştırmacıların ve uygulayıcıların örgütsel davranışı şekillendiren normları, değerleri, inançları anlamalarına ve organizasyonlardaki güç dinamiklerinin aydınlatılmasına yardımcı olmaktadır. Sosyoloji alanı sosyal yapıları ve hiyerarşileri konu edinerek işyerinde gücün nasıl dağıtıldığını ve kullanıldığını analiz edebilirler; bu da örgütsel davranışı anlamak için çok önemlidir.

Sosyoloji, organizasyonlardaki grup dinamiklerini incelemek için de teori ve yöntemler sunar. Bu kapsamda grup bağlılığının, karar alma süreçlerinin, çatışma çözümlemesinin ve liderlik dinamiklerinin incelenmesine yardımcı olur. Sosyal değişim teorileri, organizasyonların zaman içinde nasıl uyum sağladığını ve geliştiğini anlamak için değerli katkılar sunmaktadır. Bu teorileri uygulayarak araştırmacılar, iç ve dış faktörlerin örgütsel davranışı nasıl etkilediğini ve örgütsel değişim çabalarını nasıl kolaylaştırdığını ve engellediğini analiz edebilmektedir. Son olarak sosyoloji, organizasyonlardaki

çeşitlilik, eşitlik ve katılım konularına dikkat çekerek, kuruluşların daha kapsayıcı çalışma ortamları yaratmaya ve çalışanlar arasında çeşitlilik farkındalığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Giddens vd., 2017).

4.3. Sosyal Psikoloji

Sosyal psikoloji, bireylerin sosyal durumlarda nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve davrandıklarını inceleyen bir bilim dalıdır. Psikoloji ve sosyoloji bilimlerinin birleşimiyle ortaya çıkan sosyal psikoloji bireyin duygu, düşünce ve davranışlarının grubun davranış ve özelliklerinden nasıl etkilendiğini araştırmaktadır. Sosyal etki, tutumlar, algı, grup dinamikleri, iletişim, değişim yönetimi gibi insan etkileşiminin çeşitli yönlerini incelemektedir (Robbins ve Judge, 2013). Sosyal psikoloji kısaca, sosyal faktörlerin bireylerin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını nasıl şekillendirdiğini ayrıca bireylerin sosyal bağlamlarda başkalarını nasıl etkilediğini ve onlardan nasıl etkilendiğini araştırmaktadır.

Örgütsel davranış alanında sosyal psikoloji, işyerindeki birey ve grupları anlamada çok önemli bir rol oynar. Sosyal psikolojinin örgütsel davranışa katkıda bulunduğu bazı alanlar şunlardır (Myers ve Twenge, 2016; Aronson vd., 2007):

- Değişim Yönetimi: Sosyal psikoloji, organizasyonlardaki liderlik tarzları, güç dinamikleri ve etkileme taktikleri hakkında bilgi sağlar. Bu kavramları anlamak, yöneticilerin ve liderlerin ekipleri etkili bir şekilde yönetmesine, çalışanları motive etmesine ve örgütsel değişimi kolaylaştırmasına yardımcı olur.
- Grup Dinamiği: Sosyal psikoloji grup düşüncesi, uyum ve karar verme gibi grup süreçlerinin örgütsel davranışı nasıl etkilediğini inceler. Bu bilgi, grup oluşturmaya, anlaşmazlıkları çözmeye, grup üretkenliğini ve yaratıcılığını artırmaya yardımcı olur.
- Davranış ve Tutum Değişikliği: Sosyal psikoloji, örgütlerdeki paylaşılan inançların, değerlerin, normların ve ritüellerin çalışanların tutumlarını, davranışlarını ve performansını nasıl etkilediğine ışık tutar. Olumlu bir organizasyon kültürünün geliştirilmesine ve çeşitliliğin ve katılımın yönetilmesine yardımcı olur.
- İletişim: Sosyal psikoloji, örgüt içindeki iletişim kalıplarını, ikna tekniklerini ve kişilerarası becerileri araştırır. Bu bilgi, her kademede iletişimi geliştirmek, çatışmaları çözmek ve çalışanlar arasında güçlü ilişkiler kurmak için gereklidir.
- Karar Verme: Sosyal psikoloji, örgütsel karar almayı etkileyen önyargılar, yöntemler ve bilişsel kısa yollar dahil olmak üzere bireysel ve grup karar verme süreçlerine ilişkin değerli bilgiler sağlar. Bu süreçleri anlamak, kararların kalitesini artırmaya ve kuruluşlardaki hataları azaltmaya yardımcı olabilir.

Özetle sosyal psikoloji, birey ve grup arasındaki etkileşime odaklanarak örgütsel davranışın çeşitli yönlerini bilgilendiren, örgütlerin hedeflerine etkili bir şekilde ulaşmak için insan kaynaklarını daha iyi anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olan zengin bir teorik çerçeve ve ampirik araştırma bulguları sunmaktadır.

4.4. Antropoloji

Antropoloji, insanları kültürel ve biyolojik yönlerine odaklanarak inceleyen bir bilim dalıdır. Kısaca insanlık tarihini inceler (Robbins ve Judge, 2013). İnsan toplumlarının çeşitliliğini, geleneklerini, inançlarını, uygulamalarını ve zaman içinde nasıl geliştiklerini anlamaya çalışır.

Antropoloji örgütsel davranış alanına çeşitli şekillerde katkıda bulunmaktadır. Temel olarak antropoloji, kültürün örgütlerdeki davranışları nasıl şekillendirdiğine dair bilgi sağlar. Böylece

organizasyonlar, mevcut kültürel dinamikleri anlayarak çeşitliliği, iletişimi ve çatışma çözümünü daha iyi yönetebilirler. Bunun yanı sıra örgüt kültürünün analizinde çeşitli yöntemler sunarak bir örgüt içindeki çalışan davranışını ve örgütsel verimliliği etkileyen normların, değerlerin, ritüellerin ve sembollerin belirlenmesine yardımcı olabilir. Küreselleşmeyle birlikte kuruluşlar genellikle farklı kültürel bağlamlarda faaliyet göstermeye başlamıştır. Antropoloji, bu kültürel farklılıkların anlaşılmasına ve yönetilmesine yardımcı olarak kültürler arası etkili iletişimi, iş birliğini ve karar almayı kolaylaştırır. Bununla birlikte antropoloji, insan toplumlarında uyum ve dayanıklılığın önemini vurgular. Aynı zamanda antropoloji örgütlerin değişimi daha iyi yönetmesine de yardımcı olabilir. Son olarak antropoloji, güç dinamiklerine ve sosyal eşitsizliklere ışık tutar. Bu anlayış, daha destekleyici ve üretken bir çalışma ortamını teşvik ederek, kuruluşlar içinde çeşitliliği, eşitliği ve katılımı teşvik etmeye yönelik stratejiler hakkında bilgi sağlayabilir (Harris ve Johnson, 2000).

4.5. Diğer Bilimler

Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji örgütsel davranışa katkıda bulunan temel disiplinlerdir. Ancak bunların yanında ekonomi, siyasal bilimler, tarih, hukuk gibi bazı diğer bilimler de davranış bilimlerine dolayısıyla örgütsel davranış alanına katkı sağlayabilmektedir (Güney, 2009):

- Ekonomi, genel insan davranışının bir dalı olduğu için davranış bilimlerinden ayrı düşünülemez. Hedefli insan davranışı ekonominin temel konusudur. Örgüt içinde bireysel davranışların sergilenmesinde ekonomik unsurların etkili olması nedeniyle ekonomi örgütsel davranışla ilişkilidir.
- Siyasal bilimler, davranış bilimlerinin oluşmasında etkili olduğu gibi bir siyasal davranış disiplininin oluşmasını da sağlamıştır. İnsanların siyasal örgütler oluşturma veya onlara üye olma ihtiyacı, kamuoyuna uygun hareket etme, kamuoyu oluşturma veya kamuoyunu yönlendirme birer siyasal davranış örnekleridir. Siyasal düşünce, felsefe ve akımlar toplumu ve örgütleri dolayısıyla insan davranışlarını etkileyen unsurlardır. Dolayısıyla siyasal bilimler ve örgütsel davranış ilişkili alanlardır.
- Hukuk, insan davranışlarını biçimsel olarak belirleyen iyi davranışı, kötü veya sakıncalı davranıştan ayırt eden yasalar düzenidir. Bireylerin topluma uygun davranış sergilemesinde veya örgüt içinde etik davranış sergileme, iş ve meslek kurallarına uyma gibi konularda hukuk önemli bir disiplindir. Bu nedenle örgütsel davranış ve hukuk ilişkilidir.
- Tarih, geçmişte meydana gelen olayları, bunlarla ilgili gelişmelerin nedenlerini açıklamakta, kişi, grup ve toplumların gelecekteki davranışları için geçmişten ders almalarına yardımcı olmaktadır. Toplumu ve toplumsal davranışı analiz edici olması nedeniyle davranış bilimleri ve tarih arasında ilişki vardır.

5. Sonuç ve Değerlendirme

Örgütsel davranış, örgütün verimliliğini geliştirmek üzere, bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içindeki davranışlara olan etkisini araştıran bir bilim dalıdır (Robbins ve Judge, 2013). Örgütsel davranış yönetimin beşerî boyutu olan insan ilişkileri ile yakından ilgilidir. Günümüz rekabet dünyasında yöneticilerin yalnızca teknik becerileriyle başarılı olmaları imkansızdır. İnsani ilişkilerinin de iyi olması gerekir. Yöneticilerin insani ilişkileri ne kadar iyi olursa örgütlerin performansı da o kadar artmaktadır. Dolayısıyla örgütsel davranış bu açıdan önem arz etmektedir. Bununla birlikte örgütsel davranış alanında pozitif bilimlerde olduğu gibi genelleme yapmak her zaman mümkün olmayabilir. Çünkü insanlar karmaşıktır. Her zaman rasyonel davranış sergilemezler. Yani davranışları önceden tahmin etmek her zaman mümkün olmayabilir. Dolayısıyla insanların örgütsel bir yapı içinde nasıl davrandığı,

neden o şekilde davrandığı, insanların davranışlarını öngörmek ve yönetmek konusunda da örgütsel davranış önem arz etmektedir.

Örgütsel davranışın odak noktası çalışanların üretkenliği etrafında yoğunlaşmıştır. Örneğin, örgütsel davranış alanında yapılan araştırmaların birçoğu, kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiğini hisseden çalışanların daha motive ve üretken olma eğiliminde olduklarını ve bunun da kuruluşun verimliliğinin artmasına yol açtığını göstermektedir. Bununla birlikte örgütsel davranış, arzu edilen sonuçlara (örneğin üretkenlik, çalışanların refahı veya işyeri memnuniyeti) ulaşmak için kuruluşların davranışları daha iyi yönetebileceği, değiştirebileceği ve geliştirebileceği yollara da odaklanmaktadır. Bunları yaparken de psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi disiplinlerden faydalanmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel davranışın bilimsel temelleri, örgütlerdeki insan davranışını anlamak, tahmin etmek ve yönetmek için sağlam bir çerçeve sağlamaktadır. Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve diğer bazı bilimlerden ilkeleri bir araya getiren bu çok disiplinli alan, örgütsel dinamiklerin karmaşıklığına ilişkin kapsamlı bilgiler sunmaktadır. Örgütsel davranış alanında incelenen motivasyon, liderlik, grup davranışı ve örgüt kültürü gibi temel konular hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için etkili ve uyumlu organizasyonları teşvik etmede önemli unsurlardır. Örgütsel davranış teorileri ve uygulamalarının hızla değişen dünyada ve gelişen iş ortamlarında geçerli ve etkili kalmasını sağlamak için teknolojik gelişmelerin, küreselleşmenin ve değişen işgücü demografisinin etkilerini de dikkate alarak örgütsel davranış, psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji ve antropoloji gibi disiplinlerden yararlanmaktadır. Böylece örgütsel davranış alanı, ortaya çıkan zorlukların ele alınmasında, olumlu durumların geliştirilmesinde ve örgütsel performansın artırılmasında hayati önem taşımaya devam edecektir.

Kaynakça

Aronson, E., Wilson, T. D. ve Akert, R. M. (2007). Social Psychology, NJ: Pearson.

Constable, M. (2024). *Leadership and management*. Erişim Tarihi: 25.06.2024, https://apmg-international.com/article/benefits-organizational-behavior-management-obm

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul: Beta Yayınları.

Giddens, A., Duneier, M., Appelbaum, R. P. ve Carr, D. (2017). Introduction to Sociology, New York: W.W. Norton & Company.

Greenberg, J. (2011). Behavior in Organizations, 10th Ed, Boston: Pearson Education.

Güney, S. (2009). Davranış Bilimleri, Ankara: Nobel Yayınevi.

Harris, M. ve Johnson, O. (2000). Cultural Anthropology. 5th Edition, Boston: Allyn and Bacon.

Karacoğlu, K. (2019). Örgütsel Davranış Kavramı ve Gelişimi. E. Örücü, & E. Ünören (Ed.) *Örgütsel Davranış* (ss. 13-25) içinde, İstanbul: Lisans Yayıncılık.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

Luthans, F. (2011) Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach, New York: McGraw-Hill.

Myers, D. G. ve Twenge, J. M. (2016). Social Psychology, New York: McGraw-Hill.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2011). Örgütsel Davranış, Bursa: Ekin Yayınevi.

Özkalp, E., Varoğlu, A., Varoğlu, D., Kırel, Ç. ve Acar, P. (2013). Örgütsel Davranış, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi A.Ö.F Yayınları.

Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış, çev. İnci Erdem, Ankara: Nobel Yayınevi.

Schultz, D.P. ve Schultz, S.E. (2010). Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology, New York: Routledge.

Şener, İ., Taştan, S., Ünler, E., vd. (2019). Organizational Behavior. Eskişehir: Anadolu University Open Education Publication.

İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE KİŞİLİĞİN AYDINLIK VE KARANLIK TARAFI

Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ[1]

1. Giriş

İnsanlığın var olduğu ilk andan günümüze kadar bireyler, yaşamı anlamlandırma çabası içerisindedir. Henüz kendi bedenini tam olarak bilmeyen, davranışlarını, duygu ve düşüncelerini anlamlandıramayan bireyler için yaşamın doğrusal ilerlememesi doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Nefes aldığı ilk andan itibaren bireylerin aldığı eğitim, kendini geliştirdiği sosyo-kültürel çevresi ve yaşamanın acı-tatlı tecrübeleri herkesin kendine özgü bir kişilik yapısına kavuşmasını sağlamaktadır.

Kişiliğin benzersiz yapısı nedeniyle kompleks davranışları açıklamada önemli bir rolü olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Bireyler arasındaki etkileşimde kişilik açısından benzerlik ve farklılıkların araştırılması bu anlamda önem kazanmaktadır. Çünkü bireylerin güldüğü, ağladığı, sinirlediği, telaşlandığı, korktuğu, huzursuz olduğu anlar her birey için farklı yoğunlukta ve farklı anlamlar barındırmaktadır. Sergilenen davranışların sebepleri ortak olsa bile sonuçları arasındaki dengesizlik veya farklı sebeplere benzer tepkilerin verilmesi kişiliğin ne denli merak uyandırıcı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Örgüt içi etkileşimde bireylerin zıt kutuplarda bulunan davranışlarını incelemek, kişilikle ilgili bilinmeyen kısımların resmedilmesi anlamında önemli görünmektedir. Zıtlık kavramını bilimsel olarak karşılayabilecek kişilik özellikleri olarak "Aydınlık" ve "Karanlık" kişilik özellikleri en verimli örneklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Madeni paranın iki yüzü gibi kişiliğin de birbirini hem dışlayan hem de birbirinden ayrılmayan bir tarafı bulunmaktadır. İşte aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri tam da böyle bir yapıya sahiptir. İsimlendirilen kavramların zıttıyla birlikte anlam kazandığı göz önüne alındığında, aydınlığı anlamlı kılanın karanlık; karanlığı anlamlı kılanın aydınlık olduğunu ifade etmek mümkündür.

Peki kavramsal olarak bu iki kişilik özelliği tam olarak ne ifade etmektedir? Örgüt içerisinde bireylerin aydınlık kişiliğe mi karanlık kişiliğe mi yatkın oldukları niçin önemlidir? Şüphesiz örgüt içerisinde istenmeyen veya hoş karşılanmayan davranışlar olabileceği gibi takdir edilen, beğenilen veya toplum tarafından onaylanan davranışlar da bulunmaktadır. Üstelik tek bir birey, koşullara göre hem "istenen, takdir edilen, güvenilir" davranışları sergileyebilmekte iken; hem de sanki bambaşka bir bireymiş gibi "istenmeyen, kötü, güvenilmeyen" davranışlar sergileyebilmektedir. Bir başka deyişle saf ve iyi taraf, sinsi ve çıkarcı tarafla sürekli mücadele içerisindedir. İşte bu noktada aydınlık ve karanlık kişiliğin yöneticiler, çalışanlar ve bilim insanları için incelenmeye değer tarafı gün yüzüne çıkmaktadır.

[1] Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İşletme Bölümü, tugay.ulku@gop.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4337-4876

1.1. Aydınlık Kişilik Özellikleri (Light Triad)

Doğa felsefesinin baş rol oynadığı kişilik özelliklerinin kesişim noktalarından birisi aydınlık kişilik özellikleridir. Diyalektik kavramının mucidi Heraklitos, değişimin temeline zıtlıkları koymuştur. Heraklitos, karşılan tüm olay ve olguların zıttıyla var olduğunu ileri sürerek, çatışma halindeki zıtlıkların bütünü oluşturduğunu varsaymaktadır. Kötü, savaş, yanlış gibi kavramların anlam kazanabilmesi ve düzenin oluşabilmesi için tam tersi anlama gelen kavramların da incelenmesi gerekmektedir. Kişiliğin oluşumunda benzer bir şekilde zıtlıklar arasında süre gelen bir çatışma ve bu çatışmanın oluşturduğu ahenk yer almaktadır (Ağaoğulları, 2013:63).

Kişiliğin olumsuz tarafları üzerine yapılan çok sayıda çalışma aynı zamanda kişiliğin olumlu taraflarının denkleme dahil edilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun sonucunda özellikle pozitif psikoloji (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) alanında yaşanan gelişmeler neticesinde kişiliğin ışık saçan, beğenilen, arzulanan tarafları incelenmeye başlanmıştır. Kişiliğin olumsuz tarafları üzerinde çok vakit harcamanın merhamet, sevgi, ilham gibi pozitif unsurları göz ardı ettiğini ifade eden araştırmacıların varlığı sonucunda ilk defa Johnson (2018) tarafından ifade edilen, sonrasında ise Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından kavramsallaştırılan ve yaygın şekilde kullanılan aydınlık kişilik özellikleri oluşturulmuştur (Polatcı ve Yeloğlu, 2021:77). Aydınlık kişilik özelliklerinin bilimsel çalışmalara konu oluşu neticesinde bireysel davranışların ve düşüncelerin hem birey hem toplum yararına kullanılması sağlanmaya çalışılmaktadır (Neumann vd., 2020:2)

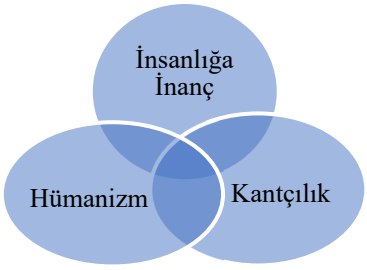
Aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin empati, yardımseverlik, sevgi, şefkat ve merhamet duyguları yüksektir (Sevi, Urgancı ve Sakman, 2020; Johnson, 2018). Bireylerin içindeki saf ve temiz duyguların yansıması olan aydınlık kişilik kavramsal olarak kısaca şu şekilde boyutlandırılmaktadır (Kaufman vd., 2019:1; Gerymski ve Krok, 2019):

İnsanlığa İnanç: Bireylerin doğuştan iyi olduğuna inanmayı temsil etmektedir.

Hümanizm: Bireyler arasında ırk, dil, din, cinsiyet ayrımı yapmaksızın eşitliği savunmaktır. Tüm bireylerin doğumdan itibaren aynı değere sahip olduğunu ifade etmektedir.

Kantçılık: Diğer bireylerle olan ilişkilerde kişisel çıkarların maksimizasyonu için diğer bireyi bir araç olarak kullanmaktan ziyade, doğru ilişkinin tesisinde amaç olarak görmeyi ifade etmektedir.

Oldukça yeni bir kavramsal yapıya sahip olan aydınlık kişilik özellikleri açısından boyutlar arasındaki etkileşimin tespitine yönelik çalışmaların sayısı hızla artmaktadır. Aydınlık kişilik özelliklerinin kavramsal olarak olgunlaşması sürecinde yeni çalışmalar doğrultusunda şekillenebilecek potansiyel örüntüler olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Mevcut durumu yansıtması açısından aydınlık kişilik özelliklerinin boyutlarına ait görsel aşağıda aktarılmıştır.



Şekil 1. Aydınlık Kişilik Özellikleri

Kaynak: Polatcı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, *3*(1), 73-87.

Şekil 1'de görüldüğü üzere aydınlık kişilik özelliğini oluşturan boyutlar arasında geçişler yaşanmaktadır. İnsan doğası gereği, tek tipte bir kişilik özelliğinin baskın olması ihtimali oldukça azdır. Bireylerdeki aydınlık tarafın belirli oranlarda değişiklikler gösterebileceğini varsaymak mümkündür (Neumann vd., 2020:1). İlerleyen kısımlarda aydınlık kişiliği oluşturan boyutlar detaylı özellikleriyle aktarılacaktır.

1.1.1. İnsanlığa İnanç

İnsanlığa inanç kişilik özelliği Rosenberg (1956) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Kavram üzerine Preston-Roedder (2013) tarafından yapılan geniş tanıma göre, bireylerin diğer bireylere tanışma anından itibaren güven duyması ve ahlaki olarak yargılaması, yıkıcı eleştirilerden uzak durması ve iyiliği besleme konusunda duyarlı ve odaklı hareket etmesi anlamları göze çarpmaktadır (Tweed vd., 2021:299; McKnight ve Chervany, 2000:827). İnsanlığa inanç duyan bireyler varsayımsal olarak diğer bireyleri zihinlerinde yardımsever, ahlaklı ve yetkin olarak değerlendirmektedir (McKnight ve Chervany, 2000:827).

İnsanlığa inanç sahibi bireyler diğer bireyler hakkındaki görüşlerini çeşitli süzgeçlerden geçirmektedir. Yani körü körüne bir inanmışlık bulunmamaktadır. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler, diğer bireylerin ahlaki veya etik dalgalanmalar yaşayabileceğini hesap etmekte, diğer bireylerden gelebilecek tehlikeli davranışlar için kendilerini koruma altına almaktadırlar. Kişilik özelliğini önemli kılan unsurlardan birisi burada devreye girmektedir. Tüm bu süzgeçlere rağmen insanlığa inanç gösteren bireyler yeni tanıdıkları bireylere yatırım yapmaktan çekinmemektedirler. Yabancı ya da hakkında oldukça az bilgiye sahip olunan diğer bireyler için ilk hareket mekanizması insanlığa inanç temeline kurulmaktadır (Tweed vd., 2021:299; Kramer, 1994).

Ahlaki davranmak insanlığa inanç kişilik özelliğinin temel yapı taşıdır. Bu kişilik özelliğine sahip bireyler diğer kişilik özelliklerinden farklı olarak belirli bir ahlaki davranış biçimine göre hareket etmektedirler. Örneğin; insanlığa inanç duyan bir birey, diğer bireylerin davranışları hakkında yargılarda bulunduğunda, bu bireylerin ahlaklı davranıp davranmadığı konusunda oldukça duyarlı bir eğilime sahiptirler. Ayrıca yine bu bireylerin gelecekteki potansiyel davranışları açısından beklentiler oluştuğunda, şüpheli tüm tutumlara rağmen, belirli biçimdeki desteklerin varlığı altında diğer bireylerin içerisindeki iyinin ortaya çıkması ihtimaline göre hareket etme eğilimindedirler (Preston-Roedder, 2018:190).

Aydınlık kişilik özelliklerinin bir boyutu olarak insanlığa inanç Kaufman ve arkadaşları (2019) tarafından ölçümlenmiştir. Buna göre insanlığa inanç kişilik özelliğine sahip bireyler temel güven duygusuyla hareket etmektedir. Diğer bireylerin gayri ahlakı davranışlar sergileme olasılıklarını düşük düzeyde değerlendirmektedirler. Diğer bireylerin adaletine güvenmekte ve doğuştan iyi olduklarını varsaymaktadır. Bireylerin içindeki aydınlık tarafı görmenin, yapıcı eleştirilerde bulunmanın, dürüst olmanın ve hata yapanları affetmenin ve onları tekrar iyiye yöneltmenin doğru olduğunu düşünmektedirler (Kaufman vd., 2019).

1.1.2. Hümanizm

Hümanizm kavram olarak 14. yy.'da İtalya'da ortaya çıkan ve sonrasında modern düşüncenin temsilcisi olarak Avrupa'ya yayılmış bir kavramdır. Karanlık Orta Çağ düşüncesinden rönesans aydınlanmasına geçişte rol oynayan felsefik akımlardan birisidir (Abbagnano, 1967:4). Günümüzden yaklaşık 2500 yıl öncesine dayanan Latince, Almanca, İtalyanca eserlerde bile hümanizm kavramına rastlanmış olması, topluluklar için hümanizmin önemini göstermektedir (Copson, 2015:1; Davies, 2008:2). İlk ortaya çıkış haliyle hümanizm, bireydeki ruh, davranış, beden ve düşüncesi birleşimi anlamına gelmektedir. Hümanizm, bireye değer verme, bireyi evrenin ve doğanın merkezine

yerleştirme, bireyin ilgi alanlarını ve zihinsel yapısını tartışma üzerine kurulmuş felsefik bir akımdır (Kale, 1992; Harris, 1972).

Bir diğer bakış açısına göre hümanizm, metafizik ögelerin tamamen reddedilmesi ile birlikte bireyin ideal gelişimini kendi kendine tamamlayabileceği düşüncesini temsil etmektedir (Akkaya, 2018:199). Bu düşünce akademik anlamda hümanizmin teorik tarafını temsil etmektedir. Ancak aydınlık kişilik özelliklerinin bir boyutu olarak hümanizm esasında hümanist davranış, hümanist tutum, hümanistik gibi kavramlarla birlikte ele alınmaktadır. Davranış bilimlerinin hümanist kişiliği ele alışı etik meselelerin kavrama dahil edilmesi sonucunu beraberinde getirmiştir (Nida-Rümelin, 2009:19-20).

Hümanist kişilik üzerine çok sayıda tanımlama yapılmıştır. May (1985) tarafından yapılan hümanist kişilik tanımı günümüzde kullanılan hümanist kişilik özelliğini yansıtan ilk açıklamalardan biri olması sebebiyle önemli gözükmektedir (Moustakas, 1985). May (1985):

"*İnsanın iç yaşamını geliştiren her şeye değer verilmelidir. İnsanlar tam olarak iki krallığa sahip oldukları için insandır, doğal ve ruhsal."* tanımıyla birlikte hümanist kişilik üzerine teorik ve felsefik bir katkı sunmaktadır.

Hümanist yönelimin gerçekleştirilmesi, bağımsız, hem kendini hem de başkalarını eşit derecede önemseyen, eğitimli ve yeteneklerini özgürce insanlık yararına kullanabilen bireylerin sayısında artışa yol açmaktadır. Kavrama yönelik bu vurgular nedeniyle Kaufman ve arkadaşları (2019) aydınlık kişiliğin boyutlarından biri olarak hümanizmi ön plana çıkartmışlardır. Davranış bilimleri perspektifinden bakıldığında, hümanist bir yönelime sahip olmak, sosyal çevreyi anlamayı, doğayla uyum içinde olmayı, bireyin sosyal ve çalışma hayatında motive olmasını sağlamayı, insancıl davranışlara hazır olmayı, gücünü ve potansiyelini insanlığın yararına kullanmayı ve maddi manevi tüm gereksinimleri insanlık için bir araya getirmeyi ifade etmektedir (Anufrieva vd., 2020:5530)

Hümanist karaktere sahip bireyler, yaşamın tüm anlam ve değerlerinin merkezine insanı koyar. Bu şekilde insan yaşamı olumlu bir şekilde idealleştirilir (Rice, 2006:27). Hümanist bireyler, diğerlerinden farklı olarak toplumların tamamını ilgilendiren fakirlik, savaş, cinsiyet eşitsizliği ve gelir dağılımı adaletsizliği gibi konularda adaletsiz sosyal politikalar ve yapısal eksikliklere karşı hassasiyet gösterirler. Diğer taraftan muhafazakâr olarak nitelendirilen bireylerin bu meselelere daha dar bir bakış açısıyla ahlak, keyif düşkünlüğü ve zekâ yetersizliği gibi açılardan baktığını söylemek mümkündür (Rice, 2006:27).

Hümanist kişilikten bahsedebilmenin üç temel koşulu bulunmaktadır. Hümanist bir tutuma sahip olma, hümanizm hakkında bilgi edinme ve hümanizme uygun davranış kalıpları sergileme. Bireyler arasında hiçbir ayrım yapmadan herkese eşit mesafede ve değerli hissettirecek şekilde davranmak hümanizmin göstergelerindendir. Hümanist bireyler içselleştirilmiş duygularla hareket ederek sevgi, şefkat ve merhamet göstermekten çekinmeyen bireylerdir (Weaver vd., 1993:136; Arnold vd., 1987:314). Hümanist bireyler verdikleri tepkileri, sahip oldukları düşünceleri, zihinlerinde oluşan imgelemleri rahat bir şekilde gözden geçirebilen ve revize edebilen bireylerdir. Yenilikçi bir bakış açısıyla, geçmişte olanları ve gelecekte olabilecek gelişmeleri yeniden değerlendirme yeteneğine sahip olan hümanistler, beklenmedik olaylar karşısında sakin kalabilen, aşırı tepki göstermeyen ve stresten uzaklaşan bir yapıya sahiptirler (Thoresen, 1973:22-23; Tremblay vd., 1986:106).

Hümanist bireyler hayal kurma konusunda kendilerine sınır koymamakta, diğer bireylere vermiş oldukları değer neticesinde eleştirilmekten çekinmemekte ve dış çevrede olan şeylere yönelik yüksek algı kapasitesi ile hareket etmektedirler. Hümanist bireyler için agresif bir yaşam tarzı yerine etkili iletişim sağlamak önemlidir. Empati yeteneği yüksek olan hümanistler, diğer bireylere duydukları saygıyı ve sahip oldukları değeri göstermekten çekinmemektedirler (Thoresen, 1973:22-23; Tremblay vd., 1986:106). Yine hümanist bireyler, başkalarına hayran olma eğilimine sahiptirler. Diğer bireyleri başarıları nedeniyle tebrik edebilmek, adaletli olmak, ayrım yapmaksızın herkesi dinlemek ve iletişim

kurabilmek, herkese sıcakkanlı ve içten bir yaklaşımda bulunmak, diğer bireylerin sorunlarını önemsemek ve gereken ilgiyi göstermek hümanizmin varlığının tipik öncülleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Glaser vd., 2007; Kaufman vd., 2019).

1.1.3. Kantçılık

Rönesans aydınlanmasının öncü isimlerinden Immanuel Kant'ın isim babası olduğu kişilik özelliğidir. Döneminin diğer yaklaşımlarından farklı olarak Kant, felsefenin başlangıç aşamasına bireyin kendisini, ruhunu ve zihnini koymaktadır (Wuerth, 2014:19). Kant'ın bakış açısında metafizik tamamen reddedilmekte, bireyin ilkesel hareketlerinin temelinde bilgi yer almaktadır. Bu anlamda Kant'ın sahip olduğu eleştirel perspektif, sosyal ve kültürel çevreden gelen değer yargılarından arındırılmış ve iradenin üstünlüğü ile hareket eden aklı merkeze koymuştur (Cevizci, 2010:707-708).

Aydınlık kişilik özelliklerinin bir boyutu olarak kantçılık, Immanuel Kant'ın kategorik zorunluluğunun ikinci formülasyonu ile açıklanmaktadır. Bu kategorik zorunluluk, bireylerin ahlaki davranışlarının öznel yargılardan tamamen arındırılmış, salt pratik akıl (a priori) sayesinde evrensel değerlere sahip ve derin anlamlar içeren davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Bu tipteki davranışlar için Kant, ödev tanımlaması yapmaktadır. Etik felsefesi açısından ödev olarak nitelendirilen davranışların kişiliğin karanlık tarafındaki makyavelist düşüncelerin tam tersini yansıttığını söylemek mümkündür (O'Neill, 2013; Hill Jr., 2013:311; Serbest ve Sökmen, 2021:2735).

Kantçı kişilik özelliklerinin temeli 'iyi niyet' kavramına dayanmaktadır. "*İyi niyet dışında, dünyada ve hatta dünya dışında, koşulsuz olarak iyi sayılabilecek herhangi bir şeyi düşünmek mümkün değildir."* diyen Kant, kantçı kişiliğe sahip bireylerde olmazsa olmazlar açısından iyi niyetin önemini vurgulamaktadır (Kılıç, 2015:94). Kantçı kişilik özelliğinden bahsedebilmek için öncelikle davranışların saf şekilde ve iyi niyetle gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle tamamen dürüst ve şeffaf bir şekilde hareket etme, öz değerlendirme açısından hassas olma, benlikle ilgili bilinçli kararlar alabilme yine kantçı kişiliğin varlığını göstermektedir (Reynolds ve Dang, 2012:148-149; Kernis, 2003).

Etik davranışların tek bir doğru davranış (ya da ödev) ile gerçekleşeceğini düşünen kantçılar, subjektif unsurlardan arındırılmış davranışlar sergilemektedir. Buradaki nesnelliği kurallar ve düzen sağlamaktadır (Kant, 1994; Hauser, 2006). Kantçı kişilik özelliği sergileyen bireyler relativist açıdan düşük göreliliğe sahiptir. Kantçılara göre iyi ve erdemli davranış, kültürden, bölgeden ve zamandan etkilenmeyen ahlaki bir norma sahiptir. Bu düşünce kantçı bireyleri etik meselelerde prosoyal davranışlara iterken aynı zamanda daha duyarlı hale getirmektedir (Trevino vd., 2006).

Kantçı bireyleri tanımlayan bir diğer önemli unsur diğer bireylere saygı gösterme eğilimidir. Kaufman ve arkadaşları (2019) aydınlık kişilik özelliklerine kantçılık boyutunu dahil ederken başkalarına saygı duyma özelliğine oldukça vurgu yapmıştır. Çünkü kantçı bireyler kendi çıkarlarına zarar verse bile diğer bireyleri manipüle etmekten çekinmektedir. Daha önce bahsedildiği üzere bu durum makyavelistlerle kantçıları karşı karşıya getiren bir resim çizmektedir. Kantçılar için ahlaklı ve erdemli davranışlar diğer insanlara saygı göstermekle başlamakta ve kurallar eşliğinde yürütülmektedir. Demokratik ve herkesin birbirine saygılı davrandığı bir düzlemin oluşumu buna bağlanmaktadır (Kish-Gephart vd., 2010; Reynolds ve Dang, 2012:162-164).

Kantçı kişilik özelliği, çekici olmaktansa dürüst olmayı tercih eden bireylerde ortaya çıkmaktadır. Diğer bireyleri, kendi çıkarları için araç olarak kullanmayı reddeden kantçılar; başkalarına zarar vermekten kaçınan, kişisel çıkarlarının hırsına kapılmayan, diğer bireyleri manipüle etmenin ahlaken doğru bir davranış olmadığını düşünen, saygı gösteren ve saygı gösterilmesini isteyen, diğer bireylerin ilgi odağında olmaktan hoşlanmayan, şeffaflıktan ödün vermeyen ve diğer bireylerle olan ilişkilerinde dikkatli ve hassas davranan bireylerdir (Kaufman vd., 2019).

1.2. Karanlık Kişilik Özellikleri (Dark Triad)

Karanlık kişilik özellikleri, bireylerin karar alma süreçlerini, düşünce yapısını ve genel zihinsel durumlarını etkileyen önemli faktörlerdir. Bu özellikler, insanların günlük yaşamlarındaki davranışlarını ve sosyal ilişkilerini derinden etkilemektedir. Kavramsal olarak, karanlık kişilik özellikleri üç ana unsurdan oluşmaktadır: makyavelizm, narsisizm ve psikopati (Paulhus ve Williams, 2002; Lyons, 2019:2). Bu üç unsur, bireylerin manipülatif, bencil ve empatiden yoksun davranışlarını ifade etmektedir. Detaylara değinmeden önce kısaca açıklamak gerekirse (Furnham vd., 2013:199),

Makyavelizm: Kendi hedeflerine ulaşmak için başkalarını manipüle etme eğilimidir. Makyavelist bireyler, stratejik düşünme ve manipülasyon konusunda ustadır ve genellikle etik kuralları göz ardı etmektedirler.

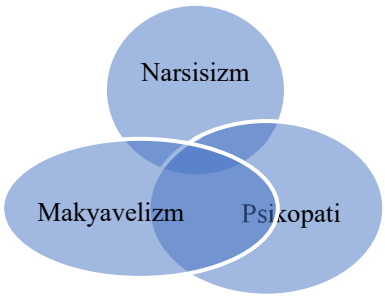
Narsisizm: Kendini aşırı derecede beğenme ve abartılı bir özdeğerlendirme eğilimidir. Narsist bireyler, kendilerini sürekli olarak ön planda tutmakta ve başkalarından hayranlık beklemektedir.

Psikopati: Empati ve pişmanlık yeteneği eksikliği, duygusal soğukluk ve antisosyal davranış eğilimidir. Psikopatik bireyler, başkalarının duygularına karşı kayıtsızdır ve genellikle vicdan azabı çekmemektedirler.

Karanlık kişilik özellikleri, bireylerin çeşitli alanlardaki davranışlarını etkilemektedir. Bu özelliklere sahip bireyler genellikle manipülatif, dürüstlükten uzak ve empatiden yoksundur. Karanlık kişilik özellikleri yoğun olan bireyler, sosyal normlara aykırı davranışlar sergileyebilmekte, yalan söylemeye, hırsızlık yapmaya ve aldatmaya meyilli olabilmektedirler. Ayrıca romantik ilişkilerde ve iş hayatında güvenilmez, soğuk ve kontrolcü özellikler sergilemektedirler (Crysel vd., 2013:35). Her ne kadar karanlık kişilik özellikleri genellikle olumsuz davranışlarla ilişkilendirilse de bazı durumlarda karanlık kişiliğe sahip olmanın pozitif sonuçları bulunmaktadır. Örneğin, kahramanlık gösterme, yaratıcı olma, zorluklarla başa çıkma, risk alma, politik/stratejik manevra yapma ve liderlik gibi konularda karanlık kişiliğe sahip bireylerin başarılı olabildiği gözlemlenmektedir. Bu özellikler, bireylerin kariyer yönetiminde etkili olmalarına ve bazı durumlarda sadık bir meslektaş veya arkadaş olmalarına olanak tanımaktadır (Kapoor, 2015; Aghababaei ve Blachnio, 2015; Kämmerle vd., 2014; Egan vd., 2014; Volmer vd., 2016; Furtner vd., 2017; Hart vd., 2018; Spurk vd., 2016; Do ve Dadvari, 2017; Smith vd., 2018).

Karanlık kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalar, makyavelizm ve psikopatinin birbirleriyle daha fazla ilişkili olduğunu ve narsisizmin diğer iki özellikten bir nebze ayrıldığını göstermektedir (Muris vd., 2017; Vize vd., 2018; Rogoza ve Cieciuch, 2020). Bu üç özellik, bireylerin farklı durumlara uygun davranışlar sergilemelerine olanak tanır. Örneğin, makyavelist ve psikopatik özellikler, dürtüsellik ve risk alma davranışlarıyla daha fazla ilişkilidir (Glenn ve Selbom, 2015:361-362). Ancak bu durum karanlık kişiliği oluşturan unsurların zaman zaman birbirleri yerine kullanılmasına sebep olmaktadır. Kişilik özelliklerinin tespit edilmesi ve diğer değişkenlerle olan etkileşimlerinin bilimsel olarak doğru bir şekilde analiz edilmesi konusunda bu geçirgen kavramsal yapı sorunlar yaratabilmektedir (Jones ve Paulhus, 2014:28; Jonason vd., 2012:449).

Karanlık kişilik özelliklerinin tek bir boyutta ele alınması gerektiğini savunan araştırmacıların varlığına rağmen (Bertl vd., 2017; Jonason vd., 2010), karanlık kişilik özelliklerinin her biri temelde birbirinden farklı, ancak kesişim noktaları barındırdığını ifade etmek gerekmektedir. Bu nedenle, bu özelliklerin her birinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği savunulmaktadır (Furnham vd., 2013). Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler, koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirmek için bu özellikleri duruma uygun şekilde kullanmaktadırlar. Bu bireyler, manipülatif, çıkarcı, soğukkanlı ve manevra kabiliyeti yüksek bir şekilde davranabilirler. Böylelikle karşılaşılan duruma göre her bir karanlık kişilik özelliği belirli oranda sergilenebilmektedir.



Şekil 2. Karanlık Üçlü Diyagramı

Kaynak: Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life.* Academic Press.

Şekil 2'de görüldüğü üzere karanlık kişiliği oluşturan boyutlar aydınlık kişilik özelliklerindeki gibi girift bir yapıya sahiptir. Karanlık kişilik için, makyavelizm ve psikopati arasındaki etkileşimin daha fazla olduğu; narsisizm boyutunun diğer iki boyutla daha az etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Aralarında en az etkileşim bulunan boyutun makyavelizm ile narsisizm olduğu ifade edilebilmektedir (Furnham vd., 2013). Sonraki kısımlarda karanlık kişiliği oluşturan boyutlara daha detaylı şekilde ele alınacaktır.

1.2.1. Makyavelizm

Günlük hayatta çoğu zaman karşılaşılan ancak kavramsal olarak bilinmeyen ya da üzerinde çok durulmayan bazı davranışların bir araya gelmesiyle makyavelist kişilik oluşmaktadır. Bunun en çok tekrarlanan örneklerinden birisi bireyin kendi çıkarlarını maksimize etme çabasıdır. Makyavelist bireyler toplumda kolaylıkla ayırt edilebilen bireyler olmadıkları için, sergiledikleri davranışlar çoğunluğun arasında göze batmamaktadır. Ancak, bireyler kendilerini kullanılmış hissettiklerinde veya bazı kötü davranışlarla karşılaştıklarında esasında makyavelizm ile tanışmış olmaktadır.

Makyavelizm kavramının isim babası Niccolo Machiavelli'dir. Machievelli 'The Prince-Prens/Hükümdar' isimli eserinde iktidarın toplumu yönetiş şekline yönelik önerilerde bulunmaktadır. Bu öneriler gücün kazanımı, korunması ve bireylerin nasıl manipüle edilebileceği üzerinedir (Bereczkei, 2017:1). Makyavelizmin kökeninde güvenilir olmak, onurlu olmak, ahlaklı davranışlar sergilemekten ziyade gücü elinde bulunduranların çıkarlarını koruma adına uygulanabilecek manipülasyon teknikleri yer almaktadır (Wilson vd., 1996:285). Makyavelizmin kavramsal yapısını inceleyen ilk çalışma ise Christie ve Geis (1970) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada kavrama neden Machiavelli'nin adının verildiği açıklanmış, manipülatif davranışların kökenine yönelik olarak politik ve dini açıdan ekstrem bir örneklem grubu üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda kavramın teorik yapısıyla ilgili bilgiler aktarılmıştır (Dahling vd., 2009:220).

Bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve arttırmak amacıyla geliştirmiş oldukları sosyal davranış stratejisi olarak makyavelizm, örgüt içinde, aile hayatında veya sosyal ilişkilerde etik dışı davranışların oluştuğu bir davranış kalıbıdır. Makyavelist bireyler koşullara göre diğer bireylere yardım etmekten imtina edebilmekte, iki yüzlü davranışlar sergileyebilmekte, bireye alaycı bir bakışla birlikte saygısızca davranışlar sergileyebilmekte, duyarsızlaşabilmekte, yalan söyleyebilmekte ve adalet duygularından arındırılmış şekilde hareket edebilmektedir. Kısacası "*Amaca ulaşabilmek için her yol mübahtır.*" mottosu makyavelistlerin hayat felsefesini resmetmektedir (Muris vd., 2017:184; Czibor vd., 2017:221).

Esneklik ve dış kontrol odağına sahip olma, yüksek düzeyde makyavelist kişilik özelliği sergileyen bireylerin en dikkat çekici özellikleri arasındadır. Bu tarz bireyler, diğer bireylerle etkileşime girerken sosyalleşme sürecinde davranışları son derece dikkatli bir şekilde takip etmekte ve kendi çıkarlarını maksimum noktaya taşıyan alternatif davranışlar için çabucak stratejik manevralar

gerçekleştirmektedirler (Jonason ve Krause, 2013:532). Bu stratjik manevralar sonucunda sergilenen davranışlar genellikle sinsi, diğer bireyleri sömürücü, güvenilmez ve saldırgan tipte olabilmektedir. Diğer bireylerin bu davranışlardan olumsuz etkilenip etkilenmedikleri makyavelistleri çoğu zaman ilgilendirmemektedir (Rayburn ve Rayburn, 1996:1210). Son olarak makyavelist eğilimlerin genç yaşlardaki travma sonucunda ortaya çıktığı, genç yaştaki makyavelistlerin kendi çıkarlarını maksimize etmek için diğer bireylere zorbaca ve ön yargılı davrandıkları ifade edilmektedir (Hodson vd., 2009:689-690; Sutton ve Keogh, 2000:445-446).

Her yolu mübah gören bu kişilik özelliği hem psikoloji hem davranış bilimleri üzerine yapılan araştırmalarda sıkça ele alınmıştır. Bu çalışmalarda manipülasyon (Harrell ve Hartnagel, 1976), otoriterlik (Kline ve Cooper, 1983), çok yönlülük (Galfo, 1975), başarma ihtiyacı (Skinner, 1981), diğer kişilik özellikleri (Lee ve Ashton, 2005), liderlik (Bekiari, 2016), motivasyon (McHoskey, 1999) ve etik olmayan davranışlar (Greenbaum vd., 2017) gibi konular ele alınmıştır. İlgili çalışmalarda makyavelizmin olumsuz davranışlarla pozitif bir etkileşim içerisinde olduğu ifade edilse de makyavelizmin etkileri, öncülleri ve zihinsel süreç ile ilgili farklı sonuçlara ulaşılması sebebiyle yapı geçerliliğinin tam olarak oluşmadığına yönelik eleştiriler bulunmaktadır (Rauthmann, 2012:345).

1.2.2. Narsisizm

Kamuoyundaki gelişmelerle birlikte önemi artan kişilik özelliklerinden birisi ve aynı zamanda karanlık kişiliğin bir diğer boyutu narsisizmdir (Miller vd., 2017). Narsisizm, bireyin şan/şöhret hayali kurması, gücü bulundurma isteği, diğer bireylere kıyasla daha zeki olduğunu ileri sürme, kendine hayran olunmasını isteme ve büyüklenmeci bir benlik kavramını yansıtan bir kişilik özelliğidir (Mathieu, 2013:650). Narsistik bireylerin toplum içerisinde sorunlu davranışlar sergilemeleri özellikle sosyal psikoloji alanındaki çalışmaları etkilemiştir. Sonraki süreçte narsisizm bir kişilik özelliği olarak davranış bilimleri çatısı altında ele alınmıştır (Southard vd., 2014:3-4).

Kavramın çıkış noktası, Narcissus ve Echo arasındaki efsaneye dayanmaktadır (Disalvo, 1980:15). Narsisizm, kendini aşırı sevme, zekâ, güç ve fiziksel çekicilik gibi özelliklerle ilgili fazla olumlu ve şişirilmiş benlik algısıyla açıklanmaktadır (Buffardi ve Campbell, 2008:1304). Ernest Jones (1910) narsisizmi "Tanrı Kompleksi" olarak isimlendirmiştir. Çünkü narsistler kendilerini diğerlerinden üstün görme, benzersiz ve farklı hissetme eğilimindedirler ve bu olumlu öznel görüşlerini sürdürmek için çeşitli stratejiler kullanmaktadırlar (Campbell vd., 2004:298). Narsisizm sadece psikolojik yansımaları olan bir kavram değildir. Aynı zamanda narsist bireyler, fiziksel olarak dış görünümlerine fazlaca önem vermekte, kibirli ve kendinden emin şekilde modayı takip etmekte ve süslü/kışkırtıcı şekilde giyinmektedirler (Vazire vd., 2008:1440). Uzun vadeli sosyal ilişkilerle ilgilenmeyen narsistler, kısa vadede popüler ve başarılı görünmek için diğer bireylerle aralarında uyum varmış gibi yapmaktan çekinmemektedirler (Buffardi ve Campbell, 2008:1304).

Narsisizm ilk defa Ellis (1898) tarafından ele alınmış ve Freud (1914)'un çalışmasında bahsedildiği gibi her iki araştırmacı tarafından 'cinsel bir sapkınlık' olarak nitelendirilmiştir. Waelder (1925) tarafından ilk defa bir kişilik özelliği olarak ele alınan narsisizm sonraki süreçte saldırganlık, özgüven, kibir, mükemmeliyetçilik vb. konular açısından ele alınmıştır (Horney, 2013; Winnicot, 2018). Önemli kırılma noktalarından biri olarak Kohut (1968) narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak ele alan çalışmaların ilkini gerçekleştirmiştir. Tüm bu gelişmelerle birlikte zaman içerisinde narsisizm ile sapkın davranışlar, mobbing, itaatsizlik, liderlik, kariyer yönetimi, güç ve kontrol, diğer kişilik özellikleri, motivasyon, etik olmayan davranışlar, karar alma mekanizmaları gibi konular birlikte ele alınmıştır (Ham vd., 2017:238; Blair vd., 2017:340; Campbell ve Foster, 2007:120-125; Samuel ve Widiger, 2008; Resick vd., 2009; Symington ve Grotstein, 2018; Zhu ve Chen, 2015).

Narsisizm genellikle iki temel boyutta ele alınır: büyüklenmeci (grandiyöz) narsisizm ve kırılgan (aşırı duyarlı) narsisizm (Crowe vd., 2019:1151). Büyüklenmeci narsisizm, büyüklük, saldırganlık ve

baskınlık özelliklerini yansıtırken; kırılgan narsisizm, yetersizlik ve olumsuz duygu durumlarını gizleyen savunmacı, çekingen ve utangaç bir büyüklenmeciliği ifade etmektedir (Miller vd., 2011:1013-1014). Büyüklenmeci narsistler, benlik imajını sürdürme arzusu ile birlikte başkalarının hayranlığına ihtiyaç duyarken, kırılgan narsistler eleştiriye karşı aşırı duyarlıdır (Dickinson ve Pincus, 2003:188-189). Bireyler iki boyuttan birine sahip olmak zorunda değildir. Zaman zaman her iki narsist özelliği gösterebilmekte ve iki boyut arasında geçişler yaşanabilmektedir. Büyüklenmeci ve kırılgan narsisizm kişiler arası etkileşimde uzlaşmazlığın, kendine yönelik hayaller kurmanın ve bencil davranışların kesişim kümesinde yer almaktadır (Weiss ve Miller, 2018).

1.2.3. Psikopati

Karanlık kişilik özeliklerinin en "toksik" olanı psikopatidir (LeBreton vd., 2018:389). Psikopati hakkındaki en kapsamlı tanımlardan birisi Cleckley (1941) tarafından yapılmıştır. Cleckley (1941)'ye göre psikopati, sahtekarlık, yüzeysel çekicilik, dürtü kontrolü eksikliği, sorumsuzluk, kaygılanmama, çıkarcılık, risk alma, görünürde normal davranma maskesine sığınmış empati yoksunluğu ve suçluluk özelliklerinin bileşimidir (Smith ve Lilienfeld, 2013:206). Zaman içerisinde yapılan diğer çalışmalarda psikopati kavramı 'kriminal olma', 'sosyopati', 'mental bozukluk/düzensizlik', 'sevgisizlik' gibi kavramlarla eş değer tutulmuştur (Schramme, 2014:42). Yine bu noktada Pinel (1801) tarafından açıklanan '*'mania sans delire-mantıklı bunama'* kavramı psikopatiyi en sade ve anlaşılır şekilde ifade eden kavramlardan birisi olmuştur. Psikopatik bireyler için yapılan diğer tanımlarda körü körüne şiddet eğilimi gösterme, aşırı öfkeyle bezenme, duygu ve güç odaklı sapkın davranışlar sergileme, ahlaki çılgınlık, zihinsel düzensizlik, doğru ya da yanlış inanışlardan bağımsız olarak entelektüel olarak normalmiş gibi davranma gibi ifadelerin kullanıldığı görülmektedir (Prichard, 1837).

Psikopatik bireyler toplum içerisinde kişilik özelliklerini gizleme açısından oldukça başarılıdır. Toplum içerisinde şiddet içermeyen ancak antisosyal bir kişilik bozukluğunun belirtilerini sergileyen bireyler için 'başarılı bir psikopat' nitelemesi yapılmaktadır (Falkenbach vd., 2007:342). Narsistik bireylerde olduğu gibi psikopati için de klinik ve klinik olmayan ayrımı yapılmaktadır. Psikopatinin gelişim süreci içerisinde anksiyete, şiddet eğilimi, bilinçlilik, uyumluluk, saldırganlık, empati yoksunluğu gibi davranışlar klinik araştırmalarla incelenmiş ve psikopatinin bireylerde nasıl ortaya çıktığına yönelik çalışmalar gerçekleştirilmiştir (Lynam, 2010:183). Psikopatinin kişilik bozukluğu ile olan ilgisini ele alan çalışmalar neticesinde klinik ve klinik olmayan psikopatiklerin hangi durumlarda ortak hareket ettikleri araştırılmıştır (Dolan ve Doyle, 2000; Cooke vd., 2006; Landay vd., 2019:184).

Kişilik özelliği olarak psikopatinin klinik olmayan (yani patolojik olmayan) boyutunu açıklamak için 'Örgütsel' veya 'Kurumsal Psikopati' gibi kavramların kullanıldığı görülmektedir. Literatürdeki tüm araştırmalar klinik ve klinik olmayan psikopati açısından yeni gelişmeleri anlayabilmek adına önem kazanmaktadır. Araştırmaların en önemli bulgularından yola çıkılarak yüksek işlevli psikopatik bireyler için teorik ve kavram açıklamalar hazırlanmış, yüksek ve düşük işlevli psikopatik bireyler arasındaki farklara değinilmiş ve son olarak psikopatiyi ölçme ve değerlendirme araçlarının belirlenmesine katkı sağlanmıştır (Fritzon vd., 2019:2). Patrick ve arkadaşları (2009) psikopatiyi anlamak adına yapılmış çalışmaları bir araya getirerek psikopatinin 3 temel unsurunu aktarmıştır: *cesurluk, duygu ve kontrol kaybı, nahoş-alçaltıcı-rezil davranışlar* (Landay vd., 2019:184).

Psikopatik bireylerin kendi aralarındaki farklılıkları en iyi kavramsallaştıran araştırmacılardan birisi olarak Robert Hare, geliştirdiği klinik test sayesinde psikopatiyi iki faktörlü bir yapıya ayırmaktadır (Bailey, 2015:1310). Birincil faktör kişiler arası ilişkiler ve duyguları kapsamakta; ikincil faktör ise yaşam tarzı ve anti-sosyallik açısından meseleyi ele almaktadır (Hare ve Neumann, 2009). Birincil psikopatikler, etik davranışlar sergilemeyen, havalı bir tutuma sahip ve planlı davranışlar sergileyen bireylerdir. İkincil psikopatikler, diğer bireylere zarar verme eğilimine sahip, duygusal olarak dengesiz ve çevresel koşullara uyum sağlayabilen bireylerdir (Wai ve Tiliopoulos, 2012:795). Daha önceki

kısımlarda bahsedilen 'Başarılı Psikopati' için birincil faktörlerin daha yoğun, ikincil faktörlerin daha az yoğun olması beklenmektedir. Çünkü birincil faktörler kriminal olmayan davranışları sergilemektedir (Falkenbach vd., 2007:341-342).

Psikopatinin nasıl ortaya çıktığına dair yapılan deneysel çalışmalarda bireyin çevresi, aile ve genetik aktarımdan konularının ağır bastığı görülmektedir. Özellikle sert, bunaltıcı veya saldırgan tutumdaki otoriter ebeveynlerin çocuklarında psikopatik eğilimlerin arttığı savunulmaktadır (Krupić vd., 2020; Shaw ve Shelleby, 2014:3). Doğumdan itibaren çocuğun ebeveynleri ile kurduğu duygusal bağ da psikopatiyi etkilemektedir. Bu dönemde ailesi ile güvenli bir bağ kuramayan çocuklarda empati yoksunluğu, özgüvensizlik gibi nedenlerle psikopatik eğilimler artabilmektedir (Loeber vd., 2009; Flexon ve Encalada, 2020:539).

Psikopatik bireylerdeki duygusal dengesizliğin ve işlev bozukluğunun sonucunda anti-sosyal davranışlar sergilenmektedir. Özellikle karmaşık durumlarda bu tip davranışların artışı genetik faktörlerin duygusal dengesizliğe yol açabileceğini düşündürmektedir (Blair vd., 2008:263-264). Sadeh vd. (2010) ve Blonigen vd. (2003) tarafından yapılan çalışmalarda psikopati ile genler arasında ilişkisellik olabileceği aktarılmıştır. Bu çalışmalarda psikopatik özelliklerin bazılarının belirli genlerle eşleştiği ifade edilmektedir. Ayrıca 'amigdala' olarak adlandırılan ve beyni sosyal kısımları ile ilgili olan temporal lobdaki yetersizliğin yine psikopatiye öncül oluşturabileceği aktartılmıştır (Soderstrom, 2003). İstismar konusu psikopati için ön plana çıkan diğer bir kavramdır. Çocukluk döneminde psikolojik veya fiziksel istismara maruz kalmış bireylerde psikopati ölçümleri yüksek skorlar vermektedir (Krstic vd., 2016). İstismara uğramış bireylerin düşük tehdit seviyesine rağmen saldırgan davranışlar sergiledikleri gözlemlenmiş ve bu saldırgan tutumun psikopatik eğilimleri arttıran unsurlardan biri olabileceği ifade edilmiştir (Bernard, 2014:24; Blair vd., 2008:264).

Örgütsel davranış disiplini açısından psikopati, düşük uyumluluk, saldırganlık, zaman zaman nevrotik davranışlar sergileme, dışa dönük olma gibi anlamlara gelebilmektedir (Miller ve Lynam, 2003:168). Ayrıca düşmanca davranışlar sergileme, girişken olma, çabuk öfkelenme, heyecan arama ve yaratma, depresyon/anksiyete, iddialı davranma gibi özellikler yine psikopatik çağrışımlar yapmaktadır (Croom, 2020:161). Psikopatik bireylerde kindarlık ve diğer bireyleri hor görme temel motivasyon kaynakları arasındadır. Ayrıca organizasyon içerisinde psikopatik davranışlar sergilenmesi bir strateji kaynağı olarak uzun süreli davranışların bir göstergesi kabul edilmektedir (Baran ve Jonason, 2020). Organizasyon içerisinde istenmeyen veya etik olmayan davranışlar sergilemeye meyilli olan psikopatik bireyler, değişim motivasyonunu yüksek düzeyde hissettikleri için saldırgan bir tutum sergileyebilmektedir (Salekin vd., 2010; Hare ve Neumann, 2009; Nathanson vd., 2006; Valentine vd., 2018).

1.3. Aydınlık ve Karanlık Kişilik Üzerine Yapılan Güncel Çalışmalar

Kişiliğin hoş karşılanan, istenilen, beğenilen taraflarının temsilcisi aydınlık kişilik özellikleri ile; kişiliğin istenmeyen, nahoş, eleştirilen taraflarının temsilcisi karanlık kişilik özelliklerinin oluşturduğu kaos ve kaosun kendi içerisindeki bütünlüğüne değinmekte fayda görülmektedir. Bu kapsamda karanlık kişilik özelliklerine göre oldukça genç bir araştırma geçmişine sahip olan aydınlık kişilik özelliklerinin bir arada ele alındığı çalışmaların sonuçlarını incelemekte fayda bulunmaktadır.

Kaufman ve arkadaşlarının (2019) kavramsallaştırdığı aydınlık kişilik özelliklerine ait ilk çalışmada aydınlık kişiliğin beklentilere uygun olarak beş faktör kişilik özelliği, motivasyon, şefkat ve empati ile pozitif etkileşime sahip olduğu, karanlık kişiliğin ise negatif bir etkileşime sahip olduğu görülmektedir. Yine aynı çalışmada aydınlık kişilik ile saldırganlık, bencillik ve olumsuz duygu durum arasında negatif bir etkileşime rastlanmıştır. Ramos-Vera ve arkadaşlarının (2023) yaptığı çalışmada aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri sosyo-demografik olarak birbirinden tamamen bağımsız 5 farklı kültürde araştırılmış ve farklılıklarla benzerlikler raporlanmıştır.

Peterson ve Palmer (2021) tarafından yapılan çalışmada karanlık kişiliğin politik hırs ve politikaya katılım konusunda pozitif göstergelere sahip olduğu, aydınlık kişiliğin ise bu özellikleri zaman zaman etkilediği ifade edilmektedir. Kaletta ve Reuther (2021) çevik liderlik açısından kişilik özelliklerini karşılaştırmış ve aydınlık kişiliğin çevik liderliğe daha uygun olduğunu savunmuştur. Uçar ve arkadaşlarının (2023) çalışmasında kişilik ve çevre yanlısı yaklaşımlar ele alınmıştır. Sonuçlara göre aydınlık kişiliğe sahip bireyler yardımsever şekilde hareket etme noktasında karanlık bireylere göre olumlu bir resim çizerken; hem aydınlık hem karanlık kişiliğin zaman zaman çevre yanlısı yaklaşımlar sergileyebilecekleri aktarılmıştır.

Aydınlık ve karanlık kişiliğin karşılaştırıldığı bir başka çalışmada Stavraki ve arkadaşları (2022), aydınlık kişiliğin iyi oluş ile pozitif bir etkileşime sahip olabileceğini savunmaktadır. Öğrenciler üzerine gerçekleştirilen çalışmada Curtis (2023), karanlık kişiliğe sahip bireylerin bazı boyutlar için akademik kabahatlerde bulunma ihtimalinin aydınlık kişiliğe sahip öğrencilere göre daha fazla olabileceğini savunmaktadır. Sacavem ve Machado (2023)'nun çalışmasında ise aydınlık ve karanlık kişilik arasındaki yapısal ve kavramsal farklılıkların iyi bir lideri ortaya çıkarma konusunda kullanılabileceği aktarılmaktadır.

Polatcı ve Yeloğlu (2021) tarafından yapılan çalışmada aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin girişimcilik niyetini benzer şekilde etkileyebildiği ancak karanlık kişiliğe sahip bireylerde bu etkileşimin gücünün biraz daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ülkü ve Polatcı (2023) tarafından yapılan çalışmada aydınlık ve karanlık kişiliğin yine benzer şekilde etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme konusunda ortak noktalara sahip olduğu ancak karanlık kişiliğe sahip bireylerin bu davranışları daha güçlü şekilde sergilemeye meyilli oldukları ifade edilmektedir. Erhan (2022) ise çalışmasında aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin yapıcı sapma davranışları ile pozitif etkileşimde olduğunu, karanlık kişiliğe sahip bireylerin ise yapıcı sapma davranışlarıyla negatif etkileşimde olduğunu savunmaktadır.

Karanlık kişilik üzerine yapılan çok sayıda çalışma ve akabinde aydınlık kişiliğin kavramsallaştırılması sonucunda birbirini tamamlayan bu iki kavramın güncel çalışmalarda sıkça ele alındığı görülmektedir. Aydınlık kişiliğin kavramsal yapısının, ülkelerin kültürel farklılıkları nedeniyle farklı çalışmalarda farklı sonuçlar sergileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Literatürde, sadece aydınlık kişilik özelliğinin yapı geçerliliğini test etmek için yapılmış çalışmalar kavramla ilgili araştırmacılara ipuçları vermektedir. Bu unsurlar göz önünde bulundurularak davranış bilimleri, psikoloji, sosyoloji gibi farklı alanlardaki araştırmacıların bir araya gelerek aydınlık ve karanlık kişilik üzerine yakın bir gelecekte çok sayıda çalışmaya öncülük edeceğini varsaymak mümkündür. Potansiyel yeni sonuçlar ve ortaya çıkabilecek örüntüler hem aydınlık hem karanlık kişiliğin davranış ve kişiliğin oluşumundaki önemini bilimsel olarak kanıtlayacak, geliştirecek ve yeni tartışmalara zemin hazırlayacaktır.

Kaynakça

Abbagnano, N. (1967). Humanism. In Paul Edwards (ed.), The Encyclopedia of Philosophy. New York: Macmillan. 4-69.

Aghababaei, N., & Błachnio, A. (2015). Well-being and the Dark Triad. *Personality and individual differences*, *86*, 365-368.

Ağaoğulları, M. A. (2013). *Kent devletinden imparatorluğa*. Imge Kitabevi Yayınları. 7.Baskı. Ankara.

Akkaya, M. Ş. (2018). Hümanizm'in Çıkışı ve Yayılışı. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, *5*(2).

Anufrieva, N. I., Volkov, L. V., Aralova, E. V., Kolomyts, O. G., & Myagkova, E. V. (2020). Environmental education: Nurturing of the humanistic orientation of a personality. *Universal Journal of Educational Research*, *8*(11), 5529-5535.

Arnold, R. M., Povar, G. J., & Howell, J. D. (1987). The humanities, humanistic behavior, and the humane physician: a cautionary note. *Annals of Internal Medicine*, *106*(2), 313-318.

Bailey, C. D. (2015). Psychopathy, academic accountants' attitudes toward unethical research practices, and publication success. *The Accounting Review*, *90*(4), 1307-1332.

Baran, L., & Jonason, P. K. (2020). Academic dishonesty among university students: The roles of the psychopathy, motivation, and self-efficacy. *Plos one*, *15*(8), e0238141.

Bekiari, A. (2016). Insights into instructors' verbal aggressiveness and students' Machiavellianism through leadership style and motivational climate. *European Scientific Journal*, *12*(25).

Bereczkei, T. (2017). *Machiavellianism: The psychology of manipulation*. Routledge.

Bernard, L. (2014). Motivation and Borderline Personality, Psychopathy, and Narcissism. *Individual Differences Research*, *12*(1).

Bertl, B., Pietschnig, J., Tran, U. S., Stieger, S., & Voracek, M. (2017). More or less than the sum of its parts? Mapping the Dark Triad of personality onto a single Dark Core. *Personality and individual differences*, *114*, 140-144.

Blair, C. A., Helland, K., & Walton, B. (2017). Leaders behaving badly: The relationship between narcissism and unethical leadership. *Leadership & Organization Development Journal*.

Blair, C. A., Hoffman, B. J., & Helland, K. R. (2008). Narcissism in organizations: A multisource appraisal reflects different perspectives. *Human Performance*, *21*(3), 254-276.

Blonigen, D. M., Carlson, S. R., Krueger, R. F., & Patrick, C. J. (2003). A twin study of self-reported psychopathic personality traits. *Personality and Individual Differences*, *35*(1), 179-197.

Buffardi, L. E., & Campbell, W. K. (2008). Narcissism and social networking web sites. *Personality and social psychology bulletin*, *34*(10), 1303-1314.

Campbell, W. K., & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. *The self*, 115-138.

Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of behavioral decision making*, *17*(4), 297-311.

Cevizci, A. (2010). *Felsefe Tarihi: Thales' ten Baudrillard'a*. Say Yayınları. 2.Baskı. İstanbul.

Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in machiavellianism*. Academic Press.

Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity*. St. Louis, MO: C. V. Mosby

Cooke, D. J., Michie, C., Hart, S. D., & Patrick, C. (2006). Facets of clinical psychopathy. *Handbook of psychopathy*, 91-106.

Copson, A. (2015). What is humanism?. *The Wiley Blackwell handbook of humanism*, 1-33.

Croom, S. (2020). Empirical Findings Relating to Psychopathy. In *Corporate Psychopathy* (pp. 151-171). Palgrave Macmillan, Cham.

Crowe, M. L., Lynam, D. R., Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2019). Exploring the structure of narcissism: Toward an integrated solution. *Journal of Personality*, *87*(6), 1151-1169.

Crysel, L. C., Crosier, B. S., & Webster, G. D. (2013). The Dark Triad and risk behavior. *Personality and individual differences*, *54*(1), 35-40.

Curtis, G. J. (2023). It Kant be all bad: Contributions of Light and Dark Triad traits to academic misconduct. *Personality and Individual Differences*, *212*, 112262.

Czibor, A., Szabo, Z. P., Jones, D. N., Zsido, A. N., Paal, T., Szijjarto, L., ... & Bereczkei, T. (2017). Male and female face of Machiavellianism: Opportunism or anxiety?. *Personality and Individual Differences*, *117*, 221-229.

Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of management*, *35*(2), 219-257.

Davies, T. (2008). *Humanism*. Routledge.

Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of personality disorders*, *17*(3), 188-207.

DiSalvo, M. (1980). The myth of Narcissus. *Semiotica*, 30 (1-2), Mouton Publishers, The Hague.

Do, B. R., & Dadvari, A. (2017). The influence of the dark triad on the relationship between entrepreneurial attitude orientation and entrepreneurial intention: A study among students in Taiwan University. *Asia Pacific Management Review*, *22*(4), 185-191.

Dolan, M., & Doyle, M. (2000). Violence risk prediction: Clinical and actuarial measures and the role of the Psychopathy Checklist. *The British Journal of Psychiatry*, *177*(4), 303-311.

Egan, V., Chan, S., & Shorter, G. W. (2014). The Dark Triad, happiness and subjective well-being. *Personality and individual differences*, *67*, 17-22.

Ellis H. (1898). Auto-Eroticism: A Psychological Study, Alienist And Neurologist,19:260–299

Erhan, T. (2022). Karanlık ve Aydınlık Üçlü Kişilik Özellikleri Bağlamında Yapıcı Sapma Davranışı: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Aviation Research*, *4*(1), 146-163.

Falkenbach, D., Poythress, N., Falki, M., & Manchak, S. (2007). Reliability and validity of two self-report measures of psychopathy. *Assessment*, *14*(4), 341-350.

Flexon, J. L., & Encalada, T. M. (2020). Antecedents to Secondary-Like Psychopathy in Noninstitutionalized Youth. *The Journal of Forensic Psychiatry & Psychology*, 1-25.

Freud, S. (1914). Zur Einführung des Narzißmus–On Narcissism: An Introduction. *The Complete Psychological Work of Sigmund Freud, Vol. 14, London (The Hogarth Press) 1966.*

Fritzon, K., Brooks, N., & Croom, S. (2019). *Corporate psychopathy: Investigating destructive personalities in the workplace*. Springer Nature.

Furnham, A., Richards, S. C., & Paulhus, D. L. (2013). The Dark Triad of personality: A 10 year review. *Social and personality psychology compass*, *7*(3), 199-216.

Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In *Leader development deconstructed* (pp. 75-99). Springer, Cham.

Galfo, A. J. (1975). Measurement of Group versus Educational Leaders' Perception of Leadership Style and Administrative Theory Orientation. *The Journal of Educational Research*, *68*(8), 310-314.

Gerymski, R., & Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology*, *7*(4), 341-354.

Glaser, K. M., Markham, F. W., Adler, H. M., McManus, P. R., & Hojat, M. (2007). Relationships between scores on the Jefferson Scale of physician empathy, patient perceptions of physician empathy, and humanistic approaches to patient care: a validity study.

Glenn, A. L., & Sellbom, M. (2015). Theoretical and empirical concerns regarding the dark triad as a construct. *Journal of personality disorders*, *29*(3), 360-377.

Greenbaum, R. L., Hill, A., Mawritz, M. B., & Quade, M. J. (2017). Employee Machiavellianism to unethical behavior: The role of abusive supervision as a trait activator. *Journal of Management*, *43*(2), 585-609.

Ham, C., Seybert, N., & Wang, S. (2018). Narcissism is a bad sign: CEO signature size, investment, and performance. *Review of Accounting Studies*, *23*(1), 234-264.

Hare, R. D., & Neumann, C. S. (2009). Psychopathy: Assessment and forensic implications. *The Canadian Journal of Psychiatry*, *54*(12), 791-802.

Harrell, W. A., & Hartnagel, T. (1976). The impact of Machiavellianism and the trustfulness of the victim on laboratory theft. *Sociometry*, 157-165.

Harris, K. (1972). *Hümanizm Üzerine Konuşmalar,* (Çev. Vedat Günyol), İstanbul. 1972.

Hart, W., Richardson, K., & Tortoriello, G. K. (2018). Dark personality voters find dark politicians more relatable and fit for office. *Journal of Research in Personality*, *75*, 59-68.

Hauser, M. (2006). *Moral minds: How nature designed our universal sense of right and wrong*. Ecco/HarperCollins Publishers.

Hill Jr, T. E. (2013). Kantianism. *The Blackwell guide to ethical theory*, 311-331.

Hodson, G., Hogg, S. M., & MacInnis, C. C. (2009). The role of "dark personalities"(narcissism, Machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, *43*(4), 686-690.

Horney, K. (2013). *New ways in psychoanalysis* (Vol. 16). Routledge.

Johnson, L. K. (2018). The Light Triad Scale: Developing and Validating a Preliminary Measure of Prosocial Orientation.

Jonason, P. K., & Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy, and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, *55*(5), 532-537.

Jonason, P. K., Li, N. P., & Teicher, E. A. (2010). Who is James Bond? The Dark Triad as an agentic social style. *Individual differences research*, *8*(2), 111.

Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, *52*(3), 449-453.

Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the short dark triad (SD3) a brief measure of dark personality traits. *Assessment*, *21*(1), 28-41.

Jones, E. (1910). Freud's theory of dreams. *The American Journal of Psychology*, *21*(2), 283-308.

Kale, N. (1992). Hümanizm. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, *25*(2), 763-770.

Kaletta, J., & Reuther, K. (2021, November). Dark Triad Versus Light Triad: A Comparison and Analysis in the Context of Agile Leadership. In *Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance* (pp. 241-249).

Kämmerle, M., Unterrainer, H. F., Dahmen-Wassenberg, P., Fink, A., & Kapfhammer, H. P. (2014). Dimensions of religious/spiritual well-being and the dark triad of personality. *Psychopathology*, *47*(5), 297-302.

Kant, I. (1994), *Grounding for the Metaphysics of Morals*, in I. Kant, Ethical Philosophy, 2nd edn, Çeviren ve Düzenleyen J.W. Ellington, Indianapolis, IN: Hackett.

Kapoor, H. (2015). The creative side of the dark triad. *Creativity Research Journal*, *27*(1), 58-67.

Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in psychology*, *10*, 467.

Kernis, M. H. (2003). Toward a conceptualization of optimal self-esteem. *Psychological inquiry*, *14*(1), 1-26.

Kılıç, Y. (2015). Kant'ın Etik Görüşünde 'Değerli Eylem'in Olanağı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 93-100.

Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of applied psychology*, *95*(1), 1.

Kline, P., & Cooper, C. (1983). A factor-analytic study of measures of Machiavellianism. *Personality and individual differences*, *4*(5), 569-571.

Kohut, H. (1968). The psychoanalytic treatment of narcissistic personality disorders: Outline of a systematic approach. *The psychoanalytic study of the child*, *23*(1), 86-113.

Kramer, R. M. (1994). The sinister attribution error: Paranoid cognition and collective distrust in organizations. *Motivation and emotion*, *18*(2), 199-230.

Krstic, S., Knight, R. A., & Robertson, C. A. (2016). Developmental antecedents of the facets of psychopathy: The role of multiple abuse experiences. *Journal of Personality Disorders*, *30*(5), 677-693.

Krupić, D., Ručević, S., & Vučković, S. (2020). From parental personality over parental styles to children psychopathic tendencies. *Current Psychology*, 1-10.

Landay, K., Harms, P. D., & Credé, M. (2019). Shall we serve the dark lords? A meta-analytic review of psychopathy and leadership. *Journal of applied psychology*, *104*(1), 183.

LeBreton, J. M., Shiverdecker, L. K., & Grimaldi, E. M. (2018). The dark triad and workplace behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 387-414.

Lee, K., & Ashton, M. C. (2014). The dark triad, the big five, and the HEXACO model. *Personality and Individual Differences*, *67*, 2-5.

Loeber, R., Burke, J. D., & Pardini, D. A. (2009). Development and etiology of disruptive and delinquent behavior. *Annual Review of Clinical Psychology*, *5*, 291-310.

Lynam, D. R. (2010). Child and adolescent psychopathy and personality.

Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.

Mathieu, C. (2013). Personality and job satisfaction: The role of narcissism. *Personality and individual differences*, *55*(6), 650-654.

May, R. (1985). The third humanism. *AHP Perspective*, 5.

McHoskey, J. W. (1999). Machiavellianism, intrinsic versus extrinsic goals, and social interest: A self-determination theory analysis. *Motivation and Emotion*, *23*(4), 267-283.

McKnight, D. H., & Chervany, N. L. (2000). What is trust? A conceptual analysis and an interdisciplinary model. *AMCIS 2000 proceedings*, 382.

Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2003). Psychopathy and the five-factor model of personality: A replication and extension. *Journal of personality assessment*, *81*(2), 168-178.

Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Keith Campbell, W. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of personality*, *79*(5), 1013-1042.

Miller, J. D., Lynam, D. R., Hyatt, C. S., & Campbell, W. K. (2017). Controversies in narcissism. *Annual review of clinical psychology*, *13*, 291-315.

Moustakas, C. (1985). Humanistic or humanism?. *Journal of Humanistic Psychology*, *25*(3), 5-12.

Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical review of the literature on the dark triad (narcissism, Machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on psychological science*, *12*(2), 183-204.

Nathanson, C., Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2006). Predictors of a behavioral measure of scholastic cheating: Personality and competence but not demographics. *Contemporary educational psychology*, *31*(1), 97-122.

Neumann, C. S., Kaufman, S. B., ten Brinke, L., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsykayama, E. (2020). Light and dark trait subtypes of human personality–A multi-study person-centered approach. *Personality and Individual Differences*, *164*, 110121.

Nida-Rümelin, J. (2009). Philosophical grounds of humanism in economics. *Humanism in business*, 15-25.

O'Neill, O. (2013). *Acting on principle: An essay on Kantian ethics*. Cambridge University Press.

Patrick, C. J., Fowles, D. C., & Krueger, R. F. (2009). Triarchic conceptualization of psychopathy: Developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. *Development and psychopathology*, *21*(3), 913-938.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, *36*(6), 556-563.

Peterson, R. D., & Palmer, C. L. (2021). The dark is rising: Contrasting the dark triad and light triad on measures of political ambition and participation. *Frontiers in Political Science*, *3*, 657750.

Pinel, P. (1801). *A Treatise on Insanity.* Wien, Austria: Carl Schaumburg.

Polatcı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, *3*(1), 73-87.

Polatcı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve Aydınlık Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, *3*(1), 73-87.

Preston-Roedder, R. (2013). Faith in humanity. *Philosophy and Phenomenological Research*, *87*(3), 664-687.

Preston-Roedder, R. (2018). Three varieties of faith. *Philosophical Topics*, *46*(1), 173-199.

Prichard, J. C. (1837). *A treatise on insanity and other disorders affecting the mind* (Vol. 1837). Haswell, Barrington, and Haswell.

Ramos-Vera, C., O'Diana, A. G., Villena, A. S., Bonfá-Araujo, B., de Oliveira Barros, L., Noronha, A. P. P., ... & Adeniyi, E. A. (2023). Dark and light triad: a cross-cultural comparison of network analysis in 5 countries. *Personality and Individual Differences*, *215*, 112377.

Rauthmann, J. F. (2012). Towards multifaceted Machiavellianism: Content, factorial, and construct validity of a German Machiavellianism Scale. *Personality and Individual Differences*, *52*(3), 345-351.

Rayburn, J. M., & Rayburn, L. G. (1996). Relationship between Machiavellianism and type A personality and ethical-orientation. *Journal of Business Ethics*, *15*(11), 1209-1219.

Resick, C. J., Whitman, D. S., Weingarden, S. M., & Hiller, N. J. (2009). The bright-side and the dark-side of CEO personality: examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1365.

Reynolds, S. J., & Dang, C. T. (2012). Should every manager become a Kantian? The empirical evidence and normative implications of the Kantian personality in organizations. In *Kantian business ethics*. Edward Elgar Publishing.

Rice, A. (2006). Gender traits and normative/humanistic behavior. *Sociological Viewpoints*, *22*(2), 25.

Rogoza, R., & Cieciuch, J. (2020). Dark Triad traits and their structure: An empirical approach. *Current Psychology*, *39*(4), 1287-1302.

Rosenberg, M. (1956). Misanthropy and political ideology. *American sociological review*, *21*(6), 690-695.

Sacavém, A., & Machado, A. D. B. (2023). Dark Triad Versus Light Triad. *Internet Latent Corpus Journal*, 54-70 Páginas. https://doi.org/10.34624/ILCJ.V13I2.31107

Sadeh, N., Javdani, S., Jackson, J. J., Reynolds, E. K., Potenza, M. N., Gelernter, J., ... & Verona, E. (2010). Serotonin transporter gene associations with psychopathic traits in youth vary as a function of socioeconomic resources. *Journal of abnormal psychology*, *119*(3), 604.

Salekin, R. T., Lee, Z., Schrum Dillard, C. L., & Kubak, F. A. (2010). Child psychopathy and protective factors: IQ and motivation to change. *Psychology, public policy, and law*, *16*(2), 158.

Samuel, D. B., & Widiger, T. A. (2008). A meta-analytic review of the relationships between the five-factor model and DSM-IV-TR personality disorders: A facet level analysis. *Clinical psychology review*, *28*(8), 1326-1342.

Schramme, T. (Ed.). (2014). *Being amoral: Psychopathy and moral incapacity*. MIT Press.

Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. Am. Psychol., 55(1), 5–14.

Serbest, S., & Sökmen, A. (2021). Karanlık üçlü'den Aydınlık Tarafa Giden Yolda Aydınlık üçlü ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama çalışması. *Third Sector Social Economic Review*, *56*(4), 2734-2744.

Sevi, B., Urganci, B., & Sakman, E. (2020). Who cheats? An examination of light and dark personality traits as predictors of infidelity. *Personality and Individual Differences*, *164*, 110126.

Shaw, D. S., & Shelleby, E. C. (2014). Early-starting conduct problems: Intersection of conduct problems and poverty. *Annual review of clinical psychology*, *10*, 503-528.

Skinner, N. F. (1981). Personality correlates of Machiavellianism: II. Machiavellianism and achievement motivation in business. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *9*(2), 155-157.

Smith, M. B., Hill, A. D., Wallace, J. C., Recendes, T., & Judge, T. A. (2018). Upsides to dark and downsides to bright personality: A multidomain review and future research agenda. *Journal of Management*, *44*(1), 191-217.

Smith, S. F., & Lilienfeld, S. O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behavior*, *18*(2), 204-218.

Soderstrom, H. (2003). Psychopathy as a disorder of empathy. *European child & adolescent psychiatry*, *12*(5), 249.

Southard, A. C., Noser, A., & Zeigler-Hill, V. (2014). *Handbook of the Psychology of Narcissism Diverse Perspectives* içinde, Do narcissists really love themselves as much as it seems? The psychodynamic mask model of narcissistic self-worth. Nova Science Publishers.

Spurk, D., Keller, A. C., & Hirschi, A. (2016). Do bad guys get ahead or fall behind? Relationships of the dark triad of personality with objective and subjective career success. *Social psychological and personality science*, *7*(2), 113-121.

Stavraki, M., Artacho-Mata, E., Bajo, M., & Díaz, D. (2023). The dark and light of human nature: Spanish adaptation of the light triad scale and its relationship with psychological well-being. *Current Psychology*, *42*(31), 26979-26988.

Sutton, J., & Keogh, E. (2000). Social competition in school: Relationships with bullying, Machiavellianism and personality. *British Journal of Educational Psychology*, *70*(3), 443-456.

Symington, N., & Grotstein, J. (2018). *Narcissism: A new theory*. Routledge.

Thoresen, C. E. (1973). Behavioral humanism. *Teachers College Record*, *74*(5), 385-421.

Tremblay, J. M., Herron, W. G., & Schultz, C. L. (1986). Relation between therapeutic orientation and personality in psychotherapists. *Professional Psychology: Research and Practice*, *17*(2), 106.

Treviño, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, *32*(6), 951-990.

Tweed, R. G., Mah, E. Y., & Conway III, L. G. (2021). Bringing coherence to positive psychology: Faith in humanity. *The Journal of Positive Psychology*, *16*(3), 298-309.

Ucar, G. K., Malatyalı, M. K., Planalı, G. Ö., & Kanik, B. (2023). Personality and pro-environmental engagements: the role of the Dark Triad, the Light Triad, and value orientations. *Personality and Individual Differences*, *203*, 112036.

Ülkü, T., & Polatcı, S. (2023). Kurumsal dünyada karanlık ve aydınlık taraf: Kişilik özelliklerinin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinin keşfi. *Sosyal Mucit Academic Review*, *4*(4), 503-531.

Valentine, S., Fleischman, G., & Godkin, L. (2018). Villains, victims, and verisimilitudes: An exploratory study of unethical corporate values, bullying experiences, psychopathy, and selling professionals' ethical reasoning. *Journal of Business Ethics*, *148*(1), 135-154.

Vazire, S., Naumann, L. P., Rentfrow, P. J., & Gosling, S. D. (2008). Portrait of a narcissist: Manifestations of narcissism in physical appearance. *Journal of Research in Personality*, *42*(6), 1439-1447.

Vize, C. E., Collison, K. L., Miller, J. D., Lynam, D. R., & Back, M. (2018). Examining the effects of controlling for shared variance among the dark triad using meta–analytic structural equation modelling. *European Journal of Personality*, *32*(1), 46-61.

Volmer, J., Koch, I. K., & Göritz, A. S. (2016). The bright and dark sides of leaders' dark triad traits: Effects on subordinates' career success and well-being. *Personality and Individual Differences*, *101*, 413-418.

Waelder, R. (1925). The psychoses: Their mechanisms and accessibility to influence. *International Journal of Psycho-Analysis*, *6*, 259-281.

Wai, M., & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, *52*(7), 794-799.

Weaver, M. J., Ow, C. L., Walker, D. J., & Degenhardt, E. F. (1993). A questionnaire for patients' evaluations of their physicians' humanistic behaviors. *Journal of General Internal Medicine*, *8*(3), 135-139.

Weiss, B., & Miller, J. D. (2018). Distinguishing between grandiose narcissism, vulnerable narcissism, and narcissistic personality disorder. In *Handbook of trait narcissism* (pp. 3-13). Springer, Cham.

Wilson, D. S., Near, D., & Miller, R. R. (1996). Machiavellianism: a synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological bulletin*, *119*(2), 285.

Winnicott, D. W. (2018). Ego distortion in terms of true and false self. In *The Person Who Is Me* (pp. 7-22). Routledge.

Wuerth, J. (2014). *Kant on mind, action, and ethics*. Oxford University Press, USA.

Zhu, D. H., & Chen, G. (2015). CEO narcissism and the impact of prior board experience on corporate strategy. *Administrative Science Quarterly*, *60*(1), 31-65.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TUTUMLAR VE İŞ TATMİNİ

Dr. Öğr. Üyesi İbrahim FIRAT[1]

İşletmelerin başarısında, çalışanların tutumları ve iş tatmini kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların işlerine, yöneticilerine, çalışma koşullarına ve iş arkadaşlarına karşı olan tutumları, genel olarak iş performanslarını ve verimliliklerini etkiler. İş tatmini, bireyin işine ve iş ortamına karşı duyduğu memnuniyet derecesi olarak tanımlanırken, olumlu iş tutumları genellikle yüksek iş tatmini ile ilişkilidir. Bu ilişki, yalnızca bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı ve sürdürülebilirliği de etkiler.

Bu bağlamda, iş tatmini ve tutumlar arasındaki ilişkiyi anlamak, işletme yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanların tutumlarını ve iş tatminini etkileyen faktörlerin belirlenmesi, daha verimli iş ortamları yaratmak, çalışan motivasyonunu artırmak ve dolayısıyla işletmenin genel performansını iyileştirmek için gereklidir. Bu bölümde, tutumlar ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenecek ve bu ilişkinin işletme başarısına olan etkileri tartışılmıştır. Ayrıca, literatürde bu konuda yapılmış çalışmaların bulguları gözden geçirilmiş ve işletmeler için uygulanabilir stratejiler önerilmiştir.

3.1. Tutum Kavramının Kapsamı

Tutum, bireylerin belirli bir nesne, kişi veya duruma karşı sergilediği genel eğilimleri ve tepkileri içerir. Bu kavram, bireylerin düşüncelerini, duygularını ve davranışlarını şekillendirir. Tutumlar, sosyal çevre, kültürel değerler, kişisel deneyimler ve öğrenme süreçleri gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. İş ortamında, çalışanların tutumları iş tatmini, verimlilik ve ekip içi uyum gibi önemli unsurları etkileyerek işletmenin genel performansına katkıda bulunur. Dolayısıyla, tutum kavramının kapsamlı bir şekilde anlaşılması, bireylerin ve örgütlerin etkin yönetimi için temel bir gerekliliktir. Bu bölümde genel olarak tutum ve iş tatmini kavramlarına ilişkin açıklamalar üzerinde durulmuştur.

3.1.1.Tutum ile İlgili Kavramlar

Tutum, psikolojik bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Parrotta ve Johnson, 1998: 60). Tutumlar, insan davranışlarını anlamada anahtar niteliğindedir (Albarracin vd., 2005: 174). Kişiler davranışlarını sahip oldukları tutumlara göre şekillendirmektedir.

Tutumlar ile ilgili yakından ilişkili olan kavramlar arasında inançlar, değerler, düzgüler, bilgi ve davranışlar kavramları başta gelmektedir. Bu kısımda söz konusu kavramlara değinilecektir.

3.1.1.1. İnançlar

Literatürden uzak yapılan açıklamalarda, tutum ve inanç kavramları sıklıkla birbirine karıştırılmaktadır. İnançlar, bireylerin kendi iç dünyalarında oluşan algılar ve tanımlar sonucu ortaya çıkan sürekli duygular örgüsüdür. Buna karşılık, tutum, genellikle öğrenme yoluyla kazanılan ve

[1] Batman Üniversitesi, ibrahim.firat@batman.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6102-7176

çevredeki bir olgu veya nesneye karşı geliştirilen tepki eğilimi ya da bir duruma yönelik sergilenecek olası davranışın önceden belirlenmiş eğilimi olarak tanımlanabilir (İnceoğlu, 2010: 8). Ayrıca tutum, ön eğilimlerin sürekli ve daha kalıcı şekilde örgütlenmesi olarak da nitelendirebilir. Bu açıdan tutum ele alındığında gelip geçici eğilimleri tutum kavramıyla açıklamak doğru olmayacaktır (Baysal, 1981: 10). İnançlar, bilgiyi, kanaat getirme ve iman etmeyi de içerisinde barındıran psikolojik eksenli içsel duygular olup genellikle bireysel ilkelerin kaynağıdır. İnançlar, kişinin sergilediği belirli davranış ve tutumlarda gözlenebilmektedir (Eren, 2007: 173-175). Dolayısıyla tutumların arkasında inançları görebiliriz. Buradan hareketle tutumlar için, belirli bir konu veya nesne hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri ifade ederken, bu değerlendirmeler genellikle bireyin sahip olduğu inançlarla şekillenmektedir denilebilir. Bu inançlar, kişinin deneyimleri, değerleri, kültürel etkileri ve öğrenilmiş davranış kalıpları gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanabilir. Örneğin, bir kişinin çevre koruma konusundaki olumlu bir tutumu varsa, bu genellikle kişinin doğaya karşı duyarlı olmasına ve doğanın korunması gerektiğine olan inancından kaynaklanabilir. Benzer şekilde, bir kişinin belirli bir siyasi partiye yönelik olumsuz bir tutumu varsa, bu tutum genellikle kişinin o parti hakkındaki inançlarına dayanır; partiyle ilgili olarak etik, politik veya ideolojik değerlendirmeler içerebilir. Dolayısıyla, tutumlar bireylerin inanç sistemlerine ve değer yargılarına dayanır ve bu inançlar genellikle bireyin dünyayı ve çevresini nasıl algıladığını ve değerlendirdiğini şekillendirir.

Tutumlar kişinin davranışlarında lehte veya aleyhte yorumlanabildikleri halde, inançlar hakkında böyle bir yargılama zordur. Bu yönüyle birbirlerinden ayrılabilmektedir. Ayrıca inançların ortaya çıkışında gözlem, tecrübe, zeka, duygu ve sosyal yaşam önemli rol oynamaktadır (Şimşek vd., 2019: 80).

3.1.1.2. Değerler

Değer kavramı, bir topluluğun varlığını sürdürmesi ve işleyişini devam ettirmesi için gereken ortak duyguları, düşünceleri, amaçları ve çıkarları ifade eden genelleştirilmiş temel ahlaki ilkelerdir. Bu ilkeler genellikle toplum üyeleri tarafından doğru ve gereklilik olarak kabul edilir. Özetle, değerler toplumun birlik ve devamlılığını sağlamak amacıyla önemli bir rol oynar (Kızılçelik ve Erjem, 1992: 99). Örneğin, bir işletme topluluğunda dürüstlük ve güvenilirlik gibi değerler, çalışanların birbirlerine ve şirket yönetimine olan bağlılıklarını güçlendirerek işbirliği ve verimliliği artırabilir. Bu değerler, işletmenin uzun vadeli başarısı için temel bir yapı taşı olarak kabul edilir ve toplum içinde geniş bir kabul görür.

Değerler ve tutumlar arasında kesin bir ayrım bulunmaktadır. Tutumlar genellikle bir tepki gösterme eğilimindedir ve spesifik durum veya nesneler hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmeleri ifade eder. Değerler ise genellikle davranışların temelinde yatan tutumlarla ilişkilendirilir, bu da tutumların genel ve uzun vadeli etkilerini içerir (Kolasa, 1979: 443). Bu bağlamda, tutumlar ve değerler arasındaki yakın ilişki, bazen ayırım yapmayı zorlaştırabilir. Ancak söz konusu bilgilerden da anlaşılacağı üzere değerler farklılaştırmaktadır. Farklılaşan yönleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

- Değerler genellikle istenilen veya önem verilen hedefler olarak tanımlanırken, tutumlar belirli bir konu veya nesne hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmelerdir (Eagly & Chaiken, 1993).
- Değerler genellikle daha kalıcı ve istikrarlıdır, genellikle uzun vadeli bir bakış açısını yansıtırken, tutumlar daha esnek ve zaman içinde değişebilir (Maio & Olson, 1995).
- Değerler genellikle daha genel ve soyut kavramlar iken, tutumlar belirli bir durum veya nesne hakkında daha spesifik ve somut olabilir (Rokeach, 1973).

Özetle, değerler genellikle daha derin ve geniş bir kavramsaldır, toplumsal ve kişisel öncelikleri ve inançları şekillendirirken, tutumlar daha spesifik durumlara ve nesnelere yönelik olumlu veya olumsuz tepkileri ifade eder. Değerler genellikle daha kalıcı ve istikrarlıdır, tutumlar ise daha esnek ve değişken olabilir.

Bir toplumda adalet değeri önemli bir değer olarak kabul edilir. Adalet, bireyler arasında eşitlik ve hakkaniyet sağlama çabasıyla ilişkilendirilir ve genellikle toplumun genel ahlaki yapı taşlarından biri olarak kabul edilir. Bu değer, toplumun hukuk sistemini, sosyal adaleti ve insan ilişkilerini derinlemesine etkiler (Rawls, 1971). Bir bireyin çevreye yönelik tutumu da, onun doğaya karşı tutumunu yansıtır. Örneğin, bir kişinin çevreye duyarlı bir tutumu varsa, atıklarını geri dönüşüme gönderme, enerji tasarrufu yapma veya doğa koruma etkinliklerine katılma gibi olumlu davranışlar sergilemesi beklenir. Bu tutum, bireyin belirli bir konu veya nesne hakkındaki olumlu veya olumsuz değerlendirmelerine dayanır ve kişinin bu konuda aldığı kararları ve davranışları yönlendirir (Dunlap & Jones, 2002). Bu örneklerde görüldüğü gibi, adalet bir değer olarak toplumun genel yapısını ve ahlaki temellerini şekillendirirken, çevreye duyarlılık tutumu ise bireyin spesifik bir konu hakkındaki kişisel tutum ve davranışlarını yansıtır. Değerler genellikle geniş kapsamlı ve uzun vadeli bir bakış açısını yansıtırken, tutumlar belirli durumlar veya nesneler hakkında daha spesifik ve olaya özgü tepkilerdir.

3.1.1.3. Düzgüler

Grupların içerisinde grup üyelerinin davranışlarını yöneten kurallar mevcuttur. İşte burada nelerin kabul görüp, nelerin kabul görmediğini gösteren bu göstergelere düzgü adı verilir (Kolasa, 1979: 446). Düzgüler, basit kurallar olabileceği gibi, karmaşık yasak dizileri şeklinde de ortaya çıkabilir ve bu düzenlemeler genellikle toplumsal veya kültürel değerlere dayanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2019: 81).

Bir toplulukta belirli saatlerde gürültü yapmamak basit bir kural olarak görülebilirken, o toplulukta dini bayramlar sırasında belirli davranışlardan kaçınma gibi daha karmaşık yasak dizileri de olabilir. Her iki düzenleme de o topluluğun saygı ve huzur gibi değerlerine dayanır. Bu kurallar ve yasaklar, topluluğun değerlerine ve kültürel normlarına dayanarak oluşturulur ve uygulanır.

3.1.1.4. Bilgi

Bilgi, insanın düşünme, yargılama, akıl yürütme, okuma, araştırma, gözlem ve deney gibi zihinsel süreçler sonucunda elde ettiği düşünsel ürünlerin "biçim verme, biçimlendirme ve haber verme" anlamını taşır. Bu süreçler, bireyin çevresini anlama, olayları yorumlama ve yeni bilgiler üretme yeteneğini kapsar. Bilgi, sadece veri toplamakla değil, toplanmış verileri organize etmek, analiz etmek, yorumlamak ve sonuçlar çıkarmak suretiyle yararlı hale dönüştürmekle mümkündür (Şimşek vd., 2019: 186). Organize edilmiş ve yorumlanmış bilgiler, insanların tutumlarını şekillendirir ve onların karar alma süreçlerinde belirleyici rol oynar. Bu nedenle, bilgi sadece birikim ve erişimden daha fazlasıdır; doğru şekilde kullanıldığında, insanların tutumlarını dönüştürebilir, toplumsal değişime katkı sağlayabilir ve ilerlemeyi teşvik edebilir. Eren (2017: 173)'e göre de bilgi ve tutum arasında karşılıklı bir etkileşim vardır; insanlar, sahip oldukları bilgi ve inançları açığa çıkarmak istediklerinde, bu durumu genellikle davranışları ve tutumlarıyla ortaya koyarlar. Örneğin bir eğitim seminerine katılan bir çalışan, seminerde edindiği yeni bilgileri iş yerindeki uygulamalara yansıtarak, çalışma arkadaşlarına karşı daha işbirlikçi ve yenilikçi bir tutum sergileyebilir.

3.1.1.5. Davranışlar

Davranış, biyolojik olarak bir organizmanın bir ortamdaki hareket tarzı, genel anlamda ise organizmanın belirli uyarıcılara karşı gösterdiği tepki olmaktadır (Eroğlu, 2017: 13-14).

Davranış kavramı gözlemlenebilen ve ölçülebilen her şeyin incelenmesi ile yakın ilişki içerisindedir (Eroğlu, 2017: 13). Tutumlar da ölçülebildiğinden davranış kavramıyla ilişkilidir.

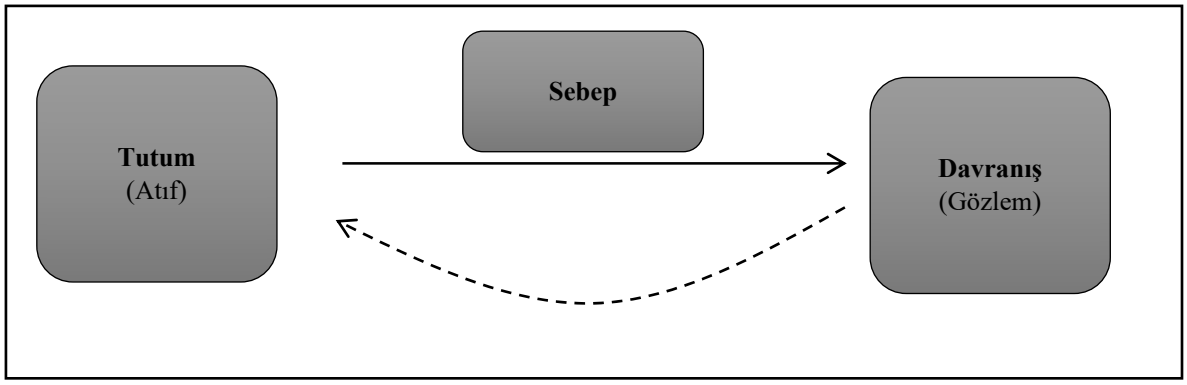
Tutum, bireylerin belirli bir konuya karşı sahip oldukları duygu, düşünce ve eğilimleri ifade ederken, davranış ise bireyin fiziksel veya zihinsel olarak yaptığı eylemleri temsil eder.

Bireylerin eylemlerini karşılama özelliği olan davranışlar ile tutumlar arasında bir etkileşim söz konusudur (Şimşek vd., 2020: 31). Yani bir bireyin bir konuda sahip olduğu tutumlar, o konudaki davranışlarını etkileyebilir. Örneğin, bir kişinin çevre koruma konusunda olumlu bir tutuma sahip olması, geri dönüşüm yapma veya doğal kaynakları koruma gibi çevresel dostu davranışları teşvik etmesine yardımcı olabilir. Ancak tutumlar ile davranışlar arasındaki ilişki karmaşıktır; bazı durumlarda bireyin tutumu ve davranışı arasında tutarsızlık gözlemlenebilir. Bu tutarsızlık, bireyin içsel tutumlarıyla dışsal faktörler arasındaki etkileşimden kaynaklanabilir veya bireyin sosyal normlar, maliyet-fayda analizi veya önceliklendirme gibi faktörlerden dolayı farklı bir davranış sergilemesinden kaynaklanabilir.

3.1.2. Tutum Kavramı ve Tanımı

Tutum kavramının bilimsel anlamda incelenmesi 19.yüzyılda başlamış olup Latince olan kökeninde "harekete hazır" anlamında kullanılmıştır (Arkanoç, 2001: 158). Sosyal bilimler literatüründe üzerinde görüş birliği olan bir tanımı olmayıp geleneksel tanımlarından her biri kavramın ne olduğuna ilişkin az da olsa farklı bir kavramlaştırma içermekte veya tutumun farklı bir yönünü vurgulamaktadır. Şimşek vd.(2020: 32)'e ve Güney (2004: 245)'e göre, bireylerin deneyimler sonucunda belirli objeler karşısında gösterdiği davranış biçimi, düzenli tavır almaları olarak ifade edilebilir. Allport (1967: 68)'a göre, yaşantı ve deneyimlerle oluşan, ilgili durum ve objelere ilişkin kişinin davranışları üzerinde yönlendirici veya dinamik bir etki gücüne sahip duygusal ya da zihinsel hazırlık durumudur. Eren (1993: 86), tutumun kişinin iç dünyasının bir yönüyle ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri olup yaşamındaki davranış biçimleri olarak şekillendiğini ifade etmektedir. Genel olarak bireyin öğrenme yoluyla kazandığı, çevresindeki olgu ve nesnelere ilişkin gösterdiği tepki eğilimi olarak tanımlanabilir. Yine, bireyin bir durum, olay veya olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası olumlu veya olumsuz davranışın ön eğilimi olarak da açıklanabilir (İnceoğlu, 2010:8; 1993:13). Verilen tepki eğilimine tutum denilebilmesi için bireyin belirli durumlar karşısındaki davranışların izlenmesi gerekmektedir. Ayrıca, ön eğilimlerin daha kalıcı ve sürekli bir örgütlenmesi şeklinde de nitelendirilebilir. Bu açıdan bakıldığında, geçici eğilimleri tutum kavramıyla açıklamak yanlış olacaktır (Baysal, 1981).

Tutum bir bireye atfedilen eğilim olarak nitelendirilebilir. Yani, tutum doğrudan gözlenebilen bir özellik değildir. Ancak, bireyin gözlenebilen davranışlarından dolaylı olarak varsayıldığını ve o bireye atfedilen bir eğilim olduğunu görebiliyoruz. Anlaşılacağı üzere tutum, gözlenebilen bir davranış değil, davranışa hazırlayıcı bir eğilimdir. İhtiyacı olduğu halde karısının ve kızının çalışmasına izin vermeyen birisinin, bu davranışından, kadınların çalışmasına karşı olumsuz bir tutumu olduğunu veya kadınlarla ilgili olarak genelde tutucu bir tutumu olduğunu söyleyebiliriz. Burada davranış tutuma atfedilir. "Bu kişi, karısını ve kızını çalıştırmaz çünkü çok tutucudur" gibi (Çöllü ve Öztürk, 2014: 377). Şekil 3.1.'de basit bir tutum-davranış ilişkisi gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Basit Tutum-Davranış İlişkisi (Kağıtçıbaşı, 1999: 102)

Çizelge 3.1.de de görüldüğü gibi, kısaca bir davranış bir tutuma atfedilmektedir. Tutumlar bireysel olarak değerlendirildiği gibi, toplumsal bir grubun etkisiyle de oluşabilmektedir. Bireysel tutumlar, bireyin büyüdüğü çevre, bireyin önceden yaşadıkları, deneyimleri, cinsiyet, eğitim, sosyal mevki vb. faktörlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla tutum ile bireyin kişilik özellikleri, içinde yaşadığı sosyo-kültürel çevre, toplumsallaşma süreci, bilgi birikimi ve deneyimler arasında yakın bir ilişki söz konusudur (İnceoğlu, 2010: 9).

Tutumlar oluşturdukları bilişsel sistemlerle bireyin çevresiyle olan ilişkilerini kolaylaştırabilmektedir. Tutumlar, kaynak ve oluşum açısından değer yargılarına benzer gibi görünseler de; değişkenlik katsayılarının çok yüksek olması nedeniyle farklılıklar taşıyabilmektedirler (Şimşek vd., 2019: 81).

3.1.2.1. Olumlu Tutum

Olumlu tutum, yaşamın daha çok istenilen tarafını görmekle ilişkilidir. Kısaca anlatmak gerekirse merceği olumlu şeylere odaklayanlar mutlu; olumsuzluklara odaklayanlar ise mutsuz olurlar. Sürekli olumsuz faktörlerle yaşayan bireylerin karakterleri bu durumdan negatif şekilde etkilenir. Aksine olumlu faktörlere odaklanıldığında, pozitif olunduğunda, daha güzel şeylerin olacağına inanmak; ruh disiplini, cesaret ve inançla olmaktadır (Şimşek vd., 2020: 32). Tutum olumlu olunca, olaya, nesneye veya kişiye karşı pozitif duygular, eğilimler, değerlemeler ve tutumun konusuna yaklaşma olurken; tutum olumsuz olunca negatif duygular, eğilimler, değerlemeler, kaçınma ve tutumun kapsamındaki olayı, nesneyi veya durumu değiştirme eğilimi oluşmaktadır (İnceoğlu, 2010: 42-43). Örneğin genetiği değiştirilmiş organizmalı ürün kullanımı konusunda negatif bir tutuma sahip olan birey doğal ürünlerin kullanımı teşvik eden bir grubun içerisinde olmaya karşı olumlu tutum sergileme eğiliminde olacaktır.

3.1.2.2. Tutumların Değişebilirliği

Tutum değişikliği olası bir durumdur. Bu değişiklik bilinçli şekilde tasarlanan bir süreç sonucunda oluşabileceği gibi bazen çevresel koşulların etkisiyle rastlantısal ve bilinçsiz şekilde de meydana gelebilmektedir. Tutumların bilinçli şekilde değiştirilebilmesi konusunda sosyologların, toplum bilimcilerin, politikacıların, hükümetlerin, reklam ajanslarının ve medya gibi unsurların etkileri vardır (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 67). Çevresel koşulların etkisiyle değişebilen tutumlar, aynı zamanda inanç, duygu ve değerlerle de oluşabilmektedir. Örneğin işgörenlerin işletmedeki çalışma şartlarına veya terfi sistemine ilişkin inançları, işletmeye karşı tutumlarını önemli derecede etkilemektedir. İşgörenler bu duruma kendi açılarından bakarak buna göre bir tutum sergilerler. İnançlar değiştirilebildiği ölçüde tutumlar ve beraberindeki davranışlar değiştirilebilir (Şimşek vd., 2019: 82). İnanç kavramının yerleşmesi zaman kavramıyla ilişkilidir.

Maddi koşulların sağlanması, iş yeri atmosferinin düzeltilmesi ve yapıcı hareketlerin sürdürülmesi ve bütün bunların sürekliliğe yayılması inancın yerleşmesine ve işletmeye karşı olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır.

İş ortamlarında kimi zaman bireylerin iş gerekleriyle uyumlu olmayan tutumları dikkat çekmektedir. Böyle bir durumda yöneticilerin bireyin tutumunu iş gerekleriyle uyumlu olacak şekilde değiştirmesini sağlayacak girişimlerde bulunması önemlidir. Bireye yeni bilgiler ve örnekler sunarak bireyin bilişsel düzeyde etkilenmesini sağlamak uygulanacak yöntemlerden birisi olabilir (Eren, 2007: 180). Aynı şekilde performansı istenen düzeyin altında olan bir çalışanın performansı yükseltilmek istendiğinde başarılı bir çalışan tarafından denenmiş bir çalışma yöntemini anlatıp elde edilen başarılı sonuçlarla örneklemek çalışanın çalışma tutumlarında değişiklik yaratabilir (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 67).

3.1.3. Kişilik ve Tutum

Kişilik özellikleri, bireylerin davranışları, kararları ve tutumları üzerinde etkilidir (Hampson, 2012: 2; Dayı ve Çetin, 2021: 1234). Kişi hayatı süresince sürekli kararlar alır ve olaylar karşısında tutumlar sergiler. Bu süreçte tutumlar davranışların şekil almasında önemli rol oynar (Gönen ve Özmete, 2007: 58).

Kişilik analizinde, kişinin sahip olduğu fiziksel özellikleri (yüz yapısı, boy, göz rengi, yaş, cinsiyet vs.) ile düşünsel özellikleri (psikolojik tepkiler, ince ruhluluk, hoşgörü, sorumluluk hissi, kararlılık vs.) göz önüne alınarak değerlendirilebilir. İnsanların bir bireyin kişiliğini nasıl yorumladıkları, o kişiye karşı gösterdikleri davranışların temelini oluşturur. İnsanlar, kendileriyle kolayca iletişim kurabilen, etkileyici ve dikkat çekici kişilik özelliklerine sahip olanlara olumlu bir şekilde yaklaşırlar. Bu olumlu tutum, kişinin sahip olduğu özellikleri daha olumlu bir şekilde etkileyebilir. Ancak, kişiliği arzulanabilir özelliklere sahip olan bireyler bile ilişkilerinde olumlu bir tutum sergilemezlerse, gruplar tarafından dışlanabilir ve yalnız kalabilirler (Güney, 2004).

3.1.4. Tutum ve Davranış

Tutumların bireylerin davranışları üzerinde etkili olduğu bilinen bir olgudur (Şimşek vd., 2019: 82). Tutumlar ile davranışlar arasında ilişki söz konusudur (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 65). Ne var ki, tutum ile davranış arasında her zaman doğru bir ilişki olmayabilir. Yani bilinen bir tutum, her kişide ve her ortamda aynı davranışı ortaya koymayabilir (Şimşek vd., 2019: 83). Bu davranışların her zaman tutumların bir sonucu olduğu anlamına gelmez (Korkmazyürek ve Hazır, 2014: 65). 1930'lu yıllarda Asyalılara karşı Amerika Birleşik Devletin (ABD)'de güçlü bir önyargı söz konusu iken beyaz bir profesör, genç bir Çinli çiftle birlikte ABD'de geziye çıktı. Üç gezgin 200'den fazla otel, motel ve restoranda konakladılar; tüm restoranlarda, biri hariç, tüm otel ve motellerde kendilerine gayet iyi hizmet verildi ve hiçbir sorun çıkmadı. Gezi sonrası hizmet alınan bu kuruluşların hepsine birer mektup gönderilerek, Çinli çifti tekrar ağırlayıp ağırlamayacakları soruldu. Alınan 128 cevabın %92'si olumsuz yönde idi. Anlaşılacağı üzere buradan hareketle ön yargılı tutumlar her zaman davranışa dönüşemeyebileceği yargısına varılabilir (Atkinson ve Atkinson, 1995). Bazı hallerde davranış, tutumun bir işlevi gibi görünse de, bu tutumun her zaman belirlediğini göstermez. O halde tutumlardaki değişimler, her zaman davranışta değişiklik meydana getirmeyebilir (Güney, 2004: 245).

Bir yönetici ister astlarının davranışlarını öngörmek ister iç ve dış çevresinde yer alan unsurların davranışlarını önceden kontrol altına alabilmek istiyorsa, ilgililerin olası tutumlarını ölçmeye çalışması gerekmektedir. Tutumların ölçülebilmesiyle ancak kural ve prosedürler saptanabilir. Tutumların analiz

edilmesiyle davranışların belirlenmesi arasındaki ilişkide üç temel ilke geçerlidir (Erdoğan, 1997: 370-371):

1. Genel tutumlar, genel davranışların en önemli göstergesidir.
2. Belirli konular hakkında özel tutumlar belirli durumlar için özel davranışların göstergesidir.
3. Tutum ölçümü ile kısa süre içinde belirlenen tutum-davranış ilişkisi geçerliliğini korur.

Tutumlar davranışları etkiler, ancak bu etki genellikle davranışların çok özel yönlerinde görülür ve ilk bakışta kolayca anlaşılmayabilir. Örneğin, işinde tatmin olan bir çalışanın performansının o işte üst düzeyde olması beklenmez. Bununla birlikte, işte istenilen başarıyı gösterememesi, tatminsizlik olarak yorumlanabilir. Bir çalışanın iş başarısı, sahip olduğu yetenekler, motivasyon seviyesi ve çevresel etkenlerle ilişkilidir. Ancak sonuç olarak, işini sevip sevmemesi şeklinde bir değerlendirme yapılır. Yani, bireyin çevresel koşullara karşı gösterdiği tepkiler her zaman tutumlarına bağlı olmayabilir. Tutumlar, davranışları etkileyen faktörlerden sadece biridir ve bazı özel durumlar için tek başına yeterli değildir. Bir işletme yöneticisi, satın aldığı makinelerin üreticilerinden bazılarını beğenmeyebilir, ancak bu makinelerin performansından memnun kalabilir. Algılama sürecinin, tutum oluşturmada önemli bir rol oynadığını kabul etmek gerekir. Algılarımız, deneyimlerimizden oluşur ve aynı zamanda gelecekteki algılarımızı da etkiler. Olumlu bir tutum gösterdiğimiz olayları daha kolay algılarız ve bu olaylara karşı daha çabuk tutum geliştiririz. Bu bağlamda, tutum ile algılama arasındaki öncelik sırasını belirlemek zordur. Genellikle deneyimlerimiz ve algılarımız tutumlarımızı şekillendirir, ancak tutumlar da gelecekteki algılarımızı etkileyebilir (Erdoğan, 1996: 33).

Genel tutumlar, özel olaylar karşısında sergilenen davranışlar için tek başına bir gösterge olamazlar. Tutumlar zamanla öğrenilir, değişebilir, güçlenebilir veya tamamen ortadan kalkabilirler. Tutum ölçümlerinde kimi zaman belli bir tutum ile davranış arasında çok özel bir ilişki söz konusu iken, bu ilişki başka bir zaman çok zayıflamış bir şekilde de karşımıza çıkabilmektedir. Bu durumun örgüt yöneticilerince iyi bilinmesi gerekmektedir (Şimşek vd., 2019: 84).

3.1.5. Tutumların Oluşması

Bireylerin tutumlarının oluşumunda, tıpkı değerlerde olduğu gibi, ilk etkileyici kaynakların ebeveynler, öğretmenler ve diğer eğitimci gruplar olduğu söylenebilir. Örneğin, bir çalışanın iş yerindeki etik tutumları ve çalışma disiplini, büyük ölçüde ailesinden aldığı değerler, okulda öğrendiği etik dersleri ve ilk iş deneyimlerinde karşılaştığı mentorların yönlendirmeleri ile şekillenir.

Bireyin herhangi bir "i" olayına karşı tutumunun oluşumu aşağıdaki formül yardımıyla değerlendirilebilir (Erdoğan, 1996: 33):

$$T_i = b_i \sum B_i$$

Formülde yer alan notasyonların anlamı:

- T_i= Kişinin "i" olayına karşı tutumu
- b_i= Kişinin "i" olayı hakkındaki bilgi ve davranışlarının evrimi sonucu elde ettiği etkilenme katsayısı
- B_i= Kişinin "i" olayı hakkındaki bilgisinin toplamı

Yukarıdaki formül, bireyin belirli bir olaya karşı geliştirdiği tutumu ölçebilen "davranışsal evrim katsayısını" da hesaplayabilmektedir. Bir çalışanın iş ortamına yönelik tutumu, çevresel ve ekonomik faktörlere karşı geliştirdiği olumlu veya olumsuz eğilimlerin bu katsayıya bağlı olarak şekillenmesiyle ortaya çıkar (Şimşek vd., 2020: 34). Örneğin, bir çalışan, iş yerinde sağlanan esnek çalışma saatleri ve rekabetçi maaş gibi olumlu ekonomik koşullara sahip olduğunda, bu koşulların etkisiyle işine karşı olumlu bir tutum geliştirebilir. Aynı şekilde, iş yerinde sürekli gürültü ve kötü havalandırma gibi

olumsuz çevresel faktörler, çalışanın iş ortamına karşı olumsuz bir tutum sergilemesine neden olabilir. Bu tutumlar, formülde belirtilen davranışsal evrim katsayısına göre ölçülebilir ve analiz edilebilir.

Tutumları oluşturan faktörler; "zihinsel ve bilgisel faktörler", "duygusal ve hissi faktörler" ve "davranışsal faktörler" olarak ele alınırken bu tutumları oluşturan faktörlerin özellikleri ise "değerleme" ve "karmaşıklık" alt başlıklarında ele alınmaktadır (Şimşek vd., 2019: 85).

3.1.6. Tutumların Davranış Belirleme Fonksiyonları

Tutumların davranış belirleme fonksiyonları, bireylerin tutumlarının, belirli durumlarda nasıl davranacaklarını şekillendirme biçimlerini açıklar. Bu fonksiyonlar, tutumların çeşitli rollerini ve etkilerini anlamamıza yardımcı olur. Psikolog Danile Katz (1960)'a göre, davranış belirleme açısından tutumların dört temel fonksiyonu vardır. Bunlar; faydalılık, kişisel korunma, değer oluşturma ve bilgilendirme fonksiyonlarıdır (Erdoğan, 1996: 34).

Bu fonksiyonlar, tutumların bireylerin davranışlarını nasıl etkilediğini ve yönlendirdiğini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. Tutumlar, hem bireysel düzeyde hem de grup düzeyinde davranışların belirlenmesinde kritik bir rol oynar.

3.1.6.1. Faydalılık Fonksiyonu

Bireyin içinde bulunduğu fiziki ve sosyal çevrede, bir dizi psikolojik ve biyolojik ihtiyacı vardır. Tutumlar, öncelikle bu bireysel ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olur ve aynı zamanda bu ihtiyaçları şekillendirir. Tutumlar, çevreden elde edilecek faydaları en üst düzeye çıkarabileceği gibi, en alt düzeye de indirebilir. Kişi, kendisi için önemli olan hedeflere ulaşmak ve işinde başarılı olmak istiyorsa, bu hedeflere yönelik yüksek değerler oluşturacaktır(Chung ve Megginson, 1981: 122). Örneğin, bir çalışan kariyerinde yükselmek ve daha iyi bir pozisyona ulaşmak istiyorsa, bu hedefe yönelik olumlu bir tutum geliştirir. Bu tutum, çalışanın işine daha fazla çaba göstermesini, becerilerini geliştirmek için eğitimlere katılmasını ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmasını sağlayabilir. Böylece, çalışan çevresinden maksimum fayda sağlar ve hedeflerine ulaşma olasılığını artırır. Bunun aksine eğer bireyin hedeflerine ulaşması zorlaşır veya imkansız hale gelirse, bu hedeflere yönelik tutumlarının belirleyici değer yargıları daha düşük olacaktır. Tutuma konu olan nesnenin faydalılığına ilişkin yargının değişmesi, bireyin ihtiyaçlarını değiştirmesi veya bu ihtiyaçları karşılamak için daha uygun yollar arayıp bulması gerekliliğini doğuracaktır (Şimşek vd., 2019: 86). Örneğin, aynı çalışan terfi etmek için çaba sarf etmesine rağmen sürekli engellerle karşılaşıyor ve hedeflerine ulaşamıyorsa, bu durum onun işine karşı olumsuz bir tutum geliştirmesine neden olabilir. Çalışan, terfi almanın faydasına olan inancını yitirebilir ve bu hedefin peşinden koşmayı bırakabilir. Bunun sonucunda, işten ayrılmayı veya mevcut işinde sadece minimum çaba göstermeyi tercih edebilir. Böylece, yeni hedefler ve ihtiyaçlar belirleyerek, kariyer yolculuğunda daha uygun ve erişilebilir yollar aramaya başlayabilir.

3.1.6.2. Kişisel Korunma Fonksiyonu

Bir dizi çevresel uyarana karşı kendini korumak isteyen birey, bazı tutumları bireysel psikolojik savunma mekanizması olarak oluşturur ve şekillendirir. Sanayi işletmelerinde sıkça görülen, kıdemli işçilerin yeni çalışanları verimsiz olarak değerlendiren tutumu, aslında yeniler karşısında kendilerini koruma içgüdüsünün bir yansımasıdır (Şimşek vd., 2020: 34). Yine uzun yıllardır aynı şirkette çalışan bir işçi, yeni gelen genç meslektaşlarına karşı direnç gösterip onları eleştirebilir, çünkü onların daha enerjik ve yenilikçi olmaları, kendi konumunu tehdit altında hissetmesine neden olabilir. Bu tür psikolojik savunma mekanizmaları, bireylerin kendi statü ve rollerini koruma çabasının bir parçasıdır.

3.1.6.3. Değer Oluşturma Fonksiyonu

Değer oluşturma fonksiyonu, bireylerin çeşitli durumlar ve olaylar karşısında neyin önemli veya değerli olduğunu belirlemelerine yardımcı olur. Bu değerler, bireylerin kişisel inançları, etik anlayışları, idealleri ve öncelikleriyle ilişkilidir. Örneğin, bir bireyin iş yerinde verimliliği önemsediğini düşünelim; bu durumda, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri veya çalışma koşulları hakkındaki tutumu, işteki başarı ve etkinliği nasıl değerlendirdiğini yansıtacaktır.

Bireyin çevresel değişkenlere karşı geliştirdiği tutum, onun değer ve yargı sistemini temsil eder. Kişinin değerlerine dayalı tutumları, bireysel olarak benimsediği kavramlarla derinlemesine ilişkilidir. Bu tutumlar, bireyin çevresel faktörlere verdiği anlamı, değerlendirmesini ve bu bağlamda gösterdiği davranışları şekillendirir. Örneğin, kişi kendini liberal olarak tanımlıyorsa, tercih ettiği yönetim sistemi, para üzerindeki denetimin minimal olduğu, ücret düzeylerinin piyasa koşullarına göre belirlendiği ve barışçıl eğilimlerin yüksek olduğu bir yapı olacaktır. Eğer kişi kendini muhafazakâr olarak tanımlıyorsa, arzuladığı sistem, savunmaya öncelik veren, yetkileri merkezde toplayan, para politikasını kontrol eden ve sosyal programları gerçekleştirmeye çalışan bir yönetim biçimi olacaktır. Özetle, kişinin özgün değer sistemi, çevresel değişimlere karşı tutumunu belirlediği gibi, bu tutumun yönünü ve şiddetini de etkiler (Şimşek vd., 2019: 86). Öte yandan, bir birey kendini muhafazakâr olarak nitelendiriyorsa, tercih ettiği yönetim biçimi genellikle devletin güçlü ve merkeziyetçi olduğu, geleneksel aile değerlerine ve savunma politikalarına önem veren bir yapı olabilir. Bu kişi, ekonomide devlet müdahalesinin olduğu, sosyal programların korunmasını ve güvenlik politikalarının güçlendirilmesini savunan bir tutum benimseyebilir. Bu örnekler, bireylerin politik tercihlerinin, kendi değer ve tutumlarına dayandığını ve çevresel değişkenlere karşı tutumlarını şekillendirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak değer oluşturma fonksiyonu, bireylerin çevrelerindeki olayları nasıl algıladıklarını ve bu algılamalarının nasıl davranışlara dönüştüğünü anlamak için önemli bir kavramdır.

3.1.6.4. Bilgilendirme Fonksiyonu

Tutumlar genellikle bilginin oluşumunda temel bir araç olarak işlev görür. Birey, algıladığı nesne veya kişilere karşı özel duygular geliştirir ve bu duyguları takiben oluşturduğu tutumu, sonraki aşamalarda kullanıma hazır bir bilgi biçiminde düzenler. Bu tutumlar, söz konusu nesne veya kişi hakkında eksik bilgiye sahipken, o kişinin grubuyla ilgili tutumunu bir tür bilgi gibi kullanma imkânı sağlar (Şimşek vd., 2020:34). Bir birey iş yerinde yeni bir çalışma arkadaşıyla tanıştığında, ilk izlenimleri ve gözlemleri doğrultusunda bu kişiye karşı bir tutum geliştirir. Bu tutum, çalışma arkadaşının davranışları, iletişim tarzı ve iş performansıyla ilgili algılarına dayanır. Birey, bu tutumu, çalışma arkadaşının grubu veya departmanıyla ilgili genel bir yaklaşım olarak kullanabilir. Eğer bireyin doğrudan bilgi sahibi olmadığı durumlarda, bu tür genellemeler ve tutumlar, bilinmeyen hakkında karar verme sürecinde önemli bir rol oynar.

3.2. İş Tatmini

İş tatmini hem çalışanların kişisel mutluluğu hem de işletmelerin başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Bireyin işine yönelik tutum ve davranışları olarak tanımlanan iş tatmini, örgütsel davranış açısından büyük bir öneme sahiptir (Karakuş, 2019). İş tatmini, bireyin işinden duyduğu genel memnuniyet düzeyini ifade eden önemli bir kavramdır. Çalışanların iş ortamında kendilerini ne kadar mutlu, motive ve değerli hissettiklerini belirler (Locke, 1976). İş tatmini başlığı altında iş tatmini kavramı ve önemi, iş tatminini etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler, bireylerin işlerinde tatmin olma(ma)ları ve iş tatmini ve tatminsizliğinin çalışma hayatına etkileri konularına yer verilmiştir.

3.2.1. İş Tatmini ve Önemi

İnsanlar, sevmedikleri işleri yapmak, kendilerini geliştirme fırsatı bulamadıkları ortamlarda bulunmak, güçlü yönlerini kullanmalarına izin verilmeyen ve kendilerine değer verilmediğini hissettikleri işlerde hayatlarını geçirmek istemezler. Örneğin, bir çalışan yaratıcılığını kullanabileceği bir pozisyonda değilse, işini sıkıcı ve tatminsiz bulabilir. Başka bir çalışan, sürekli aynı görevleri tekrarlamaktan gelişim imkânı bulamazsa, kariyerinde ilerleyemediği için mutsuz olabilir. Ayrıca, katkılarının takdir edilmediğini hisseden bir kişi, kendini değersiz hissedebilir ve motivasyonu düşebilir. Bu yüzden, iş tatmininin sağlanmasının önemi büyüktür.

İş tatmini, bireylerin işlerinden duydukları genel memnuniyet düzeyini ifade eden önemli bir kavramdır. Çalışanların iş ortamında kendilerini ne kadar mutlu, motive ve değerli hissettiklerini belirler (Locke, 1976). İş tatmini, işin kapsamına ve iş ortamına karşı bireyin olumlu tutumlarının bütünüdür. Çalışan bireylerin işlerinden duydukları hoşnutluk ya da hoşnutsuzluktur (Özgen vd., 2002: 327). Bu yüzden, çalışanların genel yaşam memnuniyetini ve iş performansını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir (Judge vd., 2001). Bu bağlamda, bireyin işine yönelik tutum ve davranışları olarak tanımlanan iş tatmini, örgütsel davranış açısından büyük bir öneme sahiptir (Karakuş, 2019: 93).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha verimli çalışır, daha az devamsızlık yapar ve işten ayrılma eğilimleri daha düşük olur (Griffeth vd., 2000). Bu durum, işletmelerin genel performansını ve rekabet gücünü olumlu yönde etkiler.

İş tatmini, hem çalışanların kişisel mutluluğu hem de işletmelerin başarısı için kritik bir öneme sahip bir kavramdır. İşverenlerin, çalışanlarının iş tatminini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Bu stratejiler, işin doğasını iyileştirmekten çalışanların gelişim fırsatlarını artırmaya kadar geniş bir yelpazeyi kapsayabilir.

3.2.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Kişinin işine karşı geliştirdiği tutumlar neticesinde iş tatminini belirleyen birçok faktör bulunmaktadır ve bu faktörler, çalışanın genel memnuniyet düzeyini ve motivasyonunu doğrudan etkiler. Söz konusu faktörler aşağıdaki gibidir (Örücü ve Kaçan, 2019: 169):

3.2.2.1. Bireysel Faktörler

İş tatmini, kişisel tutumlara bağlı olarak şekillenen ve sübjektif bir nitelik taşıyan bir kavramdır. Aynı çalışma koşullarında bulunan iki farklı kişinin nicel ve nitel beklentilerine göre değişebilir (Kurt, 2023: 8). Çalışanların kişisel özellikleri ve bireysel değişkenler iş tatminini etkiler. Bu bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, kişilik, eğitim seviyesi ve statü yer alır (Divanoğlu ve Usta, 2017: 112). Söz konusu faktörlere sırasıyla kısaca değinilmiştir:

Yaş faktörü ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki söz konusudur (Öztürk, 2022: 44). Bireyin yaşı, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve genel olarak yaş ilerledikçe iş tatmininde artış gözlemlenir. Yaşlı çalışanlar, iş hayatında daha fazla deneyim kazanarak kendilerini daha yetkin hissederler, bu da iş tatminlerini artırır. Öte yandan, genç çalışanlar iş tatmini konusunda daha değişken olabilirler. Kariyerlerinin başında oldukları için işlerinden yüksek beklentilere sahip olabilirler ve bu beklentiler karşılanmadığında tatminsizlik yaşayabilirler. Genç çalışanlar, kariyerlerinde hızla ilerlemek ve yeni fırsatlar yakalamak için daha fazla çaba sarf ederler. Bu durum, tatmin düzeylerini hem olumlu hem de olumsuz etkileyebilir. Beklentileri karşılandığında iş tatminleri yüksek olabilirken, karşılanmadığında hayal kırıklığı ve tatminsizlik yaşayabilirler.

Cinsiyet faktörü ile iş tatmini arasında da ilişki söz konusudur (Çelik ve Demir, 2020: 31). Ancak bu faktör, iş tatmini üzerinde farklı etkiler gösterebilir. Literatürde yapılan araştırmalar, genel olarak cinsiyetin iş tatmini üzerinde belirli ölçüde bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, bazı çalışmalar

kadınların iş tatmininin erkeklere göre daha düşük olduğunu öne sürmektedir (Smith ve Jones, 2019). Bu durum, kadınların iş yerindeki sosyal destekten, ücret adaletinden veya kariyer ilerlemesinden memnuniyetsizlik duymalarından kaynaklanabilir. Diğer yandan, bazı araştırmalar cinsiyetin iş tatmini üzerinde doğrudan bir etkisinin olmadığını, ancak iş yerindeki rol algıları, görev tanımları ve iş yerindeki sosyal ilişkiler gibi faktörlerin cinsiyetle ilişkili olabileceğini belirtmektedir (Brown ve Miller, 2018). Bu bağlamda, iş tatmini üzerinde cinsiyetin etkisi kompleks ve çok yönlüdür ve bireysel deneyimlere, iş yerinin özelliklerine ve kültürel faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir.

Bireylerin sahip olduğu kişilik özellikleri de iş tatminlerini etkileyebilmektedir. Farklı kişilik yapılarına sahip olmak demek farklı iş tatmin seviyeleri anlamına gelir (Güler, 2024: 30-31). Bireylerin kişilik özellikleri, işlerinden duydukları memnuniyeti önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, araştırmalar, açık ve dışa dönük kişilik özelliklerine sahip bireylerin genellikle işlerinden daha yüksek tatmin duyduklarını göstermektedir (Judge ve Bono, 2001). Diğer yandan, nevrotik veya duygusal dengesizlik gösteren bireylerin iş tatmini düzeyleri genellikle daha düşüktür (Barrick ve Mount, 1991).

Eğitim seviyesi ile iş tatmini ilişki incelendiğinde genellikle daha yüksek eğitim seviyesine sahip bireylerin işlerinden daha yüksek tatmin duyduklarını göstermektedir (Judge dv., 2001; Diener ve Tay, 2015; Cinnioğlu, 2018: 59; Baysal, 2022: 37; Uzkurt, 2022:53). Bu durum, eğitim seviyesinin iş yaşamında önemli bir faktör olduğunu ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir.

Yine bireyin sahip olduğu sosyal ve ekonomik statüsü ile iş tatmini arasında bir ilişkiden bahsedilebilir. Araştırmalar genellikle, daha yüksek sosyo-ekonomik statüye sahip bireylerin işlerinden daha yüksek tatmin duyduklarını göstermektedir (Brown, 2017; Bıyıkbeyi, 2019: 102). Bu durum, yüksek statüdeki bireylerin genellikle daha iyi ücret ve sosyal avantajlara sahip olmalarıyla bağlantılıdır. Bu avantajlar, iş yerinde daha fazla özerklik, daha iyi çalışma koşulları ve kariyer ilerlemesi gibi faktörlerle birlikte iş tatminini artırabilir. Öte yandan, düşük sosyo-ekonomik statüdeki bireylerin iş tatmini düzeyleri genellikle daha düşüktür (Brown, 2017). Bu bireyler, sınırlı finansal kaynaklara, düşük ücrete ve iş güvencesizliğine maruz kaldıkları için işlerinden memnuniyetsizlik duyabilirler. Sonuç olarak, bireyin sosyal veya ekonomik statüsü, iş yaşamında deneyimlediği koşullar ve dolayısıyla iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

3.2.2.2. Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok örgütsel faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında işin niteliği, ücret düzeyi, çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim tarzı ve terfi olanakları önemli rol oynamaktadır (Güler, 2024: 32). Söz konusu faktörlere sırasıyla kısaca değinilmiştir:

Çalışanın işten tatmin düzeyi, örgütte gerçekleştirilen faaliyetlerin niteliği ve bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilişkilidir. İşin keyifli ve ilgi çekici olması, çalışanların yetenekleriyle uyum göstermesi, iş tatminini olumlu yönde etkiler (Erbir, 2020: 30). İşin karmaşıklığı, çeşitliliği, özerkliği ve çalışanlara sunduğu anlam ve değer, iş tatminini önemli ölçüde etkiler (Hackman ve Oldham, 1976). Örneğin, bir yazılım geliştiricisi, karmaşık ve yaratıcı projelerde çalıştığında daha yüksek iş tatmini hissedebilir çünkü bu tür işler, becerilerini ve yaratıcılığını kullanmasına olanak tanır.

Çalışanların ücret düzeyi, aldığı maaş ve sağlanan yan haklar (sağlık sigortası, emeklilik planları, ikramiyeler vb.) iş tatmininde önemli bir rol oynar. Adil ve rekabetçi ücretlendirme, çalışan memnuniyetini artırır (Judge, vd., 2010). Örneğin, yüksek maaş ve kapsamlı sağlık sigortası sunan bir şirket, çalışanlarının iş tatminini artırabilmektedir.

İş ortamının fiziksel çalışma koşulları (iş güvenliği, çalışma alanının rahatlığı, teknolojiye erişim vb.) çalışanların iş tatminini etkiler. İyi çalışma koşulları, iş tatminini artırır (Herzberg, vd., 1959;

Okumuş, 2021: 93). Örneğin, ergonomik ofis mobilyaları ve modern bilgisayar ekipmanları sağlayan bir şirket, çalışanlarının iş tatminini artırabilmektedir.

İş yerindeki sosyal ilişkiler ve çalışma arkadaşlarıyla olan etkileşimler, iş tatminini belirleyen yine önemli faktörlerdendir. İyi iş ilişkileri ve güçlü bir takım ruhu, iş tatminini artırır (Bakker ve Demerouti, 2007; Ertemiz, 2023: 36). Örneğin, birbirine destek olan ve uyumlu bir şekilde çalışan bir ekip, üyelerinin iş tatminini artırabilmektedir.

Yönetimin ve liderlerin çalışanlarla kurduğu ilişkiler, iletişim tarzları ve yönetim yaklaşımları iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Destekleyici ve adil bir yönetim tarzı, iş tatminini olumlu yönde etkiler (Bass, 1990). Örneğin, açık iletişimi teşvik eden ve çalışanlarına destek olan bir yönetici, ekibinin iş tatminini artırabilmektedir.

Çalışanların kariyerlerinde ilerleyebilme ve terfi alabilme olanakları, yine iş tatminini etkiler. Kariyer gelişimi için fırsatların sunulması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve tatminlerini artırır (Greenhaus, vd., 2009). Örneğin, düzenli olarak terfi fırsatları sunan bir şirket, çalışanlarının iş tatminini artırabilmektedir.

Ayrıca iş yerinin genel kültürü ve değerleri, çalışanların kendilerini ne kadar uyumlu hissettikleri de iş tatminlerini etkiler. Olumlu bir organizasyon kültürü, iş tatminini artırır (Schein, 2010). Örneğin, yenilikçiliği ve ekip çalışmasını teşvik eden bir şirket kültürü, çalışanlarının iş tatminini artırabilmektedir.

Bireysel ve örgütsel faktörlerin etkileşimi, çalışanların işlerinden ne kadar tatmin olacaklarını belirler. Bu bağlamda, iş tatmininin artırılması için hem bireysel farklılıkların dikkate alınması hem de örgütsel yapının ve uygulamaların iyileştirilmesi gerekmektedir. Böylece, çalışanların motivasyonu ve verimliliği artırılarak, örgütlerin başarısı ve sürdürülebilirliği sağlanabilir.

Sonuç olarak, iş tatmini üzerinde yapılan araştırmalar ve uygulamalar, işletmelerin rekabet gücünü artırmak ve sürdürmek için stratejik bir öneme sahiptir. İşverenlerin iş tatmini üzerinde etkili olabilecek faktörleri anlamaları ve bu faktörleri iyileştirmek için çaba göstermeleri, hem çalışan memnuniyetini artırabilir hem de işletmelerin uzun vadeli başarısına katkı sağlayabilir (Novicevic vd., 2006).

3.2.3. Bireyler İşlerinde Nasıl Tatmin Olur?

Şimdiye kadar sahip olunan en iyi işi düşünüldüğünde onu bu kadar iyi yapan neydi? Büyük ihtimalle yapılan iş ve birlikte çalışılan insanlar sevilmiştir (Robbins vd., 2018: 54). Çalışanların çoğu, eğitim, çeşitlilik, bağımsızlık ve kontrol sağlayan ilginç işlerden memnun kalır (Shin ve Zhou, 2003; Garcia-Morales vd., 2008; Eisenbeiss vd., 2008). İş yerinin sosyal bağlamından ne kadar hoşlandıkları ile genel memnuniyetleri arasında da güçlü bir ilişki vardır. İşler arasındaki bağımlılık, geri bildirim, sosyal destek ve iş arkadaşlarıyla iş dışında etkileşim, işin özellikleri hesaba katıldıktan sonra bile iş tatmini ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Walumbwa, 2008).

İş tatmini konusu tartışıldığında ücret faktörü sıkça gündeme gelmektedir. Yoksul olan veya yoksul ülkelerde yaşayan insanlar için, ücret faktörü iş tatmini ve genel mutluluk ile ilişkilidir. Ancak, bir birey rahat bir yaşam standardına ulaştığında bu durum değişebilmektedir. Araştırma literatürüne yönelik bir meta-analizde, ücret seviyeleri ile memnuniyet arasında çok az bir ilişki bulmuş ve sonraki araştırmalar genellikle bu sonuca katılmaktadır. Memnuniyet, ücretle kademeli olarak artar, ancak bu artışın etkisi çok da büyük değildir. 80.000 dolar kazanan insanlar, ortalama olarak, 40.000 dolar kazananlardan işlerinden daha mutlu değildir (Bono ve Judge, 2003; Berson ve Avolio, 2004; Schaubroeck vd., 2007). İş tatmini ve ücret arasındaki ilişki, perspektifin karmaşık bir meselesidir. Örneğin, yakın tarihli araştırmalar, ekonomik olarak zor zamanlarda iş gücüne giren çalışanların, daha az ücret aldıklarında bile, daha yüksek iş tatminine sahip olabileceğini göstermektedir. Bu daha yüksek iş tatmini, bireyin kariyeri boyunca, ne kadar ücret aldıkları ve ekonomik koşullar ne olursa olsun devam etmektedir

(Avolio vd., 2004; Gardner vd., 2004; Novicevic vd., 2006). Bu durum, ücret seviyeleri ile etkileşime giren diğer faktörlerin, örneğin adalet algılarının, iş tatminini belirlemede rol oynadığını göstermektedir. Adalet teorisi, iş tatmininin, çabalarımızı ve ödüllerimizi başkalarının çabaları ve ödülleriyle karşılaştırarak belirlendiğini öne sürmektedir. Başkalarıyla karşılaştırıldığında adil bir şekilde muamele gördüğümüzü hissedersek, mutlak ücret seviyemiz ne olursa olsun memnun olma eğilimindeyiz (Robbins vd., 2018: 55).

Para insanları motive eder, ancak bizi motive eden şey mutlaka bizi mutlu eden şey değildir. Bir çalışma, paradan başka birçok faktörün çalışan iş tatminine yol açtığını bulmuştur. Bu faktörler arasında işin doğası, işin yapısal özellikleri ve demografik özellikler bulunmaktadır. Örneğin, bakım işleri yapan çalışanlar ve vasıflı işlerde çalışanlar daha memnundur. Ayrıca, 100'den az çalışanı olan şirketlerde çalışanlar ve başkalarını denetleme işi olanlar daha memnun olmaktadır. Demografik özellikler açısından, çalışanlar en az iş tatminini 40'lı yaşlarındayken hissetmiştir (Hmieleski vd., 2012). Diğer çalışmalar, çalışanlar ile doğrudan amirleri arasındaki çalışma ilişkisinin iş tatminini öngördüğünü ve saygılı iletişimle karakterize edilen iyi ilişkileri olan çalışanların çok daha memnun olduklarını bulmuştur (Stouten vd., 2012). Eğitim ve geliştirme fırsatlarına erişim bile olumlu bir etkiye sahip olabilir (Schaubroeck vd., 2012). Kişilik de iş tatmininde önemli bir rol oynar. Araştırmalar, olumlu temel öz değerlendirmelere sahip olan, yani içsel değerine ve temel yetkinliğine inanan insanların, olumsuz temel öz değerlendirmelere sahip olanlardan işlerinden daha memnun olduklarını göstermiştir. Son olarak, beklenti teorisi, algılanan adaletin iş tatminini belirlemedeki önemini vurgulamaktadır. Çabaları, performansları ve elde ettikleri ödüller arasında pozitif bir ilişki olduğunu düşünen insanlar, genellikle bu şeyler arasında zayıf bir bağlantı olduğunu düşünen çalışanlardan çok daha memnundur (Robbins vd., 2018: 55).

Sonuç olarak, iş tatmini birçok faktörün etkileşimiyle şekillenen karmaşık bir olgudur. Ücret, işin doğası, çalışma koşulları, sosyal destek, eğitim ve geliştirme fırsatları, kişilik ve adalet algıları gibi unsurlar, çalışanların iş tatminini belirleyen önemli etkenlerdir. Yüksek sosyo-ekonomik statü ve adil bir çalışma ortamı, genellikle daha yüksek iş tatmini ile ilişkilidir. Ancak, bireysel farklılıklar ve subjektif değerlendirmeler, bu genel eğilimlerin ötesinde de önemli rol oynamaktadır. Dolayısıyla, iş tatminini artırmak isteyen örgütlerin, çalışanlarının çeşitli ihtiyaç ve beklentilerini dikkate alarak daha kapsamlı ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, hem çalışanların mutluluğu hem de örgütsel verimlilik en üst düzeye çıkarılabilir.

3.2.4. İş Tatmininin & Tatminsizliğinin Çalışma Hayatına Etkileri

İş tatminsizliği, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetsizliği ifade eder ve genellikle iş yaşamında olumsuz sonuçlara yol açabilir. Araştırmalar, iş tatminsizliğinin çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebileceğini göstermektedir (Judge vd., 2001). Çalışanların örgüte katkılarının adil bir muamele gördüklerini hissetmeleri, iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bazen tatmin olmuş bir çalışanın, tatmin olmamış bir çalışandan daha üretken olabileceği durumlar da mevcuttur. Bazı bireyler, işlerinden memnun olmaları için aşırı çalışmak zorunda kalmazlar. Ancak iş tatmini sağlanamayan ve bu konuda yeterli önlemler alınmayan işletmeler, çeşitli problemlerle karşı karşıya kalabilirler. (Şimşek vd., 2019: 192). Çalışma hayatında elbette farklı faktörlerle bireyler tatmin veya tatminsizlik yaşayabilmektedirler. Çalışanlar işlerinden tatmin veya tatmin olmadıklarında ne olur? Robbins vd. (2018: 55-57) bu soruya teorik bir model ile cevaplamaktadır. Bir teorik model olan çıkış–ses–sadakat–ihmal çerçevesi, memnuniyetsizliğin sonuçlarını anlamada yardımcı olur. Bu çerçeve dört tepkiyi içerir ve iki boyutta farklılık gösterir: yapıcı/yıkıcı ve aktif/pasif. Bu çerçeve, çalışanların işleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini nasıl gösterdiklerini açıklamaya çalışır. İşte bu çerçevedeki dört tepki (Van Knippenberg, vd., 2007): Çıkış (exit)-ses (voice)-sadakat (loyalty)-ihmal (neglect) çerçevesi

Tablo 3.1. Memnuniyetsizliğe Verilen Cevaplar

	YAPICI (Constructive)	YIKICI (Destructive)
AKTİF (Active)	Ses (Voice)	Çıkış (Exit)
PASİF (Passive)	Sadakat (Loyalty)	İhmal (Neglect)

Kaynak (Van Knippenberg, vd., 2007)

Çıkış (Exit): Çalışanların organizasyondan ayrılma eğiliminde oldukları tepkidir. Bu tepki, işten ayrılma, yeni bir pozisyon arama veya istifa gibi davranışları içermektedir. Bu tepkinin etkilerini ölçmek için araştırmacılar, bireysel işten çıkışları ve kolektif işten ayrılma oranlarını, yani organizasyonun çalışan bilgisi, becerileri, yetenekleri ve diğer özelliklerini kaybetmesini incelerler (Owens ve Hekman, 2012).

Ses (Voice): Ses tepkisi, aktif ve yapıcı bir yaklaşımı temsil eder. Çalışanlar, koşulları iyileştirmek için önerilerde bulunma, üstlerle problemleri tartışma veya sendika faaliyetlerine katılma gibi eylemlerde bulunurlar.

Sadakat (Loyalty): Sadakat tepkisi, pasif ama iyimser bir bekleme durumunu ifade eder. Çalışanlar, dış eleştirilere karşı organizasyonu savunma, yönetimin doğru şeyleri yapacağına güvenme gibi davranışlar sergilerler.

İhmal (Neglect): İhmal tepkisi, pasif ve yıkıcı bir yaklaşımı temsil eder. Bu tepki, kronik devamsızlık, azalan çaba gösterme veya artan hata oranı gibi iş performansını olumsuz etkileyen davranışları içermektedir.

Çıkış ve ihmal tepkileri, çalışanların iş memnuniyetsizliklerini nasıl ifade ettiklerini ve bu memnuniyetsizliklerin organizasyon üzerindeki etkilerini açıklamak için kullanılan bir modeldir. Ancak bu model, sadece iş performansını olumsuz etkileyen pasif tepkileri değil, aynı zamanda ses ve sadakat gibi yapıcı davranışları da içermek suretiyle genişletilmiştir. Bu yapıcı tepkiler, bireylerin zorlu çalışma koşullarını tolere etmelerine veya tatminkâr çalışma şartlarını yeniden canlandırmalarına olanak sağlar. Örneğin, sendikalı işçiler genellikle memnuniyetsizliklerini sendika süreci veya resmi sözleşme müzakereleri yoluyla ifade ederler. Bu ses mekanizmaları, çalışanların mevcut işlerinde kalmasına ve durumu iyileştirmek için adım atmasına inanmalarına yardımcı olur.

Bu çerçeve, iş yerindeki memnuniyet ve memnuniyetsizlik durumlarını anlamamıza yardımcı olmasına rağmen, oldukça genel bir modele dayanmaktadır. Bu nedenle, her organizasyonda ve her çalışan grubunda farklı dinamikler ve tepkiler gözlemlenebilir.

3.3. Sonuç

Bu bölümde, tutumlar ve iş tatmini ana başlıkları ele alınmış ve aralarındaki ilişki üzerine odaklanılmıştır. Tutumlar, bireylerin iş deneyimlerini şekillendiren önemli faktörlerden biri olup iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Literatürde tutum kavramının kapsamı geniş bir şekilde ele alınmış, tutumların nasıl oluştuğu ve iş yerindeki davranışları nasıl etkilediği detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Bu bölümde, tutumların iş tatmini üzerindeki etkilerini anlamak için teorik bir çerçeve sunulmuş ve bu alandaki bilgi boşlukları doldurulmaya çalışılmıştır.

İş tatmini, bireylerin işlerinden aldıkları memnuniyet düzeyini ifade eder ve bu memnuniyetin pek çok faktör tarafından etkilendiği görülmektedir. İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler arasında çalışma koşulları, ücretlendirme politikaları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim tarzı ve bunların yanında birçok

faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin bireylerin işlerinde nasıl tatmin olduklarını belirlediği ve dolayısıyla iş yerindeki performanslarını etkilediği vurgulanmıştır.

İş tatmininin çalışma hayatına olan etkileri incelendiğinde, tatmin edici bir iş deneyiminin çalışanların motivasyonunu artırdığı, işe bağlılığı güçlendirdiği ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azalttığı bulunmuştur. Ayrıca, iş tatminsizliğinin ise stres düzeyini artırdığı, çalışanların ruh sağlığını olumsuz etkilediği ve iş performansını düşürebileceği görülmüştür. Bu bağlamda, iş tatmini üzerine etkili olan faktörlerin ve tutumların yönetim politikaları ve uygulamaları açısından önemli olduğu vurgulanmıştır.

Sonuç olarak, bu bölümde yapılan inceleme, tutumlar ve iş tatmini arasındaki karmaşık ilişkiyi anlamamıza yardımcı olmuş ve gelecekte yapılacak araştırmalar için temel sağlamıştır. İş tatmini konusundaki daha derinlemesine çalışmalar, çalışanların iş deneyimlerini iyileştirmek ve iş yerindeki performanslarını artırmak için kritik öneme sahiptir.

Kaynakça

Albarracín, D., Johnson, B. T., & Zanna, M. P. (2005). *The handbook of attitudes*. Lawrance Erlbaum Associate Inc.

Allport, G. W. (1967). Attitudes. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 1-13). John Wiley & Sons

Arkanoç, S. A. (2001). *Sosyal psikoloji*. Alfa Yayınları.

Atkinson, R. L., & Atkinson, R. C. (1995). *Psikolojiye giriş II*. Sosyal Yayınları.

Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *Leadership Quarterly, 15*(6), 801-823. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.003

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 44*(1), 1-26.

Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). Free Press.

Baysal, A. C. (1981). *Sosyal ve örgütsel psikolojide tutumlar*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

Baysal, R. Ö. (2022). İş tatmini ve iş performansının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde eleştirel düşüncenin aracı rolü: Finans sektöründe bir araştırma (Doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul). YÖK Tez Merkezi. (764951).

Berson, Y., & Avolio, B. J. (2004). Transformational leadership and the dissemination of organizational goals: A case study of a telecommunications firm. *Leadership Quarterly, 15*(5), 625-646. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.07.003

Bıyıkbeyi, T. (2019). *Benimsenmiş ulusal kültürel değerler sınıflandırılması bağlamında panoptikon, psikolojik güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki: Bir alan araştırması* (Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi). YÖK Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 543892).

Brown, C. D. (2017). The impact of socio-economic status on job satisfaction: A qualitative study. *Journal of Organizational Behavior, 45*(4), 567-580.

Brown, C., & Miller, D. (2018). Exploring the gender differences in job satisfaction: A qualitative study. *Gender, Work & Organization, 25*(1), 87-102.

Chung, H. K., & Megginson, L. C. (1981). *Organizational behavior*. Harper and Row Publications.

Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma. Doktora tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale. (Tez No. 525143).

Çelik, Y., & Demir, B. (2020). İş görenlerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin performansları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, 1*(2), 29-49.

Çöllü, E. F., & Öztürk, Y. E. (2014). Örgütlerde inançlar-tutumlar tutumların ölçüm yöntemleri ve uygulama örnekleri bu yöntemlerin değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 9*(1-2), 373-404.

Dayı, F., & Çetin, Z. N. (2021). Kişilik özelliklerinin bireylerin finansal tutumları üzerindeki rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi, 12*(3), 1234-1251.

Diener, E., & Tay, L. (2015). Subjective well-being and human welfare around the world as reflected in the Gallup World Poll. *International Journal of Psychology, 50*(2), 135-149.

Divanoğlu, S., & Usta, Ş. (2017). İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *İnönü Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi, 6*(2), 108-129.

Dunlap, R. E., & Jones, R. E. (2002). Environmental concern: Conceptual and measurement issues. In R. E. Dunlap & W. Michelson (Eds.), *Handbook of environmental sociology* (pp. 482-524). Greenwood Press.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The psychology of attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Erbir, M. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel adalet algısı ve iş tatmini düzeylerinin demografik özellikleri ve çalışma statüsüne göre farklılaşma durumu. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi, 4*, 26-40.

Erdoğan, İ. (1996). *İşletme yönetiminde örgütsel davranış* (No. 266). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde davranış* (No. 272). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını.

Eren, E. (1993). *Yönetim psikolojisi* (4. baskı). Beta Yayınları.

Eren, E. (2007). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (10. baskı). Beta Yayınları.

Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (Tıpkı 16. baskı). Beta Yayınevi.

Eroğlu, F. (2017). *Davranış bilimleri* (15. baskı). Beta Yayınevi.

Ertemiz, B. D. (2023). İçsel pazarlama uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma (Doktora tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul). YÖK Tez Merkezi. (802037)

Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R., Jr. (2004). Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. Organizational Dynamics, 33(3), 270-281. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004

Gönen, E., & Özmete, E. (2007). Finansal refah: Finansal yönetim sürecinden duyulan tatmin, finansal davranışlar ile öz-saygı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi, 11*(11), 57-69.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2009). *Career management* (4th ed.). Sage Publications.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management, 26*(3), 463-488.

Güler, N. (2024). Hizmetkâr liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki: Öğretmenler üzerine araştırma (Yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İKY Anabilim Dalı). YÖK Tez Merkezi. (850215)

Güney, S. (2004). *Açıklamalı yönetim ve organizasyon ve örgütsel davranış terimler sözlüğü*. Siyasal Kitabevi.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance, 16*(2), 250-279.

Hampson, S. E. (2012). Personality processes: Mechanisms by which personality traits "get outside the skin". *Annual Review of Psychology, 63*, 315-339.

Hmieleski, K. M., Cole, M. S., & Baron, R. A. (2012). Shared authentic leadership and new venture performance. *Journal of Management, 38*(5), 1476-1499. https://doi.org/10.1177/0149206311415419

İnceoğlu, M. (1993). *Tutum algı iletişim*. Verso Yayınları.

İnceoğlu, M. (2010). *Tutum algı iletişim* (5. baskı). Beykent Üniversitesi Yayınları.

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits--self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability--with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80-92.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior, 77*(2), 157-167.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376-407.

Kağıtçıbaşı, Ç. (1999). *Yeni insan ve insanlar* (8. baskı). Evrim Yayınevi.

Karakuş, Ç. (2019). Çalışma hayatında iş tatmini ve iş stresi: Özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerine bir araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 92-104.

Kızılçelik, S., & Erjem, Y. (1992). *Açıklamalı sosyoloji terimleri sözlüğü*, Göksu Matbaası, Konya.

Kolasa, J. K. (1979). İşletmeler için davranış bilimlerine giriş. (K. Tosun vd., Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi ve İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, No: 42.

Korkmazyürek, H., & Hazır, K. (2014). Örgütsel davranış. In Ü. Sığrı & S. Gürbüz (Eds.), *Algı, tutum ve duygular* (pp. 46-94). Beta Yayınları.

Kurt, S. (2023). İş tatmini ve işgören performansı arasındaki ilişkide kişilik özellikleri, örgüt kültürü ve stratejik çevikliğin rolü: Otel işletmelerinde bir araştırma. (Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara), YÖK Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 784328).

Maio, G. R., & Olson, J. M. (1995). Involvement and persuasion: Evidence for the different processes of persuasion for high and low involvement. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*(1), 133-146.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Novicevic, M. M., Harvey, M., Buckley, M. R., Brown, J. A., & Evans, R. (2006). Authentic leadership: A historical perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 13*(1), 64-76. https://doi.org/10.1177/10717919070130010901

Okumuş, M. T. (2021). *Esnaf ve Sanatkârlarda firma performansı sarmalında bireysel etkenlerle (Girişimcilik, özliderlik, kişilik). İş tatmini ve müşteri tatmini ilişkisi: Kahramanmaraş'ta alan araştırması*. Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş, (Tez No 680609).

Owens, B. P., & Hekman, D. R. (2012). Modeling how to grow: An inductive examination of humble leader behaviors, contingencies, and outcomes. *Academy of Management Journal, 55*, 787–818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441

Örücü, E. ve Kaçan, A. (2019). İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Eczane sektörü üzerine bir araştırma. *Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 167-189.

Özgen, H., Öztürk, A., & Yalçın, A. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. Adana: Nobel Yayınları.

Öztürk, A. (2022). Örgütsel etik iklimin iş gören motivasyonuna etkisinde örgütsel özdeşleşmenin ve iş tatmininin aracı rolü. (Doktora Tezi, Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale), Ulusal Tez Merkezi. (Tez No: 760251).

Parotta, J. L., & Johnson, P. J. (1998). The impact of financial attitudes and knowledge on financial management and satisfaction of recently married individuals. *Financial Counseling and Planning, 9*(2), 59-75.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Harvard University Press.

Robbins, S. P., Judge, T. A., & Breward, K. E. (2018). *Essentials of organizational behavior* (Canadian ed.). Pearson.

Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Free Press.

Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K., Mayer, D. M., & Peng, A. C. (2012). Embedding ethical leadership within and across organization levels. Academy of Management Journal, 55(5), 1053-1078. https://doi.org/10.5465/amj.2011.0064

Schaubroeck, J., Lam, S. S. K., & Cha, S. E. (2007). Embracing transformational leadership: Team values and the impact of leader behavior on team performance. Journal of Applied Psychology, 92(4), 1020-1030. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1020

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Smith, A., & Jones, B. (2019). Gender differences in job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 104*(3), 532-545. https://doi.org/10.1037/apl0000363

Stouten, J., van Dijke, M., & De Cremer, D. (2012). Ethical leadership: An overview and future perspectives. Journal of Personnel Psychology, 11(1), 1-6. https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000055

Şimşek, Ş., & Çelik, A. (2019). *Yönetim ve organizasyon* (21. baskı). Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş., Çelik, A., & Akgemci, T. (2019). *Davranış bilimleri* (Yenilenmiş 10. baskı). Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Diken, A. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Eğitim Yayınevi.

Uzkurt, K. B. (2022). Dijitalleşmenin iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkileri. Doktora tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Ankara. (Tez No. 756841).

Van Knippenberg, D., De Cremer, D., & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 16*(2), 113–140. https://doi.org/10.1080/13594320701262544

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
YETENEK VE ÖĞRENME

Öğr. Gör. Nuriye Seda SATIROĞLU[1]
Öğr. Gör. Asuman ÖZKAN[2]

1. Yetenek Nedir?

Yetenek; beceri, kabiliyet gibi kavramlarla eş anlama geldiği düşünülse de, insanların bir konuda diğerlerinden daha iyi olması anlamına gelmektedir. Yeteneklerimiz gelecekteki iş hayatımızın belirlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Kişilerin doğru bir şekilde yetenekleri doğrultusunda yönlendirilmeleri iş hayatlarında daha başarılı olabileceği işleri tercih etmelerini sağlar. Yeteneklerimiz hobi oluşturmamızda da bizlere yardımcı olur.

Yetenek aynı zamanda bir insanın herhangi bir zaman diliminde, yapacaklarını kolayca ve daha fazla yaratıcılık ekleyerek gerçekleştirmektir. Kişinin hedeflerini başarıya taşırken çevresinde bulunan insanları da harekete geçirebilme becerisidir. Bu bağlamda yetenek, uygulamayı bireyin doğasında üretkenliğe ve yeniliğe yol açacak şekilde tekrarlayabilen bir duygu, davranış ve düşünme kalıbıdır. Yetenek; yenilik, yaratıcılık ve zamanı etkin kullanımı kavramlarıyla ilişkilidir. Yetenek kavramının insanın doğduğu andan itibaren geldiği düşünülürse kalıtsal olduğu da varsayılmaktadır (Tabancalı vd., 2014:142).

Yetenek, genel ve kapsamlı olmasına rağmen belirli bir beceri ile sınırlandırılmayan bir kavramdır. Bir yeteneğinizin olduğunu kanıtlamak için bazı becerilerin varlığının ortaya çıkarılması gerekebilir. Yeteneğin olduğunu kanıtlayabilmek için bazı becerilerin varlığını ortaya koyabilmemiz gerekebilir. Yetenek genel bir olgudur ve bireyin bir konuda veya birden çok konuda yetenekli olduğu söylenilebilir (Ceylan, 2007:6).

Yetenekli kişiler, daima hem bireysel olarak hem de içinde bulundukları organizasyonlar için, kendilerini ve yeteneklerini geliştirmeye meyilli olmalıdır. Çünkü kişinin benliğini geliştirmek ve değiştirmek sadece yetenekleri için değil, kişinin yaşamı için de faydalı olacaktır. Kişinin yeteneklerini geliştirmesi, eğitimini ilerletmesinde ve öğrenmeyi öğrenmesinde zihinsel gelişiminde yararlı görülecektir. Bu bağlamda bireyin, organizasyona yönelik yeteneklerini geliştirmesi ve değiştirmesi organizasyonun faydasına olacaktır. Eğer organizasyonlarda ekip olarak yetenekler geliştirilmeye çalışılırsa, yetenekli bireyler, organizasyonu rekabette başarıya ve üstünlüğe götürecektir. Bu tür ekiplerin değişime ve gelişime açık olması gereklidir. Bu işletmelerde her bireyin ayrı yeteneklere sahipmiş gibi değerlendirilmesi, bu ayrı yetenekleri organizasyonda tutulması, devamlılığının sağlanması ve yeni yetenekli bireylerin kuruma çekilerek yetiştirilmeye başlanması, kurumun başarısını ve motivasyonunu her zaman artıracaktır (Öksüz,2020:212).

[1] Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Bahar Yıldırım Sağlık Hizmetleri MYO, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü, seda.satiroglu@erzincan.edu.tr, ORCID: 0009-0009-1077-699X
[2] Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Bahar Yıldırım Sağlık Hizmetleri MYO, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü, asuman.ozkan@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4954-0326

Günlük konuşmada yaygın olarak kullandığımız "yetenek" kelimesi için net bir tanım yapabilmek zordur. Yetenek, başlangıçta sahip olunan bir özellikten ziyade bir tür potansiyeli ifade eder. Yeteneğin kendisinden bahsettiğimizde bile aslında performanstan veya performansın potansiyelinden bahsediyoruz. Örneğin 15 saniyede 100 metre koşma yeteneğine sahip bir sporcudan bahsederken aslında bu performansı ancak doğru koşullarda gerçekleştirebilecek birinden bahsediyoruz. Üstelik bu performansın her denemede gerçekleşmesi beklenmez ve hatta bazı durumlarda bireyin beklenen performansı sadece bir kez göstermiş olsa bile yeteneğe sahip olduğu kabul edilir. Örneğin, 100 metre dünya rekorunu kıran bir sporcunun durumunda sadece bir kez ulaşılan hıza ulaşmış olma yeteneğinin belirlenmesi yeterli kabul edilir. Yetenek tanımını bireyin fiziksel hız yeteneği örneğinden yapmaya devam edersek, bir konudaki yeteneğinin tek bir kriteri ile ölçülemeyeceğini görebiliriz Örneğimizde bir kişinin fiziksel hızı, 100 metrelik bir mesafeyi kat etmesinin ne kadar sürdüğü ile ölçülür, ancak 100 metrelik bir mesafeyi tek tek kat etmek küçük bir çocuğun yerine getirebileceği bir görev değildir (Sayın, 2016:10).

Yetenek kavramı, bir kişinin sahip olduğu yetkinliğin bütünlüğü olarak ifade edilebilir. Bireyin ihtiyaç duyduğu becerilerinin keşfedilmesinin ve doğru kullanılmasının gelişmesini sağlamak için uygun ortamın sağlanmasının, işletme ile bağlantısının güçlendirilmesinin kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Çünkü küresel rekabet koşullarında emeğin artan önemi nedeniyle işletmelerin rekabet avantajı sağlayabilmek için yetenekli eleman kazanma konusunda ciddi bir mücadele içinde oldukları söylenebilir. Bu şartlar altında işletmeler arasındaki yetenek kavramı günden güne popülaritesini ve etkisini arttırmaya başladığı ifade edilebilir. Bu doğrultuda kurum içi çalışmalarda uzun vadede yetenek ve kurumsal performans, en büyük katkıyı yapan ve fark eden kişilerin sahip olduğu bir boyut olarak görülebilir (Taş, 2023:20-21).

Bir organizasyonun yetenek kavramını nasıl tanımlayacağı organizasyon içinde bir yetenek yönetimi sisteminin nasıl kurulacağı ile yakından ilişkilidir. Eğer bir organizasyon, yetenek kavramını doğuştan gelen bir özellik olarak algılarsa, yetenek yönetimi sistemini kaynak bazlı olarak nadir ve değerli olan insan kaynağı bulacak, bu kaynağı organizasyona çekecek ve organizasyon içinde tutacak şekilde tasarlayacaktır. Yeteneği sonradan edinilen bir nitelik olarak ele alan organizasyonlar, yetenekli çalışanları bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayacak şekilde yetenek yönetim sistemlerini kuracaktır. Yeteneği doğuştan gelen özelliklerle sonradan kazanılmış özelliklerin etkileşimi olarak gören organizasyonlar, yeteneğin bir alandan diğerine aktarılmasına odaklanacaktır. Yetenek yönetimi sistemleri, herhangi bir alanda başarılı olabilecek çalışanların kuruma çekilmesini esas alacaktır (Özel, 2018:5).

1.1. Yetenekle İlişkili Temel Kavramlar

Yeteneğin birçok kavramla ilişkisi olduğu görülmektedir. Bu kavramların incelenmesi ve aralarındaki ilişkilerin ve benzerliklerin neler olduğunun belirlenmesinin oldukça faydalı olacağı görülmektedir. Yetenek ile ilgili kavramlar; beceri, yetkinlik, yeterlilik, tecrübe, potansiyel, performans, zekâ olarak sıralanabilir.

1.1.1. Beceri

Beceri, bir kişinin bilgi ve öğrenmeye bağlı olarak belirli bir işi veya görevi uygulamasına fırsat veren nitelikler olarak tanımlanabilir. Beceri, kişinin yatkınlığına ve öğrenmesine bağlı olarak bir işi amacına uygun olarak başarılı bir şekilde tamamlanma halidir. Beceri; verimli, genişletilebilir ve sosyal olmak üzere üç temel unsura sahiptir. Bu beceriler eğitim süreci ve iş hayatı boyunca öğrenilebilir, geliştirilebilir ve zenginleştirilebilir. Beceri ve yetenek kavramını karşılaştırırsak, yeteneğin doğuştan var olduğu ve kişiden kişiye aktarılma olasılığı daha düşüktür. Beceri kavramı için de bilgi, tutum ve

öğrenmeyi şekillendirdiği söylenebilir. Aynı zamanda beceriyi kişiden kişiye aktarmak da mümkündür (Ceylan, 2007:6).

Yetenek ve beceri kavramları aynı anlamda oldukları düşünüldüğünden dolayı genellikle birbirinin yerine kullanılabilmektedir. Yetenek bir kişinin konuyla ilgili becerisini ifade eder ve doğuştan gelir. Farklı özellikleri olan yetenekli kişiler, tüm yetenekli kişiler içinde benzersiz bir yeteneğe sahiptir. Diğer insanlardan farklı ve daha iyi yaptığı bu özel becerisi, onun bu alanda sahip olduğu yeteneğini ifade eder. Yetenek kavramında yer alan beceri kavramı ise, sonradan öğrenilerek edinilen ve yeteneğin gelişimini kolaylaştıran bir kavramdır. Bu bağlamda iletişim becerileri ve sosyal beceriler örnek verilebilir (Akar, 2015:20).

Yetenekler genellikle doğuştan gelir, beceriler ise büyük oranda gelişim ve değişimin temellerini oluşturmaktadır. Becerinin temeli yetenekler tarafından oluşturulur ve her becerinin içinde farklı yetenekler bulunur. Yetenek kavramı ile ilgili olarak yapılan tanımların ortak noktalarına bakacak olursak genellikle doğuştan gelir, davranışları etkiler ve davranışlardan etkilenir. Bilişsel ve fiziksel kapasitelerimiz yetenek olarak ifade edilmektedir (Yumurtacı, 2014:192).

1.1.2. Yetkinlik

Yetkinlik kavramı, kişilerin bir işi, görevi veya üstlendiği rolle alakalı davranışlarını, motivasyonunu, teknik bilgi ve becerilerini en iyi şekilde ortaya koyabilme becerisi olarak tanımlanabilmektedir. Yetkinlik, bir kişinin beceri, benlik saygısı, onun sosyal rolü ve bir iş için motive olma ve o işte üstün performans göstermesi ile ilgili kişilik özelliklerinin temelini oluşturur. Çalışanların üstün performansları sonucunda onların yetkinliğinden bahsedilir. Yetkinlik bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirirken fark yaratan ve aynı zamanda diğer çalışanlardan farklı olarak öne çıkmaya yardımcı olan bir unsurdur. Uygun yetkinliklere sahip çalışanlar üstlendikleri görevleri daha başarılı bir şekilde yaptıkları söylenebilir. Yöneticiler bu çalışanlara daha objektif yaklaşır ve gelişimlerini arttırmak için gerekli yardımı sağlarlar (Şahin, 2017:17).

Yetkinlik; bilgi, beceri ve davranışları bir şekilde birleştirerek, kişinin belirli bir alandaki rolünü etkin bir şekilde gerçekleştirmesiyle oluşur. Beceri, öğrenme ve deneyimin bir sonucu olarak bir işi yapabilme durumudur. Becerilerin uygulanabilmesi için bilinmesi gereken bilgiler vardır. Gerekli bilgiye sahip bir kişinin becerilerini kullanarak, etkin performans gösterebilmesi için sergilenen eylem biçimi de gözlemlenebilir davranışlarından oluşturmaktadır. Öyleyse, bilgi, beceri ve davranış kavramları için yetkinliğin bileşenleridir denilebilir (Filiz, 2022:47).

Uygun yetkinliklere sahip çalışanların üstlendikleri görevlerde daha fazla başarı elde ettikleri görülmektedir. Yöneticiler ise, yetkin çalışanlara daha objektif yaklaşarak gelişimlerini desteklemek için gerekli çalışmaları yapmaktadırlar (Şahin, 2017:17). Çalışma ortamında yetkinlik sahibi iş görenlerin olması iş kalitesini ve verimliliğini arttırdığı gibi bireylerin üstlendikleri görev ve sorumluluğu yerine getirirken daha titiz davranması gerektiği bilincini oluşturur.

1.1.3. Yeterlilik

Yeterlilik kavramı 1596 yılından beri kullanılan bir terimdir. Yeterlilik kavramı "bilgi ve beceride ilerleyebilme durumu" olarak açıklanabilir. Yeterlilik, sahip olunan belirli bir beceri veya davranışta tutarlı bir şekilde üstün performans gösterme yeteneği ve bu performansın kabul edilmiş standartlara dayalı ölçülmesi anlamına gelir (Turan, 2015: 54). İş yeterliliği; kişinin motivasyonunu, kişilik özelliğini, becerisini, kendi imajını, sosyal rolünün bir yönünü ve kullandığı bilgi birikimini ifade eder. Eğitim ve gelişim için işletmelerin verimliliğini arttırmak için uygulanan stratejidir diyebiliriz. Çalışanlar iş ortamında terfi almak ve belli bir konuma gelmek için görev ve sorumluluklarını yeterlilikle yerine getirme ihtiyacı duymaktadır (Şirin, 2022:52).

1.1.4. Tecrübe

Tecrübe, bir konu veya olayla ilgili maruz kalınan durumlara müdahale edebilmek için duruma hazırlıklı olabilmektir. Farklı alanlarda yapılmış olan araştırmaların sonuçlarına bakıldığında, insanların ne kadar süredir işlerini yapıyor olurlarsa olsunlar birçok kişinin mükemmel seviyeye ulaşamadığı, hatta işe ilk başladıklarında becerilerini çok fazla geliştiremedikleri görülmüştür. Örneğin, oldukça deneyimli hesap denetim uzmanları, şirket hesaplarındaki hataların belirlenmesinde önemli becerilere sahipken, eğitimini yeni tamamlamış ve iş dünyasına yeni girmiş deneyimsiz hesap denetim uzmanlarından daha fazla tecrübeye sahiptir.

1.1.5. Potansiyel

Potansiyel, varlığı henüz ortaya çıkmamış, gizli kalandır. Potansiyel, gerçekleşme olasılığı olan kavram olarak tanımlanabilir. Çalışan bireyler açısından bakıldığında potansiyel kavramının, yeni beceriler kazanabilen veya mevcut becerilere sahip yeni oluşumlarla baş edebilen kişiler için kullanıldığı söylenebilir. Çoğunlukla bireyin mevcut pozisyonundan bir üst seviyedeki pozisyonunda gösterdiği yüksek performans için de kullanıldığı görülmektedir. İşletmeler, kuruluşlarında çalışacak olağan yetenekleri belirlerken çalışanların potansiyelini belirleme yoluna gitmelidir. İşletmeler, yaptıkları işe katkıda bulunan ve iş kültürüyle uyum içinde çalışma potansiyeline sahip kişilerle çalışmak isterler. Gerekli bilgi, beceri ve potansiyele sahip çalışanların faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle, yetenek yönetimindeki potansiyelin doğru belirlenmesi son derece önemlidir (Altınöz, 2009:8).

İşletmelerin yetenek seçiminde potansiyel kavramı önemli bir yer almaktadır. İşletmelerin potansiyeli olan yetenekli kişilerle çalışması işletme için avantaj sağlayacaktır. Potansiyelin doğru seçimi sorumluluk almasına ve kendisine verilen görevlerde gelecekte başarılı olmasına katkı sağlayacaktır. Bu nedenle işletmeler, kuruma değer katma potansiyeli olan yeteneklerle çalışmak isterler (Altınöz, 2009:9).

1.1.6. Performans

Performans; bir kişinin duygusal, devimsel ve zihinsel gücünü işleyerek herhangi bir durum ve olay hakkında almış olduğu girdileri işleyerek ortaya koyduğu başarılı çıktıları ifade eder. Doğuştan gelen yetenek, bir kişiyi ustalık düzeyine ulaştıran ve onu diğer insanlardan ayırt eden en belirgin özelliğidir. Yetenekli kişi, daha sonra aldığı eğitimle yeteneğini geliştirerek üst düzeyde performans gösterebilir. Bu durum, performans ve yeteneğin olumlu yönde bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Öğrenme ortamı, yeteneğin performansa dönüştürülmesinde gerekli olan bir ortamdır. Yetenekli çalışanlarından yüksek performans bekleyen işletmeler, yetenek yönetimi sürecinde çalışanlarının eğitimine ve gelişimine büyük önem vermektedir (Akar, 2015:19).

1.1.7. Zeka

Zeki kişiler yetenekli olarak görülebildiği için, zekâ ile yetenek kavramı arasında da ilişki olduğu yönünde öngörüde bulunulmuştur. Zekâ kavramı farklı biçimlerde tanımlanırken, zekânın geliştirilme potansiyeline ve kapasitesine sahip olduğu noktada ortak teoriler belirtilmiştir. Zekâ, yeni oluşuma ve çevreye uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlanmıştır. Öyle ki insanların çevrelerini tanıyabilmenin ve gerektiğinde deneyimlerinden yararlanabilmenin bir koşuludur. Bazı yazarlara göre zekâ; kişinin deneyimlerini karşılaştırma yapmak, karar vermek, günlük yaşamında düzeni sağlamak için kullanabilme yeteneği olarak tanımlanmıştır. İşletme yönetiminde ise zekâ kavramı, psikoteknik ölçüm ve değerleme açısından olumlu bir uyum ve kavram yeteneği olarak tanımlanmıştır. Zekayı zihinsel bir kapasite olarak gören bir yaklaşıma göre, özel veya genel yeteneklerin zihinsel yönüne zekâ denildiği belirtilmiştir (Filiz, 2022:53-54). Yetenek ve zekanın işleyişindeki değişiklikler; yaş gruplarına,

cinsiyete, ailenin içinde bulunduğu yere, sosyal ve ekonomik koşullara göre değişikliklerin neticesinde oluşur (Atli, 2007:6).

1.2. Yetenekli Çalışanlar ve Özellikleri

Yetenekli çalışanların özellikleri incelendiğinde, her birinin kendine özgü yetenekleri olduğu söylenebilir. Yetenekli kişilerin yeteneklerini kullanabileceği işlerde çalışması onlar için bir başlangıç noktasıdır. İşletmeye giriş anından itibaren her zaman ilerleme çabası içinde olmak yetenekli olarak adlandırılan çalışanların ortak özelliğidir. Yetenekli çalışan, odak noktasını belirler ve başarıya ulaşmak için mevcut veya kazanılmış yeteneği ile fırsatlar arar. Her şeyden önce, yetenekli çalışan diğer çalışanları işletme içinde etkileyerek motive eder, performanslarının artmasını sağlamaya yardımcı olur ve işletmeye yeni çalışanlar çekebilir. İşletmelerin, çalışanlarının sahip oldukları yeteneklerin kıymetini bilip takdir edebilmeleri ve çalışanlarını etkileyebilmeleri gerekmektedir. Bu yetenekleri işletme içinde etkilemenin yolu, yeteneklerini ilk etapta tanıyabilmek, değer vermek, takdir etmek, çalışan olarak değil de ailenin önemli bir parçası olduklarını hissettirmek gibi çok önemli unsurlardan geçer. Bir işletme dışarıdan gelen yetenekleri etkileyerek, işletmenin içine geçmesini istiyorsa rakip işletmelere göre farklılığını ortaya koyarak yetenekli kişileri etkileyebilmelidir. Bunun sonucunda, yeteneğine değer verilen kişi işine daha bağımlı hale gelecek, verimliliği artacak ve başarıya ulaşacaktır. Dışarıdan gelen bir yetenek, işletme için yeni bilginin kaynağını oluşturacaktır (Galaş ve Kaygısız, 2022:115-116).

Günümüz iş dünyasında, artan rekabet koşullarının bir sonucu olarak işletmeler, gelen yeteneklerin kendilerinde bulundurmanın ve tutmanın gerekli olduğunu kabul etmektedir. Gelecek yıllarda iş dünyasında çalışanların işletmeleri seçecekleri bir süreçte olduğumuzu söylemek mümkündür (Altınöz, 2009: 10). Bu durumun nedeni, yetenekli bir çalışanın yeteneğine güvenen, yeteneğinin farkında olan ve nerede olmak istediğini bilen bir birey olmasıdır. Çalışan bulunduğu yerden memnun değilse, işi kolayca bırakabilir. Bu nedenle işletmeler çalışanlarını etkileyebilecek düzeyde olmalıdır (Galaş,ve Kaygısız, 2022:117).

Yetenekli çalışanlar, işletmelerin çağa ayak uydurması, rekabet gücünün oluşturulması, gelişmesi ve büyümesi için vazgeçilmez bir unsurudur. Ancak zorlu rekabet koşulları altında işletmeler yetenekleri bulma, ortaya çıkarma veya elde tutmanın zorluğunu görmekte ve bunun için farklı uygulamalar yapmayı denemektedirler (Altınöz, 2009:10).

Yetenekli çalışanların genel özelliklerine baktığımızda, iş ve özel yaşamlarında değişim ve gelişime yönelik eğilimleri süreklilik göstermektedir. Özellikle yetenekli çalışanlar kısıtlamalara gelemezler; hırslı, zeki ve yaratıcıdırlar. Ayrıca sürekli olarak öğrenmek ve kendilerini geliştirmek isterler. Yetenekli çalışanlar şirketleri için bir değer yaratırlar, bunun yanı sıra övgüye ve takdir edilmeye gereksinim duymaktadırlar (Demircioğlu, 2010:10).

2. Yetenek Yönetimi

Yetenekli bir çalışanın yönetim biçimi olarak ifade edilen yetenek yönetimi, yeteneği açığa çıkmamış bir çalışanı da keşfetmeleri için, onları bir arada tutarak yetenekli çalışanlar ile diğer çalışanlar aralarındaki etkileşimi de teşvik etmektedir. Kısacası yetenek yönetimi, tüm işletmeye uygulanan bir insan kaynakları sürecidir (Galaş ve Kaygısız, 2022:118).

İşletmelerin etkin ve verimli olmaları, rakiplerine karşı fark yaratmaları, rekabette avantaj elde etmeleri, sürekliliği, bilgi, beceri faaliyeti sağlamaları veya diğer çalışanlara göre fark oluşturan yetenekli çalışanlara sahip olmaları ile ilgilidir. Bu nedenle yetenekli çalışanın işletmenin sahip olduğu konumu ve geleceği üzerinde pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Yetenek yönetiminin tanımlarından ve işletmeye sağladığı faydalardan da anlaşılacağı üzere, işletmede yetenek yönetimi uygulandığı takdirde sonuç; daha sadık, rakiplerine göre daha zeki davranan

ve liderlik konumuna ulaşan, kararlı ve istikrarlı bir işgücü olacaktır. Yetenek yönetimini, işletmelerin başarısını artıracak ve işletmenin hayatta kalmasını sağlayacak bir uygulama olarak ta tanımlamak mümkündür (Kareem, 2016:100). Her işletme kendi potansiyeli ve hedefleri noktasında yetenek yönetimi uygulamalarını oluştururursa, işletme içerisinde çalışanlarına doğru görevler vermesi ve doğru pozisyonlarda konumlandırması daha kolay olacaktır. Bu davranışların sonucunda, işletmede çalışanların verimliliği artacak, işletme içerisinde daha sağlıklı ilişkiler kurulacak, görev tanımı yapıldığı için herkes kendi işine odaklanacaktır.

Yetenek yönetimi, yetenekli çalışanlara odaklanır. İşletmede yetenekli çalışanlar olabileceği gibi yeteneklerini gösterme fırsatı bulamayan çalışanlar da olabileceğinden bir işletmenin bu duruma dikkat etmesi gerekir. Önemli olan diğer bir unsur ise, birçok alanda yeteneksiz olan çalışanın sadece bir alanda yetenekli olabileceğidir. İşletme böyle bir durumda çalışanın yeteneğini ortaya çıkarabileceği alanı bularak, bu alanda istihdam edilmesini sağlamalıdır. Bu nedenle çalışanların her biri yeteneksiz olarak görülmemelidir. İşletmelerin uyguladığı yetenek yönetimi çalışan bireylerin geneline hitap edebilmeli ve sadece yetenekli çalışanları desteklememeli yeni yeteneklerin de ortaya çıkmasını sağlamalıdır (Galaş ve Kaygısız, 2022:118)

Yetenek yönetimi, organizasyonun karşılaşabileceği zorluklara karşı önlem almak ve organizasyonun hedeflerine ulaşmak için organizasyonun zayıf olduğu alanlara yönelik çalışma yapmak üzere kurgulanmış ve hedefinde insan kaynakları olan bir yönetim sürecidir. Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yönetsel ve teknik geleceğinde rol oynayacak nitelikli elemanlarla doldurulması yetenek yönetiminin bir çıktısıdır (Çırpan ve Şen, 2009:110).

Yetenek yönetimi kavramı, işletmelerin hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duydukları veya ihtiyaç duyacakları yetkinliklere sahip, işletme içinden ya da dışından yüksek potansiyelli çalışanları tespit etmek, bu yetenekleri işletmeye kazandırmak, yetkinlikleri doğrultusunda organizasyona en iyi şekilde uyum sağlayarak programlı bir şekilde yetiştirilmesini amaçlayan bir sistemdir. İşletmelerin diğer çalışanlara göre üstün performans gösteren çalışanlara sahip olması büyük önem taşımaktadır (Yıldırım, 2016:57).

Yetenek yönetiminin hedefi, yüksek performans gösteren kişileri işe almak, onların gelişimlerine yardımcı olmak ve işletmede kalmalarını sağlamak olarak tanımlanır ve bu unsurlar yetenek yönetimi uygulamasının anahtarlarıdır. İşletmeler için yetenekli insan kaynaklarını cezbetmek ve onları işletme içinde kalmalarını sağlamak, önemli bir konudur. Bugün işletmeler, üstün performansa yönelik artan baskıları, şirket birleşmeleri ve rasyonel vizyon gibi nedenlerden ötürü nitelikli personel istihdamına daha önem vermektedir. Bir işletmenin başarısı, doğru kişilerin, doğru zamanda, doğru yerde bulunmasına bağlı olduğundan, işletmenin stratejik hedefleri ve kültürü, seçkin kişilerin belirlenmesini gerektirir. Rekabette üstünlüğe ulaşan şirketlerin başarısının temel nedeni, işletmenin stratejik hedefleri ve kültürüne uygun seçimler yaparak malzemeyi iyi kullanmayı bilen, gelişmeler doğrultusunda yetişmiş, tecrübeli, yetenekli, esnek ve yüksek performanslı çalışanları istihdam etmeleridir (Bingöl, 2006:184).

Yetenek yönetiminin diğer tanımlarına dayanarak; bir işletmenin ideallerini gerçekleştirebilmesi için en önemli faktör, insan kaynağı olan yetenekli çalışanlara sahip olmasıdır. Bu yeteneklerin kurum içinden ya da kurum dışından belirlenmesi ve işletmeye kazandırılması büyük bir özverili çalışmanın sonucunda oluşur. Yetenekli kişilerin kuruma kazandırılması başlayan bu stratejide, kurum kültürünü benimseyen ve bende varım duygusunu hisseden çalışanların yetişmesi gerekir. Yetenekli çalışanların devamlılığının ve sürekli kendilerini geliştirmelerinin sağlanması ve başarılarının yönetilmesi, yetenek yönetiminin doğru uygulanmasıyla sağlanır. (Yıldırım, 2016:59).

Yetenek yönetimi, işyeri için en uygun çalışanı sağlayan dinamik bir süreçtir. Yetenek yönetimi; işletmelerde becerilerini en üst seviyelere çıkarmaya yetkin çalışan adaylarını, işletmeye çekme, işletmeye alma ve uygun pozisyona yerleştirme sürecini başarılı bir şekilde yürüten, yetenekli çalışanları

ellerinde tutmak için eğitim ve gelişim politikalarını ve stratejilerini titizlikle uygulamaya koyabilmektir (Gön, 2024:46).

Yetenek yönetimi sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için öncelikle insan kaynaklarının mevcut yetenekleri belirlemesi gerekir. Uygun yeteneklerin uygun görevlere katılımına ilişkin veriler, rekabetçi pazardaki yeteneklerle karşılaştırılarak dikkate alınmalıdır. Kuruluşların kültürüne ve hedeflerine uygun yetenekli kişilerin belirlenmesi ve yönetilmesi önemlidir. Yeteneği örgüt kültürüne entegre etmek, insan kaynakların yanı sıra üst yönetimin desteğini de gerektirir (Altuntuğ, 2009:450).

Yetenek yönetimine, gereken önem verilmediği takdirde örgütsel faaliyetler başarısızlıkla sonuçlanabilir. Yetenek yönetiminin kuruluşlar için başlıca faydaları şu şekilde sıralanabilir (Atlı, 2017:58);

* Daha fazla kazanç sağlar.
* Rakiplerine karşı rekabet avantajını elinde tutabilmesine yardımcı olur.
* Çalışanların motivasyonunu ve performansını artırarak, kuruma bağlılığını sağlar.
* Üst kademeleri hedef alan çalışanların başarısında artış sağlar
* İşi bırakan çalışan sayısında azalma görülür.
* Kritik pozisyonlarda yedekleme süreçlerinde şeffaflık oluşur.
* Kurum içinde çalışanların terfilerinde artış görülür ve iş doyumu sağlanır.
* Geleceğin liderleri olarak görülen çalışanların kısa sürede tanınmasına yardımcı olur.

2.1. Yetenek Yönetiminin Boyutları

2.1.1. Yetenekli Çalışanları Etkileme ve İşe Alma

Gerekli planlamanın yapılmasının ardından yetenekli çalışanları işletmeye çekmek ve doğru adaylarla çalışmaya başlamak, işletmenin devamını sağlaması açısından atılacak ilk adımlardan birisidir. İşe alım süreci, yetenek yönetimindeki pazarlama işlevine benzemektedir. Bu nedenle işe alım yöneticisi, pazarlama yöneticisi gibi düşünmeli ve onun gibi hareket etmelidir. Doğru adayı bulabilmek, onun için doğru teklifleri sunabilmek, bunu yaparken de kendisinde var olan farklı yeteneklerini ortaya çıkarabilmek, yani bir anlamda kendisine yatırım yapmak durumundadır (Tabancalı, 2022:11).

Kuruluşların işveren markasını değerlendirmesi örgüte dâhil etmek istedikleri yetenekli çalışanları etkileyen önemli bir faktördür. İşveren markasının temel sorumluluğu, yetenekleri çekmede verimliliği artırmak, yönetimin yetenekli çalışanları organizasyona bağlamasına yardımcı olmaktır. İşveren markasının temel sorumluluğu; yetenekli çalışanları kuruma çekmede verimliliği artırmak, yönetimin yetenekli çalışanları organizasyona bağlanmasına yardımcı olmaktır (Barrow ve Mosley, 2007:150 - 151).

Yetenekli çalışanların kuruluşa alınması insan kaynakları stratejileri kapsamında yer almaktadır. Yetenekli personelin işletmeye çekilebilmesi ve uzun yıllar çalışma faaliyetlerini yürütebilmesi için çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin ön planda tutulması gerekmektedir. İşletmelerin faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve işletmenin geleceğe yönelik hedef ve planlarına ulaşmaları yetenekli çalışanlarla mümkündür. Yetenekli bireyleri örgüt içerisine çekmek için birtakım yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerin en önemli olanlarından biri beyin avcılığı yöntemidir. Beyin avcılığı yöntemi kullanılarak yeteneklerini ve performansını kanıtlamış çalışanlara ulaşılır. Çalışanlarla ilgili çeşitli veriler toplanır ve örgütün ihtiyaçları ile karşılaştırmalar yapılır. Beyin avcılığı yöntemi, geçmişten günümüze işletmeler için en temel stratejilerden biri olarak kabul edilmektedir. Beyin avcılığı yönteminde yapılan tüm uygulamalar, devamlı yenilik ve değişim unsurlarını göz önünde bulundurmaktadır. Beyin avcılığı

stratejisini uygulayan kişiler insan kaynakları departmanındaki işe alım ekiplerinde yer alan kişilerdir. Beyin avcılığı yönteminde önemli olan, iş başvurusunda bulunmayan kişileri de bularak, onların ilgisini çekmeyi başarmaktır (Şirin, 2022:58). Bu yöntem ile yetenekli çalışanların bulunması ve işe alınması daha kolay hale gelmektedir. Yöntemin işletmelere sağladığı fayda, yetenekli çalışanlara sahip olmak ve işletmenin ürün pazarında yüksek performans gösterecek kişilere ulaşmasını kolaylaştıracaktır.

Seçim döneminde, işe alınacak kişilerin becerileri, yetenekleri, taşıdıkları bilgileri, motivasyonu ve işe ilişkin diğer özellikler hakkında daha detaylı bilgi alınarak başvuru yapan adaylar arasından en uygun çalışanın seçimi yapılır. Yetenekli çalışanların işe almak söz konusu olduğunda seçim süreci normal süreçlerden daha farklı şekilde uygulamalar içermesi gerekmektedir. İşletmeler üstün vasıflı kişileri kendi yapılarına çekmek için farklı yöntemler uygularlarsa, farklı sonuçlar elde ederek kendilerini diğer rakiplerinden farklı konumlandırma şansına da sahip olacaklardır (Mayda, 2022:28)

Yetenekli adayları işletmeye çekebilmek ve gerekli görülen pozisyonlara yerleştirebilmek için, kurumu diğer kuruluşlardan farklı cazibe merkezi haline getirecek sıra dışı ve özgün uygulamalarla donatmak gerekmektedir. Bu faaliyetler için, cazip çalışma ortamları, ödül ve ek ücret sistemleri, çoklu kariyer fırsatları ve yarar paketleri gibi sosyal yardım uygulamaları örnek olarak gösterilebilir (Avcı, 2019:125).

Günümüz şartlarında yetenekli çalışanları etkileyebilmek için; beklentilerine uygun, esnek çalışma olanakları, aidiyet duygusunu sağlamayı amaç edinen işletmelerin sunduğu sosyal fırsatlardan yararlanabilme (tatil, gezi turları, konserler, kültürel etkinlikler), organizasyon ve ekip çalışmasına uyum sağlayacak ortak faaliyetler, kurumsal ve sosyal konuları içeren eğitim ve gelişim fırsatları, çevrimiçi eğitim modelleri, dijital ortamlar gibi konulara daha fazla ağırlık verilmesi gibi ek cazip fırsatlar sunulması örnek gösterilebilir (Mayda, 2022:26).

2.1.2. Yetenekli Çalışanların Yerleştirilmesi

Yetenekli çalışanların belirlenmesi ve yönetilmesi kadar işe yerleştirilmesi de büyük bir öneme sahiptir. İşletmelerde yetenek istihdamını sağlayan temel kriter yetenekli çalışanların işe yerleştirilmesidir. Yerleştirme uygulamasında çalışanların özellikleri ve iş ile ilgili motivasyonları ön planda tutulmaktadır. Kuruluşların amaçlarının gerçekleştirmesinde çalışanların katkıları ve yetenekleri de büyük bir önem taşımaktadır. Yetenekli çalışanlar daima kendi planlarını kendileri yapmayı tercih ederler ancak zorunlu bir uygulamayla karşılaşmaları durumunda performanslarının ve motivasyonlarının düştüğü, işten uzaklaştıkları, işletmeye karşı bağlılıklarının olumsuz yönde etkileneceği bilinmektedir (Akar, 2012:18).

İşletmelerin çalışanlarını kariyer yönetimi ve performans konusunda yeteneklerine uygun pozisyonlara yerleştirmeleri çok önemli bir kriterdir. İşletmelerin temel amacı, doğru kişilerin doğru pozisyonlarda çalışabilmelerini sağlamaktır. İşletmeler, yetenekli çalışanlarını yetenekleri doğrultusundaki işlerde çalıştırabilmek için onların hangi yeteneklere sahip olduğunu bilmeleri gerekir. İşe alım sürecinden sonra önemli bir diğer nokta hangi pozisyonda çalışırlarsa işletmeye daha fazla katkı sağlayacaklarıdır. Yeteneklerine uygun işlerde çalışmaları ise, çalışanların kendilerini daha fazla geliştirmelerine ve işe karşı olumlu tutum beslemelerine yardımcı olacaktır.

2.1.3. Yetenekli Çalışanları Yetiştirme ve Geliştirme

Uygun imkan ve ortamlar sağlanırsa potansiyel yeteneğin keşfedilebileceği ve bir eylem olarak gözlemlenebildiği takdirde de geliştirilebileceği ifade edilmiştir. Artan rekabet nedeniyle kuruluşlar, çalışma ortamına uyum sağlayabilmek için sürekli kendilerini yenilemeleri gerekir. Bunun sağlanması için işletmeler, en değerli kaynakları olan yetenekli çalışanlarını eğitmek ve geliştirmek zorundadırlar (Mayda, 2022:31).

İşletmelerde çalışanların yeteneklerini geliştirmek için ilk olarak iş planlaması yapılmalıdır. Yapılan planlamada çalışanlara doğru roller tanımlanarak onların ihtiyaçları doğrultusunda eğitim almalarını sağlayacak gerekli destek verilerek işlerin gelişmesine imkân tanınmalıdır. İşletmeler yetenek geliştirme süreci ile performans yönetiminin uyumlu işleyişi sayesinde çalışanlarına doğru rollerde sorumluluk vererek onların gelişimlerine olumlu yönde katkı sağlamaktadırlar.

Çalışanları geliştirmek için, iş becerilerini artıracak eğitim programları düzenlemek, iş başarılarını değerlendirerek ve gerektiğinde danışmanlık sağlayarak gerçekleştirilebilir. Teknolojinin hızla gelişmesi, eğitimi önemli bir unsur haline getirmiştir. Gelişmekte olan ülkeler için eğitim konusu büyük bir öneme sahiptir. Bu ülkelerin çalışanlarından beklediği görevlerden biri gelişmiş ülkelerdeki teknolojiye geçiş konusunda bilgiye sahip olmak ve kendi teknolojilerini oluşturabilecek bilgi, beceri ve yaratıcılık konusunda kendilerini geliştirebilmek yer almaktadır. Bu durumda, insan kaynakları eğitiminin, çalışanın eski becerilerini günün şartlarına uygun hale getirip, yeni beceriler geliştirmeyi amaçladığını göstermiştir (Yüksel, 2000:198-199).

Kurumlar bir bireyi işe alındıktan sonra, o bireyin eğitimi ve gelişimi bakımından eksikliklerini belirleyerek, gereksinim duyduğu eğitim türlerinin neler olduğunun tespitini yapmakla yükümlüdür. Genel olarak yöneticilere yönelik eğitim ve gelişim, alt seviyedekilerden daha geniş çerçevede gerçekleştirilir. Kişinin daha geniş yönetim deneyimi kazanabilmesi için ilgili kişinin bir işten başka bir işe aktarılması, iş sürecinde karşılaştıkları ortak sorunların yapılan tatbikatlara dönüştürüldüğü rol oynama çalışmaları ve hiyerarşik olarak üstün astına danışmanlık yapabilmesi, bu konuda yapılan uygulamalar arasında bulunmaktadır. Yönetsel eğitim, teori ve uygulama yönünde yürütülmektedir. Bu uygulama, düşük düzeyde eğitim ve gelişimler için söz konusu değildir (Hodgetts, 1999:580-581).

2.1.4. Yetenekli Çalışanları Elde Tutma

Elde tutma kavramını, çalışanların belirli bir zaman diliminde organizasyon içerisinde tutulması şeklinde tanımlayabiliriz. Elde tutma yöntemi, diğer yetenek yöntemlerine göre oldukça önemli bir yöntemdir. Bunun temel nedeni, işletmeye yarar sağlayan çalışanların kuruluş içerisinde iş faaliyetlerini sürdürmeleridir. Günümüzde yetenekli çalışanlar için esas kriter, performans ücret dengesi olarak ifade edilmektedir. Her kurumda yetenekli çalışanların belirli temel ihtiyaçları ve arzuları bulunmaktadır. İnsan kaynakları biriminin elde tutma yöntemini kullanabilmesi için çalışanlarına artık daha fazla yeniliğe açık uygulamalar sunması gerekmektedir. İş çeşitlendirme, kariyer yollarının netleştirilmesi, çalışma modellerinde esneklik, ödül sistemleri gibi birçok uygulamanın yenilikçi bir bakış açısıyla sürekli gözden geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların istekleri doğrultusunda gerçekleştirilen tüm faaliyetlerin, işletmelerin sürekliliği ve rekabet avantajı üzerinde olumlu yönde etkisi vardır (Akar, 2012:19).

Yetenekli çalışanları elde tutmak, yetenek yönetimi sürecinin en kritik adımlarından birisidir. Yetenekleri elde tutmak; çalışanların yeteneklerini koruyarak işletmede sürekliliğini sağlamak, beklentilerini doğru anlamak ve motivasyonlarını arttıracak yöntemler uygulamakla paralellik göstermektedir (Tabancalı,2022:12).

İşletmeler, yetenekli çalışanlarını elde tutabilmek için kurumun iç ve dış faktörlerine dikkat etmelidirler. İşverenin kurum kültürünün kontrolü dışında kalan ve çalışanın kurumdan ayrılmasına neden olabilecek diğer dış fırsatları ve dış faktörleri kontrol edememesi çalışanın kurumdan ayrılmasına sebep olabilmektedir. Yetenekli çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri bir çalışma ortamının sağlanması çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını arttıracağı öngörülmektedir. Çalışanların yöneticilerine güven duymaları ve örgütsel destek hissetmeleri için etkili bir kariyer planlamasının yapılması, eğitim programlarının hazırlanması gibi uygulamalar yetenekli çalışanları elde tutabilmek için yapılması gereken önemli çalışmalardır. Yetenekli çalışanları organizasyonda tutmak için sürekli

iyileştirme felsefesinin, etkili iletişim tekniklerinin ve mükemmel bir imaj yönetimi planlamasının benimsenmesi oldukça önemlidir (Yıldırım, 2017:69).

Kuruluşun, çalışanlara maaşlarının yanı sıra finansal olarak da yararlanabilecekleri ek paketler sunması, iş -yaşam dengesi için uygun çalışma ortamı yaratması, çalışanlara karşı destekleyici ve takdir edilen bir kültür yaratması, örgütlerin performansını artırmasını daha olası hale getirebilir. Çalışan bağlılığı konusunda yapılan çalışmaların sonuçları detaylı şekilde incelendiğinde, çalışanların işlerinden ayrılma nedenlerinin neler olduğu ortaya çıkmıştır. Maddi kaynaklı somut nedenlerin yanı sıra ast üst ilişkilerinde yaşanan gerginlikler, çalışanın işi dışında bir hayatının olmasına saygı gösterilmemesi, rollerin doğru dağıtılmaması, kariyer yapacakları alanların belirsizliği ve kuruma karşı güvensizlik gibi sebepler çalışanların işten ayrılma niyetine girmelerine neden olmuştur. Bu nedenlerden dolayı çalışanlar alternatif iş fırsatlarını değerlendirme yoluna gitmişlerdir. Günümüz yaşam koşulları, iş hayatında daha esnek çalışma koşulları sunma zorunluluğunu artırmıştır. Çalışanların iş yaşam dengesinin ve motivasyonunun önemi yetenek yönetimi için önemli bir unsur oluşturur. Yetenekli çalışanlar kuruluşa sağladıkları faydaların bilincinde olup, iş yaşam kalitesini arttırmaya ve iş süreçlerini kendi kontrolleri altında sürdürmeye önem vermektedirler (Altınöz, 2009:89).

Çalışanların işten ayrılmalarına sebep olan faktörlerden biri de, takdir edilmemeleri ve ödüllendirilmemeleridir. Oysaki tüm çalışanlar, çabalarının ve gayretlerinin görülmesini, gösterdikleri performansın fark edilmesini, başarı ve yeteneklerinin işverenleri tarafından takdir edilmesini isterler. Takdir edilmek, onları daha motive edecek ve işyerine bağlılıklarını artıracak, işinde daha verimli olmasını sağlayacak bir etmendir.

Çalışanların işine devam etmesini etkileyen faktörlerden biri de çalışana tatmin duygusu verecek ve geleceğe yönelik plan yapmasını sağlayacak kariyer planlamasıdır. Çalışanın yeteneği olmasına rağmen, kendisi için umut verici bir geleceği olmayan ve kariyerinde yükselme fırsatlarının tanınmadığı bir işletmede kalmak istemeyecektir (Mayda 2022:34).

3. Örgütsel Yetenekler

Örgütsel yetenek kavramı, yetenekleri bütünleştirip sürdürmesini sağlayan bir rekabet avantajı kaynağı olarak finansal, teknolojik ve stratejik dönüşümü yapabilme ve yapıya uyarlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Örgütün tüm fiziksel faaliyetlerini ve özellikle orta ve üst düzey çalışanların yeteneklerinin bütününü ifade edebilir. Örgütsel yetenekler, işletmelerin karar verme ve uygulama süreci ile ilgili iç ortamlarına yoğunlaşarak dış tehditlere karşı kendi rekabet avantajlarını kullanma yeteneklerini ifade etmektedir. Bununla birlikte yeni üretim işlevleri oluşturmak gibi organizasyonun bireysel kapasite ile ilişkili dinamik ve ortak alışkanlıklardır (Zehir ve Acar, 2005: 17-18).

Örgütsel yetenekler, örgütlerin kendi yeteneklerini kullanabilme becerisi olarak ifade edilmektedir. Yeteneklerimiz, yeni üretim fonksiyonlarının oluşturulması gibi örgütün etkililiğini devamlı olarak arttırdığı durumda yönetimin kapasitesine dair örgüt tarafından edinilen dinamik alışkanlıklardır (Lipman ve Rumelt, 1982:418-438).

Örgütsel yetenekler, işletmelerin kendisini farklılaştırma ve avantajlı iç süreçler ve yapılar oluşturma ve geliştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Yetenekler ayrıca hem iç hem dış değişikliklere uyum sağlayabilmeleridir. Bununla birlikte rakip işletmeler için de eşit olarak dağıtılan veya müşteri için değer yaratmayan yetenekler stratejik üstünlük kurmaktan mahrumdur.

Örgütsel yeteneklere kurumsal yetenekler de denilmektedir. Örgütsel yetenekler, rakiplere göre avantaj sağlayacak ve müşteriler için değerli işlevler sağlayacak üstün performans yaratmak için becerilerin, sistemlerin, varlıkların ve değerlerin bir araya gelmesini sağlayan önemli süreçlerdir. Bu nedenle yetenekler, üstün bir rekabet pozisyonu elde edebilecek kaynakların (bilgiler ve beceriler,

varlıklar, süreçler, soyut-somut) bir kombinasyonunu gerçekleştiren iş performanslarının entegrasyonu şeklinde ifade edilebilir (Campbell ve Luchs, 2002:23).

Örgütsel yetenekler, işletme içindeki alıcılar tarafından uygun bir şekilde tasarlanmalıdır. Değişime uyum sağlayabilmek ve değişime karşı esnek olabilmek stratejik yönetim için önemli olduğu kadar gerekli de olan bir unsurdur. Tüm bu açıklamalar sonucunda işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için kendilerine özgü yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. İşletmeler, rakiplerine göre iyi oldukları bu alanlardan bir veya daha fazlasında bireylerin gelişen teknolojik temel yeteneklerini geliştirerek rekabet avantajı kazanmalıdır (Yamen, 2010:3).

Örgütsel yetenekler, bir işletmenin gerçekleştirilen faaliyetlerini rakiplerine göre daha iyi bir şekilde yerine getirebilmesi veya kaynaklarını rakiplerine göre daha iyi kullanma kapasitesidir. Yeteneklerin belirlenme işi ve değerlendirme işi çok zor olduğundan, ticarete konu olmaları ve bilançoda gözükmeleri de oldukça güçtür. Örgütsel yeteneklere örnek verecek olursak; hızlı şekilde yeni ürün geliştirme, örgüt kültürü ve yönetim kapasitesi gösterilebilir (Seviçin, 2015: 3).

Örgütsel yetenek kavramı için işgücünün sahip olduğu yeteneklerin; bilgilerin, becerilerin ve zihinsel kabiliyetlerin karışımları ve çalışan kişilerin daha fazla üretebilmesini sağlayan potansiyelidir. Örgüt yeteneğini açıklarken, örgütsel başarıyı sağlamak için kritik önem arz eden, gözlenebilen, aynı zamanda ölçülebilen bireysel performansın örgüte yansıması şeklinde ifade etmektedir. Örgütsel yeteneğe sahip olan bireyler, belli bir aşamanın üzerinde potansiyele, beceriye, yetkinliğe ve performansa sahip, örgütlerin birbirleriyle devamlı karşı karşıya kaldıkları gelişimi ve değişimi yönetebilecek ve örgütleri amaçlarına ulaşmalarında ve gelişmesinde etkili şekilde rol oynayan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yetenek kavramı, stratejik finansal, teknolojik dönüşümü yaparak yetenekleri örgütlere uyarlaması ve entegre edilebilmesidir (Gündüzalp ve Özan, 2018:16-17).

Bir örgütün, birbirlerini devamlı şeklide etkileyen pek çok alt sisteminin olduğunu ve bu alt sistemlerin organizasyonun kendine özgü yapısı içerisinde birlikte çalıştıklarını belirtmektedir. Bu açık sistemlerin, kendi içindeki dengeyi koruması için sahip olduğu alt sistemlerin dengede olmasını ve bir bütün şeklinde örgütün çevresi ile uyum halinde olmasını sağlayan koruma mekanizmasına sahip olduğu görülmektedir. Örgütsel yetenekleri üstün olan şirketlere baktığımızda uyum mekanizması, süre içinde değişiklik gösteren dinamik çevreye uyum başarılı şekilde sağlamaktadırlar. Bu sistemlerden biri olan yönetimde durumsallık yaklaşımı işletmelerin; yönetimle alakalı tüm olayları, işletmenin kendinde var olduğu yeteneklere, işletmenin çevresel koşullarla ilişkisine ve unsurlarla ilişkisine, kullanmış oldukları teknolojinin ve işletmede çalışan personelin özelliklerine göre ele alması gerektiğini ve çözmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Eren, 2011:55-72).

SWOT analizi yapıldığı zaman; işletmenin güçlü yönleri arasından en önemli görüleni; işletmenin sahip olmuş olduğu kaynağın rakiplere göre daha üstün olması ve bunun da pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde sunmasıdır (Pearce ve Robinson, 2015:135).

Şirkette görev yapan yöneticilerin temel yeteneklerden dinamik ve çok verimli bir şekilde faydalanabilmeleri için temel yetenekler hakkında çok iyi bilgi sahibi olmaları gerekir. Birçok yönetici, şirketlerinin iyi yaptığı işler hususunda bilgi ve fikir sahibidir. Fakat şirketin yetenekleri ile hizmetlerin rekabet gücü arasında belirgin bir bağlantı kurmakta zorlanır. Bu nedenle temel yetenek yönetiminde ilk yapılması gereken görev, bunların bir envanterini çıkarmaktır. Bundan sonra artık şirketler, temel yetenek listelerini oluştururken "müşterinin algıladığı değer" testine tabi tutmalıdır. Bu yetenek ile fayda arasındaki bağı anlayabilmek, şirketler için kritik öneme sahiptir. Bundan sonra ise, temel yetenekleri rakip firmalar ile karşılaştırmak gerekir. Bu karşılaştırmayı yaparken hem geleneksel rakipler dikkate alınmalı hem de potansiyel rakipler dikkate alınmalıdır. Yetenek belirleme aşamasına üst yöneticilerin katılması mutlak önem arz eder. Uzun zaman alan toplantılar, beyin fırtınası şeklindeki tartışmalar, hiç beklenmedik yaklaşımlar, o şirketin yeteneklerini fark etmesi için esnek yapıda bir ortam oluşturur ve

yeteneklerin keşfedilmesi, şirketin gelişmesi için büyük katkı sağlamaktadır (Hamel ve Prahalad, 1996: 289-292).

4. Öğrenme Kavramı

Birey, toplulukları oluşturan ve içinde yaşadığımız ilişkilerle anlam kazanmış olsa da onlardan bağımsız olarak kendi başına bir kimliği ve varlığı olan kişiyi ifade etmektedir (Demir ve Acar, 1997: 39). Birey kelimesi ile insan varlığı ve kimliği işaret edilmekte ve daha fazla teknik bir terim olarak karşımıza çıkan sosyoloji, psikoloji ve hukuk vs. gibi bilim dallarında çok sık kullanılmaktadır. Bir varlık olan insanın yani kişinin öğrenme yeteneği ve öğrenme düzeyi, kişinin yaşına, kişinin zekâsına ve içinde bulunduğu ortama ve genel uyarılmışlık düzeyine bağlı olarak değişmektedir (Özbek, 2005:71–72).

Toplumu oluşturan insanlarda kalıtım yoluyla geçmiş olan içgüdüsel davranışlar oldukça az olarak nitelendirilmektedir. Bunlar; göz kırpma refleksi, göz bebeği refleksi, salya refleksi ve diz kapağı refleksi gibi doktorların normal olarak kabul ettikleri reflekslerde görülen çoğunlukla öğrenilmemiş tepkilerimiz vardır. Ancak bunlar insanı ve insan davranışlarını anlamamız için yeterli olmamaktadır. İnsanlardaki bu mirasın hem tür açısından hem de kişi açısından bakıldığında en önemli yönü, bazı öğrenme yeteneklerinin mevcut olmasıdır. Bu kalıtımsal olarak nitelendirdiğimiz yetenekler bireyden bireye farklılık gösterir. Fakat sonuçta bireyi, diğer bireylerden farklı kılan en önemli şey öğrenebilmektir. Belli bir dili konuşma aşamasına gelmemiz, tutumlarımız, ön yargılarımız, dünyayı ve olayları ayrı şekilde algılamamız öğrenme sayesinde gerçekleşmektedir (Morgan, 1984:76).

İnsanlar hayatları süresince karşılaşmış oldukları farklı durumlarla etkileşim içindedirler. Öğrenme, bahsi geçen etkileşim sonucunda bireyde oluşan kalıcı davranış değişiklikleridir. Öğrenme ile insanlar bilgiyi, beceriyi, tutumu ve değerleri kazanmaktadırlar. Fakat bunu her etkileşimin sonunda birey mutlaka bir şey öğrenir şeklinde ifade etmemiz doğru olmamaktadır (Dilci, 2014:14-15).

Öğrenme fiili, kişinin hem yeni bir davranış kazanmasına, hem de şu an için kendisinde var olan davranışını gözden geçirerek gerektiği zaman değiştirebilmesine sebep olmaktadır. Kişinin yaşamda kalabilmesi, hayatını idame edebilmesi ve gönlünce yaşayabilmesi için, hayatı boyunca daima sürekli öğrenmek ve bu doğrultuda öğrendiği becerilerini, bilgilerini, tecrübelerini, tutum ve davranışlarını geliştirmek zorunda olduğu bir gerçek olarak bilinmektedir. Bireyin bir kişilik edinmesinde, zaman geçtikçe yeni ve kimi zamanda kalıcı tutum ve davranış kazanmasında, etrafıyla iletişimini sağlamak için herhangi bir dil öğrenmesinde, içinde yaşadığı toplumun değer yargılarını anlamasında, tecrübe sahibi olabilmesinde de vs. öğrenme fiili, o insanın hayatında en önemli unsurlardan biri olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla öğrenme kavramı; sosyal, bilişsel, psikolojik, düşünce, dil, algı, bellek, güdülenme ve dikkat gibi çok fazla değişkenin etkileşimi ile oluşmaktadır (Aydın, 2001:185).

Bireyin davranışlarının neredeyse tümü, öğrenmesinin ürünü olarak tanımlanmaktadır. Bir davranışın öğrenme ürünü olarak kabul edilmesi için, kalıtım ile getirilmemiş olması gerekir, yinelenebilmesi gerekir, ölçülebilmesi ve gözlenebilmesi gerekir (Başaran, 2000:132).

Psikologlar öğrenmenin gerçekleşebilmesi için genel olarak bazı ölçütlerin yerine getirilmesi gerektiğini savunmaktadırlar. Psikologlara göre öğrenmenin gerçekleşmesi için yerine getirilmesi gereken üç ölçüt:

1. Davranışlarımızda bir değişiklik olmalıdır.
2. Davranışlarımızdaki bu değişiklik kalıcı olmalıdır.
3. Davranışlarımızdaki değişiklik, bir yaşantı ürünü (Bireyin çevresi ile etkileşimi sonucu) olmalıdır.

Bu ölçütlere bağlı olarak öğrenmeyi tanımlayacak olursak; yaşantı ürünü olmalıdır ve nispeten kalıcı izli bir davranış değişikliği olmalıdır. Hastalık, büyüme, yorgunluk, ilaç kullanımı gibi durumların sonucunda kişide meydana gelen davranış değişikliklerinin öğrenme olamayacağı verilen ölçütlere baktığımızda anlaşılabilmektedir (Akbaba, 2012:3).

Öğrenme kavramını açıklarken davranışsal açıdan yaklaşmış ve öğrenme sonucunda davranış değişikliğinin olması gerektiğini ifade etmiştir. Öğrenme kavramını, genellikle herkes tarafından "bilgi edinme" şeklinde ifade etmiştir. Öğrenmenin gerçekleşmesi için bilgiler davranışa dönüşür ve daha önce yapılamamış bir durumun yapılır hale geçmesi gerekir (Toylan ve Göktepe, 2010:62).

Öğrenme kavramına geniş anlamda bakacak olursak, bir uyum süreci olarak da ifade edilmektedir. Öğrenme vasıtasıyla insanlar yaşam şartlarına daha iyi uyum sağlayabilmek için yeni davranış şekilleri kazanırlar. Her öğrenme teorisi öğrenmeyi kendi görüşleri doğrultusunda tanımlamaktadır. Günümüze bakılacak olursa öğrenme üzerinde en etkili iki yaklaşım dikkat çekmektedir: Bunlardan birincisi Davranışçılık ekolü, ikincisi Gestalt ekolüdür. Davranışçılık ekolü öğrenmeyi; uyarıcı ve tepki arasında bağ kurma olarak tanımlamaktadır. Gestalt ekolü ise öğrenmeyi tanımlarken kognitif yapıda bir değişme olarak ifade etmektedir. Bir problem çözme olayı olarak ele alırsak öğrenme; 'güdülenmiş bireyin hedefe doğru ilerlerken, karşısına çıkan engeli farklı farklı sınamalarla aşarak hedefe varması ve gerginlikten kurtulması' olarak tanımlanmaktadır. Tanımlardan yola çıkılarak; öğrenme dar manada bir davranış değişikliği olup, problem çözümü, uyum, kişilik gelişimi gibi farklı birçok fonksiyonel özelliğe sahip olduğu görülmektedir (Akbaba, 2012:3).

Öğrenme; belli olmayan teknolojik, pazar şartlarında oluşan rekabeti, bolluğu, yenilikleri geliştirmek ve bunu elimizde tutmak için örgütlerin yaptığı bilinçli bir girişim şeklinde tanımlanabilmektedir. Öğrenmede çevresel bazı belirsizlikler öğrenmeyi zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla belirsizlikler büyük çapta öğrenmeyi gerekli kılmaktadır. Örgütler, öğrenmedeki değişim süresi boyunca uyumlarını, etkinliklerini geliştirebilmek için öğrenme faaliyetini gerçekleştirirler. Öğrenme kompleks ve dinamik çevre yapısına daha süratli ve etkin tepki vermeyi sağlamaktadır. Öğrenme, bunun yanında, örgütlerde bilginin paylaşımını, iletişimini, anlama kapasitesini ve karar verme niteliğini artırır. Örgütler üzerine yapılan çalışmalarda, araştırmaya konu olan firmaların neredeyse hepsinde sistemli bir şekilde öğrenmenin varlığından söz etmek mümkündür (Nevis ve Dibella, 1995:77).

5. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Örgütsel öğrenme; işletmelerin yürütmüş oldukları etkinlikleri ve kültürel faaliyetler çerçevesinde oluşturmuş olduğu iş ve bilgi programları, sahip olmuş oldukları işgücünün farklı yeteneklerini pozitif şekilde değiştirerek örgütsel etkinliklerini geliştirdikleri yol olarak tanımlanabilmektedir (Dogson, 1993:375).

Bu kavramı tanımlamaya öğrenmenin psikolojik boyutu üstünde durarak başlamamız daha doğru olacaktır. En geniş tanımıyla öğrenme, davranışlarda meydana gelen bir değişim olarak tanımlanmıştır. Bu değişiklik iyiye doğru olabileceği gibi kötüye doğru da olabilir. Davranışlardaki bu değişime öğrenme diyebilmemiz için bu değişimin oldukça kalıcı şekilde olması gerekmektedir. Buna ek olarak, öğrenmenin oluşabilmesi için bir çeşit tekrar ve deneyim söz konusu olmalıdır. Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için tekrar ve deneyimin herhangi bir şekilde pekiştirilmesi gerekmektedir. Eğer tekrar ya da deneyimi pekiştirme takip etmezse, değişen davranış bir zaman sonra yok olur (Baysal,1996:66).

McGill ve Slocum'um örgütsel öğrenme kavramı incelendiğinde, örgütlerin tecrübelerinin nitelik, şekil ve sonuçlarının ayrımına varmış oldukları ve bu tecrübeleri anlamaya yönelik olarak zihni modeller geliştirmiş oldukları işlemler bütünü olarak kabul edilir. Öğrenen örgütler kendi tecrübelerini

şekillendirerek ve bu işlemlerden öğrenerek neyin etkili olduğunu keşfetmektedirler. Öğrenen örgütler çevresini sürekli tarayan, kişinin kendini uyaran ve kişiyi kontrol eden örgütler olarak karşımıza çıkmaktadır (McGill ve Slocumun, 1993:67).

Öğrenme, örgütte bulunan kişilerin sorun olarak nitelendirilen bir durumla karşı karşıya kaldıkları ve örgütün genelinde onu araştırdıkları durumda oluşmaktadır. Bireyler; olmuş olan, gerçek durum ve gerçekleşmesi beklenilen sonuçlar arasında uyumsuzluk olabileceğini fark eder. Bu uyumsuzluğa ait düşünme süreci ve daha ileri bir fiil ile tepkide bulunurlar. Bu durum kişilerin örgüt imajını ya da örgütsel olayları kavrama şekillerini değiştirmelerine ve eylemlerini yeniden şekillendirmeleri için öncülük eder. Bu sayede beklentileri su yüzüne çıkar ve mevcut durumda kullanılan teori içinde değişim meydana gelir (Argyris ve Schön, 1996:16).

Günümüz örgüt yaşamında belirlenmiş olan hedeflere ulaşabilmek için yapılması gerekli diğer uygulamalar durmadan ve etkin bir öğrenmeyi de gerektirmektedir. Şu sebepledir ki çok çabuk değişmelerin yaşandığı günümüzde, örgütlerin dimdik ayakta kalarak etkinliklerini sürdürebilmeleri ve birbirleri ile rekabet edebilmeleri ancak ve ancak kendilerini sürekli yenileme hareketi, değişim, durumlarını iyileştirme gibi olgularla mümkündür. Bu durumu gerçekleştirmenin en önemli yollarından biri de örgütsel öğrenmedir. Hakikaten sürekli bir ilerleme ve gelişim, çalışanların ve örgütün kendilerini öğrenmeye adamaları için gerekmektedir (Garvin David, 1993:78).

Örgütsel öğrenme kavramına dair geniş, kapsamlı ve detaylı bir tanım Robey ve arkadaşları (Robey, vd., 2000:129) tarafından yapılmıştır. Yapılan bu çalışmada örgütsel öğrenme, farklı öğrenme aşamalarından ayırt edilerek, örgütsel bir aşama şeklinde tanımlanmıştır. Literatürde; bütünsel olarak değerlendirildiği zaman, Robey ve arkadaşlarının açıkladığı tanımın geliştirilmiş hali, kapsamlı, operasyonel bir örgütsel öğrenme kavramının kavramsallaştırmasına ulaşmada etkili olacağı anlaşılmaktadır. Bu bağlam içinde örgütsel öğrenme kavramı; hem bilinçli unsurlar içeren hem de bilinçsiz olarak kendiliğinden unsurlar içeren, enformasyon/bilgi kazanımı, enformasyona/bilgiye ulaşım ve enformasyonun/ bilginin değerlendirilmesi amacıyla örgütsel hafızanın etkinliğinde gerçekleşmiş olan, örgütsel fiili etkileyen örgütsel bir süreç şeklinde değerlendirilmelidir (Kalkan, 2006:24).

Örgütsel öğrenme hususunda en iyi tanımlamalardan bir diğeri de Duncan ve Wies tarafından yapılmıştır. Duncan ve Wies'e göre örgütsel öğrenme kavramı, örgütsel bilginin değişmesi, büyümesi şeklinde tanımlanmıştır. Örgüt üyelerinin, sebep sonuç ilişkilerini ve çevrenin ilişkiler üzerindeki etkisine dair bilgilerini geliştirebildikleri bir süreçtir. Bu bilgi kaçınılmaz şeklide örgütteki kişilerle ilişkilidir ancak kişilere ait özel bilgilere denk değildir. Bu daha çok iletilmeye elverişli, oybirliği sağlanmış şekilde tümleşik bilgiyi içermektedir. Bu bilgi örgütün çoğu üyesi tarafından paylaşılmaktadır. Öğrenme, kişisel bilginin, örgütteki diğer üyeler tarafından paylaşılması, değerlendirilmesi, uyumlu hale dönüştürülebilmesi işlemlerinin tümünü kapsamaktadır. Bu işlemin formal olması da gerekmez, ancak kişisel öğrenme diğer bireylere aktarılmaz ise tam anlamıyla uyum gerçekleşmez ve sınırlandırılmış olur (Duncan ve Wies, 1979:75).

Örgütsel öğrenme kavramı çoğunlukla bireysel öğrenmeye dayalı olmasa da örgüt içerisindeki öğrenme sürecini yavaşlatan ya da hızlandıran öğrenme ile alakalı düzenlemelerde çok önemli olmaktadır. Çalışan bireyler daha önce bilmediği şeyleri bildiklerini gösterdikleri ya da daha önceki yetenekleriyle gerçekleştiremedikleri şeyleri artık yapabildikleri zaman öğrenme gerçekleşmiş olacaktır. Örgütsel öğrenme kavramı ise örgütteki çalışan bireylerin karşılaştıkları problemlerle alakalı tecrübelerinden kazandıkları çözüm yollarını örgütün yararına olacak şekilde yönlendirdikleri zamanda gerçekleşmiş olacaktır (Pınar, 2006:30).

Örgütsel öğrenme kavramı, kişisel öğrenme kavramından iki hususta ayrılır. Örgütsel öğrenmenin kişisel öğrenmeden farkı olarak, örgütün çalışan bireylerinin ortak bilgileri, kavrayışları ve düşünsel modelleri aracılığı ile ortaya çıkmaktadır ve hali hazırda var olan örgütün geçmiş bilgileri ve deneyimleri

üzerine kurulmaktadır. Örgütsel öğrenmenin gerçekleşebilmesi için ekip oyuncularının olması gerekmektedir. Bireylerin işbirliği yapmak ve örgüte katkıda bulunmak için göstermiş olduğu çaba örgüt için önemlidir. Örgütsel öğrenme, grup faaliyetleriyle desteklenmiş durmadan yapılan bir öğrenmeye bağlılık kavramını içermektedir (Salner, 1999:489).

Örgütler yaşadığı çevreden aldığı bilgiler ve hali hazırdaki mevcut bilgilerini güncelleştirdiği sürece öğrenme gerçekleşir. Örgütsel öğrenme mekanizması incelendiğinde, örgüt içinde ve dışında bilginin toplanması sürecine yönelik biçimsel düzenlemelerin tam anlamıyla tamamlanmasını, bilgilerin ve bu bilgilerin sonuçlarının ve bu süreçler üzerindeki yansımalarını analiz etmek için biçimsel formatların belirlenmesini, örgütün ve örgüt çalışanlarının birlikte ortaya koyduğu performansa dair bilgilerin belgelenip, belgelendikten sonra saklanmasını ve daha sonra performansa dair bilgilerin yayılması için toplantılar yapılmasını, panolar oluşturulmasını, intranet ve veri tabanı şeklinde süreçlerden faydalanılması gerektiğini ifade edilmiştir (Somech ve Drach- Zahavy, 2004:284).

Her organizasyonun kendine özgü kendini yansıtan ve onu diğer organizasyonlardan farklı kılan bir kültürü vardır. Örgütsel öğrenmenin kültürel tarafı; örgütsel öğrenmeyi etkileyen tüm özellikler, duygular, anlamlarla paylaşılmış olan değerler ve inançların hepsinden oluşur. Üretken olan bir örgütsel öğrenme devamlı öğrenme, geçerli bilgi, probleme odaklanma, şeffaflık ve sorumluluk da dahil olmak üzere beş örgütsel öğrenme değerinin aşamalı bir biçimde düzenlenmesiyle oluşan bir öğrenme kültürünü gerektirmektedir (Arslantaş, 2006:157).

Örgütlerin hepsi başarı elde edebilmek için çalışan bireylerin bilgisine ve uzmanlığına ihtiyaç duyduğu için, bu bilgiyi de çalışan kişilerden bağımsız bir şekilde elde edemeyeceğini bildiğinden dolayı daha kapsamı geniş bir örgütsel öğrenmenin temelinde olan bireysel öğrenme içerisinde aramaları gerekmektedir. Bu nedenle de örgütsel düzeyde öğrenme faaliyetlerini kalıcı olarak gerçekleştirebilmek isteyen örgütlerin bilmesi gereken önemli husus bireysel öğrenme çabasıdır. Bireysel düzeyde öğrenilmiş bilgiler belirli bir dönüşüm aşamasından geçerek örgütün faydasına olacak hale örgütsel unsurların sayesinde getirilir (Stelmaszczyk, 2016:110).

Örgütsel öğrenme kavramı konusunda yapılmış diğer tanımlar incelendiğinde:

- Örgütlerin bilgiyi üretmesi, işlemesi ve yeni bilgilere ve anlayışlara elverişli proaktif stratejiler geliştirmesine örgütsel öğrenme denir (Garvin David, 1993:78-91).
- İşletmenin hedeflerini ve toplumdaki imajını sorgulayan ve ulaştığı sonuçlara göre fiillerini tekrar yapılandırmaları ve işgören insanlara hatalarını fark etmelerini sağlayacak ve insanların bu hatalarını düzeltmesi için fırsatlar tanıyan bir süreci oluşturur. Örgütsel tecrübe sonucu, örgüt üyelerinin davranışlarına bakılacak olursa, çok olmasa da süreklilik gösterir bir şekilde oluşan bir değişim durumu olarak tanımlanmaktadır (Lee vd., 1992:23-36).

Öğrenmenin gerçekleşebilmesi için davranışta değişimler yaşanması gerekir. Öğrenilen bilgilerin davranışa dönüşmesi gerekir. Öğrenen örgütlerin devam etmesi için belirttiğimiz beş disiplin alanının bir araya gelmesi gerekmektedir (Tan ve Akkuş, 2018: 118-119). Bu disiplin alanları:

1. Kişisel Ustalık ya da Hakimiyet:

Örgütsel öğrenmenin gerçekleşmesini veya öğrenmenin arttırılması için bireysel öğrenmenin mutlaka gerçekleşmesi gerekir. Bu bağlamda bakılacak olunursa kişisel ustalık, aynı zamanda kişinin özel bir kabiliyet düzeyi anlamında kullanılmıştır. Yüksek mertebede kişisel hâkimiyet sahibi bireyler kendileri için önem arz eden sonuçları gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olan bireyler şeklinde ifade edilir.

2. Takım Şeklinde Öğrenme:

Örgütteki bütün üyelerin önyargılarını bir kenara koyarak ekip arkadaşları ile iletişim kurarak bireysel anlayışlarının ötesinde takım olarak yeni kavrayışları keşfetmeleridir.

3. Zihinsel Modeller:

Her kişinin olaylara bakış perspektifinin ya da kavrayış biçiminin, kişinin doğumundan itibaren zihninde şekillenen genellemeleri, varsayımları, imgeleri, resimleri ve önyargılarını etkilediğini savunmaktadır. Bu hususta kişilerin, dünyanın işleyiş tarzına dair zihinsel modellerini ortaya çıkarma, deneme ve düzeltme yaparak öğrenen organizasyon inşasını kurmuş olmaktadır.

4. Herkes ile Paylaşılan Vizyon:

Vizyon bir cümle ile tanımlandığında, "Biz ne yaratmak istiyoruz?" sorusunun cevabıdır. Bireysel vizyon kişilerin zihinlerinde ve gönüllerinde taşımış oldukları imgeler, resimler ve hayaller olarak ifade edilmektedir. Bu vizyon organizasyonun bütün üyelerinin taşımış oldukları resimler ve imgeleri kapsar. Bu paylaşılan vizyon gücünü kollektif olarak dert edinmeden almakta ve örgütsel öğrenme için gerekli odaklanma ve enerjiyi sağlamaktadır.

5. Sistem Düşüncesi:

Olaylar ve olaylar arasında oluşan ilişkileri bir bütün içerisinde görme becerisi olarak tanımlanabilir. Sistem becerisi kısaca bir cümle olarak ifade edilecek olursa: " Büyük resmi görebilme kabiliyeti" olarak ifade edilebilmektedir. Bu düşünce aslında karmaşık gibi görünen sorunları çözmede kolaylık sağlayan bir araçtır (Tan ve Akkuş, 2018: 118-119).

5.1. Örgütsel Öğrenmenin Tipleri

Öğrenme, tüm canlıların yaşamında olduğu gibi, örgütsel bilgi veya örgütsel davranışta da bir farklılık meydana getirir. Bu değişim ya da değişiklik süreci, bilgi ya da davranış çeşitlerini farklı boyutlarda etkilemektedir. Dolayısıyla öğrenme sürecinin değişik şekillerde sınıflandırıldığını görmekteyiz. Bu sınıflandırmalardan en fazla kabul gören sınıflandırma tek yönlü, çift yönlü ve çok yönlü öğrenme şeklindeki üçlü sınıflandırmadır.

Örgütsel öğrenmeye dayalı yapılan çalışmalarda bilim adamlarının çok farklı sınıflandırmalarına rastlanmaktadır. Kabul gören sınıflandırmalarda örgütsel öğrenmeyi üç kategori altında ele almaktadırlar (Aydınlı, 2005:86-88).

5.1.1. Tek Yönlü Örgütsel Öğrenme

Bir örgüt içinde oluşan bir sorun bulunduğu zaman düzeltildiğinde tek yönlü öğrenme meydana gelmektedir. Belirli bir işleyiş normları sınırlarında hatayı saptamak ve bu hatayı düzeltmek yetisini ifade eder. Bu kavramı, hali hazırda yapılmakta olan bir metodu veya süreci geliştirmek için işlem sürecindeki elimizde mevcut bulunan araç gereç ve bazı yöntemleri öğrenmeyi içermektedir. Örgütsel eylem sonuçlarını yine aynı şekilde örgütsel normlarla belirlemektedir. Tek yönlü öğrenme, dışımızdaki çevrede rekabet koşulları, istem ve düzenlemelere; iç çevredeyse iş gören kişilerin tutum ve isteklerine cevap verebilecek kontrol mekanizmasıdır. Belirlenen faaliyet normlarındaki ilişkilerde mevcut sorunları ortaya çıkartma ve düzeltme esasına dayanmaktadır. Tek yönlü öğrenme kavramı; stratejik olmayan uyarlanabilir bir öğrenme şeklidir biçiminde ifade edilebilir (Aydınlı, 2005:86-88).

Bu konuda yapılan araştırmalar da tek döngülü öğrenme olarak da ifade edilen bu kavram; örgüt içerisinde olan uyumsuzlukların ve yine örgüt içinde olan yanlışlıkların var olan politika ve değerlerinde bir değişiklik yapmadan bulmak ve düzeltmek olarak tanımlanmaktadır. Bu öğrenme türünde örgüt üyeleri, kendi çevrelerinde çıkan problemleri tanımlar ve bu problemleri giderebilmek adına gereken tüm stratejileri geliştirir ve uygular. Kısaca örgüt hedeflerine ulaşıncaya kadar çevreye uyum sağlar ve

bir davranış değişikliği meydana getirir. Öğrenme olgusu burada devreye girer. Çünkü öğrenme bir davranış değiştirme süreci olarak bilinir.

Bireyler tek döngülü öğrenme sürecinde, hataları bulup düzelterek çevrelerinde yaşanan değişimlere tepki vermektedirler fakat hali hazırda örgüt normlarını korumaktadırlar. Bu öğrenme süreci, kişiyi herhangi bir düşünme ya da sorgulamaya teşvik etmez. Bu öğrenmede, mevcut problem ya da hata ne ise onun çözümüne odaklanılır; fakat bu süreçte o problemi üreten davranışlar ya da anlayış incelenmemektedir (Kalder, 1997: 25).

Tek yönlü öğrenmede yaşamın zihinsel modelleri, strateji, yapılanma ve karar verme aşamasında oldukça etkilidir. Böylelikle kişiler stratejik kararları yardımıyla dünyayı etkileyen bazı önemli atılımlar yapabileceklerdir. Bu öğrenme türünde zihni modelde herhangi bir değişim olmadığı için, bu sistem bireylere yaptıkları işlerin nedenini anlamaya çalışmasını öğretemez (Tan, 2014:168).

5.1.2. Çift Yönlü Öğrenme

Bu kavram, işyeri normlarının yerinde mi şeklinde sorgulayarak somut bir duruma çift yönlü şekilde bakma yetisine dayanmaktadır. Bu öğrenme halihazırda yapılmakta olan bir faaliyet sürecini ve bu süreci geliştirmek ya da herhangi bir şeyi geliştirmek için bir araya getirilmiş olan araç ve yöntemleri öğrenmek yerine, yapılmakta olan olgunun temelini oluşturan bilgi, teknoloji ve veri tabanlarını ortaya koyarak tahminlerini test ederek yöntem ve araçları bir araya getirip geliştirmeyi öğrenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda; faaliyet normlarının ilişkilerini ve ikisinin arasındaki uyumsuzluğu araştırırken belli bir duruma çift yönlü bakmayı vurgulamakta ve yanlış bulmayı etkin bir performans için sadece strateji ve hipotezlere değil, bunun yanında zamanda etkin performansı tanımlayan normlara bağlamaktadır. Bu öğrenmedeki kontrol işlevine karşı olarak çift yönlü öğrenme, geliştirmeyi öngörmektedir. Çift yönlü öğrenme, yenilikçi öğrenme ya da 2. grup öğrenme olarak da ifade edilmektedir (Aydınlı, 2005:86-88).

Birçok kaynakta çift döngülü öğrenme şeklinde de adlandırılan bu öğrenme türü örgütün değer ve politikalarını inceleyerek ve sorgulayarak hataların düzeltilebilmesi için çift yönlü öğrenmeyi oluşturmaktadır. Bu hataları düzeltmek için iki yol vardır.

1. Davranışı değiştirmek. (Tek yönlü öğrenme yeterli sayılır.)

2. Olayın altında yatan yapının, programın veya normun değiştirilmesidir. (Çift yönlü öğrenme söz konusudur)

Eğer tutum ve hareketler, temel program ya da norm değiştirilmeden olduğu gibi değişirse, yapılan bu düzeltme veya öğrenme bir ihtimal başarısız olacak diğer bir ihtimaller de kısa zamanda kaybolacaktır. Çift yönlü öğrenme halihazırdaki süreçleri izlemeyi değil, örgüt kültürünün, politikalarını, amaçlarını, stratejilerini ve örgüt yapısının düzeltilmesine odaklanacaktır. Çift yönlü öğrenme örgütün rutinlerini, bilgi tabanlarını ve uzmanlıklarını değiştirmekle ilgilidir. Bu sayede sadece problemler çözülmekle kalmamaktadır; aynı zamanda problem ile alakalı nedensel faktörler de geniş mercek altına alınmaktadır (Tan, 2014:168).

5.1.3. Çok Yönlü Öğrenme

Bir örgüt eğer tek ve çift yönlü öğrenmenin her ikisini bir arada başarabiliyorsa buna çok yönlü öğrenme denmektedir. Eğer örgüt, öğrenme zorunluluğunu fark etmemişse ilk iki çeşit öğrenme (tek ve çift yönlü öğrenme) meydana gelmeyecektir. Eğer bilgisizliğinin farkında ise bu öğrenmeyi motive eder. Çok yönlü, öğrenme oryantasyonlarının ve öğrenme tarzlarının tanımlanması ve öğrenmeyi geliştirmenin gerektirmiş olduğu süreç ve yapıların tanımlanması anlamına gelmektedir.

Örgütler, hatalarını nasıl bulacaklarını ve bu hataları nasıl düzelteceklerini ve bu örgütsel normlarını nasıl gözden geçireceklerini ve yeniden yapılandırmanın nasıl yapılacağını içine alan çok yönlü

öğrenmede öğrenmeyi destekleyen ve öğrenmeyi engelleyen faktörlerin belirlenmesi önemli bir yer tutacaktır. Kısaca çok yönlü öğrenme için, öğrenmenin öğrenilmesi durumudur denilmektedir (Aydınlı, 2005:86-88).

Kişilerin yaşadıkları süre içerisinde edindikleri alışkanlık ve inançlarını geliştirmesi gibi organizasyonlar da dünya görüşleri ilgili durumu değiştirebilmekte, bunun yanısıra; organizasyon üyelerin ve lider durumda bulunan kişilerin değiştikleri durumlarda bile örgütlerin sahip olduğu bilişsel sistem ve bellekler sayesinde örgütlerde belirli davranışlar, normlar ve değerler korunmaktadır (Hedberg, 1981:6).

5.2. Örgütsel Öğrenmenin Engelleri

Örgüt öğrenme engelleri Peter Senge tarafından, şu şekilde ifade edilmektedir (Senge, 1996: 72-73):

5.2.1. Pozisyonum Ne İse Bende Oyum:

Örgüt çalışanı olan kişi sadece kendisine verilen göreve odaklanarak farklı türden sorumluluklara kendini kapatır. Sonuçta birey örgütteki sorunlarla ilgili kendinde hata arama, eksiğini tamamlamaya çalışma gibi bir çaba içine girmez.

5.2.2. Düşman Dışarıda:

Yolunda gitmeyen işler olduğu zaman bireyler bu durumdan başkasını sorumlu tutma eğilimi göstermektedirler. Çoğu zaman suçu üstünden atmak için dış unsur aranır. Bu öğrenme yetersizliği, bizim dışımızda oluşan problemlere içeride uygulayabileceğimiz kaldıraç gücünü keşfetmemizi olanaksız kılar.

5.2.3. Sorumluluk Üstlenme Kuruntusu:

Bu ifade ile açıklanan sorunlardan biri, olumsuz olan sonuçlardan başkalarını suçlamadan, başkalarının bir şeyler yapmalarını beklemeyi bırakmaları ve sorunları çözmemeleridir.

5.2.4. Olaylara Takılıp Kalma:

Bireylerin ve kuruluşların ayakta duruşuna yönelik en önemli tehditlerden biri ani olaylardan değil, birçok aşamalı süreçten kaynaklanmaktadır.

5.2.5. Haşlanmış Kurbağa Sendromu:

Kuruluşların başarısız olma durumlarında, yaşamda kalmaya yönelik tedbirlere hızla gerçekleşen bir uyum problemi ya da durgun bir şekilde olmayı ifade etmektedir.

5.2.6. Deneyimlerden Öğrenme Hayali:

Bu engelin ortaya çıkmasında daha önce oluşan sorunların çözülmesinde deneyimli olmaya inanmaktır. Fakat sonrası belli olmayan ve tahmin yürütülemeyen sorunların çözülmesinde insanların hazır bulunamayacağından bu engel başka bir yetersizliği de ifade etmektedir.

5.2.7. Yönetici Takımı Miti:

Engelin esas noktası yeterliliği olmayan fakat kurumsal yönetimde söz hakkı olan üst kademede yer alan yöneticilerin bazı noktalarda önemli kararlar alıp bazı yenilikleri ortaya koyabileceklerine inanma duyguları şeklinde tanımlanabilir. Bireylerin düşünmelerinde kısa süreli olaylar ağırlıklı durumda ise, o

kuruluşta üretici öğrenme devam ettirilemeyecektir. Eğer olayların üzerine odaklanabilirsek, yapabildiğimiz en iyi şey, o olayı daha başlamadan önce tahmin edebilmektir.

5.2.8. Kademeli Süreçleri Fark Edememek:

Geç gerçekleşen, bireylerin aşamalı süreci görmeyi öğrenmesi telaşlı bir şeklide hızımızı düşürüp etkileyici oluncaya kadar, görülmesi güç olana da dikkat etmemizi gerektirir.

5.3. Örgütsel Öğrenmeyi Kolaylaştırıcı Unsurlar

Örgütsel öğrenmeleri kolay ve hızlı olması için bazı temel unsurlar vardır. Bu gerekli unsurları kullanan örgütler başarılı olurlar. Bu unsurlar incelendiğinde; ilki yapı, ikincisi çevre ve üçüncüsü teknolojidir (Töremen, 2001: 61).

l. Yapı Unsuru:

Öğrenen örgütler, mekanik düzenden ayrılıp, esnek düzene ve organik düzenlere adapte olmaları sağlanmalıdır.

ll. Çevresel Unsurlar:

Öğrenen örgütler, kendileriyle rekabet içinde bulunabilecekleri, yeniliklere açık, bir çevreye uyum göstermelidir. Rekabet, örgütteki bireylerin performanslarını diğer kişilerin performanslarıyla karşılaştırabilme imkânı verdiği için bu unsurdan hareketle yola çıktığımızda öğrenme oluşur.

lll. Teknolojik Unsurlar:

Teknoloji alanında yapılan çalışmalar sonucunda, teknolojinin ve öğrenme üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğu görülmektedir. Multimedya iletişim kanalları, bilgisayar destekli öğrenme ortamları vb. yöntemlerin gizli olan bilgiyi gün yüzüne çıkarmada oldukça faydası vardır (Töremen, 2001: 61).

Kaynakça

Akar, F. (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Akar, F. (2012). Yetenek Yönetiminin Bazı Türk Üniversitelerinde Uygulanmasına İlişkin Öğretim Üyelerinin Görüş ve Önerileri, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.

Akar, F. (2015). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: İmge Kitabevi Yayınları.

Akbaba, P. D. (2012). *Öğrenme Psikolojisi*. Pegem Akademi.

Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Altuntuğ, N. (2009). Rekabet üstünlüğünün sürdürülebilmesinde yeteneklerin rolü: yetenek yönetim yaklaşımı. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II*. Addison-Wesley.

Arslantaş, C. (2006). Örgütsel öğrenmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 153-170.

Atlı, D. (2017). *Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyonu*. İstanbul: Abaküs Kitap.

Atli, S. (2007). Matematiksel-Mantıksal Yetenek İle Ritimsel Yetenek Arasındaki İlişkiler, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Aydın, A. (2001). *Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım ve Dağıtım.

Aydınlı, H. İ, (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi (1). 82-98.

Aydınlı, H. İ, (2005). Örgütsel Öğrenme ve Oryantasyonları. *Sosyal Bilimler Dergisi* (1). 82-98.

Barrow, S. ve Mosley, R. (2007). Book Reviews-The Employer Brand: Bringing The Best of Brand Management to People at Work. *Journal of Brand Management*, 15(2): 150-151.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Feryal Matbaası.

Baysal, C. (1996). *Davranış Bilimleri* (2. baskı). İstanbul: Avcıol Basım.

Bingöl, D. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Campbell, Andrew, K. Sommers Luchs (2002).*Temel Yetenek Tabanlı Strateji*, İstanbul: Epsilon Yayınları.

Ceylan, N. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yetenek Yönetimi ve Bir Uygulama, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çırpan, H., Şen, A. (2009). İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi, *Çerçeve Dergisi*, 52(16), 110-116.

Demir, O. & Acar, M. (2002). *Sosyal Bilimler Sözlüğü*, Ankara: Vadi Yayınları.

Demircioğlu, H. Ö. (2010). Organizasyonlarda Yetenek Yönetimi ve Finans Sektöründen Bir Uygulama. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.

Dilci, T. (2014). *Öğrenme Psikolojisi*. İstanbul: İdeal Kültür Yayıncılık.

Dogson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies,* 14(3), 375-376.

Duncan, R., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: Implications for organizational design. *Research in Organizational Behavior*, 1, 75-123.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*). İstanbul: Beta Basım A.Ş., 10.Basım

Filiz, S.S. (2022). Entellektüel Sermaye ve Yetenek Yönetiminin Kariyer Yönetimi Üzerine Etkisi: Sosyo-Demografik Değişkenlerin Aracı Rolü, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Galaş, C. & Kaygısız, E. G. (2022). Yetenek yönetiminde yetenekli çalışanların özelliklerinin değerlendirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 113-131.

Galaş, C. & Kaygısız, E. G. (2022). Yetenek Yönetiminde Yetenekli Çalışanların Özelliklerinin Değerlendirilmesi. *Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(1), 113-131.

Garvin, David. A. (1993). Building A Learning Organization. *Harvard Business Review*, July-August, 71(4), 78-91.

Gön, E. (2024). Kariyer ve Yetenek Yönetimi İle Örgütsel Güvenin İşgören Performansına Etkileri (Akdeniz Bölgesi Hizmet Sektöründe Bir Araştırma). Bingöl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bingöl.

Gündüzalp, S., & Özan, M. B. (2018). Yetenek savaşlarından yetenek yönetimine. *Journal of Anatolian Education Research,* 2, 14-46.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Geleceği Kazanmak: Yarının Pazarlarını ve Endüstrinin Kontrolünü Yakalamak İçin Keşfedilen Stratejiler* (Z. Dicleli, Çev.). İstanbul: İnkilap Kitabevi.

Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. In P. C. Nystrom & W. H. Starbuck (Eds.), *Handbook of Organizational Design* (pp. 3-27). Cambridge University Press.

Hodgetts, R. M. (1999). *İnsan Kaynakları Gelişimi,* Çevirenler: Canan Çetin ve Esin Mutlu, Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, İstanbul: Beta Yayınları

Kalder Editör Grubu. (1997). *Öğrenen Örgütler*. İstanbul: Kalder Yayınları.

Kalkan, V. D. (2006). Örgütsel Öğrenme Ve Bilgi Yönetimi: Kesişim Ve Ayrışma Noktaları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(16), 22-36.

Kareem, A. (2016). Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for Organisational Success and Survival, *European Journal of Business and Management*, 8 (25), 98-105.

Lee, S., J. F. Courtney and R. M. O'keefe (1992). A System for Organizational Learning Using Cognitive Maps. *International Journal of Management Science.*,20(1), 23-36.

Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition. *The bell journal of Economics*, 13(2), 418-438.

Mayda, F. (2022). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Yaratıcılık Üzerine Etkisinde Örgütsel Çok Yönlülüğün, Aracı Etki ve Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi, İstabnbul.

McGill, M. E., & Slocum, W. J. (1993). Unlearning the organization, *Organizational Dynamics*, 22(2), 67-74.

Morgan, C. T. (1984). *Psikolojiye Giriş* (H. Arıcı, Çev.). Ankara: HÜ Psikoloji Bölümü Yayını.

Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (1995). Understanding organizations as learning systems. *Sloan Management Review*, Winter 1995, 77-79.

Öksüz, F.,N.(2020). Yetenek yönetimi konusunda yazılmış türkçe makaleler üzerine bir araştırma ekonomi, *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 207-222.

Özbek, R. (2005). Eğitim programlarının bireyselleştirilmesinin sebepleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(11), 66-83

Özel, A. (2018).Yetenekleri Elde Tutma Uygulamaları ve Çalışan Sesliliğinin Çalışanların İş Tutumları Üzerindeki Etkisi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Pearce II, J. A. and Robinson, R. B. (2015). Stratejik Yönetim: Geliştirme, Uygulama ve Kontrol (12.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Pınar, İ. (2006). Değişim yönetimi anlayışı olarak öğrenen organizasyonlar. *Öneri Dergisi*, 7(25), 29-42.

Racapova, R., & Tekin, E. (2019). Çift kariyerli eşlerde örgütsel stresin iş tatminine etkisi üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(3), 609-628.

Robey, D., Boudreau, M., and Rose, G. M. (2000). Information technology and organizational learning: a review and assessment of research, *Accounting Management and Information Technologies*, 10(2), 125-155.

Salner, M. (1999). Preparing for the learning organization. *Journal of Management Education*, 23(5), 489-508.

Sayın Demirhan, M. E. (2016). Dijital Oyunların Bilişsel Yeteneklere Etkileri: Faktör Referanslı Bilişsel Test Kiti İle Oyuncu Ve Oyuncu Olmayan Grupların Karşılaştırılması, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.

Senge, P. (1996). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Seviçin, A. (2015). Kaynaklara dayalı rekabet stratejisi geliştirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* (15).

Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring organizational citizenship behavior from an organizational perspective: the relationship between organizational learning and organizational citizenship behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 281-298.

Stelmaszczyk, M. (2016). Relationship between individual and organizational learning: mediating role of team learning. *Journal of Economics and Management*, 26(4), 107-127.

Şahin, Ö. (2017). Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.

Şahinoğlu, S. (2022). Öğretmenlerin Yetenek Yönetimi Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Şirin, B. (2022). Çalışanların Dijital Teknolojiye İlişkin Tutumlarının, Uzaktan Çalışma ve Diğer Esnek Çalışma Biçimlerine Yönelik Algılarına Etkisinde Yeten Yönetiminin Düzenleyici Rolü. İstanbul Arel Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.

Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 25(1), 139-156.

Tan, F. Z., & Akkuş, A. (2018). Banka çalışanlarının yetenek yönetimi algıları ve örgütsel öğrenme düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Atlas Dergisi*, 2(3), 114-130.

Tan, F.T., (2014). Öğrenme, örgütlerde öğrenme, öğrenen organizasyonlar terimlerinin tanımı ve kavramsal ayırım, *Business & Management Studies: An International Journal* 2(2), 188-217.

Taş, D.D. (2023). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Yetenek Yönetiminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi, Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Kastamonu.

Toylan, N. V., & Göktepe, E. A. (2010). Öğrenen organizasyon olarak üniversiteler: türkiye'deki bir devlet üniversitesinde durum analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1).

Töremen, F. (2001). *Öğrenen Okul*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Turan, M. (2015). Çalışma Yaşamında Yetenek, Beceri, Yetkinlik ve Yeterlilik, Dokuz Eylül Üniversitesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Yamen, M. (2010). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Öğrenme Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gebze.

Yıldırım, E. (2016). Stratejik Yetenek Yönetimi ve İşletmelerde Yetenek Yönetimi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yıldırım, Ö. (2017). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Kapsamında Yetenek Yönetiminin Motivasyon ile İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Tezi İstanbul.

Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen emek piyasalarında yeni bir olgu: yetenek yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 187-212

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* Ankara: Gazi Kitabevi.

Zehir, C Acar, A.Z. ,. (2005). Örgütsel yeteneklerin işletme performansına etkileri, Gazi Üniversitesi*, İ.İ.B.F. Dergisi*, 7 (3), 15- 34.

BEŞİNCİ BÖLÜM
KÜLTÜR BAĞLAMINDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜ ANLAMAK VE YÖNETMEK

Dr. Öğr. Üyesi Sinan TARSUSLU[1]

Giriş

Birçok insan, bir işletmenin başarısını sadece maddi göstergelerle yani karlılık, pazar payı veya üretim hacmi gibi unsurlarla ölçer. Oysa bu maddi başarının arkasında görünmez bir güç olan "Örgüt Kültürü" kavramı yatar. Gözle göremediğimiz, dokunamadığımız, somut bir şekilde algılayamadığımız bir güç olan örgüt kültürü, bir şirketin ruhunu ve kimliğini oluşturur, çalışanların davranışlarını yönlendirir, müşterilerle olan etkileşimi belirler ve işletmelerin başarısını doğrudan etkiler. Ayrıca bu kültür kurumun değerlerini, inançlarını, normlarını, alışkanlıklarını ve davranış kalıplarını belirler. Örgütte bir araya gelen bireylerin, ortak bir amaç doğrultusunda nasıl etkileşim kurduklarını, kararları nasıl aldıklarını ve sorunlara nasıl yaklaştıklarını şekillendiren bu kültürel durum, örgütün başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Bu bölümde, yukarıdaki somut gerçekliklerden hareketle örgütün görünmez gücünün derinliklerine inilerek, bir işletmenin ruhunu ve kimliğini oluşturan örgüt kültürü kavramı incelenecektir. Daha sonra kültür bağlamından hareketle örgüt kültürünü tanımlayacak ve ardından örgüt kültürünün tarihi, temel özellikleri, fonksiyonları ve modelleri açıklanacaktır. Son aşamada örgüt kültürü üzerine yapılan hem yerli hem de yabancı literatürdeki araştırmalara yer verilerek konunun diğer örgütsel faktörlerle ilişkileri ele alınacaktır.

1.1. Kültür Tanımı

Kültür, sağlık, eğitim ve sosyal etkileşimler de dahil olmak üzere toplumun çeşitli yönlerinde önemli bir rol oynayan çok yönlü bir kavramdır. Kültür, bir grup insan içinde paylaşılan normları, değerleri, anlamları ve davranış kalıplarını kapsayan çok yönlü bir kavram olarak tanımlanabilir (Birukou vd., 2013: 1). En genel ifadesiyle kültür, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla meydana getirdikleri maddi ve manevi olan her türlü unsurdur. Antropolojik olarak kültür, bireyler tarafından paylaşılan her türlü değerin doğru veya yanlış olması ya da nelerin iyi veya kötü olduğunu belirleyen ve diğer grup üyeleri açısından da uygun olan davranış ve düşünce kalıplarını belirleyen yerleşik sistemlerdir (Güney, 2007: 201).

Kültür, geleneklerin ve sosyal davranışların çeşitli mekanizmalar aracılığıyla aktarılmasını içerir (Whiten vd., 1999). Psikolojik açıdan tanımlanacak olursa kültür, ortak temalar etrafında düzenlenen, sosyal olarak paylaşılan bir dizi uygulama, norm ve değerler olarak da tanımlanabilir (Lehman vd., 2004). Pallathadka'ya (2020: 4331) göre kültür, insanoğlunun belirli durum ve şartlarda talimat olarak kabul ettiği farklı gelenek, görenek, inanç, değer, tutum ve kaideleri içeren kurallar bütünü olarak ifade edilmiştir. Kültür, bir toplum içinde bilginin, inançların, sanatın, ahlakın, yasaların, geleneklerin ve diğer edinilmiş alışkanlıkların geçmişten geleceğe aktarımını içerir (Goold vd., 2007). Kültür

[1] Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, sinan.tarsuslu@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0018-1430

kavramının tanımı noktasında kesin bir açıklama yapmanın zorluklarına rağmen, insan toplumlarının temel bir yönü olarak kabul edilen davranışları, inançları ve sosyal yapılarını etkilediği ifade edilebilir. Ayrıca bireylerin ve grupların farklı ortamlara ve sosyal bağlamlara uyum sağlamasını kolaylaştıran bir koordinasyon mekanizması olarak işlev gördüğü de ifade edilebilir (Chao ve Kesebir, 2013).

Kültür olgusunun belli bir yönüne ağırlık verilerek yapılan tanımlar incelendiğinde (Güvenç, 1984: 96-97) ise kavramın çok farklı açılardan da tanımlanabildiği görülmüştür. Örneğin;

- Sosyal miras olarak kültür; birey varlığının yapısını belirleyen ve sosyal süreçlerimizin sonucunda belli bir olgunluğa ulaşan uygulama ve inançların birer maddi ve manevi yansımasıdır.
- Hayat tarzı olarak kültür; toplumların hayat biçimi veya yaşam stillerinin birer yansıması olarak ifade edilir.
- Bireylerin idealleri, değerleri ve davranışları olarak kültür; insanların hayat şartlarına uyumlarını arttıran uygulamaların bütünüdür.
- Eğitim anlamında kültür; insanların toplumsal olarak öğrendiği ve gelecek nesillere aktardığı davranış örüntüleridir.
- İnsan psikolojisi bağlamında kültür; insan toplulukları tarafından büyütülüp geliştirilen ve bilimsel alana aktarılmış bireysel psikolojilerdir.
- Köken bakımından kültür; insanların sosyal etkileşimlerinin sonucunda ortaya çıkan ortak değer ve yapılardır.
- Düşünce olarak kültür; belli düşünceler sisteminin bütünüdür.
- Sembol olarak kültür; toplumun maddi unsurları, duyguları ve davranış kalıplarının belli sembollere dayanarak açıklanmasıdır.

Yukarıdaki tanımlardan ve kavramsal açıklamalardan hareketle kültür kavramının tanımına yönelik birkaç ortak özellikten bahsedilebilir (Adler ve Gundersen, 2008: 19).

- Kültür olgusu sadece fiziksel kavramlardan meydana gelmemektedir,
- Kültür, toplumların hem fiziksel hem de zihinsel temsiliyetlerini içerir,
- Kültür, her toplumun ve sosyal grubun taşıdığı farklı özellikler nedeniyle bir sosyal grubu diğerinden ayrıt edebilmeye yardımcı olabilmektedir.

Sonuç olarak kültür, bir toplumdaki ortak davranışları, inançları ve anlamları kapsayan dinamik ve çok yönlü bir kavramdır. Kültür, toplumların kendilerine özgü olan ve gelecek nesillere aktardıkları maddi veya manevi her şeydir. Bu açıdan kültür, bireysel ve kolektif kimlikleri etkiler, normları ve uygulamaları şekillendirir ve bireylerin çevrelerindeki dünyayı nasıl yorumladığı ve onunla nasıl etkileşimde bulunduğu konusunda da önemli bir rol oynar.

1.2. Kültür Kavramının Özellikleri ve Fonksiyonları

Kültür, toplumu oluşturan ve şekillendiren karmaşık bir kavramdır. Kültür hakkında farklı bakış açılarına göre farklı tanımlamalar ve yorumlar yapılabileceği gibi kültürün genel olarak kabul görmüş bazı temel özellikleri de bulunmaktadır. Her kültür, içinde bulunduğu toplumun yapısından, sosyo-ekonomik durumundan ve sosyo-kültürel unsurlarından fazlasıyla etkilenmekle birlikte bazı ortak özelliklere de sahiptirler. Bu özellikler bazı yazarlara göre farklı şekillerde tanımlanabilmektedir. Örneğin Inglis'e (2005. 5-7) göre kültürün özellikleri;

- Kültür, belirli bir birey kitlesi için ortak olan fikir, değer ve inanç kalıplarını ve insanların "karakteristik" düşünme ve hissetme şekillerini içermektedir.

- Kültür, bir gruba ait olan özelliklerin yansımasıdır ve diğer gruplarla olan muhtemel farklılıkların ortaya konulabilmesini sağlar.
- Kültür anlamdır ve her kültür kendine özgü anlamlar içerir.
- Kültür, bir grubu inançları, değerleri, yapıları ve fikirleri doğrultusunda hareket etmeye teşvik eder.
- Kültür, bir gurubun inançları, değerleri, yapıları ve fikirlerini belirli semboller ve eserlerle somutlaştırır.
- Kültür öğrenilebilen bir kavramdır.
- Kültür isteğe bağlıdır yani keyfidir.
- Kültür zamanla değişim gösterir yani dinamiktir.
- Kültür ile toplumun güç faktörleri ile biçimleri birbirleriyle yakından ilişkilidir.

Güney'e (2016: 26-27) göre de kültür kavramının taşıdığı özellikle sekiz başlık altında tanımlanmıştır.

- Kültür toplumsaldır. Yani insan kültürel kavramları önceki nesiller aracılığıyla öğrenir ve kültürel öğeleri bir önceki kuşaktan devralır.
- Kültür sonradan öğrenilir. Yani kültür öğrenme ile elde edilir ve sosyal katılım yoluyla nesiller boyu aktarılır.
- Kültür değiştirilebilir. Kültür nesiller boyu aktarım sürecinde bazı değişiklikler yaşayabilir. Mevcut kültüre yeni unsurlar eklemlenebilir.
- Kültür aktarılır ve süreklilik arz eder. Kültür öğrenilip alışkanlık haline getirilir.
- Kültür toplumların ihtiyaç gidericisidir. Kültür bireylerin fizyolojik ve sosyolojik ihtiyaçlarını giderir.
- Kültürün öğeleri arasında bir uyum vardır. Yani kültürel öğeler kendi unsurlarıyla tutarlı ve dengeli bir bütünlük sergiler.
- Kültür birer kurallar sistemidir. Kültür her toplum tarafından kendince benimsenen ideal kural ve davranış kalıplarından meydana gelmektedir.
- Kültür toplumsal bir bütünleştiricidir.

Kültürün diğer bazı önemli özellikleri de bulunmaktadır (Oğuz, 2011; Robbins ve Judge, 2018: 548).

- Kültürün maddi ve manevi unsurları vardır; maddi kültür, nesneleri ve eserleri kapsarken manevi kültür ise inançları, değerleri, gelenekleri ve sanatı içerir.
- Kültür karmaşık ve çok katmanlıdır; tek bir bütün olarak ele alınamaz. Farklı alt kültürler, alt gruplar ve bakış açıları da içerir.
- Kültür dinamiktir ve etkileşimlerden meydan gelir. Kültür, kapalı bir sistem değildir. Aksine farklı kültürler ve toplumlarla etkileşime girer ve birbirlerinden etkilenirler.

Kültür, insan yaşamının her alanını kapsar ve bireylerin kimlik duygusunu, değerlerini ve davranışlarını şekillendirmede önemli rol oynar. Kültürün özelliklerini anlamak, farklı toplumları ve grupları daha iyi kavramamıza ve önyargıların yıkılmasına yardımcı olabilir.

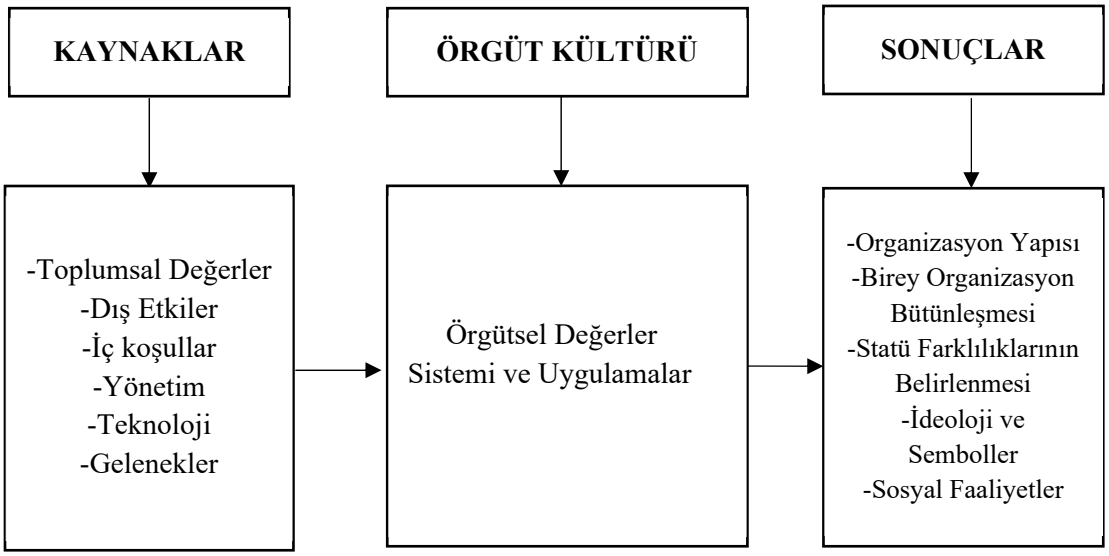
1.3. Örgüt Kültürü

Herhangi bir şirketin görünmez omurgası olan örgüt kültürü, bir işletmenin işleyişinin özünü oluşturur. Çalışanların etkileşimlerini, karar verme süreçlerini ve genel atmosferi şekillendiren ortak değerleri, tutumları ve davranışları içerir. Çalışanların birbirlerine karşı geliştirdikleri davranışlarından işlerine yaklaşımlarına kadar bu kültürel kimliği anlamak hem işletmenin başarısı hem de iş gücünün refahı için çok önemlidir. Bazen kurum kültürü olarak da adlandırılan örgüt kültürü, bir organizasyonu karakterize eden paylaşılan değerler, inançlar, tutumlar ve davranışlar kümesini ifade eder. Çalışanların birbirleriyle, müşterilerle ve işleriyle nasıl etkileşim kurmaları gerektiğine yönelik belli tutumları şekillendiren ve esasında şirketin kişiliğini oluşturan değerlerdir. Kurum veya örgüt kültürünün alan yazınında yapılan çok çeşitli tanımları mevcuttur. Bu tanımlar örgüt kültürünün farklı yönlerinin de ortaya konulabilmesi açısından önemlidir. Alan yazınında yapılan bazı tanımlara aşağıda yer verilmiştir.

- Örgüt kültürü, bir işletme veya örgüt içinde paylaşılan bireysel davranış ve etkileşimleri etkileyen değerleri, inançları, normları ve uygulamaları kapsar (Maryati vd., 2022).
- Örgüt kültürü, örgütün çalışma biçiminin, ödeme sistemlerinin ve personele karşı geliştirilen tutum ve davranışların bütünü olarak ifade edilir (Kennedy, 1982: 4).
- Örgüt kültürü, bir örgütü karakterize eden ve üyelerinin davranışlarına rehberlik eden ortak değerleri, inançları, normları ve uygulamaları ifade eder (Denison ve Mishra, 1995).
- Örgüt kültürü, kurumun örgütsel çıktıları ile etkinliğini etkileyen ve örgütün değerlerini temsil eden önemli unsurları içerir (Barney, 1986).
- Örgüt kültürü, örgütü oluşturan ve grup üyeleri tarafından paylaşılan ortak davranış kalıpları, inançlar, değerler gibi temel yaklaşımların ve görüşlerin birlikte oluşturduğu mozaiktir (Vries de Kets vd., 1988: 144).
- Örgüt kültürü, örgütleri bir arada tutan temel bileşenlerin nasıl farklılaştığını, çalışanların nasıl birleştiğini ve örgütler ile çalışanların hangi yöntemlerle etkileşime girdiğini anlamak için kullanılan ve ortak değerler olarak kabul gören bir metafordur (Adler ve Jilenek, 1988: 81).
- Örgüt kültürü, bir örgütün ve çalışanlarının benimsediği görünmez inançları, değerleri, normları ve varsayımları kapsamaktadır (Johnson, 2018: 97).
- En kısa ifadesiyle örgüt kültürü; çalışanların örgütün mevcut normlarına sıkı sıkıya bağlılık halidir (Allen, 1985: 334).
- Daha farklı bir ifadeyle örgüt kültürü, bir örgütün çalışanlarının "bizde işler böyle yapılır" konusundaki geliştirdiği ortak anlayış ve süreçlerdir (Wallach, 1983: 29).
- Örgüt kültürü, örgütsel ortamda kendini açıkça gösteren semboller, dil, varsayımlar ve davranışların karışımıdır (Fleeger, 1993: 40).

Bu tanımlamalardan hareketle birçok farklı yöntem ve amaçla oluşturulabilen örgüt kültürü, genel olarak kabul görmüş ve her kültürel oluşumda gözlemlenebilen bazı temel aşamalara sahiptir. Bu aşamalar Doğan'a (1997: 54-70) göre şu şekilde sıralanmıştır. Birinci aşama belli bir fikir ve kurucudan oluşmaktadır. Her şey, bir girişim fikrine sahip olan ve bu fikri hayata geçirmeye kararlı olan kurucuyla başlar. Bu aşamada, örgüt kültürü tek bir kişinin vizyonu ve inançlarıyla temellenir. İkinci aşama ekip oluşturma ve paylaşımlardan oluşmaktadır. Kurucular, fikrini paylaşacak ve hayata geçirecek bir ekip oluşturmaya başlar. Bu ekipteki kişiler, kurucunun bakış açısını benimsemeye ve onunla benzer değerleri paylaşmaya başlar. Ortak bir inanç ve heyecan duygusu, örgüt kültürünün temelini oluşturur. Üçüncü aşama somutlaştırma ve kaynak yaratmadan oluşur. Ekip, fikrini somutlaştırmak için gerekli kaynakları bulmaya çalışır. Ofis, finansman ve diğer lojistik ihtiyaçlar bu aşamada ele alınır. Bu süreçte, örgüt kültürü somut bir çerçeveye oturmaya başlar. Dördüncü aşama örgütün büyüme ve kültürel olgunlaşma durumundan meydana gelir. Bu aşamada örgüte zamanla, yeni üyeler katılır ve örgüt kültürü

daha da gelişir. Her yeni üye, kendine özgü deneyimleri ve değerleri beraberinde getirir. Bu çeşitlilik, örgüt kültürünü zenginleştirir ve onu daha karmaşık hale getirir. Örgüt kültürünün oluşumu ve sonuçları Doğan'a (1997: 54-70) göre aşağıdaki şekilde şematize edilebilmektedir.



Şekil 1. Örgüt Kültürünün Oluşumu ve Sonuçları

Kaynak: Doğan, 1997: 53-74

Sonuç olarak örgüt kültürü, herhangi bir kuruluşun kimliğini tanımlayan, çalışan davranışını etkileyen ve örgütsel sonuçları etkileyen temel bir unsurdur. Bu kültür, kurumun tarihi, sektörü ve diğer faktörlerinden etkilenerek zamanla oluşur ve gelişir. Ayrıca örgüt kültürü, bir örgütün çalışan davranışlarını, eylemlerini ve performanslarını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Örgüt kültürü çeşitli organizasyonel sonuçları etkileyebilen dinamik bir kavramdır ve sürdürülebilir rekabet avantajı, kalite, verimlilik ve mükemmelliğe ulaşmak için çok önemlidir. Olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek, çalışan memnuniyetini artırmak ve kurumsal başarıyı artırmak için de örgüt kültürünü anlamak ve yönetmek çok önemlidir.

1.4. Örgüt Kültürü Kavramının Ortaya Çıkışı

Örgüt kültürü kavramının kökenleri, 20. yüzyılın başlarına kadar uzanan karmaşık bir geçmişe sahiptir. Farklı disiplinlerden ve bakış açılarından gelen katkılarla zamanla şekillenmiştir. Bu kavram, 1930'lu yıllarda Chester Bernard ve Elton Mayo'nun örgütlerin temel doğasını, normlarını, değerlerini ve duygularını inceledikleri araştırmalarında ilk olarak ele alınmaya başlanmıştır. Daha sonraki yıllarda Katz ve Kahn tarafından yapılan çalışmalarla birlikte bütün örgütlerin kendine özgü bir yapısının ve kültürünün olduğu vurgulanmaya başlanması ile birlikte literatürel anlamda yer almaya başlamıştır (Büte, 2018: 13).

Örgütsel davranış alanında teorik olarak Blake ve Mouton'un (1964) araştırmalarında alan yazınında "örgütsel iklim" kavramıyla yer almaya başlayan örgüt kültürü kavramı daha sonra Silverzweig ve Allen'in (1976) çalışmalarında "kurumsal kültür" ismiyle ortaya atılmıştır (Ak, 2021: 432). Bu kavramın yaygınlaşması ve örgütsel davranış literatüründe yer elde etmesi ise Peters ve Waterman (1984: 2004) tarafından kaleme alınan "In Search of Excellence" çalışmaları, Deal ve Kennedy (1982)'nin "Corporate Cultures" incelemesi ve Ouchi (1981)'nin "Theory Z" gibi örgüt kültürünün çalışan performansı ve ilgili çıktılarda kayda değer olumlu bazı etkilerin elde edilebileceğini gösteren birçok önemli yayına borçludur (Lunenburg ve Ornstein, 2011).

Sonuç olarak, örgüt kültürü kavramı farklı disiplinlerden ve bakış açılarından gelen katkılarla zaman içerisinde şekillenmiştir. Bu kavramın ortaya çıkışı ve gelişiminde Hawthorne deneyleri, bürokrasi modelleri, insan ilişkileri yaklaşımları, sistem teorisi, örgütsel sembolizm ve anlam yönetimi ile kültürel çalışmalar gibi önemli araştırmalar rol oynamıştır. Günümüzde örgüt kültürü, örgütsel davranış ve yönetim alanlarında son derece önemli bir araştırma ve uygulama konusu olarak da güncelliğini korumaktadır.

1.5. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Örgüt kültürü, bir örgütün davranışını, değerlerini, yapısını ve hareket kalıplarını önemli ölçüde etkileyen bazı temel özellikler tarafından tanımlanır. Bu özellikler, örgüt kültürünün işletmedeki hem örgütsel sonuçları hem de bireysel davranışları nasıl etkilediğini anlamada çok önemli bir rol oynamaktadır. Bu açıdan örgüt kültürünün toplumsal kültürde olduğu gibi kendine özgü bazı temel özellikle bulunmaktadır. Bu özellikleri maddeler halinde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998; Eren, 2001; Güney, 2007).

- Örgütsel kültürün bütüncül bir yapısı bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, örgüt kültürü kendini meydana getiren temel öğelerden farklı bir özelliğe sahiptir.
- Örgüt kültürü, mevcut örgütün geçmişten günümüze yani yıllar boyu süregelen birikimlerinin birer yansımasından meydana gelmektedir. Bu açıdan örgüt kültürü bir günde veya bir aydan meydana gelen bir süreç değildir. Daha yıllar boyu süren etkileşimlerin ve sosyalleşme faaliyetlerinin sonucunda ortaya çıkar.
- Örgüt kültürü, işletmelerin yapısal özelliklerini ifade eden olgularla değil daha çok antropolojik kavramlarla tanımlanabilir.
- Örgüt kültürünün oluşumu nasıl yıllar süren bir birikim yansıması ise ortadan kalkması ve değiştirilebilmesi de kısa sürede olup bitecek bir durum değildir. Ayrıca örgüt kültürünü tamamıyla değiştirmek de zorlu bir süreçtir. Örgütte oluşan sembollerin, normların ve değerlerin uzun bir zaman dilimine bağlı olarak değişim göstermesi mümkündür.
- Örgüt kültüründe sembolik anlamlar örgütsel etkileşim ve sosyalleşme süreçlerinde önem arz ederler.
- Örgütsel kültürü oluşturan unsurlar genel olarak duygu içerikli kavramlardır. Örgüt kültürü duygu, düşünce veya fikirlerin çalışanlar arasında uygun kanallar aracılığıyla aktarımı sonucunda etkili bir araç olarak kullanılabilir.
- Örgüt kültürünün temel süreçleri, çalışanların zihninde ortaya çıkan ve örgütün çevre ile etkileşimleri sonucunda anlam kazanan ve çalışanlar tarafından sorgulanmadan kabul edilen bilin dışı varsayımlardan meydana geldiği ifade edilebilir.
- Örgüt kültürü yazılı olmayan ve daha çok çalışanların düşünce ve zihinlerinde yer alan değerlerden meydana gelmektedir. Bu açıdan çalışanların ortak belleklerinde oluşan değer ve inançların yazılı olmayan halidir.
- Örgüt kültürünü meydana getiren temel fonksiyonlardan biri de varsayımlardır. Bu varsayımlar örgüt üyeleri arasında güçlü bir iletişim sayesinde aktarılır.
- Örgüt kültürü, bütünsellik özelliği gereği örgütün bir bütün olabilmesini ve bütünü analiz edebilmeyi gerektirir. Ayrıca bütünsellik özelliği doğrultusunda grup olabilme ve grup ile hareket edebilme yeteneğini geliştirebilmelidir (Hofstege vd., 1990).
- Örgüt kültüründe temel değerler ve inançlar örgütsel kültürün temelini meydana getirirken, örgütün liderleri de bu temel değer ve inançlara ait sembolleri yansıtan kişiler olarak örgütün diğer üyeleri için rol model olarak hizmet veren kişiler olabilmektedir (Varol, 1989).

Sonuç olarak örgüt kültürünü oluşturan bu temel özelliklerin birbiriyle bağlantılı olduğu ve birbirini etkilediği ifade edilebilir. Ayrıca örgütün kültürel özelliklerinin güçlü olması, kurumun başarısı için önemlidir. Güçlü bir örgüt kültürü, çalışanları motive edebilir, işe bağlılıklarını artırabilir, üretkenliklerini yükseltebilir ve kurumun hedeflerine ulaşmasına yardımcı olabilir. Son aşamada unutulmamalıdır ki, örgüt kültürü tek bir tip değildir. Farklı kurumlarda farklı örgüt kültürleri ortaya çıkabilir. Aynı kurumda bile zamanla örgüt kültürü değişebilir.

1.6. Örgüt Kültürünün Fonksiyonları ve Temel Göstergeleri

Örgüt kültürü, bir kurumu diğerlerinden ayıran ve çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve inançlarını etkileyen aynı zamanda örgüt üyelerinin birliği, beraberliği, bağlılığı ve dayanışmasını geliştirerek örgüt yapısının devamlılığını sağlayan temel bir unsurdur. Bu açıdan örgüt kültürünün bir takım temel fonksiyonları bulunmaktadır. Bu fonksiyonlar, kurumun türüne, sektörüne ve büyüklüğüne göre değişiklik gösterebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001; Özkalp ve Kırel, 2001; Güney, 2007).

- Örgüt kültürü kurumda kontrol ve koordinasyonunun sağlanmasını kolaylaştırır.
- Örgüt kültürü, örgütün mevcut yapısını biçimlendirir.
- Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşmesine olanak sağlar ve sosyalleşme sürecini kolaylaştırır.
- Etkili örgüt kültürü, örgütsel sorun ve problemlerin çözümüne yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, çalışan moral ve motivasyonuna destek sağlar.
- Örgüt kültürü, örgütte ortaya çıkartabileceği sıcak örgütsel iklim sayesinde çalışanların verimliliğine ve performans artışına katkı sunar.
- Örgüt kültürü, örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerine yardımcı olur.
- Örgüt kültürü, örgüt üyeleri açısından kurumsal kimlik oluşturulmasına katkı sunar.
- Örgüt kültürü, çalışanların örgüt içindeki hal ve hareketlerinin takibini kolaylaştırır ve bu durum örgütte kontrol mekanizmasının daha işlevsel olmasına imkân sağlar.
- Örgüt kültürü, üst yönetimin görev ve sorumluluklarının belirlenme sürecine yardımcı olur ve üst yönetimi motive ederek temel fonksiyonlarını yerine getirmelerini kolaylaştırır.

Sağlıklı ve sağlıksız örgüt kültürleri arasındaki farklar, çalışanların işten aldıkları tatmini, üretkenliklerini ve kuruma olan bağlılıklarını doğrudan etkiler. Sağlıklı bir örgüt kültüründe çalışanlar daha mutlu, motive ve üretken olurlar. Kuruma daha bağlıdırlar ve kurumun başarısına katkıda bulunmak için daha isteklidirler. Sağlıksız bir örgüt kültüründe ise çalışanlar mutsuz, stresli ve demotive olurlar. İşten ayrılma oranları yüksektir ve verimsizlik ile birlikte kurumun başarısı da tehlikeye girer. Bu açıdan değerlendirildiğinde sağlıklı örgüt kültürünün yer aldığı örgütlerde; örgütsel amaçlar paylaşılır ve başarıya yöneliş vardır ayrıca sorun çözme süreci yapıcıdır. Bu tür örgütlerde takım çalışması her konuda kullanılır, eleştiriler gelişime yöneliktir ve yapıcıdır, çalışan ilişkileri dürüst ve destekleyicidir, kriz anlarında çalışanlar bir araya gelir ve tartışmalar özellikle hatalardan ders çıkarmak amacıyla gerçekleştirilir. Sağlıksız örgüt kültürünün yer aldığı örgütlerde ise sorunlar çalışanlar tarafından gizlenir ve iş dışı ortamlarda tartışılarak konular bağlamından saptırılır. Bu tür örgütlerde sorunların çözümünde çok şekle önem verilerek resmiyet ve nezaket esas alınır. Ayrıca yaşanan çatışmalar gereksiz yere saklanarak uzatılır. Çalışanların şahsi ihtiyaçları ve duyguları dikkate alınmaz. Sağlıksız örgütsel iklim aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi zayıflatır ve çalışan ilişkilerinin samimiyetsiz bir ortamda gelişmesine sebebiyet verir (Özkalp, 2003).

1.7. Örgüt Kültürünü Açıklamada Kullanılan Modeller

Örgüt kültürünü açıklamada kullanılan modellerin neredeyse tamamı, örgüt kültürünün daha kolay anlaşılabilmesi için geliştirilmiştir. Bu modeller örgüt kültürünün gerçekte daha karmaşık olan doğasını daha anlaşılır bir hale getirmek için modellenmiştir (Kızıloğlu ve B. Kök, 2017: 143). Ayrıca örgüt kültürü, karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Farklı araştırmacılar örgüt kültürünü farklı bakış açılarıyla ele almış ve analiz etmişlerdir. Bu farklı bakış açılarını sistematik bir şekilde inceleyen ve kategorize eden çalışmalar örgüt kültürü modellerini meydana getirmektedir. Bu modeller, örgüt kültürünü farklı boyutlara ve alt boyutlara ayırarak örgütlerdeki kültürel farklılıkları ve benzerlikleri daha iyi anlamlandırmamıza yardımcı olabilmektedir. Çalışmanın bu bölümünde örgüt kültürü kavramını anlamlandırmaya ve tanımlamaya yönelik en çok kullanılan modellerden bazıları ifade edilmiştir.

1.7.1. Parsons ve "AGIL" Modeli

Kültürel faktörlerin ve değerlerin incelenmesi noktasında ortaya atılan modellerden biri olan Parsons modeli Amerikalı sosyolog Talcot Parsons tarafından dizayn edilmiştir (Parsons, 1949). Bu modele göre; Sosyolog Talcott Parsons, 1951 yılında yayınladığı "The Social System" adlı eserinde, toplumların işleyişini ve çevreyle olan etkileşimlerini açıklamak için dört işlevsel alt sistemden oluşan bir model ortaya koymuştur. Bu model, AGIL veya GAIL olarak da bilinen dört ana işlevi kapsar (Parsons, 1949; Moorhead ve Griffin, 2008):

1. Uyum (Adaptation - A): Toplumun, dış çevresiyle uyum sağlayabilmesi ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için gerekli kaynakları ve araçları temin etmesi gerekir. Bu işlev, ekonomi ve üretim gibi alt sistemler tarafından yerine getirilir.

2. Hedef Belirleme veya Amaca Ulaşma (Goal Attainment - G): Toplumun, ortak bir vizyon ve hedefler belirlemesi ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli organizasyonu ve planlamayı yapması gerekir. Bu işlev, siyasi ve yönetimsel alt sistemler tarafından yerine getirilir.

3. Entegrasyon/Bütünleşme (Integration - I): Toplumun, farklı gruplar ve alt sistemler arasındaki birliği ve uyumu sağlayabilmesi ve ortak değerler ve normlar üzerine kurulu bir sosyal düzen oluşturabilmesi gerekir. Bu işlev, eğitim, din ve aile gibi alt sistemler tarafından yerine getirilir.

4. Muhafaza/Meşruluk (Latency - L): Toplumun, temel değerlerini, normlarını ve kurumlarını koruması ve gelecek nesillere aktarabilmesi gerekir. Bu işlev, kültür ve ideoloji gibi alt sistemler tarafından yerine getirilir.

Tablo 1. Parsons'ın AGIL Modeli

Uyum (Adaptation - A): Sistemin değişen çevresel koşullara uyum sağlama yeteneğidir.	*Hedef Belirleme veya Amaca Ulaşma (Goal Attainment - G):* Sistemin amaçlara ulaşma ve amaç belirleme yeteneği
Entegrasyon/Bütünleşme (Integration - I): Sistemin temel parçalarını bir araya getirebilme yeteneği	*Muhafaza/Meşruluk (Latency - L):* Sistemin hayatta kalabilme hakkı ve kabulü

Kaynak: Moorhead ve Griffin, 2008

Sonuç olarak, Parsons'a göre bu dört işlev birbiriyle bağlantılıdır ve birbirini destekleyen fonksiyonlardır. Her bir işlev, diğer işlevlerin işleyişi için gereklidir ve toplumun genel dengesini ve istikrarını korumaya katkıda bulunur.

1.7.2. Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

Parsons'ın örgüt kültürü bağlamında geliştirdiği genel modele karşılık, bazı araştırmacılar bir grup işletme üzerinde çalışarak yeni bir model tasarlamaya çalışmışlardır. Bu konuda geniş kapsamlı ilk araştırmaları yapan Japon Profesör William G. Ouchi'dir (Özkalp ve Kırel, 2001: 166). William Ouchi, 1981 yılında "Teori Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge" adlı eserinde, Japonya ve Amerika'daki firmaların yönetim tarzlarındaki farkları incelemiş ve Z Teorisi'ni ortaya atmıştır. Bu teoriye göre, iş verimliliği yalnızca teknik ve ekonomik unsurlara bağlı değildir aynı zamanda sosyal organizasyon ve yönetim anlayışıyla da yakından ilişkilidir (Daft, 2004: 118). Z örgüt modeli, Japon yönetim modelinin temel ilkelerini benimseyerek motivasyon, verimlilik, kalite ve işgücünün devamlılığını birer başarı faktörü olarak görmektedir. (Kalkan, 2013: 49) Bu modele uygun hareket eden işletmeler çalışanlarına yaşam boyu istihdam ve iş güvencesi sunarak örgüte olan bağlılık ve karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını teşvik eder. Z tipi örgütlerde terfiler kademeli olarak gerçekleştirilir ve çalışanların becerilerini geliştirmeleri için çeşitli imkanlar sunulur. İnsan kaynakları temini için de geniş bir ağ kurulur ve etkili bir iletişim modeli oluşturulur (Çelik, 1997: 33).

Tablo 2. W. Ouchi'in Örgüt Kültürü Tipleri

A tipi örgüt modeli	Z tipi örgüt modeli
Kısa vadeli istihdam	Uzun vadeli istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Yüksek uzmanlığa dayalı kariyer	Orta düzeyde uzmanlığa dayalı kariyer
Bireysel karar alma	Ortak karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Açık ve resmi kontrol	Açık olmayan ve gayri resmi kontrol
Çalışanlarla ilgilenme mevcut işle sınırlıdır	Çalışanların, işi ve ailesi dâhil tüm çevresiyle ilgilenme mevcuttur

Kaynak: Ouchi ve Price, 1978

Sonuç olarak, Ouchi'ye göre, Z Teorisi'ni benimseyen örgütler, çalışanlarının motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, daha yüksek verimlilik ve inovasyon elde edebilirler. Bu teori, Japon ve Amerikan yönetim modellerinin en iyi yönlerini bir araya getirerek modern iş dünyasında önemli bir yere sahiptir. Ayrıca bu modelin, çalışan memnuniyetini ve verimliliği artırarak, kurumların uzun vadeli başarısına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

1.7.3. Deal ve Kennedy Modeli

Deal ve Kennedy'nin 1982 yılında ortaya koyduğu modelde, örgüt kültürünün gelişmesinde en önemli etkenin iç çalışma ortamı olduğu savunulur. Bu modele göre, örgüt kültürünü iki önemli boyut şekillendirir (Deal ve Kennedy, 1982: 107):

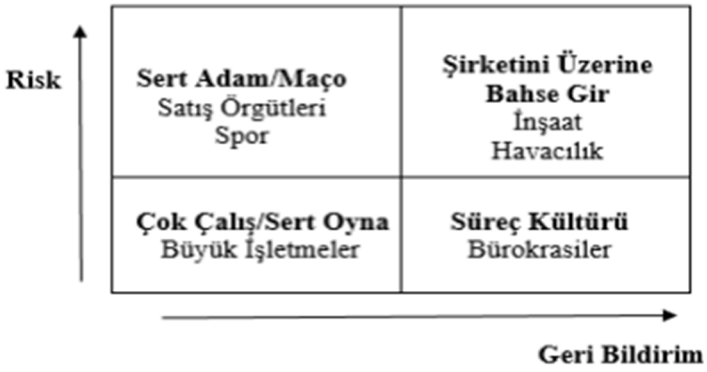
1. Faaliyetlerde Belirsizlik: Bir örgütün faaliyetlerinde ne kadar belirsizlik olduğu, o örgütün kültürünü nasıl şekillendirdiği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda, kurallar ve prosedürler daha az katı olur ve çalışanlar daha fazla inisiyatif almaya teşvik edilir.

2. Geri Bildirim Hızı: Başarıya ilişkin geri bildirimin ne kadar hızlı alındığı da örgüt kültürünü etkileyen bir faktördür. Hızlı geri bildirim alan çalışanlar, risk alma konusunda daha cesur davranabilir ve yaptıkları işe daha fazla bağlılık gösterebilirler.

Bu iki boyut kullanılarak, Deal ve Kennedy (1982) dört farklı örgüt kültürü tipi tanımlamıştır:

- **Sert erkek kültürü:** Bu tipte belirsizlik yüksek, geri bildirim hızı hızlıdır. Bu tür kültürlerde, liderler otoriterdir ve çalışanlardan hızlı ve net sonuçlar beklenir.

- **Sıkı çalışma/sert oyna kültürü:** Bu kültür tipinde belirsizlik yüksek, geri bildirim hızı yavaştır. Bu tür kültürlerde, çalışanlar uzun saatler çalışmaya ve zorlu hedeflere ulaşmaya teşvik edilirler.
- **Şirket üzerine bahis yap kültürü:** Bu tipte belirsizlik düşük, geri bildirim hızı hızlıdır. Bu tür kültürlerde, çalışanlar risk almaya ve yenilik yapmaya teşvik edilirler.
- **Süreç kültürü:** Son olarak süreç kültüründe belirsizlik düşük, geri bildirim hızı yavaştır. Bu tür kültürlerde, kurallar ve prosedürler katı bir şekilde uygulanır ve çalışanlardan istikrarlı ve tutarlı bir performans beklenir.



Şekil 2. Deal ve Kennedy Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Ghinea ve Brâtianu, 2012: 263

Deal ve Kennedy modeli, örgüt kültürünün nasıl oluştuğunu ve farklı türlerinin nasıl ortaya çıktığını anlamak için faydalı bir çerçeve sunmaktadır.

1.7.4. Peters ve Waterman Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman'ın 1982 yılında Mükemmeli Arayış adlı kitaplarında Ouchi'den daha ayrıntılı olarak örgüt kültürü ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Peters ve Waterman Amerikan iş dünyası özelinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında şirketlerin muhtemel başarı nedenlerini incelemişlerdir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre örgütleri başarıya götüren temel kültürel değerleri sekiz madde ile açıklamışlardır. Örgüt kültürünün başarısı için belirlenmiş sekiz temel değer ise aşağıda sıralanmıştır (Peters ve Waterman, 1982; Özkalp ve Kırel, 2018).

- Peşin hüküm kurarak eylemden yana olmak,
- Müşterilerle yakın ilişkiler geliştirmek,
- Örgütte özgür düşünceyi ve girişimleri desteklemek,
- İnsan faktörünü kullanarak örgütsel üretimi arttırmak,
- Yöneticilerin hem işin yapılış durumu hem de birimlerle yakın ilgisi,
- Örgütte en iyi yapılan işe bağlı kalıp ona odaklanmak,
- Yalın örgüt yapısı ve daha az kurmay yönetici,
- Organizasyonun birbirine sıkı sıkıya bağlı olup aynı zamanda gevşek bir yapıda olması.

Peters ve Waterman (1982) Modeli, iş dünyasında büyük öneme sahip ve şirketlerin başarısını etkileyen temel faktörleri vurgulamıştır. Bu model, günümüzde de hala geçerliliğini koruyan bir çerçeve sunarak şirketlerin yönetim anlayışlarını ve kültürlerini geliştirmeleri için faydalı bir araç olarak görülmeye devam etmektedir.

1.7.5. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Denison örgüt kültürü modeli Denison ve Mishra tarafından 1995 yılında kaleme alınan "Örgütsel Kültür ve Etkinliğin Teorisi" adlı araştırmaya dayanmaktadır (Denison ve Mishra, 1995: 203-204). Denison tarafından geliştirilen kurum kültürü modeli, dört temel boyut üzerinden değerlendirme yaparken, bu temel boyutlara bağlı 12 alt maddeyi de içermektedir (Uzun, 2007: 87). Bu maddeler ve boyutlar ise (Kızıloğlu ve B. Kök, 2017: 144; Eynullayev ve Özler, 2012: 46).

Çalışanların Katılımı:

- *Güçlendirme:* Çalışanların karar verme sürecine dahil edilmesi ve kendilerini değerli hissetmeleri sağlanması.
- *Takım Odaklılık:* Ekip çalışmasının ve iş birliğinin teşvik edilmesi.
- *Yetkinliklerin Geliştirilmesi:* Çalışanların becerilerini ve bilgilerini geliştirmeleri için fırsatlar sunulması.

Tutarlılık:

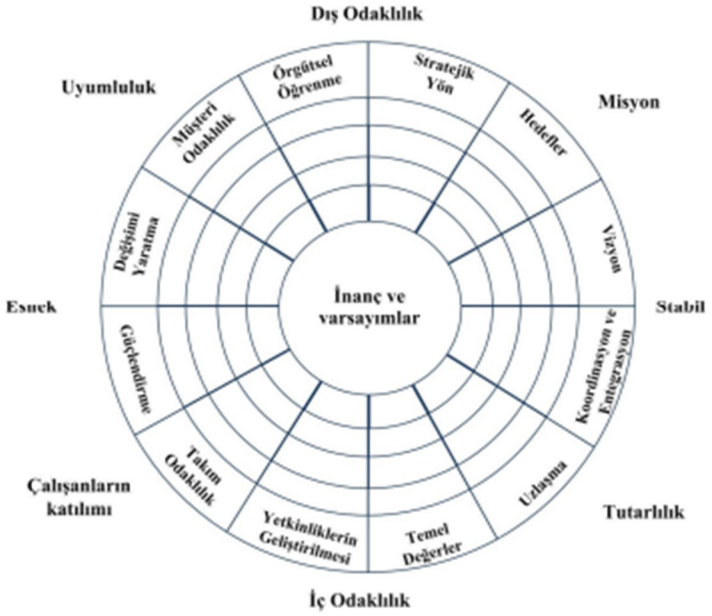
- *Temel Değerler:* Kurumun açıkça tanımlanmış ve tüm çalışanlar tarafından paylaşılan temel değerlere sahip olması.
- *Uzlaşma:* Farklı fikirlerin ve bakış açılarının saygı ile karşılanması.
- *Koordinasyon ve Entegrasyon:* Farklı departmanlar ve birimler arasında uyumlu bir şekilde çalışılması.

Uyumluluk:

- *Değişimi Yaratma:* Yeni fikirlere ve yeniliğe açık olunması.
- *Müşteri Odaklılık:* Müşterinin ihtiyaçlarının ve beklentilerinin ön planda tutulması.
- *Örgütsel Öğrenme:* Hatalardan ders çıkarılması ve sürekli olarak bilgi ve becerilerin geliştirilmesi.

Misyon:

- *Stratejik Yönlendirme:* Kurumun uzun vadeli hedeflerinin ve stratejisinin açıkça tanımlanmış olması.
- *Hedefler:* Ulaşılabilir ve ölçülebilir hedefler belirlenmesi.
- *Vizyon:* Kurumun gelecekte nasıl bir işletme olmak istediğine dair açık bir vizyona sahip olması.



Şekil 3. Denison Örgüt Kültürü Modeli

Kaynak: Denison, Lief ve Ward, 2004: 66

Sonuç olarak örgütler, bu unsurları göz önünde bulundurarak ve kendilerini geliştirmeye çalışarak, çalışanların motivasyonunu ve üretkenliğini artırabilir, müşteri memnuniyetini sağlayabilir ve kurumun başarısını sürdürebilirler.

1.7.6. Wallach Modeli

Wallach'a göre, örgüt kültürü, bir örgütün paylaşılan değerlerini, inançlarını ve normlarını kapsayan bir kavramdır. Bu unsurlar, örgütün atmosferini ve çalışanların davranışlarını şekillendirir. Wallach, örgüt kültürünün "iyi-kötü" şeklinde kategorize edilemeyeceğini savunur. Bunun yerine, bir örgüt kültürü ne kadar uyumlu olursa o kadar etkili olur. Bu uyum, örgütün ve çalışanların ihtiyaçları, örgütün amacı, misyonu ve stratejisi ile değerlendirilmelidir (Wallach, 1983: 32). Ayrıca Wallach, örgüt kültürlerini üç ana gruba ayırmaktadır. Bunlar; bürokratik, yenilikçi ve destekleyici örgüt kültürüdür.

Bürokratik örgüt kültürü: Bürokratik örgüt kültürü, hiyerarşik yapı ve katı kurallar çerçevesinde işleyen bir çalışma ortamını tanımlar. Bu tür örgütlerde, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenmiş olup, faaliyetler planlı ve sistematik bir şekilde yürütülür. Bürokratik kültürde, kurallara uyma, kontrol ve denetim ön planda yer alır (Wallach, 1983: 32).

Yenilikçi örgüt kültürü: Günümüzün rekabetçi dünyasında, başarılı olmak için dinamik, girişimci ve yaratıcı bir iş ortamı şarttır. Yenilikçi örgüt kültürü, bu nitelikleri teşvik ederek çalışanları sonuca odaklanmaya, risk almaktan çekinmemeye ve meydan okumalara hazır olmaya teşvik eder. Bu tür bir kültürde inisiyatif kullanabilen, risk alabilen, sonuca ve başarıya odaklanan girişimci ve yaratıcı bireyler öne çıkar. Bu çalışanlar, değişime açık bir zihniyetle yenilikçi fikirler üreterek ve uygulamaya koyarak organizasyonun başarısına katkıda bulunurlar (Wallach, 1983: 32).

Destekleyici örgüt kültürü: Destekleyici örgüt kültürü, sıcak ve dost canlısı bir çalışma ortamı sunarak çalışanlar arasında güçlü bir bağ kurmayı amaçlar. Bu kültürde çalışanlar, birbirlerine karşı dost canlısı ve hakkaniyetli davranır, birbirlerine güvenir ve zor zamanlarda birbirlerine yardım eder. Örgüt tarafından adil, güvenilir ve cesaretlendiren bir yaklaşım benimsenerek çalışanlar desteklenir. İş birliğine ve bireysel ilişkilere önem verilmesi ayrıca ekip çalışmasını ve ortak başarıyı teşvik eder (Wallach, 1983: 32).

1.8. Örgüt Kültürünün İlişkili Olduğu Kavramlar ve Yapılan Araştırmalar

Örgüt kültürü, bir örgütün değerlerini, inançlarını ve davranışlarını tanımlayan önemli bir kavramdır. Son yıllarda, örgütlerin başarısı üzerindeki etkisi nedeniyle örgüt kültürü araştırmaları örgütsel davranış alanında giderek artmıştır. Bu araştırmalar, farklı örgüt türlerindeki kültürleri tanımlamayı, kültürün performans üzerindeki etkisini anlamayı, örgütsel iklim, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, örgütsel özdeşleşme, örgütsel öğrenme, iletişim, örgüt sağlığı, yönetim, yaratıcılık ve liderlik tipleri gibi ilişkiler özelinde ele alındığı gözlemlenmiştir.

Alan yazını incelendiğinde Manetje ve Martins'in (2009) araştırmasında, Güney Afrika'daki motor imalatçılarında çalışanların örgüt kültürüne dair inançlarının örgütsel bağlılıklarını etkileme durumları incelemiştir. Araştırmacılar, farklı örgüt kültürü türleri ile çalışanların normatif bağlılığı (yani, örgütte kalma yükümlülüğü hissi) arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Ayrıca çalışmada, tüm örgüt kültürü faktörlerinin çalışanların normatif bağlılığı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Örgüt kültürü, sadece değerler ve inançlar toplamı olmanın ötesinde, bir kurumun işleyişini kökten etkileyen bir güçtür. Bu etki, örgütsel sessizlik gibi çeşitli davranışlarda kendini gösterir. Örneğin bazı araştırmalar, örgütsel sessizliğin kurum kültürünün yerleşik bir parçası olduğunu ortaya koymuştur. Bu sessizlik, örgütün baskın özellikleri, liderlik tarzı, yönetim yapısı, kontrol mekanizmaları ve insan kaynakları politikalarıyla yakından ilişkilidir. Çavuşoğlu ve Köse'nin (2016) araştırmasında klan ve adhokrasi kültürleri ile örgüt yararına sessizlik arasında bir bağ olduğu görülmüştür. Bu tür kültürlerde çalışanların, ortak iyilik için endişelerini dile getirmekten çekinmediklerini gösterir. Öte yandan, pazar kültürü ile fırsatçı sessizlik arasında da bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, rekabetçi bir ortamda çalışanların, kişisel çıkarları için sessiz kalma eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. Son olarak, hiyerarşik kültür ile kabullenici ve pasif sessizlik arasında bir bağlantı olduğu görülmüştür. Bu durum, katı hiyerarşik yapılarda çalışanların, üstlerinden gelen eleştirilere karşı sessiz kalmaya daha yatkın olduklarını göstermektedir.

Örgüt kültürü ile yenilikçi eğilimler arasındaki ilişkiler incelendiğinde Gomezelj (2016) çalışması konuya ışık tutmaktadır. Bu araştırmada Gomezelj, Slovenya'daki turizm işletmelerini inceleyerek girişimcilik özelliklerinin ve örgüt kültürünün yenilikçilik üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırmada, anket yöntemi kullanılarak veri toplanmış ve tek değişkenli ve çok değişkenli veri analiz teknikleri ile analizler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar irdelendiğinde, girişimcilik yönelimi ve örgüt kültürü boyutlarının turizm işletmelerinde yenilikçiliği olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ayrıca daha gelişmiş girişimci özelliklere ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip firmaların, yenilikçi fikirler üretme ve uygulamada daha başarılı olma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

Şahin (2010) de örgüt kültürü ile yönetim ve yönetim fonksiyonları arasındaki ilişkileri ele aldığı araştırmasında; paylaşılan ve benimsenen bir örgüt kültürünün, kurumun etkinliği üzerinde büyük bir etkiye sahip olabileceği ifade edilmiştir. Bu kültür, örgüt hedefleriyle uyumlu olduğunda, çalışanları motive ederek ve uyumu sağlayarak çalışanların genel etkinliğini artırır. Tam tersine, benimsenmiş bir kültür bile olsa hedeflerle uyumsuz kültürlerde, organizasyonda karmaşıklık ve aksamalar meydana gelebilir. Örgüt kültürünün çalışanları motive etmesi ve etkinliği artırması için üyelerin örgütsel değerleri öğrenmesi ve uygulaması esastır. Çalışanlar, yöneticilerin hangi davranışları teşvik ettiği, hangi tavırları ödüllendirdiği ve krizlere nasıl tepki verdiği gibi unsurları gözlemleyerek öğrenebilirler. Ayrıca çalışanlar kendi deneyimleri ve örgütteki diğer kişilerle etkileşimleri yoluyla da bu değerleri yaşayarak kavrayabilirler. Ancak en önemli unsur, yöneticilerin tutum ve davranışlarının da bu değerlerle uyumlu olmasıdır. Aksi takdirde, çalışanlar neyin gerçekten değerli olduğunu ve neyin beklendiğini net bir şekilde anlayamazlar.

Rodriguez vd.'nin (2019) örgüt kültürü ile otel sektöründe kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamalarının kurum kültürü, firma itibarı ve performansı üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmalarında örgüt kültürünün ilgili değişkenlerle alakalı etkilerini irdelemişlerdir. Ayrıca araştırmacılar, KSS'nin bir işletmenin faaliyetlerine nasıl entegre edilmesi gerektiğine dair ampirik veriler sunmaktadır. Dahası çalışmada, otel endüstrisinde firma performansını iyileştirmek için KSS uygulamaları ile örgüt kültürü ve kurumsal itibar arasındaki ilişkileri inceleyen bir model önermektedir. Bu model, paydaş teorisi ve otel genel müdürlerinin algıları kullanılarak geliştirilmiştir. Elde edilen bulgular, örgüt kültürünün KSS'nin farklı boyutlarını olumlu olarak etkilediğini göstermektedir. Çalışanlar ve müşterilerle ilgili KSS uygulamalarını kullanan otellerin itibarlarını güçlendirdiği görülmüştür.

Balay, Kaya ve Cülha'nın (2013) araştırmasında öğretmenlerin örgütsel kültür algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Bu durum, örgütsel kültüre daha az bağlı olan öğretmenlerin, aynı zamanda daha yüksek düzeyde örgütsel sinizm algısına sahip olma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Çalışmanın bulguları, örgütsel sinizm algısının öğretmenlerin örgüt kültürü algılarını yordadığını göstermektedir. Yani, örgütsel sinizm düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, örgüt kültürüne dair algıları da daha olumsuz olma eğilimindedir. Ancak, bu yordamanın gücünün istatistiksel açıdan zayıf olduğu da belirtilmektedir.

Çelik ve Koşar'ın (2015) akademisyenler ve idari personel üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında çalışanların örgüt kültürü ile işyerinde dışlanma durumları arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu bulgulamışlardır. Bu sonuca göre, örgüt faaliyetlerini destekleyen ve örgüt yapısına olumlu bakan çalışanların dışlanmaya daha az maruz kaldığı ifade edilebilir. Sonuç olarak, örgütlerin, kapsayıcı ve kucaklayıcı bir kültür oluşturarak dışlanmayı önlemeye yönelik adımlar atması hem çalışan refahı hem de organizasyonel başarı için kritik önem taşıdığı ifade edilebilir.

Sonuç olarak, bu bölümde örgüt kültürünün temel kavramlarını, özelliklerini, modellerini ve bileşenlerini tanımladık. Bu açıklamalardan hareketle, örgüt kültürünün bir organizasyonun başarısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceği ve örgütsel çıktıları etkileyebileceği ifade edilebilir. Güçlü ve olumlu bir örgüt kültürü; çalışan bağlılığını, motivasyonunu ve üretkenliğini artırarak aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve karlılığını da olumlu yönde etkileyebilir. Diğer taraftan kötü veya olumsuz bir örgüt kültürü, çalışanların iş memnuniyetini ve motivasyonunu düşürebilir. Ayrıca müşteri kaybına ve mali kayıplara da yol açabilir. Bu nedenle yöneticilerin ve insan kaynakları uzmanlarının, örgüt kültürünün muhtemel etkileri konusunda bilgi sahibi olması örgütte pozitif gelişmelere ve organizasyonel başarılara yol açabilir. Bu açıdan güçlü ve pozitif bir örgüt kültürü oluşturmak, her organizasyonun hedeflemesi gereken önemli bir yetenek olarak görülmektedir.

Kaynakça

Adler, N. J. & Gundersen, A. (2008). International Dimensions of Organizational Behavior. 5. Baskı, South-Western College Pub.

Adler, N., & Jelinek, M. (1988). Women: World-class managers for global competition. The Academy of Management Executive 2(1), 11-20.

Ak, Ö. Ü. M. (2021). Örgütsel Davranış Üzerine Literatürel Analiz ve Ölçekler, Nobel Yayınları.

Allen, R. F. (1985). Four phases for bringing about cultural change. *Gaining control of the corporate culture*, *137*, 147.

Balay, R., Kaya, A., & Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *14*(2), 123-144.

Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage?. The Academy of Management Review, 11(3), 656. https://doi.org/10.2307/258317

Birukou, A., Blanzieri, E., Giorgini, P., & Giunchiglia, F. (2013). A formal definition of culture. Models for Intercultural Collaboration and Negotiation, 1-26. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5574-1_1

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). The managerial grid. Houston, TX: Gulf Publishing

Büte, M. (2018). Örgüt Kültürü. İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, İşletme Lisans Programı Ders Notu.

Chao, M. M. C. and Kesebir, P. (2013). Culture: the grand web of meaning. The Experience of Meaning in Life, 317-331. https://doi.org/10.1007/978-94-007-6527-6_24

Çavuşoğlu, S., & Köse, S. (2016). Örgüt kültürünün örgütsel sessizlik davranişina etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *18*(1), 115-146.

Çelik, V. (1997). *Okul kültürü ve yönetimi*. Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri.

Çelik, C., & Koşar, A. (2015). Örgüt Kültürü Ve İşyerinde Dışlanma Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *24*(2), 47-62.

Daft, R. L. (2004). Theory Z: Opening the Corporate door for Participative Management. Academy of Management Executive, 18(4), 117-121.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Ritıals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading.

Denison, D. R. and Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. Organization Science, 6(2), 204-223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in family-owned enterprises: Recognizing and leveraging unique strengths. *Family Business Review*, *17*(1), 61-70.

Doğan, S. (1997). İnsan kaynakları potansiyelini arttırmada işletmeleri etkinliğe götüren yol: Örgüt kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, *30*(4), 53-74.

Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (7. Baskı). *İstanbul: Beta*.

Eynullayev, C., & Özler, C. (2012). Kurum performansının değerlendirilmesinde iç ve dış müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *14*(4), 31-64.

Fleeger, M. E. (1993). Assessing organizational culture: A planning strategy. Nursing Management, 24(2), 39-42.

Ghinea, V. M. & Brâtianu, C. (2012). Organizational Culture Modeling. Mangement & Marketing Challenges fort he Knowledge Society, 7(2), 257-276.

Gomezelj, D. O. (2016). A systematic review of research on innovation in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *28*(3), 516-558.

Goold, A., Craig, A., & Coldwell, J. (2007). Accommodating culture and cultural diversity in online teaching. Australasian Journal of Educational Technology, 23(4). https://doi.org/ 10.14742/ajet.1248

Güney, S. (2007). Yönetim ve organizasyon (2. Baskı). *Ankara: Nobel Yayınları*.

Güney, S. (2016). *Davranış bilimleri*. Nobel.

Güvenç, B. (1984). İnsan ve kültür (6. baskı). *İstanbul: Remzi Kitabevi*, *95*.

Hofstede, G. N. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly.

Inglis, D. (2005). Culture and Everday Life (The New Sociology). 1. Baskı, New York: Routledge.

Johnson, A. (2018). Change the lapel pin: Personalizing leadership to transform organizations and communities. Smart Business Network.

Kalkan, A., (2013), Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.; Don Mills, Ontario: Addison-Wesley Publishing Company.

Kızıloğlu, M., & Kök, S. B. (2017). Denison Örgüt Kültürü Modeli Üzerine Bir Araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *4*(11), 141-159.

Kızıloğlu, M., & Kök, S. B. (2020). Denison örgüt kültürü modeli bağlamında örgüt kültürü ve örgütsel güç ilişkisi üzerine bir araştırma. *Istanbul Business Research*, *49*(1), 60-85.

Lehman, D. R., Chiu, C., & Schaller, M. (2004). Psychology and culture. Annual Review of Psychology, 55(1), 689-714.

Lunenburg, F. and Ornstein, A. (2011). Educational administration: Concepts and practices. Mason, OH: Cengage Learning.

Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organizational commitment. Southern African Business Review, 13(1), 87-111.

Maryati, S., Panjaitan, N. K., & Wang, L. (2022). Do organizational culture and human resources management practices decrease turnover intention in microfinance company?. Binus Business Review, 13(2), 147-157. https://doi.org/10.21512/bbr.v13i2.8012

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2008). *Organizational behavior managing people and organizations*. Dreamtech Press.

Oğuz, E. S. (2011). Toplum bilimlerinde kültür kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, *28*(2).

Ouchi, W. G., & Price, R. L. (1978). Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development. Organizational Dynamics, 7(2), 25- 44.

Ouchi, W.G.(1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, 28, 468–481.

Özkalp, E. (2003). *Örgütsel davraniş*. Anadolu Universitesi.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2001). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim. *Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın*, *149*.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2018). Örgütsel Davranış, Ekin Yayınevi, 5. *Baskı, Bursa*.

Pallathadka, H. (2020). Influence of Organizational Culture on Employee Behavior, European Journal of Molecular & Clinical Medicine, 7(10), 4331-4341.

Parsons, T. (1949). *The structure of social action* (Vol. 491). New York: Free press.

Parsons, T. (1991). The Social System, Psyclogoy.

Peters, T. and Waterman, R. (1984). In search of excellence: Lessons from America's bestrun companies. New York, NY: Warner Books

Peters, T. J., & Waterman Jr, R. H. (1982). In Search of. *Of Excellence, New York: Harper and Row*.

Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2018). Organizational Behavior. 18 Baskı, New York.

Rodriguez, M., Samper, R.,Köseoğlu, M. (2019). Hotels' corporate social responsibility practices, organizational culture, firm reputation, and performance, Journal of Sustainable Tourism 27(3), 398-419, Retrieved from https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1585441

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1998). *Örgütsel psikoloji*. Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Silverzweig, S., & Allen, R. F. (1976). Changing the corporate culture. *Sloan Management Review (pre-1986)*, *17*(3), 33.

Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, *159*(2), 21-35.

Uzun, D. (2007). Örgüt kültürünün bilgi yönetim sürecine ve örgütsel performansa etkisi: beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Soyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Varol, M. (1989). Örgüt Kültürü ve Verimlilik. M. Varol içinde, Verimlilik Dergisi (s. 29). İstanbul: MPM Yayını.

Vries de Kets, F., Manfred, R., & Miller, D. (1988). Unstable at the Top-Inside The Troubled Organization.

Wallach, E. (1983). Individuals and organization: The cultural match. Training and Development Journal, 12(2), 28-36.

Whiten, A., Goodall, J., McGrew, W. C., Nishida, T., Reynolds, V., Sugiyama, Y., … & Boesch, C. (1999). Cultures in chimpanzees. Nature, 399(6737), 682-685. https://doi.org/10.1038/21415

ALTINCI BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRES VE YÖNETİMİNE KAVRAMSAL BİR BAKIŞ

Dr. Öğr. Üyesi Nihan YAVUZ AKSAKAL[1]

Giriş

Günümüz iş yaşamındaki artan rekabet, yoğun çalışma temposu ve bireylerin iş yükleri düşünüldüğünde, özellikle mental ve psikolojik bağlamda bireylerin iş alanları ve yaşam alanları arasındaki sınırların bulanıklaştığını söylemek mümkündür. Bireyler sahip olduğu bu alanlar içerisinde çeşitli durumlarla karşılaşmakta ve farklı şekillerde etkilenerek tepki verebilmektedir. Bir duruma veya uyarıcıya karşı oluşan tepki sonucu ortaya çıkan stres (Aytaç, 2015, s.3), iş yaşamı açısından da bakıldığında, günümüzün büyük sorunlarından birini oluşturmaktadır. Stres, Dünya Sağlık Örgütü tarafından 21. yüzyılın önemli sağlık tehlikelerinden biri olarak değerlendirilmektedir (akt. Singh vd., 2019). Bu bağlamda stres, hem bireyler açısından hem de organizasyonlar açısından hayatın önemli bir parçası durumundadır.

Stres; dış uyarıcılardan, bilişsel değerlendirmelerden ve kısa ve uzun vadeli sonuçlardan oluşan karmaşık bir olgudur. Bu nedenle bireyin stresinin oluşumu; bağlamsal ve kişisel faktörler ile grup faktöründen etkilenebilir (Sulsky ve Smith, 2005, s. 20). Diğer taraftan çok boyutlu bir yapıya sahip olan stres (Aslan ve Ağıroğlu Bakır, 2018, s. 351), içinde bulunulan durumun talepleri ile birey arasında karmaşık bir etkileşim süreci olarak da ifade edilebilmektedir (Trakaniqi vd., 2022, s. 333). Bu bağlamda stresin iş yaşamında her birey için aynı durum üzerinden tetiklenmeyeceği bireyin algısının, stres eşiğinin, deneyimlerinin ve başa çıkma mekanizmalarının ve içinde bulunulan koşulların önemli olduğu söylenebilir (McVicar, 2003, s.634).

Organizasyonların çeşitliliği, her bir organizasyonun farklı özelliklere sahip olması ve stresin ortaya çıkışının bireyden bireye değiştiği düşünülecek olduğunda iş yaşamında strese sebep olabilecek faktörlerin çeşitliliğini anlamak ve farklı açılardan incelemek mümkündür. İş yaşamına bakıldığında tüm işler için en azından bir dereceye kadar baskı içerebildiği söylenebilir. Burada önemli olan, iş ve iş taleplerinden gelebilen baskının aşırı boyutlara ulaşmamasını ve uzun süreli olmamasını sağlamaktır (Teasdale, 2006). Birey ve organizasyon üzerinde çeşitli etkileri görülebilen stresin olumsuz etkilerini azaltabilmek, stresi yönetebilmek, stres kaynaklarını doğru şekilde ve zamanında tespit edebilmek hem bireylerin sağlığı hem organizasyonların sağlıklı şekilde işleyebilmesi açısından bir gereklilik haline gelmektedir. Bu bölümde; örgütlerde karşılaşılan stres kavramı, stres kaynakları, strese yönelik çeşitli yaklaşımlar ve stresin olası sonuçları ve stres yönetimi konusunda örgütlerin yapabilecekleri yöntemler ele alınmaktadır. Bu doğrultuda bu bölümün, özellikle örgütsel çerçevede karşılaşılabilecek stresi daha iyi anlamak ve yönetebilmek adına fayda sağlaması amaçlanmaktadır.

[1] İstanbul Ticaret Üniversitesi, nyavuz@ticaret.edu.tr , ORCID: 0000-0002-1603-2520

1. Stres Kavramı

Bireyin dış dünya ve çeşitli faktörler ile tüm yaşamı boyunca iç içe bulunduğu düşünüldüğünde, çeşitli stres kaynaklarına maruz kalması ve buna tepki vermesi kaçınılmazdır. Stres kavramı alan yazında farklı odak noktaları temel alınarak ve farklı açılardan değerlendirilerek yazarlar tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Stres konusunda önemli çalışmaları bulunan Selye tarafından stres, *"organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi"* olarak tanımlanmaktadır (akt. Eşsizoğlu, 2013, s. 5). Lazarus ve Folkman (1984) ise stresi, birey ile çevre arasında değerlendirilen özel bir ilişki olarak ele almakta ve bireyin bu ilişkide bilişsel değerlendirme ve başa çıkma olmak üzere iki önemli aşamadan geçtiğini belirtmektedir (Berjot ve Gillet, 2011, s. 2). Stres, bireyin gerçek veya algılanan gerilim kaynaklarına karşı verdiği duygusal, psikolojik, fizyolojik ve davranışsal tepkilerden oluşan karmaşık bir olgu (Boren ve Veksler, 2023, s.2; Yang vd., 2021, s.3) olarak da nitelendirilmektedir. Bireyin kontrolü dışındaki deneyimlerden kaynaklanan stres (Judge ve Colquitt, 2004, s. 396), bireyin refahı üzerinde tehdit oluşturma potansiyeline sahip, birey ile çevresi arasındaki ilişki olarak da nitelendirilmektedir (Kriakous vd., 2021). Stres, dış uyarıcı sonucu bireyde denge halinin bozulması, dış uyarıcıya karşı organizmanın uyum sağlamak amacıyla gösterdiği tepki ve denge halini düzeltmeye çalışma durumu olarak da düşünülebilir (Altan, 2018, s. 139). Farklı bir bakış açısı ile stres; hem bireyin kendisine yapılan taleplere ilişkin algısı hem de bu talepleri karşılama kapasitesine ilişkin algısı ile ilgili olup, bireyin stres eşiğinin aşılması durumunda uyumsuzluk yaşanması ve stres tepkisini tetiklediği de belirtilmektedir (McVicar, 2003, s.633). Motowidlo ve arkadaşları (1986, s. 618) stresi; korku, endişe, öfke ve üzüntü gibi kavramlarla bağlantılı olumsuz bir duygusal deneyim olarak ele alarak stresi negatif bağlamda yorumlamaktadır. Yapılan farklı tanımlamalara bakıldığında; stresin tepki, birey-çevre etkileşimi, algılama ve denge halinin bozulması noktalarının öne çıktığı söylenebilir.

Alan yazına bakıldığında yukarıda yer verildiği gibi stres kavramı üzerine çeşitli tanımlamalara rastlamak mümkündür. Eşsizoğlu (2013, s. 6) stres üzerine yapılmış tanımların ortak noktalarını; birey ve çevre etkileşimi sonucu oluşması, bireyin bir tehdit algılaması, bireyin bu tehdidi değerlendirmesi, organizmanın bütün olarak etkilenmesi ve kontrol edilemez bir tepki olması şeklinde ele almaktadır. Aydın (2004, ss. 52-53) ise stresin; etki-tepki olarak çift yönlü, organizmadaki olumlu veya olumsuz değişimler, çevresel faktörler ile bireyin etkileşimi ve genel tepki sonucu oluşması noktalarını ön plana çıkarmaktadır.

1.1. Stres Oluşumu ve Aşamaları

Stres, bireylerin günlük hayatları *içerisinde* dönem dönem deneyimlediği ve yaşamlarında ve davranışlarında etkilere sahip olan bir olgudur. Stresin ortaya çıkması için bireyin içinde bulunduğu durumda bir değişim yaşanması, bunun bireyi etkilemesi ve sonuçta bireyin vücut sisteminin harekete geçmesi gerekmektedir (Güçlü, 2011, s. 93). Ek olarak, stres sürecinin çevresel uyarıcılar ile başladığı, organizmanın bu çevresel uyarıcılara gösterdiği duygusal tepkiler ile sürecin devam ettiği belirtilmektedir. Bu süreçle birlikte organizmada fizyolojik değişimler meydana gelmektedir (Yüksel, 2014, ss.118-119). Selye (1955, s. 627) ise stresin ortaya çıkışı konusunda üç önemli aşamadan bahsetmektedir. Bunlar; alarm aşaması, direnç aşaması ve tükenme aşamasıdır.

Alarm aşaması; adaptasyonun henüz sağlanmadığı süreç olarak tanımlanmaktadır (Selye, 1955, s. 627). Birey bu aşamada bir stres kaynağı ile karşılaşmakta ve onu algılamaya başlamaktadır. Birey algıladığı bu durum sonucunda fizyolojik ve kimyasal değişimlerle karşılaşabilmekte ve buna farklı tepkiler verebilmektedir (Güçlü, 2001, s. 94; Özmutaf, 2006, s. 75).

Direnç aşaması; adaptasyonun optimum olduğu süreçtir (Selye, 1955, s. 627). Birey üzerinde etkili olan stres faktörü ortadan kalkmadığında direnç aşaması ortaya çıkmaya başlamaktadır (Özmutaf, 2006,

s. 75). Bu aşamada birey uyum gösterme veya direnç gösterme davranışları gösterebilmektedir (Güçlü, 2001, s. 94).

Tükenme aşaması ise edinilen adaptasyonun tekrar kaybolduğu süreçtir (Selye, 1955, s. 627). Bu aşamada stres kaynağına bağlı olarak bireyin gösterdiği uyum azalmakta ve bireyde önemli değişiklikler yaşanmaktadır. Özellikle bireyde fiziksel ve psikolojik belirtiler ve davranış değişimleri yaşanabilmektedir (Güçlü, 2001, s. 94).

1.2. Stres Türleri

Stres çoğunlukla olumsuz bir durum olarak ele alınsa da olumlu bağlamda değerlendirmeler de görülmektedir (Choudhary ve Kumar Ranjan, 2020, s. 3143; Nangia ve Chaturvedi, 2015, s. 39; Robbins ve Judge, 2012, s.607). Alan yazına bakıldığında stres; olumlu stres, olumsuz stres ve nötr stres olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflandırmaya kimi zaman akut stres ve kronik stres kavramların eklendiği de görülmektedir.

Olumlu stres; bireyin faydalı olarak algıladığı, motive edici ve teşvik edici stres olarak tanımlanmaktadır. Mutlu, motive, heyecan verici, performansı yükseltme eğilimli, zorlu ve üretken olma gibi durumlarda yaşanan stres olumlu stres bağlamında görülebilmektedir. Olumsuz stres ise, stresin tolere edilemez veya yönetilemez olduğu durumlar olarak tanımlanmaktadır. Performansı azaltma eğilimi, sıkıntı, kaygı, endişe, gerginlik ve baskının hissedildiği stres türü olarak ortaya konulmaktadır (Choudhary ve Kumar Ranjan, 2020, s. 3143; Nangia ve Chaturvedi, 2015, s. 39). Nötr stres ise birey üzerinde sonuçsal etkileri olmayan; ne iyi ne de kötü olarak değerlendirilen strestir (Okan ve Gültekin, 2023, s.1142). Akut stres, bireyin olağan işlerinden birinde bir değişiklik meydana geldiğinde ortaya çıkmakta; genel olarak daha hızlı şekilde etkisini kaybedebilmektedir. Kronik stres ise, en ciddi stres türü olarak da görülmektedir. Bireyler çeşitli başarısızlık durumları ile karşılaştıklarında kendini gösterebilir ve uzun süre devam edebilen bir stres türüdür (Mirela ve Mădălina-Adriana, 2011, s. 334).

Robbins ve Judge (2012) ise teşvik edici stres kaynakları ve engelleyici stres kaynakları olarak stresi iki farklı şekilde değerlendirmektedir. İşyükü, görevleri tamamlama baskısı, işi yetiştirmek adına zamanın yönetilmesi teşvik edici stres kaynakları arasında değerlendirilmektedir. İşyeri politikaları, sorumluluk konusunda karmaşa gibi faktörleri ise engelleyici stres faktörleri içinde ele almaktadır (Robbins ve Judge, 2012, s.607).

Farklı bir bakış açısıyla stres; birey bağlamında değerlendirilen psikolojik stres; çevresel etkenler dolayısıyla meydana gelen fizyolojik stres; organizasyon veya iş bağlamındaki çeşitli etkenlerle çalışanlarda meydana gelebilen tepki olarak örgütsel stres açısından da sınıflandırılabilmektedir (Aslan ve Ağıroğlu Bakır, 2018, s. 351).

2. Örgütlerde Stres Kavramı

Organizasyonlar, özellikle örgüt-grup ve birey boyutları ve bunların etkileşimleri açısından sosyal ve psikolojik bir varlık olarak düşünülebilir. Bu doğrultuda bireylerin yaşamlarının büyük bir kısmının çalışarak geçtiği göz önüne alındığında, organizasyonlarda çeşitli etkenler tarafından etkili olabilen stres konusu daha da dikkat çekici hale gelmektedir. Hem bireylerin sağlığı açısından olumsuz sonuçlar doğurabilen hem de örgütler açısından çeşitli maliyetler oluşturabilen örgütsel stres kavramını doğru anlamak ve incelemek, tüm organizasyonlarda görülebilen stresin istenmeyen etkilerini azaltabilecektir.

Örgütsel stres, bireyin fizyolojik veya psikolojik durumunu ve normal işleyiş şeklini değiştirebilen çevreden gelen talep düzeyi (Landrum vd., 2012); çalışma ortamındaki durumların neden olduğu gerginlik olarak tanımlanabilmektedir (Katz ve Kahn, 1978, akt. Albritton, 2020, s. 8). İşyerinde karşılaşılan stres kavramı, bireylerin organizasyonda karşılaştıkları aşırı baskı ve taleplere yönelik verdikleri tepki olarak tanımlanabilmektedir (Bhui vd., 2016). İş gerekleri dolayısıyla talep edilenlerin

bireyin yeteneklerini, kaynaklarını ve ihtiyaçlarını aşması veya bunlarla eşleşmemesi halinde mesleki stres oluşmakta ve fiziksel ve duygusal tepkiler olarak ortaya çıkmaktadır (Yahaya vd., 2009, s. 390). Yapılan çeşitli örgütsel stres tanımlarına bakıldığında stres tanımında olduğu gibi, örgütsel stresin de farklı açılardan ele alınabildiği söylenebilir. Stres örgütsel bağlamda değerlendirildiğinde, bireylerin çalıştıkları organizasyonla, işleriyle ve diğer bireylerle etkileşiminden doğduğu düşünülebilir. Burada sosyal etkileşimin yanında bir diğer önemli konu, birey ve iş açısından stresin ele alınmasıdır. Özellikle birey-iş uyumunun sağlanması, iş gerekleri ile bireyin yeteneklerinin eşleşmiş olabilmesi işin kendisi ile ilgili birey üzerinde oluşabilecek gerginlikleri ve baskıyı azaltabilecektir; bireyden beklenenlerin sağlıklı şekilde gerçekleşmesini sağlayacaktır.

Örgütsel stres, örgütle ilgili veya işle ilgili bireyin kendisinden beklenenlere karşı bir tepkisi niteliğindedir. İş stresi kronik bir hale geldiğinde; fizyolojik ve bilişsel sağlık üzerinde önemli etkilerde bulunabilir ve bu bağlamda örgüt ortamında psikososyal bir risk olarak kabul edilmektedir (Queirós vd., 2020). Örgütsel stres, bireyin rollerinden, görevlerin ve örgütteki diğer bireylerle etkileşim sonucu oluşan bir durum olarak görülmektedir (Okan ve Gültekin, 2023, s.1151). Örgütsel stres, birey ile iş veya iş ortamı etkileşiminden kaynaklı olarak bireyin normal durumundan farklılaşmasıdır. Örgütsel stres, bireyin dış çevreye karşı verdiği tepkiler sonucu ortaya çıkan ve psikolojik ve fizyolojik tepkiler olarak da tanımlanmaktadır (Altındağ, 2020, s. 43-44).

2.1. Örgütlerde Stres ile İlgili Yaklaşımlar

Örgütlerde bireylerin yaşadığı stres göz önüne alındığında doğası, ortaya çıkışı ve oluşumu açısından stres farklı açılardan çeşitli teori, modeller ve yaklaşımlar ile incelenebilmektedir. Etkileşimsel model, zorlayıcı/engelleyici stres yaklaşımı, iş talep kontrol modeli, kaynakların korunması yaklaşımı, kişi-çevre uyumu yaklaşımı (Perrewé vd., 2024), Katz ve Kahn'ın rol stresi teorisi (Sonnentag ve Frese, 2003, s. 455; Trayambak vd., 2012, s. 44); çaba-ödül dengesizliği modeli (Dereli, 2019, ss.15-20) bu teori, modeller ve yaklaşımlar arasında yer almaktadır.

2.1.1. Etkileşimsel Model

Model, stresin ortaya çıkışını; bireyin bir uyarıcıyı tehdit faktörü olarak algılamasına ve stresin fiziksel, duygusal ve psikolojik sonuçlarla ilişkisine bağlı ortaya koymaktadır. Model, stresin ortaya çıkması için çevresel koşulların stres oluşumunu doğrudan tetikleyen tek faktör olmadığını, bireyin tepkisini belirleyen bilişsel değerlendirmesi ve başa çıkma durumunun da etkili olduğunu ileri sürmektedir. Model, birincil değerlendirme olarak adlandırılan bilişsel değerlendirme ve ikincil değerlendirme olarak adlandırılan başa çıkma faktöründen oluşmaktadır. Birincil değerlendirme, bireyin bir uyarıcıyı stres faktörü olarak değerlendirme durumuna ilişkin yargılarını açıklamaktadır. Model, birincil değerlendirmeyi stres sürecinin merkezine yerleştirmektedir. Birey, bir uyarıcıyı stres faktörü olarak algılarsa, bu durumla ilgili yapabileceklerini değerlendirdiği başa çıkma adı verilen ikincil değerlendirme süreci ortaya çıkmaktadır (Horan vd., 2020, s. 2; Mazzola ve Disselhorst, 2019, s. 949; Webster vd., 2011, s. 506).

2.1.2. Zorlayıcı / Engelleyici Stres Yaklaşımı

Model, örgütlerdeki stres faktörlerini zorlayıcı stres kaynakları ve engelleyici stres kaynakları olmak üzere iki kategoride incelemektedir. Zorlayıcı stres kaynakları bireyde gerilim yaratabilecek; ancak bununla birlikte yüksek performans ve başarı yaratabilecek ve buna bağlı olarak gelişim fırsatı sağlayan faktörlerdir. Engelleyici stres kaynakları ise; bireysel hedefler, performans ve gelişim açısından engelleme yaratarak gerginlikle sonuçlanan faktörlerdir (Horan vd., 2020, s. 1-2; Webster vd., 2011, s. 506).

2.1.3. İş Talep Kontrol Modeli

İş talep kontrol modeline göre; iş talepleri ve kontrol, çalışanların refah seviyeleri ile ilişkilendirilen temel iş özellikleridir. Model, iş taleplerinin ve kontrolün doğrudan veya dolaylı olarak çalışanların hissettiği stresi ve refahı nasıl etkilediğini açıklamaktadır (Gameiro vd., 2020, s. 1). Model, gerilim hipotezini ve öğrenme hipotezini öne sürmektedir. Gerilim hipotezi, yüksek iş talepleri ve düşük kontrolün bireyde psikolojik baskı yaratabileceğini ifade etmektedir. Öğrenme hipotezi ise, yüksek iş talepleri ve iş üzerinde yüksek kontrolün bireyde öğrenmeyi gerçekleştirebileceğini açıklamaktadır (Ulutaş, 2019, s. 542). Modele genel olarak bakıldığında, bireyin çevresel durumu üzerindeki kontrol aralığının iş taleplerinin yaratabileceği gerilimin etkisini tamponlayabileceği ve bireyde yeni beceriler öğrenme ve zorlayıcı görevlerde yer alma gibi davranışları belirlemede yardımcı olabileceği öne sürülmektedir (Jonge vd., 2000, s. 270; Kain ve Jex, 2010). Yüksek iş talepleri ve düşük kontrol mekanizması olan işlerin birey açısından olumsuz olabileceği; ancak yüksek iş talepleri ve yüksek kontrol mekanizması olan işlerin bireylere zorluklarla baş edebilme ve belli oranda serbestliğe imkân tanıması gibi unsurlar yaratabileceği açıklanmaktadır (Jonge vd., 2000, s. 270).

2.1.4. Kaynakların Korunması Yaklaşımı

Kaynakların korunması yaklaşımı; kaynakları etkileyen çevresel olaylara verilen tepkileri temel almaktadır. Teoride, öncelikle çevreye, ikinci planda ise birey merkezli değişkenlere vurgu yapılmaktadır. (Hobfoll ve Schumm, 2002, Bölüm 11, s. 287). Bu teori, stresin bireyde ortaya çıkışını ve kaynakları inceleyen, hem çevresel hem de iç süreçleri birlikte ele almaktadır. Teoriye göre, bireylerin değer verdiklerini elde edebilmek, elde tutabilmek ve geliştirmek için çaba gösterdikleri kaynaklar açıklanmakta ve bu kaynaklarla ilgili çeşitli durumlara göre stres faktörü ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan teori; kaynakların kaybolma tehlikesi yaşandığında, kaynaklar fiilen kaybolduğunda ve önemli miktarda kaynak yatırımı sonrasında yeterli kaynak elde edilemediği durumlarda bireyin stres yaşayabileceğini ortaya koymaktadır (Hobfoll, 2001, s.338-342). İlgili kaynaklar; maddi kaynaklar, koşullar, kişisel özellikler ve enerji olarak ifade edilmektedir (Hobfoll, 2001, s. 339). Teori stres çerçevesinde düşünülecek olduğunda; ilgili kaynakların bireyde görülebilecek stresin azaltılmasında önemli olduğu; bireylerin kaynakların kaybını önlemek ve kaynakları elde tutabilmeyi teşvik edecek davranışlarda bulunulmasının gerekli olduğu şeklinde yorumlanabilir.

2.1.5. Kişi-Çevre Uyumu Yaklaşımı

Yaklaşım, bireyin ve iş ortamının özellikleri eşleştiğinde meydana gelen uyumluluk olarak ifade edilmektedir (Kristof-Brown ve Guay, 2011). Kişi-çevre uyum yaklaşımı, bireylerin çevresel bir faktörü stres yaratıcısı olarak nasıl değerlendirdiklerini ve yorumladıklarını anlamak üzerine bir çerçeve çizmektedir (Stich vd., 2019, s. 136). Birey ve çevre arasında uyumun olması, bireyin iyi oluş hali için olumlu olabileceği; birey ve çevre arasında uyumun olmaması durumunda ise stresin oluşabileceği belirtilmektedir. Bireylerin bireysel değerleri ve hedefleri ile organizasyonun hedef ve değerlerinin uyum içerisinde olması da önemli görülmektedir (Irak, 2012, s. 18). Burada önemli görülen noktalardan biri "uyum", bir diğeri ise "çevre"dir. Birey ve çevre arasındaki etkileşim; birey-birey uyumu, birey-grup uyumu, birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu gibi çeşitli açılardan değerlendirilebilir (Irak, 2012, s.14)

2.1.6. Katz ve Kahn'ın Rol Stresi Teorisi

Özellikle stres örgütsel açıdan ele alındığında, stresin ortaya çıkmasını açıklayan teorilerden biri de Katz ve Kahn'ın rol stresi modelidir. Teori; rol belirsizliği, rol çatışması ve aşırı rol yükünün stres ile olan bağıntısını ele almaktadır. Bahsedilen üç kavramı rol stresörleri olarak değerlendirmek mümkündür. Rol belirsizliği; belirsiz iş beklentilerini, görevler ve iş süreçlerinin sonuçlarına ilişkin

yetersiz bilgiyi ifade etmektedir. Rol çatışması ise; uyumsuz iş beklentilerini açıklamaktadır. Aşırı rol yükü ise bireyin ağır ve karmaşık iş yükünü göstermektedir (Sonnentag ve Frese, 2003, Bölüm 18, s. 455; Trayambak vd., 2012, s. 44). Örgütsel bağlamda özellikle yöneticilere rol stresörleri konusunda önemli görevler düşmektedir. Çalışanların rollere ilişkin deneyimlerini öğrenmek, rol stresörlerini belirlemek ve bunları sağlıklı şekilde yönetebilmek konusunda yöneticilerin davranışları önemlidir (Trayambak vd., 2012, s. 46).

2.1.7. Çaba-Ödül Dengesizliği Modeli

Çalışma hayatına bakıldığında çalışanlar farklı faktörler etkeniyle stres unsuruyla karşılaşabilmektedir. Siegrist tarafından ortaya konulan model, bireyin gösterdiği çabaya karşılık aldığı ödül kavramlarını temel almaktadır. Model; iş kaynaklı stresi, gösterilen çabanın, uygun değerde bir ödül ile sonuçlanamadığı durumların bir çıktısı olarak ele almaktadır. Modele göre, birey yüksek çabasının karşılığı olan ödülü elde edemediğinde stres faktörüyle karşılaşabilmektedir (Dereli, 2019; s. 19; Gökbayrak Öcal ve Keser, 2021, s.107; Tükenmez, 2019, s.18).

2.2. Örgütlerde Stres Kaynakları ve Sonuçları

Organizasyonlar düşünülecek olduğunda, dış çevreyle etkileşim halinde olan ve bireylerden oluşan bir yapısı olduğunu söylemek mümkündür. Bireylerin sahip oldukları özellikler, her bireyin birbirinden farklı oluşu, içinde bulundukları durumları ve olayları algılama şekilleri ve kendilerinde oluşabilecek etkenler birbirinden farklılık göstermektedir. Diğer taraftan organizasyonların bir dış çevre içerisinde yer aldığı göz önüne alındığında; herhangi bir dış çevre faktöründe meydana gelen bir değişim organizasyonda da bir değişim yaratabilmekte; organizasyonu ve bireyleri çeşitli şekillerde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda organizasyonlarda bireyler üzerinde stres yaratabilecek faktörlerin çok çeşitli ve farklı kapsamlarda olduğu söylenebilir. Alan yazına bakıldığında farklı yazarlar tarafından çeşitli sınıflandırmalara rastlamak mümkündür.

Cooper ve Marshall (1976) iş hayatında karşılaşılabilecek stres kaynaklarını işin özüne bağlı faktörler, örgütteki role bağlı faktörler, kariyer gelişiminden kaynaklı faktörler, iş yerindeki ilişkilere ve etkileşimlere bağlı faktörler, organizasyonun yapısı ve iklim kaynaklı faktörler olmak üzere beş başlık altında incelemektedir (akt. Finney vd., 2013, s. 3). Karasek ve arkadaşları (1998) ise stres kaynaklarını; psikolojik talepler, karar verme özgürlüğünün eksikliği, sosyal destek eksikliği, fiziksel talepler ve iş güvencesizliği olmak üzere beş kategoride ele almaktadır (akt. Smollan, 2015, s. 302).

Soysal (2009) çalışmasında örgütsel stres kaynaklarını; işle ilgili, örgütsel yapı ve politikalar ile ilgili, dış çevre ile ilgili ve bireysel olarak farklı açılardan ele almaktadır. İş yükü, zaman baskısı, rutinlik, çalışma koşulları, çalışma sistemi gibi unsurları işle ilgili örgütsel stres kaynakları arasında ele almaktadır. Değerlendirme sistemleri, kariyer problemleri, iletişim, örgütsel iklim, ast-üst ilişkisi, yetki-sorumluluk ilişkisi, kararlara katılım süreci, çalışanların rollerine ilişkin durumlar ve ücret sisteminde adaletsizlikler olması durumu örgütsel yapı ve politikalara yönelik stres kaynaklarını oluşturmaktadır. Organizasyonların sürekli olarak etkileşim içerisinde bulundukları dış çevre koşulları da bireyler açısından bir stres kaynağı haline gelebilmektedir. Ekonomik durum, teknolojik değişimler ve bu değişimlere bireylerin uyum sağlama durumları gibi faktörler dış çevre ile ilgili stres kaynakları arasında görülebilmektedir. Kişilik, cinsiyet, bireyin çevreyi ve olayları algılama durumu gibi farklı unsurlar ise bireysel olarak stres kaynağı olabilecek etkenler arasında değerlendirilmektedir (Soysal, 2009, ss.338-343).

Luthans (2011) stres kaynaklarını; örgüt dışı, örgütsel, grup ve bireysel stres etkenleri olarak ele almaktadır. Örgütlerde stres konusu açısından bu kısımda örgütsel stres etkenlerine bakmak daha faydalı olacaktır. Luthans (2011) tarafından örgütsel stres kaynakları; idari politikalar ve stratejiler, örgütsel yapı ve dizayn, örgütsel süreçler ve çalışma koşulları olarak belirtilmektedir. İdari politikalar ve

stratejiler içerisinde; küçülme, rekabet baskıları, dönüşümlü çalışma vardiyaları, bürokratik kurallar ve ileri teknoloji faktörleri ele alınmaktadır. Merkeziyetçilik, çatışmalar, rol belirsizliği, yükselme fırsatının az olması yok ve kısıtlayıcı kültür örgütsel yapı ve dizayn başlığı içinde stres yaratabilecek kaynaklar arasında yer almaktadır. Sıkı kontroller, yukarıdan aşağıya doğru tek yönlü iletişim, yetersiz geri bildirim, merkezi karar verme, kararlara katılım eksikliği örgütsel süreçler açısından stres yaratabilecek kaynaklar olarak ele alınmaktadır. Kalabalık çalışma alanı, gürültü, sıcak/soğuk/koku/hava gibi etkenler, tehlikeli çalışma koşulları, düşük aydınlatma, fiziksel veya zihinsel gerginlik, çalışma ortamındaki tehlikeli kimyasallar çalışma koşulları açısından stres yaratabilecek kaynaklar arasında değerlendirilmektedir (Luthans, 2011, ss. 282-283).

Robbins ve Judge (2012) stres oluşumuna sebep olan örgütsel faktörleri; görev talepleri, rol talepleri ve kişiler arası talepler olarak ele almaktadır. Görev talepleri; bireyin işi ile ilgili olan, iş tasarımı, çalışma şartları gibi unsurları kapsamaktadır. Rol talepleri; bireyin rolünü yerine getirirken hissettiği baskı ile ilgili olan, rol çatışmaları, aşırı rol yükü, rol belirsizliği gibi unsurları içermektedir. Kişiler arası talepler ise diğer çalışanların etkisiyle oluşan strese bağlı ortaya çıkan, bireyler arası ilişkilerden kaynaklı unsurlardır (Robbins ve Judge, 2012, ss. 608-610).

Sonnentag ve Frese (2013) örgütsel hayattaki stres faktörlerini; fiziksel stres etkenleri, göreve bağlı stres etkenleri, rol stresi etkenleri, sosyal stres etkenleri, iş programıyla ilgili stres etkenleri, kariyerle ilgili stres etkenleri, travmatik stres etkenleri ve örgütsel değişim süreçleri olarak ele almaktadır. Fiziksel stres etkenleri; gürültü, ısı, kimyasal maddeler, ergonomik olmayan ve güvensiz çalışma koşulları gibi örgütteki çalışma koşullarından oluşabilecek stres faktörlerini açıklamaktadır. Göreve bağlı stres etkenleri; zaman baskısı, aşırı iş yükü, monotonluk gibi bireyin görevini yerine getirirken karşılaştığı faktörlerdir. Rol stresi etkenleri; aşırı rol yükü, rol çatışması ve rol belirsizliği kaynaklı ortaya çıkabilmektedir. Sosyal stres etkenleri; örgüt içindeki iletişim ve düşük sosyal etkileşimlerden kaynaklanmaktadır. Bireyin üstleriyle, iş arkadaşlarıyla veya müşterileriyle yaşadığı çatışmalar, mobbing, iletişim sorunları gibi unsurlar bu faktörler arasında değerlendirilmektedir. İş programıyla ilgili stres etkenleri; vardiyalar, uzun çalışma saatleri veya mesai saatleri gibi bireyin çalışma düzeninden kaynaklı faktörleri ele almaktadır. Kariyerle ilgili stres etkenleri; iş güvencesizliği, eksik istihdam, örgütteki kariyer fırsatlarının yetersiz olması gibi unsurlarla ortaya çıkmaktadır. Travmatik stres etkenleri; büyük kazalara veya çok tehlikeli faaliyetlere maruz kalma ile bireyde oluşabilecek stres faktörlerini açıklamaktadır. Birleşme, küçülme veya örgütteki yeni teknolojilerin kullanılmaya başlanması gibi çeşitli örgütsel değişim süreçleri bireyde stres oluşumu ile sonuçlanabilir (Sonnentag ve Frese, 2013, ss. 561-562). Ek olarak Mirela ve Mădălina-Adriana'nın (2011, s. 334) çalışmalarında belirtildiği üzere; yöneticiler veya girişimciler üzerindeki stres kaynakları olarak; görevlerin çeşitliliği ve karmaşıklığı, sorumluluklar, organizasyonun geleceğine yönelik endişeler, karar alma sürecinin potansiyel etkileri, otoritenin aşırı merkezileşmesi, astların niteliği gibi faktörler ortaya konulmaktadır.

Yukarıda verilen ve çeşitli yazarlar tarafından ortaya konulan örgütsel stres kaynakları farklı şekillerde sınıflandırılabilmektedir. Bireylerin yaşamlarında önemli bir alan olan organizasyonların örgüt-grup ve birey bağlamından oluştuğu düşünüldüğünde; etki alanı bireysel veya örgütsel temelde de olsa çok fazla sayıda etkenin bir örgütsel stres faktörü olabileceği görülmektedir.

Farklı kaynaklar tarafından tetiklenen ve bireyin hissettiği stres, örgütsel ortamda çeşitli sonuçlara da neden olabilmektedir. Örgütsel stresin; performansı azaltma, üretkenliği kısıtlama ve bireysel sağlık sonuçları yaratma potansiyeline sahip olduğu belirtilmektedir (Cooper vd., 2001 akt. Simpson vd., 2024, s. 116). Örgütsel yaşamda hissedilen stresin, bireysel ve örgütsel düzeyde olmak üzere çeşitli sonuçlarıyla karşılaşılabilmektedir. Fiziksel, psikolojik ve davranışsal düzeyde bireysel sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Performans azalması, işe devamsızlık yaşanması, işgücü devir oranının artması ve iş kazaları gibi çeşitli örgütsel sonuçlar da stresin bir sonucu olarak kendini örgütsel yaşamda

gösterebilmektedir. Bu faktörler örgütsel bağlamda verimliliğin ve kalitenin düşmesi gibi farklı sonuçlara da evrilebilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2003, ss. 3-9).

İşe devamsızlıkların artması, çalışan devir hızında artış, bireysel ve örgütsel performansta azalma, verimliliğin azalması, kalite azalması, çalışanların şikâyetlerinde artış yaşanması gibi farklı örgütsel sonuçlar da ortaya konulmaktadır (Çınar, 2010, s. 107). İş yükünün fazla olması, sıkı denetim, aşırı uzmanlaşma, sağlıksız iletişim süreçleri, yetersiz geribildirim süreçleri, belirsiz amaçlar ve örgüt-birey amaçlarının uyumsuzluğu, zaman baskısı, iş süreçleri açısından beceri gerekliliğinin az olması gibi çeşitli faktörler altında örgütsel yapıya dayalı stres kaynakları ele alınabilmektedir (Güçlü, 2001, 98-100). Rekabet, örgüt içi ilişkilerin sağlıklı olup olmaması, ortak değerler ve normlar, takım desteği gibi bireyler arasındaki ilişkilere dayalı kaynaklar; ısı, nem, aydınlatma gibi fiziksel koşullara dayalı stres kaynakları; iş tanımları, ücretlendirme konusunda yetersizlikler veya adil olmayan ücretlendirme, adil olmayan performans değerlendirme sistemleri örgütsel politikalara dayalı stres kaynakları; kararlara katılım, aşırı uzmanlaşma, fazla iş yükü, kariyer fırsatlarının yetersiz olması, bürokratik engeller ise örgütsel yapıya dayalı stres kaynakları olarak ele alınmaktadır. Örgütsel stresin; işe yabancılaşma, işe devamsızlık, iş kazaları, performans düşüklüğü, ekonomik maliyetler yaratma ve çalışan devir oranını artırma gibi potansiyel sonuçlarından da bahsedilmektedir (Altan, 2018, ss. 141-153). Stres sonucu; motivasyon kaybı, işin yavaşlaması, üretkenliğin ve yaratıcılığın azalması gibi sonuçlar da kendini gösterebilmektedir (Altındağ, 2020, s. 43).

Yukarıda bahsedilen olumsuz sonuçlara ek olarak stresi olumlu açıdan ele alan kaynaklarda, sürekli olmayan stresin; seyrek ve az olarak ortaya çıktığında bireyi gelecekteki stresörlere karşı hazırlayabilme, bireyde gelişim, başarı, mutluluk ve harekete geçme konusunda yardımcı olabileceği de belirtilmektedir (Sevindik, 2022, s. 1424).

2.3. Örgütlerde Stres Yönetimi

Stres genel olarak negatif bağlamda ve olumsuz sonuçlarıyla ele alınsa da bireylerde gelişim kapasitesini artırabilen ve bireyleri teşvik edici bir unsur olarak da değerlendirilebilmektedir (Choudhary ve Kumar Ranjan, 2020; Nangia ve Chaturvedi, 2015; Robbins ve Judge, 2012). Hem bireylerin hem de örgütlerin, stresi sadece olumsuz bağlamda ele almamak konusuna, stres yönetimi uygulamalarına ve etkilerine odaklanmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda, stresin bütünüyle yok edilmeye çalışılması yerine stresle başa çıkabilmek amacıyla stres yönetimi yöntemlerini geliştirmenin önemli olduğu belirtilmektedir. Stresle başa çıkabilmek konusundaki yöntemleri ve stresin nedenlerini öğrenmek, stresin olumsuz yönlerinin bireyde etki yaratmamasını sağlamak ve stresin olumlu yönlerini kullanabilmek, stresi yönetebilmeyi öğrenmek gerektiği bir gerçektir (Kaba, 2019, ss. 69-70). Örgütlerde stres yönetimi uygulamaları; örgüt, grup ve birey boyutlarında oluşan veya oluşabilecek stres ile ilgili çeşitli problemleri belirlemek ve azaltmak amacıyla hareket etmektedir.

Lazarus (1995) işyerinde stresi azaltmaya yönelik üç temel strateji önermektedir. Organizasyondaki çalışma koşullarını daha az stresli olacak şekilde değiştirmek, zor olan koşullarla uyum sağlamakta zorluk çekenlerin daha etkili bir şekilde başa çıkmalarına yardımcı olmaya çalışmak ve iş ortamıyla ilgili stresli olan bireysel ilişkileri ve grup ilişkilerini belirleyerek bunları birey veya grup için değiştirmeye çalışmak bu stratejileri oluşturmaktadır.

Örgütsel düzeydeki stres yönetimi uygulamaları; işin tasarımını, yönetimini ve organizasyonunu değiştirerek sorunun kaynaklarıyla başa çıkmak için tasarlanmıştır (Randall vd., 2005, s.23). Ek olarak örgütsel stres yönetimi; stres kaynaklarını tanımak ve kontrol edebilmek, bireylerin strese yönelik tepkilerini anlamak, stresin olumsuz sonuçlarını azaltmaya çalışmak amaçlarını da taşımaktadır (Okan ve Gültekin, 2023, s.1155).

Alan yazında farklı araştırmacılar tarafından çeşitli yöntemler önerilmektedir. Helliriegel ve arkadaşları (1995) örgütsel stres yönetiminde; iş stresi kaynaklarını saptamak, çalışanların strese yönelik

algılarını değiştirme konusunda destek olmak ve stresin sonuçlarına ilişkin bilgi vermek olarak üç önemli noktaya dikkat çekmektedir (akt. Eren Gümüştekin ve Öztemiz, 2004, ss. 65-66). Robbins ve Judge (2012, s. 615) işe alım-yerleştirme, gerçekçi hedefler belirleme, iş tasarımı, çalışan katılımını artırma, örgütsel iletişim gibi örgütsel stratejiler önermektedir. Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz (2013, ss. 291-294) ise stresini yönetebilmek için örgütsel stres yöntemleri olarak; çalışma koşullarının iyileştirilmesi, sosyal destek sistemleri, eğitim, meslek danışmanlığı, stres danışmanlığı, iş tasarımı, çalışma ortamının iyileştirilmesi gibi örgütsel unsurları vurgulamaktadır. Nahavandi ve arkadaşları (2013) stresi yönetebilmek için örgütlerin işin yeniden tasarımı ve önleyici stratejiler geliştirmeleri gerektiğini belirtmektedir.

Stresi ve stresin etkilerini azaltabilmek için; işlerin yeniden dizayn edilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, stresi azaltmak üzere sağlık programları oluşturulması, örgüt yapısına ilişkin düzenlemeler yapılması, zaman yönetimi, bireylerarası arası ilişkilere yönelik destek, amaç belirleme ve geribildirimlerin sağlanması, rollerin yeniden dizayn edilmesi, stresi yönetimine ilişkin eğitimler ve danışmanlık hizmetleri, monotonluğu azaltmak için iş zenginleştirme, değişim süreçlerine uyum destekleri gibi çeşitli örgütsel stratejiler de önerilmektedir (Kırel, 2013, ss. 135-143).

İş ve görev konusunda öncelikleri belirlemek, ast-üst olarak ortak karar alabilmek, ast-üst ve eşitlerle açık iletişim kurabilmek, yetki devri yapabilmek, ihtiyaç duyulan zamanlarda mola verebilmek, işleri gruplandırmak, bireyleri etkileyen örgütsel stres kaynaklarını tanımlamak örgütsel stres yönetiminde önemli noktalar arasındadır (Köse, 2013, s. 43).

Mirela ve Mădălina-Adriana (2011, s. 335) çalışmalarında örgütsel stresi yönetebilmek adına; stres yaratabilecek unsurların belirlenmesi ve ortadan kaldırılması, çalışanların iş gerekliliklerini karşılayabilecek yeteneklere sahip olması, uygun bir yönetim tarzı ve çalışma ortamının oluşturulması, çalışanlara stres yönetimine ilişkin eğitimler sağlanması, işbirliği ruhunun oluşturulması, destekleyici bir kültür oluşturulması, kariyer gelişimi ve değişim süreçlerinin etkin ve sağlıklı yönetilebilmesi uygulamalarını önermektedir.

Sonuç

Stresin bilişsel, duygusal, davranışsal ve fiziksel anlamda çeşitli yönler açısından ele alınması, stres kaynakları ve stresin sonuçları bağlamında hem bireysel hem de örgütsel bazda önemli bir kavram olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Özellikle bireylerin günlük yaşamlarının uzun bir parçasını çalıştıkları organizasyonda geçirdikleri ve bireylerin yaşamlarındaki rollerinden birinin iş yaşamındaki rolleri olduğu da düşünülecek olduğunda örgütsel stres önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Stres, yaşamın ve yaşam alanlarından biri olan iş yaşamının çeşitli evrelerinde karşılaşılabilen ve kolaylıkla engellenemeyen bir durum olduğu için, örgüt felsefesine stres konusuna yönelik farkındalık kazandırmak gerekmektedir. Stres kaynaklarını zamanında belirleyebilmek, örgüt çerçevesinde o örgütte etkili olabilen stresörleri ortaya çıkarmak ve tanımlayabilmek, stresi azaltmaya yönelik uygulamalarını, eğitimlerini ve danışmanlık hizmetlerini bireysel ve örgütsel seviyelerde sağlamak konusunda organizasyonlara çeşitli görevler düşmektedir.

Organizasyonlar; çeşitli işler ve farklılıklara sahip bireylerden oluştuğu, bununla birlikte her organizasyonun kendine özgü bir yapısı ve özellikleri olduğu için örgütsel stres farklı açılardan ele alınabilmektedir. Alan yazında yapılan farklı tanımlamalar bulunmakla birlikte, örgütsel stres genel anlamda değerlendirildiğinde; bireylerin çalıştıkları organizasyonla, işleriyle ve diğer bireylerle etkileşiminden doğan; bireyleri normal işleyişlerinden uzaklaştıran ve kendilerinde çeşitli tepkilerin ortaya çıkmasına neden olan bir kavram olarak görülmektedir (Landrum vd., 2012; Yahaya vd., 2009). Örgütsel stres kaynaklarının çeşitliliğine bakıldığında, örgütsel stresin sadece tek bir boyut veya kavram

bağlamında ele alınamayacağı; sosyal, organizasyonel ve bireysel temelde ve iş temelinde değerlendirilmesi gerektiği bir gerçektir.

Örgütsel stresin olası pek çok sonucu düşünülecek olduğunda, örgütsel stres kaynaklarını, stres nedenlerini ve stresi doğru şekilde yönetebilmeyi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde öğrenmek ve anlamak önem kazanmaktadır. Stresin olumlu bağlamda değerlendirmeleri ve teşvik edici yönleri de bulunmaktadır (Choudhary ve Kumar Ranjan, 2020; Nangia ve Chaturvedi, 2015; Robbins ve Judge, 2012). Bu doğrultuda, organizasyonlarda stresi tamamen ortadan kaldırmak yerine, olumsuz stresi azaltmaya yönelik yaklaşımlar izlemek hem bireylerin sağlığı hem de organizasyonun verimliliği ve etkinliği açısından doğru örgütsel stres yönetim yöntemlerinden biri olacaktır. Organizasyonlarda; mesleki, duygusal ve sosyal desteğin sağlanması, bireydeki stresi ve sürekliliğini değerlendirebilecek bir araca sahip olunması, bireysel bağlamda çalışanların desteklenmesi ve stres bireyden bireye farklılık gösterdiği için birey-organizasyon etkileşiminin incelenmesi önemlidir (McVicar, 2003, s.640).

Örgütsel iklimin gözden geçirilmesi ve belli aralıklarla kontrol edilmesi, zaman yönetimi uygulamaları yapılması, bireylerin rollerine yönelik gerektiğinde düzenlemelerin yapılması, açık ve sağlıklı iletişim sürecinin oluşturulması, çeşitli örgütsel süreçlerde ve uygulamalarda adalet ve eşitliğin sağlanması (Altan, 2018, s. 154) gibi uygulamalar örgütsel stresi yönetebilmek adına örgütlerin dikkate almaları gereken noktalar arasında sayılabilir.

Kaynakça

Albritton, K. (2020). Organizational stressors as predictors of burnout, (Doktora Tezi), 1849, The University of Southern Mississippi, Amerika Birleşik Devletleri.

Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 2 (3), 137-158.

Altındağ, Ö. (2020). Relationship between stress management and job performance in organizations, *International Journal of Research in Business and Social Scence*, 9 (2), 43-49.

Aslan, M. & Ağıroğlu Bakır, A. (2018). Sınıf öğretmenlerinin yaşadıkları örgütsel stres kaynakları, *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 7 (4), 349-365.

Aydın, Ş. (2004). Örgütsel stres yönetimi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (3), 49-74.

Aytaç, S. (2015). Stres kaynakları ve stresin psikolojik semptomlarının öfke kontrolü ile ilişkisi: polis memurları üzerine bir araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 69, 1-27.

Berjot S. & Gillet N. (2011). Stress and coping with discrimination and stigmatization. *Frontiers in Psychology,* 2 (33), 1-13.

Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B. & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of work stress causes and effective interventions in employees working in public, private and non-governmental organisations: A qualitative study, *BJ Psych Bulletin*, 40 (6), 318-325.

Boren, J.P. & Veksler, A. E. (2023). The stress of nursing: exploring communicatively restricted organizational stress (CROS), efort-reward imbalance, and organizational support among a sample of U.S. working nurses, *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 18, 22.

Choudhary, M. & Kumar Ranjan, S. (2020). Work stress and burnout: Eustress a tool to deal, *International Journal of Management*, 11 (12), 3142-3147.

Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage Publications, Inc.

Cooper C.L. & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of Occupational Psychology*, 49 (1), 11-28.

Çınar, O. (2010). Eğitim ve sağlık alanı çalışanlarının iş stresi düzeyleri, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (33), 101-121.

Dereli, N. (2019). İş stresörlerinin zorlanmalara olan etkisinin boylamsal bir çalışma ile incelenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Psikoloji Anabilim Dalı/ Uygulamalı Psikoloji Bilim Dalı, İstanbul.

Eren Gümüştekin, G. & Öztemiz, A.B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, 61-85.

Eşsizoğlu, A. (2013). Stresin tanımı ve doğası. (içinde) Ç. Yenilmez (Ed.) *Çatışma ve stres yönetimi II* (ss. 2-22). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2758, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1716.

Finney, C., Stergiopoulos, E., Hensel, J., Bonato, S. & Dewa, C.S. (2013). Organizational stressors associated with job stress and burnout in correctional officers: A systematic review, *BMC Public Health*, 13 (82), 1-13.

Gameiro, M., Chambel, M.J. & Carvalho, V.S. (2020). A person-centered approach to the job demands–control model: A multifunctioning test of addictive and buffer hypotheses to explain burnout, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 8871, 1-14.

Gökbayrak Öcal, N.C. & Keser, A. (2021). Çaba-ödül dengesizliği ile örgütsel adalet arasındaki ilişkinin incelenmesi, *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 17 (2), 101-116.

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21 (1), 91-109.

Helliriegel, D., Solocom J.W. & Woodman, R. W. (1995). *Organizational behavior.* New York: South-Western College Pub. 7. Baskı.

Hobfoll, S.E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory, *Applied Psychology: An International Review*, 50 (3), 337-421.

Hobfoll, S.E. & Schumm, J.A. (2002). Emerging theories in health promotion practice and research - Strategies for ımproving public health. (içinde) R.J. DiClemente, R.A. Crosby, & M.C. Kegler (Eds), *Conservation of resources theory- application to public health promotion* (ss.285-312). Jossey-Bass A Wiley Company San Francisco.

Horan, K.A., Nakahara, W.H., DiStaso, M.J. & Jex, S. M. (2020). A Review of the challenge-hindrance stress model: Recent advances, expanded paradigms, and recommendations for future research, *Frontiers in Psychology*, 11, 560346. 1-12.

Irak, D.U. (2012). İşyerinde birey-çevre uyumu: Kuramsal yaklaşımlar ve örgütsel psikolojideki yeri, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 12-22.

Jonge, J.D., Dollard, M.F., Dormann, C., Blanc, P.M.L. & Houtman, I.L.D. (2000). The demand-control model: Specific demands, specific control, and well-defined groups, *International Journal of Stress Management*, 7 (4), 269-287.

Judge, T.A. & Colquitt, J.A. (2004). Organizational justice and stress: The Mediating role of work-family conflict, *Journal of Applied Psychology*, 89 (3), 395-404.

Kaba, İ. (2019). Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: Güncel bir gözden geçirme, *Akademik Bakış Dergisi*, 73, 63-81.

Kain, J. & Jex, S. (2010). Karasek's (1979) job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. (içinde) P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress* (ss. 237-268). Emerald Group Publishing.

Karasek, R., Brisson, C. , Kawakami, N. , Houtman, I. , Bongers, P. & Amick, B. (1998). The job content questionnaire (JCQ): An instrument for ınternationally comparative assessments of psychosocial job characteristics, *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 322-355.

Katz, D. & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. Wiley. 2. Baskı.

Kırel, A.Ç. (2013). Stres yönetiminde örgütsel stratejiler. (içinde) Ç. Yenilmez (Ed.) Çatışma ve stres yönetimi II (ss.134-147). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2758, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1716.

Köse, H. (2013). Örgütlerde stres kaynakları ve stres yönetimi, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 29-30, 37-44.

Kriakous, S.A., Elliott, K.A., Lamers, C. & Owen, R. (2021). The effectiveness of mindfulness-based stress reduction on the psychological functioning of healthcare professionals: A Systematic Review, *Mindfulness,* 12, 1-28.

Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person-environment fit. (içinde) S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Cilt. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (ss.3-50). American Psychological Association.

Landrum B., Knight D.K. & Flynn, P.M. (2012). The impact of organizational stress and burnout on client engagement. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 2 (2), 222-230.

Lazarus, R.S. (1995). *Psychological stress in the workplace*. (içinde) R. Crandall & P. L. Perrewé (Eds.), *Occupational stress,* CRC Press, 2. Baskı.

Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. NewYork: Springer

Luthans, F. (2011). *Organizational behavior an evidence-based approach*, Amerika Birleşik Devletleri: McGraw-Hill Companies, 12. Baskı.

Mazzola, J.J. & Disselhorst, R. (2019). Should we be "challenging" employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress, *Journl of Organizational Behavior*, 40, 949-961.

McVicar, A. (2003). Workplace stress in nursing: A literature review, *Journal of Advanced Nursing*, 44 (6), 633-642.

Mirela, B. & Mădălina-Adriana, C. (2011). Organizational stress and its impact on work performance, *Conference Proceedings, European Integration–New Challenges*. (Mayıs 2011), (ss. 1622-1628).

Motowidlo, S.J., Packard, J.S. & Manning, M.R. (1986). Occupational stress: Its causes and consequences for job performance, *Journal of applied psychology*, 71 (4), 618-629.

Nahavandi A., Denhardt R.B., Denhardt J.V. & Aristigueta M.P. (2013). *Organizational behavior.* Amerika Birleşik Devleri: Sage Publications.

Nangia, N. & Chaturvedi, V. (2015). Understanding the role of positive stress as a mediating tool for employee performance: A conceptual insinuation, *International Journal of Management & Business Studies*, 5 (1), 39-41.

Okan, Y.T. & Gültekin, N. (2023). Örgütsel stres ve çalışanlarda stres yönetimi, (içinde) (Ed.) E.B. Biçer & O. Şanlı. *Sosyal, insan ve idari bilimlerde güncel yaklaşımlar 2* (Bölüm 49, ss.1137-1160), İzmir: Duvar Yayınları.

Queirós C., Passos F., Bártolo A,. Faria S., Fonseca S.M., Marques A.J., Silva C.F. & Pereira A. (2020). Job stress, burnout and coping in police officers: Relationships and psychometric properties of the organizational police stress questionnaire. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 17 (18), 6718.

Özmutaf, N.M. (2006). Örgütlerde insan kaynakları ve stres: Ampirik bir yaklaşım, *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi,* 23 (1-2), 75-81.

Perrewé, P. L. & McAllister, C. P. (2024). Examining the dynamics of major theories of occupational stress. (içinde) L.E. Tetrick, G.G. Fisher, M.T. Ford & J.C. Quick (Ed.) *Handbook of occupational health psychology* (ss. 47-64). American Psychological Association. 3. Baskı.

Randall, R., Griffiths, A. & Cox, T. (2005). Evaluating organizational stress-management interventions using adapted study designs, *European Journal of Work Andorganızational Psychology*, 14 (1), 23-41.

Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2012). *Örgütsel davranış*, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basımdan Çeviri.

Sabuncuoğlu, Z. & Vergiliel Tüz, M. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları Alfa Akademi, 5. Baskı.

Selye, H. (1955). Stress and disease, *Science, New Series*, 122, 3171, 625-631.

Sevindik, E. (2022). Stresin günlük hayattaki avantajları: Stres üzerine genel bir bakış, *Academic Social Resources Journal*, 7 (43), 1420-1426.

Simpson, R. A. C., Didymus, F. F. & Williams, T. L. (2024). Organizational stress and well-being in competitive sport: A systematic review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 17 (1), 116–144.

Singh A., Arora M., Sharma V. & Kotwal A. (2019). Stress: Prevalence and correlates among residents of a suburban area, *Industrial Psychiatry Journal*, 28 (1), 98-102.

Smollan, R.K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: A qualitative study, *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 301-314.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2013). Stress in organizations. (içinde) N.W. Schmitt, S. Highhouse, & I.B. Weiner (Ed.) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (ss.560-592). Wiley & Sons, Inc. 2. Baskı.

Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Comprehensive handbook of psychology, Cilt 12: Industrial and organizational psychology, (içinde) W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski (Ed.) *Stress in Organizations* (ss.453-491). Hoboken: Wiley.

Soysal, A. (2009). Farklı sektörlerde çalışan işgörenlerde örgütsel stres kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 333-359.

Stich, J.F., Tarafdar, M., Stacey, P. & Cooper, C. (2019). Appraisal of email use as a source of workplace stress: A person-environment fit approach. *Journal of the Association for Information Systems,* 20 (2), 132-160.

Sulsky, L. & Smith, C. (2005). *Work stress*, Kanada: Thomson Wadsworth.

Teasdale, E. L. (2006). Workplace stress, *Psychiatry*, 5 (7), 251-254.

Trakaniqi, F., Beqiri, T. & Beqiri, G. (2022). The impact of organizational stress on manager's performance, *Calitatea*, *23* (190), 333-341.

Trayambak, S., Kumar, P. & Jha, A.N. (2012). A conceptual study on role stressors, their impact and strategies to manage role stressors, *IOSR Journal of Business and Management*, 4 (1), 44-48.

Tükenmez, G. (2019). Çaba-ödül dengesizliğinin iş tatmini ile arasındaki ilişkinin araştırılması, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Uludağ Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Bursa.

Ulutaş, M. (2019). Karasek'in iş talep-kontrol-destek modelinin işgörenlerin iş stresi üzerindeki etkileri: Bişkek Manas uluslararası havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması, *Turkish Studies - Economics Finance Politics*, 14 (2), 539-554.

Webster, J.R., Beehr, T.A. & Love, K. (2011). Extending the challenge-hindrance model of occupational stress: The role of appraisal, *Journal of Vocational Behavior*, 79, 505-516.

Yahaya, A., Yahaya, N., Arshad, K., Ismail, J., Jaalam, S. & Zakariya, Z. (2009). Occupational stress and its effects towards the organization management, *Journal of Social Sciences,* 5 (4), 390-397.

Yang, T., Lai, I.K.W., Fan, Z.B. & Mo, Q.M. (2021). The impact of a 360◦ virtual tour on the reduction of psychological stress caused by COVID-19, *Technology in Society*, 64, 101514.

Yılmaz, A. & Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma, *Yönetim ve Ekonomi,* 10 (2), 1-19.

Yüksel, H. (2014). Çalışma yaşamı ve stres kavramı: Durumsal bir yaklaşım, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (3), 109-131.

YEDİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA

Öğr. Gör. Yeşim BAĞCI[1]

1. Giriş

Çatışma, geçmişten günümüze varlığını sürdüren bir olgudur. İnsan faktörünün olduğu her ortamda çatışmadan bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda, insanların belli bir amaç için bir araya gelerek oluşturdukları örgütler için de çatışma kaçınılmaz bir durum olmaktadır.

Çatışmalar, örgüt içinde çeşitli nedenlerden dolayı (kaynakların kıt kullanımı, amaç farklılıkları, statü farklılıkları, çalışma ortamının uygunsuzluğu, iletişim sorunları vb.) ortaya çıkabilmektedir (Kılınç vd, 2018; Yılmaz ve Görecek, 2019). Örgüt içerisinde fonksiyonel-fonksiyonel olmayan, bireysel, bireyler arası, grup içi, gruplar arası, bölümler arası ve örgütler arası, gizli, algılanan, hissedilen ve açık, dikey, yatay ve emir-komuta çatışmaları görülebilmektedir (Seval, 2006; Mukazhanova, 2023).

Çatışma, bireyler ve örgütler için olumlu ve olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Çatışma yönetiminde kullanılmak üzere çeşitli stratejiler (çatışmayı uyarma stratejileri, çatışmayı azaltma stratejileri ve çatışmayı sonuçlandıran stratejiler) bulunmaktadır (Akbal Ergün, 2014).

2. Çatışma ve Örgütsel Çatışmanın Tanımı

Örgüt, ortak bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde bir araya gelmiş ve farklı özelliklerdeki bireylerden oluşan sosyal bir birlik, sistem olarak tanımlanmaktadır (Canatan, 2023: 135). Canlıların varlıklarını sürdürdüğü ortamlarda çatışma kavramından bahsetmek mümkündür. Bireyler arasında herhangi bir uyum sağlanmadığında çatışma kavramı ön plana çıkmaktadır (Bayar ve Mete, 2022). Çatışma, bireyin kendi içinde, bireyler arasında, gruplar arasında değişik nedenlerden kaynaklanan anlaşmazlıktır (Akbal Ergün, 2014:184). İlhan (2020) çatışmayı; bireyler ve gruplar arasındaki uyumsuzluk veya anlaşmazlık şeklinde ortaya çıkan bir süreç olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanıma göre ise çatışma; farklı amaçlar-hedefler, değer yargıları, iletişim eksikliği vb. durumlardan dolayı ortaya çıkan tarafların mevcut çıkarlarının birbirine engel olması durumudur (Moisoglou vd., 2014). Farklı kişiler tarafından farklı ortamlarda farklı bakış açıları ile birçok tanımı yapılmış olan çatışma kavramının odak noktasının "uyumsuzluk, anlaşmazlık, zıtlaşma, karşıtlık, birbirine ters düşme" olduğu görülmektedir. (Topaloğlu ve Avcı, 2008). İnsan unsurunun bulunduğu her ortamda çatışmanın kaçınılmaz olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Öyle ise belli amaçlar doğrultusunda insanların bir araya gelmesi ile meydana gelen örgütlerde de zaman zaman çatışma meydana gelmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çatışmayı; örgüt içerisinde çeşitli olaylar (iletişim eksikliği, kıt kaynaklar, statü farklılığı vb.) nedeniyle meydana gelen anlaşmazlıklar, karşıtlıklar ve uyumsuzluklar olarak tanımlamak mümkündür (Usta ve Ulutaş, 2022; Yıldız, 2022). Aynı zamanda örgütsel çatışma, bireylerin ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal işleyişin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak da tanımlanmaktadır (Akbal Ergün, 2014:189).

[1] Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi Refahiye Bahar Yıldırım Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, yesim.bagci@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3183-5855

Geçmişten günümüze çatışmanın birçok tanımı yapılmış ve ilk zamanlarda çatışmanın işlevsel olmadığı hatta bireyler veya örgüt üzerinde olumsuz durumlara neden olduğu kabul edilirken günümüzde ise çatışmaların iyi yönetildiği sürece işlevsel olduğu anlayışı kabul edilmektedir. Çatışma kavramının bu özelliği geçmişten günümüze çeşitli yaklaşımlarla dile getirilmiştir.

3. Çatışma Yaklaşımları

Örgüt içinde meydana gelebilecek çatışmalara yönelik nasıl algılanıp nasıl değerlendirildiğini ortaya koyan çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; klasik (geleneksel), neoklasik (davranışsal) ve çağdaş (etkileşimsel) yaklaşımlar olarak üç grupta değerlendirilmektedir (Yancı, 2011).

Geleneksel yaklaşımda çatışmanın fonksiyonel olmayan özelliği üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşıma göre çatışma, örgütün işleyişini, iç huzurunu ve performansını bozmasından dolayı engellenmesi gereken bir durum olarak kabul edilir (Altan, 2010; Topaloğlu, 2011; Yancı, 2011; Akbal Ergün, 2014:186; Kılınç vd, 2018).

Davranışsal yaklaşımda çatışmanın fonksiyonel olmayan özelliğinin yanında fonksiyonel özelliklerinin de bulunduğu, bu durumun örgüt içinde gerçekleşen doğal bir süreç olduğu ve çatışmadan kaçmanın mümkün olmadığı kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, bahsi geçen sebeplerden dolayı çatışmanın desteklenmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Yancı, 2011; Akbal Ergün, 2014:186; Arslan, 2016).

Çağdaş (etkileşimci) yaklaşımda ise; çatışmanın kaçılmaz bir durum olduğu hatta gerekli olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu yaklaşım örgütün yararı için belirli düzeylerde çatışmanın olması gerektiğini kabul etmektedir (Yancı, 2011; Akbal Ergün, 2014:186; Arslan, 2016).

4. Örgütsel Çatışmanın Nedenleri

Örgütlerde çatışma kaçınılmaz bir durumdur. Çatışmanın, doğru bir şekilde yönetilebilmesi için öncelikli olarak nedenlerinin doğru belirlenmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki çatışmalar, birçok nedenden dolayı ortaya çıkmaktadır. Kısaca bu nedenleri bireysel ve örgütsel nedenler olmak üzere iki başlık altında değerlendirmek mümkündür (Cihangiroğlu vd., 2015; Düşükcan, 2018; İlhan, 2020; Sivuk ve Seyhan, 2021; Usta ve Ulutaş, 2022; Yıldız, 2022; Canatan, 2023).

Bireysel nedenler;

- Bireysel farklılıklar,
- Bireysel olarak farklı amaçların kabul edilmesi,
- Bireylerin birbirinden farklı algılama düzeylerine sahip olması,
- Bireyler arasında görüş ayrılıklarının olması,
- Bireylerin ahlaki değerlerinin farklı olması,
- Bireylerin beceri ve yeteneklerinin farklı olması,
- Bireyler arası iletişim yetersizliğinin olması,
- Bireylerin örgüt içindeki çıkarlarının farklı olması,
- Bireylere yeni uzmanlıkların verilmesi,
- Bireyler arasında statü farklılıkların olması,
- Bireylerin, örgüt içindeki çalışma sürelerinin farklı olması,
- Bireylerin birbirini ağır bir dille eleştirileri,

- Bireylerin birbirine haksız davranışlarda bulunması,
- Bireylerin, diğerleri tarafından engellendiğini hissetmeleri,
- Bireylerin stres altından olması,

Örgütsel nedenler;

- Örgüt içinde bireyler arası fonksiyonel karşılıklı bağımlılık olması,
- Örgüt içinde sınırlı kaynaklara karşılıklı bağımlılık olması,
- Kıt kaynakların paylaşılması,
- Kaynakların dengesiz dağıtılması,
- Örgüt için ortak karar vermeme,
- Örgütün ve çalışanların denetlenme şekilleri,
- Yönetici tarafından çalışanların rekabetçi ödüllendirme sistemine tabii tutulması,
- Çalışma koşullarının elverişsiz olması,
- Yönetici- çalışan ilişkilerinde anlaşmazlıkların yaşanması,
- Yönetim alanı ile ilgili sınırların belli olmaması,
- Çalışanlar tarafından yöneticinin önemsenmemesi,
- Etkin bir ekip çalışmasının sağlanamaması,
- Örgüt içindeki görev ve sorumluluklarda belirsizliklerin olması,
- Örgütün büyüklüğünün uygun olmaması,

5. Örgütsel Çatışma Türleri

Örgüt içindeki çatışmaları çeşitli gruplarda sınıflandırmak mümkündür. Bu sınıflandırmalar genellikle çatışmanın nedenlerine göre yapılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt içerisinde meydana gelen çatışmalar niteliğine (fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar), çatışmanın taraflarına (bireysel, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma, bölümler arası ve örgütler arası çatışma), çatışmanın ortaya çıkış şekline (gizli, algılanan, hissedilen ve açık çatışmalar) ve çatışmanın örgüt içindeki yerlerine (dikey, yatay ve emir-komuta çatışmaları) göre sınıflandırılmaktadır (Seval, 2006; Mukazhanova, 2023).

5.1. Çatışmanın Niteliğine Göre Çatışmalar

Örgütün amacına katkı sağlayan çatışmalar fonksiyonel olan çatışmalar; örgüte zarar veren çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalardır (Altan, 2010; Kılınç vd., 2018; Canatan, 2023; Mukazhanova, 2023).

5.2. Çatışmanın Taraflarına Göre Çatışmalar

Örgüt çalışanlarının bireysel farklılıklarından, bireysel amaçlarının farklı olmasından, algı ve düşünce farklılıklarından, statü farklılıklarından vb. nedenlerden meydana gelen bireysel, bireyler arası, grup içi ve gruplar arası çatışma, bölümler arası ve örgütler arası çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Altan, 2010; Mukazhanova, 2023).

5.3. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Çatışmalar

Çatışmanın ortaya çıkmasına neden olabilecek (iletişim sorunlarının, kıt kaynak kullanımının, amaç farklılığı vb.) durumların varlığında, ortaya çıkma ihtimali olan çatışmalar gizli (potansiyel) çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Algılanan çatışmalar ise tarafların çatışmaya neden olacak durumları olumlu ya da olumsuz olarak algılamalarında ortaya çıkmaktadır. Tarafların potansiyel çatışmayı fark etmesi sonucu birbirlerine negatif duygular beslemesi hissedilen çatışmayı göstermekte, tarafların birbirine karşı hissettikleri bu duyguları hal ve hareketlerinde göstermesi ise açık çatışma olarak ifade edilmektedir (Altan, 2010; Mukazhanova, 2023).

5.4. Çatışmanın Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Dikey çatışmalar, genellikle ast – üst arasında ortaya çıkarken, yatay çatışmalar örgüt içinde aynı hiyerarşik yapıda olan bireyler-gruplar arasında ortaya çıkmaktadır. Bir diğer çatışma türü ise örgütteki kurmay personeller ve komuta personelleri arasında ortaya çıkan emir- komuta kurmay çatışmalarıdır (Seval, 2006; Canatan, 2023).

6. Çatışma Süreci

Örgüt içindeki çatışmalar genellikle birdenbire ortaya çıkmayıp çeşitli aşamalar ile meydana gelmektedir. Bu aşamalar; olası karşıtlık ve uyuşmazlık, algı ve kişiselleştirme, niyet, davranış ve çıktı aşamaları olarak bilinmektedir.

Çatışma sürecinin ilk aşaması olası karşıtlık ve uyuşmazlık aşamasıdır. Çatışmanın ortaya çıkabilmesi için bir konu, nesne, durum vb. hakkında uyuşmazlığın olması gerekmektedir. Algı ve kişiselleştirme aşamasında ise uyuşmazlık, karşıtlık bireyler, taraflar tarafından fark edilir ve çatışma ortaya çıkmaya başlar. Üçüncü aşama olan niyet aşamasında ise bireyler, taraflar içinde bulundukları duygu durum üzerine olumlu veya olumsuz hal ve hareket sergilerler. Çatışmanın artık görünür, hissedilir hale geldiği aşama davranış aşamasıdır. Taraflar arasındaki iyi ya da kötü niyetler hissedilerek davranış haline dönüşür (Kılınç vd., 2018) Bu davranışlar; rekabet, kaçınma, uzlaşma, iş birliği ve uyum şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Akbal Ergün, 2014:188). Çatışma sürecinin son aşaması ise çıktı yani sonuç aşamasıdır. Bu aşamada çatışmanın çıktılarının bireyler, taraflar açısından olumlu ya da olumsuz sonuçlarına ulaşılır. Çatışmalar, iyi yönetildiyse olumlu sonuçlar, iyi yönetilmediyse olumsuz sonuçlara neden olur (Rahim, 2000; Kocaman, 2012; Batmaz, 2014; Kılınç vd., 2018).

7. Örgütsel Çatışmanın Etkileri

Çatışmalar, örgüt tarafından genellikle olumsuz bir durum olarak görülse de iyi yönetildiğinde bireyler ve örgütler için olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Tokat, 1999; Akçakaya, 2003; Sargın, 2010; Akbal Ergün, 2014:189; Cihangiroğlu vd., 2015; Moç, 2019; İlhan, 2020; Sivuk ve Seyhan, 2021; Canatan, 2023).

7.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Etkileri

Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar iyi yönetildiği takdirde (Tokat, 1999; Akçakaya, 2003; Sargın, 2010; Akbal Ergün, 2014:189; Cihangiroğlu vd., 2015; Moç, 2019; İlhan, 2020; Sivuk ve Seyhan, 2021; Canatan, 2023),

- Bireylerin iş tatminini artırır.
- Bireylerin iş yaşam kalitesini artırır.
- Örgütün ve bireylerin gelişimini destekler.

- Bireylerin yaratıcılığını artırır.
- Bireylerin, problem çözme yeteneklerini geliştirir.
- Bireyler arasında iş birliğini artırır.
- Örgüt içindeki ilişkileri güçlendirir.
- Bireysel ve örgütsel düzeyde verimliliği artırır.
- Örgüt içindeki kaynakların dengeli dağıtılmasını ve kullanılmasını sağlar.
- Örgüt içindeki yetki ve görev dağılımının dengeli olmasını sağlar.
- Örgüte, yeni amaçlar kazandırır.
- Örgüte canlılık kazandırır.

7.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Etkileri

Örgüt içinde meydana gelen çatışmalar iyi yönetilemediği takdirde (Akçakaya, 2003; Baykal ve Kovancı, 2008; Üngören vd., 2009; Karcıoğlu ve Kahya, 2011; Omisore ve Abiodun, 2014; Akbal Ergün, 2014:189; Yüksel, 2014; Cihangiroğlu vd., 2015; Kılınç vd., 2018; Mukazhanova, 2023);

- Bireylerin ve örgütün zaman kayıplarına neden olur.
- Bireylerin ve örgütün maddi kayıplarına neden olur.
- Bireylerde strese ve tükenmişliğe neden olur.
- Bireylerin özgüvenleri azalır.
- Bireyler arasında iletişim sorunlarına neden olur.
- Bireylerin ve örgütün verimliliğini azaltır.
- Bireylerin işten ayrılmaları artar.
- Örgütün amaçlarının dışına çıkılmasına neden olur.
- Bireylerin iş performansında düşüklüğe sebep olabilir.
- Bireylerin örgüte olan inanıcını ve bağlılığını azaltabilir.
- Bireylerin çeşitli sağlık sorunları yaşamalarına neden olabilir.

8. Örgüt İçi Çatışma Yönetim Stratejileri

Etkili bir çatışma yönetimi, örgüt içinde bireyler arasında gerekli olan enerjiyi açığa çıkarabilmek için kontrol edilebilir bir çatışma oluşturmak, yüksek düzeydeki çatışmayı kabul edilebilir seviyeye indirmeyi ve çatışmayı sonuçlandırmayı amaçlamaktadır (Özarallı, 2015; Madalina, 2016). Bu bağlamda çatışma yönetim stratejilerini; çatışmayı uyarma stratejileri, çatışmaları azaltma stratejileri ve çatışmayı sonuçlandıran stratejiler olmak üzere farklı başlıkta incelemek mümkündür.

8.1. Çatışmayı uyarma stratejileri: Bu strateji ile çalışanların enerjisini yükseltmek verimliliğini arttırmak için çatışma desteklenir. Bu amaçla; örgüte yeni çalışanlar alma, örgütteki var olan iletişim alanı ile ilgili yeni düzenlemeler yapma, örgütü yeniden yapılandırma, çalışanlar arasında rekabetin oluşturulması, örgüt amaçları ve çalışanlar için daha uygun yöneticiler seçilmesi vb. uygulamalar yapılabilmektedir (Akbal Ergün, 2014:207)

8.2. Çatışmaları azaltma stratejileri: Bazen, çatışmaların uyarılması, engellenmesi ve sonuçlandırılması bireyler ve örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle, yöneticiler

çatışmaları azaltmak için bazı stratejiler uygulamaktadır. Bu stratejiler arasında; çatışma taraflarının ilgilerini başka yöne çekme, taraflar arasında ortak amacın geliştirilmesi, çatışmanın sorunlarını tarafların ortak çözebilmesi için fırsat sağlanması, kısa süreli de olsa tarafların farklı gruplarda çalıştırılması vb. sayılabilmektedir (Akbal Ergün, 2014:208).

8.3. Çatışmayı sonuçlandıran stratejiler: Bazı durumlarda çatışmayı uyarmak ya da azaltmak yeterli gelmemekte ve yöneticiler çatışmayı sonuçlandırmak için bazı stratejilere başvurabilmektedir. Çatışma sonuçlandığında bu durum örgüt ve çalışanlar için olumlu veya olumsuz bir duruma dönüşebilmektedir. Bu aşamada yönetici çatışmanın kaynağına ve taraflarına uygun bir stratejiye karar verir. Çatışmayı sonuçlandırabilecek stratejileri kaçınma, yatıştırma, uyma, hükmetme, uzlaşma olmak üzere beş başlıkta incelemek mümkündür (Akbal Ergün, 2014:209; Eryeşil ve Öztürk, 2015; Şahin ve Gündüz Çekmecelioğlu, 2016; Özkara ve Tunç, 2020).

Kaçınma stratejisi: Bu strateji her türlü çatışma için uygulanabilmektedir. Ayrıca, göz ardı etme stratejisi olarak da bilinmektedir. Burada, tarafların hem kendi hem de birbirlerinin ihtiyaçlarına karşı ilgi düzeyleri düşüktür ve sonucun her iki taraf için de zarar verici bir nitelik taşıması durumunda taraflar çatışmaya girmekten kaçınmaktadır (Şahin ve Gündüz Çekmecelioğlu., 2016; Özkara ve Tunç, 2020).

Yatıştırma stratejisi: Bu strateji ile tarafların birbirlerinin olumlu yönlerini görmeleri amaçlanarak tarafların birbirine olan olumsuz duyguları yatıştırılır ve böylece çatışmanın olumsuz etkileri azaltılmaya çalışılır. Bu amaçla, taraflar arasında farklılıklar, üstünlükler yerine ortak noktalar, benzerlikler ile ilgili tartışılır (Akbal Ergün, 2014:209; Şahin ve Gündüz Çekmecelioğlu., 2016).

Uyma stratejisi: Bu strateji ile çatışma taraflarından bir tanesinin diğerine boyun eğdiği kabul edilir. Yani çatışmadan olumsuz olarak etkileneceğini düşünen taraf çatışmayı istemese de hızlı bir şekilde sonlandırır (Öztaş ve Akın, 2009; Eryeşil ve Öztürk, 2015).

Hükmetme (zorlama-yarışma-üstünlük kurma) stratejisi: Bu strateji ile çatışma tarafları kazan-kaybet anlayışı ile hareket eder. Taraflardan güçlü olan güçsüz olan tarafı baskı kurarak çatışmayı kendi lehine çevirir ve karşı tarafın çatışmayı kaybetmesini sağlar (Öztaş ve Akın, 2009; Akbal Ergün, 2014:209).

Uzlaşma stratejisi: Bu strateji uygulandığında çatışmanın kazanan ve kaybeden tarafı kesin belli olmamakla birlikte, taraflar arasında ortak karara varılır (Öztaş ve Akın, 2009; Akbal Ergün, 2014:209; Huan ve Yazdanifard, 2012).

9. Sonuç

Bireyler arasındaki anlaşmazlık, uyumsuzluk vb. durumlar nedeniyle meydana gelen çatışmanın kaçınılması gereken biri durum olmadığı aksine kabul edilen bir durum olduğu kabul görmektedir. Çatışmalar, bireyler ve örgütler için her ne kadar olumsuz sonuçlara neden olsa da uygun bir stratejik yaklaşımla istenen olumlu sonuçlara neden olacağı bilinen bir gerçektir. Bu bağlamda, yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Örgüt yöneticileri çatışmayı çok iyi biçimde analiz ederek çatışmanın sebeplerini ortaya çıkarmalı ve en uygun çözüm metodunu bularak örgütsel amaçlara katkıda bulunacak biçimde yönetmelidirler.

Kaynakça

Akbal Ergün, Y. (2014). Çatışma Yönetimi. Ü. Tatar Baykal ve E. Ercan Türkmen (Eds.). Hemşirelik Hizmetleri Yönetimi (s. 182-215) içinde, Akademi Basın ve Yayıncılık, İstanbul.

Akçakaya, M., (2003). Çatışma Yönetimi ve Örgüt Verimliliğine Etkisi. İş ve İktisat Dergisi, 7(2).

Altan, Y., (2010). Örgütsel Çatışma ve Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27.

Arslan. K., (2016). KOBİ'lerde Çatışma ve KOBİ Yöneticilerinin Çatışmanın Yönetiminde İzledikleri Stratejiler. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 32: 35-62.

Batmaz, HÇ., (2014). Eğitim Kurumlarında Yaşanan Çatışmaların Örnek Olaylarla Çözümü. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 46: 32-145.

Bayar, Z., ve Mete, M. (2022). Sağlıkta Örgütsel Çatışma ve Çözüm Yolları. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 14: 73-84.

Baykal, K., ve Kovancı, A., (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 3(3):21-38.

Canatan, H., (2023). Örgütsel Çatışma. B. Özgüleş (Ed.). Sağlık Çalışanlarında Negatif Örgütsel Davranışlar (s.133-154) içinde, İKSAD Publishing House, Ankara.

Cihangiroğlu, N., Şahin, B., Teke, A. ve Uzuntarla, Y., (2015). Hemşirelerin Çatışma ve Mesleki Bağlılık Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,* 29(4): 599-610.

Düşükcan, M., (2018). İş Örgütlerinde Çatışmaların Oluşum Kaynakları ve Türleri: Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 40: 32-43.

Eryeşil, K. ve Öztürk, M., (2015). Çatışma Yönetiminde Kullanılan Stratejilerin Çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Selçuklu Belediyesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi*, 18(1):137-154.

Huan, LJ. ve Yazdanifard, R., (2012). The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1):141-155.

İlhan, A. (2020). A phenomenological study on organizational conflict management. *Research Journal of Business and Management (RJBM),* 7(4): 239-252 doi:10.17261/Pressacademia.2020.1321

Karcıoğlu, F. ve Kahya, C., (2011). Lider Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi. *Atatürk Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2):337-352.

Kılınç, E., Hasdemir, S. ve Ulusoy, H. (2018). Sağlık Kurumlarında Çatışma ve Çatışma Yönetimi.

Journal of Healthcare Management and Leadership, (1): 34-47.

Kocaman, S., (2012). Konaklama İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Örgütsel Çatışma Üzerine Etkileri: Alanya Bölgesinde Bir Araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (28):167-183.

Madalina, O. (2016). Conflict Management, a new challenge. *Procedia Economics and Finance*, 39, 807-814.

Moç, T., (2019). Bireylerin Kişilik Tipleri ile Örgütlerde Yaşanan Çatışmalarda Tercih Edilen Çözüm Stratejileri Arasındaki İlişki. *BMIJ*, 7(5): 2073-2093 doi: http://dx.doi.org/ 10.15295/bmij.v7i5.1273

Moisoglou , I., Prezerakis, P., Galanis, P., Siskou, O., Maniadakis, N., Dafni, K., (2014). Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance. *International Journal of Caring Sciences*, 7: 75- 82.

Mukazhanova, A., (2023). Örgütsel Çatışma Türleri ve Çatışmanın Örgüt Açısından Olumlu ve Olumsuz Etkileri. *Karaelmas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2):160-166.

Omisore, B. ve Abiodun, A., (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3/4.

Özarallı, N., (2015). Örgüt Kültürü ve İşe İlişkin Duygusal İyilik Algısının Çalışanların Çatışma Çözümü Tarzları Üzerindeki Etkisi. *Journal of Business Research Turk*, 7(2): 7-37.

Özkara, E. ve Tunç, B., (2020). Okul Yöneticilerinin Çatışma Yönetim Stratejileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 53(3):1023-1050.

Öztaş, U. ve Akın, O., (2009). Örgütsel Çatışma Yönetiminde Cinsiyet Farklılıkları: Antalya Serbest Bölgesinde Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1): 9-23.

Rahım, MA., (2000). Empirical Studies On Managing Conflict. *The International Journal of Conflict Management,* 11(1):5-8.

Sargın, N., (2010). Öğretmen Adaylarının Çatışma ve Şiddete İlişkin Farkındalık Düzeylerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(4): 601-616.

Seval, H., (2006). Çatışmanın Etkileri ve Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 245-254.

Sivuk, D. ve Seyhan, F. (2021). Örgütsel Çatışma, Örgütsel Stres, İş Yaşam Kalitesi, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanlarının Verimliliği Üzerine Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 4:185-201.

Şahin, F.N., Gündüz Çekmecelioğlu, H., (2016). Çatışma Yönetim Stratejilerinin İş Performansı Üzerine Etkileri: Güvenlik Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, KOSBED*, 32:167-188.

Tokat, B., (1999). Örgütlerde Çatışma ve Çatışmanın Yönetimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1:23-40.

Topaloğlu, C., (2011). Yönetim kuramları ve örgüt içi çatışmalar. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,* 6(1):259-265.

Topaloğlu, C., ve Avcı, U. (2008). Çatışma, nedenleri ve yönetimi: Otel İşletmelerinde yönetici bakış açısıyla bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13(2): 75-92.

Usta, H. ve Ulutaş M., (2022). The Investigation of Mobbing and Organizational Conflict Perception Levels of Academicians, Journal of Education. *Theory and Practical Research*, 8(3):324-342 doi: 10.38089/ekuad.2022.123

Üngören, E., Cengiz, F., ve Algür, S., (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 8(27):36-56.

Yancı, HBA., (2011). Spor Kulüplerinde Örgütsel Çatışma Yönetimi. İstanbul Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, (3):168-172.

Yıldız, O., (2022). Örgütsel Değişim ve Örgütsel Çatışma Arasındaki Olası İlişki Üzerine Bir Farkındalık Çalışması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2: 424-436.

Yılmaz, S. ve Görecek, P. (2019). Örgütsel Çatışma Yönetimi ve Stratejileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research,* 6(42): 2768-2779.

Yüksel, H., (2014). Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 3(3):109-131.

SEKİZİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SÜRECİ: UYGULAMALI BİR İŞLETME ÖRNEĞİ

Öğr. Gör. Dr. Fuat Ferit YAZAR[1]

"Mecbur kalmadan önce değiştirin." — Jack Welch

1. Giriş

Toplumsal, politik, teknolojik ve yönetsel süreçler olarak yoğun bir değişimin yaşandığı günümüzde, insanlar üretim için gerekli olan maddi ve beşeri kaynakları efektif bir şekilde kullanarak alternatif çözümler üretme çabası içerisindedirler. Yaşanan bu değişim sürecinde örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve rekabete ayak uydurmak zorundadırlar. Değişim, örgütleri değişen çevresel koşullara uyumlu olmaya teşvik eder. Bu aşamada örgütleri değişime yönelten unsurlar vardır. Bu unsurlar örgütsel yapının mevcut durumdan başka bir forma dönüşmesine öncülük etmektedir. Örgütlerde yaşanan değişim süreci ilk aşamada belirsizlik içerdiği için çalışanlar bu süreçte olumsuz etkilenebilmektedirler. Bu olası karamsar örgüt iklimini düzenlemek ve olumlu hâle getirebilmek için etkin bir değişim yönetimi ile süreçler gözden geçirilmelidir.

Örgütlerin faaliyetlerini devam ettirme ve sürdürülebilir olmalarında en önemli gereklilik çevrelerindeki değişime uyum sağlamlarından geçmektedir. Bu değişim süreci örgütlerde, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni girdi kaynaklarının kullanılması, yeni iş süreçlerinin uygulanması ve örgütsel yapı ile ilişkili bir takım yeniliklerin hayata geçirilmesi ve bu uygulamaların örgüt üyeleri tarafından onaylanması aşamalarını kapsamaktadır.

Örgütsel değişim günümüzde işletmeler için kaçınılmaz hâle gelmiştir. Bu zorunluluk örgütleri değişime yöneltmektedir. Örgütlerde değişim süreci devamlılık gerektiren bir olgu haline dönüşmektedir (Tunçer, 2011). Bu değişim sürecini başarılı bir şekilde yönetemeyen örgütler ise rekabet koşullarına uyum sağlamada yetersiz kalmaktadırlar.

Örgütsel değişim, bir örgütün mevcut yapısının, süreçlerinin, kültürünün veya stratejilerinin bilinçli bir şekilde değiştirilmesini kapsamaktadır. Bu değişim, örgütün dış çevre şartlarına adaptasyonunu ve iç dinamiklerini güçlendirmeyi hedefler. Ancak değişim, doğası gereği karmaşık ve çok aşamalı bir süreçtir. Bu aşamada örgüt içerisinde belirsiz bir iklim ve örgüt üyelerinin değişime karşı direnç gösteren bir davranış sergilemeleri olasıdır. Bu nedenle, örgütsel değişim süreci, dikkatli bir planlama, etkili bir örgütsel iletişim ve kararlı liderlik davranışı gerektirmektedir.

Bu bölümde örgütsel değişim kavramının tanımı ve örgütler için önemi, değişimin nedenleri ile örgütler üzerindeki etkileri ve faydaları üzerinde durulacaktır. Örgütsel değişim ile ilgili temel teoriler incelenecektir. Daha sonra örgütsel değişim teorilerin, örgütlerde nasıl uygulanabileceği üzerinde durulacaktır. Örgütlerde değişim sürecinin aşamaları detaylı olarak ele alınacaktır. Örgütsel değişime karşı direnç ile ilgili yaşanabilecek zorluklar ele alınacaktır. Örgütlerde değişimin başarılı olması için

[1] Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, feritYazar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1784-108X

gereken kriterler ele alınacaktır. Ayrıca örgütsel değişim süreci örnek bir işletme üzerinde incelenerek günümüz iş dünyasında nasıl uygulanabileceği üzerinde durulacaktır.

2. Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütsel değişim, bir örgütün yapısını, süreçlerini, kültürünü ve uygulamalarını planlı bir şekilde değiştirme sürecidir. Bu değişim, genellikle örgütün çevresel faktörlere uyum sağlaması, rekabet gücünü artırması veya içsel etkinliğini geliştirmesi amacıyla gerçekleştirilir. Örgütsel değişim, hem içsel hem de dışsal faktörlerin bir araya gelmesiyle başlamaktadır. Bu faktörler teknolojik yenilikler, ekonomik değişiklikler, yasal düzenlemeler ve sosyal dinamikler olarak sıralanırlar (Burnes, 2004: 981).

Örgütlerde değişim süreci, bütün örgüt üyelerinin davranışlarında ve düşünce yapılarında ortaya çıkan olumlu değişmeler ile başlamaktadır (Şimşek ve Akın, 2003: 238). Örgütsel değişim bu tanıma göre, örgütün insan kaynakları varlığının tamamını etkilemektedir. Örgütsel değişimden etkilenecek olan çalışanların davranışları ve değişim sürecini yönetecek olan liderlerin yönetim biçimleri bu süreçte önemli bir rol üstlenmektedir.

Bir diğer tanıma göre örgütsel değişim, örgütsel faaliyetler ile ilgili konularda mevcut durumdan farklı bir duruma geçiş olarak ifade edilebilir (Koçel, 2018: 681). Örgütsel değişim kavramı , örgütle ilgili her konuda devamlı bir farklılığın oluşması, eskisinden farklı bir yapının oluşması ve bu değişimin devam etmesi olarak tanımlanır. Örgütlerde yaşana bu sürekli değişim onların rakiplerine göre daha kaliteli ve dinamik özelliğe kavuşturmaktadır. Değişim aynı zamanda örgütün vizyonunda, misyonunda yapısında, süreçlerde ve insan kaynaklarındaki tüm değişim ve dönüşümü de kapsamaktadır.

Örgütsel değişim kavramı tüm çalışanlar için olumsuz ve korkutucu bir olgudur. Bu kavram yeniden örgütlenme ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Goetsch ve Davis, 2016: 134). Çalışanlara göre örgütsel değişim veya yeniden örgütlenme, işten çıkarma, işe ara verme, işletmenin kapatılması ve işçi sayısının azaltılması olarak algılanmaktadır. Yoğun bir rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında işletmelerin başka işletmeler tarafından satın alınmasında, işletmelerin birleşmelerinde veya küçülme stratejileri izlemelerinde örgütsel değişim zorunlu hâle gelmektedir. Örgütler bu zorunlu durumu kontrol altına alarak değişimi planlı bir şekilde yönetebilirse yeniden yapılanma başarılı bir şekilde gerçekleşir.

Örgütsel değişim ile ilgili bir diğer tanım ise, bir işletmenin mevcut durumdan arzu edilen gelecekteki bir duruma geçiş sürecini ifade eder. Bu kavram, örgütün yapısını, süreçlerini, stratejilerini, teknolojisini veya kültürünü değiştirmeyi hedeflemektedir. Değişimin temel amacı örgütün etkinliğini artırmaktır (Eren, 2012: 575-582). Örgütsel değişim, hem iç hem de dış etkenlerden kaynaklanabilir. Örgüt içi etkenler, yönetim değişiklikleri, çalışanların beklentileri, teknolojik gelişmeler, performans düşüklüğü ve gerileme ile işletmelerin birleşmesini kapsamaktadır. Örgütün dışında oluşan etkenler ise rakiplerin davranışları, pazar koşulları ve yasal düzenlemeleri içermektedir.

Örgütsel değişim, örgütün performansını artırmayı hedefleyen ve o örgütün verimli bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir süreçtir (İlhan, 2018: 133). Örgütsel değişim, örgütün etkinliğini artırmak için mevcut durumdan daha farklı bir duruma geçmeyi hedeflemektedir. Örgütsel değişimin bu amaçlara ulaşması için örgütsel yönetimin değişimin zamanını belirlemede doğru karar vermesi gerekmektedir.

3. Örgütsel Değişim ile İlgili Modeller

Yönetim literatüründe örgütsel değişim ile ilgili çalışmalar 2. Dünya Savaşından sonraki dönemde 1940'lı yılların sonlarında A.B.D.'de başlamıştır. Örgütsel değişim, bir örgütün yapısını, stratejisini, süreçlerini ve kültürünü değiştirme süreci olarak ifade edilebilir. Bu değişim sürecini örgüt içerisinde sağlıklı bir şekilde yönetebilmek ve çalışanların değişimi kabul etmesini kolaylaştırmak için farklı değişim modelleri geliştirilmiştir. Bu modellerden en fazla kullanılanları aşağıda sıralanmıştır.

3.1. Kurt Lewin'in Değişim Modeli

Kurt Lewin, örgütlerde değişimin tüm çalışanlar için sağlıklı ve etkili bir süreçte ilerlemesi için değişim modeli önermiştir. Bu model, örgütsel değişim süreçlerini anlamak ve yönetmek için kullanılan klasik bir yaklaşımdır.1940'lı yıllardan itibaren işletmelerin değişimini yönetmek için uygulanan bir değişim modelidir. Değişime karşı olası dirençleri de azaltmayı amaçlayan bu model üç aşamadan oluşur (Taylan, 2021: 45):

1. Çözülme: Bu aşama, mevcut durumun sorgulanması ve değişim ihtiyacının fark edilmesiyle başlar. Örgütte mevcut davranışlar, tutumlar ve alışkanlıklar tespit edilerek sabit durumdan çıkarılır. Bu süreç, örgüt üyelerinin değişime hazır hale gelmelerini yardımcı olur.
2. Değişim: Bu aşamada, yeni davranışlar, tutumlar ve süreçler benimsenir. Eski alışkanlıklar bırakılır ve yenileri öğrenilir. Bu süreç, eğitim, rehberlik ve mentorlükle desteklenir. Değişimin başarılı olması için örgüt üyelerinin bu yeni duruma uyum sağlaması gerekir.
3. Dondurma: Son aşamada, yeni davranışlar ve süreçler örgütte sabitlenir, yani dondurulur. Bu, değişimin kalıcı olmasını ve örgütün yeni bir denge durumuna ulaşmasını sağlar. Bu aşama, yeni sistemlerin, politikaların ve yapıların olgunlaştırılması ve devamlılığının sağlanmasıyla gerçekleşir.

Bu model, değişim yönetimi alanında rehber niteliğindedir. Bu model birçok modern değişim yönetimi yaklaşımının temelini oluşturur ve örgütlerin mevcut durumlarından daha istenilen bir duruma geçişini açıklar.

3.2. John Kotter'in 8 Aşamalı Değişim Yönetimi Modeli

Kotter, Kurt Lewin'in üç aşamalı modelini geliştirerek daha ayrıntılı bir hale getirmiştir. Değişim aşamasında yönetimin yaptığı hataları ortaya koyarak sekiz aşamalı bir model oluşturmuştur. Kotter'in değişim modeli, örgütlerde değişimin düzenli ve etkin bir şekilde nasıl uygulanacağını ayrıntıları ile açıklamaktadır (Kotter, 1996, 22: 42). Bu model örgütlerde sürekli değişimi oluşturmak için tasarlanmıştır. Modelin aşamaları şu şekildedir:

1. Acil Durum Hissi Yaratmak: Değişimin neden gerekli olduğuna dair örgüt genelinde acil bir farkındalık oluşturmak. Bu, değişimin başarısı için kritik bir ilk adımdır; çünkü insanların değişime katılmaları için bir motivasyon sağlar.
2. Güçlü Bir Koalisyon Kurmak: Değişimi yönlendirecek, yetkin ve etkili bir liderlik ekibi oluşturmak. Bu ekip, değişim sürecini destekleyecek ve yönlendirecek kişilerden oluşmalıdır. İnsanları değişimin gerekli olduğuna ikna etmek değişimin öncü hareketidir. Kurum içerisindeki ekip liderlerinden ya da üst yönetimden destek almak gereklidir.
3. Bir Vizyon ve Strateji Geliştirmek: Değişimin neyi başarmayı amaçladığını ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını net bir şekilde tanımlayan bir vizyon ve strateji geliştirmek. Bu vizyon, örgüt üyelerine rehberlik eder ve yön sağlar.
4. Vizyonu Yaymak: Değişim vizyonunu örgütün tüm üyelerine etkili bir şekilde iletmek. Bu aşamada, iletişimin açık, sürekli ve tutarlı olması esastır.
5. Geniş Katılımı Güçlendirmek: Örgüt üyelerinin değişimi hayata geçirebilmeleri için gerekli yetkileri ve kaynakları sağlamak. Engellerin kaldırılması ve çalışanların katılımının teşvik edilmesi bu aşamanın odak noktasıdır.
6. Kısa Vadeli Kazançlar Üretmek: Değişim sürecinin erken aşamalarında kısa vadeli, somut başarılar elde etmek. Bu kazançlar, değişimin doğru yolda olduğunu gösterir ve motivasyonu artırır.

7. Başarıları Pekiştirmek ve Daha Fazla Değişim Sağlamak: Elde edilen ilk başarıları pekiştirip daha büyük değişimler için ivme kazanmak. Bu aşamada, süreç sürekli olarak değerlendirilir ve gerekirse stratejiler ayarlanır.
8. Yeni Yaklaşımları Kurumsallaştırmak: Değişimlerin kalıcı hale gelmesi için yeni davranış ve uygulamaların örgüt kültürüne yerleşmesini sağlamak. Bu aşamada, değişimin sürdürülebilirliği için gerekli yapısal ve kültürel değişiklikler gerçekleştirilir. Herhangi bir değişikliği kalıcı hale getirebilmek için değişimin örgütün bir parçası haline gelmesi sağlanmalıdır. Örgüt kültürü genellikle ne yapılacağını belirler. Örgüt kültürüne ait değerler tüm günlük işler ve değişim içerisinde gösterilmelidir.

Örgüt liderlerinin değişimi desteklemeye devam etmesi değişimi sürekli hale getirir. Her fırsatta değişim hakkında konuşmak, çalışanları değişime olan katkılarından dolayı takdir etmek sürekliliği sağlamaktadır.

3.3. Argyris ve Schön'ün Öğrenme ve Çift Döngüsel Modeli

Chris Argyris ve Donald Schön tarafından geliştirilen öğrenme ve çift döngüsel model, bireylerin ve örgütlerin nasıl öğrendiğini ve bu öğrenme sürecinde nasıl değişiklikler yapabileceğini açıklayan bir teoridir (Argyris ve Schön, 1978: 42-43). Bu model, tek döngüsel öğrenme ve çift döngüsel öğrenme olmak üzere iki farklı metot önermektedir. Bu metotlar aşağıda kısaca açıklanmıştır:

1. Tek Döngüsel Öğrenme: Bu öğrenme türü, mevcut strateji, hedefler veya politikalarla uyumlu davranışların düzeltilmesi veya değiştirilmesini tavsiye eder. Tek döngüsel öğrenmede, bireyler veya örgütler, mevcut kurallar ve normlar çerçevesinde hareket eder ve yalnızca beklenmedik sonuçlarla karşılaştıklarında düzeltici adımlar atarlar. Ancak, bu düzeltmeler yalnızca davranışın kendisinde gerçekleşir. Örgüt kültürü unsurları olan değerler, normlar ve varsayımların bu aşamada değiştirilmesi mümkün değildir.
2. Çift Döngüsel Öğrenme: Bu tür öğrenme, daha derin bir düzeyde bilgilenmeyi açıklamaktadır. Bu süreçte, sadece davranışlar değil, aynı zamanda bu davranışlara yol açan varsayımlar, değerler ve stratejiler de sorgulanır. Çift döngüsel öğrenme, örgütlerin temel paradigmalarda veya stratejik yönlerde değişiklik yapmalarını sağlar. Bu tür bir öğrenme, daha yenilikçi çözümler geliştirmek için kritik öneme sahiptir ve değişime daha dirençli örgütlerde dâhi uygulanabilir. Uzun vadeli başarı için çift döngüsel öğrenme gereklidir. Çift döngüsel öğrenme örgüt kültürünün yeniden inşa edilmesine, değerlerin yeniden tanımlanmasına imkân tanımaktadır.

3.4. Senge'nin Beş Disiplini ve Öğrenen Organizasyon Kavramı

Öğrenen organizasyon, sürekli olarak kendini geliştiren, yenilikçi çözümler üreten ve değişen çevresel koşullara uyum sağlayabilen bir organizasyon türüdür. Senge, öğrenen organizasyonları bireylerin farklı düşünme tarzlarının ve yenilikçilik yeteneklerinin geliştiği, ortak amaçların desteklendiği ve birlikte öğrenmenin teşvik edildiği bir kültür olarak tanımlamaktadır (Senge, 2011: 11). Öğrenen organizasyonlarda farklı öğrenme stratejileri ile örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Öğrenen örgütlerin meydana getirilmesi için beş temel disiplin aşağıda sıralanmıştır (Altan, 2018:258):

1. Sistem Düşüncesi: Bu düşünce sistemleri bölmeden inceleyerek, olaylara bütünlük kazandırmaktadır. Bu sayede bütünün tamamı ele alınmaktadır. Birbirlerinden bağımsız olaylar arasında neden sonuç ilişkisi daha sağlıklı bir şekilde ele alınabilir. Örgütsel değişimin nasıl gerçekleşeceği örgüt üyeleri tarafından öğrenilir.

2. Kişisel Ustalık: Bu disiplinde kişisel yetkinlik örgütler için önemli hâle gelmektedir. Bireylerin geleceği tahmin etmedeki yetenekleri örgütsel değişim de başarıyı getirmektedir. Örgütsel öğrenme bireylerin öğrenme kapasiteleri ile doğru orantılıdır. Kişilerin işlerini iyi yapmaları, yeniliği desteklemeleri ve bireysel gelişim örgütsel öğrenmeyi hızlandırmaktadır.
3. Zihni Modeller: Örgüt üyelerinin günlük hayatta yaşanan değişimin farkında olmaları ve bu değişime uyum sağlamaları bu aşamada değerlendirilmektedir. Zihinsel modeller, zihinde zamanla oluşan kalıplaşmış varsayımlar olarak bireylerin düşünce yapılarını ve davranışlarını etkilemektedir.
4. Paylaşılan Vizyon Oluşturma: Örgütsel değişimin temel kriteri tüm bireylerin ortak bir hedef uzlaşı sağlaması ve bu hedefin şeffaf bir şekilde paylaşılmasıdır. Örgütlerde paylaşılan bu vizyon bireylerin örgütsel bağlılığını artırmaktadır. Bu sayede örgüt içerisinde güven ortamı oluşturularak örgüt kültürü sağlamlaştırılır.
5. Ekip Halinde Öğrenme: Bu aşamada, örgüt üyelerinin takım halinde çalışarak örgüt içi iletişimi geliştirmeleri ve örgütsel öğrenmeyi artırmaları hedeflenir. Ekip olarak öğrenme, örgütsel değişim için gereklidir. Örgütün bütünde öğrenme gerçekleşmesi için ekiplerin öğrenmeyi gerçekleştirmesi amaçlanmalıdır. Ekip halinde öğrenme aynı zamanda örgüt üyelerinin yenilik yapabilmesini de artırmaktadır.

4. Örgütsel Değişimin Türleri

Örgütlerin yapılarında, süreçlerinde ve kültürlerinde meydana gelen değişimi ifade eden örgütsel değişim genellikle altı ana başlık altında incelenir. Bunlar (Şenturan, 2014: 68):

1. Planlı ve Plansız Değişim: Planlı değişim, mevcut durumdan başka bir konuma geçmek amacıyla, örgütsel değişimin tüm adımlarının önceden belirlenmesi ve uygulanması aşamaları olarak tanımlanmaktadır. Planlı değişim genellikle üst yönetim tarafından planlanarak yönetilir. Plansız değişimin diğerinden farkı ise önceden planlama yapılmadan ve herhangi bir plan yapılmadan değişimi ifade etmektedir.
2. Makro ve Mikro Değişim: Örgütsel değişim, örgütün tamamını etkiliyorsa makro değişim olarak ifade edilir. Örgütün tamamını değil de örgüt içerisinde kısmı unsurları etkileyen bir örgütsel değişim yaşanıyor ise bu durumda mikro değişimde söz edilir.
3. Proaktif ve Reaktif Değişim: Örgütlerde yöneticilerin gelecekte olabilecek şartları önceden tahmin ederek değişimi uygulamaları proaktif değişim olarak tanımlanır. Proaktif değişimde yöneticilerin sezgilerinin güçlü olması değişimi etkili kılar. Reaktif değişimde ise çevresel faktörlerin etkiyle örgütün dış çevresinde yaşanan değişime uyum sağlanması gerekmektedir. Reaktif değişimin başarılı olması için örgütün dış çevrede yaşanan değişimin farkında olması gerekmektedir.
4. Ani Değişim ve Zamana Yayılmış Değişim: Örgütsel değişim çok kısa bir zaman içerisinde planlanarak uygulanırsa ani değişim gerçekleştirilir. Zamana yayılmış değişimde ise, örgütsel değişim önceden planlanır. Önceden belirlenen bir yol haritası ile değişim plana uygun olarak gerçekleştirilir.
5. Pasif ve Aktif Değişim: Örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişim eğer örgüt için bir fayda sağlıyorsa yönetim bu durumda örgüt içinde değişim uygulama kararı alır. Bu durumda pasif değişimden söz edilebilir. Pasif değişim aynı zamanda savunmacı bir yaklaşım gerektirir. Bu yaklaşım, değişimi kabul etmekle birlikte, onu yönlendirmek veya kontrol etmek yerine, değişimin etkilerini hafifletmeye veya sınırlı bir şekilde uyum sağlamaya çalışır. Aktif değişimde ise örgütsel değişimin başlangıç noktası örgütün kendi bünyesidir. Değişime örgüt

yön vermektedir. Bu durumda örgüt dış çevreyi etkileyerek diğer örgütlerinde değişime katılmasında öcü rol oynar.

6. Evrim ve Devrim Niteliğinde Değişim: örgütsel değişim sürekli fakat küçük aşamalarda ilerliyor ise bu durumda evrim niteliğinde bir değişimden söz edilebilir. Devrim niteliğinde değişim ise örgütün yapısında, stratejisinde, süreçlerinde ve kültüründe önemli değişiklikleri ve dönüşümü ifade eder. Bu tür değişimler genellikle kriz dönmelerinde, teknolojik yeniliklerin yoğunlaştığı dönemlerde ve rekabet baskılarının arttığı dönemlerde gerçekleşmektedir.

5. Örgütsel Değişime Karşı Direnç

Örgütsel değişim sürecinde örgüt üyeleri alıştıkları bir düzenden, bilmedikleri bir başka düzene geçmektedirler (Baltaş, 2003: 6). Belirsizlik algısı çalışanın üzerinde olumsuz bir davranış yaratmaktadır. Örgütsel değişim sürecinde çalışanların hissettikleri en önemli korku işlerini kaybetme ve iş yerinin kapanması korkusudur. Örgüt içerisinde sağlıklı bir şekilde yürütülmeye çalışılan değişim faaliyetlerine engel olmak, güvensizlik, geciktirme ve sabotaj gibi davranışlar değişime direnç olarak tanımlanır (Yalçın, 2002: 105). Örgütsel değişimi yavaşlatan ve engelleyen en önemli unsur dirençtir. Yöneticiler, değişimi başarı ile uygulayabilmek için ilk aşamada direncin etkilerini azaltmak için çaba sarf ederler.

Örgütsel direnç, çalışanların ve yöneticilerin bir değişim sürecine karşı geliştirdikleri olumsuz tutum ve davranışları ifade eder. Bu direnç, değişimin gerekliliğine olan inanç eksikliği, değişimden doğabilecek olası kayıplar veya belirsizlik korkusu gibi nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Özpehlivan ve Altan, 2018: 423). Direnç, örgütün genel performansını etkileyebilir ve değişim sürecini yavaşlatabilir (Özgen ve Ölçer, 1997: 129).

Bir örgütte çalışanlar mevcut durumu beğenmeseler dâhi değişimden çekinmektedirler. Bu sebeple örgütlerde değişim sürecinde yaşanan direnç normal karşılanır. Değişim sonucunda ortaya çıkan belirsiz durum bireylerin kendilerini yalnız ve yetersiz hissetmelerine yol açar. Yaşanan bu duruma tepki olarak bireylerin ortaya koyduğu direnç, kendi iç dünyalarında meydana gelen huzursuzluğun, kaygıların ve olumsuz ruh hâlinin dışa yansımasıdır. İnsanlar alıştıkları düzeni ve konforu terk etmek istemezler. Bu sebeple hem yeni düzene karşı çıkmakta hem de aktif ve pasif bir şekilde direnç göstermektedirler (Şenturan, 2014: 68).

Yalçın (2002:115)'a göre örgütlerde değişime karşı sergilenen dirence karşı müzakere ve anlaşma yapılması gerekmektedir. Bu yöntemin en önemli faydası örgüt üyeleri arasında anlaşma sağlandığı aşamada, değişime karşı güç grupları değişimi destekler hale gelecektir. Değişime olan direnci engellemenin bir diğer yolu ise gizli veya açık olarak yapılan zorlamalardır. Değişimin çok hızlı yapılması gereken durumlarda bu yöntem uygulanır. Bu yöntem hızlı olduğu için kısa sürede etkili olabilir. Uzun vadede insanları zorlayarak değişimi gerçekleştirmek riskli sonuçlar doğurabilir.

Değişime direncin ortadan kaldırılmasında, değişimde zaman planlaması, ekonomik teşvik tedbirleri, pazarlık ve ikna yöntemi, açık iletişim, deneme değişimlerin yapılması ve çalışanların değişimle ilgili kararlara katılması etkili olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018: 243).

Tablo 1'de örgütsel değişime karşı oluşturulan direnç karşısında yöneticilerin ne tür metot uygulayabileceği analiz edilmiştir. Bu tabloya göre örgütler içerisinde bulunulan duruma göre en uygun metot uygulanarak direnç engellenebilir.

Tablo 1. Değişime Direnci Önleme Yöntemleri

Değişime Direnmeyi Önleyebilecek Yöntemler	Yöntemin Analizi
İletişim ve Eğitim	İletişim kanallarının açık olması, yönetim ve astlar arasında karşılıklı güvenin oluşmasına ve aynı zamanda değişime karşı duyulan endişenin ve direncin azalmasına yardım eder. Etkin bir iletişim sistemi, örgütteki dedikodu, endişe ve hataları azaltır.
Katılım ve Destekleme	Değişime konu olan ve değişimden etkilenecek kişilerin değişimin planlanması ve uygulanması aşamalarına katılmaları, göstermeleri direnci azaltır.
Pazarlık ve Taviz Verme	Pazarlık; önerilen değişim programı üzerinde grubun onay ve desteğini sağlamak amacıyla, yönetimin sorunu grupla müzakere etmesi ve bir uzlaşmaya varma konusunda iki tarafın da çaba göstermesidir. Taviz verme yöntemiyle, değişime direnen kişilerin bazı talepleri karşılanarak değişim sürecine katılmaları sağlanır.
Tehdit ve Baskı	Başka yöntemleri uygulama imkânı yoksa özellikle değişimin acil olduğu, durumlarda bu yöntem kullanılabilir. Tehdit ve baskı çabuk ve anında uygulama imkânı verdiği için avantajlıdır.
Manipülasyon ve Kooptasyon	Manipülasyon, herhangi bir olayı, şu veya bu şekilde değiştirerek kişilere takdim etmeyi; olayı olduğundan farklı göstererek kişilerin farklı algılamasını sağlamayı ifade eder. Böyle bir yöntem başlangıçta direnci azaltabilir, fakat eğer kişi manipüle edildiğini anlarsa, ilerde daha büyük sorunlar çıkabilir. Kooptasyon, herhangi bir konuya karşı olanları o konu ile ilgili sorun ve çözümlerin bir parçası haline getirmek demektir. Dolayısıyla birey, olayın dışında ve sadece eleştiren bir rol oynamak yerine sorunun içine çekilerek, onun üzerinde düşünen ve çözüm arayan bir rol oynamaya sevk edilir.
Değişimi Planlama ve Uygulama	Herhangi bir değişiklik eyleminin direnme ile karşılaşmaması için onun en uygun zamanda ortaya atılmış olması ve bütün aşamalarının planlanmış olması gerekir. Deneme amaçlı uygulama; köklü ve genel nitelikteki değişikliklerin, uygulamaya geçmeden önce bir birimde ya da küçük bir bölgede denenmesidir. Böyle bir yöntem genel uygulamada telafisi güç zararlara yol açması muhtemel değişim süreci hatalarının ve direnç alanlarının görülmesini ve gerekli tedbirlerin alınması sağlar.
Tahmin Yöntemi	Direniş alanlarını tahmin etme ve sebeplerini ortadan kaldırma temeline dayanır. Birey değişim nedeniyle işini kaybetme, meslekî yönden yetersiz hâle gelme ya da mevkisini kaybetme gibi kuşkular içine girerse, direniş yolunu seçer. Bu tür bir gelişmenin meydana gelmesi söz konusu değilse, durum çalışanlara açıkça ifade edilmelidir.
Ekonomik Teşvik Tedbirleri	Değişime direnmenin önemli bir kısmı ekonomik sebeplere dayandığından böyle durumlarda direnmeyi asgari düzeyde tutmak için, öncelikle ekonomik teşvik tedbirleri kullanılmalıdır.

Kaynak: Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayıs University Journal of Education Faculty, 32(1).

6. Değişim Sürecinin Başarı Kriterleri

Örgütsel değişim faaliyetlerinin başarılı olması için en önemli faktör, örgütün değişime ihtiyaç duymasıdır. Bu ihtiyaç yöneticiler tarafından fark edilmelidir (Ünüvar ve Bektaş, 2017: 81). Değişimin nereden başlanacağı da bir diğer önemli konudur. Hiyerarşik yapı içerisinde en alt düzeyden mi yoksa üst kademeden mi yürütüleceğine karar verilmelidir.

Örgütsel değişim örgüt içerisinde tüm bireyler açısından zor bir süreçtir. Örgüt çevresinde oluşan yenilik ve değişim belirtilerini önceden fark ederek bunu örgüt içerisinde yürürlüğe koyabilecek bir liderlik değişimde başarıyı getirir. Değişimin planlanması, çalışanların plana uyum sağlaması, ekiplerin değişimi uygulaması ve sonuçların denetlenmesini içermektedir. Örgütsel değişim gerçekleştirilirken, çalışanların bilgilendirilmesi, iletişim ve eğitim yöntemleri ile sürecin öğretilmesi, süreçlere ve kararlara katılımın sağlanması, değişim sonrası duruma yönelik çalışanların tecrübe aktarımı sağlanması sürecin başarısına önemli katkılar sağlamaktadır (Şenturan, 2014: 68).

Çağlar (2013: 491)'a göre değişimde başarılı olmanın en önemli yolu önceden belirlenen plana göre değişimi gerçekleştirmektir. Her aşamada belirlenen plana göre hareket etmek aynı zamanda örgüt değişime verilen tepkileri de en az düzeye indirmektedir.

Örgütsel değişimin başarısı için bazı kriterlerin gerçekleşmesi gerekmektedir (Koçel, 2018: 701). Öncelikli olarak değişimin zamanında yapılması gerekmektedir. Örgütün değişimle ilgili olarak uygulayacağı temel bir stratejisi olmalıdır. Bu strateji ile belirlenen hedefler mantıklı olmalıdır. Çalışanların örgütsel değişimin gerekliliği ile ilgili bilgilendirilmeleri zorunlu olmalıdır. Örgütsel değişimin teknik boyutları incelenirken insan kaynakları ile ilgili boyutu ihmal edilmemelidir. Değişimde başarı için bir diğer önemli kriter ise iletişimdir. Değişim sürecinde örgüt üyeleri arasındaki iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Değişimde süreklilik sağlamak tüm çalışanların fikirleri alınarak değişime liderliğin herkes tarafından yürütülmesi sağlanmalıdır.

7. Örnek Olay: ABC İşletmesinde Örgütsel Değişim

ABC firması 60 yıldır faaliyette olan aile işletmesidir. İşletme günümüzdeki CEO'nun büyük babası tarafından kurulmuştur. Çalışanların büyük bir kısmı tüm kariyerlerini ABC'de geçirmişlerdir. İşletme 1 Ocak tarihinde yönetim kurulu toplantısı sonrası halka açık bir şirket olacaktır. Bu değişim ABC işletmesinin üç fabrikasında birden uygulanacaktır. Mevcut yönetim ekibi yerinde kalacak ve geçmişte olduğu gibi tüm işletmeyi yönetmeye devam edecektir. Tüm çalışanlar bu değişimden etkilenecektir. Bununla birlikte bu etkilerin olumlu olması beklenmektedir. Bu değişim ABC'nin küresel ölçekte rekabet edebilmesi amacıyla tesis ve ekipmanını geliştirmesi ve çalışanların niteliğinin artırılması için yapılmaktadır. Değişimin etkisi çalışanlar üzerinde üç türlüdür:

1. Uzun zamandan beri ihtiyaç duyulan ekipmanın yenilenmesi.
2. ABC'nin halka açılmasından dolayı oluşacak sermaye artışının yaratacağı büyüme kaynaklı teşvikler.
3. Daha fazla sosyal haklar.

Yeni pazarlara giriş ve küresel anlamda rekabet için atılan adımlar tüm çalışanların daha önce hiç ulaşamadığı bir performans düzeyini gerektirir. Yeni ekipman ve süreçleri işletmek için örgüt içerisinde eğitim gereklidir. ABC işletmesi dünya çapında rekabet edebilmek için tüm çalışanların değişim için gereken görevi üstlenmesini beklemektedir (Goetsch ve Davis, 2016: 135).

8. Sonuç

Örgütsel değişim bir yandan sorunlara çözüm getirirken diğer yandan da yeni sorunların oluşmasına yol açmaktadır. Değişimi fark edemeyen işletmelerin faaliyetlerini devam ettirmeleri sorunlu hâle gelmektedir. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek için çevrede oluşan değişime uyum sağlanmaları gerekmektedir. Örgütler, değişimden hem kendileri etkilenmekte hem de çevrelerini etkilemektedirler. Müşteri memnuniyeti, kalite, hız, düşük maliyet ve pazar odaklı olma kavramlarının örgütlere üstünlük sağladığı günümüz koşullarında, değişime uyum sağlama ve rekabette liderlik örgütsel değişimin başarısı ile doğru orantılıdır (Taşlıyan ve Yücel Karayılan, 2018: 310).

İşletmelerde örgütsel değişimin sorunsuz bir şekilde yürütülmesi için örgüt kültürü unsurlarının, liderlik stratejilerinin ve örgüt içi iletişimin başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Örgütsel değişim sürecinde yaşanan en önemli sorun çalışanların bilmedikleri belirsiz durum karşısında tepki göstermeleridir. Çalışanların bu tür davranışları değişim sürecini sekteye uğratmaktadır. Değişimi yönetenlerin, örgüt içerinde güçlü bir iletişim kurması değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

Sonuç olarak işletmelerin çevrelerinde oluşan değişim sürecine uyum sağlamaları ve rekabet edebilmeleri için örgüt yapısına uygun değişim stratejileri izlemeleri gerekmektedir. Değişim yönetiminin başarı için en başta gelen gereklilik ise çalışanların bu sürece katılımıdır

Kaynakça

Altan,S. (2018) .(Ed.E. Aydoğan). Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar. Ankara : Gazi Yayınları

Argyris, C.,ve Schön, D. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Reading, MA: Addison-Wesley, s. 42-65.

Baltaş, Z.(2003).Değişimde Değer Yaratmak. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the Planned Approach to Change: A Re-appraisal. Journal of Management Studies, 41(6), 977-1002.

Çağlar,İ. (2013).Örgüt Geliştirme.Ankara . Nobel Yayınları.

Eren, E. (2012). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.

Goetsch L.D. ve Davis,S.(2016).Toplam Kalite Yönetimi.(Çev.ED.Ö.İPEKGİL DOĞAN ve M.TOPOYAN). Ankara :Nobel Yayınları.

İlhan, A.(2018).(Ed.E. Aydoğan). Örgütsel Davranış Odaklı Yönetsel Yaklaşımlar. Ankara : Gazi Yayınları

Koçel, T (2018). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayınları.

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business Review Press, s. 21-45.

Özgen, H. ve Ölçer, F. (1997). "İşletmelerde Örgütsel Değişime Direnme ve Bu Sorunun Çözümlenmesi Üzerine Bir Araştırma", IV. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara: Armoni Yayınevi, s. 129-133.

Özpehlivan, M. ve Altan, S. (2018). "Bilişim Sektöründe Dönüştürücü Liderliğin, Değişime Direnç ve Yenilikçiliğe Etkisi: İstanbul İli Örneği", Turkish Studies Economics, Finance and Politics, 13(22), 417-436.

Senge, P.(2011). Beşinci Disiplin. İstanbul: Yapı Kredi Yayınlar.

Şenturan,Ş.(2014).Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış. İstanbul: Beta Yayınları.

Şimşek, Ş.ve Akın,B.(2003).Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim. Konya: Çizgi Kitabevi.

Taşlıyan ve Yücel Karayılan (2018).(Ed.İ. Bakan). "Çağdaş Yönetim Yaklaşımları. İstanbul : Beta Yayınları

Taylan, E. (2021). Örgütsel Değişim ve Yönetimi. İstanbul: Beta Yayınları.

Tunçer, P. (2011). Örgütsel değişim ve liderlik. Sayıştay Dergisi, (80), 57-84.

Tunçer, P. (2013). Değişim yönetimi sürecinde değişime direnme. Ondokuz Mayis University Journal of Education Faculty, 32(1).

Ünüvar, H., ve Bektaş, Ç. (2017). Örgüt geliştirmede kritik başarı faktörleri. Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 3(3), 67-76.

DOKUZUNCU BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Dr. Gökhan COŞKUN[1]

Giriş

Bir kişinin kişisel bir ilişkide deneyimlediği bağlılığın gücü ve niteliğinin, aynı kişinin bir kuruluşa veya çalışma grubuna bağlanma biçimini belirlediğini varsaymak mantıksız değildir. Bir kuruluş, çalışanlarından çabalarını uzun vadeli hedeflere yönlendirmelerini talep ederse, mesaj, uzun bir süre boyunca güçlü ve kararlı ilişkiler içinde olan çalışanlar tarafından daha iyi anlaşılabilir (Bowlby, 1969: 125).

Ayrıca örgütsel bağlılık ve ilişki bağlılığı gibi durumsal değişkenlerin bağlanma stili veya kontrol odağı gibi bir eğilimle ilişkili olduğu öğrenilirse, hem araştırmacıların hem de kuruluşların her bir bağlılık stiliyle ilişkili faktörler üzerinde daha derinlemesine bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (McMahon, 2007: 7).

Örgütsel vatandaşlık gibi önemli ekstra rol iş davranışlarının örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğuna inanıldığından, kararlı bir işçi gücüne sahip bir örgütün, dinamik bir pazarın ortaya çıkardığı zorluklarla başa çıkma konusunda rakiplerinden daha iyi konumlandırılması mantıklı görünmektedir (Moorman, Niehoff ve Organ, 1993: 210).

Örgütlerin ana kaynağını çalışanlar oluşturmaktadır. Kuruluş hedeflerine ulaşmak istediğinde, öncelikle üzerine düşen yükümlülük seviyesinde çalışana sahip olmak zorundadır. Böylece kuruluş bu aşamaya geldiğinde iyi hizmet ve ürünün yanı sıra yüksek performansla pazara kolaylıkla erişebilmekte ve rekabet edebilmektedir (Sommer, Bae ve Luthans, 1996: 978).

Örgütsel bağlılık, çalışanlara bağlılığın en önemli yapısı olarak kabul edilmektedir. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütte kalma arzusu olarak tanımlamaktadır. Örgütsel bağlılığın çalışanların davranışları ve performansıyla güçlü bir bağlantısı vardır (Benkhoff, 1997: 703).

1.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Yaklaşımları

Şirkete sadık olun, şirket de size sadık kalacaktır; geçmiş dönemin simgesel bir öğretisi, bir kişinin çalıştığı kuruma karşı tutumunun ve davranışının içerdiği karmaşıklığı açıkça yok saymaktadır (Mowday, Porter ve Steers, 2013: 152). Örgütsel bağlılık, çalışanı bir kuruluşa bağlayan, dolayısıyla işten ayrılma olasılığını azaltan psikolojik bir durum ve farklı biçimler alan ve bireyi belirli bir hedefle ilgili bir eylem planına bağlayan bir zihniyet olarak tanımlanmaktadır. Mowday, Porter ve Steers, (2013: 152), bireylerin hedef ve değerlerinin çalıştıkları kuruluşlarınkilerle uyumunu değerlendirdiği bir zihniyet olan tutumsal bağlılık ile bireylerin bir kuruluştaki geçmiş davranışlarının onları kuruluşa bağladığı süreç olan davranışsal bağlılık arasındaki ayrımı özetlemişlerdir. Tutumsal ve davranışsal bağlılığın tamamlayıcılığı, Meyer ve Allenís'in (1991: 63) çok boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli kavramsallaştırmasının ayrılmaz bir parçasıdır.

[1] Amasya Üniversitesi Sabuncuoğlu Şerefeddin SHMYO, coşkun.gokhan@amasya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5181-0498

Örgütsel bağlılık kavramı Erken Dönem (Yan Bahis Yaklaşımı), Orta Çağ (Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı) ve Üçüncü Dönem (Çok Boyutlu Yaklaşım) olmak üzere üç dönemden oluşmaktadır. Aşağıda bu dönemleri daha ayrıntılı gözden geçirmekteyiz.

1.1.1. Erken Dönem: Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in (1960: 33) teorisine göre, örgüt ile çalışan arasındaki ilişki, ekonomik kazanç "sözleşmesi" ile sınırlanan davranışlara dayanmaktadır. Çalışanlar örgüte bağlılar çünkü bazı yan bahisleri veya gizli kazanılmış yatırımları vardır. Bu yan bahisler, çalışanın ayrılmasını zorlaştıran belirli maliyetlerin tahakkuk etmesi nedeniyle birey tarafından değerlenmektedir. Aslında Becker'in teorisi örgütsel bağlılığı gönüllü işten ayrılmanın önemli bir yordayıcısı olarak tanımlamaktadır. Her ne kadar örgütsel bağlılık kavramının önde gelen savunucularından biri olarak yan bahis teorisi terk edilmiş olsa da bu yaklaşımın etkisi Meyer ve Allen'in (1991: 63) Ölçeğinde oldukça belirgindir; bu ölçek daha çok devam bağlılığı olarak kabul edilmektedir.

1.1.2. Orta Çağ: Psikolojik Bağlanma Yaklaşımı

Orta Duygusal Bağımlılık döneminin odak noktası, somut yan bahislerden organizasyona yönelik geliştirilmiş olan psikolojik bağlantıya yönelmiştir. Bu düşünce okulu, bağlılığı, şirketle ilişki kurmanın getirdiği ekonomik kazançlara yönelik tutum ve ilginin bir birleşimi olarak açıklamaya çalışmıştır. Çalışanların örgütte kalması yalnızca ekonomik kazanımlara değil, daha çok duygusal etkiye bağlanmıştır. Dolayısıyla Porter ve takipçileri bağlılığı “bir bireyin belirli bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve belirli bir organizasyona katılımının göreceli gücü” olarak tanımlamaktadır (Mowday, Steers ve Porter, 1979: 226).

Dolayısıyla Örgütsel Bağlılık, Katılım, Sadakat ve Güçlü Kabul olmak üzere üç bileşenli bir yapıdan oluşmaktadır. Hatta bağlılığın bazen iş tatmininin aksine işten ayrılma niyetlerini tahmin etmek için daha iyi bir alternatif yapı olduğu öne sürülmüştür. Şirketin değerlerine, normlarına ve hedeflerine olan inanç ve bunların güçlü bir duruşla kabul edilmesi, kuruluşun refahı, bu refah için önemli çaba sarf etme isteği, kuruluşa sadakat ve bağlılıkla hizmet etme konusunda dirençli bir istek ile karakterize edilmiştir (Mowday ve diğerleri, 1979).

Porter, Steers, Mowday ve Boulian’ın (1974: 603) örgütsel bağlılık kavramı, Becker'in (1960: 33) teorisinin temel varsayımına dayanmaktadır. Yani bağlılık ve çalışan devri oldukça ilişkilidir. Porter, Steers, Mowday ve Boulian'ın (1974: 603) örgütsel bağlılık yaklaşımına dayanarak, yalnızca tutumsal bağlılık kavramını değil aynı zamanda bağlılığın sonuçlarını da kapsayan örgütsel bağlılık anketi biçiminde bir araç geliştirilmiştir. Örgütsel Bağlılık Anketinin doğasında olan sınırlamalar nedeniyle, Meyer ve Allen (1984: 372), O'Reilly ve Chatman (1986: 492) çok boyutlu modeli önermişlerdir.

1.1.3. Üçüncü Dönem: Çok Boyutlu Yaklaşım

Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın tek boyutlu yaklaşımının yetersiz olduğu düşünülerek geliştirilmiştir. Çok boyutlu yaklaşımın önde gelen savunucuları arasında Meyer ve Allen (1984: 372) ve O'Reilly ve Chatman (1986: 492) yer almaktadır. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Teorisi (1984:372; 1991:61; 1997:15), yirmi yılı aşkın bir süredir örgütsel bağlılığa yönelik önde gelen yaklaşım olmuştur. Becker'in (1960:33) Yan Bahis teorisinin yanlış uygulanmasından kaynaklanan yanılgılar ve dezavantajlar, Meyer ve Allen'ın (1984:372) bu alandaki araştırmasının temelini oluşturmuştur. Becker'in takipçileri Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973: 448); Ritzer ve Trice (1969: 475) tarafından geliştirilen ölçeklerin yan bahislerden farklı olarak tutumsal bağlılığı ölçtüğü öne sürülmüştür. Yan bahisleri ölçmenin en iyi yöntemi, bir kişinin yaptığı yan bahislerin sayısı ve büyüklüğüne ilişkin algıları analiz edebilecek göstergeler kullanmak olduğunu ileri sürmüşlerdir. Örgütsel bağlılığı ölçen ortak

yapıya sahip ölçekler arasındaki ilişkileri karşılaştırdıktan sonra, biri duygusal bağlılığı, diğeri devam bağlılığını ölçen iki ölçek geliştirmişlerdir (Alutto ve diğerleri, 1973: 448; Ritzer ve Trice, 1969: 475).

Geliştirilen duygusal bağlılık ölçeği, Örgütsel Bağlılık Anketi'ne (ÖBA) göre önemli bir gelişmeydi ve iş organizasyonuyla özdeşleşmenin olumlu duygularıyla örneklenen bağlılığı değerlendirebilmiştir. Bir çalışanın, bir örgüte olan duygusal bağlılığı ve katılımı nedeniyle bir kuruluşun üyesi olarak kalma arzusunu ne ölçüde gösterdiğini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Meyer ve Allen ayrıca bu şekilde ortaya konan devam bağlılığı ölçeğinin Becker'in yan bahis yaklaşımının temsilini geliştirebileceğini savunmuştur. Bu ölçek, bir çalışanın, kurumdan ayrılmanın getireceği maliyetler konusundaki farkındalığı nedeniyle, örgütün üyesi olarak kalmayı ne ölçüde istediğini değerlendirmek üzere tasarlanmıştır (Ghosh ve Swamy, 2014: 5).

Daha sonra 1990 yılında Allen ve Meyer (1990: 1) örgütsel bağlılık ölçeğinin üçüncü boyutunu yani normatif bağlılığı önermişlerdir. Normatif bağlılık, bir üst kademeye, bir iş arkadaşına ya da genel olarak şirkete borçlu olma duygusunu içeren bir yükümlülük duygusu nedeniyle örgütün bir üyesi olarak kalma arzusundan kaynaklanmaktadır. Meyer ve Allen tarafından önerilen ölçekler, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde araç olarak kullanılabilmeleri için defalarca test edilmiştir. Ölçekler psikometrik özellikleri, ayırt edici geçerliliği ve öncüller ve sonuçlarla olan ilişkileri açısından değerlendirilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 1; Beck ve Wilson, 2000: 114; Hackett, Bycio ve Hausdorf, 1994: 15; Jaros, 1997: 319). İleriye dönük olarak, normatif bağlılık yaklaşımını motivasyon teorileriyle ilişkilendirmek için de girişimlerde bulunulmuştur (Meyer ve Allen, 1991: 61; 1997: 15; Meyer ve Herscovitch, 2001: 299).

Örgütsel bağlılığa yönelik önceki yaklaşımlar, iki bağlılık süreci (yani bir yanda bağlılığın öncülleri ve sonuçları, diğer yanda örgüte bağlanmanın temel nedeni) arasında ayrım yapmada başarısız olmuşlardır. O'Reilly ve Chatman (1986: 492) bu alanda mevcut sorunları azaltacak araştırmalar yürütmüşlerdir. Bağlılığı, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabullenme ve bu durumlara uyma derecesi ile açığa çıkan, bireyin içerisinde bulunduğu örgüte karşı duyduğu psikolojik bağlılık olarak açıklamışlardır. Örgütte çalışan bir kişinin psikolojik bağlılığı, dışsal mükafatlar yerine örgütün düzenleme kurallarına uyması, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma bağlı içselleştirme ve bağlılık arzusuna dayalı katılım ile tahmin edilebilmektedir. O'Reilley ve Chatman iki aşamayı (bir değişim sürecinden kaynaklanan uyum perspektifinden kaynaklanan yüzeysel düzeyde bağlılık ve ruhsal imalardan kaynaklı daha kalıcı bir bağlılık) başarılı bir şekilde ayırt edebilmişlerdir. Psikolojik bağlanmanın iki boyutu (içselleştirme ve özdeşleşme) da kabul edilmiştir. O'Reilley ve Chatman teorisinin diğer bir katkısı da Örgütsel Vatandaşlık Davranışını çalışanların örgütlerine olan psikolojik bağlılıklarının bir neticesi olarak açıklamasıdır. Bu, Becker (1960: 32) ve Porter ve diğerleri (1974: 603) tarafından teorileştirilen ve öncelikle çalışanların işten çıkma düşüncelerinin önemli bir belirleyicisi olma bağlılığına vurgu yapan örgütsel bağlılık-sonuç ilişkisine bir ekleme olarak karşımıza çıkmaktadır.

O'Reilly ve Chatman'ın (1986: 492) teorisi de birçok eleştiri almıştır. Vandenberg ve Self (1993: 557), 'kimlik' boyutuna yönelik ölçeğin ÖBA ile aynı bilgiyi yakaladığını savunmuştur. Ayrıca, diğerleri Bennett ve Durkin (2000: 126) 'özdeşleşme' ve 'içselleştirme' boyutlarının yapısı gereği benzer yönlerden faydalanabildiğini ve uyum boyutunun organizasyonla duygusal bir ilişkiyi gerçek anlamda yansıtmadığını belirtmişlerdir. Bu nedenlerden ve bu teorinin uygulanmasında karşılaşılan zorluklardan dolayı araştırmacılar, örgütsel bağlılık alanındaki ileriki çalışmalarda Meyer ve Allen'ın (1984: 372) yaklaşımını izlemeyi tercih etmişlerdir.

Meyer ve Allen'ın teorileri sonraki araştırmalar için bir temel olarak kabul görse de örgütlenmenin farklı boyutları arasındaki hassas karmaşıklıkları ve etkileşimleri açıklama konusunda yetersiz kalmıştır. Bu çalışmayı sürdüren Vandenberg ve Self (1993: 557), üç farklı noktada dört bağlılık biçimini ölçmüşlerdir: Meyer ve Allen'ın (1984: 372) duygusal ve devamlılık bağlılığı, örgütsel özdeşleşme ve ÖBA (İşin ilk günü, işin üçüncü ayı ve işin altıncı ayı). Sonuçlar, duygusal ve devam bağlılığının üç

zaman diliminde farklılıklar gösterdiğini ispat etmiştir. Bu gözlemlerden çıkan sonuç, kariyerlerinin farklı aşamalarında bireylerin farklı anlamlar yüklediğini ve bağlılığa yol açan parametreleri farklı şekillerde yorumladığını göstermektedir. Örgütte görev süresi arttıkça bağlılığın yorumu da değişmektedir (Ghosh ve Swamy, 2014: 6).

Meyer ve Allen (1984: 372), Ko, Price ve Mueller (1997: 961) tarafından geliştirilen ölçeklerin ayırt edicilik ve içerik geçerliliğine yönelik eleştiriler de yapılmış ve bu ölçeklerde psikometrik özellikler açısından test edilmelerini zorlaştıran kavramsal sorunlar olduğu ileri sürülmüştür. Ayrıca Meyer ve Allen tarafından ileri sürülen bağlılık tanımı, duygusal, normatif ve devam bağlılığının tüm özelliklerini kapsamamaktadır. Her ne kadar üç bağlılık türü arasında ortak bir faktör tespit edip bunu psikolojik bir durum olarak nitelendirmiş olsalar da psikolojik durumun anlamını tam olarak tanımlamada başarısız olmuşlardır (Ko ve diğerleri, 1997: 970).

Ko ve diğerleri (1997: 961) bu yaklaşımda iki temel soruna odaklanmıştır. Becker'in (1960:32) bağlılık kavramı tutumsal bağlılığın bir bileşenini temsil etmiştir çünkü o, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkındalığını vurgulamıştır. Ancak bu argüman kusurlu olarak görülmüştür. Becker bağlılığı örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik tutarlı bir faaliyet alanı olarak tanımlamış ve bu tutarlılığa neyin sebep olduğunu açıklamaya çalışmıştır. Bu nedenle Becker'in bağlılık görüşü, Porter ve meslektaşlarının tutumsal yaklaşımından ziyade davranışsal yaklaşımıyla daha uyumlu olmuştur (Ko ve diğerleri, 1997: 961).

Yukarıda belirtilen sorunlar nedeniyle, ciddi kavramsal çalışmalar gerekli hale gelmiş ve yeni kavramsallaştırmaları yeterince değerlendirecek yeni önlemler geliştirilmiştir. Meyer, Allen ve meslektaşları üç boyutlu ölçeklerle ilgili bazı sorunların farkına varmıştır. Yıllar geçtikçe ölçeklerde bazı değişiklikler önerilmiş ve test edilmiştir. Örneğin, üç ölçeğin 6 maddelik daha kısa bir versiyonu geliştirilmiş, revize edilmiş bir normatif bağlılık ölçeği ve iki boyutlu bir devam bağlılığı ölçeği de önerilmiştir (Meyer ve Allen, 1997: 15). Daha sonra, devam bağlılığı ölçeğinde büyük revizyonlar geliştirilmiştir. Bu değişiklikler ölçeklerin bazı psikometrik özelliklerini iyileştirirken, araştırmacılar için ölçeklerin hangi versiyonunun kullanılacağı konusunda ikilem yaratmıştır (Powell ve Meyer, 2004: 157).

1.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılıklarının artması, işteki verimlerini artırmakla birlikte çalıştıkları örgüt için de olumlu sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılığını artırabilecek veya azaltabilecek faktörlerin bilinmesi örgüt açısından önemlidir.

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenir ve belirlenir. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Balay, 2000: 112; Bayram, 2005: 134; Çetin, 2004: 99):

1. Yaş, cinsiyet ve deneyim.
2. Örgütsel adalet, güven, iş tatmini.
3. Rol belirsizliği, rol çatışması.
4. Yapılan işin önemi, alınan destek.
5. Karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma.
6. İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma.
7. Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar.
8. Çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik.
9. Terfi olanakları, ücret, diğer işgörenler.
10. Liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları, işgörenlere gösterilen ilgi.

Oliver (1990: 514) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri araştırdığı çalışmasında demografik faktörlerin örgütsel bağlılığa etkisinin nispeten daha az olduğunu; örgütsel iş ve ücret değerlerinin örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişkiye sahip olduğunu bulmuştur. Bu durumda güçlü katılımcı değerler ortaya koyan çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Mathieu ve Zajac (1990: 173) başka bir çalışmada örgütsel bağlılık ile 48 değişken arasında ilişki bulmuştur. Ancak sadece medeni durum, yetenek, yönetimle iletişim ve katılımcı liderlik, maaş, göreve bağlılık, faaliyet alanı ve yetenek çeşitliliği kavramlarının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yukarıda belirtildiği gibi örgütsel bağlılık birçok faktörden etkilenmektedir. Ancak bu faktörlerden hangisinin sadakatin daha iyi veya daha güçlü bir yordayıcısı olduğu konusunda kesin ifadelerde bulunmak yanıltıcı olabilmektedir (Bayram, 2005: 134).

1.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

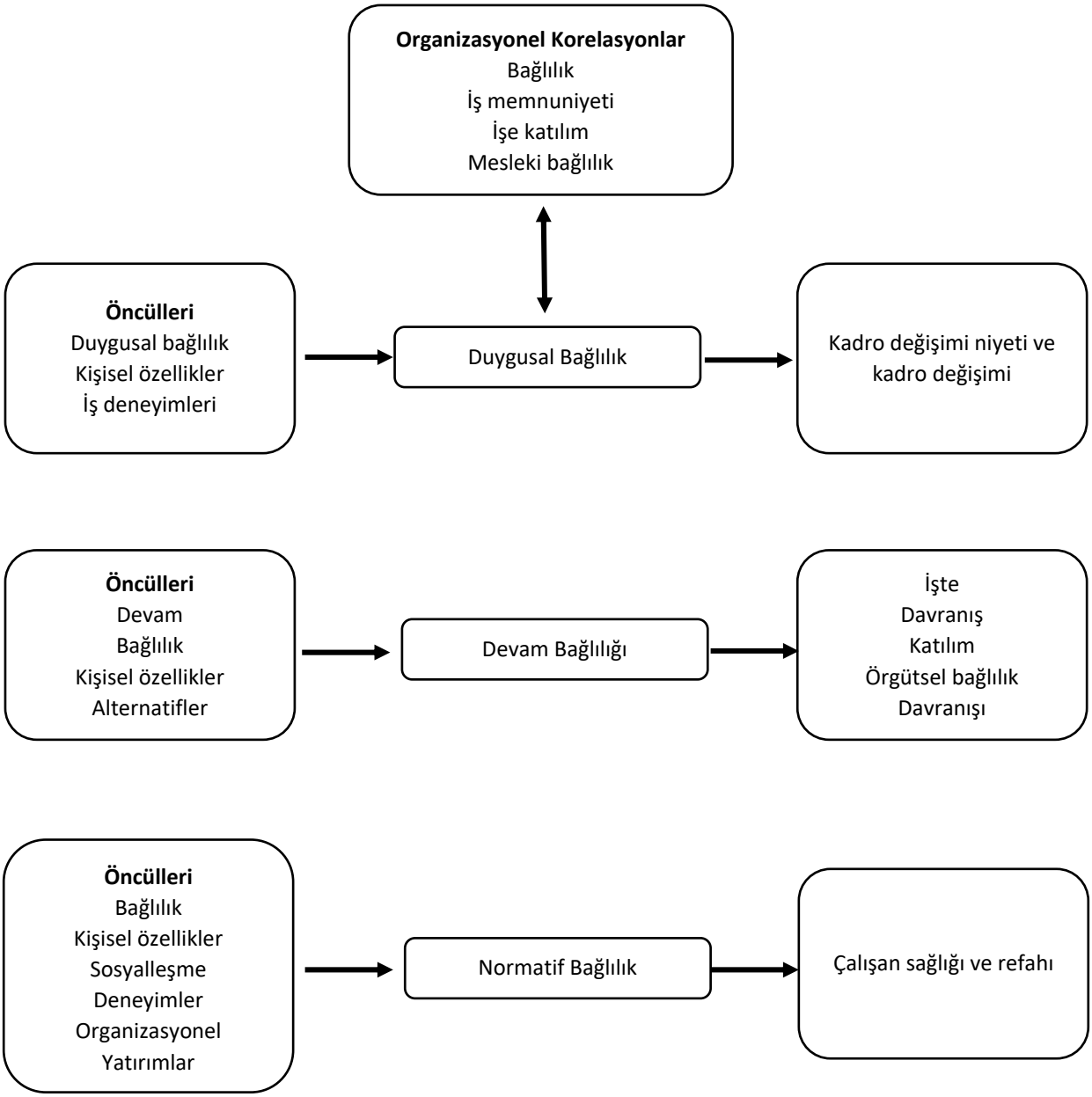
Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli başlangıcından bu yana önemli bir popülerlik kazanmıştır (Wasti, 2005: 292). Meyer ve Allen (1991: 63), bir çalışanın bağlılığının, bir kuruluştaki üyeliği sürdürme arzusunu, ihtiyacını ve yükümlülüğünü yansıttığı sonucuna varmıştır. Sonuç olarak bağlılık kendisini nispeten farklı üç şekilde gösterir. Duygusal bağlılık, kişinin kendisini bir örgütle özdeşleştirme, örgüte dahil olma ve üye olmaktan keyif alma derecesini ifade eder. Duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmak isterler. Devam bağlılığı, bir kişinin şirketten ayrılmasının maliyetine bağlı olarak bir kuruluşa bağlanmasını içerir. Devam bağlılığı, Becker'in (1960: 33) yan bahis teorisini tekrarlar ve devam bağlılığı olan çalışanlar, ihtiyaçtan dolayı veya ayrılmanın algılanan maliyetinden kaçınmak için bir kuruluşta kalırlar. Normatif bağlılık, belirli bir organizasyon için çalışmaya devam etmek için ahlaki bir yükümlülük duygusunu içerir. Borçluluk duygusu, karşılıklılık ihtiyacı veya örgütsel sosyalleşme gibi birçok nedenden ötürü, normatif olarak bağlı çalışanlar örgütte kalmaları gerektiğini hissederler (Meyer ve Allen, 1991: 63).

Allen ve Meyer (1990: 3), Meyer ve Allen (1997: 17), Meyer ve Herscovitch (2001: 30) üç bileşenli örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif olmak üzere belirlenen üç boyutu vardır.

Malaysia'ya göre (2016: 18) Meyer ve Allen tarafından önerilen model en sık analiz edilen modeldir ve yazarlarının örgütsel bağlılığa çok boyutlu yaklaşımın geliştirilmesine en büyük katkıyı sağladığı söylenmektedir. Bağlılığa ilişkin iki temel yaklaşımı bütünleştirmiştir. Porter ve işbirlikçilerinin çalışmalarıyla bağlantılı olan ilki (Porter ve diğerleri, 1974), örgütsel bağlılığı bir tutum ve bireyin belirli bir kuruluşa katılımının ve özdeşleşmesinin gücü olarak tanımlamıştır. Becker'in (1960: 34) önermesine dayanan ikincisi, bağlılığı, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetleri nedeniyle örgütte kalma eğilimi olarak ele almıştır.

Meyer ve Allen'ın ilk teorik önermesi, bağlılığın iki bileşeni olan duygusal ve devamlılığı birbirinden ayırmaya dayanmaktaydı. Sonrasında ise model üçüncü bir bileşen olan normatif bağlılıkla genişletilmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Duygusal bileşen, çalışanın örgüte duygusal bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Duygusal bağlılığı güçlü olan kişiler, örgütte çalışmak istedikleri için görevlerine devam etmektedir. Kavramın (duygusal bağlılık) seçimi, bu bileşenin gelişiminde yer alan tüm faktörlerin güçlü olumlu duygularla birlikte geldiği inancıyla koşullandırılmıştır ve bu muhtemelen bu bağlılık biçiminin en temel yönüdür. Ancak Meyer ve Herscovitz (2001: 301) diğer araştırmacıların aksine bunu yalnızca bireyin duygusal bir durumu olarak ele almamakta, bunun bu bağlılık biçiminin önemli bir bilişsel unsuru olduğuna inanmaktadırlar (örneğin, yaptığınız şeyin bir şekilde önemli olduğu inancı).



Grafik 1.1. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Malaysia, M. P. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 6(12), 16-23.

Devam bileşeni, organizasyonu terk etmenin getireceği maliyetlerin farkındalığıdır. Örgüte temel bağlılığı devamlılık bileşenine dayanan çalışanlar, ihtiyaç duydukları ölçüde örgütte kalırlar. Normatif bağlılık bileşeni ise örgütte kalma konusundaki ahlaki görev duygusudur. Yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip kişiler bunu yapmaları gerektiğini düşünürler. Dolayısıyla bağlılık, bireyi bir eylem planına bağlayan güçtür. Bu güç, farklı biçimlerde olabilen bir zihinsel durum olarak deneyimlenir. Arzu ise, algılanan maliyet veya eyleme devam etme görevidir. Bu ruh halleri, bağlılık kavramının altında yatan seçkin bileşenler tarafından yansıtılmaktadır. Bu durumların her birinin gücü ölçülebilmekte ve ortak olarak bireyin 'bağlılık profilini' yansıtabilmektedir (Meyer ve Herscovitz, 2001: 308). Devam eden bölümde bu üç bileşeni farklı yönleriyle daha ayrıntılı inceleyeceğiz.

1.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, bireyin örgüte olan katılımı, duygusal bağlılığı ve örgütle özdeşleşmesi olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağlılığın üç ana yönü dikkate alınır: (1) bir firmaya psikolojik yakınlığın geliştirilmesi; (2) kuruluşla ortaklık; ve (3) örgütün bir üyesi olarak kalma isteği. Bireyler, bir firmaya karşı duygusal yakınlık geliştirerek, kendilerini firmanın hedefleriyle ilişkilendirme eğiliminde olurlar ve firmanın bu hedeflere ulaşmasında destek olmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1990: 4). Çalışanların kendi değerleri örgütün değerleriyle tutarlı olduğunda, çalışanlar örgütle özdeşleşebilecek ve bu da bireylerin örgütün değer ve hedeflerini özümsemesine olanak sağlayacaktır. Duygusal bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel davranış ve iş performansıyla ilgili çok çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirilmiştir. Olumlu sonuçlar, devamsızlığın azalması, işten ayrılmanın azalması, daha iyi örgütsel davranış ve örgütsel etkinlik yoluyla gözlemlenebilecek duygusal bağlılık yoluyla elde edilebilmektedir (Meyer ve Herscovitch, 2001: 309).

Jaros, Jermier, Koehler ve Sincich'e (1993: 954) göre duygusal bağlılık, daha düşük devamsızlık oranı, iş tatmini, artan üretkenlik, personel istikrarı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi arzu edilen işyeri davranışlarıyla tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılıktan önce gelen bazı değişkenler vardır. Değişkenler iş deneyimleri, organizasyonel özellikler ve kişisel özellikler olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırılabilmektedir. Kişisel özellikler çalışanların demografik faktörleridir. Demografik faktörler ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin ne tutarlı ne de anlamlı olduğu belirtilmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 63). Yaptıkları işe yüksek düzeyde güven gösteren çalışanlarda duygusal bağlılık daha yüksektir. Yetkinliği yüksek çalışanlar iyi örgütleri seçebilme yeteneğine sahiptir ve bu da duygusal bağlılığa katkı sağlayacaktır (Mathieu ve Zajac, 1990: 171).

Kaldenberg, Becker ve Zvonkovic (1995: 1357) çalışanın yaşının bağlılığın iyi bir göstergesi olduğunu bildirmiştir. Bulgularına göre yaşlı çalışanlar alternatif iş bulamıyor; dolayısıyla mevcut işten ayrılmama eğilimindedirler. Mathieu ve Zajac (1990: 173) yaptıkları çalışmada yaş ile duygusal bağlılık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer çalışmalar yaş ile örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığını göstermiştir. Hawkins (1998: 12) 396 okul müdürü arasında yaptığı araştırmada yaş ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Benzer sonuçlar Colbert ve Kwon (2000: 485) tarafından da rapor edilmiştir. Çalışmaları kolej ve üniversitelerin 497 iç denetçisi arasında gerçekleştirilmiştir. Bulgular duygusal bağlılık ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olmadığını göstermiştir. Bu araştırmalara dayanarak, yaş ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu görülmektedir.

1.3.2. Devam Bağlılığı

Allen ve Meyer (1990: 4) tarafından öne sürülen örgütsel bağlılığın ikinci yapısı olan devam bağlılığı, Becker'in yan bahis teorisi üzerine kurulmuştur. Bu teoriye göre, bir kişi bir kuruluşta birkaç yıl çalıştığında, zaman, iş çabası ve kuruluşa özgü beceriler şeklinde kaybedilmesi çok maliyetli olan yatırımları biriktirme eğilimindedir.

Romzek'e (1990: 375) göre çalışanlar, yatırımlarını, örgüte ne kattıklarına, örgütte kalarak ne kazanacaklarına, şirketten ayrılmaları durumunda ne kaybedeceklerine bakarak değerlendirme eğilimindedirler. Bir çalışan, başka bir alandaki bir iş için rekabet etmek için gerekli becerilere sahip olmadığını hissettiğinde, devam bağlılığı geliştirme eğiliminde olur ve alternatifler ve sınırlı fırsatlar nedeniyle örgüte daha bağlı hale gelmektedir.

Çalışanların örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu algıladıklarında devam bağlılığı geliştirme eğiliminde oldukları rapor edilmiştir. Devam bağlılığının öncülleri yatırımlar ve alternatif istihdamlardır. Yatırım, çalışanların örgütten ayrılmaları durumunda uğradıkları zarar anlamına gelmektedir. Yatırım işle ilgili olabileceği gibi işle ilgili olmayan da olabilir. İşle ilgili yatırımlara örnek

olarak üst düzey bir pozisyonun kaybedilmesi ve pozisyonla ilişkili ödüller, fayda kaybı ve teşvikler verilebilir (Allen ve Meyer, 1990: 4).

Meyer ve Allen (1997: 128) yaptıkları çalışmada devam bağlılığı ile başka bir organizasyonda çalışma şansı arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışmak için başka alternatifleri olduğunu algılayan bireyler zayıf bir devam bağlılığı sergileyebilmektedirler.

1.3.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık, örgütsel bağlılığın üçüncü yapısıdır. Normatif bağlılığı araştıran sınırlı sayıda literatür bulunmaktadır. Randall ve Cote (1991: 196), normatif bağlılığı duygusal ve devamlılık bağlılığından ayırmaya çalışmışlardır. Normatif bağlılık, bir çalışanın örgütte çalışmaya devam etme yükümlülüğünü göstermektedir. Allen ve Meyer'e (1990: 4) göre yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip bireyler, firmaya hizmet vermeye devam etmeleri gerektiğini hissetmektedirler.

O'Reilly ve Chatman (1986: 492), şirketin değerleri ile çalışanların değerleri arasında uyum olduğunda çalışanların daha yüksek seviyede örgütsel bağlılık sergileme eğiliminde olduğunu bulmuşlardır. Bu bulgu, Mayer ve Schoorman (1992: 673) çalışanların şirketin değerlerini kabul ettiklerinde artan örgütsel bağlılık sergilediklerini bulmasıyla uyumludur.

Normatif bağlılık, çalışanın kendisine yatırım yapan firmaya karşı kendini yükümlü hissettiğinde ortaya çıkar (Randall ve Cote, 1991: 195). Randal ve Cote'a (1991: 195) göre çalışanlar, bir kuruluş kendilerini eğitmek ve geliştirmek için çok fazla zaman ve para yatırımı yaptığında, şirkete hizmetlerini sunmaya devam etme konusunda ahlaki bir yükümlülüğe sahip olduklarını hissetmektedirler. Örneğin, bir kuruluş, çalışanlarının niteliklerini geliştirmek için çalışmalarına devam ederken eğitim masraflarını karşıladığında, çalışanlar, hizmetlerini sağlamaya devam ederek kuruluşa geri ödeme yapma zorunluluğu hissetmektedirler.

Jaros ve diğerleri (1993: 954) normatif bağlılığı duygusal ve devam bağlılığından ayırmıştır. Normatif bağlılığın ahlaki bağlılığa benzer olduğu bulunmuştur. Normatif bağlılık, örgüte karşı bir görev veya yükümlülük duygusudur. Normatif bağlılık, devam bağlılığından farklıdır çünkü çalışanların örgüte çaba ve zaman şeklinde yaptıkları yatırımlara bağlı değildir. Becker, Randall ve Reigel'e (1995: 618) göre örgütsel bağlılığın üç boyutu birbirini dışlamamaktadır. Bir birey bağlılığın üç boyutundan herhangi birini veya bunların bir kombinasyonunu geliştirebilmektedir. Örgütsel bağlılığın bu üç yapısı, temel motivasyonlarına ve sonuçlarına bağlı olarak birbirlerinden farklılık göstermektedir.

1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Katz (1964: 132), bir örgütün verimli çalışabilmesi için çalışanlara ilişkin, (1) örgüte katılmak ve örgütte kalmak, (2) örgütün düzenlediği davranış ilkelerine göre hareket etmek ve en önemli koşul, (3) organizasyona otomatik bağlılık olmak üzere üç temel koşula sahip olması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bateman ve Organ (1983: 588) ve Katz (1964: 132) tarafından kategorize edilen üçüncü ekstra rolü takip ederek bunu "vatandaşlık davranışı" olarak tanımlamıştır. Smith, Organ ve Near (1983: 653) daha sonra bu katkıları, resmi ödül ve ceza sistemiyle değerlendirilemeyen, örgütsel olmayan resmi düzenleme ve davranışın bir türü olan "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" (ÖVD) olarak kavramsallaştırmıştır. Organ vd. ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışının, resmi ödül sistemi tarafından açıkça veya doğrudan tanınmayan, takdire bağlı bireysel davranışlar ve toplu bir şekilde organizasyonun etkin işleyişini teşvik edeceğini savunmuştur (Organ, Podsakoff ve MacKenzie, 2005: 124).

Son yıllarda Batılı bilim adamları ÖVD'nin önemini giderek daha fazla vurgulamışlardır. ÖVD'nin pratik öneminin, karmaşık, belirsiz ve takım odaklı çalışma gerektiren ortamlarda kaynak dönüşümüne, yeniliğe ve uyarlanabilirliğe katkıda bulunarak organizasyonel verimliliği ve etkililiği arttırdığı belirtilmiştir (Organ, 1988: 77; Organ ve diğerleri, 2005: 124). Bu çabalara örnek olarak akranlarla

işbirliği yapma, gönüllülük, ilave görevleri şikayet etmeden yerine getirme, başkalarına yardım etme ve zamanı verimli kullanma, dakiklik, kaynak tasarrufu, fikirleri paylaşma ve kurumu olumlu bir şekilde temsil etme gösterilebilir (Huang ve You, 2011: 11336).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'na ilişkin çeşitli sınıflandırmalar vardır ve en yaygın olanları şunlardır: (1) genellikle ÖVD olarak adlandırılan tek boyuta göre analiz, (2) ÖVD'yi fedakarlık ve genelleştirilmiş itaat olarak ikiye ayırmak ve (3) beş boyutlu modellere ayrılmıştır. Bunlar: (Organ, 1988: 77).

(a) Fedakarlık, bireysel bir iş arkadaşına bir görevde yardım etmek,

(b) Nezaket, iş arkadaşlarının sorunlarını önlemeye yardımcı olan yapıcı hareketler,

(c) Vicdanlılık, kişinin görevlerini asgari gerekliliklerin ötesinde yerine getirmesi,

(d) Sportmenlik, önemsiz konularda şikayet etmekten kaçınmak ve

(e) Sivil erdem, organizasyonun yönetimine katılmaktır.

Daha önce tartışılan üç sınıflandırma arasında, tek boyutlu ilk yöntem araştırmacılar tarafından nadiren benimsenmiştir. Yalnızca ilk çalışmalarda ve iki boyutta ortaya çıkmış, belirsiz anlamlar ortaya çıkarmıştır (Bateman ve Organ, 1983: 589; Motowidlo, 1984: 910). Bununla birlikte, beş boyutlu modele gelince, belki de Organ'ın (1988: 78) ÖVD modelinin yapılarının birbiriyle örtüştüğünün farkına varılmakla birlikte yapılar arasında büyük miktarda kavramsal uyuşma vardır (Coleman ve Borman, 2000: 26; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter, 1990: 108; Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000: 516). Birçok bilim adamı (Coleman ve Borman, 2000: 27; Motowidlo, 2000: 116; Organ, 2014: 86) boyutların kavramsal olarak farklı alt gruplar halinde birleştirilmesinin gerekip gerekmediğini düşünmeye başlamıştır. Williams ve Anderson (1991: 603) ÖVD'yi üç boyuta ayırmışlardır; (a) rol içi davranışlar - çalışanların üstlendiği sorumluluklar, (örneğin, günde 8 saat çalışır, kendisine verilen görevleri zamanında tamamlar, kurallara ve düzenlemelere uyar), (b) belirli kişilere anında fayda sağlayan ve bu yolla kuruluşa dolaylı olarak katkıda bulunan davranışlar - (örneğin, işe gelmeyenlere yardım eder, diğer çalışanlarla kişisel olarak ilgilenir) ve (c) genel olarak kuruluşa fayda sağlayan davranışlar - (örneğin işe gelemeyeceği durumlarda önceden haber verir, düzeni sağlamak için oluşturulan resmi olmayan kurallara uyar).

Kaynakça

Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology,* 63(1), 1-18.

Alutto, J. A., Hrebiniak, L. G., Alonso, R. C. (1973). On operationalizing the concept of commitment. *Social Forces,* 51(4), 448-454.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde: örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Bateman, T. S., Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of management Journal,* 26(4), 587-595.

Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*(59), 125-139.

Beck, K., Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of vocational behavior,* 56(1), 114-136.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of Sociology,* 66(1), 32-40.

Becker, T. E., Randall, D. M., Riegel, C. D. (1995). The multidimensional view of commitment and the theory of reasoned action: A comparative evaluation. *Journal of Management,* 21(4), 617-638.

Benkhoff, B. (1997). Ignoring commitment is costly: New approaches establish the missing link between commitment and performance. *Human relations,* 50(6), 701-726.

Bennett, H., Durkin, M. (2000). The effects of organisational change on employee psychological attachment An exploratory study. *Journal of managerial psychology,* 15(2), 126-146.

Bowlby, J. (1969). Attachment and Loss. Vol. 1, Attachment. New York: Basic, 1982. *Attachment and loss,* 2.

Colbert, A. E., Kwon, I.-W. G. (2000). Factors related to the organizational commitment of college and university auditors. *Journal of Managerial Issues*, 484-501.

Coleman, V. I., Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review,* 10(1), 25-44.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ghosh, S., Swamy, D. (2014). A literature review on organizational commitment–A comprehensive summary. *Int. Journal of Engineering Research and Applications,* 4 (12), 4-14.

Hackett, R. D., Bycio, P., Hausdorf, P. A. (1994). Further assessments of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology,* 79(1), 15.

Hawkins, W. D. (1998). *Predictors of affective organizational commitment among high school principals*, Virginia Polytechnic Institute and State University.

Huang, C.-C., You, C.-S. (2011). The three components of organizational commitment on in-role behaviors and organizational citizenship behaviors. *African journal of business management,* 5(28), 11335-11344.

Jaros, S. J. (1997). An assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior,* 51(3), 319-337.

Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of management Journal,* 36(5), 951-995.

Kaldenberg, D. O., Becker, B. W., Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists. *Human relations,* 48(11), 1355-1377.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral science,* 9(2), 131-146.

Ko, J.-W., Price, J. L., Mueller, C. W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of applied psychology,* 82(6), 961-973.

Malaysia, M. P. (2016). A three-component conceptualization of organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences,* 6(12), 16-23.

Mathieu, J. E., Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin,* 108(2), 171-194.

Mayer, R. C., Schoorman, F. D. (1992). Predicting participation and production outcomes through a two-dimensional model of organizational commitment. *Academy of management Journal,* 35(3), 671-684.

McMahon, B. (2007). *Organizational commitment, relationship commitment and their association with attachment style and locus of control*, Citeseer.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1984). Testing the" side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of applied psychology,* 69(3), 372-378.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review,* 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage publications.

Meyer, J. P., Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human resource management review,* 11(3), 299-326.

Moorman, R. H., Niehoff, B. P., Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee responsibilities and rights journal,* 6, 209-225.

Motowidlo, S. J. (1984). Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of management Journal,* 27(4), 910-915.

Motowidlo, S. J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human resource management review,* 10(1), 115-126.

Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (2013). *Employee—organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of vocational behavior,* 14(2), 224-247.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology,* 71(3), 492-499.

Oliver, N. (1990). Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the UK. *Human relations,* 43(6), 513-526.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington books/DC heath and com.

Organ, D. W. (2014). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time *Organizational citizenship behavior and contextual performance*. Psychology Press, s. 85-97.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly,* 1(2), 107-142.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management,* 26(3), 513-563.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology,* 59(5), 603.

Powell, D. M., Meyer, J. P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of vocational behavior,* 65(1), 157-177.

Randall, D. M., Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. *Work and occupations,* 18(2), 194-211.

Ritzer, G., Trice, H. M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 475-478.

Romzek, B. S. (1990). Employee investment and commitment: the ties that bind. *Public administration review,* 50(3), 374-382.

Smith, C., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology,* 68(4), 653.

Sommer, S. M., Bae, S.-H., Luthans, F. (1996). Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human relations,* 49(7), 977-993.

Vandenberg, R. J., Self, R. M. (1993). Assessing newcomers' changing commitments to the organization during the first 6 months of work. *Journal of applied psychology,* 78(4), 557.

Wasti, S. A. (2005). Commitment profiles: Combinations of organizational commitment forms and job outcomes. *Journal of vocational behavior,* 67(2), 290-308.

Williams, L. J., Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management,* 17(3), 601-617.

ONUNCU BÖLÜM
ÖRGÜTSEL STRES

Öğr. Gör. Asuman ÖZKAN[1]
Öğr. Gör. Nuriye Seda SATIROĞLU[2]

1. Stres Nedir?

Stresin birçok tanımı bulunmakla beraber Stres sözcüğü, Latince "estrictia'' Fransızcada ''estrece'' sözcüklerinden oluşmaktadır. Stres, bireyleri ve bireylerin tutumlarını etkileyen ve bireylerin diğer insanlarla ilişkilerine etki eden bir durumdur. Stresin belirli nedenleri vardır ve stres kendiliğinden ortaya çıkan bir durum değildir. Bireyde stresli durumun ortaya çıkması için insanın içinde bulunduğu ve yaşamını sürdürdüğü ortamda oluşan değişiklerin insanı etkilemesi gerekir. Bulunulan ortamdaki değişiklikler her bireyi etkiler fakat bazı bireyler bu değişikliklerden daha çok ya da daha az etkilenebilirler. Stres bireyin bulunduğu ortamın değişmesiyle ortaya çıkan bir durumdur. Ortamın değişmesinden etkilenen bireyin kişilik özellikleri, bu değişikliğin etkisi altında kalma seviyesini etkilemektedir. Ortamın değişmesinden kaynaklı oluşan stres, bireyin vücudundaki bazı biyo-kimyasal değişmeler meydana getirerek bireyin vücut sistemini-harekete geçirir (Pehlivan,1995).

Stres, bireylerin içsel ve çevresel tehdide karşı gösterdikleri tepkidir. Hızlı hayat şartları ve kişilerin devamlı artan beklentileri, bireyin normalden daha fazla tehdide maruz kalmasına neden olur. Birçok insan stresle yaşamaya alışmakta ve hayattan eskisi kadar zevk almadığını fark etmektedir. Fakat çoğu zaman stresin kontrol altında tutulması gerektiğini fark edememektedir (Tutar, 2007:189).

Yukarıda tanımlanan stres kavramının ortak özelliklerine bakıldığında:

• Stres kişinin kendisiyle ve çevresiyle etkileşimi sonucu oluşur.

•Stres bireyde tehlike yaratan bir durum oluşturabilir ve birey tehlikenin farkına varabilmelidir.

• Stres, organizmayı her yönüyle etkiler (Ceylan, 2005:15).

2. Stresin Belirtileri Nelerdir?

Her birey bulundukları ortamlardan farklı bir şekilde etkilenerek farklı davranışlarla tepkilerini ortaya koymaktadır. Stres bireyin tüm yaşamsal fonksiyonlarını etkiler. Kendini gergin hisseden birey tehlike karşısında vücudunu korumaya çalışacaktır. Vücut kendini tehlikede hissettiği zaman gözbebekleri büyür, kalp atım sayısı artar, solunum hızlanır, kan basıncı yükselir ve kaygı durumunda tüm bedensel ve psikolojik durumunda farklılıklar meydana gelir (Yanık, 2019:9).

Endişe içinde yaşamlarını sürdüren bireyler, hayatın normal akışı dışında davranışlar sergilerler. Çevreleri tarafından da yaşamış oldukları bu endişeli durum bedensel tepkilerine yansıdığı için rahatlıkla dışarıdan gözlemlenebilir.

[1] Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Bahar Yıldırım Sağlık Hizmetleri MYO, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü, asuman.ozkan@erzincan.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4954-0326
[2] Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, Refahiye Bahar Yıldırım Sağlık Hizmetleri MYO, Çocuk Bakımı ve Gençlik Hizmetleri Bölümü, seda.satiroglu@erzincan.edu.tr, ORCID: 0009-0009-1077-699X

Yaşamımızı devam ettirebilmemiz için stresi kontrol etmeyi öğrenmemiz gerekir. Bu şekilde yaşamak insan hayatını çekilmez hale getirir. Eğer stresle başa çıkma unsurlarını öğrenemezsek; hem ruhsal hem fiziksel hem de psikolojik sorunların ortaya çıkması kaçınılmaz olur. Stres hayatımızın her döneminde hissedilir. Ancak kişiler stresle başa çıkma yöntemlerini birbirlerinden farklı şekilde ortaya koyarlar. Hayatımızın büyük bir zamanını iş yaşamında geçirdiğimiz için burada yaşanılan stresler geri kalan zamanımızı da verimsiz geçirilmesine neden olur. Stresli geçirilen zaman ne kadar fazla ise vücudun vermiş olduğu tepki o kadar artış gösterecektir. Bu durum zamanla insanlarda kronik hastalıkların ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirecektir.

Birey, stres yaşadığı zaman kusuru genellikle çevresinde arar. Fakat strese neden olan etkenler sadece çevresel faktörlere bağlı değildir. Bireyi çevresini nasıl algıladığı da strese neden olan faktörler arasındadır. Diğer stres bileşeni ise bireyin uyarılmışlık şeklinde göstermiş olduğu tepkidir. Bu tepki davranışlarda yoğun bir şekilde hissedilir. Uyarılmışlık sadece fiziksel ve zihinsel bir şekilde değil aynı zamanda davranışsal olarak da kendini gösterir. (Ceylan, 2005:17).

Stresin belirtileri;

- Fiziksel
- Duygusal
- Zihinsel
- Sosyal
- Psikolojik olmak üzere beş başlıkta incelenir (Braham, 1998:52-54; Aydın 2008).

2.1. Fiziksel Belirtiler

Stres faktörü bireyin vücut sisteminde ve işlevinde değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişikliklerin evrelerinde farklı belirtiler ve şikayetlerin ortaya çıkmasına neden olur. Bu belirtilerden bazıları: tansiyon yükselmesi, sindirim sisteminde bozukluklar, nefes darlığı, baş ağrısı ve alerjik reaksiyonlar şeklinde kendini gösterir (Özen, 2011:52). Ayrıca uyku düzeninde bozukluk, çenenin kasılması veya dişlerin gıcırdatılması, kabızlık ya da ishal durumu, kolit, döküntü, kas ağrıları, mide rahatsızlıkları, kalp krizi, terleme, iştahta farklılık, yorgunluk ve enerji kaybı yaşanır (Güçlü, 2001:95).

Stres yaşadığımızda vücudumuzun sistemlerinin çalışma hızı arttığından dolayı birey kendini tehlike halinde hisseder ve oksijen alma ihtiyacı artar. Bu durumda nefes alışverişi hızlanır. Böyle bir durum solunum sisteminde rahatsızlığı olan bireyleri daha çok etkiler. Astım hastalığına sahip olan bireyler astım krizi yaşayabilirler, nefes alışverişleri ciddi anlamda etkilenebilir (Yanık, 2019:11).

Stres yaşayan bireylerde kasların kasılması da görülen diğer bir etkendir. Kasların kasılmasıyla sıkışan damarlar vücutta belirli bölgelere giden kan akışını bozarak oksijen ihtiyacını karşılayamaz duruma gelir. Bunun sonucunda oksijen ihtiyacının azaldığı bölgelerde ağrılar oluşur, özellikle baş ve boyun bölgelerinde ağrılar daha fazla görülür (Yanık, 2019:11).

2.2. Duygusal Belirtiler

Kişiler stresli ortamlarda hem kendilerini hem de çevrelerindeki kişilere karşı olumsuz davranışlarda bulunurlar. Birey özellikle stresle baş etmeye çalışırken gerginlik yaşayabilmektedir. Birey böyle bir durumda stresle başa çıkmakta zorluk yaşarsa çevresindeki kişilere öfke, kızgınlık gibi insanlar tarafından kabul edilmeyen davranışlar sergileyebilirler (Yanık, 2019:12).

Stres ve ruh sağlığı arasında biyokimyasal bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Uzun süre stres içerisinde kalan bireyde kaygı ve depresyon gibi belirtiler görülebilir (Baltaş ve Baltaş, 2011). Kaygı ve depresyon; çabuk ağlama, ruhsal durumda değişikliklerin görülmesi stresin duygusal belirtileri olarak görülebilir. Ayrıca stres durumunda sigara ve alkol gibi zararlı maddelerin kullanımında artış görülmesi

stresin zararlı madde kullanımı üzerinde etkisini ortaya koymuştur. Birey stres altında zararlı maddelere daha çok eğilimde bulunarak kendilerini bu şekilde rahatladıklarını düşünebilmektedir. Stres durumunda sigara içen bireyin sigara tüketiminde artış görülebilmektedir. Uzun süreli stres sonunda kişilerde tükenmişlik hissi, başarısızlık hissi yaşayabilir, özgüveninin azaldığı görülebilir. Başta basit gibi görünen bu olumsuz davranışlar ve duygusal sorunlar sonucunda bireyin intihar eğiliminde olmasına sebep olabilir (Bingöl, 2013).

2.3. Zihinsel Belirtiler

Aşırı strese maruz kalan bireyler, stres devam ettiği sürece stresli duruma tepki vermeye devam ederler. Kişi bu duruma tepki vermesine rağmen stres düzeyinde azalma meydana gelmezse vücudu yorulur, kendisini sürekli yorgun hisseder ve günlük aktivitelerinde azalma meydana gelir. Stres sonucunda bireylerde unutkanlık başlar ve konsantrasyon güçlüğü oluşur. Birey aşırı hayal kurar ve tek bir düşünceyle meşgul olmaya başlar. Stresin zihinsel belirtilerinin ilerlemesi sonucunda birey kendini devamlı kötü hisseder (Yanık, 2019:13).

Stresi vücudunda aşırı bir şekilde yaşayan birey, stresini azaltamadığı zaman fizyolojik ve psikolojik olarak yorulur, birey kolay odaklanamaz, hafıza sorunları oluşmaya başlar. İş yaşamında verimi azalır, hata yapmada artış yaşanır. Yapılan son araştırmalarda uzun süreli strese maruz kalmak, öğrenme ve hafızayı destekleyen beynin yapısında da değişikliklerin oluştuğunu göstermiştir (Yanık, 2019:13).

2.4. Sosyal Belirtiler

Stres, sosyal hayatımızı da etkileyen bir unsurdur. Aşırı stres altında kalan bireyler sosyal ilişkiler kurmaktan çekinir, sinirli ve düşmanca tavırlar sergilerler. Aynı zamanda antisosyal davranışlara yatkınlık sosyal ilişkilerde kopukluk ve şiddet dahil, yaşamın zorluklarıyla da başa çıkmada zorlanır. Hem hayvanlar hem de insanlar üzerinde yapılan araştırmalarda stresin sosyal davranışlar üzerinde etkilerinin olduğunu ortaya konulmuştur. Bu alanda elde edilen bulguların, klinik ve toplumun içinde etkileri zamanla ortaya çıkacaktır (Sandi ve Haller, 2015:290-304).

Sosyalleşme stres seviyemize doğrudan etki eder. Ayrıca sosyalleşme, kaygı düzeyini azalttığı gibi strese neden olan faktörlerle de başa çıkmamızı sağlayan hormonu da artırır. Başkalarıyla vakit geçirmek enerjimizi içeriye doğru değil, dışarıya doğru yönlendirir. Başka insanlarla iletişime geçerek, geçici olarak dikkatinizi kendi koşullarınızdan, açınızdan veya stres seviyenizden uzaklaştırırsınız. Başkaları ile iletişim kuran bireyler, gelecekte bu kişilere duygusal anlamda güven duyabilirler. Sosyal olarak kabul edilen insanlar; başkalarıyla problemleri üzerinde konuşabilir, duygularını paylaşabilecek seviyeye gelebilir (Thomas ve Lankou, 2009:417-432).

Stres altında kalan biri insanlara güven duymaz, insanlara çabuk küser ve onlarla iletişimini keser. Hatayı her zaman karşı tarafta arar. Sözleriyle karşıdaki kişiyi rencide eder ve fazla savunmacı tutum sergiler (Braham, 1998:52). Sürekli endişeli bir durum yaşayan birey ilişkilerinde de karşı tarafa bu yaşadığı huzursuzluğu çok çabuk yansıtabilir konuşmalarıyla insanların çabuk kırılmalarına neden olabileceği gibi yapmış olduğu olumsuz davranışların sebebini de kendisinden kaynaklandığını hiçbir zaman kabul etmez.

Stresli kişiler randevulara geç kalır ya da randevu saatine az kala randevularını iptal eder zamanla arkadaş ilişkileri zedelenir ve insanların güvenini kaybeder. Çevresinde sözüne itimat edilmeyen karşı taraftaki bireyleri rahatsız eden bir kişiliğe bürünür (Braham, 1998:54).

2.5. Psikolojik Belirtiler

Stresin sebep olduğu bilinen farklı psikolojik belirtileriyle karşılaşılmaktadır. Bu belirtiler genellikle; gerginlik, endişeli durum, kendini yetersiz hissetme, hayal kırıklığı, yersiz telaş şeklinde kendini gösterebilir (Özer, 20122:54).

Stresin psikolojik belirtileri bireyin kendisini etkilediği kadar, çalışma hayatını da etkiler (Eğin, 2015:43). Sürekli gergin ve huzursuz olan birey çalıştığı ortamda da kendini yeteri kadar işine veremez. Yaptığı işi kendisine çok büyük bir yük olarak görür, devamlı hayal kurar ve işinin gerektirdiği becerileri yerine getirmekte zorlanır. Çok fazla hata yapar ya da yaptığı iş ile alakalı devamlı hata yapabileceğini düşünerek gereğinden fazla çalışmalarını kontrol altında tutar.

3. Strese Neden Olan Faktörler

Çok sayıda strese neden olan faktör olduğu bilinmektedir. Strese neden olan faktörler hakkında araştırma yapan bilim adamları benzer tanımlamalar yapsa dahi aralarındaki farklılıklardan kaynaklanan gruplandırma strese neden olan faktörlerin tasnifinde farklılıklar meydana getirmiştir.

Yapılan araştırmalara göre temel stres faktörlerini inceleyecek olursak;

- Örgütsel Faktörler(İş Ortamı)
- Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Faktörler
- Çevresel ve sosyal faktörler şeklinde bölümlendirilebilir (Özcan vd., 2010:43).

3.1. Örgütsel Faktörler (İş Ortamı)

Günümüzde bireyler iş yaşamında zamanlarının büyük bir kısmını geçirmekte, iş yaşamının gerektirdiği rolleri gerçekleştirmekte ve bu zamanda verilen sorumlulukları yerine getirmektedir. Çalışılan bu zaman diliminde bulunduğu iş ortamında çok sayıda stres faktörleri ile karşılaşmaktadırlar. İş yaşamındaki çeşitli faktörlerin kişiler üzerinde yarattığı fiziksel, psikolojik baskılar neticesinde meydana gelen stresler hem çalışan bireyi hem de iş performansını olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir.

İş hayatındaki karşılaşılan stres; yapılan işe, çalışma koşullarına ve kişinin karakterine, alışkanlıklarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Çakır Yıldız ve Güneş 2017:48). İş yaşamından kaynaklanan stres faktörlerinin ilki işin tekdüzeliğinden meydana gelmektedir. Çalışılan işin tekdüze bir şekilde devam etmesi ve çalışanların işin işleyiş süreçlerine dahil edilmemesi, çalışanda işe olan yabancılaşma duygusu oluşturmakta ve yaygınlaşmış bir stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 1998:224).

İş yaşamında meydana gelen diğer stres faktörü de yeni teknoloji ve iş yaşamındaki hızlı değişimler, çalışan bireylerin becerilerini çabuk eskitmektedir. Ek olarak yeni ekipman ve sistemi daima iyi yapabilme ihtiyacı, kişide tehdit durumu oluşturmaktadır. İçinde bulunulan durum, yeterli eğitim sağlanamazsa olası stres kaynağı oluşturacaktır. Gelişen yeni teknolojiyle birlikte çalışan bireylerde görevini icra edememe duygusu hissedilecektir (Tutar, 2007:228).

Strese neden olan diğer faktörlerden biri de iş ortamının fiziki elverişsizliğidir. Gürültülü iş ortamında çalışmak bireyi yormakta ve strese itmektedir. Çok gürültülü ortam ve diğer fiziki faktörlerin temel psikolojik etkisi, başka stres faktörlerine karşı bireyin toleransını azaltmakta ve kişinin iş motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bulunulan ortamın ısısı, havalandırmanın yetersiz oluşu, nemli bir ortam, temiz olmayan yerde çalışmak da önemli stres faktörleri arasındadır (Özcan vd., 2010:43).

Örgütsel bir yapıda çalışanları etkileyen farklı stres kaynağı olabilir. Bunlardan en fazla karşımıza çıkanlara bakacak olursak; işten çıkarılma, iş yerindeki derecenin düşmesi, yöneticilerle ilgili sorunlar, iş şartlarında değişiklikler (terfi alamama, uzun çalışma zamanları vs.), iş tasarımı, iş talepleri, sıkıcı/rutin işler, olumlu durumlar (yeni bir iş, yükselme, başarı vs.), işin devredilmesi, başaramama korkusu, yeterli olmayan destek, iş tanımının yapılmaması, rol çatışması, değişimler, aşırı ya da yetersiz iş yükü, uyulması çok kurallar ve düzenlemeler, kararlara yeterince katılamama, kişilerin birbirleriyle yeterince ilişki kuramaması, örgütsel yapı, örgütsel liderlik, örgüt politikaları, iletişim sorunları, kontrol azlığı, adil olmayan ödemeler, örgüt kültürünün eksikliği, ortak amaç, inanç ve duyguların eksikliği ve şirketle çalışan değerleri arasındaki farklılıklardır (Gümüştekin ve Öztemiz, 2004:64).

3.2. Bireyin Kendisinden Kaynaklanan Faktörler

Birey üzerinde stres oluşmasında cinsiyet faktörünün, yaş faktörünün ve kişilik faktörünün önemli rolü görülmektedir. Kişi olaylar yüzünden değil olaylara yüklediği anlamlar yüzünden stres yaşamaktadır. Kişiler arası farklılıklar stresin oluşmasında rol oynamaktadır. Kişiler biyolojik, bedensel, maddi, kişisel duygusal, yaşam tarzı, yaşı gibi kendisi ile alakalı konularda stres yaşayabilmektedir. Biyolojik ve bedensel faktörler kişinin doğuştan getirdiği sistem bozuklukları, iç salgı bezleri ya da hormonal denge düzensizlikleri sayılabilmektedir. Kişinin kendisi ile alakalı stres yaratan unsurlarından bir diğeri de yaşam tarzı ve yaşıdır. Bilhassa kadınlarda menopoz dönemlerinde, erkeklerde andropoz dönemlerinde ya da orta yaş bunalımlarında bireylerde hormonal değişikliklerin meydana gelmesi ve oluşan dengelerin bozulması sebebiyle ruhsal ve duygusal problemler ve hayal kırıklıkları yaşanabilmektedir. Diğer stres kaynağı da kişinin kişisel ve duygusal yapısından kaynaklanmaktadır. Bazı kişilik yapıları bireyleri strese daha duyarlı kılarken bazı kişilik yapıları ise strese karşı duyarlılığı azaltmaktadır (Göksel ve Tomruk, 2016:321).

Bireyin kendisinden kaynaklanan stres kaynağı olarak kişilik özellikleri en önemli etmenler arasında yer almaktadır. Kişilik ve stres ilişkisine bakacak olursak bu konuda öncü çalışma Rosenman ve Freidman tarafından 1974 yılında yapılmıştır. Araştırmada kişilikler A ve B tipi olarak belirlenmiş ve bu kişilik özelliklerine yönelik bazı görüşler öne sürülmüştür. A ve B tipi davranış özelliklerinin tanımı, davranış ve stres arasındaki ilişkiyi anlamakta oldukça sık kullanılan modeller arasında olmuştur. Çalışmada A tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylerin B tipi kişilik özelliklerine sahip olan bireylere kıyasla stresten ve sonuçlarından daha fazla etkilendiği görülmüştür. Bu iki tip kişilik özelliklerinin karşılaştırması Tablo 1.'de görülebilmektedir. Tabloya bakıldığında A ve B tipi davranış özellikleri daha iyi analiz edilebilmektedir (Duyan ve Duyan, 2018:10).

Tablo 3.1. A ve B Kişilik Tiplerinin Özellikleri

A Tipi	B Tipi
- Sürekli hareket etme isteği - Hızlı yemek yeme - Heyecanlılık hali - Duygusallık durumu - Hızlı hızlı konuşma - Rekabet duygusu - Yükselme ve başarı hırsı - Sabırsız olma hali - Zaman baskısını üzerinde hissetme - İki işi aynı anda yapma - Sosyal olamama durumu - Agresif olma durumu	- Sabırlı olma - Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için sevme - Suçluluk duymadan dinlenme - Zaman esiri olmama - Takımla kolayca çalışabilme - Karar vermede aceleci olmama - Her şeyi olduğu gibi kabul etme - Sakin ve açık konuşma

Kaynak: Duyan, E. C., & Duyan G. (2018), Stres Savaşçısı.

Birey üzerinde stres oluşmasında cinsiyet faktörünün de etkisi vardır. Yapılan araştırmalar kadın ve erkeklerin stres gösterme eylemlerinde değişkenlik olduğunu saptamıştır. Stres ile ilgili yapılan araştırmalarda kadın ve erkeklerin strese olan tepkilerinde çok ciddi farklılıklarının olduğu ve bunun da çocukluk döneminde daha açık şekilde gözlemlenebildiğini ortaya koymuştur. 1978 yılında yayınlanmış olan bir bültende stresler karşısında erkek çocukların kız çocuklardan daha fazla saldırganlık gösterme meylinde olduğu, kız çocuklarının ise daha fazla kaygı ve depresyon gösterme meylinde oldukları belirtilmiştir (Baltaş ve Baltaş, 1991:13).

3.3. Çevresel ve Sosyal Stres Faktörleri

Kişiler üzerinde stresi meydana getiren genel çevre faktörlerini beş ana grup altında inceleyebiliriz. Stres yaratan genel çevre faktörleri; kişiler üzerinde belirsizlikler oluşmasına neden olarak kişinin yaşamdan zevk almasını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum bireyin davranışlarındaki istikrarı ortadan kaldırmaktadır. Stresi yaratan bu genel çevre faktörlerine bakacak olursak;

(1) ülke ve dünya ekonomisinin gidişi,

(2) politik hayatın belirsizlikleri,

(3) çalışan kentin çevresel ve ulaşım sorunları,

(4) teknolojik gelişmelerin yaşam tarzı ve alışkanlıkları değiştirmesi,

(5) sosyal ve kültürel değişmelerin hızlanmasıyla kuşaklar arası farklılıkların artmasıdır (Göksel ve Tomruk, 2016:321-322).

Çevresel faktörlerin arasında, fiziki çevreden kaynaklanan ve aynı zamanda toplumsal kısıtlamaların ve sosyal baskıların yarattığı etmenleri saymamız mümkündür. Birey çalıştığı iş ortamında, ev ortamında ve işe giderken kat ettiği mesafeler boyunca çok fazla stresörle karşı karşıya kalır. Gürültülü ortam ve sağlıklı olmayan ofis malzemeleri, havasız, sigara dumanıyla dolu ortamlar, çekilen sıkıntıların ardından kronik baş ağrıları gibi sağlık sorunları görülmektedir. Gereğinden fazla ve gereğinden az sıcaklıklar ve uygun olmayan aydınlatmalar kişinin konsantrasyonunu bozmakla kalmaz, kişinin kızgın ve yorgun olmasına sebebiyet verir (Braham 1998:36).

İş yerinde kullanılan masa, sandalye gibi ofis malzemeleri çalışan bireyler için güven ve rahatlık teşkil eden elemanlar olmalıdır. İşin çevresel şartlarını oluşturan havalandırma ünitesi, aydınlatma sistemi, gürültü gibi faktörlerin bireylerin psikolojik ve fizyolojik durumlarını etkilediği görülmektedir (Aytaç, 2002).

Gerek aile içinden gelen baskılar, gerekse toplumun yarattığı, maddi-manevi baskılar da bireyler üzerinde önemli etkiye sahiptir. Bilindiği gibi kollektif yaşamı benimseyen ülkemizde insanlar genelde "el alem ne der?" düşüncesi ile yaşamaktadır. Bu da diğer bir önemli çevresel faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumun belirlediği normlar aracılığı ile okumak, evlenmek, gezmek, çocuk yapmak ve buna benzer "tüm mahalleyi" ilgilendiren konular mahalle baskısına neden olmaktadır. Sonuçta da bu baskı önemli bir stres kaynağı olarak insanoğlunu yıpratmaktadır.

4. Örgütsel Stres Kavramı

Örgüt; gereksinimleri karşılamak ya da ortaklaşa amaçlara ulaşmak için kurulmuş olan birime denir (Racapova ve Tekin, 2019:611). Stresin ne olduğu ve buna nelerin sebep olduğu şimdilerde yaygın şekilde araştırılmaktadır. Yapılan çalışmalar bireysel ve örgütsel alan olarak yapılmaktadır. Örgütsel stres kavramını, iş kaygısı, iş baskısı, iş stresi, endüstriyel stres, çalışma stresi ve mesleki stres gibi kavramlarla da ifade edildiği görülmektedir. Örgütsel stres kaynakları da stres kaynakları gibi farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır (Altan, 2018:142).

İş hayatının stresli olduğu herkes tarafından bilinen bir gerçektir. Örgütlerde çalışan bireyler üzerinde yapılan araştırmalar göstermiştir ki iş yaşamında çok çeşitli stresler yaşanmakta ve çok çeşitli stres kaynaklarından söz edilmektedir. Bu stres kaynaklarını minimuma indirmek hem çalışan bireylerin mutluluğu hem de iş kalitesinin artmasını sağlayacaktır. İşverenlerin bu stres kaynaklarını minimuma indirmesi verimlilik adına kazanç sağlayacaktır.

Örgütsel stres, kişilerde strese sebep olan üç faktörden biri olmasına rağmen stresin yönetim bilimleri alanına girişi tıp ve fizik bilimlerine göre daha geç olmuştur. Yönetim bilimlerine geç girmesine rağmen ortaya koyduğu verimlilik kaygısı sebebiyle bir anda örgütsel çalışmalarda önemli konular arasına girmiştir (Erdoğan, 2021:225).

Sanayileşmenin ilerlemesiyle birlikte, endüstrileşen batı ülkelerinde, örgütsel stres, çağın en tehlikeli olgularından biri olarak görülmektedir. Örgütsel stres, çalışan bireylerin sağlık durumunu önemli şekilde etkilemektedir. Öyle ki hastalıkların %50-80'i psikosomatik veya stresle alakalı rahatsızlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. İş hayatında örgütsel strese maruz kalan bireylerde performans düşüklüğü görülmekte, işe devamsızlık artmakta ve iş gören devir hızının yüksek oranda görülmesi gibi sonuçları beraberinde getirmektedir (Güllüoğlu, 2012:79).

Her birey amacını gerçekleştirebilmesi için işbirliği içinde davranması gerekmektedir. Bireysel amaçlarına ulaşabilmek için diğer bireylerle işbirliği yaparak tek başına yapabilecekleri işin daha fazlasını yapabileceklerinin farkına varmışlardır (Ergun, 2008:6). Örgüt içerisinde birlikte hareket edebilme becerisi kazanan birey, tek başına yapmaktan çekindiği işleri daha kolay yapabilecek seviyeye ulaşacaktır. Böyle bir durumda kişi kendini daha yeterli hissedecektir ve yaptığı işte yeterli beceriyi kazanabilecek seviyeye ulaşacaktır.

Örgütler bireylerin ortak tutum, davranış ve duygularından meydana gelen bir sistemdir. Bu sistemde bireyler birlikte çalışıp ve birbirleriyle ilişki kurabilecek bir sosyalliğe sahiptirler. Örgütlerle iç içe yaşayan insanlar, örgüte yarar sağlayarak örgüt-insan ilişkilerinin önemini artırmıştır. Çalışan bireylerin iş ile ilişkili olarak yaşadığı tedirginlikler, endişeler ve kaygılar iş stresini tanımlar. Ayrıca iş stresi, insanların normal faaliyetlerinde sağlamalarına neden olan farklı bir durum olarak ifade edilebilir. Örgütsel stres ise, örgüt üyelerinden meydana gelen fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara sebep olan dış nedenlere karşı gösterilen bir uyum tepkisi olarak tanımlanır (Ergun,2008:7).

İş yaşamında da günlük yaşantımızda büyük bir öneme sahip olan stres kavramı hizmet sunmak veya kar edinmek için üretim yapmayı amaç edinen tüm örgütlerin profesyonel bir şekilde ele almaları gereken önemli bir kavrama dönüşmüştür. Çalışanların genel iş tatmini ve motivasyonunu doğrudan veya dolaylı olarak etkilediği düşünüldüğünde stresin ne kadar önemli olduğu görülmektedir. Stresle başa çıkmak için çeşitli önlemler almak kuruluşların maliyetlerinde dolaylı düşüşlere yol açmakta ve çalışanların mutluluğu nedeniyle uygulanabilir ortamlarda sağlayabilmektedir (Çökük, 2013:10).

Örgütsel stresi çalışma ortamında stres kaynakları ve gerginlik durumunu oluşturan bir olgu olarak da tanımlayabilmek mümkündür. İş hayatındaki stres, genellikle olumsuz anlamda değerlendirilir. Bununla birlikte örgütsel stresin olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu etkileri de olabileceği düşünülebilir. Yani belirli bir stres seviyesi bireylere enerji vererek onların üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Bireyin yaşadığı olumlu stres, işinde hedeflerine ulaşma noktasında motivasyonunu artırarak onu iş hayatında daha başarılı kılar (Gök, 2009:431).

Örgütsel stres kavramının tam olarak açıklayabilmek için iki temel etkenin bileşiminden kaynaklandığını göz önünde bulundurmak gerekir. Bu iki faktör bireysel özelliklerden ve örgütsel çevresel özelliklerden oluşmaktadır. Bireyin tepkisi, bireyde negatif bir reaksiyona neden olabilecek stres uyaranlarının bulunduğu noktada strese karşı direncini belirlerler. Stres, stres uyaranlarının büyüklüğünün direnme kapasitesini artırdığı noktada ortaya çıkar. Birey, çalışma hayatına girdikten

sonra iş üretiminin yanı sıra örgütteki diğer insanlarla iletişim kurar, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çalışır ve örgüt içinde yer alan çeşitli gruplara katılır (Pehlivan, 2002:11).

İşletmelerin varlıklarını ve rekabet avantajlarını koruyabilmeleri için fiziksel olduğu kadar psikolojik olarak da sağlıklı çalışanlara ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda, çalışanın stresi ve depresyonu sadece çalışan için değil, işletme içinde de olumsuz bir durum oluşturmaktadır. Rekabetin önemli olduğu günümüz şartlarında müşteri memnuniyeti büyük bir önem kazanırken, müşteri memnuniyetini sadece çalışan memnuniyeti ile sağlanmaktadır. Çalışan memnuniyeti, beklentilerinin karşılanması ve kurum içindeki strese sebep olan etkenlerin azaltılması ile doğru orantılıdır. Böyle bir durumda, örgütsel stres kavramının anlaşılması ve örgütsel anlamda yaşanan stres kaynaklarının belirlenmesi kişinin sosyal ve iş hayatındaki mutluluğu ve işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Yousuf, 2015:28:29).

5. Örgütsel Yapıya Bağlı Stres Kaynakları

Örgütsel yapıya bağlı çalışanları etkileyen farklı stres kaynakları bulunabilir. Bu kaynaklardan bazıları şunlardır:

5.1. İş Yükünün Fazlalığı

Aşırı iş, hem fiziksel hem de zihinsel olarak güçlü bir stres faktörüdür. Aşırı iş yükü altında çalışmanın yanı sıra düşük iş seviyesinde çalışmak da bireyi psikolojik olarak etkiler (Valerie ve Cary, 1990:23-24). Çalışanın sorumluluğu altında bulunan iş yükü sergileyebileceği performanstan fazla ise ve bu iş çalışanla uyumlu değilse çalışan işi başarabilmesi için vücudunu zorlayacak bunalıma girecek ve tükenecektir. Çalışana yüklenen iş yükü ve uyumsuzluğun yol açtığı çöküş ve bitkinlik strese neden olacaktır. Diğer bir yönüne bakacak olursak birey ile iş ilişkisindeki iş yükünün bireyin performansından daha az olması kendini sıkılmış, işe yaramaz, değersiz hissetmesine neden olacaktır.

Çalışma saatleri uzadıkça insanlar geceleri eve iş getirmek zorunda kalır. Bu durumda çalışanlar üzerinde aile baskısı daha da artar, birey tatil ve iş saatlerini ayarlamada zorlanır. Çocukları için bakıcı bulma, aile bireylerinden yardım talebinde bulunma çabaları da bireyler üzerinde stres baskısı oluşturur. Ayrıca yeni bir terfi alarak yaşam koşulları değişen çalışanları için de stres kaçınılmaz bir hal alır.

Özellikle yöneticilerin hayatının büyük bir bölümünü işi oluşturur. Bu insanlar işte uzun saatler geçirir ve istediklerini elde etmek için çok çalışırlar. Çoğu durumda kendilerini sadece işe verdikleri ve çok uzun saatler çalıştıkları da görülmektedir. Bu insanlar tüm enerjilerini, dikkatlerini ve zamanlarını çalışarak tüketirler, iş dışında bir yaşam tarzı düşünemezler. Yapılan araştırmalar sonucunda aşırı iş yükünün biyokimyasal değişikliklere neden olduğu ve kandaki kolesterol seviyesini artırdığı gözlemlenmiştir. Ayrıca aşırı iş yükü, iş tatmini düşük olan personel üzerinde stres etkilerine neden olduğu da doğrulanmıştır (Güney, 2001:520).

5.2. Rol Belirsizliği

Kişinin çalışma hayatına yönelik olarak yaşadığı rol belirsizlikleri de örgüt türlerinden kaynaklanan bir diğer stres kaynağıdır. Çalışanın iş hayatı için yetkilerinin ne olup olmadığını bilmemesi, işiyle ilgili olarak ulaşılması gereken açık ve net hedeflerin bulunmaması, zaman yönetiminin gerçekleştirip gerçekleştirilmediğine dair tereddütler ‘’rol belirsizliği’’ olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2011:291).

Rolün neden olduğu stres, genellikle beklenen ve algılanan rol arasındaki farktan kaynaklanır. Son zamanlarda birçok örgüt; değişiklik, esneklik ve personelin güçlendirilmesine odaklanmıştır. Bununla birlikte örgütsel değişime, iş düzenlemelerine, personelin güçlendirilmesine ve esnekliğe olan odaklanma iş görevlerinde ve rol belirsizliklerinde değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her

çalışanın sahip olduğu belirli görev ve sınırların kaydedilmemiş olması rolün neden olduğu stresi daha da artırmıştır (Tang ve Chang, 2010:869).

Rol belirsizliği yöneticinin çalışanına yetersiz bilgi vermesinden kaynaklanabileceği gibi, çalışanlar arasındaki zayıf ilişkilerden de kaynaklanabilir. Bazı çalışanlar mevcut pozisyonlarını kaybetme korkusuyla sahip oldukları bilgileri yeni işe alınan kişilerle paylaşmaktan kaçınmakta bu da çalışanın işe yabancılaşmasına neden olmaktadır (Cam, 2004:4).

Birey içinde bulunduğu durumdan dolayı bir ikilem yaşamakta ve stres düzeyi artmaktadır. Yöneticilerin bu durumda iş rollerini net bir ifade ile bireylere bildirmesi, rollerde esneklik sağlaması, rollerini iyi anlamaları için gerekli eğitim programı düzenlemesi, gerekli kaynakların çalışma ortamına sunulmasını sağlaması gerekmektedir.

5.3. Çalışma Koşulları

Çalışma ortamının fiziksel olanakları bireyler üzerinde stres oluşturabilir. Bu ortamların ısısı, nemi oldukça önemlidir. Aşırı nem, yüksek cereyan, havalandırılmamış ortam, çok sıcak veya çok soğuk bir çalışma alanı çalışanları fizyolojik ve psikolojik olarak etkilemektedir. Çalışma ortamının yeterli aydınlatılması, verimliliği arttırır ve işi kolaylaştırır. Yapılan araştırmalar aşırı veya yetersiz aydınlatmanın iş kazalarına neden olabileceğini göstermektedir. Aydınlatmanın sorunlu olması da göz sorunlarına yol açarak çalışanları strese sokmaktadır (Bertan 2012:17).

Çalışılan ortamının aşırı gürültülü olması bireylerde işitme kaybına sebep olabilir. Gürültü, çalışanların hem kendi seslerini hem de çevredeki sesleri algılamalarını önleyen bir maske görevini üstlenir. Bu durum çalışanların normal sesleriyle iletişim kurmasını engeller. Aşırı gürültü, üretkenlik ve esenlik duygusu üzerinde olumsuz etkiler oluşturarak stres yaratır. İşletmeler, gürültülü ortamlarda yapılan çalışmalarda gerekli koruyuculu önlemlere dikkat etmeli ve çalışma ortamına uygun iklimlendirme çalışmaları yapmalıdır.

Bir örgütteki çalışanları olumsuz etkileyen fiziki koşullardan biri de zararlı maddelerdir. Çalışma ortamındaki zararlı maddeler kişilerin performansını olumsuz etkiler ve sık hastalanmalarına, düşük üretkenliğe yol açar. Ayrıca katı, sıvı ve gaz şeklinde olan zararlı maddelerin de çalışanların sağlığını olumsuz etkileyerek strese neden olduğu bilinmektedir (Altan, 2018:143).

5.4. İnsan İlişkileri

İş yerindeki insan ilişkileri stres kaynağı olabilir. Bireylerin çalışma ortamında birbirleriyle etkileşim halinde olması insanların örgütsel başarılarını olumlu ve olumsuz şekilde etkileyebilir. Davranış ve yönetim bilimcileri, bir ortamdaki diğer insanlarla olumlu ilişkiler içinde olmanın kişisel ve örgütsel yaşamda sağlıklı ilişkiler kurmakla mümkün olabileceğini savunmaktadırlar (Artan, 1986:85). Herhangi bir örgütün etkinliği gruplar arasındaki ilişkilerin doğallığından etkilenir. Gruplar sosyal bir varlık olan bireyin diğer bireylere yakın olma ihtiyacını karşılar. Grup sadakatinin destekleyici özelliği sayesinde kişisel arkadaşlıklar oluşur (Kırıcı, 2010:61).

İş görenler gelir elde etme hedeflerinin yanı sıra çalışma hayatında iş tatmini ve kaliteli sosyal ilişkiler arayışı içerisindedir. Yöneticileri tarafından onaylanmadığı ya da iş yerinde aradığı ilişkileri bulamadıklarında çalışanlar için çalışma ortamı stres seviyelerini yükselten bir faktör haline gelebilir (Cam, 2004:5). Kurum içerisinde insan ilişkilerinin zayıf olması bireylerin iş hayatında mutsuz olmalarına sebep olmaktadır. İş yerinde arkadaş edinemeyen birey, çalışma süresi içerisinde zamanın hiç ilerlemediğini, mesai saatinin ne zaman biteceğini düşünür. Bu durum bireyin işinde başarılı olmasını olumsuz etkilerken, aidiyet duygusunu yaşamamasına neden olur.

Grup üyeleri tarafından dışlanmak bazen kişilerin grup veya grubun bazı üyeleri hakkında ileri geri konuşmalar yapabilmelerine neden olabilir. İnsanlar kendi düşünce yapılarına göre başkalarının

davranışlarına anlam katarlar. Toplumsal yapının gereği olarak insanların yüzlerine karşı eleştirmelerine izin verilmeyen kurumlarda bireyler birbirlerine başkaları hakkında yanlış buldukları bir takım davranışları anlatırlar. Bu durum iş ortamında hem zamanın verimsiz kullanılmasına, hem de enerji kaybına neden olurken aynı zamanda insanlar arasındaki ilişkilerde gerginliğe sebep olmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 1989:73).

5.5. Yabancılaşma

Belirlenen kural ve prosedürlere göre davranmak zorunda kalarak alınacak kararlar üzerinde hiçbir etkisi olmayan iş ile ilgili konularda kendi görüşlerini ifade edemeyen bireyler, yaşadığı stresten dolayı örgüt içinde yabancılaşmaktadır. Çalışan bireyin örgüte karşı yabancılaşması değişime ayak uydurmasında ve kişisel özelliklerinden kaynaklanabilir (Tutar, 2010:178-181).

Yabancılaşma, çalışanların motivasyonunu düşürür ve örgüte bağlılıklarını azaltır. Çünkü yabancılaşma çalışanların işletmenin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamakta yetersiz olduğunu düşünmesine sebep olur. İşinde yabancılaşmış bir çalışan işi yalnızca para kazanmanın bir aracı olarak görerek, işletmenin hedeflerine ulaşması için gereken çabayı göstermekte isteksiz kalır (Yousuf, 2015:55).

5.6. Yetersiz Ücret ve Ücret Eşitsizlikleri

İş yerinde stres yaşanmasına neden olan en önemli unsurlarından biri de yetersiz ücret ve ücret eşitsizliğidir. Ücret; çalışanların hayatlarını sürdürmeleri için gerekli olan sadece bir araç değil, aynı zamanda harcadıkları çabanın bir karşılığıdır. Bu iki anlam göz önüne alındığında ücretler; çalışanların aile hayatını, toplumdaki yerini, sağlığını, iş yeri memnuniyetini, performansını ve işe bağlılığını etkiler (Yousuf, 2015:43).

Çalışanların yaptıkları işin karşılığını alabilmeleri, para kazanabilmeleri ve memnuniyete ulaşabilmeleri için kurumlarındaki ücretler çok önemlidir. Örgütlerde ücretlerin yeterli olmaması ya da çalışanlar açısından ücretler arasında eşitsizliğin olması çalışanları strese sokabilmektedir. Çalışanlar için ücretin yetersiz olması borçlarını ödeyememe, en zor günler için para biriktirememe, çocuklara iyi bakamama, yetersiz beslenme ve kötü bir evde yaşama gibi sonuçlar doğuracağı için bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığı doğrudan etkilenecektir. Bu durum, hem yetersiz hem de ücret eşitsizliği sisteminin kendisini ve sonuçlarını bir stres kaynağı haline getirmektedir (Altan, 2018:144).

Her çalışan emeğinin karşılığını almak ister. Çalışanın yaptığı işe verdiği sorumluluk ve işletmeye sağladığı katkı açısından hak ettiği ücreti alması, kendisiyle aynı işi yapan aynı sorumluluk ve yetkiye sahip kişilerle eşit ücret verilmesi önemli bir durumdur. İşletmelerin bu konuyu dikkate almaması kişilerin temel haklarının ihlaline neden olmakta ve çalışanların işletmenin adaletli olmadığını düşünmesine ve işletmeye olan güveninin kaybolmasına neden olur. Ücretin adil bir şekilde dağılmaması nedeniyle çalışanların yöneticilerine olan inancını yitirmesi söz konusuyken bu durum çalışanların meslektaşları ile ilişkisini olumsuz etkileyebilmektedir (Yousuf, 2015:55).

5.7. İşin Monoton ve Sıkıcı Olması

Psikolojik olarak tekdüze, iş günü boyunca belirli görevleri yerine getirirken genellikle kötümser düşünceye yol açan duygusal sıkıntı olarak tanımlanabilir. Benzer görevlerin kayıtlı formatlarına uygun olarak değiştirilmeden belirli aralıklarla tekrarlanması çalışanların sıkılmasına ve sinirlenmesine neden olabilir (Bertan, 2012:16).

İşin monotonluğu ayrıca, işin aynı hızla yapılması ve sürekli tekrarlanması durumunda çalışanların yaşadığı sıkıntı olarak da tanımlanabilir. Sanayide makineleşme ile birlikte iş bölümünde büyük artışlar yaşanmış, teknolojinin gelişmesiyle birlikte de insan gücüne olan ihtiyaç azalmıştır. Bu durum

çalışanların işlerde tekdüzelik yaşamasına ve sahip oldukları becerileri kullanmalarını günden güne kaybetmelerine neden olacaktır (Eren, 1998:199).

İşin monotonlaşması iş görenin yeteneklerini kullanmadığı için yeteneklerinin kaybolmasına sebep olduğu gibi, fiziksel anlamda da kişinin kendini yorgun hissetmesine yol açacaktır. Böyle bir durumda monotonluk, çalışanı sadece psikolojik olarak etkilememekte, sağlığını da tehlikeye atmaktadır. İşteki monotonluğu özellikle ofiste çalışan bireylerin devamlı bilgisayar kullanmalarından kaynaklı boyun ve sırt ağrıları yaşaması, monotonluğun sağlık üzerindeki olumsuz etkilerine örnek olarak gösterilebilmektedir (Yousuf,2015:33).

5.8. Gerçekçi Olmayan İş Tanımları

Bir örgütte birbirleri ile ilişkili ve birbirini tamamlayan çok fazla iş tanımı vardır. Örgütlerde özellikle ekip halinde çalışan örgütlerde iş tanımı yapmak oldukça önemlidir. İş tanımı sayesinde işin kimler tarafından yapılacağı kesin hatlarıyla belirlenmelidir. Bu sayede çalışan kişiler kendi işine odaklanarak daha verimli olacaklardır.

İş tanımlamalarının yapılması ve çalışanların iş şartlarını anlaması, diğer işler ile ilgili ilişkilerin tanımlanması, işte gerekli olan görev ve sorumlulukların, yeteneklerin belirlenmesi, iş hedefinin belirlenmesi gerekmektedir.

İş tanımının tam ifade edilmemesi ya da yanlış ifade edilmesi gerçek işin belirlenmesini ve işe alımı zorlaştıracaktır. Bu durum terfi ve çalışanın ödüllendirilmesi gibi durumlarda yanlışa sebebiyet verip, çalışanın iş tatminin düşmesine neden olacaktır. Kendisini rahat hissedemeyen birey strese girerek verimi düşecektir (Altan, 2018:143).

Gerçekçi olmayan iş tanımları işin doğasına ve beklentilere uygun olmayan ya da gerçekte olmayan iş rollerini ve görevlerini tanımlar. Bu iş tanımlamaları çalışan bireyler için stres kaynağı olabilir. Çünkü birey karmaşıklık ve belirsizlik durumunda neler yapacağını bilemeyebilir ve işleri istendiği gibi yerine getirememe korkusu yaşayabilir. Bunun yanında bu gerçekçi olmayan iş tanımları işin gerektirdiği kaynakları sağlamada yetersiz kalabilir. Bu da çalışan bireylerin işlerini etkili yapmalarını zorlaştırabilir ve kişilerde stres yaratabilir. Aşırı yüklenen iş beklentileri içeren iş tanımları da bireylerin özel ve iş yaşamı dengesini sağlamasını zorlaştırabilir. Çalışan kişiler bu beklenen performans düzeyini karşılayamayacaklarını düşündüklerin de de stres düzeyinde artışlar görülebilir.

5.9. Vardiyalı Çalışma Düzeni

Bireylerin sosyal yaşantısı olduğu kadar sosyal yaşantısının dışında kalan bir özel yaşamı da vardır. Çalışma saatlerinin düzenlenmesi doğal olarak tüm yaşamımızı etkileyecektir. Bireyin çalışma saatlerinin düzenlenmesi ile çalışma saatleri dışında kalan zamanda yaptığı tüm aktiviteler, uyku düzeni, sosyal yaşam ve genel yaşam biçimi de düzene girecektir. Bu sebeple gece vardiyası gibi normal çalışma saatlerinin dışındaki çalışma düzenlerinin uygulanması bireyler için doğal olmayan bir durum olarak kabul edilmektedir. Bu durum örgütlerde strese neden olmakta ve oldukça fazla zararlı etkenlere yol açmaktadır. İş saatlerinin işverenin ve çalışan bireylerin sağlıkları üzerinde etkilerini konu alan araştırmalara göre vardiyalı çalışma kişilerin vücut ısılarını, metabolizmalarını, glukoz seviyelerini ve motivasyonlarını olumsuz etkilemektedir. Hastalık verileri incelendiğinde vardiyalı çalışan bireylerin gündüz çalışan bireylere göre mide ve bağırsak sistemlerinde bozukluklarından ve bitkinlikten daha çok yakındıkları söylenebilmektedir (İncir, 1993:64).

Vardiyalı çalışma şartları aynı zamanda kişilerin psikolojik ve sosyal dengelerini de bozduğu görülmektedir. Gündüz normal mesailerine devam eden kişiler toplumun gözünde vardiyalı çalışan kişilere göre daha fazla statüye sahip şeklinde düşünülmektedir. Ayrıca kişilerin evlerinde dinlendiği veya uyuduğu saatlerde vardiyalı işlerde çalışan kişiler iş ortamında bulunduğu için daha fazla psikolojik

çöküntüye meyilli olduğu görülmüştür. Tüm bu durumların yanı sıra vardiyalı çalışmak bireylerin aile yaşantısını etkilemekte bireyin sosyal yaşantısını da etkilemektedir. Vardiyalı çalışma şartlarından dolayı anne ya da babanın aile bağları zayıflamaktadır. Bireylerin vardiyalı çalışma sürelerinden dolayı arkadaş ilişkileri zayıflamakta zamanla toplumdan kendini soyutladıkları görülmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006:36).

5.10. Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk

Bireylere kendisinden beklenenden daha fazla sorumluluk yüklenmesi ya da sorumlulukların olduğundan daha fazla algılanması bireyler için stres kaynakları arasında gösterilmektedir. Bununla birlikte işin getirdiği iş yükünün ağır olması da önemli bir stres kaynağıdır. Özellikle diğer çalışan bireylerin yaptıkları işlerden ve meslekleri adına gelişimlerinden sorumlu olan kişilerin kendilerini yoğun baskı altında hissettikleri yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır. Bu durumdan kaynaklı stresin önüne geçebilmek için öncelikle, çalışan bireylerin ve yöneticilerin sorumluluklarına dair gerçekçi algılara sahip olmaları gerekmektedir. Sorumluluk sınırlarını iyi çizmek gerekmektedir (Yamuç ve Türker, 2015:401).

Sorumlulukların verdiği huzursuzluk örgütsel stres kaynaklarında oldukça önemli bir yer edinmektedir. Bu stres kaynağında çalışan bireyler sorumluluklarının artmasıyla birlikte, bu sorumlulukları biran önce yerine getirmek için kaygı ve endişe duyacaktır. Çalışan bireyler görevlerini eksiksiz ve hatasız yerine getirmek için sürekli bir efor sarf edecektir. Bu çaba kimi zaman hem psikolojik hem de fiziksel olacaktır. Bu süreç kişiyi yıpratacak ve yoracaktır. Özellikle yüksek beklenti içinde olan yöneticilere karşı çalışanlar görevini yerine getirmede yetersizlik duygusu hissedeceklerdir. İş yerinde performans baskısı, hatasız çalışmaya yönelik endişe ve iş aile dengesini kurmaya çalışan birey arada kalacak ve bireyin stres düzeyi artacaktır. Bu stres kaynağının yönetilmesi hem çalışanların bireysel sağlığı hem de örgütün verimliliği açısından kritik bir önem arz etmektedir.

5.11. Kariyer Geliştirme Problemleri

Kariyer geliştirme, kariyer seçimi için sağlıklı bir uyum süreci ve bu şekilde çalışan bireylerin yeterlilik düzeyi ve kendine olan saygı ihtiyaçlarının karşılanmasına katkı sağlamak için bulunan bilinçli faaliyetler bütünüdür. Modern örgüt yönetimleri, kariyer geliştirme çalışmaları ile çalışan bireylerin geçimlerini sağlamak ile kalmayıp, bunun yanında onların kişisel doyuma ulaşmalarını ve öz gerçekleşmelerini de sağlayan bir kaynak olmayı hedeflemişlerdir. Bu bağlamda kariyerlerini ilerletme ve yeni sorumluluklar için hazırlık fırsatı bulan bireyler iş ortamında daha huzur bulacaklardır (Tutar, 2000:249).

Kariyer gelişimi ile ilgili olarak meydana gelebilecek sorunlara hızlı bir şekilde terfi, aşırı hırs gibi sorunlarda eklenebilmektedir. Çalışan bireylerin çeşitli nedenlerle engellenmesi ve kariyerlerini geliştirmek için fırsat tanınmaması örgütlerde strese sebep olan temel faktörler arasında gösterilebilmektedir. Bilgi ve becerilerini yeterince gösteremeyen bireyler kendi kapasitelerini tam olarak gösteremedikleri için gerilim yaşayacaklardır. İş ortamında terfi etmesi engellenen, ilerlemesinin önü kesilen ya da ilerlemesi kısıtlı olan birey de işe karşı bıkkınlık, isteksiz olma durumu, moral bozukluğu kendini göstermektedir (Özkalp ve Kırel, 2001:226).

Kaynakça

Altan, S. (2018). Örgütsel yapıya bağlı stres kaynakları ve örgütsel stresin neden olduğu başlıca sorunlar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2*(3), 137-158.

Artan, İ. (1986). *Örgütsel Davranış, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama*. İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları, 72.

Aydın, İ. (2008). *İş Yaşamında Stres*, (3.Baskı), Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Aytaç, S. (2002). İşyerindeki kronik stres kaynakları. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 4*(1).

Baltaş, Z., Baltaş, A. (2011) *Stresle Başa Çıkma Yolları*, 27. Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Baltaş, Z., & Baltaş, A. (1991). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: MESS Yayını.

Baltaş, Z., & Baltaş, A. (1989). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bertan, B. (2012). *Resmi-Özel İlköğretim Okullarında Görev Yapan Okul Müdürlerinin Yaşadıkları Örgütsel Stres İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Bingöl, G. (2013). Stres ve Stres Yönetimi Yaklaşımları (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Braham, B. J. (1998). *Stres Yönetimi: Ateş Altında Sakin Kalabilmek* (V. G. Diker, Trans.). İstanbul: Hayat Yayınları.

Cam, E. (2004). Çalışma yaşamında stres ve kamu kesiminde kadın çalışanlar. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1*(1), 1-10.

Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi, 7*(1), 48-58.

Ceylan, M. (2005). *Stresle Başa Çıkmada Bilişsel Stratejilerin Kullanılmasında Cinsiyet ve Kişilik Değişkeninin Etkisi*. Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Çakır Yıldız, N., & Güneş, M. Ş. (2017). Örgütsel stresin, örgütsel sessizlik ve tükenmişlik ölçeği üzerine etkisi: eczane çalışanları üzerinde bir uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi, 1*(1), 45-66.

Çökük B. (2013). *Örgütsel Stresin Çalışanların İş Doyum Düzeylerine Etkisi: Merzifon Kaymakamlığı Örneği* . Amasya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Amasya.

Duyan, E. C., & Duyan, G. (2018). *Stres Savaşçısı*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Eğin, A. (2015). Çalışma Hayatında İş Stresi ve Tükenmişlik. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Erdoğan, P. (2021). İş tatmininin örgütsel stres algısına etkisi: cinsiyet ve medeni durumun düzenleyici rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 45*, 223-235.

Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5. Basım. İstanbul: Beta Yayınları.

Ergun, G. (2008). Sağlık İşletmelerinde Örgütsel Stresin İşgücü Performansıyla Etkileşiminin İncelenmesi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.

Ergül, A. (2012). Çalışma Yaşamında Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri: Eğitim ve Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.

Gök, S. (2015). Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27*(2), 429-448.

Gök, S. (2009). Çalışma yaşamının önemli bir sorunu: örgütsel stres. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi, 27*(2), İstanbul.

Göksel, A., & Tomruk, Z. (2016). Akademisyenlerde stres kaynakları ile stresle başa çıkmada ve stres durumunda gösterilen davranışların ilişkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 20*(1).

Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 21*(1), 91-109.

Güllüoğlu, Ö. (2012). Yerel televizyon çalışanlarının örgütsel stres faktörleri: kayseri ilinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 43*, 77-104.

Gümüştekin, E., & Öztemiz, B. (2004). Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23*.

Güney, S. (2001). Stres ve Stresle Başa Çıkma. (Eds.: Güney, S.). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Idrıs, M. K. (2011). Over time effects of role stress on psychological strain among malaysian public university academics. *International Journal of Business and Social Science, 2*(9), 154-161.

İncir, G. (1993). Çalışma hayatında psikososyal etmenler ve bu etmenlerin çalışanların fiziksel ve ussal sağlığına etkileri. *Verimlilik Dergisi, 1993*(3), ss.59-85.

Kırıcı, B. (2010). *Örgütsel Stres Yönetimi ve Bir Uygulama*. İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12th ed. McGraw-Hill/Irwin.

Özcan, İ., Alpar, Ö., Ciğer, A., & Algür, S. (2010). Antalya şehrindeki seyahat acentası çalışanlarının stres kaynakları, belirtileri ve sonuçlarının belirlenmesine yönelik ampirik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 9*(33), 041-064.

Özer M. A. (2012). Çalışanlar için verimlilik anahtarı stres yönetimi*, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt.24, s.1-2, 45-66

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış* (6.baskı). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Pehlivan, İ. (2002). *İş Yaşamında Stres*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık

Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: Pegem Yayınları.

Sandi, C. ve Haller, J. (2015). Stress and the social brain: behavioural effects and neurobiological mechanisms. *Nature Reviews Neuroscience*, 16(5), 290-304.

Şimşek, M. Ş., Çelik, A. (2011). Yönetim ve Organizasyon, 13. Baskı, Konya: Eğitim Akademi Yayınları

Tang, Y. T., Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity, *African Journal of Business Management,* 4(6), 869-881.

Thomas, C. H., & Lankau, M. J. (2009). Preventing burnout: the effects of lmx and mentoring on socialization, role stress, and burnout. human resource management: published in cooperation with the school of business administration, *The University Of Michigan And İn Alliance With The Society Of Human Resources Management*, 48(3), 417-432

Tutar, H. (2010). İşgören yabancılaşması ve örgütsel sağlık ilişkisi bankacılık sektöründe: bir uygulama, Ankara Üniversitesi, *SBS Dergisi*, 65(01), 175-204.

Tutar, H. (2007). *Kriz ve Stres Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Valerıe, J. S. Ve L. C. Cary (1990), *Understanding Stres: A Psychological Perspective For Health Professionals*, Chapman and Hall, USA.

Yamuç, V. A., & Türker, D. (2015). Örgütsel stres kaynaklarının analizi: bir üretim işletmesinde kadın ve erkek çalışanlar üzerine inceleme. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(25), 389-423.

Yanık, E., (2019). Stres Ve Stresle Mücadele Yöntemleri. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Yılmaz, A., & Ekici, S. (2006). Örgütsel yaşamda kamu çalışanlarının örgütsel stres kaynakları üzerine bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 11(1), 31-58

Yousuf, N. İ. (2015). Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Ve Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ON BİRİNCİ BÖLÜM
ÇALIŞMA HAYATININ DİNAMİĞİ OLARAK ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA

Dr. Öğr. Gör. Serin İŞİAÇIK[1]

"Çok çalışmak yeterli olmayacak çünkü rakipleriniz de çok çalışıyor"

Bud Bilanich, Yönetim Profesörü, Denver Üniversitesi

İş dünyası, birçok karmaşıklığı barındıran sosyal bir sistemdir. Bu bağlam içerisinde de örgütlerdeki güç ve politika, çalışma hayatındaki dinamikleri şekillendiren ve çalışan psikolojisini etkileyen önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç; yönetim, psikoloji ve siyaset gibi farklı alanlarda uygulayıcılar ve kuramcılar arasında sıkça ele alınmaktadır (Dahl, 1957; Fiske, 1993; Keltner, Gruenfeld, ve Anderson, 2003; Yukl, 2010). Politika ve politik davranışlar ise diğer bireyleri ve kitleleri etkilemek için kullanılan çeşitli taktikleri de kapsayarak çok geniş bir yelpazeye uzanmaktadır. Örgütlerde güç ve politika özellikle liderlik ve yöneticilik kapsamında ele alınsa da bir liderin takipçilerini veya çeşitli grupları etkilemesinden çok daha fazlasını ifade eder (Mintzberg, 1983; Pfeffer, 1981). Örneğin, yönetici olmayan bir çalışan da belirli bir konuda güce sahip olabilir; insanları etkileyebilir ya da kendi çıkarı için farklı taktikler kullanabilir (Bayraktaroğlu, 2000; French ve Raven, 1959).

Tüm bunlardan hareketle, bu bölümde, örgütlerdeki güç ve politik davranışların dinamiklerine dair sorulara yanıt aranacaktır:

- Güç nasıl elde edilir?
- Gücü devam ettirmek için başvurulan davranışlar nelerdir?
- Diğerlerini yönlendirmek ve onlar üzerinde hakimiyet kurmak için hangi taktikler kullanılır?
- Gücü devam ettirmek/korumak için başvurulan politik davranışlar hangileridir?

Sosyal Psikolojik Açıdan Güç

Güç, en temelde, sosyal ilişkileri anlamak için kullanılan bir kavramdır (Hofstede, 1980). Her türlü sosyal organizasyonun (örneğin, örgütler) bir ölçüde hiyerarşi barındırdığı düşünüldüğünde, bu hiyerarşilerin çeşitli seviyeler arasında güç asimetrilerini içerdiği bilinmektedir (Sidanius ve Pratto, 1999; Van Vugt, Hogan, ve Kaiser, 2008). Güç farklılıkları sadece geniş sosyal bağlama değil; günlük yaşamımıza ve ilişkilerimize de nüfuz eder. Diktatör bir liderin iktidarda kalmak için uğraşıları veya bir yöneticinin yüzlerce çalışanı işten çıkarması gibi durumlar, bu güç farklılıklarının en bariz örnekleridir.

Sosyal ve örgütsel psikoloji alanyazınında güç farklılıkları detaylı olarak incelenmiştir (French ve Raven, 1959; Magee ve Galinsky, 2008; Ng, 1980), çünkü güç, bireyler ve grup düzeylerinde önemlidir. Bireyler, kendi hayatlarını kontrol etmeye ve kişisel hedeflerine ulaşmaya çalışırken (Fiske, 2004;

[1] İstanbul Okan Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi, Psikoloji Bölümü, serin.isiacikk1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6861-2287

Guinote ve Vescio, 2010), çeşitli beceri ve yetkinlikleri devreye girer. Bunlardan biri olan güç, istenen hedeflere ulaşma kapasitesi ile ilgili olarak tanımlanabilir. Gruplar düzeyinde kullanılan sosyal güç, problem çözmeyi, koordine olmayı ve karar almayı kolaylaştırarak toplu hedeflere ulaşmayı sağlar (Boehm ve Flack, 2010; Van Vugt, 2006). Öte yandan, güç, kötüye kullanım ve yolsuzluk ile de ilişkilidir (Kipnis, 1972). Güce sahip olan kişiler kalıpyargıları daha sık kullanabilirler ve bakış açısı alma azalabilir (Galinsky, Magee, Inesi, & Gruenfeld, 2006).

Örgütlerde güç dinamiklerinin daha iyi anlaşılması için sosyal psikolojiden bazı temel kavramları incelemek önemlidir. Bu kavramlar arasında güç türleri, güç kaynakları ve güç ilişkilerinin etkileri yer almaktadır. Gücün türleri arasında zorlayıcı güç, ödüllendirici güç, meşru güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2018). Bu güç türleri, bireylerin ve grupların sosyal ilişkilerinde nasıl etkileşimde bulunduklarını ve hangi stratejilerle güç elde ettiklerini anlamak için kullanılmaktadır.

Örgütlerde Güç Dinamikleri

Bir kişinin gücü nasıl elde ettiği ve sahip olduğu gücü devam ettirmek için hangi davranışlara başvuracağı, az önceki bölümde de ifade edildiği gibi sosyal psikolojik bir konudur. Bu bağlamda, örgütlerdeki güç, bir çalışanın başkaları üzerindeki iradesini uygulama kapasitesidir (French ve Raven, 1959). Güçlü kişiye ne kadar çok insan bağımlıysa, o kişi başkalarının ihtiyacı olan veya istediği bir şeyi o derecede kontrol etmektedir (Robbins ve Judge, 2018). İnsanlar daha fazla seçenek ve alternatife sahip olmaya başladıklarında veya bağımlılık odakları değiştiğinde güçlü kişi gücünü kaybeder. Gücün sıklıkla etik olmayan amaçlar için kullanıldığını da görürüz. Örneğin, astların yöneticilere, terfi, maaş artışı veya müşteri getirme gibi konularda bağımlılıkları olduğunda, güce sahip yöneticiler, kendi çıkarları başta olmak üzere keyfi bazı sebeplerden haksız şekilde terfi vermek veya cinsel taciz gibi etik olmayan davranışlarda bulunabilirler. Bu tarz davranışlara maruz kalmak ve böyle bir iklimde çalışmak, çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını olumsuz etkiler ve yüklü miktarda yasal ücretler ve çalışan devirleriyle örgütleri zarara uğratma potansiyeline sahiptir (Keltner, Gruenfeld, ve Anderson, 2003).

Finansal konular, çalışanların özellikle üstlerine bağımlılıklarında güçlü bir faktördür. Örneğin; günümüzde sayısı giderek artan gig işçilerinin[2] ve freelance çalışanların, işlerine devam edebilmeleri için müşterilerin varlığı gerekmektedir. **Bu şekilde çalışan kişiler, gelirlerini sürekli kılabilmek adına müşterilere bağımlıdır.** Bir grafik tasarımcı düşünelim. Bu grafik tasarımcı, freelance çalışarak çeşitli firmalar ve bireyler için projeler üstlenmektedir. Müşterileri ona projeler verdikçe, gelir elde eder ve finansal olarak ayakta kalabilir. Ancak müşterilerden gelen iş talepleri azalırsa, gelir kaybı yaşar ve bu da finansal güvencesi tehlikeye girer. Bu da finansal güvencesini tehlikeye sokar. Başka bir güncel örnek olarak, Uber sürücülerini ele alalım. Uygulamayı kullanan sürücüler, platform üzerinden müşteri bulup, yolculuk başına ödeme alırlar. Yolcu talebi düştüğünde, kazançları da düşer ve bu da onların mali durumlarını etkiler. Bu durum, müşterileri gig işçileri karşısında güçlü bir yere koyarken, sürücüleri de sosyal psikolojik açıdan müşterilere bağımlı yapar ve müşterilerin, gig işçilerinin koşullarını ve işlerini şekillendirme konusunda büyük bir etkisi olmasına neden olur. Müşteriler, teslim tarihleri, ücretlendirme ve iş tanımları gibi konularda da neredeyse karar verici konumda olduklarından, gig işçileri bu taleplere uyum sağlamak zorunda kalırlar.

Güç konusu ile yakından ilişkili olan yönetim ve liderlik ise bir başka tartışma konusudur. Liderlerin genellikle belli bir güce sahip oldukları düşünülse de, liderlik ve güç birbirinden epistemolojik olarak

[2] Gig işçiler, k**ısa süreli, proje bazlı ya da esnek çalışma düzenlerinde görev alan kişileri ifade eder. Günümüz dünyasında çok yaygın olarak ifade edilen bir sosyal olgu olarak da gig** ekonomisi, bireylerin kısa süreli, geçici veya esnek işler yaptığı ve genellikle dijital platformlar (uygulamalar) aracılığıyla iş bulduğu bir çalışma modelidir. Bu ekonomi modelinde, geleneksel tam zamanlı istihdam yerine proje bazlı veya saatlik işler yaygındır (Economist, 2018). Çevrimiçi terapi uygulamaları ve ulaşım için kullanılan platformlar bunlara örnektir.

farklıdır (Northouse, 2016; Robbins ve Judge, 2018). Güç, bağımlılığı gerektirirken; liderlik, takipçilerin hedefleri ile de bir uyumluluğu gerektirir. Bir diğer fark, etki yönü ile ilgilidir (Yukl, 2013). Güç, takipçilere yönelik aşağı yönlü etkiye daha fazla odaklanır. Bu, daha yatay ve yukarı yönlü ilişkilerin önemini azaltır. Bir diğer fark da liderlikte belli tarzların önemli olduğu görüşüdür. Belli bir tip liderlik ve takipçilerle uyum gibi konular önemli iken, güç, sadece uyum sağlama taktiklerine odaklanmaktadır (Hackman ve Johnson, 2013). Gücün var olabilmesi için bir kişinin veya grubun, diğer kişinin veya grubun değer verdiği kaynaklar üzerinde kontrol sahibi olması gerekir. Güç ilişkileri sadece liderlik pozisyonlarında değil, yaşamın tüm alanlarında mümkündür ve birçok farklı şekilde elde edilebilir (Clegg, Courpasson, ve Phillips, 2006).

Güç Nereden Gelir? Gücün Kaynakları ve Liderlik ile İlişkisi

Güç kaynakları genellikle formel ve kişisel olarak iki kategoriye ayrılır. Formel güç, örgüt içindeki bir kişinin rolünden ve pozisyonundan kaynaklanırken, kişisel güç bireyin becerileri ve özelliklerinden gelir (French ve Raven, 1959). Özellikle, liderlerin, bu güçlerden birini etkili bir şekilde kullanmalarını, takipçilerini etkilemeleri için kritik bir öneme sahiptir. Yine bu güç kaynaklarını kullanarak, takipçiler motive edilir, yönlendirilir ve örgütsel hedeflere ulaşılabilir (Avolio, Walumbwa, ve Weber, 2009; House, 1971). Bir başka deyişle, güç ve liderlik arasındaki bağ, etkin liderlik açısından okunabilir. Gücün etkili bir şekilde kullanılması ve takipçilerin ihtiyaçlarına uygun stratejilerin benimsenmesi, etkin liderlik açısından önemlidir. Ne var ki, gücü kullanan sadece yöneticiler değildir. Bu yüzden, rolden bağımsız olarak da gelen bazı güç türlerinden bahsedilmektedir. Kişiler bu kişisel güce sahipse yine başkalarını kendine bağlayabilir ve istediklerini gerçekleştirme iradesini kullanabilir. Örgütsel davranış açısından gücün kaynaklarını, iki genel gruplamaya (formel ve kişisel) ayırarak cevaplandırabiliriz (French ve Raven, 1959):

Formel Güç

Formel güç, bireyin örgütteki pozisyonuna veya resmi yetkisine dayanan güç türlerini kapsar ve bu güç türleri, bireyin diğer üyeler üzerinde etkili olmasını sağlar.

- **Zorlayıcı Güç:** Diğerlerinin, güç sahibinin hoşnutsuzluğunun olumsuz sonuçlarından çekinmesine dayanır. İşten çıkarılma, istenmeyen işlere atanma veya çalışma arkadaşlarının önünde küçük düşürülme korkusu gibi eylemler ile ilişkilidir. Üretim bandındaki bir ekip lideri, çalışanlara belirli bir üretim hedefini tamamlamaları konusunda baskı yaparak, aksi halde işten çıkarılacakları tehdidinde bulunabilir. Bu durumda işçiler, istenmedikleri sonuçlardan kaçınmak için yöneticinin taleplerine uyarlar.
- **Ödüllendirici Güç:** Bir bireyin, diğer bir örgüt üyesini istenen bir sonuca ulaşması durumunda ödüllendirme yetkisine veya kapasitesine dayanır. Satış departmanı müdürü, en yüksek satışları gerçekleştiren çalışanlara prim veya tatil hediye çekleri vererek performanslarının artmasını teşvik edebilir. Bu ve benzeri ödüller, yöneticinin ödüllendirici gücünü göstermektedir.
- **Meşru Güç:** Bir bireyin pozisyonunun, ona belirli haklara, ayrıcalıklara ve yetkilere sahip olma meşruiyeti verdiği anlamına gelir. Bir örgütün, hiyerarşideki en üst düzeydeki yöneticisi, örgütteki stratejileri ve politikaları belirlemek ve bunları çalışanlara iletmek için resmi bir otoriteye sahiptir. Bu meşru güç nedeniyle, çalışanların, yöneticinin yönlendirmelerine ve kararlarına uymaları beklenir.

Kişisel Güç

Kişisel güç, bireyin sahip olduğu kişisel özellikler ve beceriler yoluyla başkaları üzerinde etkili olmasını sağlayan güç türlerini kapsar.

- **Uzmanlık Gücü:** Bir bireyin, belirli bir alanda uzmanlığa sahip olması ve bu uzmanlığını diğerlerine sunduğunda güç elde etmesi anlamına gelir. Yazılım veya bilgi teknolojileri konusunda uzman biri, şirketteki diğer çalışanlara karmaşık sorunlarını çözmede yardımcı olabilir. Benzer şekilde, bir akademisyen, uzmanlık alanına göre bir güce sahiptir. Diğerleri (öğrenciler, çalışanlar, meslektaşlar gibi), uzmanlık sahibi oldukları alanda, bu kişilerin görüşlerine ve önerilerine dayanabilirler.
- **Karizmatik Güç:** Bir bireyin karizması, liderlik tarzı ve kişisel çekiciliği nedeniyle bir takipçi kitlesi oluşturmasıyla ilgilidir. Lider, bunun bir yansıması olarak da, kendine özgü karizması ve hatta ilham verici liderlik tarzıyla ekibini motive ederek onların bağlılığını kazanabilir. Bu tür liderler, vizyoner yaklaşımları ve çekicilikleriyle etkili bir şekilde takipçi kitlesi oluştururlar (Ito, Harrison, Bligh, ve Roland-Lévy, 2020; Özdemir ve Pektaş, 2020).
- **İsteklilik Gücü:** Bir bireyin diğerlerini ikna etme veya etkileme becerisine dayanır. Bir pazarlama yöneticisi, ikna edici iletişim becerileri ve yaratıcı kampanyalarıyla müşterileri etkiler ve markalarına bağlılık oluşturur. Bu yönetici, diğerlerini fikirlerine ikna etme yeteneğiyle güç elde eder.

Güç kaynaklarının anlaşılması, liderlerin ve yöneticilerin hangi stratejilerle güç elde edebileceğini ve bu gücü nasıl kullanabileceğini anlamalarına yardımcı olur. Yukarıda da bahsedildiği gibi gücün tek bir kaynağı yoktur. Gücün kaynakları arasında uzmanlık gücü, karizmatik güç, zorlayıcı güç, ödüllendirici güç ve meşru güç bulunmaktadır (French ve Raven, 1959). Bu güç kaynakları, örgütlerdeki liderlerin ve yöneticilerin etkili bir şekilde gücü kullanmalarını sağlayabileceği gibi, yönetici rolü olmayan çalışanların da diğerlerini etkilemelerine sebep olabilir. Güç, öte yandan, örgütlerdeki etik davranışları etkileyebilir. Örneğin, güçlü bir lider, kaynakları kötüye kullanma veya astlarını manipüle etme eğiliminde olabilir. Bu durumda, güç sahibi olan kişi etik olmayan davranışlara başvurabilir ve bu da organizasyon içinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Robbins ve Judge, 2018).

Gücün Yansıması: Örgütlerde Politika ve Kullanım Alanları

Örgütlerdeki politik davranışlar, bireylerin ve grupların çıkarlarını korumak ve hedeflerine ulaşmak için başvurdukları taktikler ve stratejilerdir (Mintzberg, 1983). Politik davranışlar, örgütlerdeki güç ilişkilerini ve dinamikleri şekillendirir (Moorhead ve Griffin, 2010). Politik davranışlar, genellikle iki ana kategoride incelenir; *kişinin kendisine yönelik politik davranışlar ve örgütsel politik davranışlar. Kişinin kendisine yönelik politik davranışlar,* bireylerin kendi çıkarlarını korumak ve ilerletmek için başvurdukları taktiklerdir. *Örgütsel politik davranışlar* ise, örgütün çıkarlarını korumak ve hedeflerine ulaşmak için kullanılan stratejilerdir. Politik davranışların kullanım alanları arasında, terfi almak, kaynakları kontrol etmek, karar alma süreçlerini etkilemek, bilgiye erişimi kontrol etmek ve örgütsel değişiklikleri yönlendirmek yer alır (Robbins ve Judge, 2018)

Örgütlerdeki politika, kişideki gücün varlığını sürdürebilmesi ile ilişkilidir. Gücü elde etmek kadar, elde edilen gücü devam ettirmek ve onu kaybetmemek de, çalışanlar açısından önemli olabilmektedir. Gücü devam ettirmek için başvurulan davranışlar, genellikle politik taktikler ve stratejilerdir (Pfeffer, 1981).

Gücü korumak için başvurulan bazı yaygın politik davranışlar arasında şunlar yer alır:

- **İttifaklar Oluşturmak:** Gücü korumak ve artmasını sağlamak için gücü olan diğer kişiler veya gruplarla ittifaklar kurmak olarak açıklanabilir. Bir yönetici, endüstri içindeki diğer şirketlerle stratejik ortaklıklar kurarak kendi konumunu güçlendirebilir.
- **Bilgi Kontrolü:** Diğerlerinin bilgiye erişimlerini kontrol ederek ve var olan doğru veya yanlış bilgileri stratejik olarak kullanarak gücü korumak ile ilişkilidir. Bir finansçı, güncel ve doğru piyasa bilgilerine erişimi olan kişilerle ve kurumlarla ilişki kurarak yatırım kararlarında önemli bir avantaj elde edebilir.
- **Manipülasyon:** Diğer bireylerin algılarını ve davranışlarını çeşitli yollarla manipüle ederek gücü korumak veya artırmaktır. Bir kamuoyu araştırmacısı, anket sonuçlarını, subjektif ve kendi istediği şekilde yorumlayarak toplumun algısını yönlendirebilir ve politikacıların seçilme şanslarını artırabilir.
- **Ödüllendirme ve Cezalandırma:** Gücü korumak için birçok farklı ödüllendirme ve cezalandırma taktiklerini kullanmak olarak tanımlanabilir. Bir lise müdürü, öğretmenlerin öğrenci başarılarını artırmaları durumunda çeşitli teşvikler sunabilir, aksi olması durumunda, yetersiz performanslarından dolayı disiplin cezaları uygulayabilir.
- **Görünürlük ve Etki:** Gücü korumak için kendini ve başarılarını görünür kılmak ve böylece etki alanını genişletmektir. Bir genel müdür, medya aracılığıyla yaptığı açıklamalar ve sektördeki diğer etkinliklere katılımlarıyla şirketin performansını ve vizyonunu kamuoyuna göstererek yatırımcıların güvenini sağlamayıp kamuoyu üzerinde pozitif bir algı yaratmaya çalışabilir.

Bu davranışlar, gücü devam ettirmek ve artırmak için kullanılan stratejilerdir (Omisore ve Nweke, 2014; Robbins ve Judge, 2018). Gücü korumak, liderlerin ve yöneticilerin etkili bir şekilde örgütsel hedeflere ulaşmalarını sağlar.

Politik Davranışın Nedenleri ve Sonuçları

Politikanın objektif olarak ölçülemez olmasından dolayı, araştırmalar, örgütlerdeki politika ve politik davranışların neden ve sonuçlarını anlamak için, *algılanan politika* üzerinde tartışma yürütmüşlerdir. Çalışanların politika algıları, iş yerindeki diğer çalışanların davranışlarını kendi çıkarlarını düşünerek mi yoksa genel faydayı gözeterek mi yaptıklarına dair kişisel değerlendirmeleridir (Ferris, Harrell-Cook ve Dulebohn, 2000). Bu bağlamda da, Ferris, Russ ve Fandt'ın (1989) örgütsel politika algıları modeli, gözlemlenen politik davranışların nedenleri ve sonuçlarını inceleyen araştırmalar için önemli olarak değerlendirilmektedir (Meisler, Vigoda-Gadot ve Drory, 2017). Model, politik davranışa sebep olan koşulları oluşturan öncüllere (örneğin; kişisel, iş/iş ortamı ve örgütsel etkiler) ve çeşitli çalışan ve organizasyonel sonuçlara uyarlanabilmektedir (örneğin; stres, işten ayrılma niyeti, iş tatmini; Chang, Rosen ve Levy, 2009). Elbette, her grup ve örgüt eşit derecede politik değildir. Bazı kurumlarda, zamana bağlı olarak da politik davranışlar artabileceği gibi, genel olarak örgütlerdeki politika ve politik davranışları arttıran belli sebepler ve bunların sebep olduğu bazı sonuçlar vardır. Genel olarak, politik davranışa neden olan öncüller aşağıdaki listede sunulmuştur (Robbins ve Judge, 2018):

1.Bireysel faktörler: Belirli kişilik özellikleri ve bireysel ihtiyaçlar gibi faktörlerin politik davranışla ilişkili olabileceği belirlenmiştir. Özellikler açısından, yüksek öz-izlem kapasitesine sahip, iç kontrol odağı yüksek olan ve güce fazlaca ihtiyaç duyan çalışanların politik davranışlarda bulunma olasılığı daha yüksektir. Yüksek öz- izlem kapasitesine sahip bireyler, sosyal çevreden gelen uyaran ve ipuçlarına daha duyarlıdır. Sosyal uyum düzeyleri yüksektir ve politik davranışlarda daha

beceriklidirler. İç kontrol odağına sahip bireyler ise, kaderlerini ve çevrelerini kontrol edebileceklerine inandıkları için daha proaktif bir tutum takınır ve durumları kendi lehlerine çevirmeye çalışırlar.

Bir bireyin, kurumu için gösterdiği çaba(yatırımı) ve bunun sonucundaki beklentisi de yine politik davranışlarını etkilemektedir. Örneğin; çalışan, kurumundan gelecekte daha fazla fayda bekliyorsa ve işini kaybetmesi durumunda kaybedecek çok şeyi varsa, meşru olmayan yöntemlere ve eylemlere başvurma olasılığının daha düşük olması beklenir. Diğer yandan, bir kişi ne kadar fazla alternatife sahipse (farklı iş fırsatlarının varlığı da buna dahildir), politik davranışlarda bulunma olasılığı o kadar yüksektir.

Tüm bunlar dışındaki bir faktör olarak, bazı bireyler politik davranışlarda bulunma konusunda bir eğilim ve beceriye sahiptirler. Bu tür bireyler, kişilerarası etkileşimleri iyi okurlar, davranışlarını durumun getirdiği ihtiyaçlara göre ayarlarlar ve sosyal ağlar kurup onları geliştirebilirler. Bunların bir getirisi olarak **da** politik çabaları sonucunda kendileri açısından olumlu çıktılara ulaşabilirler.

2.Örgütsel Faktörler: Bireysel farklılıklar, politik davranışlar açısından önemini korusa da, bulgular, durumlar ve bağlamlar gibi belirli sosyal faktörlerin, örgütlerde politikaya yol açtığını ortaya koymaktadır. Örgütteki kaynaklar azaldığında, mevcuttaki kaynak dağılımı değiştiğinde ve terfi fırsatları gibi ödül olasılıkları olduğunda, politik davranışların ortaya çıkması daha da olasıdır. Özellikle, kaynakların azaldığı durumlarda, insanlar sahip olduklarını korumak için politik davranışlarda bulunabilirler. Kaynakların dağıtım ve tahsilini etkileyen örgütsel bazı değişim durumları da çatışmayı teşvik ederek politik davranışları artırır. Kurumdaki düşük güven ortamı, rol belirsizliği, belirsiz performans değerlendirme sistemleri, yüksek performans baskısı ve kendi çıkarlarını gözeten üst düzey yöneticilerle karakterize edilen örgüt kültürü ve iklimi, politik davranışların üreme alanlarını oluşturur.

Güç ve Politik Davranışların Etkileri

Örgütlerde politika olgusu, farklı disiplinlerden birçok araştırmacının ilgisini çekmektedir (Teimouri, Arasli, Kiliç, ve Aghaei, 2018). Politik davranışlar hem bireyler hem de örgütler üzerinde çeşitli etkiler yaratabilir. Pozitif etkiler arasında, bireylerin kariyerlerinde ilerlemesi, etkili liderlerin ortaya çıkması ve örgüt içi sorunların yaratıcı çözümlerle aşılması yer alır. Buna karşılık, düşük iş tatmini, yüksek çalışan devri, artan çatışmalar ve genel olarak örgütsel performansın düşmesi şeklinde sonuçlar da görülebilir (Ferris, Frink, Bhawuk, ve Gilmore, 1996; Robbins ve Judge, 2018).

Örgütlerde Güç ve Politikanın Yönetimi sle İlgili Son Sözler

Sonuç olarak, örgütlerdeki güç ve politika, hem bireyler hem de kurumlar için karmaşık ve çok yönlü dinamiklerdir. Güç ve politik davranışların bilinçli bir şekilde yönetilmesi, sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak için kritik öneme sahiptir. Güç ve politikayı anlamak ve etkili bir şekilde yönetmek, liderlerin ve yöneticilerin örgütlerinde başarıyı yakalamaları için gereklidir.

Kaynakça

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology, 60*, 421-449.

Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik örgütsel güç kuramlarından Clegg'in 'Güç Devreleri'yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi, (3),* 109-121.

Chang, C., Rosen, C., & Levy, P. (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain, and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 779-801. https://doi.org/10.5465/amj.2009.44635590.

Clegg, S., Courpasson, D., & Phillips, N. (2006). *Power and Organizations*. Sage Publications.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science, 2*(3), 201-215.

Ferris, G., Russ, G., & Fandt, P. (1989). Politics in organizations. In R. Giacalone & P. Rosenfeld (Eds.), *Impression management in the organization: 143-170*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Ferris, G. R., Frink, D. D., Bhawuk, D. P. S., & Gilmore, D. C. (1996). Political Behavior in Organizations: A Review and Research Agenda. *Journal of Management, 22*(1), 43-65.

Ferris, G. R., Harrell-Cook, G., & Dulebohn, J. H. (2000). Organizational politics: The nature of the relationship between politics perceptions and political behavior. In Research in the Sociology of Organizations (Vol. 17, pp. 89-130). Emerald Group Publishing Limited.

French, J. R. P., & Raven, B. (1959). "The bases of social power." In D. Cartwright (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 150-167). Institute for Social Research.

Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American Psychologist, 48*(6), 621-628. https://doi.org/10.1037/0003-066X.48.6.621.

Hackman, M. Z., & Johnson, C. E. (2013). *Leadership: A Communication Perspective* (6th ed.). Waveland Press.

Hofstede, G. (1980). Culture's consequences: International differences in work-related values. *Sage Publications*.

House, R. J. (1971). A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321-339.

Ito, A., Harrison, J., Bligh, M., & Roland-Lévy, C. (2020). A follower-centric perspective on charismatic leadership: An integrative review and agenda for future research. *Routledge International Handbook of Charisma,* 324-336.

Keltner, D., Gruenfeld, D. H., & Anderson, C. (2003). Power, approach, and inhibition. *Psychological Review, 110*(2), 265-284. https://doi.org/10.1037/0033-295X.110.2.265

Magee, J. C., & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals, 2*(1), 351-398.

Meisler, G., Vigoda-Gadot, E., & Drory, A. (2017). Stress, psychological strain, and reduced organizational effectiveness: The destructive consequences of the uses of intimidation and pressure by supervisors. In C. Rosen & P. Perrewé (Eds.), *Research in occupational stress and well-being: Power, politics, and political skill in job stress: 51-80*. Bingley, UK: Emerald.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. Prentice-Hall.

Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2010). Organizational Behavior: Managing People and Organizations (9th ed.). South-Western Cengage Learning.

Ng, K. Y. (1980). A factor analytical study of the bases of supervisory power. *Organizational Behavior and Human Performance, 26*(3), 439-456.

Omisore, B. O., & Nweke, A. N. (2014). The influence of power and politics in organizations (Part 1). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4*(7), 164-183.

Özdemir, M., & Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo karizmatik liderlik ölçeğinin türk kültürüne uyarlama çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(1), 2-18.

Pfeffer, J. (1981). Power and Politics in Organizations. *In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), Research in Organizational Behavior, Vol. 3* (pp. 301-337). JAI Press.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson.

Sidanius, J., & Pratto, F. (1999). *Social dominance: An intergroup theory of social hierarchy and oppression*. Cambridge University Press.

Teimouri, R. B., Arasli, H., Kiliç, H., & Aghaei, I. (2018). Service, politics, and engagement: A multi-level analysis. *Tourism Management Perspectives, 28*, 10-19. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2018.07.005

The Economist. (2018, October 4). Worries about the rise of the gig economy are mostly overblown. *The Economist*. Retrieved from https://www.economist.com/finance-and-economics/2018/10/04/worries-about-the-rise-of-the-gig-economy-are-mostly-overblown

Van Vugt, M., Hogan, R., & Kaiser, R. B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist, 63*(3), 182-196. https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.3.182

Yukl, G. A. (2010). *Leadership in Organizations* (7th ed.). Pearson Education.

ON İKİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE TAKIM ÇALIŞMALARI

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet ÇELİKYAY[1]

Son yirmi yıldır özellikle iletişim, savunma, ulaşım, araştırma ve bilgi teknolojisi alanlarında büyük ilerlemeler yaşanmaktadır. İlerleyen teknoloji, konut projelerinden, uluslararası uzay istasyonu projelerine kadar farklı ölçekte, büyük emek ve sermaye gerektiren kompleks ve riskli proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte tüm dünyada, proje ve takım çalışmalarının şirketlerin iş hedeflerine erişmeleri için en önemli araçlardan biri haline geldiği görülmektedir. Bunun nedeni olarak çağdaş işletmeler arasında proje yönetimi yaklaşımının kullanımına olan ihtiyacın hızla artmakta olmasının yattığı ifade edilmektedir (Seiler vd., 2012). Apple'ın kurucusu Steve Jobs'ın 1998'de bir iş dergisinde yayınlanan *'İş dünyasındaki başarıların arkasında hiçbir zaman tek bir insan olmamıştır. Tüm başarıların arkasında bir takım bulunur''* sözü takım çalışmalarının ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

14.1. Takım,Grup Kavramları ve Arasındaki Farklar

Örgütsel davranış alanında, işletmelerdeki insan ögesinin birey yerine grup temelinde incelenmesi 1930'lu yılların başlarındaki Hawthorne deneyleriyle başlamıştır. 1950'li yılların sonlarına doğru Deming, Juran ve Dr. Ishikawa'nın toplam kalite yönetimi uygulamalarının küresel olarak ilgi görmesi sayesinde takımlar üzerine yapılan araştırmaların sayısı artmıştır (Ghalip, 2009). Artık her sektörden yenilikçi ve rekabetçi şirketlerinin çalışmalarının büyük bir oranda grup veya takım çalışmalarına dayanmakta olduğu ve takımların örgütsel öğrenmenin ve yenilikçiliğin temel bir unsuru haline geldiği görülmektedir (Babnik vd., 2014).

Costanzo ve Tzoumpa'ya (2008), göre takımlar, üstlendikleri ortak amaç ve hedefler doğrultusunda sorumluluğu ortaklaşa paylaşan, birbiriyle etkileşim ve iş birliği içerisinde çalışan bireyler topluluğu olarak ifade edilmiştir. Takım ile grup terimleri genellikle eş anlamlı olarak birbirleri yerine kullanılmakta,ancak bu iki kavram arasında önemli farklar bulunmaktadır. Grup, karşılıklı etkileşim içerisinde olup birbirlerine bağlı bireylerden oluşan, önceden belirlenmiş hedefleri veya görevleri başarmak için bir arada çalışan, iki ya da daha fazla bireyi ifade etmektedir. Takım ise özel bir grup türü olup ortak bir amaç etrafında birleşmiş, bir görev ya da hedefin gerçekleştirilebilmesi için çalışan ve birbirlerini tamamlayıcı yeteneklere sahip bireylerden oluştuğu belirtilmektedir (Günsel, 2008; Akgün vd., 2004; Paulus, 2000; Katzenbach ve Smith, 2004). Birçok çalışmada genel olarak takımların, birbirlerinden ayrı tecrübeye, eğitime, yeteneğe ve davranışa sahip olan bireysel çalışanların ortak bir hedefe ulaşılmasına dönük çalışmalar sergiledikleri koordineli bir oluşum olarak ifade edilmektedir. Tablo 14.1'de iki kavram arasındaki farklılıklar belirtilmeye çalışılmıştır. Tüm takımlar insan gruplarından oluşsa da tüm gruplar takım değildir. Takım üyeleri ortak bir hedef doğrultusunda birlikte çalışmalıdır, oysa grubun üyeleri yalnızca ortak ilgi alanlarını veya özellikleri paylaşırlar.

[1] İstanbul Kent Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, mcelikyay@gmail.com, ORCID: 00000-0003-4243-896X

Rekabetçi, dinamik ve küreselleşen günümüz iş hayatında kompleks sorunların hızlı ve optimum şekilde çözümü için bireylerin çaba ve yeteneği yetersiz kalmaktadır. Görevlerin gerektirdiği farklı bilgi, yetenek, deneyim ve uzmanlık becerilerine sahip çalışanların bir araya getirilmesi için takım çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır. Örgütler belirledikleri performans hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının yetkinlik, bilgi ve takım çalışmasına yatkınlıklarına göre oluşturacakları takımlar sayesinde, takımın her bir üyesinin etkinlik ve verimliliğinin toplamından çok daha büyük değerde etkinlik ve verimliliğe ulaşabilmeyi sağlayabildikleri ifade edilmektedir (Barczak vd., 2010).

Tablo 14.1. Grup ve Takım Farklılıkları

GRUP	TAKIM
Güçlü, tam odaklanmış liderlik	Paylaşılmış liderlik rolleri
Bireysel hesap verebilirlik	Bireysel ve ortak hesap verebilirlik
Grubun amaçları ile organizasyonun amaçları aynı	Takımın kendi belirlediği amaçlar
Bireysel çalışmaların çıktıları esas	Ortak ve bağımlı çalışma gerektiren çıktılar esas
Etkin yürütülen toplantılar	Ucu açık tartışmalar, sürekli müzakere ve aktif problem çözme toplantıları
Verimliliğin dolaylı yollarla ölçümü söz konusu (finansal performans artışı vb.)	Performansın, ortak yapılan çalışma sonucu ortaya çıkan ürünün değerlendirilmesi ile direkt olarak ölçümü
Tartışma, fikir belirtme ve yetki devri söz konusu	Tartışma, fikir belirtme ve gerçek işi birlikte yapma
Üyelerin bireysel performansları toplamına dayalı	Üyelerin kolektif ve birbirlerine bağımlı faaliyetlerine dayalı

Kaynak: Akgün vd., 2004

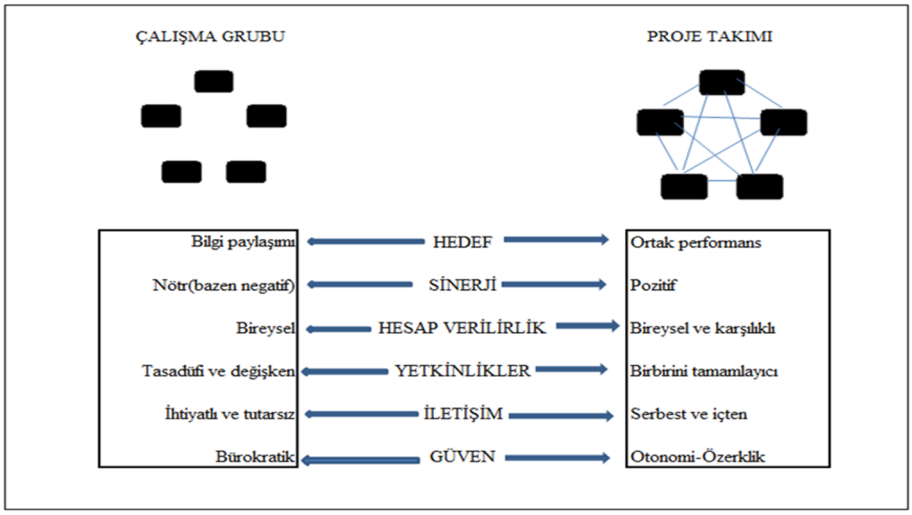
Takımlar, bireyleri birlikte çalışma yapabilir olarak bir araya getirerek hem örgütlerin iş hedeflerine ulaştırılmasını hem de üyelerinin profesyonel ve marka değerinin yükseltilmesini sağlayan bir organizasyonel araç olarak görülebilir. İlave olarak takımların, çalışanların aidiyetinin arttırılması, yaratıcılıklarının ve yenilikçiliklerinin teşvik edilmesinde bir insan kaynakları stratejisi olarak kullanılabileceği de ifade edilmektedir (Rasmussen ve Jeppesen, 2006).

14.2. Proje Takımları

Takımlar, tüm üretim ve hizmet sektörleri içinde üretim, hizmet, proje, yönetim, operasyon ve danışmanlık takımları gibi altı biçimde yer almakta ve buralarda takım çalışmaları genellikle proje yönetimi metotlarının uygulanmasıyla gerçekleştirilmektedir (Babnik vd., 2014; Auch ve Symth, 2009). Takım çalışmalarının öneminin anlaşılması proje çalışmalarının daha fazla gündeme gelmesine yol açmıştır. Projeler, farklı disiplinlerden gelen uzmanlıkları, amaçları ve yetenekleri farklı çalışanların organize çalışması ile önceden belirlenmiş maliyet, zaman ve kalite kısıtlamaları çerçevesinde hayata geçirilirler (Bubshait ve Farooq, 1999). Proje çalışmaları;

1. Belirli faydalar elde etmek için iyi tanımlanmış son teslimatlar, sonuçlar veya ürünleri içeren bir Amaç,
2. Daha önce yapılandan farklı bir şey yapılması, tek seferlik ve bir daha asla tam olarak tekrarlanmayacak bir aktivite olmasıyla Benzersizlik,
3. Hedefe planlanmış bir zaman çerçevesinde ulaşmayı amaçlayan Geçici bir yapılanma,
4. Farklı organizasyon ve iş birimlerinden gelen insanları ve diğer kaynakları kullanmasıyla Takım çalışması ve
5. Her projenin benzersiz olduğu göz önüne alındığında ise Bilinmezlik ve risk gibi özellikleriyle diğer operasyonel veya rutin çalışmalardan ayrılırlar.

Bu bağlamda proje çalışmalarının başarısında takım seviyesinde yapılan çalışmalar çok daha önemli hale gelmektedir. Proje yapmak bir takım işi olup, proje yönetimi bireylerden veya gruplardan bir ekip oluşturup ortak hedefe yönlendirmek anlamına gelmektedir. Proje takımları, proje büyüklüğü ve çalışan sayısına bağlı olarak sürekli ve tam zamanlı proje takımlarından, örgütün mevcut işlevsel birimlerden sağlanan kısmi veya tam zamanlı kaynaklara sahip projelere kadar farklılaşabilmektedir. Proje takımları ve çalışma grupları karşılaştırması Şekil 14.2.'de sunulmaktadır.



Şekil 14.2. Çalışma Grubu ve Proje Takımı Karşılaştırması

Kaynak: Ghalib, 2009

14.3. Takımlarda Etkililik ve Yapısal Bağlam

Takım etkililiği konulu çalışmalarda ele alınan örgütsel bağlam (yapı), takımların etkinliğini belirleyen en önemli konulardan biri olarak görülmektedir. Genel olarak etkili takımlar için sinerji, hedef, gayret, örgütsel yapı ve iklim gibi özelliklerin temel olarak alınması gerektiği belirtilmektedir. Etkili takımlar kaynaklarının en optimal şekilde, görev veya iş takvimine göre yayılarak kullanıldığı ve en üst seviyede iş sonuçlarına erişen takımlardır. Etkili takımların en temel özellikleri Tablo 14.3'te sunulmaktadır.

Tablo 14.3. Etkili Takımların Özellikleri

1	Aciliyet ve yönlendirilmeye duyarlılık
2	İşlerin çoğunun projenin başlangıcında yapılması
3	Takım çıktıları için paylaşılmış sorumluluk
4	Karar alma ve problem çözmede etkili yaklaşımlar
5	Takım üyelerinin arasındaki yüksek derecedeki bağlılık ve güven
6	Takım üyelerinin bireysel ihtiyaçlarının karşılanmasındaki memnuniyet
7	Takım üyeleri arasında dayanışma
8	Liderlik, farklılıklarla yüzleşme ve çatışma çözebilme yeteneği
9	Azınlıkta kalan görüşlerle etkili ilgilenme
10	Yüksek derece iletişim örgüsü
11	Ortak hedeflere odaklanma
12	Bireysel ve grup hesap verilirliği
13	Yüz yüze iletişimin genellikle kullanımı
14	Periyodik grupsal faaliyetler (toplantı, başarı kutlamaları, kısıtlamaları kaldırma)

Kaynak: Ghalib, 2009

Örgütsel bağlam veya yapı, takımdan beklenen işlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran yada zorlaştıran kapsayıcı yapılar ve çevresel sistemler olarak görülmektedir. Ghoshal ve Bartlett'a (1994) göre örgütsel bağlam, hem bireysel veya kolektif olarak takım hatta örgüt seviyede çalışanların davranışları şekillendiren önemli bir etken olarak belirtilmektedir. Yapısal bağlam, örgüt veya takım içinde teşvik ve kariyer yönetimi gibi belli sistem ve süreçlerin yanısıra kültür, iklim ve disiplin gibi soyut özellikleri de kapsamaktadır (Gibson ve Birkinshaw, 2002). Bu açıdan örgütsel yapılardan biri olan takımları gerçek anlamda etkili takım haline getiren bağlam (yapı)'ın alt boyutlarının, örgütlerin üyelerini belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmaları için gerekli *Disiplin ve Stres*, iş birliği içeren kolektif duyguların paylaşıldığı bir çalışma ortamının oluşmasının sağlanabilmesi için gerekli *Destek ve Güven'*in olabileceği ileri sürülmektedir (Ghoshal ve Bartlett, 1994; Çelikyay, 2019).

14.3.1. Disiplin

Disiplin, Latince *öğrenci* anlamına gelmekte olup Oxford sözlüğüne göre, "itaatsizliği düzeltmek için cezayı kullanarak insanları kurallara veya davranış kurallarına uymaları konusunda eğitme veya zihni veya bedeni eğitmenin veya davranışlarını kontrol etmenin bir yöntemi *ve b*unun gerekli olduğu bir faaliyet alanı, zihni ve karakteri geliştirme ve uygun, düzenli davranış duygusunu aşılama ve buna uygun davranmak veya hareket etmek için eylem eğitimini vermeyi amaçlayan talimat veya öğretim" olarak tanımlanmaktadır. Disiplin, kendilerinden beklenen standartları karşılamak için örgüt üyelerinin gönüllü çabalarını teşvik eden bir özelliktir. Performans ve davranış standartları ile hızlı bir geribildirim sisteminin kurulması ve yaptırımların tutarlılık içerisinde uygulanmasının örgütsel düzeyde bir disiplininin oluşması yönünde katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Ayrıca disiplin, takımları oluşturan temel bir kavram olarak çalışanların yeteneklerini arttırmaya yardımcı olan ve çalışanın kendi kendine uyguladığı bir eğitim ve deneyim süreci olarak da ifade edilmektedir (Ghoshal ve Bartlett 1994; Katzenbach ve Douglas,2005). Sonuç olarak disiplin, takım üyelerinin görevlerini yaparken ortaya çıkabilecek sıra dışı gelişmeler karşısında çalışma programına ve amaçlarına uygun hareket edebilmelerini ve takımın hedeflerine erişmelerini sağlamada gerekli bir takım ikliminin oluşmasına destek olmaktadır.

14.3.2. Stres

Stres, bireyler veya takım üyelerinden beklenen görevlerin başarılmasını kolaylaştıran bir uyarıcı ve iş hedeflerine ulaşılmasında tarafları gönüllü çabalar göstermeleri için duygusal olarak tetikleyici bir öge olarak ifade edilmektedir (Zahavy ve Freund, 2007). Stresin örgüt ve takım içinde bir görev başarım tutkusunun, ortak paylaşılan bir takım kimliğinin ve bireylerin katkısının arttırılması gibi niteliklere sahip bir çalışma ortamının oluşturulmasını kolaylaştırdığı ifade edilmiştir (Ghoshal ve Bartlett,1994). Stres'in her seviyede ve yapıda ilave olarak rekabetçi alanlardaki çalışma ortamlarında daha büyük fiziksel ve psikolojik sonuçlara neden olduğu bilinmektedir. Stres yalnızca bireysel olarak hissedilen bir olgu olmayıp, takım üyelerini de kollektif olarak etkilemekte olduğu ifade edilmektedir (Tai, 2012). Takım stresi bir bütün olarak takımı etkileyen ve takım ortamında algılanan şartlara ve koşullara (örneğin iş yükü, takım boyutu veya zaman baskısı) ile ilişkili bir stres türü olarak tanımlanmaktadır. Stres özellikle yeni ürün geliştirme takımlarında bireyselden daha çok takım olarak hissedilen ortak bir olgu olarak kabul edilmektedir. Özellikle yeni ürün ve hizmet geliştirmeye dönük projelerde yüksek düzeyde teknolojik karmaşıklık, süreç ve çevresel belirsizliklerden kaynaklı olarak takım üyeleri hem bireysel hem de toplu olarak takım stresini deneyimleyebilmektedirler.

14.3.3. Güven

Güven, ilgili yazında üzerinde fazlasıyla çalışılmış, farklı düzeylerde ve şekillerde ele alınmış olup bireysel olarak güven, diğer insanların niyetleri ve davranışlarını temel alan psikolojik bir durum olarak

kavramsallaştırılmaktadır (Wong vd.,2006). Güven, diğer insanların beklendiği gibi davranacağı ve fırsatçı olmayacağına dair birey tarafından oluşturulan bir beklenti olarak da ifade edilmektedir (Barczak vd.,2010). İş yaşamında güvenin, çalışanların birbirleriyle fedakârlık, erdemlilik, vicdan, nezaket ve centilmenlik içinde olumlu ilişkiler geliştirebilmesi ile ilgili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca çalışanların herhangi bir olumsuz eleştirilme ve kınanmaya uğrama korkusu olmadan gerçek görüş ve duygularını samimi bir şekilde ifade edebildiği ve açıkça desteklediği veya eleştiri yapabildiği bir ortam güvenli bir çalışma ortamını tarif etmektedir (Wong vd., 2006; Barczak vd., 2010). Güven, çalışanların ilişkilerinde gizli tarafların azaltılması, açıklığın arttırılması, iletişimin iyileştirilerek bilgi paylaşımının artırılması ve iş kaynak maliyetlerini azaltılması için bir ortam oluşmasını sağlayabilmektedir. Buna ilave olarak güvenin takım üyelerinin birbirlerine olan bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyen yapısal bir unsur olduğu belirtilmektedir (Ghoshal ve Bartlett, 1994).

Takım düzeyinde güven ise, takım üyelerinin birbirlerine olan güvenin derecesi olarak tanımlanmış olup, takım üyeleri arasındaki güvenin sosyal iletişim yolu ile geliştirilebileceği ifade edilmiştir. Başka bir ifade ile takım güveni, her bir takım üyesinin bireysel veya takım seviyesinde, takım görevi yapılırken diğer takım üyelerinin eylemlerinden zarar görmeyeceğine hususunda iyi niyetli hisler beslendiği ve bu duygunun ortak olarak deneyimlendiği bir ortamı işaret etmektedir. Bir takımda güven sorunu oluşması durumunda bu takımın etkinliği, psikolojik güvenliği ve çatışma yönetimi gibi takım verimliliğini etkileyen kritik faktörler de olumsuz olarak etkilenebilecektir. Aksine birbirlerine güvenen takım üyelerinden oluşan takımlar ve örgütler içinde, bireylerin kalma olasılıklarının daha yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Al-Rais, 2011).

14.3.4. Destek

Örgütsel destek, çalışanların örgüt değerlerinin kendi mutluluk ve refahlarına ne ölçüde katkı sağladığı ve koruduğuna dair genel kanaatlerini ifade etmektedir (Lima vd., 2013). İlgili yazında örgütsel desteğin takım oluşumundan, dağıtılmasına kadar yaşanan süreçte çok büyük etkisi olduğu ve çalışanlar açısından, örgütün temsilcisi olarak bu desteği ortaya koyan yöneticilerden alınan desteğin birey ve takım için çok daha önemli olduğu belirtilmektedir (Peng,2015). Üst yönetim desteği, yöneticilerin çalışanların örgüte olan katkılarının değerinin farkında olmaları ve onların mutluluğunu gözetmeleri anlamına da gelmektedir (Peng, 2015). Oluşturacağı olumlu güven ortamı sayesinde takımın her bir üyesini diğer üyeye herhangi bir olumsuz duygu taşımadan, samimi duygular ile yardım etmeye ve onların takdirini kazanmaya teşvik eden takım desteği veya yönetim desteğinin, işbirlikçi bir takım iklimi oluşturma noktasında hayati bir rol üstlendiği ifade edilmektedir (Ghoshal ve Bartlett, 1994).

14.4. Takım Oluşturma

Takım oluşturma, örgütlere sunulan ve takım performansını artırmayı amaçlayan çok çeşitli etkinlikleri içermekle birlikte çalışanları bireysel işçilerden ziyade birbirine bağlı bir ekibin üyeleri olarak gören bir iş tasarımı felsefesidir (Fapohunda, 2013:1). Her ortamda önemli bir faktör olan takım oluşturmanın odak noktası, üyelerin bireysel yeteneklerinin, pozitif iletişimin, liderlik becerilerinin kullanılması ve sorunları çözmede üyelerin birlikte yakın çalışma yeteneğini sağlayabilmek için en iyi takım üyesi bileşimini ortaya çıkarma konusunda uzmanlaşmaktır (Fapohunda, 2013:1). Akademik yazında, takım çalışmasının etkilerinin (hem olumlu hem de olumsuz), örgütün kültürü ve iklimi, takım liderliğinin etkinliği, çalışanların bağlılığı, ücret ve ödül sistemi ve çalışanların özerklik düzeyi dahil olmak üzere birçok faktöre bağlı olduğunu göstermektedir. Bir örgütte takım oluşturma ihtiyacının ne zaman ve hangi durumlarda ortaya çıktığını gösteren çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler arasında, rekabetin yüksek olduğu sektörlerde çok hızlı ürün ve hizmet üretim baskısı, yöneticiye karşı olumsuz tepkiler, üretkenliğin azalması, ilgisizlik ve katılım eksikliği, hizmet kalitesiyle ilgili şikayetler,

girişimcilik, hayal gücü ve yenilik eksikliği, karmaşık sorunların çözümü için rutin eylemler sunulması, görevli üyeler arasındaki çatışmalar veya düşmanlık, etkili olmayan çalışan toplantıları, düşük katılım, minimum düzeyde etkili kararlar, yanlış anlaşılan veya gerektiği gibi yerine getirilmeyen kararlar, görevlerle ilgili kafa karışıklığı, kaçırılan sinyaller ve belirsiz ilişkilerin yanı sıra ayrımcılık veya adam kayırma şikayetleri vs. sayılabilmektedir. Takım oluşturma, bir grup insanın hedeflerine ulaşmasını sağlama sürecini içermektedir. Öncelikle bir örgüt içindeki çalışanların bir takım çalışmasına teşvik edilebilmesi için;

1- Bireylerin, işbirliği içinde düşünmenin, planlamanın, kararların ve eylemlerin daha iyi olduğunu anladığı, inandığı ve işbirliğine değer veren bir çalışma kültürünün yaratılması,
2- Yönetimin takım çalışması ve iş birliğine ilişkin beklentiyi açıkça iletmesi, takım çalışması kültürünün değerinin tanımlaması ve bunun hakkında üyelerle, şirket içinde takım çalışmasını vurgulayan açık tartışmalar yapılması ve bir performans yönetimi sistemi kurulması,
3- Takım hedeflerinin netleştirilmesi, hedefe ulaşmadaki engellerin belirlenmesi, belirlenen zorluklarla yüzleşme ve hedeflere ulaşılmasının sağlanması,
4- Takımların yönetilebilir büyüklükte olması ve tüm takım üyelerinin takım hedeflerine ulaşma konusunda kararlı olmalarının teşvik edilmesi,
5- Takım üyelerinin kendi eylemlerinden ve bu eylemlerin sonuçlarından müştereken sorumlu olduklarının benimsetilmesi,
6- Takım çalışması tartışmaya dayandığından ve toplantılarda veya ikili iletişimlerde her üyenin kendi görüşünü paylaşması için adil bir tartışma ortamının yaratabilmesi,
7- Herkesin kendi bakış açısının takım içinde yeterince temsil edildiğinin ve dikkate alındığının hissettirilmesi önerilmektedir.

Takım oluşturma sürecinde iki temel beceri gerekmekte olup bunlardan ilki kapsamın ve görevlerin ve sorunların doğru bir şekilde farkına varılması ve diğeri de bunları uygun bir şekilde ve sırayla ele alınmasıyla ilgili olduğu belirtilmektedir (Fapohunda, 2013:3). Bunun yanında takım oluşturma, takımın büyüklüğüne ve niteliğine bağlı olarak çeşitli biçimleri bulunmaktadır. Takım kompozisyonunun sürekli değiştiği durumlarda, bireylerin etkili takım üyesi olma becerilerinin geliştirilmesi ve bireyin bir takım içinde veya birden fazla takım içinde çalışma konusundaki beceri ve yeteneklerinin geliştirilmesi önerilmektedir.

En büyük takım oluşturma ölçeği organizasyonel seviyede bir takım oluşturmadır. Bu seviyedeki takımlarda üst düzey yönetim ekibi dışında bireylerin kurum kültürüne etki etme yeteneği oldukça sınırlıdır. Takım oluşturmanın temel amaçlarından biri, organizasyon içinde yaygın olan ve orada gerçekte kimin çalıştığından neredeyse bağımsız olacak şekilde çalışanların davranış ve tutumlarını değiştirmektir. Bu açıdan takım oluşturma sadece belli bir sayıda çalışanı bir araya getirmek anlamına gelmeyip, onların ne istediği veya neye ihtiyacı olduğu gerçek anlamda dikkate alınmadan takıma dayatılan genel faaliyetlerden daha fazlası olarak görülmelidir.

14.4.1. Takım Geliştirme Modeli

Temel olarak takım geliştirme, Tuckman'ın (1975) ilk olarak 1965 yılında önerdiği dört aşamalı modelin revizyonunda öne sürülen ve her biri kendine özel zorluklara sahip beş aşamadan oluşur (Fapohunda, 2013). Bu aşamalar günümüzde Proje Yönetimi alanında geniş kabul gören PMI (Project Management *Institute*) proje yönetimi teori ve uygulamalarında temel bir yaklaşım olarak alınmaktadır. Takım oluşturmanın ilk aşaması, bir grup insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya geldiği aşama olan Kurma (Forming)'dır. Bu aşama bir oryantasyon süreci gibi olup takım üyelerinin ilk defa bir araya geldikleri, projeyi ve kendilerinden beklenen performans beklentilerini vs. öğrenme

aşamasıdır. Bu aşamada her bir takım üyesinin yetkinlik, beceri, uzmanlıkları ve projenin hangi kısımlarında aktif katkı sağlayabileceği alanlar birlikte keşfedilir. Şirket yönetimince takımdan beklentiler ve hedefler takım üyelerine anlatılır, takım ile, proje zaman planı (timeline), kilometre taşı (milestone) ve/ya ana iş veya görev kısımları üzerinde küçük beyin fırtınaları yapılır. Organizasyonun, projenin ve/ya uygulanacak proje metodolojinin (şelale, scrum, agile vb.) temel kuralları belirlenir, tartışılır ve bireysel roller belirlenerek takım iskeleti oluşturulur.

İkinci aşama, misyon, vizyon ve yaklaşımlarla ilgili anlaşmazlıkların ve takım üyelerinin birbirini tanımasının yaşandığı Fırtına (Storming) aşamasıdır. Bu aşama gergin ilişkiler ve çatışmalarla karakterize edilebilir. Bu aşama takımın görevin gerçekleri, sorumlulukları ve ağırlığı ile yüzleştiği en önemli aşamadır. Bir önceki aşamadaki heyecan ve kibar olma ihtiyacı artık ortadan kalkmış olup üyeler arasında karakter çatışmaları yaşanabilir. Diğer üyelerce, teknik veya sorumluluk olarak geride kaldığı düşünülen takım üyeleri için, atanacak takım görevini tam olarak yerine getirip, getiremeyeceği konusunda takım endişesinin açıkça dile getirilmesinde anlaşma olmayabilir. Hatta takım üyeleri, liderleri veya yöneticilerinin otoritesini sorgulayabilirler. Her takımın bunları yaşaması olağan bir süreç olup çoğu takımın bu çatışmaları yaşadığı görülmektedir. Bu aşamada takım üyelerinin örgütün belirlediği davranış gösterimlerinde bulunmasının sağlanmasında Duygusal Emek (derin, yüzeysel ve samimi davranış, otomatik duygusal düzenleme) mekanizmalarının kullanılabileceği yönünde çalışmalar da bulunmaktadır (Çelikyay, 2019). Az da olsa bu çatışmaların yapıcı bir duruma dönüşebilmesi için takım liderlerin veya yöneticilerinin, arabulucu ve ılımlaştırıcı bir liderlik göstererek, bu süreçten en az zararla çıkılmasını sağlaması gereklidir. Buna rağmen güven eksikliğinin yaşanması durumunda, bireylerin ceza almaktan korkarak, risk ve sorumluluk almaktan kaçınmaları söz konusu olacağından, takım içinde bir güven ortamının yaratılması beklenir.

Sonrasında takımın bilinçli veya bilinçsiz olarak, takımın hedeflerinde ilerlemeyi sağlayan çalışma ilişkileri oluşturduğu Normlama (Norming) aşaması takip eder. Bu aşama, takımın yavaş yavaş kendi kendini yönetebilmeye başladığı, hedeflerin bireyselden daha çok takım olarak gerçekleştirilmeye başlandığı aşamadır. Planlama aktivitesinde takımca belirlenen görevlerin tamamlamasına odaklanılır. Normlama aşaması, takımın güçlü yanlarını fark etmeye başladığı bir aşama olup takımın iç dinamikleri oturmaya başlamıştır. Tüm üyeler bir takım olduğunun farkındalığında ve anlayışıyla çalışırlar. Fırtına aşaması geçildiği için takım üyeleri birbiri hakkındaki olumsuz düşünceleri artık kabullenmiş veya kabullenmek zorunda kalmışlardır. Artık takım üyeleri, bir üyenin iyi olduğu konulardaki başarısını takdir etme, yardımlaşma, fikir alıp verme ve teknik konularda düşüncelere saygı duyma önem vererek olgun bir takım olma yolunda ilerlemeye başlamıştır. Bazı durumlarda fırtına aşaması ile normlama aşaması örtüşebilmektedir. Yeni görevler ortaya çıktıkça takım içinde birkaç çatışma yaşanabilse bile takımın daha önce yaşadığı çatışmalardan elde ettiği tecrübe sayesinde sorunlarla başa çıkabilecek veya yapıcı bir şekilde atlatabilecek bir iş ve duygusal yetkinliğe sahip hale gelmiştir.

Dördüncü aşama, başarılı bir şekilde işleyen bir takım oluşturmak için ilişkilerin, takım süreçlerinin ve takım hedefleri üzerinde çalışmasındaki etkililiğinin senkronize edildiği Performans (Performing) aşamasıdır. Bu aşamada tüm üyeler takım olarak hareket ederler, takımın olgunluk seviyesiyle her türlü zorlu görevin üstesinden gelebilirler, kişisel ve takım sürecine ilişkin görüşlerini açıkça paylaşırlar ve birbirlerinin hem güçlü ve zayıf yönlerinin farkındadırlar. İlave olarak takımın dinamikleri iş birliği üzerine kurulu olup, üyeler onlardan ne beklendiğini tam olarak bilir ve birlikte hedeflere yönelik çalışırlar. Tüm takımların hedefi bu gelişim sürecinde Performans aşamasına ulaşmak olmalıdır. Bu süreçte takım sürekli iyileşmeyi bırakmamalıdır. Kaizen hedeflerini hem geliştirilen proje hem de bireysel gelişim için belirlemeli, her fırsatta daha da geliştirmelidir.

Son aşama takımın en iyi performans gösterdiği ve üyelerin deneyimleri sayesinde en başarılı takım olduğuna inandıkları Dönüşüm (Transforming) aşaması olup takımın misyonunu veya amacını tamamladığı ve takım üyelerinin diğer hedefleri veya projeleri takip etme zamanının geldiği bitiş

aşamasıdır. Takımın kapanış süreci olarak ifade edilebilecek olan bu aşamada, tüm takım üyelerinin duygusal desteğe ihtiyacı olabilir. Bu aşamada hem takım üyelerinin motivasyonunun arttırılması hem de üretkenliğin ve proje geliştirme kalitesinin düşmeden korunması için takım liderlerinin/yöneticilerinin takıma ekstra destek sağlamaları önemlidir. Projenin tamamlanma aşaması olduğundan takımın kendi iç değerlendirmesi de yine bu aşamada yapılmalıdır. Nelerin yapılıp, nelerin niçin yapılamadığı, ne yapılsaydı daha iyi olurdu, neler yapılmasa daha iyi olurdu sorularını kapsayan bir öğrenilmiş dersler (Lessons Learned) tablosunun hazırlanması ve takımca değerlendirilmesi hem sonraki projeler hem bireylerin gelişimi için önemli bir referans olacaktır. Takımın başarısını ve emeğini kabul eden ve resmi bir takım kapanışı olarak kabul edilecek, olabildiğince tüm üst yönetimin katıldığı bir etkinlik -kapanış kutlaması gibi- düzenlenebilir. Ancak her takımın bu aşamalardan belirtilen sırayla geçmediğini belirtmek gerekir. Yine takıma yeni üyelerin veya iş birimlerinin eklenmesi veya takım görevlerindeki resmi değişiklikler vb. aktiviteler, takımı daha önceki aşamalara geri gönderebilir. Üyelerin deneyimi, ekibin aldığı destek ve takım üyelerinin bilgi ve becerileri, bu aşamalarda ilerlemek için gereken süreyi belirleyen faktörlerdir.

14.4.2. Etkili Takım Oluşturma

Katzenbach ve Smith (2004) etkili bir takım oluşturulabilmesi için (i) üye sayısının yeterince küçük olması, (ii) tamamlayıcı becerilerin uyumlu olarak bir araya getirilmesi, (iii) gerçekten anlamlı bir amaç belirlenmesi, (iii) belirli amaç veya hedeflerin tespit edilmesi, (iv) takımın çalışmasına net bir destek yaklaşımının oluşturulması, (v) karşılıklı sorumluluk duygusu hissettirilmesi, ve (vi) uygun bir liderlik yapısı tanımlanmasının gerekli olduğunu ifade etmiştir. La Fasto (2001) etkili takım başarısı için -Takım üyeliği; başarılı takımlar deneyimli, problem çözme yeteneğine sahip, problem çözmeye açık, aksiyon odaklı, etkili bireylerden oluşması, Takım ilişkisi; ekip üyelerinin geri bildirim verme ve alma yeteneğine sahip olması, Problem çözme; üyelerin hedeflere odaklanmış olması, Takım liderliği; etkili takım liderliği, liderin yetkinliklerine bağlıdır. Bunun için etkin liderlerin hedefe odaklanması, işbirlikçi bir ortam sağlaması, ekip üyelerinin güvenini kazanması, öncelikleri belirlemesi, yeterli "know-how" sergileyerek geri bildirim yoluyla performansı yönetebilmesinin gerektiği ifade edilmiştir. Etkili takım geliştirmenin ana bileşenleri şu şekilde özetlenmektedir (Brower 1995; Carr 1992; La Fasto,2001; Fajana 2002).

1- Beklentilerin ve Hedeflerin Açıklığı: Ekip oluşturmanın etkili olabilmesi için hedeflerin spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, ilgili ve bir zaman çerçevesine sahip olması gerekir.

2- Perspektif: Perspektif, takım üyelerinin takım katılımlarının ardındaki nedenleri ve takımın organizasyona nasıl uyduğunu anlamalarıyla ilgilidir.

3- Adanmışlık: Bu, takım üyelerinin takıma katılmaya istekli olmalarını ve görevlerini önemli görmelerini içerir.

4- Yetenek: Takım etkinliğin elde edilebilmesi için takım üyelerinin; birbirlerinin takım çalışmasına uygun olduğunu, takımın oluşturulma sebebi olan konuları ele almak için gerekli bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olduğunu ya da ihtiyaç duyulan yardımı verebilecek güce sahip olduğunu hissetmesi gerekir.

5- Sözleşme: Sözleşme, takımın kendisine verilen sorumluluk alanını belirlemesi ve görevi veya projeyi gerçekleştirmek için kendi misyonunu, vizyonunu ve stratejilerini tasarlamasını içerir.

6- Kaynaklar: Takımların etkili bir şekilde çalışabilmeleri için para, zaman ekipmanı, teknoloji, insan ve bilgi gibi kaynaklara erişmeleri gerekir.

7- Güç: Etkililik için takımların karar alma yetkisine ihtiyacı vardır. Sonuçta işlerini verimli bir şekilde yürütebilmeleri için belirli bir düzeyde yetkilendirmeye ihtiyaç vardır.

8- İş birliği: Takım üyeleri olarak takım gelişiminin aşamalarını, rollerini ve sorumluluklarını anlamalı ve kişilerarası düzeyde birlikte etkili bir şekilde çalışabilmelidirler.

9- İletişim: Etkili takım oluşturmada en önemli bileşenlerden biri olan geri bildirimin önceden belirlenmiş bir yöntemle zarafet ve itibarla yapılması, geri bildirim alabilmek içinse geri bildirime açık olunması gerekir.

10- Yaratıcı Gelişim: Takım oluşturma değişimle ilgilidir ve değişime olan ilgi sadece gerçek olmamalı, aynı zamanda yaratıcı düşünceye, benzersiz çözümlere değer vermelidir.

11- Sorumluluk ve hesap verebilirlik: Takım üyelerinin, takımın başarılarından sorumlu ve hesap verebilir hissetmeleri gerekir.

12- Uyumlaştırma: Uyumlaştırma, grupların başarı için ihtiyaç duydukları şeyleri elde etmelerine yardımcı olan merkezi bir liderlik ekibi tarafından ekiplerin senkronize edilmesini ve departmanlar arasında önceliklerin ve kaynak tahsisinin planlanmasını içerir.

13- Kültürel Değişim: Kültür, bir işyerini her zaman çevreleyen ortamdır. İşten alınan keyfi, iş ilişkilerini ve iş süreçlerini şekillendiren güçlü bir olup bir grup insan tarafından paylaşılan değerleri, inançları, temel varsayımları, tutumları ve davranışları içerir.

14.4.3. Takım Çalışmasında Zorluklar

Takımların hayata geçirilmesi temelde organizasyonel bir değişim ve gelişim sürecidir. Bu nedenle çalışanlar herhangi bir organizasyonel değişim sürecinde ortaya çıkabilecek tüm zorluklara karşı hassastır. Özellikle tanımadıkları insanlarla çalışmalarının gerekli olduğu durumlarda çalışanların direnişi ortaya çıkabilir. Takım çalışmalarında karşılaşılabilecek zorluklar ve çözüm yolları şunlardır (Fapohunda, 2013);

1- Takım, net hedefleri veya amaçları paylaşmayabilir ve bu nedenle belirli hedeflerin tanımlanması çok önemlidir.

2- Karar verme, ortak grup düşüncesine ulaşma ve uyum sağlama baskısı artan çatışma potansiyeli doğurabilir, takım üyeleri arasındaki iletişimi geliştirerek, çatışmayı azaltarak ve çalışma grubu üyeleri arasında daha fazla uyum ve bağlılık oluşturarak takım performansı iyileştirilmelidir.

3- Takım çalışmasının iş genişletmeyi gerektirdiği durumda ya bazı görevlerin azaltılması ya da ücret ve ödül sisteminin değiştirilmesi gerekli olabilir. Takım çalışması aynı zamanda sıklıkla yetkilendirme, sahiplenme ve ilave sorumluluk ile ilişkilendirilir.

4- Takım oluşturmanın en büyük riski, takım üyesinin organizasyona karşı lakayıt davranmasıdır. Takım oluşturma etkinlikleri anlamlı işyeri uygulamalarıyla tamamlanmalıdır. Takım üyeleri, takım oluşturma etkinliklerinde organizasyon içinde bir gelişme görmediklerinde, bu tür etkinlikleri zaman kaybı olarak görebilirler ve bu durum, sonuç olarak kuruma olan güvenin kaybolmasına, motivasyonun zarar görmesine, çalışanların moralinin ve üretiminin düşmesine neden olabilir.

5- Bir diğer sorun ise takımlara önemli kararlar alma konusunda yeterince güvenilmemesi ve bunun sonucunda takımların ve ait oldukları organizasyonun tam potansiyellerine ulaşamaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Fikirleri uygulamadan önce izin alınmak zorunluluğu, güncelliği ve sahiplenmeyi azaltır. Ayrıca takımların kabul edilmesi muhtemel çözümler önermeye zorlanması nedeniyle yenilikçiliğin azalmasına da yol açabilir.

6- Takım üyeleri, yönetimin takım çalışmasının temel fikirlerine yalnızca sözde bağlılık gösterdiğine inanabilirler; bu durum çalışanların moralini olumsuz etkiler. Takıma karar verme konusunda güvenmemek, takımın yapmak zorunda olduğu görevlerin daha fazla süre içinde tamamlanmasına neden olur.

7- Koordinasyonun gerekli olduğu ve birden fazla takımın birbirine bağımlı olduğu durumlarda deneyim çok önemlidir. Bu zorluk, takım üyelerinin sürekli eğitimini ve gelişimini ve takım koordinasyonu ise etkili takım liderliği gerektirir. Takım performansı için, hem motivasyon ve esnekliğin korunması kaydıyla özerklik ve gücün dağıtılması ile merkezi kontrol arasında bir denge sağlanması gerekmektedir.

8- Çalışanların amaç ve değerleri, yönetimin hedefleriyle aynı olamayacağı gibi hedef ve değerler kuruluş genelinde tutarlı yayılmış olmayabilir. Çalışanların takımlara ilişkin tutumları da başarı olasılığını belirler. Başarılı takım uygulaması mevcut değerlerin genişletilmesini gerektirmekte olup aynı zamanda organizasyonda istenen kültür değişikliği için de yararlı bir araçtır.

9- Sağlıklı bir iş ve ev hayatı dengesini teşvik edilmesi gerekli olup, özellikle şikâyet ve danışmanlık, stres ve çatışma, anlaşmazlıklar ve davalar, işe alım ve personelin elde tutulması, yedekleme planlaması, şirket itibarı ve imajı alanlarında örgütün yapacağı çalışmalar sayesinde, takım çalışmasının daha sorunsuz ve daha az sorunlu bir şekilde işlemesini sağlanabilir.

10- Takım performansını, yönetimin dikkatinin dağılmasını ve personelin işte kalmasını etkileyen sosyal açıdan alakasız takım etkinlikleri ve faaliyetleri düzenlemenin, dava konusu olma veya kötü imaj oluşturma gibi olumsuz sonuçları ve riskleri olduğundan, örgütler herhangi bir iş etkinliğini düzenlerken bu tür riskleri en aza indirme konusunda gereken özeni ve gayreti gösterebilmelidir.

11- "Takım Oluşturma" fikrine direnenler veya güç ve konfor alanının küçülmesine karşı olan kişiler örgütler içinde her zaman olacaktır. Bunun önceden kabul ederek dikkate alan bir programın oluşturulması gerekir.

14.5. Takım Türleri

Literatürde takımlar, genellikle tamamladıkları ana görevlere ve hizmet ettikleri işlevlere göre sınıflandırılırlar. En yaygın kullanılan sınıflandırmaya göre takımlar şöyledir (Reimer vd., 2017; Sundstrom vd., 2000);

1-Proje Takımları, belirli bir görevi (örneğin yeni bir ürün veya hizmeti geliştirmek) tamamlamak için geçici olarak oluşturulurlar. Görev güçlerine benzer şekilde proje takımları da tanımlanmış, uzmanlaşmış, süresi sınırlı projeler yürütür ve tamamlandıktan sonra dağılırlar. Bu takımlar genellikle çapraz işlevsel yapıda olup, mühendislik ve yeni ürün geliştirme projelerinde olduğu gibi, takım üyeleri farklı departmanlardan veya birimlerden gelir. Proje yönetimi sertifikaları, profesyonellere kariyerlerinde ilerlemek ve proje yönetimi becerilerini kanıtlamak için değerli araçlar sunar. En bilinen ve yaygın olarak kabul gören proje yönetimi sertifikaları; Project Management Professional-PMP (PMI), PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) (AXELOS), Certified ScrumMaster (CSM) (Scrum Alliance), CompTIA Project+ (Computing Technology Industry Association), Certified Project Manager (IAPM) (International Association of Project Managers), Lean Six Sigma Green Belt / Black Belt (ASQ, IASSC vb.) olarak belirtilebilir.

2-Üretim Takımları, genellikle temel görevler üzerinde uzun bir süre boyunca çalışır ve sürekli olarak somut çıktılar üreten ön saflardaki çekirdek çalışanlar (örneğin montaj hatları) içerir.

3-Hizmet Takımları, müşterilerle düzenli etkileşimlerle karakterize edilirler ve havayolu, bakım ve telekomünikasyon satış ekiplerinde olduğu gibi, müşterilerle tekrarlanan işlemleri gerçekleştirmek için iş birliği yapan çalışanlardan oluşur. Hizmet takımları yönetim sorumluluklarına sahip olabilir ve kendi kendini yönetebilirler.

4-Yönetim Takımları, genellikle stratejilerin geliştirilmesinden sorumludurlar ve kararlar oluşturmak için toplanırlar. Kurumsal yönetim takımları, bölgesel yönlendirme komiteleri ve diğer yönetim ekipleri, bir yönetici veya üst düzey yönetici ile ona doğrudan rapor veren alt yönetici veya

denetçilerden oluşur. Yönetim ekipleri, ortak planlama, politika oluşturma, bütçeleme, personel oluşturma ve lojistik yoluyla kendi yetki alanları dahilindeki çalışma birimlerini koordine ederler. Yönetim takımları kendilerini istedikleri gibi organize edebilirler ve potansiyel olarak kendi kendilerini tasarlayabilirler.

5-Eylem ve Performans Takımları, karmaşık görevleri yerine getiren yüksek vasıflı uzmanlardan oluşan takımları ifade ederler. Bazen izleyicileri, rakipleri veya zorlu ortamları içeren karmaşık, zaman sınırlı performans etkinlikleri düzenleyen gruplar için ayrı bir kategori ayrılır. Üyeler genellikle tamamlayıcı, birbiriyle bağlantılı rolleri yerine getiren uzmanlardır. Örnekler arasında askeri tank mürettebatı, müzakere ekipleri, itfaiyeciler, ameliyat ekipleri, soruşturma birimleri, kurtarma birimleri, sızıntıyı kontrol altına alma birimleri ve profesyonel müzisyen grupları yer almaktadır.

6-Danışma Takımları, genellikle dışarıdan bir bakış açısıyla (örneğin bir danışma kurulu) girdi sağlarlar. Yöneticiler sorunları çözmek ve çözüm önermek için geçici olarak kalite çemberlerini, çalışan katılım gruplarını, seçim komitelerini ve diğer danışma gruplarını bir araya getirir. Bazen Paralel gruplar olarak adlandırılan bu gruplar, üretim süreçlerinin dışında ve üretim süreçlerine paralel olarak çalışırlar.

Takımların gerçekleştirdiği görevler, takım özelliklerinin farklılaşmasına katkıda bulunan belirli yapısal özelliklere sahiptir. Örneğin proje takımları, tanımlanmış projeleri tamamlama görevine odaklanma eğiliminde olup, bu takımın geçici olduğu ve proje hedefi tamamlandığında dağılacağı anlamına gelir. Üretim takımları ise proje takımlarındakine benzer proje çıktılarını gerektirmez ancak tipik olarak somut çıktılar üreten ön saflardaki çalışanları içerirler ve bunlar genellikle kısa, rutin olarak gerçekleşen görevleri gerektirir (Reimer vd., 2017).

Takımlar üzerine yapılan güncel çalışmalarda; çapraz işlevsel (cross-functional), kendi kendini yöneten (self-managing), gömülü (embedded) ve sanal ekipler (virtual teams) gibi organizasyonlarda faaliyet gösteren belirli işlevsel takım türleri tanımlandığı ve bunlara odaklanıldığı görülmektedir.

7-Gömülü Takımlar, örgütlerin yapı taşları olarak görülmekle birlikte, bu takımların en önemli özelliği de iç içe geçmiş olmaları yani diğer takımlarla da bağlantılı olmalarıdır. Örgütlerin içinde yer alan bu gömülü takımlar, örgüte birçok yönden bağlıdır ve örgütsel güçlerden etkilenirler. Örgütler, gömülü takımlara içinde faaliyet gösterdikleri sosyal, politik ve zamansal bağlamı sağlarlar. Örgütler hedeflerin belirlenmesi, son teslim tarihleri, hedef performans oranı veya geleceğe yönelik talimatlar vb. güçleriyle takım süreçleri üzerinde etkili olurken, benzer şekilde takımlar da örgütün normlarını, değerlerini, prosedürlerini ve süreçlerini benimser ve bunlardan etkilenirler (Reimer vd., 2017).

Takımdaki bireyler, örgütün içinde veya arasında birden fazla takıma ait olabilir; bu, üyelerin bir takıma bağlılık derecesini etkileyebilir. Takımlar ve yerleşik organizasyonlar arasındaki bu ilişkinin doğası, örgütsel bağlama bağlı olarak değişir. Örneğin, bazı örgütler oldukça otoriteye dayalıdır ve hiyerarşiler takımların resmi sınırlarını ve kurallarını belirler. Tersine, diğer durumlarda takımlar daha bağımsız çalışabilir. Gömülü takımlar örgütün koşullarından ve ikliminden etkilenirken, takım üyeleri arasındaki iletişimle oluşturulurlar. Bu da iletişimin bir örgüt içinde takım oluşturma ve geliştirmede çok önemli bir rolü olduğunu göstermektedir. Gömülü bir takım içindeki resmi roller atandığında bile, pozisyonlar genellikle takım üyeleri arasında değiştirilebilmekte ve müzakere edilebilmektedir. Bu rollerin müzakere edilmesi ihtiyacı, organizasyonlarda yönetim tarafından belirlenen resmi roller ve takım üyeleri arasındaki tartışmalar yoluyla belirlenir.

8-Çapraz İşlevsel Takımlar, organizasyonel hedefleri gerçekleştirmek için oluşturulan farklı iş birimlerine ait ve fonksiyonel geçmişlere sahip üyelerden oluşan çalışma gruplarıdır. Birçok çağdaş çalışma ortamının artan karmaşıklığıyla birlikte, genellikle çeşitli işlevsel yeterlilikler gerektiren görevleri yerine getirmek için çapraz işlevsel bilgi ve uzmanlığa sahip takımlar kullanılmaktadır. Takım içindeki işlevsel çeşitliliğinin olumlu etkilerinin göreve özgü olduğu ve daha homojen gruplarla karşılaştırıldığında, farklı bakış açıları, bilgi ve uzmanlık, yaratıcı fikir üretimini ve teknik

mükemmelliği artırdığına dair sonuçlar da bulunmuştur. Öte yandan, fonksiyonel çeşitliliğin daha düşük ekip uyumu ve iş tatmini ile ilişkili olduğu ve takım içindeki iletişimlere özellikle dikkat edilerek işlevler arası ekip performansını açıklamak için çeşitli süreçler önerilmiştir. Çapraz işlevli takımların performansı artırmak için takımların en uygun bilgi alışverişi ve iletişim seviyelerini belirlemesi gerekmektedir. Takım üyeleri arasındaki iletişim, bir takım üyesinin bilgi işleme kapasitesini aştığında, üyelerin dikkatini görevlerinden uzaklaştırır. Sonucunda da takım üyelerinin aşırı bilgi yüklemesi yaşaması nedeniyle takım performansı düşer. Öte yandan çok az bilgi, farklı uzmanlık ve bilgiye sahip üyeler arasında kafa karışıklığını ve yanlış anlaşılmayı artırabilir. Başarılı çapraz fonksiyonel takımlar, kişilerarası çatışmalardan kaçınma, hızlı ara çözüm üretme ve arabulucu mekanizmaları oluşturma ve fikirleri verimli bir şekilde güncellemek için tutarlı teşvik yoluyla fonksiyonel bilgi farklılıklarını aşarak sorunlara ortak çözümler üretebilmesini sağlayabilirler. Buna ilave olarak çapraz fonksiyonel takım, kendi içinden güçlü bir lideri seçebilir veya takımlarını bağımsız olarak çalışıp yönetebilirler.

9-Kendi Kendini Yöneten Takımlar, üyelerin görevlere bağlı olduğu ve işin yürütülmesini ve sonuçlarını düzenlemekten kolektif olarak sorumlu oldukları çalışma gruplarıdır. Yöneticilerin belirli organizasyonel görevlerin nasıl yürütüleceğine karar verdiği geleneksel grupların aksine, kendi kendini yöneten takımlara, takımın karar verme sürecini kontrol etme hakkı verilir. Üyeler, üretim süreci, dahili takım yönetimi ve takımın organizasyonel rolünün oluşturulması gibi temel takım bileşenlerinin uygulanmasına toplu olarak karar verirler. Sosyoteknik sistemler perspektifi kapsamında geliştirilen, kendi kendini yöneten takımlar, takım kompozisyonunu, yapısını, disiplinini ve üye ücretlerini belirlerler. Kendi kendini yöneten takımların yapısı ve algılanan bağımsızlık, takım üyelerinin davranışlarını olumlu yönde etkileyebilir. Artan özgürlük ve bireysel etkinin bir sonucu olarak takım üyeleri, daha fazla çaba ve görev kararlılığına yol açan daha fazla psikolojik güçlenme yaşarlar. Takım görevinin yürütülmesi ve sonuçları üzerindeki kontrol, takım üyelerine, üyelerin iş memnuniyetini artıran ve işten ayrılma ve devamsızlığı azaltan içsel ödüller verebilir. Benzer şekilde, üstün ekip iş birliği ve problem çözme; karar verme, koordinasyon, öğrenme ve beceri kullanımı konusunda ekip üyelerine yüklenen daha fazla sorumluluğun bir sonucu olarak görülebilir. Yapılan çalışmalarda takım içinde özenli ilişkiler kurmanın ve sürekli öğrenmenin, kendi kendini yöneten ekibin etkinliğini artırabileceği bulunmuştur (Druskat ve Pescosolido, 2002).

Kendi kendini yöneten takımların etkinliği, sürekli görev geri bildirimi ve resmi beceri eğitimleri yoluyla artırabilir. Ancak kendi kendini yöneten takımlarda etkili geri bildirimi kullanmada bazı zorluklar olabilir. Üyelerdeki hataları ve bilgi eksikliklerini kabul etme korkusu, kritik görev değerlendirmesini ve geri bildirimi azaltabilir, bu da takımın etkinliğinin ve sürekli öğrenme kapasitesinin azalmasına yol açabilir. Bu zorluklar, kendi kendini yöneten takımları grup düşüncesine çok daha hassas hale getirebilir (Neck ve Manz, 1994).

10. Küresel Sanal Takımlar (KST): Farklı ülke ve kültürlerden gelen üyelerden oluşan, bilgi teknolojileri aracılığıyla iletişim kuran geçici proje çalışma gruplarıdır. Küresel rekabetin artması, bilgi-iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, bireylerin ekonomik fayda beklentileri, alanında uzmanlaşmış beyaz yakalı bilgi ve beceriye ihtiyaç duyan uluslararası iş taleplerini karşılamak için yeni bir organizasyonel adaptasyon olarak KST'lerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Özellikle 2020 yılında yaşanan COVID-19 pandemisi nedeniyle uzaktan çalışmaya geçişle birlikte sanal ekip iş birliği, birçok küresel kurumsal uzaktan çalışma politikasında daha da yaygın hale gelmiştir. Artan küreselleşme ile, teknolojinin hızla gelişmesi ve küresel değer zincirlerinin hızla oluşturulması, esas olarak elektronik ağlar aracılığıyla sanal olarak etkileşim kurabilen proje takımlarının sayısını da artırmış ve 2020-2022 yıllarında dünya çapındaki takımların çoğunluğunun sanal hale gelmesiyle zirveye ulaşmıştır (Vuchkovski vd., 2023:4). Mevcut araştırmalarda sanal takımlar, ortak hedeflere ulaşmak için elektronik iletişim ortamlarını kullanarak bağımsız olarak çalışan ve üyelerinin sınırlı yüz yüze temasla coğrafi olarak dağıldığı çalışma düzenlemeleri olarak değerlendirilmektedir. Küresel sanal takımlar ise ortak bir geçmiş ya da geleceğin olmaması, kültürel çeşitlilik ve coğrafi dağılım ve elektronik iletişim gibi üç

boyutla tanımlanmaktadır. Sanal ekipler ve küresel sanal ekipler benzer özellikleri paylaşsa da sanal ekiplerle ilgili çalışmalar öncelikle coğrafi dağılım ve etkileşimde teknolojiye olan bağımlılığı ele alırken, küresel sanal ekiplerle ilgili çalışmalar hem coğrafi hem de kültürel dağılım ve teknolojinin iletişimde kullanımını ele almıştır.

Takımların faaliyet gösterdiği sınırlar ve müzakere için kullanılan elektronik teknoloji, genellikle sanal takımları karakterize eden nitelikler olsa da bu özelliklerin, sanal takımlar ile yüz yüze iletişimi kullanan geleneksel takımlar arasında mutlak bir ayrım yaratmamaktadır. Bu daha ziyade, bir takımın iletişim için teknolojiye veya sanallığına ne ölçüde güvendiği ve organizasyondaki tüm takımlar tarafından paylaşılabilecek bir özellik olarak ele alınır. Geleneksel ve sanal takım karşılaştırmasında bireysel seviyede iletişim farklılıkları (ör. resmi olmayan ve resmi, spontane ve yapılandırılmış ve eşzamanlı ve sıralı) var iken, organizasyonel düzeyde, bu çalışma takımlarının dijital dönüşümüyle ilgili çeşitli zorlukları (ör. işe alım zorlukları, sanal ortamdaki engeller, yapısal zorluklar, değişim yöneticisi, mutluluktan sorumlu şef gibi yeni ekip rolleri vb.) söz konusu olmaktadır (Vuchkovski vd.,2023:1).

Yapılan çalışmalarda etkili iletişim, ilişki kurma (kimlik, güven ve işbirliği dahil), çatışma yönetimi ve takım liderliği gibi kavramlar ile dil ve kültürel farklılıklardan veya elektronik iletişim kanallarının kullanımından kaynaklanan iletişim engellerinin KST'ler de hem bireysel olarak takım üyelerini hem de bir bütün olarak organizasyonu etkileyebildiği ifade edilmiştir (Mortensen ve Hinds, 2001). Çok kültürlü veya çok uluslu takımlar üzerine yapılan çalışmalarda, bir takımın ortalama kolektivizm düzeyi ile takım işbirliği, performans ve güçlendirme arasındaki pozitif ilişki ve çalışmaya direnç ile olumsuz ilişkinin olduğu ayrıca bireycilik ve maskülerliğin (erkekliğin) takımdaki işbirliğiyle olumsuz yönde ilişkili olduğunu, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınmanın ise gruplardaki işbirliğiyle pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur (Şahin vd.,2024:2). Takım üyelerinin hangi kültürel değer kombinasyonlarının KST'lerin üstün performansına yol açtığını belirlenmesine ilişkin olarak Hofstede (2001) ve House vd. (2004)'ün modelinde yer alan altı kültürel değerin (kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim, erkeklik ve cinsiyet eşitliği) kullanıldığı bazı çalışmalarda, takım içinde belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim ve cinsiyet eşitliği mevcut olduğunda veya belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim ve erkeklik mevcutken ancak güç mesafesi olmadığında kolektivizmin KST takım performansına olumlu katkı sağladığı da bulunmuştur (Şahin vd.,2024:8). Ancak KST' ler aynı zamanda güven yaratan ve ekip üyelerinin katılımını sağlayan etkili iletişim süreçleri oluşturmak gibi zorluklarla da karşı karşıya oldukları ifade edilmiştir (Gibson ve Grushina, 2021).

İlgili yazındaki çalışmalarda, sanal takım liderleri aynı anda birden fazla liderlik rolünü yerine getirme becerisine sahip, düzenli, ayrıntılı ve zamanında iletişim kurmanın yanı sıra mentörlük rolü oynaması ve takım üyeleri için yüksek düzeyde anlayış (empati) göstermesi gerektiği bulunmuştur. Ayrıca, ilham verici bir liderlik tarzının küresel sanal takımlara özgü kapsayıcı grup zihniyetinin (dilsel ve kültürel heterojenlik nedeniyle) eksikliğini telafi edebileceği ifade edilmiştir (Vuchkovski vd., 2023:4). Mesafe, konum ve zaman, takım üyelerinin algıları ve aidiyetleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olduğu, ofisteki fiziksel yokluk, görev atamasını da sekteye uğratabildiği ve birden fazla kanal aracılığıyla daha fazla iletişim gerektirdiğinden çoklu görev yapabilme sanal takımlarda artan veya gerekli olan becerilerden biri olduğu da ifade edilmiştir. Geleneksel takımlarından sanal takımlara geçişin veya dijital dönüşüm sürecinin yarattığı yeni bireysel liderlik rollerine ilişkin olarak süreçlerin sanal ortamda etkin bir şekilde sürdürülebilmesi için ekibe ilham veren, motive eden ve moralini yüksek tutan "Mutluluğun Baş Görevlisi" rolünün atamanın yapılması önerilmektedir. Ayrıca geleneksel bir takıma kıyasla bir takım içinde bilgi sağlamaktan sorumlu üye, etkinlikleri planlamaktan sorumlu üye, insanları resmi olmayan konuşmalara davet etmekten sorumlu üye vb. gibi yeni rollerin de belirlenmesi gerekebilmektedir.

14.5.1. Küresel Sanal Takımlarında Yeni Nesil Stratejiler

Biçimselleştirme yeni nesil stratejilerden biri olarak tüm sektörler için geçerli olup bu strateji KST'lerde bir kimlik oluşturma, kültürel farklılıklar arasında köprü kurma, anlaşmazlıkları ele alma, teknoloji repertuarlarını geliştirme ve canlılığı sürdürme araçlarını içermektedir.

Biçimselleştirme (Formalization):

Biçimselleştirme, küresel takımların yapılandırılmasının bir unsuru olup davranışı şekillendirmek, eylemleri yönlendirmek ve bireyler arasındaki sosyal konumları ve rol ilişkilerini yönetmek için kodlanmış kurallar, politikalar ve prosedürler olarak tanımlanmıştır. Hedefler, roller, sorumluluklar ve prosedürler için en uygun biçimselleştirme miktarının belirlenmesi KST'lerde genellikle belirsizlik içerir. Çünkü çok fazla biçimselleşmiş bir yapı, bilginin ve yeniliğin serbest akışını kısıtlayabilir ki bu genellikle KST'lerin mevcut yapılarının sonucudur-çok azı ise çoğu zaman katılımı engeller ve verimsiz çatışmalara neden olur (Gibson ve Grushina, 2021).

Gibson ve Grushina, 2021'ın yaptıkları çalışmada KST'lerin başarısını artırmaya yönelik önemli stratejilerin neler olabileceği ortaya konulmaktadır. Bu çalışmada söz konusu yeni nesil stratejilerinin; kimlik oluşturma, kültürel farklılıklar arasında köprü kurma, anlaşmazlıkları ele alma, teknolojik araçları geliştirme ve canlılığı sürdürme araçlarını içermesi gerektiği ifade edilmiştir. Biçimselleştirme için önerilen bu yeni nesil stratejiler şunlardır:

-Kimlik Oluşturma:

1-Takımda kimin olduğunu açıkça ortaya konulması,

2-Takımın tüm üyeleri arasında sanal alanın özel kullanımıyla yaratılan enerji ve canlılık, takımda güçlü bir "biz" duygusunun geliştirilmesi,

3- Takım kolaylaştırıcısı rolündeki kişinin, "biz, biz, bizim" gibi bir ortak kimlik, ortak beklentiler yaratan ve ortak hesap verebilirliği vurgulayan bir dil kullanması.

-Kültürel Farklılıklar Arasında Köprü Kurma: Kültürel değerler, yönelimler ve bakış açıları genellikle ülkeye ve bölgeye göre farklılık gösterir. Güçlü bir ulusal bağlılığa sahip bir kişi, muhtemelen aynı ulusal bağlılığı paylaşan diğer kişilerle benzer değerlere ve algılara sahiptir. KST üyeleri farklı kültürleri temsil ettiğinden bazı farklılıklar işyerinde ortaya çıkabilir. Bu durumda takımın üyeleri takımın diğer üyeleriyle uyum sağlamaya istekli olmalıdır. Bu, temel hedeflerin gerçekleştirilmesinden fedakârlık etmek anlamına gelmeyip aksine gerçekleştirilmesinde bağlama duyarlı bir esneklik anlamına gelir. KST' lerdeki kültürel farklılıklar arasında köprü kurmanın anahtarı budur.

-Anlaşmazlıkları Ele Alma; Takımlarda çatışmalar kaçınılmaz olup, hatta takımlarda temsil edilen birçok farklılık göz önüne alındığında KST' lerde çatışmaların ortaya çıkma olasılığı yüksektir. KST' lerde görüş farklılıklarının olması, yeni fikirlerin ortaya çıkarılması ve en iyi uygulamaların belirlenmesi açısından verimlilik doğurabilecektir. Bunun için kültürel farklılıklar gibi, anlaşmazlığın var olduğunu basitçe kabul etmek, anlaşmazlık vakalarının nasıl ele alınacağı açısından önemlidir ve bunun bilgi paylaşımı ve yenilik açısından önemli sonuçları olacaktır. Çatışmalardan veya anlaşmazlıklardan kaçınmak (veya yokmuş gibi davranmak) nadiren uzun vadeli iyi bir çözümdür. Sorunların görmezden gelinmesinden kaynaklanan haftalar, aylar veya yıllar süren hayal kırıklığının ardından anlaşmazlıklar muhtemelen daha da büyüyecek, tırmanacak ve büyük aksaklıklara neden olacağından fikir farklılıklarını ortaya çıkarmak ve herkesin kabul edebileceği çözümler geliştirmek daha iyidir. Bunun için üyelerin kendi duygu ve düşüncelerini samimi olarak açma ve farklı bakış açılarını paylaşma konusunda rahat hissetmeleri sağlanmalıdır.

-Teknolojik Araçların Geliştirilmesi**:** KST' ler, konferans görüşmeleri, bilgi depoları (örneğin, çevrimiçi tartışma panolarıyla SharePoint), anlık mesajlaşma, e-posta, planlama ve planlama araçlarının

yanı sıra yüz yüze toplantıların organize edilmesi, kullanılması ve yönetilmesi ile biçimselleştirmenin başarısını arttırabilir.

-Konferans Görüşmeleri: Farklı saat dilimlerinde yaşayan KST üyelerinin tamamını kapsayacak telekonferansların organize edilmesi ve katılımın sağlanması önemli fedakârlık ve zorluklar içerir. Konferans görüşmeleri sırasındaki kullanım ve deneyimin, takım üyeleri arasında çarpıcı tezatlar oluşturması, uzun aralıklı ve genellikle bir- iki ayda bir yapılacak konferans görüşmelerine az sayıda takım üyesinin katılması konferans görüşme aracının etkinliğini ve dolayısıyla gündem maddelerine verilecek yanıtları azaltabilir.

-Bilginin Depolanması**:** Kullanılamayan bilgi, bilgi olmayıp sadece toprak altında yatan bir hazine olarak görülür. Bilginin bir metodoloji takip edilerek ve şirketin iş ve fonksiyonel organizasyonuna uygun şekilde, nerede, nasıl ve hangi katmanlardan ve dizinler takip edilerek ulaşılabileceği, her bilgiye herkesin erişebilmesi yerine belli yetkilere sahip olanların bilgi havuzuna erişim imkanının sağlanması, çoğu zaman bir kişi tarafından sorulan ve cevapların herkese açık forumda yayınlamanın devam eden bilgi aktarımını kolaylaştırması, bilgi deposunun takımın o sırada yapmakta olduğu belirli işe daha uygun hale getirilmesi yani işi teknolojiye değil teknolojiyi işe adapte etmeye çalışılması önerilmektedir.

-Yüz yüze etkileşim**:** Yüz yüze toplantıların belirli faydalarının görülmesi ve bu sonuçlara sanal iletişim yöntemleri aracılığıyla ulaşmaya odaklanılması, yüz yüze etkileşimin çoğu zaman mantıklı veya uygun bir seçenek olarak görülemeyen bir dünyada giderek daha önemli hale geldiği görülmektedir.

-Aktifliğin Korunması**:** Birçok KST' de ortak bir sorun, üyelerin birden fazla takıma üyelikleri nedeniyle birbiriyle rekabet eden önceliklerle karşılaşabilmesidir. KST üyeleri, KST katılımlarını ana sorumluluklarına hantal bir eklenti olarak nitelendirme eğiliminde olabilirler. Takım liderinin takım üyeleri ile yaşanan ve yaşanması olası zorlukları samimi olarak belirlemeye çalışması ve takım çalışmalarına katılım için yoğun çaba sarfetmesi ve katılımın üyelerin yararına olacağını keşfetmelerine yardımcı olması önerilebilir. Bununla birlikte KST' ler aktif bilgi üretimi (pasif bilgi ediniminin aksine), üyelerine enerji ve "canlı" kalma hissi verebilir. Bunun için, sosyal paylaşım ortamlarında ve kutlama törenlerinde bireysel konular ve durumlar hakkında aktif paylaşımın teşvik edilmesi ve "üyelerin tamamının" katkı sağlamasına izin verilmesiyle sağlanabilir.

14.6. Takımlarda Liderlik

İşletmeler büyük ölçüde uzman, yenilikçi çalışma takımlarına dayalı olarak çalışırlar. Bu son derece gelişmiş takımlar bir gecede oluşmazlar; daha ziyade aşamalar halinde gelişip gelişirler ve takımın liderliğinin de zaman içinde değişmesi gerektirir (Super, 2020:1). Takım liderliği, takım oluşumu ve işleyişi üzerine yapılmış olan çalışmaların ortak sonuçlarından biri de her tür takımdaki liderlerde, o takımın ilerlemesini planlama, organize etme ve izleme sorumluluğunun olmasıdır. Takım liderleri, takım dinamiklerini zaman içinde değiştirerek, yeni bir araya getirilmiş bir grup insanı alıp onları yüksek düzeyde işlevsel, yenilikçi bir birime dönüştürmek için takımın bir aşamadan diğerine geçişine kılavuzluk ederler. Bir takımın kuruluş aşamasında, elindeki göreve nasıl yaklaşacağına dair isabetli karar vermek için de yeterli uzmanlık düzeyine ve yaratıcı düşünme kapasitesine sahip, başkalarıyla iyi şekilde çalışabilecek ve birbiriyle uyumlu üyelerden oluşan etkin bir takımın oluşturulmasında özel bir liderlik yaklaşımına ihtiyaç vardır (Mumford vd., 2011; Marks vd., 2001; Kozlowski vd., 2009; Salas vd., 2005).

Bir takım liderinden beklenen yaklaşımlar şunları içermelidir;

1-Diğer insanlarla geçinmekte zorluk çeken bir kişiyi takıma dahil etmek, genel ekip iklimi ve çalışma ortamı üzerinde çok olumsuz bir etki yaratabilir. Takım oluşturmanın ilk aşamalarında bu sorumluluk takım liderine düşer. Daha sonraki aşamalarda tüm takım eylem stratejisinin geliştirilmesinde aktif rol alabilir.

2-Önemli liderlik rollerinden biri, önerilen stratejileri ve fikirleri değerlendirme yeteneğidir. Göreve katılım döngüsünün bu aşamasında, üyeler birden fazla fikri etrafa saçarlar. Lider, tüm bu fikirleri etkili bir şekilde değerlendirebilmeli, her birinin fizibilitesini dikkate alabilmeli ve gelecekteki potansiyel sonuçları öngörebilmelidir.

3-Takımın en verimli ilerleme yollarına yönlendirebilmesi, yenilikçi takım liderlerinin, en doğru değerlendirme, planlama ve tahmin yapabilme yeteneğine sahip olması ile mümkündür.

4- Takım görevinin fiilen yapılması sırasında takım lideri ikili bir odağı korumalıdır: bireysel takım üyesi performansının izlenmesi ve takım üyesi etkileşimlerinin izlenmesi.

5-Performans izleme, takım stresli bir ortamda veya yeni bir teknolojiyle çalışırken özellikle önemlidir. Yenilikçi çalışmalar genellikle karmaşık, dinamik ve stresli ortamlarda gerçekleştiğinden, planların ters gitmesi olağan bir durumdur. Bu durumlarda lider ve takımın geri kalanı hedefleri ayarlamaya, stratejileri yeniden gözden geçirmeye, takım koordinasyonunu güçlendirmeye ve bireylere gerekli görev yardımını sağlamaya hazır olmalıdır.

6-Takım toplantıları sırasında takım lideri takımın performansını tartışmalı, eksiklikleri teşhis etmeli ve takım üyelerine bireysel düzeyde gelişimsel geri bildirim sağlamalıdır. Sonuçta takım olarak sürekli öğrenme, hatalardan ders çıkarma ve bu sayede sonraki performansı iyileştirmeye odaklanılmalıdır.

14.6.1. Takım Oluşturma Sürecinde Liderlik Stratejileri ve Rolleri

Takım performansının kalitesi ve takım etkileşimlerinin doğası, üyelerin ne kadar süredir bir arada olduğuna ve takımın bir birim olarak ne kadar iyi işlediğine bağlı olarak değişir. Yukarıdaki bölümlerde de değinildiği üzere Tuckman (1965) tarafından dile getirilen bu kavram, takım oluşturmanın çeşitli aşamaları olarak bilinmektedir. Takımlar tipik olarak sırayla; oluşma, fırtına, norm oluşturma ve performans aşamasından geçerler ve bu aşamalar farklı geçiş noktalarıyla sonlanırlar. Takımın ihtiyaçları, bu aşamalara göre farklılaştığından dolayı takım liderinin rolü ve etkisi de buna göre değişmesi gerekmektedir (Kozlowski vd., 2009). Bu yaklaşımda takım lideri, takımın yeteneklerini geliştirmek ve şekillendirmek için görev katılım döngüsünden yararlanmak zorunda olup, göreve katılım döngüsünün her bölümünü bir öğrenme ve gelişim fırsatı olarak kullanır. Takım bir göreve başlamadan önce, lider takımın yeteneklerini değerlendirir, eylem aşamasında bireysel performansı ve takım etkileşimlerini izler. Daha sonra, takım toplantıları aşamasında lider ve takım birlikte olanları gözden geçirir, sorunları veya eksiklikleri öğrenme fırsatları olarak görür ve göreve katılım döngüsünün bir sonraki bölümü için girdi olarak kullanır. Bu şekilde, yineleme ve tekrar yoluyla, göreve katılım döngüsü takımın öğrenmesi, büyümesi ve gelişmesi için bir araç haline gelir. Takım ilerledikçe, takım liderinin rolü akıl hocalığından eğitmenliğe, ardından koçluğa ve son olarak da takım kolaylaştırıcısına dönüşür. Görmezoğlu (2024) çalışmasında ifade edildiği üzere takımın sosyal sürdürülebilirliğinin de sağlanması açısından, takım liderinin, *Hizmetkar Liderlik* (Servant Leadership) tarzına uygun davranışlar sergilemesi uygun olacaktır. Bu sürecin açıklaması Tablo 14.6'da sunulmaktadır. Bu bağlamda;

-Yeni olarak bir araya getirilen bireylerden oluşan bir grubu alıp bunları birbirine sıkı sıkıya bağlı, son derece işlevsel ve yenilikçi bir takım haline getirmek, deneyime, organizasyon becerilerine ve yetenek geliştirme becerisi için, *Dönüşümcü Liderlik,*

-Takımın göreve katılım döngüsünün doğasında bulunan öğrenme fırsatlarından yararlanacak kadar anlayışlı, gelişimsel geçiş noktalarını ölçecek kadar duyarlı ve kontrolü serbest bırakacak kadar güvenli bir kişilik sergilenmesini sağlamak için *Kapsayıcı Liderlik,*

-Takımın yaratıcılık ve yenilikçilik için gerekli olan tüm niteliklerini sürekli iyileştirmeye odaklanan, kendi kendini yöneten bir birim haline gelmesi için *Dağıtımcı ve Vizyoner Liderlik,*

-Duygusal iyileştirme, ahlaki eylemler, güçlendirme, takipçilerin gelişimini ve başarısını kolaylaştırma, takipçileri bir öncelik haline getirme, topluluklar için değer üretme ve kavramsal tekniklerin gösterilmesi, takım çalışmasına katılan üyelerin görevlerini en iyi şekilde, bir uyum içerisinde ve takım iklimini bozmadan gerçekleştirebilmelerini için karşılaşılan sorunları aşabilmelerine yardımcı olma, yetkisi dahilinde şirketin tüm kaynaklarını bu takım için seferber edebilme ve takım üyelerini takım başarısının maddi ve manevi ortağı yapabilmesi için *Hizmetkar Liderlik,*

-Üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığının yüksek, yaratıcılığın temel bir gereklilik ve görev karmaşıklığının yüksek olduğu takım çalışmalarında liderlik rolünün bir grup birey arasında paylaşıldığı bir liderlik tarzı olan *Paylaşılan Liderlik* davranışlarının gösterilmesi gerekir.

Ayrıca Şirketlerin, bünyelerindeki lider adaylarını daha titizlikle seçebilmeli ve/veya geliştirebilmelidir. Bu lider adaylarının uzun vadeli liderlik becerilerinin geliştirilmesine yatırım yapılmasının, yıldız yetenekleri şirkete çekmek kadar önemli, hatta belki de daha önemli olduğu söylenebilir.

Yenilikçi üretimleriyle tanınan bir animasyon film stüdyosu olan Pixar'ın kurucu ortağı Ed Catmull'in "Creativity, Inc.:Gerçek İlhamın Önündeki Görünmeyen Güçlerle Başa Çıkma" kitabında söylediği gibi *"İyi bir fikri vasat bir ekibe verirseniz, onu mahvederler. Parlak bir ekibe vasat bir fikir verirseniz ya düzeltecekler ya da onu atıp daha iyisini bulacaklardır*." Bu stratejinin anahtarı, takımları besleyebilen ve inovasyonu gerçekleştirebilen liderleri geliştirmek ve onların şirkette kalmasını sağlamaktır.

14.7. Takım Çalışmalarında Yapay Zekâ Kullanımı

Yapay Zekâ (Artificial Intelligence), bir makinenin veya bilgisayarın akıllı insan davranışını veya düşüncesini taklit etme yeteneği olup karar verme sürecinde sosyal veya duygusal faktörleri dahil etmek yerine her zaman hedeflerini optimize etmeye dayanır. Erişilebilirliğin artması nedeniyle her yerde daha yaygın hale gelen Yapay Zeka; beynin sinir mimarisini taklit eden, büyük, yoğun sinir ağı eğitim algoritmalarını (Derin Öğrenme) çalıştıran donanım ve yazılım olarak da tanınmaktadır. Yapay Zekâ yeteneklerindeki son gelişmeler, iş birliği teknolojilerinin yakında bir takım üyesi olarak takım performansını artırmaya yönelik araçlardan daha fazlası olabileceğini göstermektedir.

Tablo 14.6. Yenilikçi Takım Oluşturma Aşamaları Boyunca Liderlik ve Stratejiler

Takım Oluşturma Aşamaları		*Oluşum*	*Fırtına*	*Norm Oluşturma*	*Performans*
Tekrarlayan Görevlere Katılım ve Öğrenme Döngüsü	1. Sorun teşhisi veya fırsatı tespit etme	Sorunu veya potansiyel fırsaları tanımlama	Stres öğrenme ve sürekli iyileştirme	Stres öğrenme ve sürekli iyileştirme	Stres öğrenme ve sürekli iyileştirme
	2. Geçiş: Eyleme hazırlanma	Takımı oluşturmak, Beklentileri ve hedefleri oluşturmak, Rolleri yapılandırmak, İlk eylem stratejisini belirlemek.	Fikirlerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek, Fikirlerin hayata geçirilmesini sağlayacak şekilde planlamak ve organize etmek, Takıma anlama konusunda yardımcı olmak, Mükemmellik beklentileri oluşturmak.	Fikirlerin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek, Mükemmellik beklentileri oluşturmak, Zorlu hedefler belirlemek, Varsayımları Sorgulamak, Fikirlerin hayata geçirilmesini sağlayacak şekilde planlamak ve organize etmek.	Fikirlerin güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesini kolaylaştırmak, Takımın kendi kendini yönetmesi ve paylaşılan liderliğin gelişimini gerçekleşmek, Stratejileri takımla birlikte formüle etmek, Fikirleri hayata geçirilmesini sağlayacak şekilde planlamak ve organize etmek.
	3. Eylem yoluyla öğrenme	Ekip sınırlarını yönetmek, Kaynak sağlamek, Sosyal iklimi destekleyici olmak.	İlerlemeyi izlemek, Üyeler arasındaki potansiyel gerginliklerin farkında olmak, Kolektif bilişlerin başlamasını teşvik etmek, Sosyal iklimi destekleyici olmak.	İlerlemeyi izlemek, Sürekli keşif ve denemeyi teşvik etmek, Kolektif bilişin sürekli gelişimini teşvik etmek, Sosyal iklimi destekleyici olmak.	Takım sınırlarını yönetmeye devam etmek, Takım çıktısını ve etkileşimlerini izlemek, Takımın başarılarını üst yönetime tanıtmak, Dış ortamı taramak, Sosyal iklimi desteklemeye devam etmek.
	4-Değerlendirme ve Tekrar Sorgulama	Hızlı döngüsel öğrenmenin bir normunu oluşturmak(Edmondson, 2012)	Bireysel geri bildirim ve koçluk sağlamak	Takım düzeyinde geri bildirim sağlamak	Takım düzeyindeki değerlendirmeleri izlemek ve gerektiğinde geri bildirim sağlamak
Yenilikçi bir takım iklimi için liderin temel sorumlulukları		Etkileyici bir vizyon aktarmak, Yaratıcılık ve sorumluluk ortamını teşvik etmek.	Psikolojik güvenliği teşvik etmek, İşbirliğini ve olumlu sosyal motivasyonları teşvik etmek.	Karşılıklı güveni geliştirmek, Kolektif bilişlerin gelişimini teşvik etmek.	

Kaynak: Super, 2020

Makinelerin etkili takım arkadaşları olabilmesi için karmaşık bir problem çözme sürecinde örneğin, bir sorunu tanımlamak, temel nedenleri belirlemek, çözümleri önermek ve değerlendirmek, seçenekler arasından seçim yapmak, plan yapmak, eyleme geçmek, geçmiş etkileşimlerden öğrenmek ve eylem sonrası incelemelere katılmak gibi bazı adımlara katılması gerekli olacağı belirtilmektedir (Seeber vd.,

2020). İşyerlerinde kullanımı artan yapay zeka sistemleri, takımların da kompozisyonunu değiştirebilecek olup gelecekte takımlarda sadece insanlar değil, aynı zamanda insan gibi davranan ve hisseden akıllı robotlar/sistemler de olacaktır. Dolayısıyla takımlarının da insan-insan bileşiminden, üyeler arasında yetki devri yoluyla hedeflerin paylaşıldığı bir insan -makine bileşimine dönüşebileceği ileri sürülmektedir (Arslan vd.,2021).

Yapay Zekâ, çalışanları insan-makine iş birliğinden değer yaratmayı teşvik etmek için problem çözme, yaratıcı düşünme, zor konuşmaları yönetme, ekiplerde etkili bir şekilde çalışma vb. yalnızca insanlara yönelik becerilerini de geliştirmeye zorlamaktadır (Chuang, 2020). 'Kolektif insan aracılı' takım çalışması, çalışanların geleneksel bir insan takımında var olan insan-insan takım çalışması yeteneklerinin ötesinde farklı bir takım çalışması yeteneklerinin geliştirilmesini teşvik etmektedir. Ancak böyle bir potansiyel simbiyotik ilişki, çalışanların gerekli koşulları geliştirmesini gerektirmekte olup yapay zekanın benimsenmesi için *Teknik* (BT okuryazarlığından yapay zeka, nanoteknoloji, sanal gerçeklik, dijitalleştirme, robotik, 3D baskı veya Nesnelerin İnterneti gibi makine tabanlı dijital teknolojilere ve doğal dillerin işlenmesine), *İnsani* (insanlarla çalışma, insanları yönetme, başkalarıyla koordinasyon sağlama, duygusal zeka, bilgi paylaşımı, takım çalışması, işbirliği, delegasyon ve müzakere) ve *Kavramsal* (çözüm geliştirmek için kavramlarla, fikirlerle, konularla vb. çalışmak, bir çalışanın işyerindeki yapay zeka uygulamalarını görselleştirme, yapay zeka sistemlerinin farklı bileşenlerinin birbirine nasıl güvendiğini anlama, ilişkileri tanımlama ve anahtarları algılama, karmaşık problem çözme, analitik düşünme ve yenilik, aktif öğrenme, eleştirel düşünme ve analiz, yaratıcılık ve inisiyatif, muhakeme ve karar verme, veri analizi, sentez ve anlamlandırma ve bilişsel esneklik) yeteneklerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır (Arslan vd., 2021).

Teknik beceriler işyerinde yapay zeka ile bir arada var olmak için hayati öneme sahipken, insani ve kavramsal becerilere (yumuşak, genel ve aktarılabilir beceriler) giderek daha fazla dijitalleştirilmiş bir çalışma ortamında üretken çalışmayı teşvik etmek için odaklanılması beklenmektedir. Bir çalışanın işyerinde yapay zekâ ile bir arada var olabilmesi, teknik, insani ve kavramsal becerilerin birleştirilmesini gerekli kılmakta olup bu da çalışanlar ile işyerindeki yapay zeka arasında hiç bitmeyen döngüsel bir yarışa neden olacaktır.

Scholtz (2003), insanların bir bilgisayar aracısıyla etkileşimde bulunurken üstlenebileceği beş etkileşim rolünü (1) yönetici, (2) operatör, (3) takım arkadaşı, (4) seyirci ve (5) tamirci olarak ifade etmektedir. Buradan hareketle takım-yapay zeka işbirliğinde yeni bir yaklaşımla yapay zekaya takım liderliği veya otomatik liderlik ve takım üyesi rollerinin verilip verilemeyeceği çeşitli çalışmalarda ele alınmıştır (Scholtz, 2003; Yanco ve Drury, 2004; Wesche ve Sonderegger,2019; Seeber vd. 2020). Bu çalışmalardaki nsan-bilgisayar etkileşimindeki teorik kavramsallaştırmalar, bilgisayarların iş yerinde insanlarla etkileşimde bulunan 'araçlardan' daha çok 'ortaklara' veya ‘çalışanlara’ rehberlik etme ve komuta etme yani “Yapay Zekâ Liderliği, Otomatik Liderlik “davranışlarına doğru bir evrimi işaret etmektedir. İnsan-Yapay Zekâ yaklaşımında, örgütlerde orta düzey yöneticilerin liderlik işlevlerinin bir yapay zekâ bilgisayarına tahsis edilmesi, bu liderlik işlevlerinin otomasyonu, organizasyonel hiyerarşide orta düzey yöneticilerin ikamesi (veya eklenmesi) ve sonuç olarak bilgisayarların astları yönetmesiyle sonuçlanacağını göstermektedir.

Bazı liderlik tanımlarında Liderlik; daha uyumlu olan evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için kültürün dışına çıkma yeteneği, süreci insanların anlamaları ve bağlanmaları için insanların birlikte yaptıklarını anlamlandırmak olarak verilirken (Schein,1992; Drath ve Palus, 1994). Yukl (2013, s.18) liderliği daha ziyade işlevsel olarak “bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için bir kişinin diğer insanlar üzerinde kasıtlı etki uyguladığı bir süreç” olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda Yapay Zekanın liderliği, bir grup veya kuruluştaki faaliyetleri ve ilişkileri yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için bir bilgisayarın insan üzerinde amaçlı etki uyguladığı bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Wesche ve Sonderegger,

2019). Liderlik yaklaşımları içerisinde Yukl (2013)'un tanımında yer alan yönlendirme, yapılandırma ve kolaylaştırma kavramları takımlardaki İnsan -Yapay Zekâ bileşiminin nasıl yapılandırması gerektiğinin de ipuçlarını vermektedir. Bu bağlamda takım çalışmalarında, takım üyelerinden beklenen hangi becerilerin insanlara hangilerinin yapay zekaya bırakılacağının ayrıca yapay zekadan bir liderlik beklenecek ise ne tür bir liderlik davranışlarını ortaya koyması gerektiğinin belirlenmesi önemli bir konu haline gelmektedir. Bilindiği üzere bir örgüt içinde liderler, astların örgütsel hedefe ulaşmaya katkısını yönlendirmek, yapılandırmak ve kolaylaştırmak için çeşitli liderlik işlevlerini örneğin, hedefleri ve öncelikleri belirlemek, malzeme ve personel kaynaklarını planlamak ve koordine etmek, astları elde etmek, izlemek ve motive etmek vb. görevleri yerine getirirler. Liderler, 'sıradan' örgüt üyeleri değillerdir, kararları ve davranışları doğrudan ve dolaylı olarak örgütü ve astlarının yaşamlarını etkileyen örgütlerde önemli pozisyonlarda bulunurlar. Yalnızca çalışanları (örneğin işe alma ve işten çıkarma, terfiler ve maaş, iş görevleri ve vardiyalar vb.) ve kuruluş (örneğin nereye ve ne zaman yatırım yapacakları veya kaynak tasarrufu yapacakları) için önemli kararlar vermekle kalmazlar, aynı zamanda örgütteki kültür ve iklimi de etkilerler. Liderliğin bu önemi, hangi liderlik fonksiyonlarının otomatikleştirilebileceğinin, yani bilgisayar liderleri tarafından yürütülebileceğinin ve otomatikleştirilmiş liderlik sistemlerini değerlendirirken ne tür sonuçların ve kriterlerin dikkate alınması gerektiğinin analizinin yapılması gerekli kılmaktadır. İnsan-İnsan liderliğinde nesnel kriterler astların niceliksel ve niteliksel performansı, ciro, kazalar vb. iken öznel kriterlere örnek olarak astların işten ve liderden memnuniyeti, motivasyonu ve refahı gösterilebilir. Bu kriterler içinden düşük personel değişim oranları, az sayıda kaza ve yüksek performans, objektif göstergeler, benzer şekilde, astların yüksek memnuniyeti, motivasyonu ve refahı, başarılı yapay zekâ liderliği ile ilgili öznel göstergeler olarak düşünülebilir. İlk soru, işlev dağıtımıdır veya başka bir deyişle, hangi liderlik işlevlerinin otomatikleştirilebileceği ve hangilerinin insan liderler tarafından gerçekleştirilmeye devam edilmesi gerektiği sorusudur. İşlev tahsisi, belirli bir işlevin bir kişi tarafından mı, teknolojiyle mi (donanım veya yazılım) yoksa kişi ve teknolojinin bir karışımı tarafından mı gerçekleştirilmesi gerektiği sorusunu ele alan merkezi bir konu olup Hancock (2014) tarafından ileri sürülen 'artık-left over' ilkesi bir çözüm yaklaşımı olarak görülmektedir. Bu ilke, otomatikleştirilebilen her şeyin otomatikleştirilmesi gerektiğini ve insanların yalnızca teknik veya ekonomik nedenlerden dolayı otomatikleştirilemeyen işlevleri yerine getirmesi gerektiğini belirtir.

Yapay Zeka Liderine örgütsel hangi işlevlerin devredilebileceği konusunda dört üst kategoride kümelenen 13 genel liderlik işlevi türetilmiştir(Wesche ve Sonderegger, 2019).Bu Kategoriler: a) Bilginin aranması ve yapılandırılması, b) Bilginin problem çözümü için kullanılması, c) Personel kaynaklarının yönetilmesi, d) Maddi kaynakların yönetilmesi olarak sıralanabilir. Liderlik İşlevleri ise;1) Bilgi Toplama, 2) Düzenleme ve Değerlendirme, 3) Geri Bildirim ve Kontrol, 4) İhtiyaç ve Gereksinimlerin Belirlenmesi, 5) Planlama ve Koordinasyon, 6) Bilgi İletişimi, 7) Personelin Alınması ve Tahsis Edilmesi, 8) Personel Kaynaklarının Geliştirilmesi, 9) Personel Kaynaklarının Motivasyonu, 10) Personel Kaynaklarının Kullanımı ve İzlenmesi, 11) Maddi Kaynakların Elde Edilmesi ve Tahsis Edilmesi, 12) Malzeme Kaynaklarının Depolanmasının Sürdürülmesi,13) Malzeme Kaynaklarının Kullanımı ve İzlenmesi olarak önerilmektedir (Fleishman vd.,1991). Bununla birlikte, 13 liderlik fonksiyonunun tümünü üstlenen bir yapay zeka liderini görevlendiren bir organizasyonda insan astlarının çalışmaktan keyif alıp almayacakları ve iyi performans gösterip göstermeyecekleri, bireysel öznel normlar ve tutumlar, yapay zeka liderinin öznel algısı gibi çeşitli faktörlere bağlı olabileceği göz önüne alınmalıdır.

Yapay Zeka liderlerinin gelecekteki işyerlerinde artan düzeyde özerklik ve karar verme yetkisini benimsemesinden kaynaklanan etik sonuçları için IEEE Küresel Etik Girişimi Otonom ve Akıllı Sistemler Raporu (2019), her tür otonom ve akıllı sistem için geçerli olan beş genel etik ilkesi önermektedir;

1) Sistemlerin insan haklarını ihlal etmemesini sağlamak,

2) Sistem tasarımı ve kullanımında insan refahını ön planda tutmak,

3) Sistem tasarımcılarının, imalatçılarının, sahiplerinin ve operatörlerinin sorumlu ve hesap verebilir olmasını sağlamak,

4) Sistemlerin şeffaf bir şekilde çalışmasını sağlamak,

5) Sistemin kötüye kullanılması risklerinin farkında olmak ve bunları en aza indirmek.

İlave olarak Eisenbeiss (2012), etik liderliğin dört merkezi yönelimini şöyle tanımlamaktadır;

1) İnsancıl yönelim (başkalarına onurlu ve saygılı davranmak ve onları araç değil amaç olarak görmek),

2) Adalet yönelimi (adil ve tutarlı kararlar almayı ifade eder),

3) Sorumluluk ve sürdürülebilirlik yönelimi (liderlerin başarıya ilişkin uzun vadeli görüşlerine ve toplumun ve çevrenin refahına yönelik kaygılarına atıfta bulunur),

4) Ilımlılık yönelimi (liderlerin ölçülülüğü ve alçakgönüllülüğü ile dengeli lider davranışına atıfta bulunur). Bu tür sistem odaklı ve lider davranışı odaklı etik standartların sinerjik bir kombinasyonunun Yapay Zekâ Liderliği için başlangıç etik standartlar olarak kabul edilebileceği düşünülebilir.

Yapay Zeka liderlerinin bilgi işleme ve karar vermedeki avantajları ile ilgili olarak, onların üstün bilgi işleme kapasiteleri, eksik veri setlerindeki gizli kalıpları tanıma konusundaki üstün yetenekleri, yorulmamaları, insani zayıflıklarının ve kişisel çıkarlarının yokluğunun yakın gelecekte örgütsel karar verme kalitesinde insan liderlerden daha iyi performans gösterecekleri beklentisini güçlendirmektedir. İşyerindeki duygusal ve sosyal konularla ilgili olarak Yapay Zeka liderleri, olumsuz duygulara karşılık vermediği veya misilleme yapmadığı için çatışmaları azaltabilecek veya çatışmalardan hoşlanmadığı, kıskanç olmadığı misilleme yapmadığı ve duygulardan etkilenmediği için objektif geri bildirimi mümkün olabilecektir. Doğal olarak Yapay Zekanın liderlik işlevlerini üstlenmesinin dezavantajları da bulunmakta olup bilgi işleme ve organizasyonel karar verme ile ilgili olarak, bilgisayarların kendi algoritmalarını mevcut veriler üzerinde geliştirdikleri ve dolayısıyla doğasında olan istenmeyen eğilimleri ve önyargıları tahmin edebildikleri göz önünde tutulmalıdır. Dahası, bilgisayarlar gerçek ve kendiliğinden yaratıcılık ("beklenmeyen ortaya çıkma") ve yenilik yapma becerisinden yoksun olabilir. Aksi şekilde programlanmadıkları sürece yeterli etik, kültürel ve yasal hususlardan yoksun olabilirler ve nesnel, hesaplanabilir kriterleri (niceliksel hedefler) aşırı vurgulama ve öznel, büyük oranda hesaplanamayan kriterleri (nitel değerler) daha az vurgulama eğiliminde olabilirler.

Yapay Zekanın duygulara sahip olmaması ve (henüz) insan duygularını doğru bir şekilde tespit edememesi önemli bir dezavantajı olup bundan dolayı, takım üyesi, insan astlarının veya yatay paydaşı insan liderlerinin sosyal iletişim ihtiyaçlarını, gerçek insan empatisini, tanınmayı ve takdir edilmeyi kaçırabileceklerdir. Bununla birlikte, derin öğrenme ve çok modlu veri füzyonu gibi tekniklerin bilgisayarların duygusal durumları tanıyabilmesi ve yeniden üretebilmesine (belki de insanlardan daha kesin ve uygun) yardımcı olacağından dolayı bu durumun çok uzun sürmeyeceği varsayılabilmektedir. Yapay Zekâ-İnsan simbiyotik ilişkisinde çalışanların yapay zekâ ile bir arada var olmaları için gereken beceriler neler olabilir? Yapay zeka ilerledikçe bu beceriler kaybolmaya devam eder mi? sorularına karşı verilebilecek en mantıklı yanıt olarak örgütsel stratejinin, çalışanların yeniden beceri kazandırılması veya geliştirilmesi ile dışarıdan beceri alımı arasındaki dengeyi sağlaması olmalıdır (Zirar vd.,2023).

Çeşitli beceriler yerini akıllı makinelere bırakırken, simbiyotik bir ilişki yalnızca insanlara ait becerilerin geliştirilmesini gerektirir. Yalnızca insanlara özgü bu beceriler arasında problem çözme, yaratıcı düşünme, zor konuşmaları yönetme, takım halinde etkili bir şekilde çalışma vb. yer alır. Simbiyotik bir ilişki, insan benzeri aktivitelerin (sıkıcı, rutin, manuel, riskli ve sıkıcı) yapay zeka

uygulamaları tarafından gerçekleştirilerek çalışanların yeteneklerini güçlendireceğini kabul eder (Morikawa, 2017). Yapay zeka ve çalışanların bir arada yaşaması için çalışanların;

1-Teknik yetenekler; Yapay zeka, nanoteknoloji, robotizasyon, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik ve dijitalleşme konularında yeterlilik gibi 'yıkıcı teknolojik beceriler',

2-İnsani yetenekler; İnsanlarla çalışmak, insanları yönetme, başkalarıyla koordinasyon sağlama, duygusal zeka, duygusal emek, dürüstçe bilgi paylaşımı, takım çalışması, işbirliği, delegasyon ve müzakere, vb. beceriler,

3-Kavramsal yetenekler; Çözüm geliştirmek için kavramlarla, fikirlerle, konularla vb. çalışmak anlamına gelmektedir.

Bir çalışanın iş yerindeki yapay zekâ uygulamalarını görselleştirme, yapay zeka sistemlerinin farklı bileşenlerinin birbirine nasıl güvendiğini anlama, ilişkileri tanımlama ve önemli noktaları algılama, karmaşık problem çözme, analitik düşünme ve yenilik, aktif öğrenme, eleştirel düşünme ve analiz, yaratıcılık ve inisiyatif, muhakeme ve karar verme, veri analizi, sentez ve anlamlandırma ve bilişsel esneklik, vb. yeteneklerini geliştirilmeleri gerekmektedir. Bununla birlikte veri eğilimlerini ve ilişkilerini keşfetme konusundaki yaratıcılığın çalışanlarda kalacağı ve şu andaki işyeri yapay zekâ yetenekleri ve bu sistemleri işyerinde sürdürme ihtiyacı göz önüne alındığında, yakın gelecekte yaratıcılığın ve yeniliğin çalışanlardan işyeri yapay zekasına aktarılması pek olası görülmemektedir. Ancak bu sistemler çalışanlar için yaratıcılığı ve yenilikçiliği geliştirmenin yeni yollarını sunacaktır. Bu nedenle, işyerinde yapay zekayı benimseyen bir kuruluşun, akıllı sistemlerle yönetmek yerine çalışanların yaratıcılığını etkinleştirmesi beklenmektedir (Leavy, 2019).

İşyeri yapay zekasının çalışanların işlerinin devamlılığını ve güvenliğini tehdit ettiği genel olarak kabul edilmektedir. Buna göre, artan işyeri yapay zekâsı, işyerinde esnek ve vasıflı çalışanlar için bazı fırsatlar ve vaz geçişler getirecektir. Çalışanların karmaşık problem çözme, eleştirel düşünme, yaratıcılık, insan yönetimi, başkalarıyla koordinasyon, duygusal zekâ, duygusal emek, muhakeme ve karar verme, hizmet odaklılık, müzakere, bilişsel esneklik ve fırsatları belirleme yeteneğini geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir. Çalışanların izleme, yakın görüş, kontrol hassasiyeti, çoklu uzuv koordinasyonu, kol-el stabilitesi, tümdengelimli akıl yürütme, bilgiyi sıralama, el becerisi, araç ve ekipmanı kullanma, bilgi alma, nesneleri ve eylemleri tanımlama, işi planlama ve önceliklendirme, bilginin standartlara uygunluğunu belirleme, verileri analiz etme, bilgiyi belgeleme, bilgisayarlarla etkileşim kurma, nesneleri tutma ve taşıma, işleme bilgi, öz kontrol, bağımsızlık, sebat, operasyon ve kontrol, seçici dikkat, ekipman denetimi, fiziksel aktivitelerin gerçekleştirilmesi, görevlerin tekrarlanması, doğru olmak ve güvenlik ekipmanı kullanmak gibi becerilerinden yapay zeka sistemlerine lehine vazgeçmeleri gerektiğini göstermektedir (Chuang, 2020).

Kaynakça

Akgün A. E, Keskin, H., Özdemir M.,2004,Geçici(Ephemeral) Takımlarda Amacın Açıklığı, Hızlı Bilgi Yayılımı ve Takım Performansı Arasındaki İlişkiler, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:18 Eylül 2004 Sayı: 3·4

Al-Rais M.M. (2011),The Effect of Geographic Dispersion, Language Differences, and Planning Effectiveness on Communication and Project Effectiveness: A Case Study from a Multinational Environment in the UAE, *Dissertation submitted in partial fulfillment of MSc Project Management Faculty of Business,* The British University in Dubai

Arslan, A., Cooper, C., Khan, Z., Golgeci, I., Ali, I., 2021.Artificial intelligence and human workers interaction at team level: a conceptual assessment of the challenges and potential HRM strategies, *Int. J. Manpow*. https://doi.org/10.1108/IJM-01- 2021-0052.

Auch F. and Symth H., (2009),The cultural heterogeny of Project firms and project teams, *International Journal of Managing Projects in Business*,Vol. 3 No. 3, 2010 pp. 443-461, Emerald Group Publishing Limited.

Babnik K., Sirca N.T, Dermol V.,(2014),Individuals learning in work teams:Support to knowledge management initiatives and an important source of organizational learning, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 (2014) 178 – 185

Barczak G., Lassk F. and Mulki J.(2010) , Antecedents of Team Creativity: AnExamination of Team Emotional Intelligence, Team Trust and Collaborative Culture, *Creativity and Innovation Management* ,Volume 19 Number 4 2010 Blackwell Publishing Ltd.

Boerner, S., Schäffner, M., & Gebert, D. (2012). The complementarity of team meetings and cross-functional communication: Empirical evidence from new services development teams.*Journal of Leadership & Organizational Studies*, *19*, 256–266. doi:10.1177/1548051811435792

Brower, M.J. 1995,Empowering Teams: What, Why and How, *Empowerment in Organizations*, vol. 3, no. 1, pp. 13- 25.

Bubshait A.A. and Farooq G. (1999),Team Building and Project Success,*Cost Engineering*,July 1999,41,7, ABI/INFORM Global pg. 34

Carr, C. 1992, Planning Priorities for Empowered Teams, *Journal of Business Strategy*, vol. 13, no. 5, p. 43

Chuang, S., 2020. An empirical study of displaceable job skills in the age of robots. Eur. J.Training Dev. https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0183.

Costanzo L.A and Tzoumpa V.(2008),Enhancing organisational learning in teams: has the middle manager got a role?, *Team Performance Management*,Vol. 14 No. 3/4, 2008 pp. 146-164 Emerald Group Publishing Limited 1352-7592.

Çelikyay,M. (2019),Duygusal Emek Kavramı,Öncülleri ve Sonuçları:Proje Takımları Üzerinde Bir Araştırma(Doctoral dissertation).*Gebze Technical University,Institute of Social Sciences*. Doctoral Thesis.https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp,Thesis no:54472

Druskat, V. U., & Pescosolido, A. T. (2002). The content of effective teamwork mental models in self-managing teams: Ownership, learning and heedful interrelating. *Human Relations*, *55*,283–314. doi:10.1177/0018726702553001

Edmondson, A. (2012). Teaming: How organizations learn,innovate, and compete in the knowledge economy. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Eisenbeiss, S. A. (2012).Re-thinking ethical leadership: An interdisciplinary integrative approach.*The Leadership Quarterly,23*,791–808. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.001.

Fajana S. (2002) Human Resources Management: An Introductory, Labofin and Company, Lagos.

Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research*, *1*(4), 1-12.

Fleishman, E. A., Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Levin, K. Y., Korotkin, A. L., & Hein, M.B. (1991). Taxonomic efforts in the description of leader behavior: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly, 2*, 245–287. https://doi.org/10.1016/1048-9843(91)90016-U

Ghalip A.T., (2009),'' The Effectiveness of Project Teams" The British University in Dubai Master of Science in Project Management Dissertation.

Ghoshal, S. And Bartlett C.A., (1994), Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15: 91-112.

Gibson, C. B., & Grushina, S. V. (2021). A tale of two teams: Next generation strategies for increasing the effectiveness of global virtual teams. *Organizational Dynamics*, *50*(1), 100823.

Gibson C B., Birkinshaw J.(2002),Contextual Determinants of Organizatioanl Ambidexterity ,CEO Publication T02 -6 415 Center of Effective Organizations ,Marshall Scholl of Businesss University of Southern California-Los Angeles,

Görmezoğlu, Z. (2024), The Relationship Between Servant Leadership and Social Sustainability:A Case of a Health-Dedicated University, *Istanbul Management Journal*,IMJ 96, 2024, 74–87,DOI: 10.26650/imj.2024.96.1441303 *IMJ*, *96*, 74-87.

Günsel A.(2008),Yeni ürün Geliştirme Takımlarında Duygusal Yeteneği Etkileyen Faktörler ve Bunun Proje Performansına Etkileri, Gebze Yüksek Tekonoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü,Doktora Tezi

Hancock, P. A. (2014). Automation: How much is too much? *Ergonomics, 57*, 449–454.https://doi.org/10.1080/00140139.2013.816375.

Heap, N. 1996, Building the Organizational Team, *Industrial and Commercial Training*, vol. 28, no. 3, pp.3-7.

Hollingshead, A. B. (1996). Information suppression and status persistence in group decision making. *Human Communication Research*, *23*, 193–219. doi:10.1111/j.1468-2958.1996.tb00392.x

IEEE Global Initiative on Ethics of Autonomous and Intelligent Systems (2019). Ethically aligned design: A vision for prioritizing human well-being with autonomous and intelligent systems (2 ed.). https://standards.ieee.org/industry-connections/ec/autonomoussystems.html.

Jackson M., & Moreland R. L. (2009). Transactive memory system. *Small Group Research, 40(5), 508 - 534.*

Katzenbach, J. R., Smith,D.K., 2004.The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization, *Collins Business Essentials* (Paperback).

Katzenbach, J.R. & Smith, D.K.1993, The Wisdom of Teams, McKinsey & Company, New York.

Kirkman, B. L., & Stoverink, A. C. (2021). Building resilient virtual teams. *Organizational Dynamics*, *50*(1), 100825.

Kozlowski, S. W. J., & Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations: Review update. Cornell University. Available at https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/articles/927/

Kozlowski, S. W. J., Watola, D. J., Jensen, J. M., Kim, B. H., &Botero, I. C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In E. Salas, G. F. Goodwin, &C. S. Burke (Eds.), Team effectiveness in complex organizations:Cross-disciplinary perspectives and approaches (pp. 113e155). New York, NY: Routledge/Taylor & FrancisGroup.

La Fasto, Frank M. J.; Larson, Carl (August 2001). *When Teams Work Best*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Leavy, B., 2019. Alibaba strategist Ming Zeng:Smart business in the era of business ecosystems. *Strategy & Leadership*,Chicago 47 (2), 11–18 https://doi.org.libaccess. hud.ac.uk/10.1108/SL-01-2019-0006.

Lima M.S,Michel J.W.,Caetano A.(2013), Clarifying the importance of trust in organizations as a component of effective work relationships, *Journal of Applied Social Psychology* 2013, 43, pp. 418–427, Wiley Periodicals, Inc.

Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes,*Academy of Management Review*, 26(3), 356e376

Morikawa, M., 2017. Firms' expectations about the impact of ai and robotics: Evidence from a survey. *Econ. Inq*. 55 (2), 1054–1063. https://doi.org/10.1111/ecin.12412.

Mortensen, M., & Hinds, P. J. (2001). Conflict and shared identity in geographically distributed teams. *International Journal of Conflict Management*, *12*, 212–238. doi:10.1108/eb022856

Mumford, M. D., Robledo, I. D., & Hester, K. S. (2011). Creativity,innovation, and leadership: Models and findings. In A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, & M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 405e421).Thousand Oaks, CA: Sage.

Neck, C. P., & Manz, C. C. (1994). From groupthink to teamthink: Toward the creation of constructive thought patterns in self-managing work teams. *Human Relations*, *47*, 929–952. doi:10.1177/001872679404700804

Palazzolo, E. T., Serb, D. A., She, Y., Su, C., & Contractor, N. S. (2006). Coevolution of communication and knowledge networks in transactive memory systems: Using computational models for theoretical development. *Communication Theory*, *16*, 223–250. doi:10.1111/j.1468-2885.2006.00269.x

Patrashkova-Volzdoska, R. R., McComb, S., Green, S. G., & Compton, W. D. (2003). Examining a curvilinear relationship between communication frequency and team performance in cross-functional project teams. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *50*, 262–269. doi:10.1109/TEM.2003.817298

Paulus, P.B. (2000),Groups, teams, and creativity:The creative potential of idea-generating groups,*Applied psychology: An international review*, 49,237–62.

Peng Y.P.,(2015), Buffering the Negative Effects of Surface Acting: The Moderating Role of Supervisor Support in Librarianship, *The Journal of Academic Librarianship* 41 (2015) 37–46

Rasmussen T.H and Jeppesen H.J.(2006), Teamwork and associated psychological factors: A review, *Work & Stress*, April_/June 2006; 20(2): 105-128, ISSN 0267-8373 print/ISSN 1464-5335 online Taylor& Francis

Reimer, T., Russell, T., & Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23.

Reimer, T., Wittrock, Z. R., & Aramovich, N. P. (2015). Experts versus extraverts: Who drives the group-decision process in intellective tasks? Unpublished manuscript, Purdue University, Department of Communication and Psychology.

Robbins, S.P. 1998, *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, Applications*, Prentice Hall, New York

Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a 'Big five' in teamwork? Small Group Research, 36(5), 555e599.

Schmidt, J. B., Montoya-Weiss, M. M., & Massey, A. P. (2001). New product development decision-making effectiveness: Comparing individuals, face-to-face teams, and virtual teams.*Decision Sciences*, *32*, 575–600. doi:10.1111/j.1540-5915.2001.tb00973.x

Scholtz, J. C. (2003). Theory and evaluation of human robot interactions. *Paper presented at the 36th Hawaii international conference on system sciences (HICSS'03)*. USA, USA:Big Island, HI.

Seeber, I., Bittner, E., Briggs, R. O., De Vreede, T., De Vreede, G. J., Elkins, A., & Söllner, M. (2020). Machines as teammates: A research agenda on AI in team collaboration. *Information & management*, *57*(2), 103174.

Seiler S.Lent B.Pinkowska M and Pinazza M.(2012),An integrated model of factors influencing project managers' motivation Findings from a Swiss Survey, Elsevier, *International Journal of Project Management* 30 (2012) 60–72.

Straus, S. G., &McGrath, J. E. (1994). Does the medium matter?The interaction of task type and technology on group performance and member reactions. *Journal of Applied Psychology*, *79*,87–97. doi:10.1037/0021-9010.79.1.87

Sundstrom, E., McIntyre, M., Halfhill, T., & Richards, H. (2000). Work groups: From the Hawthorne Studies to work teams of the 1990s and beyond. *Group Dynamics*, *4*, 44–67.doi:10.1037/1089-2699.4.1.44

Super, J. F. (2020). Building innovative teams: Leadership strategies across the various stages of team development. *Business horizons*, *63*(4), 553-563.

Şahin, F., Taras, V., Çetin, F., Tavoletti, E., Askun, D., & Florea, L. (2024). A configurational approach for analyzing cultural values and performance in Global Virtual Teams. *International Business Review*, *33*(1), 102204.

Tai C.L.(2012), The relationships among leader social support, team social support, team stressors and team performance, *International Conference on Asia Pacific Business Innovation and Technology Management,* Procedia - Social and Behavioral Sciences 57 (2012) 404 – 411

Tuckman, Bruce (1975).Developmental sequence in small groups. *Psychological Bulletin* 63 (6): 384–99.doi:10.1037/h0022100. PMID 14314073. Retrieved 2013-04-06.

Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitręga, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, *163*, 113912.

Wesche, J. S., & Sonderegger, A. (2019). When computers take the lead: The automation of leadership. *Computers in human Behavior*, *101*, 197-209.

Wong Y.T,Ngo H.Y. and Wong C.S.,(2006), Perceived organizational justice, trust, and OCB: A study of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises, *Journal of World Business* 41 (2006) 344–355, Elsevier Inc.

Yanco, H. A., & Drury, J. (2004). Classifying human-robot interaction: An updated taxonomy.Paper presented at the IEEE international conference on systems man and cybernetics *2004*. New York, NY: IEEE.

Zahavy A.D and Freund A.,(2007), Team effectiveness under stress:A structural contingency approach, *J. Organiz. Behav*. 28, 423–450 (2007), Published online 24 November 2006 in Wiley InterScience.

Zirar, A., Ali, S. I., & Islam, N. (2023). Worker and workplace Artificial Intelligence (AI) coexistence: Emerging themes and research agenda. *Technovation*, *124*, 102747.

ON ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE KAYIRMACILIK

Dr. Öğr. Üyesi Uyum ELİTOK[1]

Giriş

Kayırmacılık temelde iltimas kavramı ile eş anlamlı kullanılmaktadır. Bununla beraber kayırmacılık; hak, adalet, eşitlik, ahlak, liyakat, etik gibi kavramları da içinde barındırmaktadır. Çünkü kayırmacılık eylemi uygulandığında en çok bireylerin bu değerlerini sarsmakta ve belki de bu değerlerin içini boşaltmaktadır. Bu sebeple kayırmacılık aslında toplumda genel olarak hoş karşılanmayan, bireylerde olumsuz hisler ve tepki uyandıran bir kavramdır. Buna rağmen kayırmacılık hemen her yerde karşımıza çıkmaktadır. Kayırmacılık eylemine sadece örgütlerde maruz kalınmamaktadır. Bireyler kayırmacılıkla ailede, arkadaş çevresinde, sosyal hayatın çoğu yerinde karşılaşabilmektedir. Bu durum ne yazık ki kayırmacılığın toplumda istenmeyen ahlak dışı bir davranış olmasına rağmen normalleşmesine neden olabilmektedir.

Kayırılan ve kayrılmayan tarafların zaviyesinden kayırmacılığa bakacak olursak; kayrılan taraf sürekli hak etmediği, gerekli niteliklere sahip olmadığı halde sürekli bir şeyleri çok fazla çaba göstermeden elde edebilecektir. Bu durumun temelde bireylere iki tür yansıması olabilecektir. Birincisi; emek vermeden sürekli bir şeyleri isteme, her yaptığı işte hak etmediği halde iyi olduğunu düşünme, bireyin kendini hak ettiğinden daha başarılı sanması, yaptığı işi küçümsemesi ve sürekli olarak kayırmacılık davranışını sürdürme eğiliminde olmasıdır. Birey öğrenmiş olduğu bu davranışı kendisi de sergileyerek yani başkalarını kayırarak ya da kayırılmasını isteyerek kayırmacılığın yayılmasına sebep olabilecektir. İkincisi ise bazı bireylerde birey kendisinin kayrıldığının aslında hak etmediği bir şeye sahip olduğunu içten içe bilecek bu durumun bireyin değer yargılarında vicdan ve özgüveninde tahribat yaratabilecektir. Bu şekilde bireyin psikolojisi etkilenerek kayırmacılığın etkisi sadece kayırmacılık yapılan konuyla sınırlı kalmayarak sosyal hayatına da yansıyabilecektir.

Kayrılmayan taraf açısından ise bireyin hak ettiği halde bir şeyi elde edememesi ve bunun nedeninin kayırmacılık olduğunu görmesi bireyin adalet, eşitlik, tarafsızlık gibi değerlerine zarar verebilecek; bireyde güvensizlik, umutsuzluk hatta beklentisizlik gibi olumsuz duygulara sebep olabilecektir. Bu durum bireyi tükenmişliğe sürükleyebilecek ve bireyin fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz etkileyerek sosyal hayatını olumsuz etkileyebilecektir.

Örgütsel kayırmacılık, kayırmacılık davranışının örgüt içinde uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Örgütsel kayırmacılık, birey temelli, yönetici temelli, çalışma arkadaşları temelli olarak karşımıza çıkabilmektedir. Örgütte bireyler; bazen örgüt çıkarları için, bazen bireyin kendi çıkarı için dışarıdan müdahale ile bazen yöneticin kendi bireysel çıkarları için bazen de üst yönetimin çıkarları için kayırmacılık yapabilir ya da yapmaya zorlanabilirler. Kayırmacılık; kısa vadede örgütte işlerde aksama olmasa bile örgütsel güven, örgütsel adalet, performans düşüklüğü (hem kayrılan çalışan yeterli nitelikleri sahip olmadığından yeterli performansı göstermeyebilir, hem de çalışma arkadaşları ne kadar çalışsalar da karşılığını göremeyecekleri düşüncesiyle performans düşüklüğü yaşayabilir), örgütsel

[1] Batman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, uyum.elitok@batman.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2502-3220

ikiyüzlülük, örgütsel sessizlik, sessiz istifa, işten kaytarma, presenteizm gibi örgüt kültür ve ikliminde olmasını istemediğimiz olumsuzluklara sebep olabilecektir.

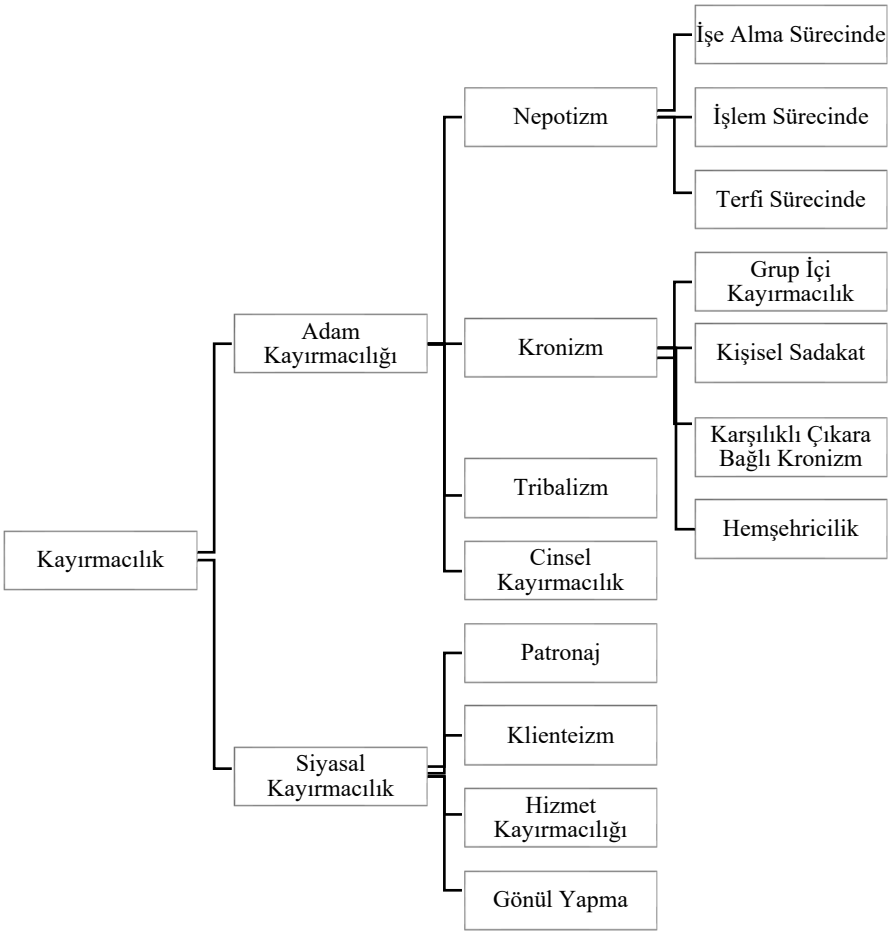
Kayırmacılığa pragmatist bir yaklaşım olarak baktığımızda kısa vadede bazı bireyler bu durumdan fayda sağlayacaktır. Ancak uzun vadede bakıldığında hem bireye hem de örgüte zarar veren bir yaklaşım olabilecektir. Bu bağlamda bu bölümde kayırmacılık kavramı ve kayırmacılık türleri, örgüte etkileri açıklanmaya çalışılacaktır.

1. Kayırmacılık

Kayırma, birine, birilerine ya da bir gruba haksız yere iltimas geçme, kolaylık sağlama anlamına gelmektedir (TDK Sözlüğü, 2024). Aynı zamanda İngilizce 'de 'favouritism' ya da 'favoritism' olarak ifade edilen bu kavram yetki sahibi bir kişinin adil olmayan bir şekilde bir kişi veya grubu desteklemesi" şeklinde tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, 2024). Kayırmacılık bireyin veya grubun lehine hareket edilmek için hak ve adaleti göz ardı etme eğilimi olarak tanımlanabilmektedir (Erdem, 2010:2). Bu tanımlamalar doğrultusunda kayırmacılık hak, adalet, ahlak, liyakat, etik gibi kavramlarla doğrudan ilişkili ve bu kavramları temelden sarsacak etkiye sahiptir. Kayırmacılık aslen tercih sürecindeki davranış biçimidir. Tercih yapılırken bu tercihin seçim sürecinde eşitlik, tarafsızlık, adalet, şeffaflık ve liyakat gibi etik değerlerin yerini iyi ilişkilerin ve çıkarların alması durumudur. Yani kayırmacılık evrensel değerlerin bir kenara bırakılarak tercih sürecinin yürütülmesidir. Yazıcı ve Can (2020:214) kayırmacılık davranışında iki taraf olduğunu, birinci tarafın haksız uygulamalarla ayrıcalık sağlayan yani kayıran taraf diğer ise bu ayrıcalıklara sahip olan kayrılan taraf olduğunu belirtmiştir. Ancak kayırmacılık davranışı sadece bu iki taraf arasında gerçekleşse de bu davranıştan etkilenen sadece kayıran ve kayrılan olmamaktadır. Bir diğer tarafta kayırmacılık mağduru olan kayrılmayan taraftır. Bu mağduriyet durumu da belirli bir noktadan sonra örgüte zarar verebilmektedir. Böylelikle kayırmacılık etik bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu etik problemin sonuçlarından biri de yozlaşmadır. Öyle ki Erdem (2010:1) kayırmacılığın toplumsal bir kanser olduğunu belirtmiştir.

2. Kayırmacılık Türleri

Bireylerin bazı nedenlerle kendilerine yakın kişilere destek olması ancak bu desteği verirken bazı haksız uygulamalarda bulunması durumuna kayırmacılık denilmektedir. Bireyin verdiği haksız desteğin sebebi akrabalık, eş-dost- arkadaşlık ilişkisi, aynı memleketli olma, siyasi görüş yakınlığı, vefa duygusu ile borç ödeme isteği, aşk vb. olabilmektedir (Şahin, 2021:160). Kayırmacılık türleri işte bu sebeplere göre şekillenmektedir. Bu bağlamda kavramı netleştirmek adına herhangi bir sebepten dolayı başkalarına haksız fayda sağlayacak eylemlerin geneline kayırmacılık denir. Kabaca kayırmacılık türleri ise; akrabalık sebebiyle yapıldığında nepotizm, eş- dost ilişkisi sebebiyle yapıldığında kronizm, aynı memleketli olduğu için yapıldığında hemşehricilik, aynı aşiretin üyesi olma sebebiyle yapıldığında tribalizm, aşk ilişkisi için yapıldığında cinsel kayırmacılık, siyasi görüş açısından yapıldığında ise siyasal kayırmacılık olarak adlandırılmaktadır. Kayırmacılık türleri Şekil 2.1'de gösterilmektedir.



Şekil 2.1. Kayırmacılık Türleri

Kaynak: Literatür doğrultusunda yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 2.1'de görüldüğü üzere kayırmacılık temelde adam kayırmacılığı ve siyasal kayırmacılık olarak ikiye ayrılmaktadır. Her bir tür de kendi içinde alt türlere ayrılmaktadır. Alan yazınında kayırmacılık türlerinin ayrımı ve gruplandırılmasında yazarlara göre farklılıklar gözlenmektedir. Genel kanı doğrultusunda Şekil 2.1' deki gruplandırma uygun görülmüştür.

2.1. Adam Kayırmacılığı

Adam kayırmacılık, özel sektörde ya da kamu sektöründe bireye uygulanan iltimas olarak karşımıza çıkmaktadır. Halk dilinde torpil kavramı da adam kayırmacılık yerine kullanılmaktadır (Özkanan ve Erdem, 2014:186). Adam kayırmacılık bireyin yetenek, yetkinlik ve yeterlikleri çerçevesinde değerlendirilmeyerek ikili ilişkiler (akraba, eş-dost, hemşehricilik gibi) sayesinde bir çıkar elde etmesi durumudur. Bu çıkar işe alım, terfi, nakil gibi durumlarda olabileceği gibi bu tarz mevkiler haricinde çalışma süreci içinde iş yükünden kurtulma, daha fazla izin elde etme ya da maddi kazanç sağlama vb. şeklinde de olabilmektedir. Adam kayırmacılığın temelinde kayrılan ve kayıran arasında maddi ya da manevi fayda sağlama söz konusudur. Adam kayırmacılık haksız bir eylem olmasının yanı sıra ayrıca yasadışı da bir eylemdir (Özkanan ve Erdem, 2014:181). Ancak buna rağmen adam kayırmacılık hissedilir bir şekilde yaygın olarak devam etmektedir. Hatta adam kayırmacılık bireyler tarafından içselleştirilmiş ve normal karşılanmaya başlanmıştır. Öyle ki yeni işe girecek ya da terfi edecek bireyler artık kurumlarda kendini kayıracak kişiler aramakta bu durumu da çaresizliğe atfederek öğrenilmiş çaresizlik ortamı yaratmaktadırlar. Böylelikle adam kayırmacılık toplumsal sistemin bütün alanlarında kendini göstermiş, destek bulmuş ve yaygınlaşmıştır.

Adam kayırmacılık; nepotizm (akraba kayırmacılık), kronizm (eş-dost kayırmacılığı), hemşehricilik, tribalizm (kabile – aşiret kayırmacılığı) ve cinsel kayırmacılık olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.1.1. Nepotizm

Nepotizm, bireylerin kişisel beceri ve yeteneklerinin göz ardı edilerek, akrabalık ilişkilerine dayalı olarak üst düzey görevlere getirilmesi olarak tanımlanabilmektedir (Araslı & Tümer, 2008:1238). Simon ve Tifft (1966) nepotizmi, kişilerin işe uygunluğunu dikkate almaksızın akrabalık bağlarını ön planda tutarak gerçekleştirdikleri koruma davranışı olarak ifade etmişlerdir. Pelletier ve Bligh (2008) ise nepotizmi, işe alım ve işten çıkarma süreçlerinde aile üyelerine ayrıcalık tanınması olarak tanımlamışlardır (Akuffo ve Kivipold, 2020).

Nepotizmin etimolojik olarak kökenine bakacak olursak Latincede torun- yeğen anlamına gelen nepos- nepot sözcüğünden türemiştir ve yeğencilik demektir. Nepotizm, Rönesans yani yeniden doğuş öncesinde papaların yeteneklerini, becerilerini ve niteliklerini göz ardı ederek yeğenlerini üst düzey görevlere getirme çalışmaları ile popülerlik kazanmıştır. Papaların da kendi menfaatlerini gözeterek yapmış oldukları bu uygulamanın temelinde kan bağından olana güvenme ve bu güven çerçevesinde kendi konumlarını da koruma düşüncesi yatmaktadır. Ancak bu uygulamalarında etkisiyle kiliselerde yozlaşma artmış ve kiliselerin etkinliğinde azalmalar gözlemlenmiştir. Kiliselerin bu faaliyetlerinden sonra politikacıların ve kraliyet ailelerinin de önemli pozisyonlara akrabalarını getirmeleriyle nepotizm kavramı yaygınlaşmıştır (Erden, 2014).

Günümüzde ise nepotizm, hem kamu sektöründe hem de özel sektörde karşımıza çıkan, olumsuz ve örgüt içinde sorun yaratan bir kavram olarak görülmektedir (Bayhan, 2002:13). Örgütlerde istenmeyen bir davranış olan nepotizm, yöneticilerin veya çalışanların kendi güç ve yetkilerini kullanarak, liyakat sistemine uymayarak akrabalarını farklı alanlarda istihdam etmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. (Karakaş ve Çak, 2007:78). Yani akrabalık ilişkisi ile yapılan kayırmacılığa nepotizm denilmektedir.

2.1.1.1. Nepotizmin Boyutları

Nepotizm literatürde işe alma sürecinde kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve terfi sürecinde kayırmacılık olarak ayrılmaktadır. Bu bölümde nepotizmin bu boyutları açıklanacaktır.

2.1.1.1.1. İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık

İşe alım sürecinde liyakatin göz ardı edilmesi ve kabaca akraba kontenjanından işe alımın gerçekleşmesi işe alma sürecinde kayırmacılık olarak ifade edilebilir. Ayrıca işe alma sürecinde kayırmacılık, nepotizmin en sık karşılaşılan boyutlarından biri olup, işe alım sürecinde taraflılığı göstermektedir (Mirasoğlu, 2016:19).

İşletmeler için istihdam sürecinde doğru tercihlerin yapılması oldukça önemlidir. İşe alınacak kişinin işin gerektirdiği niteliklere, beceri ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Bu demek oluyor ki iş gereklerine uygun liyakatli personelin seçilmesi işletme için uygun olandır. Ancak bu süreç, insan kaynakları çalışanları açısından yorucu, maliyetli ve zaman alıcı olabilmektedir (Ergeç ve Selçuk 2020:30). Bunun nedeni ise işe alım süreçlerinde başvuru sayısının talepten çok daha fazla olması sebebiyle adayların bilgi, beceri ve yetkinliklerine göre sıralamasının insan kaynakları çalışanlarına büyük sorumluluk yüklemesi sonucu doğru kişinin seçilmesinin zorluğudur (Çavdar ve Çavdar, 2010:80). Ayrıca insan kaynakları çalışanları bu süreçte bazı baskılara maruz kalabilmekte ve bu da doğru kişiyi işe almasının önünde engel oluşturabilmektedir. Aynı durum kamu kuruluşlarında da maalesef görülmekte ve yöneticilere de zarar verebilmektedir. Bu zarar yöneticinin otoritesinin sarsılması ve iş yaptırma gücünün zayıflaması olarak kendini gösterebilir. Ayrıca kamu kurumlarında

işe alma sürecinde yapılan kayırmacılık sadece o kurumla sınırlı kalmayıp toplumun genelini etkileyerek hak, adalet, eşitlik gibi kavramların içini boşaltarak toplumsal güvensizliğe, aidiyetsizliğe ve sahipsizlik algısına neden olmaktadır.

2.1.1.1.2. İşlem Kayırmacılığı

İşlem kayırmacılığı, örgütte bazı çalışanlara diğerlerinden fazla iltimas geçilmesi durumudur. Yani bazı çalışanların yöneticileri tarafından diğerlerinden daha fazla avantajlar elde etmesi durumudur. İşlem kayırmacılığında iş dünyasında bazı çalışanların diğerlerine göre daha fazla imkâna sahip olmasıdır (Çalık, 2016:14).

İşlem kayırmacılığında bireyler, liyakate dayanmayan ve hak edilmeyen ayrıcalıklarla ödüllendirilebilirler. Bu bireylere işe geç gelme, işe devamsızlık ve işten erken ayrılma gibi konularda ayrıcalıklar tanınabilir (Lansberg, 1983:42). Bu ayrıcalıklara ek olarak bazı çalışanlara daha az iş yükü, işten kaytarma veya daha basit işleri yapma vb. gibi kolaylıklar sağlanabilmektedir. İşlem kayırmacılığında kayrılan yöneticinin akrabası olabileceği gibi bazen yöneticilerin üstünün akrabası da olabilmektedir. Yani yönetici kendisi istemese bile birilerinin akrabası olduğu için çalışanı kayırmak zorunda kalabilmektedir. Böyle bir durumda yönetici kayıran taraf olmakla beraber kayırmacılıktan mağdur taraf da olabilmektedir.

Bazı çalışanların diğer çalışanlardan farklı şartlarda çalıştığını düşünmesi sonucunda örgütsel bağlılıkları ve performanslarında azalmalar görülebilir. Bu durum aynı zamanda çalışanların iş tatminsizliği ve memnuniyetsizliğine yol açabilir (Çalık, 2016:14). Çevik Tekin (2020:83) örgütlerdeki adil olmayan ve taraflı davranışların çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bıraktığını, Karacaoğlu ve Yörük (2012:52) işlem kayırmacılığının çalışanların örgütsel adalet algılarını olumsuz etkilediğini, Büte ve Tekarslan (2010:14) ise işlem kayırmacılığının artmasıyla çalışanların iş tatminsizliğinin arttığını ve işverene olan güvenin azaldığını belirtmiştir.

2.1.1.1.3. Terfi Sürecinde Kayırmacılık

Terfi, bir çalışanın bulunduğundan daha yüksek bir statüye yetkilerinin artırılması ve genellikle daha yüksek bir maaş ile atanması sürecidir. Terfi ettirme, normal koşullarda diğer çalışanlardan daha iyi performans gösteren, sorumluluk almaktan kaçınmayan ve kısa vadede işten ayrılması öngörülmeyen çalışanlara verilen bir haktır (Ergeç ve Selçuk, 2020: 29).

Terfi sürecinde kayırmacılık, akraba ilişkileri sebebiyle yapılan kayırmacılığın terfi sürecinde gerçekleşmesidir. Yani bir çalışanı liyakatsiz bir şekilde akrabalık ilişkilerini gözeterek terfi ettirilmesidir. Temel olarak bireyin örgüt içindeki konumunu akraba yararına kullanmasıdır (Karacaoğlu ve Yörük, 2012:46).

Terfi sürecinde kayırmacılık, diğer kayırmacılık türlerine göre daha örgütü daha fazlaya etkileyen bir kayırmacılık türüdür Çünkü işe alım sürecindeki kayırmacılıkta işe başvuru yapmış olan çoğu aday birbirini tanımamakta ve bu süreç sonunda organizasyonla bir bağı kalmamaktadır. Ancak terfi sürecinde kayırmacılıkta adaylar birbirini tanımakta, çalışma arkadaşlığı yapmakta ve süreç sonunda gene birbiri ile çalışmaya devam edebilmektedir. Böyle bir süreçte aday terfiyi kendisinin hak ettiğini düşündüğü halde başka bir çalışana sırf akrabalık ilişkileri için verildiğini gördüğünde örgüte karşı olumsuz duygular beslemesi normaldir. Ancak bu olumsuz duygular çalışanın kendisini, çalışma arkadaşlarını ve örgütü kötü yönde etkileyerek etkin ve verimli çalışma sistemlerini bozabilecektir.

2.1.2. Kronizm

Kronizm kavramı, Yunanca ‘khronios’ den (Özer ve Çağlayan, 2016:19), İngilizce 1660’lı yıllarda Cambridge Üniversitesi öğrencilerinin kendi aralarında kullandıkları ‘uzun süren yakın arkadaş’

anlamına gelen 'crony' sözcüğünden türemiştir (Khatri et al., 2003:290). Başlangıçta olumlu bir anlam taşıyan bu kelime, zamanla ABD'de 1952 yılında Truman yönetiminde iş gerekliliklerinin göz ardı edilerek arkadaşlarının devletin çeşitli mevkilerine atanmasıyla olumsuzsuz bir anlam taşımaya başlamıştır (Khatri et al.., 2006:62-63). Kronizm, özel ya da kamu sektöründe çalışanların niteliklerine bakılmaksızın, eşitlik ve tarafsızlık ilkesinin devre dışı bırakılarak, eş, dost, hemşehricilik, tanış olma gibi kriterlere göre haksız kazanç elde etmeyi ifade eden bir tür kayırmacılıktır (Acar ve Ertek, 2021:48). Kronizm, aynı grupların üyesi olma, arkadaşlık bağları, aynı çevrede büyüme veya aynı okullardan mezun olma gibi pek çok yakınlık bağları aracılığıyla gerçekleşebilmektedir (Gürer ve Deniz, 2017).

Kronizmden söz edebilmek için bazı kriterler olması gerekmektedir. Bunlar yapılan iyiliğin hemen karşılık bulmaması ve açık bir şekilde sözleşmeye bağlı olmaması, karşılıklı olarak taraflar için değerli şeylerin verilmesi, tarafların bir sosyal ağa üye olmaları yani tanış olmaları, ortaya çıkan kayırmacı davranış tarafından üçüncü bir kişinin zarar görmesi (Yan & Bei, 2009: 2 akt. Çevik Tekin, 2020:79). Kronizmde işe alım, ödül, terfi, ücret artışları olabileceği gibi bunun yanında daha iyi çalışma koşulları, kolay izin alma, yönetimsel süreçlere katılım sağlama gibi ekstra imkânlar da sağlanmaktadır (Çağatay, 2020:24).

Ayrıca günümüzde referans sisteminin de asıl amacını aşıp bir kronizm aracına dönüştüğünü söylemek yanlış olmayacaktır. Referans adı altında torpil uygulamasının masumlaştırılmaya çalışıldığı bazı kurumlarda gözlemlenebilmektedir.

2.1.2.1. Kronizmin Boyutları

Kronizm konusunu kayrılan ve kayıran taraflar açısından, sosyal mübadele teorisi içinde inceleyen Khatri ve arkadaşları (2006) kronizmi; faydacı kronizm ve ilişkisel kronizm olarak iki türe ayırmaktadır. Faydacı kronizm kişisel çıkarlar için yapılırken her iki tarafında da birbirini kayırması beklentisini içinde barındırır (Şahin, 2021:162).Yani bu tarz bir kayırma sonucunda her iki tarafta aynı zamanda fayda sağlamakta kazan- kazan uygulanmaktadır. Ancak ilişkisel kronizm de kayırma ikili ilişkiler için (muhabbet, sadakat vb.) yapılır ve karşılığı uzun vadede elde edilir (Özüren, 2017:5). Ayrıca Yan ve Bei (2009) kronizmi; grup- içi kayırma, kişisel sadakat, karşılıklı çıkara bağlı kronizm olarak sınıflandırmışlardır.

2.1.2.1.1. Grup-içi Kayırmacılık

Bireyler gruplara fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamak için üye olmak istemektedirler. Yani bireyler grupların bireylere sağladığı bu fayda için gruba üye olur ve üyeliklerini devam ettirirler. Bir grubun üyesi olmak bireylere bazı kazançlar sağlayabilecektir. İşletmelerde ise biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar mevcuttur. Bireyler otoritenin etkisi doğrultusunda biçimsel gruplara, kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda da biçimsel olmayan gruplara üye olurlar. Bu üyelik durumu bazen gönüllü bazen de gönüllü olmayan aidiyet gerektirmektedir. Buraya kadar olumsuz bir durum söz konusu değildir. Ancak birey gruba duyduğu aidiyet ile gruba ya da grup üyelerinden birine sırf grubun başarısı veya grup arkadaşının başarısı için kendi statüsünü kullanarak iltimas geçiyorsa olumsuzluklar söz konusu olmaktadır. Bireyin bu eylemine kronizm denilmektedir. Grup içi kronizm birbirine çeşitli nedenlerle yakınlık hisseden çalışanların gruplar oluşturarak kendilerinden olanları kayırmalarını ifade etmektedir (Gürer ve Deniz, 2017). Böylelikle kronizm, işletmede kutuplaşmalara yol açarak küçük gruplaşmaların oluşmasına neden olabilmektedir (XinZhiet al., 2010). Olumlu açıdan bu durum, grup içinde yaratıcılığı ve takım çalışmasını teşvik etmek; güveni, etkileşimi, ödülü ve desteği paylaşmak olabilirken, grup dışındakiler ise bu ayrıcalıklardan yararlanamadığı için olumsuz etkilenebilmektedir.

2.1.1.1.2. Kişisel Sadakat

Sadakat; içten bağlılık, sağlam güçlü dostluk (TDK, 2024) anlamına gelmektedir. Ayrıca verilen sözün tutulması, verilen söze sadık olunması, insanların kendisine yapılan iyilikleri unutmaması ve bağlılık yemini ettiği kişileri hayal kırıklığına uğratacak davranışlardan kaçınması gibi anlamlara sahiptir. Sadakat temelde her insanda olması gereken erdemli davranışlardan biridir. Ancak bireyin körü körüne, sorgulamadan duyduğu bu sadakat bireyin çevresine haksız eylemler yapmasına neden oluyorsa sorun oluşturabilmektedir. Bireyin kişisel sadakati sebebiyle kayırmacılık yapması, yani başkalarına haksız avantajlar sağlaması kronizmin kişisel sadakat boyutudur.

2.1.2.1.3. Karşılıklı Çıkara Bağlı Kronizm

Yönetici ve astları arasındaki karşılıklı çıkar beklentisine dayanan bir kronizm türüdür. Burada sadakatten ziyade, karşılıklı çıkar alışverişine dayalı bir kayırma söz konusudur (Hırlak vd., 2018). Astlar, bağlı oldukları ve destekledikleri üstlerinden ödül beklentisi içine girebilmekte, aynı şekilde yönetici de çalışanı kayırdığı için bir takım menfaatler elde etmektir böylelikle karşılıklı çıkara dayalı bir ilişki ortaya çıkmaktadır (Gürer ve Deniz, 2017).

2.1.2.1.4. Hemşehricilik

Alan yazınında hemşehricilik kronizm türü olarak ele alınmaktadır. Aynı coğrafi bölgede yaşamış iki kişiden birinin diğerine göre durumunu belirten hemşehricilik, memleketleri aynı olan bireylerin birbirlerine karşı hissettikleri bağları ifade etmektedir (Kurtoğlu, 2005:5). Yani aynı coğrafi ilden olan bireyler arasında oluşan dayanışma hemşehricilik olarak adlandırılır. Hemşehricilik, çözümleyici bir aitlik durumu olarak ortaya çıkabilir ve bu aitlik sonucunda bir tür kollama davranışı olarak kayırmacılık gözlemlenebilir (Özkanan ve Erdem, 2015:11). Aynı memleketten olma, aynı topraklar üzerinde büyüme gibi faktörlerin etkisiyle bireye haksız ayrıcalıklar verilmesine kronizmin bir türü olan hemşehricilik denilmektedir (Aktan, 2001:57). Bu kayırma türünün temelinde bazı psikolojik verilere rastlanılabilir. Bunlar; kendini yalnız hissetmeme isteği, birlikte daha güçlü olma isteği, aşina olunan kültürel etmenlere yakın olma isteği vb. olarak açıklanabilir.

2.1.3. Tribalizm

Modern öncesi dönemde ortaya çıkan ve aşiretçilik olarak da bilinen tribalizm, kan bağı, kültürel hiyerarşik bağ, siyasal ve dinsel aidiyeti de içeren bir kayırmacılık türüdür (Özel, 2021:81). Tribalizm, ataerkil ve hiyerarşik yapının belirgin olduğu toplumlarda, örneğin ülkemizde, sıkça görülmektedir (Cankurtaran, 2023:8). Her aşiretin kendi içinde uyulması gereken bazı kuralları mevcuttur. Aşiret üyeleri genellikle bu kurallara sorgulamadan itaat etmektedir. Böylelikle aşiretin uzun vadeli olması ve gücünün korunması sağlanmaktadır. Aşiretler bir arada kalma ve ancak birlikte olunursa güçlü kalınır ilkesiyle hareket etmektedir. Aşiretlerde aşiretten olanın, olmayanın üstünde baskın bir gücü bulunmaktadır. Zaten sosyal hayatta aşiretten olan olmayana karşı hep korunur, kollanır. Temeli birbirini korumaya, gözetmeye ve sadakat göstermeye dayanan aşiretçiliğin iş hayatında kendini göstermesi bu durumda kaçınılmaz olmaktadır. İş hayatında aynı aşiretin mensubu olunması sebebiyle yapılan kayırmacılık türüne tribalizm denilmektedir.

2.1.4. Cinsel Kayırmacılık

Cinsel kayırmacılık iş ortamında bireyler arasında yaşanan romantik veya cinsel ilişki sebebiyle partnerine diğerlerinden ayrıcalıklı muamele etmesi ve ona bir takım avantajlar sağlaması durumudur. Bu avantajlar işe alım, terfi, iş yeri kurallarında ve iş yapma usullerinde esneklik, maddi manevi ödüller şeklinde olabilmektedir (Şahin, 2021:163). Burada önemli nokta iş yerinde bu tarz bir ilişkinin varlığından ziyade bu ilişki sebebiyle birilerine diğerlerden fazla haksız fayda sağlama durumudur. Net

bir şekilde ifade etmek gerekirse Cinsel kayırmacılık, başka bir çalışanın terfi, çalışma saatleri, atamalar veya diğer önemli istihdam avantajları veya fırsatları konusunda, bu tercihleri verebilecek konumda olan işverenin bireysel bir temsilcisiyle cinsel ilişki nedeniyle ayrıcalıklı muamele görmesi anlamına gelmektedir.

Cinsel kayırmacılığın olduğu bir iş ortamında liyakat, yetkinlik ve verimlilik arka planda kalabilmektedir (Wennerås & Wold, 1997:2; akt. Özlem, 2020:35).

2.2. Siyasal Kayırmacılık

Siyasi partilerin seçim dönemlerinden sonra iktidara geldiklerinde, kendilerine oy veren vatandaşlara haksız ayrıcalıklar tanımasına siyasal kayırmacılık denilmektedir (Erdem vd., 2013:55). Seçimlerin ardından iktidar partileri, kamu kurum ve kuruluşlarında mevcut kadrolara ya da yeni kadrolar açarak, kendi parti yandaşlarına iş sağlama eğiliminde olabilmektedir (Aktan, 2021:19). Siyasi partilerin destekçilerine uyguladıkları liyakatsiz ve haksız menfaate siyasal kayırmacılık denilmektedir.

2.2.1. Patronaj

Siyasi partilerin iktidarlık sürecinde devlet kurumlarında çalışan üst düzey bürokratları görevlerinden alarak yerine kendi siyasi görüşüne uygun, ya da kendisini destekleyen kişileri yerleştirmesidir. Siyasi güç elde ettikten sonra yandaşlarına ya da taraftarlarına yani partizanlarına haksız menfaat sağlanmasına patronaj denilmektedir (Aktan, 2021:17).

Siyasetçilerin kendilerine verilen oy veya destek karşılığında borç ödeme amacını gütmeleri, patronaj olarak adlandırılmaktadır (Günay vd., 2022:50). Yandaşlara tanınmış olan bu yarar belirli firmaların ya da sektörlerin devletin imkânları yoluyla kayrılması şeklinde de olmaktadır (Aydın, 2015). Patronajlık siyasal yozlaşma türlerinden biridir.

2.2.2. Klientalizm

Klientalizmin kökeni Antik Roma'da kullanılan 'client' kelimesinden gelmektedir, 'Client' asillerin himayesindeki alt sınıf insanları ifade etmektedir. Klientalizm de bu alt sınıf insanları himaye etme, kollamadan gelmektedir (Cankurtaran, 2023:12). Günümüzde siyasal kayırmacılığın bir türü olan klientalizmin anlamı siyasal kollamacılıktır. Genel olarak, siyasi iktidarların kendi seçmen kitlelerine yönelik uyguladığı, patronaj ve kronizm arasında yer alan bir kayırmacılık türüdür (Özel, 2021:65). Siyasal iktidarların topluma ait olan kaynakları siyasal destek elde etmek amacıyla kendi çıkarları doğrultusunda dağıtmasıdır (Topdemir, 2021:145). Yani kısaca kamu kaynaklarının kendine yakın siyasi çevrelere dağıtılmasıdır.

2.2.3. Hizmet Kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, politikacıların seçim dönemlerinde oy toplamak amacıyla kamu kaynak ve imkânlarını kendi seçim bölgelerine yönlendirmeleri sonucunda ortaya çıkan bir siyasal kayırmacılık türüdür (Yaraşır, 2011:23). Hizmet kayırmacılığında siyasetçilerin kamu kaynaklarının dağıtımında ihtiyaç faktörü göz ardı etmesi ve kaynakları kendi oy bölgesine aktarmasıdır.

2.2.4. Gönül Yapma (Suvasyon)

Suvasyon olarak da adlandırılan gönül yapma, seçimden sonra iktidara gelen siyasetçilerin seçim döneminde kendileri için çalışan partililere bazı imkânlar sağlamasıdır (Aksu ve Başar, 2005:288).Bir nevi karşılık ödeme, vefa borcu olarak da görülebilir. Burada önemli olan nokta bu vefa borçlarının kamu kaynaklarının kullanılarak ödenmesidir.

3. Kayırmacılığın Örgütlere Etkileri

Kayırmacılığın örgüte birçok olumsuz etkileri bulunmaktadır. Kayırmacılık davranışı sonucunda kayrılmayan taraftın etkinliği, verimliliği ve performansı düşebilmektedir. Kayrılan taraf ise niteliklerine uygun olmayan bir iş yaptığı için yeterli performansı göstermeyebilecektir. Her iki tarafta da motivasyon kaybı yaşanması olağandır. Bu motivasyon kayıpları sonucunda işe devamsızlık, işte fiziken bulunma ancak psikolojik olarak işe kendini verememe, tükenmişlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılmalar söz konusu olabilmektedir. Hatta kayrılmayan taraf kayırmacılık davranışına tepki gösterdiğinde mobinge dahi uğrayabilmektedir. Kayrılan taraf yetkinliklere sahip olmadığından iş yükünü diğer çalışma arkadaşlarına (astlarına ve eşitlerine) yükleyebilir, fazla iş yüküne maruz çalışan bu duruma ses çıkarmayarak örgütsel sessizliğe sürüklenebilir, bunalabilir ve yaşadığı stres fiziksel ve psikolojik sağlığını etkileyebilir. Kurumsal yönetişim, yetenekli insan kaynağının kuruma kazandırılmasında ve kurumsal itibarın artırılmasında önemli bir faktördür. Kayırmacılık eşitlik, tarafsızlık, şeffaflık, hesap verilebilirlik gibi dengeleri bozduğundan kurumsal yönetişimin temel ilkelerinin işlevini yitirmesine sebep olarak, örgütlerin hem yönetimsel açıdan hem de kaynaklara ulaşımının sürdürülebilirliğini zedeleyebilir. Yani örgütün piyasada kayırmacılıkla anılması kurumsal itibarını etkileyerek hem yeni yatırımcıların hem de nitelikli insan gücünün örgüte katılmasında engel oluşturabilecektir. Bu bağlamda kurumsal yönetişimin önündeki engellerden biri de kayırmacılıktır. Ayrıca kayırmacılık, örgütte tarafların karşılıklı güven duygusuna zarar verdiğinden örgütte huzursuzluk ortamı oluşabilecek bu da örgütte istenmeyen bazı çatışmalara sebebiyet verebilecektir. Elbette örgütte yaşanan bu çatışma ve kriz ortamlarının örgüte bir maliyeti olacaktır. Sürekli diken üstünde olma, şüphecilik, hak ettiğini elde edememenin verdiği umutsuzluk ve çaresizlik duygusu çalışanların örgütle ilişkilerine zarar verebilecek ve çalışanın örgütüne olan bağlılığı azabilecektir. Örgütlerin olmasını istedikleri olumlu örgüt iklimi ortamı böyle bir durumda varlığını sürdüremeyecek, örgüt kültürü zayıflayabilecektir.

Özetle kayırmacılık işletmelerin temel amaçlarına telafisi zor zararlar veren maliyetli bir davranış biçimidir.

Sonuç

İnsanların topluluk halinde yaşamaya başladığı zamanlardan itibaren hiyerarşi, statü farklılıkları, sınıfsal ayrımcılık, cinsiyet ayrımcılığı gözlemlenmektedir. Bu ayrımcılıklar eski zamanlarda kabullenilmiş ve hatta bazıları için bu durum normal görülmüştür. Semavi din öğretileri ile beraber insanların birbirlerine üstünlüklerinin olmadığının yaygın kabul görmesi ile insanların bu ayrımcılıkları ortadan kaldırmak için mücadeleleri artmıştır. Bütün bu mücadelelere rağmen yine de güç, hâkimiyetini korumak için toplumu şekillendirmeye çalışmış ve buna binaen toplumsal yapı bu adaletsizlikleri gidermek, kendini ve değerlerini korumak için mücadele etmiştir. Bu değişim ve dönüşüm mücadelesine bir örnek de sanayi devriminin getirdiği endüstrileşme döneminde yaşanmıştır. Endüstrileşme ile beraber toplumda bazı ekonomik ve toplumsal değişimler ortaya çıkmış ve kas gücünden makine gücüne geçiş dönemi gerçekleşmiştir. Ancak en nihayetinde makineyi icat eden, kullanan, tamir eden ve geliştiren de insandır. Böylelikle kas gücüne duyulan ihtiyaç giderek beyin gücüne dönüşmüştür. İnsanın önemine bakışın değişmesi ile en önemli kaynağın insan olduğu fikri benimsenmiştir.

Hepimizin bildiği gibi ihtiyaçlar sınırsızdır, insanların oluşturduğu örgüt ve işletmeler bu ihtiyaçlarımızı sağlamada önemli bir araçtır. Öyle ki bazı işletmeler günümüzde ekonomik olarak o kadar değerli hale gelmiştir ki bu işletmelerin piyasa değerleri pek çok ülkenin gayri safi milli hasılasından bile yüksektir. İşte bu durumda zaten mutlak bir adalet ve eşitlikten bahsetmek biraz hayaldir. Çünkü işletmelerin ve sermayedarların bu gücü, yozlaşmayı da beraberinde getirmektedir. Yani bazı değerlerin içi boşaltılmaktadır. Günümüzde de güç kendine çıkar sağlamak için kayırmacılığı

bir enstrüman olarak kullanarak toplumun geneline zarar veren bu eylemi sürdürmeye devam etmektedir.

Bu duruma işletmecilik açısından bakacak olursak işletmelerin temel amacı kâr elde etmektir. Bu kâr da çalışanların yüksek performans göstermesi, etkin ve verimli çalışması ile mümkündür. İşletmeleri örgütsel yapı, insan sermayesi, müşteri sermayesi ile bir olarak ele aldığımızda her bir sistemin kendi içinde ve birbirleriyle koordineli çalışması gerekmekte herhangi birinde ortaya çıkacak entropi sistemin tümünün çürümesine ve çökmesine sebep olabilmektedir. Bu bağlamda işletmeciler ve işletme alanındaki bilim insanları örgütün yapısı, çalışma ortamı, örgütsel davranış gibi birçok alanda örgütü sürekli daha iyiye götürmek için çalışmalar yapmaktadır. Örgütlerde istenmeyen davranışlardan olan örgütsel sessizlik, örgütsel ikiyüzlülük, örgütsel bağlılıkta azalma, örgütsel yabancılaşma, örgütsel sinizm, örgütsel adaletsizlik algısı ve örgütsel güvenin azalması gibi davranışların ortaya çıkmasında örgütsel kayırmacılığın rolünü kabul etmek gerekmektedir. Bu, örgütlerde bütün sağlıksız davranışların temelinde örgütsel kayırmacılık vardır demek değildir ancak örgütsel kayırmacılık bu davranışları tetikleyebilmektedir.

İnsan kaynakları yönetiminin temel ilkeleri arasında tarafsızlık, eşitlik, objektiflik, hesap verilebilirlik ve şeffaflık ilkeleri bulunmaktadır. Bu temel değerler ve ilkeler örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir. Kurumların itibarları ve imajları bu temel değerlerle güçlenmektedir. Örgütsel kayırmacılık bu bağlamda örgüt kültürüne ve itibara da zarar verebilmektedir. İşletmelerde kayırmacılık en çok işe alım ve terfilerde gözlemlenmektedir. İşletmeler kısa vadeli çıkarlar yerine uzun vadeli çıkarlar elde etmek için standardize olmuş performans ölçme tekniklerini benimsemeli, bu performans sonuçlarına uygun bir terfi sistemi geliştirmeli ve en önemlisi bu sistemi uygulamalıdır. İşe alımlarda liyakat öncelikli olmalıdır. İş gereklerine uygun, nitelikli, örgütün kültürüne uyum sağlayabilecek personel, işe alımlarda öncelikli olmalıdır. Referans sistemi kayırmacılık için değil, iş tanımları çerçevesinde çalışanın yetenek ve becerilerinin işe uygunluğu derecesinde kullanılmalıdır.

İşletmelerin bir diğer temel amacı da sürdürülebilirliktir. Yöneticiler ve çalışanlar gelip geçidir, kalıcı olan örgütün kendisidir. Bu sebeple yöneticiler ve çalışanlar örgütün çıkarları ve uzun süre devamını sağlamak için örgütün imajına zarar vermemeli ve temel değerlerine sahip çıkmalıdır. Bunun için örgütsel kayırmacılık uygulamalarını kullanmamalıdır.

Sonuç olarak kayırmacılık daha öncede belirtildiği gibi bireye, topluma ve örgüte uzun vadede zarar veren toksik davranışlardan biridir. Bu nedenle varsa kayırmacılıktan vazgeçilmesi yoksa da uygulanmaması için önlemler alınmalıdır. Böylelikle sağlıklı bir örgütün ilk adımlarından biri atılabilecek, çalışanların kendilerini daha iyi hissettikleri bir çalışma ortamı ve kültürü yaratılabilecek, çalışanların örgüte olan bağlılıkları artırılabilecektir.

Kaynakça

Acar, O.K.ve Ertek, M.Y. (2021). Türk Toplumunda Kayırmacılık Kültürü. C.C. Aktan ve O.K. Acar (Ed.), Kamu Yönetiminde Kayırmacılık (32-62) içinde, SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları, İzmir.

Aktan, C.C. (2021). Siyasal Ahlak ve Siyasal Yozlaşma. C.C. Aktan, O.K. Acar (Ed.), Kamu Yönetiminde Kayırmacılık (7-31) içinde. SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları, İzmir.

Aksu, H., ve Başar, S. (2005). Yolsuzlukların Bütçe Açıkları Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 285-296.

Akuffo, I. & Kivipold, K. (2020). Influence of Leaders' Authentic Competences on Nepotism-Favouritism and Cronyism. *Management Research Review*. V. 43, 369-386.

Aydın, Y. (2015). Örgütsel Sessizliğin Okul Yönetiminde Kayırmacılık ve Öğretmenlerin Öz Yeterlilik Algısı İle İlişkisi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Bayhan, V. (2002). Demokrasi ve Sivil Toplum Örgütlerinin Engelleri: Patronaj ve Nepotizm. *CÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 26(1), 1-13.

Cambridge Dictionary, (2024). https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/

Cankurtaran, M. (2023). *Klientalizmin Tarihsel Kökenleri*. Tarih Araştırmaları Yayınları, Ankara.

Çağatay, T. (2020). Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin Kayırmacılık Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Ankara.

Çalık, A., (2016) Nepotizmin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisinde Öz Yeterlilik Algısının Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Erzurum.

Çavdar, H., ve Çavdar, M. (2010). İşletmelerde İşgören Bulma ve Seçme Aşamaları. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(1), 79-93.

Çevik Tekin, İ. (2020). Kronizm (Eş- Dost, Tanıdık Kayırmacılığı). B.Erer ve M. Şahin (Ed.), İş Hayatında Örgüt Düşmanı Davranışlar (76-85) içinde, Eğitim Yayınevi, Konya.

Erdem, R. (2010). Yönetim ve Örgüt Açısından Kayırmacılık. Erdem, R. (Ed.), Kayırmacılık/ Ayrımcılık içinde, Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erdem, B., Çeribaş, S., ve Karataş, A. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Kronizm (Eş–Dost Kayırmacılığı) Algıları: İstanbul'da Faaliyet Gösteren Bir, İki ve Üç Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 51-69.

Erden, P. S. (2014). Paternalistik Liderlik İle İş Ayrımcılığı Algısı ve Kayırmacılık (Nepotizm) Arasındaki İlişki. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Ergeç, E. & Selçuk, Ö. (2020). Causality Relationship Between Banking & Industrial Production: Comparing Islamic & Conventional Banking in Turkey. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 7(2), 64-81.

Günay, M., Anaç, A. S., ve Özyer, K. (2022). Kayırmacılık Kavramına Eleştirel Bir Bakış ve Bir Ölçek Geliştirme Önerisi. *Journal of Organizational Behavior Studies*, 2(1), 35-46.

Gürer, A. ve Deniz, N. (2017). Algılanan Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerindeki Etkisinde Kişiliğin Düzenleyici Rolü. *International Journal of Social Science*, (59), 475-500.

Hırlak, B., Altın, Ş. ve Balıkçı, O. (2018). Örgütsel Kronizmin Çalışan Sessizliği Üzerine Etkisi: Genel Öz-Yeterlik İnancının Aracılık Rolü. A. R. Gökbunar, C. Ercan, Y. T. Yıldırım (Ed.), Yerelden Globale Stratejik Araştırmalar IV (1-15) içinde, IJOPEC Publication Limited, London.

Karacaoğlu, Y. ve Yörük D. (2012). Çalışanların Nepotizm ve Örgütsel Adalet Algılamaları: Orta Anadolu Bölgesinde Bir Aile İşletmesi Uygulaması. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14(3), 43-64.

Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla Mücadelede Uluslararası Kuruluşların Rolü. *Maliye Dergisi*, 153, 74-101.

Khatri, N. & Tsang, E. W. K. (2003). Antecedents and Consequences of Cronyism in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43, 289-303.

Khatri, N., Tsang, E.W.K. & Begley, T. M. (2006) Cronyism: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Business Studies*. 37, 61-75.

Kurtoğlu, A. (2005). Mekansal Bir Olgu Olarak Hemşehrilik ve Bir Hemşehrilik Mekanı Olarak Dernekler. *European Journal of Turkish Studies. Social Sciences on Contemporary Turkey*, 2, 1-28.

Lansberg, I. S. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12(1), 39-46.

Mirasoğlu, M. (2016). Nepotizm, Algılanan Etik Liderlik ve Firma Performansı Arasındaki İlişkiler. İstanbul Arel Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde Kayırmacı Uygulamalar: Kavramsal Bir Çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206.

Özkanan, A. & Erdem, R. (2015). A Qualitative Study on Favoritism Applications in Management. J*ournal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 2(2), 7-28.

Özlem, I. (2020) . Practices of Favouritism in Management: A Descriptive Study On Family Businesses and Nepotism. S. Demez (Ed.), in Administrative, Economics and Social Sciences (33-51), Ivpe Publishing, Cetinje- Montenegro.

Özer, N., ve Çağlayan, Z. A. (2016). Öğretmenlerin Müdürlerine Duydukları Güven ve Kronizm Algıları Arasındaki İlişki. *İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi,* 3(5), 16-27.

Özüren, Ü. (2017). Tekstil İşletmelerinde Nepotizm Uygulamalarına Bağlı Olarak Üretkenlik Karşıtı Davranışlar ve Sonuçları. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Pelletier, K. L. & Bligh, M. C. (2008). The Aftermath of Organizational Corruption: Employee Attributions and Emotional Reactions. *Journal of Business Ethics*, 80, 823-844.

Simon, R. J., Clark, S. M., & Tifft, L. L. (1966). Of Nepotism, Marriage, and The Pursuit of An Academic Career. *Sociology of Education*, 344-358.

Şahin, M. (2021). Örgütlerde Kayırmacılığa Yönelik Kavramsal Bir Analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6, 158-167.

TDK (2024) https://sozluk.gov.tr/

Topdemir, T.A. (2021). Meritokrasi ve Liyakat. C.C. Aktan ve O.K.Acar (Ed.), Kamu Yönetiminde Kayırmacılık (7-31) içinde, SOBİAD Hukuk ve İktisat Araştırmaları Yayınları, İzmir.

Wenneras, C. & Wold, A. (1997). *Nepotism and Sexism in PeerReview. In Women, Sience and Technology: A Reader in Feminist Science Studies*. Macmillan Publishers.

Xinzhi,Z., Hua, X. & Fei,, C. (2010). The Normative Study of Cronyism on Chinese Family Business. *2010 International Conference on E-Business and E-Government*, Guangzhou, China, 1049-1052.

Yan, Y., & Bei, H. (2009). The Antecedents of Organizational Cronyism. Management and Service Science. MASS'09 International Conference 20-22 September, 1-4.

Yaraşır, H. (2011). *Siyasi Yozlaşma ve Kamu Kaynakları*. Politika ve Yönetim Yayınları, Ankara.

Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik Problem Olarak Kurumlarda Örgütsel Kayırmacılık. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 212-244.

ON DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE ZAMAN YÖNETİMİ

Öğr. Gör. Dr. Buket ÇETİNKAYA DURAN[1]

1. Zaman Kavramı ve Önemi

Fizikçilere göre evrende üç boyutlu olgu olarak yükseklik, uzunluk ve genişlik bulunmaktayken Einstein bu olgulara zaman boyutunu da ilave etmiştir. İnsanlar fizikçilerin belirttiği üç boyutun tamamında her yöne rahatlıkla hareket ederken zaman boyutunda sadece insanların ileri yönlü hareketi mümkün olmaktadır (Tutar, 2007, s. 21). Zaman çeşitli bakış açısı ve bilim dallarına göre farklı şekillerde nitelendirilebilmektedir (Çetiner ve Durmuş, 2022, s. 220; Durmuş ve Çelik, 2020, s. 80):

- Türk Dil Kurumu'na göre zaman "Bir işin, bir oluşun içinde geçtiği, geçeceği veya geçmekte olduğu süre; hengâm, vakit." şeklinde tanımlanmaktadır.
- Geçmişten bugüne ve bugünden de geleceğe doğru birbirini takip eden daimî ve kesintisiz bir süreçtir. -Smith, 1998
- İnsanların yaşamında kimi zaman kısa kimi zaman da uzun, tekrarlanma olanağının bulunmadığı, başlangıç ve bitiş noktasının belli olduğu, saatle ölçülebilen bir süreçtir. -Tezcan, 1982
- Belirli bir işin yapılabilmesi için gerekli görülen ve tüketilen süredir. -Güven ve Yeşil, 2011

Zamanın özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilmektedir (Eroğlu ve Bayrak, 1994, s. 256).

- ✓ Eşsiz bir kaynaktır.
- ✓ Kıt bir kaynaktır.
- ✓ İleriye doğru hareketlilik göstermektedir.
- ✓ Biriktirilemez ve depolanamaz.
- ✓ Nasıl kullanılacağına karar verilebilir.
- ✓ Tanımlanması ve anlaşılması güç bir kavramdır.
- ✓ Sınırlı ve geçici bir faktördür.
- ✓ Denetimi zordur.
- ✓ Nicelikseldir.
- ✓ Bir taraftan geleceği planlamada yeteri kadar zaman olmadığı düşünülürken diğer taraftan da insanın zamanın tamamına sahip olduğu düşünülen bir paradokstur.

Zaman; biriktirme, tekrarlama ve geri dönüş özelliklerine sahip olmadığından, kıt ve sürekli akan bir kaynak olan zaman en verimli şekilde kullanılmak zorundadır. Zaman herkese aynı sürenin verilmesiyle kendini göstermektedir. Kimine göre zamanın yetersizliği şikâyet edilmekte olup esasında bu durum onların planlı ve programlı çalışmamasından kaynaklanmaktadır. Zamanın etkin

[1] Selçuk Üniversitesi, Yunak Meslek Yüksekokulu Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, bcetinkaya@selcuk.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9542-3484

kullanılmasıyla önüne geçilebilecek bu durum için zamanın ölçümü hususunda bazı unsurlar baz alınmaktadır. Zamanın biçimini ifade ederken kullanılan bu unsurlar; saat, gün, hafta, ay, yıl olabilmektedir. Ayrıca psikolojik ve sosyolojik bir bakış açısıyla zaman kişinin algısına bağlı olarak değişebilmektedir. Örneğin; sevilmeyen bir ortamda zamanın geçmediğinden yakınılırken sevilen ve değer verilen bir ortamda tam aksine zamanın hızla aktığı yönünde söylemlerde bulunulmaktadır (Claessens, van Eerde, Rutte, ve Roe, 2007, s. 262).

Modern işletmeciler tarafından yapılan zaman tanımlamasında kıt kaynak olarak değerlendirilmektedir. Çünkü zaman istendiğinde geri döndürülemeyen bir olgudur ve bu açıdan da değerlidir. İnsan yaşamının devamlılığı hususunda zamanın gerekli olması yaşamın devam etmesi bakımından da geleceğe yönelik etkin bir unsurdur (Eren, 2012, s. 5).

Zamanın diğer kaynaklar gibi ne tekrar üretilmesi mümkün ne de ikame edilebilirliği mümkündür. İnsanın yaşımı ile eş anlı olarak ilerleyen zaman etkin kullanılmadığında stres ve depresyon gibi sorunlara yol açmaktadır. Toplum genelinde de zamanın etkin kullanılmaması sorunlara yol açmakta ve toplumun huzurunun kaçmasında etkili bir faktör olmaktadır. Bu bakımdan zamanın belirli bir amaca hizmet etmesi gerekmektedir. Bunun başarılmasıyla verimlilik ve performans gibi unsurlarda da artış olduğu gözlemlenmektedir (Akgemci, Çelik, Aydoğan, ve Akatay, 2003, s. 15) .

İşletmeler açısından zaman önemli bir kaynak olmakla beraber verimliliğin ölçülmesinde kullanılan bir araçtır. İşletmeler genellikle dönemlik olarak işletmenin finansmanı hakkında yorumlar yaparak kıyaslamalarda bulunmaktadır. Burada dönemden kastedilen yıllık, altı aylık, üç aylık ya da aylıktır. Ayrıca vardiya, yıllık izin ve üretim kapasitesi gibi işletme düzenlemeleri için de bir araçtır (Tengilimoğlu, Altınöz, Başpınar, ve Erdönmez, 2011, s. 33).

Yöneticilerin zamanı denetleyememeleri işletmeler açısından sıkıntı oluşturan bir durumdur. Çünkü yoğun rekabetin yaşandığı günümüz koşullarında zamanın etkin ve verimli şekilde kullanımı ve buna bağlı olarak da plan ve programların yapılması gerekmektedir. Yöneticiler hem kendi hem de çalışanları için uzun dönemli olarak zamanı daha verimli kullanılmayı hedef edinmektedir.

1.1. Zaman Türleri

Zaman kavramı farklı ortam ve algılara göre değişmektedir. Zaman türleri; gerçek zaman, psikolojik zaman, biyolojik zaman, yönetsel zaman, örgütsel ve sosyolojik zaman olarak sınıflandırılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 233).

Gerçek Zaman (Objektif Zaman): Saatin gösterdiği zaman olup kişiden kişiye değişkenlik göstermeyen ve birtakım doğa olayları yardımıyla ölçülebilen zamandır. Yani insanların tamamı için aynı olmakla birlikte izlenebilir olmaktadır. Gerçek zamanın ölçülmesinde dünyanın ve güneşin hareketleri yani düzenli olarak tekrarlanan bazı fiziksel olaylar ve saat esas alınmaktadır. Zamanın gerçekliğinin anlamlandırılmasında da gün, hafta, ay, yıl, dakika ve saat gibi ifadeler kullanılmaktadır (Sökmen, 2012, s. 128).

Kişisel algılamalar farklı olsa da geçen süre aynı olmaktadır. Burada önemli olan husus zamanın belli bir plan çerçevesinde yönetilerek düzenli hareket edilmesidir. Çünkü zaman kavramında esas olan gerçek zamandır. Planlama, yürütme, koordinasyon, iş gören seçim süreci gibi işletmenin etkinlikleri gerçek zaman içinde gerçekleşmektedir.

Psikolojik Zaman (Subjektif Zaman): İnsanların içinde bulunduğu durumlar onların ruh haline göre şekillenebilmektedir. Bu duygu durumları da kişinin zaman algısını yönlendirebilmektedir. Örneğin; kişinin sevdiği bir ortamda bulunması zamanın hızla geçtiği fikrini yansıtırken sevmediği ya da bulunmaktan kaçınmak istediği bir ortam da zamanın geçmediği fikrini yansıtmaktadır. Kişinin kimi zaman uyandıktan sonra uzun süre uyuduğunu düşünmesi de zaman sabit olmasına karşın zihinsel olarak

hissettiği durumla ilişkilidir. Yani mevcut şartlar etrafında hissedilen ve kişiden kişiye değişiklik gösteren zaman psikolojik (subjektif) zaman olarak nitelendirilmektedir (Gürbüz ve Aydın, 2012, s. 9).

Biyolojik Zaman: Bütün canlıların doğuştan içinde var olan ve içgüdüsel olarak ortaya çıkan doğal akışa biyolojik zaman denmektedir. Acıkıldığında yemek yenmesi, su içme hissiyatı olduğunda su içilmesi, geceleri uyuma ihtiyacının olması gibi zaruri ihtiyaçların tetiklenmesi durumunda biyolojik zamandan bahsedilmektedir. Bir ayının kış uykusuna yatma zamanı, göçmen kuşların dönme zamanı, bazı çiçeklerin belirli zamanlarda çiçek açması gibi durumlar canlılar üzerinde zamanın biyolojik olarak etkilerinin olduğunu göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken husus canlıların biyolojik duruma direnmek yerine onlarla ilerlemesidir. Çünkü direnmek canlının hayati fonksiyonlarının zarar görmesine neden olmaktadır. Örneğin; kişinin normal uyuma saatlerine karşı daha uzun süreler uyumaması ya da uzun süreler boyunca aç kalması buna örnek olarak gösterilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 234).

Yönetsel Zaman: Yönetim işini gerçekleştiren yöneticilerin ayırdığı vakittir. Yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde zaman etkin bir rol oynamaktadır. Yani planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi faaliyetleri gerçekleştirirken yöneticilerin kullanmak zorunda kaldığı zamana yönetsel zaman denilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 371).

Yönetsel zamanda temel amaç işletmenin hedeflerini yerine getirebilmektir. Operasyonel işlerden ziyade yönetsel çalışmalar önem arz etmektedir. Yönetimde en önemli kaynaklardan biri zamandır ve yöneticiler bu zamanı etkin ve verimli şekilde kullanmalıdır. Bunun için yöneticinin bilgi ve yetenekleri ön plana çıkmaktadır. Çünkü yönetici bu gibi özellikleri ile zaman savurganlığının önüne geçerek maliyet kalemlerinde de dolaylı olarak azalışa etki etmektedir (Genç, 2007, s. 390).

Örgütsel Zaman: Örgütlerde gerekli olan mal ve hizmet üretimi için çalışan personel, yapılan işlemler, makine ve teçhizatların kullanılırken harcanan süreler toplamı örgütsel zamanı yansıtmaktadır (Karakoç, 1990, s. 35). Örgütsel zamanın diğer zaman çeşitlerinden farkı depolanmasının, geri getirilmesinin, tekrar kullanılmasının, üretilmesinin veya değiştirilmesinin imkânsız olmasıdır. Örgütteki emekle ilgili çıktıların sınırlarını belirleyen örgütsel zaman yönetimde en kıt kaynaklardan biri olarak görülmektedir. Bu sebeple verimli ve etkin şekilde kullanılmak zorundadır. Özellikle fiziksel kaynakların planlanması hususunda titizlikle yaklaşarak bu nesnelerin varlığını devam ettirmesinde zaman belirleyici ve önemli olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken bütün faktörlerin zaman yönetimi yapılırken birbirleriyle uyumlu olmalarıdır (Akatay, 2003, s. 283).

Sosyolojik Zaman: İnsanların dini ve resmi bayram, yılbaşı ve anma günleri gibi kültürel olarak etkilendikleri spesifik günlerde geçirdikleri süredir. Kültürel farklılıklar toplumdan topluma ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmektedir. Sosyolojik zaman kavramı da bu durumda değişiklik göstermektedir (Tutar, 2003, s. 198).

2. Zaman Yönetimi

Akrep ve yelkovanın idaresi bizim elimizde olmadığı için zaman esasında insan tarafından yönetilemez. Bunlar biz ne yaparsak yapalım dönmeye devam etmektedir. Burada önemli olan saatin yönetilmesi değil bu akıp giden süre içinde kendimizi yönetebilmektir (Mackenzie, 1989, s. 15). 1970'lerde ortaya çıkan zaman yönetimi 1980'lerde yöneticilerin bir kaynak olarak zamanın yönetilmek zorunda olduğu düşüncesi yöneticilerce kabul görmeye başlamıştır. İlk olarak Danimarka'da ortaya çıkan zaman yönetiminde, yoğun iş ortamında yöneticilerin zamanın etkin şekilde kullanılmasının sağlanması amaçlanmakladır (Claessens vd., 2007, s. 263).

Lakein'in (1973) zaman yönetimi tanımına göre, bireyler önce ihtiyaçlarını ve isteklerini belirleyip daha sonra bunları önem sırasına göre sıralarlar. Bu ihtiyaç ve isteklere ulaşmak için hedefler belirlemek ve bunları gerçekleştirmek için gerekli görevleri öncelik sırasına koymak spesifik faaliyetler arasında

yer almaktadır. Daha sonra planlama, programlama ve liste yapma yoluyla en önemli görevler mevcut zaman ve kaynaklarla eşleştirilmektedir (Macan, 1994, s. 381).

Zaman yönetimi, üretkenliği kolaylaştırıp stresi azalttığı düşünülen zamanın etkin kullanımını ifade eden faaliyetler anlamına gelmektedir. Zaman yönetimi ile ilgili yapılan tanımlamaların ortak özelliği "planlama davranışı "dır. Planlama davranışı, gerçekleştirilmesi gereken görevlere ilişkin kararları, görevlerin önceliklendirilmesini ve olası dikkat dağıtıcı unsurların etkin bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir (Claessens vd., 2007, s. 262). Zaman yönetimi açısından planlama yapılması, hedef belirlemenin belirgin bir yolu olarak görülmektedir. Hedefler, bireylerin enerjilerini yönlendirebilecekleri net hedefler sağlayarak dikkat ve çabayı yani motivasyonu artırabilmektedir. Ayrıca planlamanın yapılması sayesinde kısa süreli ve uzun süreli planlama hususunda kişisel yeteneklerde artış görülmektedir (Darini, Pazhouhesh, ve Moshiri, 2011, s. 203).

Kısa süreli planlama, günlük veya haftalık bir zaman dilimi içinde zaman yönetimi faaliyetlerini ifade etmektedir. Uzun süreli planlama ise planların uzun süreli olması ve iş alışkanlıklarının iyileştirilerek örgütlenmenin düzenli olmasını sağlamaktadır. Zamanın etkin kullanımının üç tür davranıştan kaynaklandığını öne sürülmektedir (Macan, 1994, s. 381).

- ✓ Hedef ve önceliklerin belirlenmesi
- ✓ Zaman yönetiminin işleyişi (örneğin; liste yapmak)
- ✓ Örgütlenme tercihi

Zaman yönetiminin yukarıda bahsedilen davranışsal yönlerine ek olarak, hem Britton ve Tesser (1991) hem de Macan (1994) zaman yönetiminin bireyin zamana ilişkin algı ve tutumlarını da kapsadığını öne sürmüştür: "*algılanan zaman kontrolü*" ve "*zaman tutumları*". Algılanan zaman kontrolü, kişinin zamanın nasıl harcandığını etkileyebileceğine ne ölçüde inandığını yansıtır ve zaman yönetimi davranışlarıyla olumlu bir ilişkisi vardır. Zaman tutumları faktörü ise bir öz yeterlilik duygusunu yansıtmaktadır. İnsanlar zamanın motivasyonel yönüyle yani insanların kısıtlı bir ekonomik kaynak olarak zamanla nasıl başa çıktıklarıyla ilgili olarak bireysel farklılıkların etkili olduğu düşüncesi hakimdir. Çünkü bireyin zamana karşı algısı zamana bakış açısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Motivasyonel anlamda zamana yaklaşılmasında bireyin azmi ve sabrı da bu özelliklerinden biridir. Azimli çalışanlara ödüllerin uzun vadeli süreçleri kapsayacak şekilde verilmesi görevlerin üstlenilmesinde yüksek oranda istekli olunduğunu göstermektedir (Tseng ve Lin, 2009, s. 520).

2.1. Zaman Yönetiminin Zorlukları

Zaman yönetiminin sağlanmasında karşılaşılan bazı zorluklar bulunmaktadır. Bunlar; tutumlar, alışkanlıklar, iş yükü ve kurumsal kültürdür (Maitland, 1997, s. 11).

Tutumlar: Kişisel farklılık oluşturan faktörlerden biri, başkalarına karşı davranış biçimidir. İnanç ve değer sistemine göre değişkenlik göstermekte olup bu sistemlerle birlikte süreklilik göstermektedir. Kişilerin işle ilgili davranışlarını etkileyen tutumlar; işten ayrılmaya, iş değişimine ve işe devamsızlığa neden olmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2018, s. 320).

Alışkanlıklar: Herhangi bir işin arzu edilerek yapılması ve bunun süreklilik arz etmesi gerekmektedir. Fiziksel bir yönelimin olduğu alışkanlıklar, kişiliğin ayrılmaz bir bütünüdür. Zamanın yönetilmesi konusunda kişilerin alışkanlıkları zor değiştirilebilir bir unsur olmaktadır. Çünkü alışkanlıklar kolay kolay değişmediği gibi zaman kaybının önüne geçen alışkanlıklar için de ayrıca bir çabanın gösterilmesi gerekmektedir (Eren, 2012, s. 423).

İş Yükü: Kimi örgütlerde işler o kadar önemli ve değerlidir ki zaman baskısı oluşmasına karşın iş hafifletilemez. Dolayısıyla çeşitlilik ve süreklilik gösteren işlerin fazlalığı nedeniyle işlerin yeniden yapılandırılması kolay olmamaktadır. Kişilerin iş yükünün fazlalığı, çalışma takviminin çok yoğun

olmasına yol açmaktadır. Yöneticilerin bürokratik işleri ve toplantı sayısı artmaktadır. Bu artışlar yöneticinin zaman yönetiminde sistemli gitmesini mecbur kılmaktadır. Yoğunluk ve iş yükünün niteliği ne kadar artarsa artsın örgüt için ve yönetici için uygun bir sitem geliştirilerek zamanın kullanılmasındaki bu dengesizlik giderilmelidir (Maitland, 1997, s. 11).

Örgütsel Kültür: Bir örgütün tüm üyelerinin davranışlarını yönlendiren norm, davranış, inanç ve alışkanlıklar bütününe örgüt kültürü denmektedir. Çalışanların davranış ve duygularının şekillenmesinde etkili olan örgüt kültürü, kişinin örgüt içinde nasıl davranması gerektiğini ve yapmak zorunda kaldıkları durumları göstermektedir. Örgüt kültürünün bazı unsurları bulunmaktadır. Bu unsurlardan ilk üçü örgüt kültürünün temel unsurlarıdır (Güçlü, 2003, s. 151).

- ✓ Değer
- ✓ Norm
- ✓ Varsayım
- ✓ Seremoni ve tören
- ✓ Adetler (ritüeller)
- ✓ Hikâye ve efsaneler
- ✓ Mitler
- ✓ Semboller
- ✓ Dil
- ✓ Kahramanlar

Zamanın bilincine sahip bir yönetici için örgütsel kültür kimi zaman sorun olabilmektedir. Takım çalışmasına dahil olan bir kişi kendi faaliyetlerinin sonuçlanabilmesi için diğerlerinin işlerinin de neticelenmesini bekleyebilmektedir. Takım çalışmasında parça parça yapılan işler ancak bütün tamamlandığında bir anlam ifade etmektedir. Son dakika değişiklikleri olabileceği gibi zaman çizelgesine uydurulabilir nitelikte olmaması da işte süreklilik gösteren bazı beklenmedik değişikliklere neden olabilmektedir. Zamanın etkin yönetimini zorlaştıran bu durum çeşitli şekillerde düzeltilebilir ve uygun sistemin kurulmasıyla bu engel bertaraf edilebilir (Maitland, 1997, s. 11).

2.2. Zaman Yönetimini Engelleyen Faktörler

Zaman yönetimini engelleyen faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler zaman tuzakları olarak da nitelendirilmektedir. Bunlar; kişisel faktörler ve iş ve yönetimden kaynaklanan faktörlerdir (Tengilimoğlu vd., 2011, s. 59).

Kişisel faktörler: Çevreden etkilenmeyen tamamen kişinin kendinden kaynaklanan faktörlerdir. Kişilerin alışkanlıkları, psikolojik ve duygusal özellikleri istemsiz ya da istemli şekilde zaman yönetimini engelleyebilmektedir. Zaman yönetimini engelleyen kişisel faktörler; öz disiplin eksikliği, erteleme, hayır diyememe, önceliklerin belirlenmemesi, kişinin kendine olan aşırı güven ve güvensizliği, mükemmeliyetçilik, aceleci ve kararsız olma, zamanında verilmeyen kararlar şeklinde sıralanabilir.

Örgütsel faktörler: İşin yapısından, niteliğinden ve işleyişinden kaynaklanan faktörlerdir. Yani kişilerden kaynaklanmayan fakat performanslarının düşmesine neden olan faktörlerdir. Bunlar; iletişim ortamının kurulamaması, gereksiz yapılan toplantılar, yönetimin uyguladığı yanlış politikalar, iş kazası, ziyaretçi ve yetki devrinden kaçınmadır.

2.3. Zaman Yönetimi Teorileri

Zamanın etkili ve verimli kullanılması konusunda farklı teoriler bulunmakla birlikte bu teoriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Zaman Yönetimi Teorileri

Gelenekçi Tarzlı Teoriler	Yenilikçi Tarzlı Teoriler
Düzenli Yaşam Teorisi Savaşçı Teori ABC Teorisi	İyileştirme Teorisi Kendini Akıntıya Bırak Teorisi

Kaynak: Güçlü, 2003, s. 99.

Düzenli Yaşam Teorisi: Bu teoriye göre kişilerin zamanı yönetme konusunda karşılaştıkları sorunların temelini kendi yaşamlarındaki düzensizlik oluşturmaktadır. Bu sebeple öncelikle sorunun çözümüne gidilmeli ve zaman kaybı önlenmelidir. Bu teoride düzen anlayışından yola çıkarak bazı çözümler sunulmuştur. Bunlar; nesneleri düzenlemek, görevleri düzenlemek, insanları düzenlemek şeklindedir (Tengilimoğlu vd., 2011, s. 19).

Savaşçı Teori: Bu teori, yöneticinin kendi vaktini korumasına, verimli ve üretken çalışabilmesine odaklanmaktadır. Yöneticinin en değerli zamanını önemsiz işlere ayırması daha spesifik ve örgüt için önceliği bulunan işlerin yapılmasının önüne geçerek zamanın yetersiz kalmasına neden olmaktadır. Acil olan işlere ayrılacak zaman daha önemsiz işlere akarak verimliliği de düşürmektedir. Yönetici işleri önem sırasına göre bir sıralamaya tabi tutmalı ve önemli işlere öncelik vermelidir. Ayrıca zaman tuzaklarına karşı da tedbirli olmalıdır. Çevresinden kendini soyutlama, daha önemli işlerin yapılabilmesi için kendine zaman ayırma ve basit işlerin astlara devri bu teoride zamanın yönetilmesi açıdan sunulan önerilerdendir (Gürbüz ve Aydın, 2012, s. 13).

ABC Teorisi: Hedef yaklaşımından esinlenerek öne sürülen bu teoride, önemli işler yoğunluk kazanarak öncelikler belirlenmektedir. Bu teoride önem sırasına dikkat edilmekle birlikte *"istediğinizi yapabilirsiniz fakat her şeyi yapamazsınız"* düşüncesi temeline dayanmaktadır. Önem sırası A (en önemli), B (ikinci derecede önemli) ve C (önemlilik düzeyi az) şeklinde kategorilere ayrılmaktadır. A'da ertelenmesi mümkün olmayan acil işler bulunmaktayken C'de devredilmesi mümkün olan önemsiz işler bulunmaktadır (Coleman ve Giles, 2000, s. 1).

İyileştirme Teorisi (Özbilinç): Bu teoriye göre zaman yönetimi konusundaki sorunlar; çevresel, sosyal, kültürel ve psikolojik olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi hedefine uygun olmayan ve işlevsiz zaman yönetimi davranışları yöneticinin eksikliğini göstermektedir. Bu teorinin çözüm önerisi, sorun yaratan psikolojik ve sosyolojik eksikliğin giderilmesidir (Gürbüz ve Aydın, 2012, s. 14).

Kendini Akıntıya Bırak Teorisi: Bu teori akıntıya kapılmak suretiyle yaşamın doğal uyumunun yakalanabileceğini göstermektedir. İç benlik tutarlılığı ve doğanın akışı arasındaki uyum ön plana çıkmaktadır. Bu teoride esas olan zamanın yönetilmesi değil doğal akış içinde kendini bütünleştirmesidir. Geleneksel zaman yönetimine karşı çıkarak yenilikçi bir zaman yönetimi teorisi ortaya koymaktadır (Gürbüz ve Aydın, 2012, s. 14).

2.4. Zaman Yönetimin Ölçülmesi

Zaman yönetimi davranışına dair 1982 yılına kadar ampirik bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Britton ve Tesser tarafından 1991 yılında geliştirilen ve Trueman ve Hartley tarafından 1996 yılında düzenlenen 10 maddelik Zaman Yönetimi Ölçeği kullanılmaktadır (Darini vd., 2011, s. 208). Belirtilen 5 madde günlük planlanan davranışları ve uzun süreli planlamaya duyulan güveni yansıtmaktadır (Darini vd., 2011, s. 208).

- ✓ Her gün yapmak zorunda olduğun şeyler için liste yapar mısın?

- ✓ Güne başlamadan önce planlama yapar mısın?
- ✓ Çalışma günlerinde yapmak zorunda olduğun aktivitelerin bir planlamasını yapar mısın?
- ✓ Üç aylık dönemin tamamı için hedefiniz var mı?
- ✓ Bir yıllık dönemin tamamı için hedefiniz var mı?

Zaman yönetiminin boyutları şunlardır (Claessens vd., 2007, s. 263):

- ✓ Zaman planlaması
- ✓ Zaman tutumları
- ✓ Zaman tuzakları

3. Örgütsel Zaman Yönetimi

Teknoloji, bilgi ve iletişim alanındaki sürekli değişim ve gelişimlerle işletmeler arasındaki yoğun rekabet ortamı yöneticiler üzerinde yadsınamaz bir baskı oluşturmaktadır. Yöneticiler kıt kaynaklarla bir taraftan bu tür unsurlarla başa çıkmaya çalışırken bir taraftan da örgütü en iyi şekilde yönetmeye çalışmaktadır. Fakat yönetim için dikkate almak zorunda kaldıkları önemli bir faktör olarak zaman, sürecin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. Çünkü değiştirilemez, depolanamaz, satın alınamaz, geri döndürülemez, yerine başka bir şeyin konulamaz ve çoğaltılamaz olan zaman örgütün faaliyetlerinde planı ve programlamayı gerektirmektedir (Sökmen, 2012, s. 126).

Yöneticinin zamanın tamamını etkin şekilde yönetmesi mümkün olmamakla birlikte kontrol altına aldıkları zamanı en etkin şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Burada astların zamana karşı duyarlılıklarının geliştirilmesine yönelik yönlendirmeye ihtiyacının olmasından dolayı yönetici gerek faaliyetleri gerekse faaliyetlerden kaynaklanan yan etkileri astların anlayacakları şekilde yerine getirmek zorundadır. Bu faaliyetlerin yerine getirilmesinde yönetici tarafından zaman tahminleri yapılarak doğru ayarlamaların yapılması gerekmektedir. Burada astlar için önemli olan, sorunların ortaya çıktığında çözümlenmesi değil sorunun oluşmasından sorunun ortaya çıkacağını tahmin etmesidir. Bu sezgisel güç zamanın da israfının önüne geçecektir (Mackenzie, 1989, s. 178).

Yöneticiler zamanın yönetimini sadece bireysel bazda değil örgütün tamamını düşünerek yapmak zorundadır. Çünkü zaman örgütün önemli kaynaklarından biridir. Örgütsel anlamda zamanın etkin ve verimli şekilde yönetilmesini sağlamak için bazı faktörler bulunmaktadır (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 27).

- ✓ Öncelikli işlerin belirlenmesi
- ✓ Planlamanın yapılması
- ✓ Etkin bir iletişim ağının oluşturulması
- ✓ Karar verilmesi
- ✓ Yetki devri
- ✓ İş bölünmelerinin önüne geçilmesi
- ✓ Yardımcı bir eleman ile çalışma (örneğin; sekreter)

Öncelikli İşlerin Belirlenmesi: Etkin ve verimli bir zaman yönetiminde yapılması gereken projeler ve işler tespit edilerek öncelikli olanlardan başlanarak sıralanmalı ve yönetici için zaman israfı olma ihtimali olanlar astlara devredilmelidir. Yönetici bir işin yapılıp yapılmaması hususunda karar alırken olası kayıpları ya da kazançları değerlendirmelidir. Belirlenen işlerin sıralaması aciliyet durumuna göre ayarlanmalıdır. Eğer ki aciliyet baz alınarak sıralama yapılmamışsa listenin sonunda dahi yer alsa zaruri olan iş öne alınarak tamamlanmaya çalışılmalıdır (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 27).

Yönetimde işler arasında öncelikli olanlar belirlenirken birtakım teorilerden faydalanılmaktadır. Bunlardan biri de pareto analizidir. 80/20 kuralı olarak da bilinen bu analize göre *"Bir işe harcanan zamanın %20'si, sonuçların %80'ini oluştururken, harcanan zamanın %80'i sonuçların %20'sini oluşturur."* ifadesi öngörülmektedir (Tutar, 2003, s. 34).

Planlama: Planlamada bir konu hakkında "ne, ne zaman, nasıl, kim tarafından, neden" sorularına cevap aranmaktadır. Bu sorulara cevap verebilen yöneticiler planlama yapmış olup uygulamaya geçme aşamasında olmaktadır. Bu aşamada en önemli faktör zamandır (Koçel, 2013, s. 61). Planlama yaparken zamanlamanın istenilen düzeyde yapılmayışı örgütün hedefinin gerçekleşme süresini geciktirdiği gibi hedefe ulaşılmış olsa bile gecikme nedeniyle çeşitli maliyet ve zarara da neden olabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken başka bir nokta da yöneticinin planlama yaparken bir taraftan süre hususuna dikkat ederken diğer taraftan da bu süreci iyi yönetebilmek adına diğer çalışanlarla koordineli bir şekilde ilerleyebilmesidir (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 28).

Planlama üç aşamalı bir süreçtir. Bunlar;

- ✓ Hedeflerin belirlenmesi
- ✓ Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için plan yapılması
- ✓ Planın uygulanmasında zamanın denetlenmesi.

Planlamanın ilk aşaması olan hedeflerin belirlenmesinde yönetici gereksiz işlere zaman harcamayarak örgüt için önem arz eden örgütsel faaliyetleri gerçekleştirmeye çaba gösterecektir. Kaynaklarını yanlış bir tarafa yönlendirmek yerine doğru yerde kullanarak doğru zamanı yakalayacaktır. Buna ilaveten yönetici örgütsel amaçlara faydası olmayan durumları tespit ederek yok edecek ve gerekli düzenlemeleri yaparak örgüt lehine iyileştirmelerde bulunacaktır (Arkış, 1996, s. 13).

İyi bir planlama yapılmadan kazanılan başarılar iyi bir yönetimden kaynaklanmamaktadır. Ayrıca planlama olmadan herhangi bir konuda harcanan çabanın doğru yönde olup olmadığı da bilinmemektedir. Planlama için ayrılan her dakikanın uygulamada üç dört dakika kazandırdığı yadsınamaz bir gerçektir. Rekabetin ve değişimin önem kazandığı günümüz örgütlerinde ise uygulamada hızlı olunması arzulanan bir durumdur. Çünkü her bir dakika kazanç ve kar demektir (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 29).

Etkin İletişim: İletişimin sağlanmasında teknolojinin kullanılması örgütün performansını artırarak verimliliğini de yükseltmektedir. Ayrıca teknolojiye dayalı olarak gelişme gösteren iletişim yöneticinin örgütünü daha kolay yönetmesini de sağlayacaktır. Özellikle e-posta iletişim olarak en sık kullanılan iletişim aracı olmaktadır. Fakat iletişimin şekli ne olursa olsun iletilmek istenen mesajı karşı tarafa rahatlıkla aktarabilir olmalıdır ki halihazırda sözlü ve yazılı kanallar aracılığıyla örgütsel mesajların iletilmesi yöneticinin yapmak zorunda olduğu görevlerden biridir. Bu görev özellikle planlama aşamasında iletişimin etkin olarak sağlanması ve yönetilmesiyle mümkün olmaktadır. Çünkü planın çok iyi olması değil planlama yapılırken gerekli olan ve uygulamaya yansıtıldığında örgütün hedeflerine katkısı olan iletişimin ve haberleşmenin sağlanması önem arz etmektedir (Tutar, 2003, s. 170).

Etkin iletişim sağlanabilmesi için yöneticide bulunması gereken bazı nitelikler bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, Paşa, ve Kaymaz, 2010, s. 5). Bunlar;

- ✓ İletişimin doğru şekilde kurulması,
- ✓ Bilginin doğru, net ve anlaşılır şekilde iletilmesi,
- ✓ Alanında uzmanlaşmış ve rasyonalist olması,
- ✓ İyi bir dinleyici olması,
- ✓ Pratik, çözüm odaklı, sabırlı ve yönlendirici olmasıdır.

Ayrıca bir yöneticinin başarı kıstaslarından biri iletişim ve haberleşme konusunda yetenekli olmasıdır. Etkin bir iletişimde örgütsel iletişimin bazı özelliklerinin de bilinmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Paşa, 2002, s. 98).

- ✓ Örgütsel iletişim örgüt üyelerinin bir araya gelmesini sağlayan bir güçtür. Etkin bir iletişimin sağlanmasında önemli yer tutmaktadır.
- ✓ Ortak bir hedefe yönelen örgüt üyelerinin iş birliği ve uyumunu sağlayan süreçtir.
- ✓ Örgüt içinde formal bir yapıda görülebildiği gibi biçimsel olmayan şekilde de görülen informal bir süreçtir.

Etkin iletişimde biçimsel olmayan iletişim yoluyla da zaman kaybının önüne geçilebilmektedir. Yöneticiler astların sıkıntılarını ve önerilerini kısa sürede öğrenerek gerekli tedbirleri almaktadır. Ayrıca görülen bir soruna da prosedürel işlemlere takılmadan zamanında müdahale ederek örgütün etkinliğini ve verimliliğini de artırmaktadır. Örgütsel birlikteliği sağladığı için çalışanların motivasyonunu artırarak stresle de başa çıkabilmektedir. Çünkü çalışma arkadaşlarıyla paylaşılan herhangi bir sorun çalışanlar arasında dostane davranışların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Bu durumda sorunlar çözüme kavuşmasa bile sorunlardan kaynaklanan stresin yükünü hafifletmektedir. Bürokratik işlemler, zaman kaybına neden olacak prosedürler gibi mevcut sistemdeki sıkıntıların giderilmesinde biçimsel olmayan iletişim bir çözüm olarak görülebilmektedir. Biçimsel iletişimin yarattığı bu sorunların önüne geçebilmek adına kullanılan biçimsel olmayan iletişim örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardımcı olmakta ve karmaşıklık oluşturmadığı sürece zaman kaybının önüne geçmektedir (Karakoç, 1989, s. 88).

Karar Verme: "Bir iş veya sorun hakkında düşünülerek verilen kesin yargı" olarak tanımlanan karar, belli bir süreçten geçtikten sonra anlam kazanmaktadır (TDK, 2024). Karar verme, birden fazla seçenek arasından tercih yapmak olarak nitelendirilmektedir. Burada zihinsel ve bedensel olarak bir çabanın sonucu ortaya çıkmaktadır. Yönetim biliminde de karar verme, alternatifler arasından yapılan tercih yani uygun olanın seçilmesi olarak nitelendirilmektedir. Karar verici bu durumda kendince belirlemiş olduğu kıstaslara göre en değerli olanı ya da olanları seçmektedir. Bu süreçte önemli olan tercih edilen seçeneğin karar vericinin hedefini gerçekleştirme düzeyidir (Özer, 2012b, s. 150).

Karar, karar verme süreci sonucunda ortaya çıkan süreci yansıtmaktadır. Takip edilen yolun sonunda ulaşılan sonuç karar iken takip edilen yol karar verme sürecidir. Karar kesin bir yargıyı ifade ederken karar verme süreci herhangi bir konu hakkında düşünülen ve tercih olarak yansımamış durumu ifade etmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 322).

Alternatifler arasında tercih yapılabilmesi için öncelikle bilgi edinilmesi gerekmektedir. Burada bilgi edinmek amacıyla belirlenen hedef, bu hedefleri gerçekleştirmek için yol ve yöntemler gözden geçirilerek seçenekler arasında en makul olanın zihinsel, fiziksel ve duygusal olarak değerlendirilmesidir (Eren, 2012, s. 171). Karar verme, sorun çözme ve sunulan fırsatları tanımlama sürecini yansıtmaktadır. Karar verirken bu fırsatların ortaya konmasında bazı özellikler göze çarpmaktadır. Bunlar; örgütsel faaliyetler ve koşullar, yöneticinin kişiliği, becerisi ve eğitimi, alternatif maliyettir. Özellikle tercih dışında kalan diğer seçeneklerin faydalarından vazgeçilmesinden dolayı ortaya çıkan alternatif maliyet yöneticinin dikkate alması gereken bir diğer önemli husustur (Özer, 2012b, s. 151).

Yöneticilerin karar verme tarzlarını etkileyen unsurlar bulunmaktadır. Bunlar (Özer, 2012b, s. 152);

- ✓ *Kişisel Faktörler:* Yöneticinin bilgi düzeyi ve sorun çözme yeteneği, tecrübe, inanç, kişilik ve rol.
- ✓ *Örgütsel Faktörler:* Örgütün değerleri, hedefleri, örgüt kültürü.

- ✓ *Çevresel Faktörler:* Doğal koşullar, seçenekler, yakın çevre (müşteri, halk, devlet, rakip, yerel yönetim), uzak çevre (ulusal ve uluslararası ekonomik, hukuki, siyasi ve teknolojik çevre).

Yetki Devri: Operasyonel ve yönetsel bazı işlerin bir ya da birkaç asta devredilmesi yetki devri olarak nitelendirilmektedir. Bir yöneticiden her işin yapılması beklenmemektedir. Yönetici kimi işlerin yapılması için emir vermektedir. Bu sebeple her yöneticinin kendine yardım etmek üzere alt pozisyonlarda çalışan sekreter, bölüm başkanı, şef ve farklı pozisyonlarda olmak üzere destek personelleri bulunmaktadır. Yöneticinin asli görevlerini yerine getirirken sorumluluk alanlarında bulunan farklı, kendi işine göre daha hafif işleri devrederek esas işlerine odaklanması gerekmektedir. Zamanın kısıtlı olduğu çalışma ortamında zamanı farklı işlere harcayarak örgütün ilerlemesinin önüne geçebilmektedir. Çünkü yöneticinin planlama, yönetme, karar alıp uygulatma, çalışanları denetleme gibi daha stratejik görevleri bulunmaktadır. Bu sebeple yöneticinin sorumluluklarını rahatlıkla yerine getirebilmesi için astların da kararlara katılımın sağlanması ve kendilerine verilen görev ve sorumlulukları rahatlıkla yapabilmeleri amacıyla yetkinin belirli şartlar altında devredilmesi gerekmektedir (Yılmaz ve Aslan, 2002, s. 32). Yetki devrinin yönetici, ast ve örgüt açısından birçok faydası bulunmaktadır (Nelson, 1999, s. 27).

- ✓ Yöneticinin verimliliğini artırmaktadır.
- ✓ Yöneticinin daha spesifik işler için kullanabileceği zaman fazlalığı oluşturmaktadır.
- ✓ Önemli ve önemsiz işleri ayrıştırarak önemsiz olanları yok etmektedir.
- ✓ Karar verme sürecini etkilemektedir.
- ✓ Sonuç odaklı katılımın oluşmasına zemin hazırlamaktadır.
- ✓ Yönetimde esneklik sağlayarak herhangi bir pozisyondaki çalışanın işte olmamasında bile işin sürekliliği sağlanmaktadır.
- ✓ Daha fazla sorumluluk alan kişinin becerisinin gelişimini sağlamaktadır.
- ✓ İşin bırakılabileceği kişinin öncesinde hazırlanılarak iş dağıtımı yapılmaktadır. Bu da artan kapasitenin değerini artırmaktadır.
- ✓ Yetki devredilecek kişinin ileride idari bir terfi alma şansını artırmaktadır.

Astların zamanını yönetmek de örgütün zaman yönetimi açısından önemli olan diğer bir husustur. Astlar herhangi bir sorun için çözüm bulmaktan ziyade oluşabilecek sorunu önceden sezinleyerek bu açıdan tepki geliştirmeyi bilmelidir. Sorun oluşmadan önce oluşacak sorun ihtimalleri zaman kaybının önüne geçmektedir. Ayrıca zamanın diğerleri için de değerli olduğunu göz önünde bulundurarak takım çalışmasına önem vermeli ve takımın iyiliği için takım arkadaşlarının çıkarlarını gözetmelidir.

Astlarına yetki devrinde bulunulmasına karşın yöneticilerin bazı yanlış davranışları bulunmaktadır. Bunlar; astları bekletmek, astlara verilen görevlerin net olmaması, astları işinden alıkoyarak zamanını çalmaktadır (Tutar, 2003, s. 210).

Kendinden başkalarının işini önemsemeyen ve değer vermeyen yöneticiler astlarını bekleterek onların zamanlarını çalmaktadırlar. Fakat işini özverili şekilde yapan ve zaman hususunda hassas olan astlar bu tür davranışlardan rahatsız olmakta ve performanslarında düşme görülmektedir. Yöneticiler tarafından önemli ve acil olduğu düşünülerek yapılan toplantılarda astların beklentilerinin karşılanmayarak zamanının çalınması buna örnek olarak gösterilebilir. Yapılan toplantılarda dahi yönetici astının yapması gereken işler olduğunu düşünerek zaman planlamasını ona göre yapmak zorundadır. Çünkü astlara verilen değer ancak onların bekletilmemesiyle yani ayırdıkları zamanın kıymeti bilinerek gösterilebilmektedir. Ben merkeziyetçilik dışında davranışların karşı tarafı da düşünecek şekilde yapılması astlardan alınacak en yüksek düzeyde verimi göstermektedir.

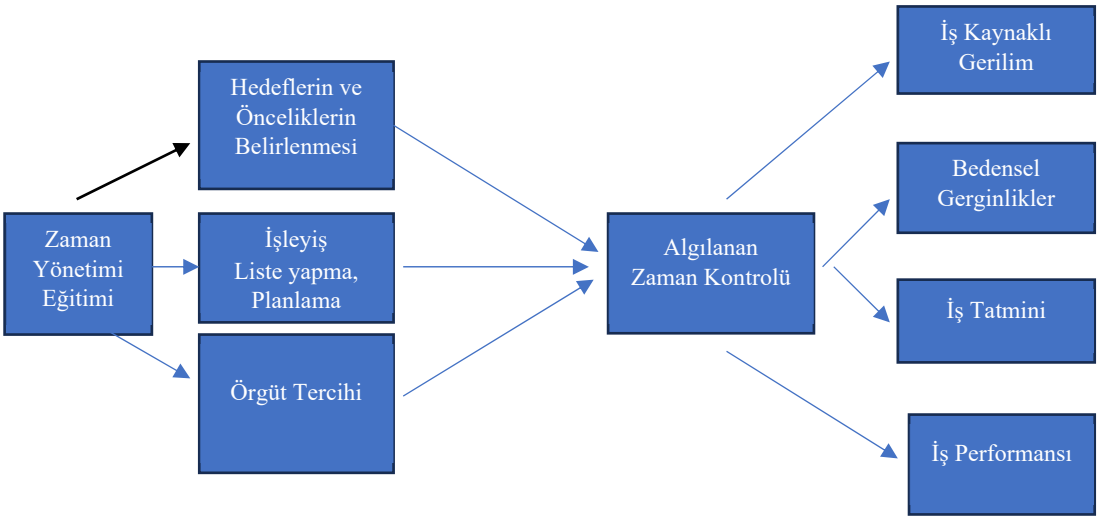
Bir emrin astın anlayacağı şekilde açık ve net olmaması astın o emri anlamaya ayırdığı zamanın fazlalaştığı anlamına gelmektedir. Bu bakımdan astlara yeterli bilgi verilerek işini güvenle yapması

sağlanmalıdır. Astların bilgilendirilmesinde etkin bir iletişimin olması gerekmektedir. İletişimin doğru, anlaşılır ve zamanında yapılmış olması örgütün faaliyetlerinin kolaylıkla yürütülmesini ve zaman kaybının önüne geçilmesini sağlamaktadır.

Astlar arasında yapılan toplantılar sırasında yöneticinin herhangi bir bilgi almak için toplantıyı bölmesi astlarının zamanını çalmaktan başka bir durum değildir. Astlarına saygı göstererek onların zaman yönetimine de değer verilmesi gerekmektedir. Bu konuda da çeşitli önlemler alınarak astların işleri konusunda yaptıkları çalışmalar bölünmemelidir. Çünkü yönetici sebebiyle aksayan iş yine yönetici tarafından nasıl gittiği kontrol edilmeye çalışıldığında bir çakışma meydana getirecektir.

İş Bölünmelerinin Önüne Geçme: Yöneticilerin işleri erteleme, işin sıkıcı bulunmasından dolayı işten uzaklaşma arzusu, nezaket ve farkında olmadan verilen bir tepkiden dolayı bölünebilmektedir. Örgütsel zaman yönetiminde esas olan akıp giden zaman içinde yöneticinin kendini yönetmesidir. Bu sebeple yöneticinin çalışma esnasında kendini bölen durumlardan uzaklaşması gerekmektedir. İş bölünmeleri olarak görülen bazı durumlar bulunmaktadır (Özer, 2012a, s. 55). Bunlar;

- ✓ Telefon görüşmesi
- ✓ Ziyaretçi
- ✓ Toplantı
- ✓ Sekreterin bulunması
- ✓ Rutin ve yapılması gerekli olmayan işler
- ✓ İş seyahatleri
- ✓ Cihaz arızaları
- ✓ Örgütsel belirsizlik



Şekil 1. Zaman Yönetimi Modeli

Kaynak: Macan, 1994, 382.

Yöneticilerin zamanı kontrol altına alması örgüt için faydalı etkiler sağlamaktadır. Liste yapılması ve planlama yapılması çok renkli ve tek renkli kişilere göre farklılık gösterebilmektedir. Bluedorn ve diğerlerine (1992) göre aynı anda birden fazla faaliyetlerle uğraşan çok renkli kişiler aynı anda tek bir göreve odaklanan tek renkli kişilere kıyasla liste yapma konusunda daha esnek davranmaktadırlar. Zaman üzerinde kontrol sahibi olan yöneticilerin ve çalışanların iş kaynaklı gerilimi ve bedensel

gerginliği daha düşük olurken iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. Bu sebeple zaman yönetimi örgütler için esas teşkil etmektedir (Macan, 1994, s. 382).

3.1. Örgütsel Zaman Yönetimi ve Verimlilik

Örgütün yoğun rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve hedeflerini gerçekleştirerek başarılı olabilmek için örgütün temel kaynaklarından zamanı kontrol altına almaları ve etkin kullanmaları örgütsel zaman yönetimi olarak nitelenmektedir. Örgütsel anlamada zamanın yönetiminin doğru olması ve buna önem verilmesi özellikle örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılmasında, örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde ve örgütün yaşamının döngüsel olarak süreklilik arz etmesinde, örgütsel başarının artırılmasında ve rekabet üstünlüğünün elde edilmesinde önemli rol oynamaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006, s. 367).

Zamanın etkin kullanılmaması; örgütte para, işgücü, enerji ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. Örgütsel zaman yönetiminde ilk olarak kişisel zaman yönetiminin sağlanması gerekmektedir. Kendi zamanının yönetiminde sorun yaşayan çalışan yönetilemezken yönetici ise örgütün hedeflerini gerçekleştirememektedir. Örgütün temel görevi kişilerin yönetilmesi değil işlerin yönetilmesidir. Bu sebeple örgütsel zaman yönetimi öncelikle kişisel zaman yönetimiyle başlayarak örgütsel anlamda devam eden bir süreci yansıtmaktadır.

Zamanın etkin yönetilmesinde iletişim araçları, sağlam ekipman ve çalışma ortamı da önemlidir. İletişim araçlarından telefon ve e-posta yoğun olarak kullanılan iki teknolojik araç olup hızlı hareket edilerek koordinasyonun sağlanmasında etkili olmaktadır. Bu teknolojik araçların etkili kullanılmaması durumunda zaman tuzağına düşülerek örgütün olumsuz etkilenmesine sebep olmaktadır (Tengilimoğlu vd., 2011, s. 13).

Kaynakça

Akatay, A. (2003). Örgütlerde zaman yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(10), 281-300.

Akgemci, T., Çelik, A., Aydoğan, E., & Akatay, A. (2003). *Zaman Yönetimi ve Yönetsel Zamanda Etkinlik* (M. Şerif Şimşek & A. Çelik, Eds.). Gazi Kitabevi.Ankara

Arkış, N. (1996). Zaman Yönetimine Genel Bir Bakış. *TSE Tüketici Bülteni*, *9*, 11-13.

Çetiner, N., & Durmuş, Ş. (2022). Üniversite Öğrencilerinin Kariyer Gelişim Performanslarında Zaman Yönetimi Becerilerinin Etkisi. In B. Dülek (Ed.), *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Uluslararası Araştırmalar VII* (1. Baskı ed.). Eğitim Yayınevi. (OriginalKonya Publication)

Claessens, B. J. C., van Eerde, W., Rutte, C. G., & Roe, R. A. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review*, *36*(2), 255-276. https://doi.org/10.1108/00483480710726136

Coleman, R., & Giles, B. (2000). *Yöneticinin Kılavuzu İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural* (M. Harmancı, Trans.; 5 ed.). Remzi Kitabevi.İstanbul

Darini, M., Pazhouhesh, H., & Moshiri, F. (2011). Relationship between Employee's Innovation (Creativity) and time management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *25*, 201-213. https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.541

Durmuş, Ş., & Çelik, A. (2020). Sanal kaytarma davranışları ve zaman yönetimi etkileşimi: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi araştırma görevlileri örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *12*(1), 79-86.

Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (13 ed.). Beta Yayınevi.İstanbul

Eroğlu, F., & Bayrak, S. (1994). Örgüt faaliyetleri açısından zaman yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *10*(3-4).

Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Seçkin Yayıncılık.Ankara

Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *23*(2), 61-85.

Gürbüz, M., & Aydın, A. H. (2012). Zaman kavramı ve yönetimi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *9*(2), 1-20.

Gürüz, D., & Gürel, E. (2006). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme*. Nobel Yayın Dağıtım.Ankara

Karakoç, N. (1989). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Zaman Arasındaki İlişkiler. *Kurgu*, *6*(2), 80-89.

Karakoç, N. (1990). Yönetsel İletişimdeki Zaman Kayıpları. *Kurgu*, *7*(1), 67-85.

Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği* (14 ed.). Beta Basım Yayım Dağıtım.İstanbul

Macan, T. H. (1994). Time management: Test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, *79*(3), 381.

Mackenzie, A. R. (1989). *Zaman Tuzağı* (Y. Güneri, Trans.; Vol. 1). İlgi Yayınları.İstanbul

Maitland, I. (1997). *Zamanınızı Yönetin* (A. Bora & O. Cankoçak, Trans.). İlkkaynak Kültür ve Sanat Ürünleri.Ankara

Nelson, R. B. (1999). *Yetki Verme*. Hayat Yayınları.İstanbul

Özer, M. A. (2012a). Çalışma Hayatında Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Yönetmek. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, *1*(2), 44-75.

Özer, M. A. (2012b). Örgütsel karar verme ve yönetişim. *Türk İdare Dergisi*, *475*, 147-170.

Özkalp, E., & Kırel, Ç. (2018). *Örgütsel Davranış* (8 ed.). Ekin Basım Yayın Dağıtım.Bursa

Sabuncuoğlu, Z., & Paşa, M. (2002). *Zaman Yönetimi*. Ezgi Kitabevi.Bursa

Sabuncuoğlu, Z., Paşa, M., & Kaymaz, K. (2010). *Zaman Yönetimi* (2 ed.). Beta Basım Yayın Dağıtım.İstanbul

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*.Bursa

Sökmen, A. (2012). Yöneticiler zamanı nasıl yönetiyor? Ankara'daki hastanelerde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *4*(4), 126-140.

Tengilimoğlu, D., Altınöz, M., Başpınar, N. Ö., & Erdönmez, C. (2011). *Zaman Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.Ankara

Tseng, M. L., & Lin, Y. H. (2009). Application of fuzzy DEMATEL to develop a cause and effect model of municipal solid waste management in Metro Manila [Article]. *Environmental Monitoring and Assessment*, *158*(1-4), 519-533. https://doi.org/10.1007/s10661-008-0601-2

Tutar, H. (2003). *Zaman Yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.Ankara

Yılmaz, A., & Aslan, S. (2002). Örgütsel zaman yönetimi. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *3*(1), 25-46.

ON BEŞİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ TEORİLERİ

Öğr. Gör. Dr. Havva DEĞİRMENCİ TARAKCI[1]

1. Giriş

Kişinin dışarıdan görülebilen ve tekrar edilebilen tüm bilinçli eylemleri davranış olarak adlandırılmaktadır. Davranışlar, kişinin içsel durumları ve çevresel etkilerin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu sebeple insan davranışları incelenirken kişisel özelliklerin yanı sıra çevresel faktörler de ele alınmalıdır. Çünkü bireyler davranışlarında kişisel özelliklerine yer verirken çevresel etkiler de davranışlara yön vermektedir. Bir diğer değişle kişinin o anki davranışında içinde bulunduğu çevre etkili olmaktadır. Bu doğrultuda çalışanların örgüt içerisinde sergiledikleri davranışlar örgüt dışı ortamlarda gösterdikleri davranışlardan farklılaştığı için bu davranışlara örgütsel davranış denmektedir (Başaran, 2000).

Çalışanların iş yerindeki davranışlarını anlamak, tahmin etmek ve kontrol etmek amacıyla psikoloji, sosyoloji ve antropoloji gibi insan davranışlarını anlamaya çalışan birçok sosyal bilim dalından yararlanılmaktadır. Örgüt çalışanları denildiğinde akla ilk gelen disiplin hiç kuşkusuz örgütsel davranış olmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel davranış, örgütsel verimliliğin sağlanması amacıyla bireylerin ve grupların davranışlarının örgütteki etkisini araştıran bir disiplin olarak incelenmektedir (Robbins ve Judge, 2017:9).

Örgütsel davranışı anlamak gerek yöneticiler gerekse iş yeri sahipleri açısından her geçen gün önemi artan bir durum haline gelmiştir. Çalışan nüfusun yaşlanmasıyla birlikte Z kuşağının yavaş yavaş çalışma alanında yerini alması, savaşlar, göçler ve küreselleşmenin de etkisiyle çok uluslu şirketlerin artması ve farklı kültürden bireylerin bir arada çalışmak durumunda kalması günümüz iş dünyasının yaşadığı temel zorluklardandır. Bu noktada verimliliğin sağlanması, büyüyen pazarda yer edinebilmek ve küresel güçlerle rekabet edebilmek, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmek adına çalışanların doğru yönetilmesi ve yönlendirilmesi örgütsel davranışın önemini artırmaktadır.

Çalışanların iş yerindeki davranışlarını anlamak ve yönetmek amacıyla geliştirilen teoriler örgütsel davranış teorileri olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel davranış teorilerini anlamak, organizasyonel etkililiği artırmak, yönetimin etkinliğini geliştirmek ve iş yeri ortamının olumlu hale gelmesi noktasında teşvik etmek açısından son derece önemlidir.

2. Örgütsel Davranış Teorileri

Örgütsel davranış literatüründe çok sayıda teoriden bahsedilmektedir. Bilimdeki ilerlemeler, teknolojik yenilikler, değişen bakış açıları ve yapılan yeni çalışmalarla birlikte bu sayı giderek artmaktadır. Bu bölümde örgütsel davranış teorilerinin bir kısmından bahsedilecektir.

[1] Hitit Üniversitesi, Osmancık Ömer Derindere MYO, havvatarakci@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4149-0651

2.1. Motivasyon Teorileri

Motivasyon, bir hedefe ulaşma noktasında gösterilen kararlılık ve yoğunluk olarak tanımlanmaktadır (Mitchell, 1997). Örgütsel anlamda motivasyon işe odaklanma ile birlikte verimlilik artışı ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilme oranındaki artışa sebep olmaktadır. Motivasyonun örgütsel önemi ve uygulanabilirliği doğrultusunda oluşturulan motivasyon teorileri birkaç alt başlıkta incelenmektedir.

a. **İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi:** Teoriye göre Maslow, insanlardaki ihtiyaçları hiyerarşik bir piramit düzeninde 5'e ayırmaktadır (Maslow, 1954). Piramidin en altında açlık, susuzluk gibi fizyolojik ihtiyaçlar, bir üst sırada karşılaşılabilecek zararlardan korunma adına güvenlik ihtiyacı, onun üstünde ilişki, arkadaşlık ve sosyalleşme adına sosyal ihtiyaçlar, bir üst basamakta öz saygı, özerklik gibi saygınlık ihtiyacı ve en üst basamakta gelişme, yeteneklerden faydalanma gibi kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır (Maslow 1943). İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi büyük bir kesim tarafından kabul görse de ihtiyaçların aynı basamak sırasını takip edip etmediği noktasında yeterli kanıt bulunamamıştır. Bu durumda teorinin uygulanabilirliği ya da etkililiği noktasında yöneticilerde yeterli tatmine ulaşmamasına sebep olmaktadır.

b. **Çift Faktör Teorisi:** Motivasyon teorilerinden biri olan çift faktör (hijyen- motivasyon) teorisi, Frederick Herzberg tarafından geliştirilen ve 200 muhasebeci üzerinde yapılan çalışma sonrası ortaya çıkmış bir teoridir (Koçel, 2018: 644). Çalışma kapsamında araştırmacılara "İşinizde kendinizi ne zaman oldukça iyi ve oldukça kötü hissettiniz" sorusu yöneltilmiştir. Alınan cevaplar incelendiğinde, işinden memnun olan, tatmin duygusu yüksek çalışanlar bu duygularını anlatırken işin kendisi, başarma ihtiyacı ve sorumluluk gibi kavramları kullanmışlardır. İşinden memnun olmayan çalışanlar ise bu duygularını, daha çok işin dışında kalan ücret, çalışma koşulları, sosyal imkanlar gibi kavramları kullanarak anlatmışlardır (Hampton, 1977: 381). Bunun sonucunda Herzberg bu terimleri iki grup altında toplamış, bunlardan birinci grup; motive edici faktörler (işin kendisi, sorumluluk, ilerleme olanakları) ikinci grup ise hijyen faktörler (ücret, maaş, çalışma koşulları) dir (Herzberg, 2017). Bu gruplamada motive edici faktörler kişiyi motive etmeye yarayan itici bir güç unsuru oluştururken hijyen faktörler motivasyon için gerekli asgari şartları ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2017: 208).

c. **Başarma İhtiyacı Teorisi:** Teori, işlerin mükemmellik boyutunda daha iyi yapılması için gösterilen gayret şeklinde tanımlanmaktadır (McClelland ve Koestner, 1992). Kişiler genellikle 3 grup ihtiyacın etkisi altında hareket etmektedirler. Bu doğrultuda çalışan ihtiyaçları doğru belirlenebilirse daha kullanışlı ve verimli personel seçme ve yerleştirme sistemleri de geliştirilebilmektedir.

d. **Vroom'un Beklenti Teorisi:** Beklenti teorisi, motivasyonun davranış sonucundaki beklentiler olduğunu öne süren bir motivasyon teorisidir. Teoriyi ilk tanımlayan ve literatüre kazandıran Victor Vroom, beklenti teorisini şu şekilde tanımlamıştır; teori, organizasyonun ihtiyaçlarını anlamak amacıyla ödül ile performans arasında doğrudan bir ilişki kurmaktadır ve ödülün etkisi, ödülün ne kadar istendiği ile doğru orantılıdır (Seker, 2014).

   Temeli motivasyona dayanan beklenti teorisine göre, birey iş yerinde gösterdiği yüksek performansa rağmen istediği sonuçlara ulaşamadığında motivasyonunda düşüşler olacaktır. Bunun tersine elde edilen sonuç bireyi tatmin edecek seviyede ise yüksek motivasyonla çaba gösterecektir. Ancak ödüller birey için bir anlam ifade etmiyor ise motivasyon da düşük olacaktır (Akduman ve Taşdelen, 2021).

   Örgütsel davranış uygulamalarında beklenti teorisi diğer motivasyon teorileri gibi oldukça önemli bir yere sahiptir. Liderler açısından çalışan motivasyonunu anlamak ve yönetmek

açısından yol haritası sunmaktadır. Motivasyon doğru yönetildiği takdirde çalışan performansı ve iş tatminini artırmak da mümkün olmaktadır.

e. **Adams'ın Eşitlik Teorisi:** Eşitlik teorisinin çıkış noktası, ücret eşitsizliklerine önem vermek amacıyla toplumsal eşitsizlik teorisi olarak sunulmaktadır. Teorinin amacı, eşitsizliğin hangi durumlarda ortaya çıkacağı ve bunun nasıl azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceğinin belirlenmesine dayanmaktadır. Festinger (1957)'in bilişsel uyumsuzluk teorisine dayanan teori Adams (1963) tarafından sosyal adaleti teşvik etmek ve eşitsizlik anlayışına dikkat çekmek amacıyla ortaya atılmıştır.

   Eşitlik teorisinde girdi ve çıktılar önemli bir yer tutmaktadır. Girdiler çalışanın işe kattıkları iken (emek, çaba, eğitim, performans) çıktılar ise işin karşılığında elde ettikleridir (ücret, kıdem hakları, yan haklar, statü, ayrıcalıklar) (Adams, 1963). Burada girdi ve çıktı arasında meydana gelen eşitlik veya denge durumunda çalışan emeklerinin karşılığını alma hissiyle hareket edecektir (Çevik Kılıç, 2016). Emek- fayda üzerine kurulu olan teoride yapılan karşılaştırma neticesinde çıkan sonuç diğer çalışanlarla kıyaslandığında eşitsizlik meydana getiriyorsa iş tutumu ve örgütsel bağlılıkta değişiklikler gözlemlenebilmektedir (Tutar, 2007).

   Eşitlik teorisi, karşılıklı ilişkilerde alma verme dengesinin adil ve doğru uygulanıp uygulanmadığını açıklamaya çalışan bir kuramı ortaya koymaktadır (Wagner ve Hollenbeck, 2010). Organizasyonlarda çalışan bireyler, hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını izleme eğilimindedirler. Çalışanlar, verdikleri emeğin karşılığını alıp almadıkları konusunda olduğu kadar, diğer çalışanlarla emek ve kazanç karşılaştırması yapıldığında ortaya çıkabilecek adaletsizlikleri de takip etmektedirler. Bu durum örgütsel davranış uygulamaları açısından gerek iş tatmini gerekse de örgütsel bağlılık konusunda örgütü etkileyen önemli faktörler arasında yer almaktadır. Örgütsel davranış uygulamalarında eşitlik teorisi, olumlu etkileşimlerde bulunmayı ve etik açıdan değer yaratmak amacıyla tüm paydaşlara hitap etmeyi kapsamaktadır (Bernstein vd., 2020). Hasdemir ve Aydoğdu (2023) tarafından eşitlik kuramı doğrultusunda yönetici ve öğretmenlerin eşitlik ve eşitsizlik alıgılarının tespit edilmesi ve eşitsizlik durumlarıyla baş edebilme stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, eşitsizlik algısı yaşayan öğretmenler, önceleri daha fazla çalıştıklarını ve girdilerini artırdıklarını, ancak çıktılarda herhangi bir değişiklik yaşanmadığında ise çaba göstermeyi bıraktıklarını belirtmişlerdir. Verilen emek ve karşılığında ücret, statü, sigorta gibi çıktılarda eşitsizlik yaşandığı durumlarda ise öğretmenlerin performanslarında ve iş tatminlerinde düşüşler yaşandığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda iş yerinde eşitlik kavramı yöneticilerin üzerinde önemle durması gereken bir durumdur.

   Siddiqua (2023) tarafından yapılan çalışma sonuçlarına göre, örgütlerde doğru yönetilen motivasyonun, üretkenliği artırmada olumlu katkılarının olmasının yanı sıra çalışanları işe teşvik etmede ve örgütsel bağlılığın artmasında önemli bir rehber görevi gördüğü belirtilmiştir. Marczak ve Yawson (2021), motivasyon teorilerini inceleyerek örgütsel davranışa katkılarını araştırmışlardır. Araştırma sonuçları, motivasyon teorilerinin bireylerin ihtiyaçlarını ve hedeflerini anlama ihtiyacını, kaliteli geri bildirimin değerini, olumlu davranışları ödüllendirmeyi, adil bir şekilde liderlik etmeyi ve özerklik için alan tanımayı pekiştirdiğini ortaya koymaktadır.

f. **Öz Belirleme Teorisi:** Çalışma alanı, insanların doğuştan gelen büyüme eğilimleri ve psikolojik ihtiyaçlarının araştırılması olan öz belirleme teorisi, motivasyon ve kişiliğe yönelik bir yaklaşımdır (Ryan vd., 1997). Teorinin amacı içsel ve dışsal motivasyonları anlayarak bunların davranışlar üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışmaktır. Ayrıca ilgi ve zevkle bağlantılı olarak doğuştan gelen bir motivasyon çeşidi olan teori biyolojik, sosyal ve kültürel şartların sağlıklı

yaşam için insanın doğuştan getirdiği kapasitesini nasıl şekillendireceğini inceleyen bir teoridir (Ryan ve Deci, 2017).

Örgütsel davranış açısından öz belirleme teorisi incelendiğinde, örgütlerde önemli bir yer edinen içsel ve dışsal motivasyonu davranışa entegre eden önemli bir motivasyon teorisidir (Gagné ve Deci, 2005). Sheldon ve arkadaşları (2003), öz belirleme teorisinin hangi organizasyonel olgulara uygulanabilir olduğunu araştırdıkları çalışmaya göre, dönüşümsel liderlik, hedefe bağlılık, eğitim motivasyonu, performansı yüksek insan kaynakları uygulamaları alanlarında uygulanabildiği sonucuna varmışlardır. Öz belirleme teorisi, temel psikolojik ihtiyaçlara olan ilgisi ve iş yeri faktörleriyle, özellikle iş davranışları, iş tutumları ve iş sağlığı gibi alanlardaki ilişkileri açıklamadaki rolü nedeniyle, ayrıca iş motivasyonu türlerinin önemine yaptığı vurgu sayesinde son yıllarda giderek daha fazla ilgi gören bir teori haline gelmiştir (Olafsen ve Deci, 2020).

Öz belirleme teorisinin daha iyi anlaşılabilmesi adına kuramın temel ilkeleri Bayrakçeken ve arkadaşları (2021) tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

- İnsanlar kendilerinden daha büyük sosyal gruplara dahil olma eğilimindedirler.
- İnsanlar özerklik, yetkinlik ve sosyal çevre ile ilişki olmak üzere 3 temel özellikle doğarlar,
- İnsan davranışlarını belirleyen motivasyon çeşitleri değişiklik gösterebilmektedir,
- Dışsal öz düzenleme motivasyon üzerinde bir takım değişikliklere yol açabilmektedir,
- İçsel motivasyonun artması için, özerklik, yetkinlik ve sosyallik ihtiyaçların karşılanmasını gerektirmektedir,
- İlgi, merak, başarı, yüksek performans içsel motivasyonla yakından ilgili kavramlardır,
- Davranışın süreci ve nedenleri motivasyon türleri ile ilgilidir.

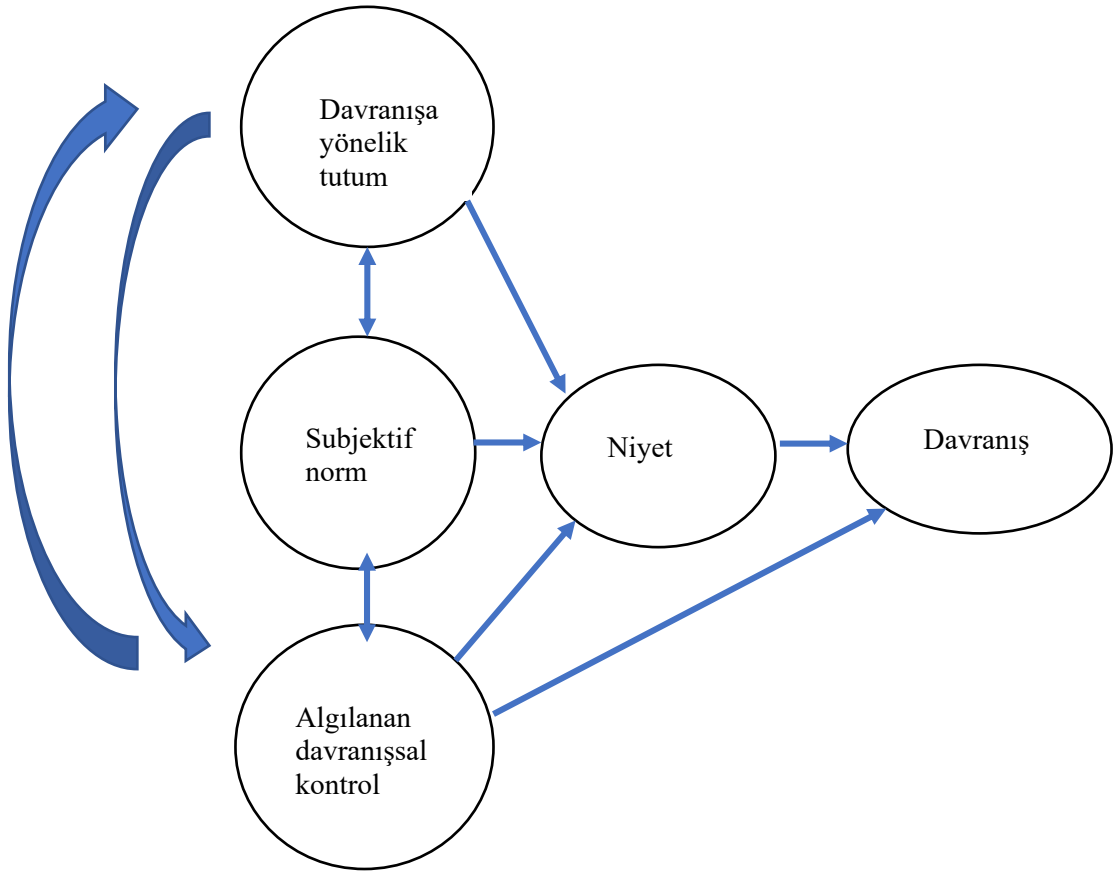
Motivasyon çeşitlerinin doğru analiz edilip iş yerine uyarlandığında çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yaptığı yadırganamaz bir gerçektir. Bu bilinçle, içsel ve dışsal motivasyon faktörlerini harekete geçiren yöneticiler, çalışan verimliliğinin artmasının yanı sıra iş gücü devir oranında da düşüş gibi olumlu örgütsel sonuçlar elde edebilirler. Öyle ki çalışanlar farklı motivasyon türleri sergileyebilmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler, çalışanlarının mevcut motivasyonunu değerlendirerek çalışma ortamının üç unsuru olan iş tasarımı, kişiler arası ilişkiler ve tazminatı psikolojik ihtiyaç tatminlerini kolaylaştıracak şekilde yapılandırdığında otonom düzenlemeyi istekli hale getirmektedir (Manganelli vd., 2018).

2.2. Planlı Davranış Teorisi

Tarihsel süreç içerisinde insan davranışlarının sebepleri ve yönlendiricileri birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu noktada tutumlar dikkat çekmekte ve tutumun davranışı belirleyen faktörlerden biri haline gelidiği öne sürülmektedir. Planlanmış davranış teorisinin öncülerinden Ajzen ve Fishbein, (1977) tutum ve davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmacılara göre tutum ve davranışları tanımlayan dört unsur söz konusudur. Bunlar; eylem, hedef, bağlam ve zamandır. Yani, belirli bir olay her zaman belirli bir hedefe yönelik, belirli bir bağlamda ve belirli bir zamanda gerçekleşmektedir. Fiziksel aktivitelerden tüketici davranışlarına kadar birçok davranışı açıklamak ve tahmin etmek için planlı davranış teorisi kullanılmıştır (Ajzen, 2020).

Temeli sosyal psikolojiye dayanan kuram, birçok disiplinin çalışma alanında davranışları açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Teoriye göre bireyin davranışı gerçekleştirmeye hazır bulunuşluk durumunu belirten davranışsal niyet 3 temel faktörden etkilenmektedir. Bunlar; davranışa yönelik tutum, davranışsal kontrol ve öz yenilik algısıdır (Fishbein ve Ajzen, 1977). Bu faktörlerle yakından ilgili olan niyetler davranışların açıklaması noktasında en önemli etkiye sahiptir. Çünkü niyetler, inanç, algı gibi

içsel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörleri eylemin kendisine kanalize eden aktif bir bilişisel süreci gerekli kılmaktadır (Ajzen, 1991). Şekil 1'de niyetlerin, davranışa yönelik tutumları, algılanan davranış kontrolü ve subjektif normlar tarafından belirlendiği durum gösterilmektedir.



Şekil 1. Planlı Davranış Teorisi

Kaynak: Ajzen (1991)

Birçok alanda davranışların açıklanması amacıyla planlı davranış teorisinden faydanıldığı görülmektedir. Örneğin eğitim (Erten, 2002), pazarlama (Öztürk, Nart ve Altunışık, 2015), turizm (Bayram, 2018), örgütsel davranış (Ekici ve Turan, 2017) disiplinlerinde planlanmış davranış teorisi bağlamında araştırmalar yapılmaktadır.

Hagger ve arkadaşları (2022) üniversite seviyesindeki öğrencilerde yaratıcılığın, öz yeterliliğin, girişimci tutumun, algılanan kontrolün ve öznel normların öğrencilerin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisini planlı davranış teorisi kapsamında moderatörlü model aracılığı ile incelemişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, yaratıcılığın girişimcilik niyetine önemli katkıları olduğu sonucuna varılarak, girişimcilik öz yeterliliğinin algılanan davranış kontrolü üzerinde belirgin bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yaratcılığın da algılanan davranışsal kontrolün ve öznel normaların girişimcilik niyeti üzerindeki rollerinde de düzenleyici bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Örgütsel davranış uygulamaları açısından planlı davranış teorisi incelendiğinde özellikle yönetici ve liderlerin çalışan davranışları altında yatan niyetlere odaklanmaları açısından önem göstermektedir. Bu sayede daha etkili eğitim fırsatları, performans yönetimi, değişim yönetimi, sağlık ve güvenlikle ilgili programlar geliştirmeleri konusunda yöneticilere yardımcı olacaktır. Bu sayede örgütsel hedeflere daha etkili ulaşım sağlanabilecektir.

2.3. Kuşak Teorisi

Aynı tarihsel zaman içerisinde dünyaya gelen, belirli yaşam aşamalarını ve deneyimlerini paylaşan bireylerin oluşturduğu gruba kuşak adı verilmektedir (Rudolph vd.,2021). Aynı kuşaktaki bireyler doğdukları andan itibaren birtakım önemli dış olaylar ve benzer deneyimler yaşamaktadırlar. Meydana gelen olaylar ve yaşanan deneyimler bireylerin karakterlerinde, davranışlarında ve değer yargılarında kalıcı etkiler bırakabilmektedir. Kuşak teorisi, benzer tarihsel ve sosyal olayların günlük tutumlarda ve uzun vadeli davranışlarda temel oluşturması sebebiyle grubun homojenliğini benimseyen bir teoridir (Christensen, Wilson ve Edelman, 2018).

Kuşaklar arası farklılıklar örgütsel davranış açısından üzerinde dikkatle durulması gereken bir konudur. Kuşak farklılıkları aynı zamanda davranış ve algı farklılıklarına da yol açabilmektedir. Baby Boomerslar'dan başlayarak Z kuşağına kadar tüm kuşaklar arasında işe yönelik tutumlar (norm, değer, kural), teknolojiye yönelim ve iş-yaşam dengesinin kurulma biçimi farklılık göstermektedir (Tan ve Chin, 2023). Tablo1'de bu farklılıklar kuşakların genel olarak kişisel ve mesleki özellikleri dikkate alınarak verilmiştir.

Tablo 1. Kuşak Kohortlarının Özellikleri ve Doğum Yılları

Etkileyen Faktörler	**Baby Boomers (1946-1964)**	**X Kuşağı (1964-1980)**	**Y Kuşağı (1981-2000)**	**Z Kuşağı (2000 ve sonrası)**
Değerleri	İş birliği Kişisel gelişim İyimserlik Adalet ve iş ahlakı	Kendine güvenen Bağımsız ve enerjik Eğlenceli	Sağlık bilincine sahip İyimser Duygularını açıkça ifade eder	İnsanlık onun için önemli Çeşitliliğe değer verir Cinsiyet ayırımı gözetmez
Mesleki Yönelimleri	Sadık çalışan Hırslı ve rekabetçi	Esnekliği sever İş-Yaşam dengesine değer verir	Başarı ve övgü önemli Takım çalışmasını ve hareketliliği sever Esnekliği sever Gelişmeye ve öğrenmeye açık	Hiyerarşik olmayan liderleri sever Pragmatik iş görüşünü tercih eder İş birliğine değer verir ve çoklu görevlerde başarılıdır Bilgiye anında erişimi ister
Teknolojik Gelişmeler	Birçoğu teknolojiyi çok sonraları deneyimlemiş	İlk deneyim kişisel bilgisayarlarla	İnternet, cep telefonları ve tabletlerle arası iyi	İnternetsiz bir tarihi hatırlamıyor

Kaynak: Tussing, Chipps ve Tornwall, 2024

Tan ve Chin (2023) tarafından yapılan çalışma farklı kuşaklardaki hemşireler arasındaki iş değerleri ve tutum farklılıklarını incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, X kuşağı geleneksel normlara meydan okumada daha zayıf kalırken, Y ve Z kuşağı teknolojiye en meraklı kuşaktır ve yeniliklere hızlı uyum sağlayabilmektedir. Nesiller gençleştikçe iş- yaşam dengesine de daha fazla önem verildiği görülmektedir. Bu doğrultuda nesiller arası farkın kabul edilmesi,ekip çalışmasını geliştiren bir iş yeri ortamı oluşturma ve gerek bireysel, gerekse örgütsel performansı iyileştirmek amacıyla uygun stratejiler oluşturmayı kolaylaştıracaktır.

Arslan ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışma yüksek teknoloji sektöründe çalışan liderlerin işin anlamlılığına bakış açılarını kuşaklar teorisi bağlamında incelemiştir. Çalışma sonucuna göre, liderler arasında çalışanlarının ve kendilerinin işin anlamlılığı noktasında nesiller arasında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıklar maddi refah, ev sahipliği, özgürlük, ekip çalışması ve çalışma hayatına genel bakış noktasında olduğu gözlenmiştir.

Örgütsel davranış uygulamaları açısından kuşak teorisi, yöneticilerin farklı kuşaklara mensup çalışanların nasıl davrandıklarını, değer yargılarını, beklentilerini ve yetkinliklerini yönetebilmeleri açısından önemlidir. Artık Baby Boomersların iş gücünden yavaş yavaş çekilmeye başladığı ve Z kuşağının giderek arttığı göz önüne alındığında, özellikle Z kuşağını anlama, potansiyellerinin farkına varma ve iş gücü planını bu doğrultuda yapma yöneticilere verimli iş ortamı oluşturmalarında kolaylık sağlayacaktır.

2.4. Kariyer Çapası Teorisi

Kariyer kavramı genel olarak kişinin hayatı boyunca işi ile ilgili deneyimleri ve başarıya ulaşmak amacıyla izlediği yol anlamında kullanılmaktadır. Kariyer çapası kavramı ise Edgar Schein (1974) tarafından ortaya atılan kariyer benlik kavramını oluşturduğu bir teoridir. Teorinin amacı ise, kariyer tercihlerinin altında yatan nedenlerin belirlenmesidir. Bahsedilen kariyer çapasının üç temel öğesi bulunmaktadır. Bunlar; kişinin kendi beceri ve yeteneğinin algılanması, kişinin ihtyiaç ve güdülerinin algılanması ve kişinin kendi tutum ve değerlerinin algılanmasıdır (Ona, 2015). Bunların yanı sıra Schein (1974; 1978) 8 temel kariyer çapası türünden bahsetmektedir. Bunlar;

1. Yönetimsel yeterlilik: Bu kavramın en temel bileşenleri; kişiler arası yeterlilik, belirsizlik ortamlarında kavramsal sorunları tanımlayarak analitik çözüm yolları geliştirme ve duygusal istikrardır.
2. Teknik yeterlilik: Bu yeterliliğe sahip çalışanlar, kariyerlerinde onları motive eden şeyin yaptıkları işin zorluğu olduğunu belirtmişlerdir. Burada önemli olan çapanın yönetim süreci değil teknik veya işlevsel bir alan olmasıdır.
3. Güvenlik: Çalışanların birçoğu kariyerlerini tek bir kuruma bağlamışlardır. Bu durumda temel ihtiyaç istikrarın sağlanması olmalıdır ve çalışan özel istekleri ve yeterliliği ne olursa olsun elinden gelenin en iyisi olmak için örgüte güvenmesi gerektiğini düşünmektedir.
4. Yaratıcılık: Özellikle girişimcilerde kendini gösteren yaratıcılık temel ihtiyaç olarak kabul edilmektedir ve icat ortaya çıkarma, yeni bir ürün tasarlama veya yeni bir hizmet oluşturma arzusu kendini göstermektedir.
5. Özerklik ve bağımsızlık: Çalışanların bir çoğu örgütsel hayatın kısıltayıcı, mantıksız ve müdahale edici olduğunu öne sürmektedir.
6. Yaşam tarzı: Kariyerinin gerektirdiği ihtiyaçlar ile kişisel ihtiyaçlarını bütünleştirebilme arzusu.
7. Meydan okuma: Büyük engelleri aşarak çözülmesi zor sorunları çözme isteği.
8. Amaca adanmışlık: Dünyayı değiştirebilme isteği.

Son yıllarda iş dünyasında yaşanan değişimler karyer değerlerinin de değişmesine, farklı yol haritalarının oluşmasına imkan sağlamıştır. Eğitim seviyesinin arttığı günümüzde, üniversite mezunu olmak, iş sahibi olmak için tek başına yeterli bir unsur olmaktan uzaklaşmıştır. Çalışanların diplomasından çok yeteneğine odaklanan iş verenler ve insan kaynakları çalışanlarının iş gücünden beklentileri de zaman geçtikçe değişmeye ve dönüşmeye başlamıştır. Bu doğrultuda kariyer değerleri hem çalışanlar hem de yöneticiler açısından doğru işe doğru eleman noktasında önem göstermektedir. Ayrıca örgütsel uygulamalar açısından kariyer çapalarının önemi, çapaların birbirleriyle uyumlu olmaması halinde tatminsizlik ve düşük verim ile sonuçlanması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Afam ve Simpson, 2007). Okumuş, ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan çalışmaya göre, işe tutunluk ve odaklanma yeteneği arttıkça iş tatmini ve kariyer tatminin de arttığı ve bu durumun çalışanların işe tutukunkunluk ve odaklanma yeteneklerinde artış olmasına yol açtığı gözlemlenmiştir.

2.5. Lider- Üye Etkileşimi Teorisi

Lider-üye etkileşimi, organizasyonlarda çalışanların davranışlarını etkileyen önemli bir liderlik özelliği olarak göze çarpmaktadır (Assefa vd., 2024). Teorinin temeli, liderleri çalışanları ile uzun süreli temas yolu ile sağlıklı lider takipçi ilişkileri oluşturulabilmesine dayanmaktadır (Sun vd.,2022). Lider ve çalışanlar arasında oluşan olumlu ilişkiler çalışanların iş performansları gibi pek çok örgütsel davranış boyutunu etkileyecektir. Graen ve Uhl-Bien (1995)'a göre, yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanlar daha fazla kaynağa ve bilgiye sahip olabilirken düşük kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanlar liderlerinden kaynak desteği almakta zorluk çekerek iş görevlerini sadece sorumluluk alanlarında uygulamakta ve bu durum sonucunda performans ve statü elde edememektedirler.

Geleneksel liderlik davranışlarının aksine lider üye etkileşim teorisi, liderin astların hepsine eşit mesafede durmasından ziyade her bir astla farklı ilişkilere sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Boies ve Howell, 2006).

Lider üye etkileşimi dört alt boyutta incelenmektedir. Bunlar; katkı boyutu (liderler ve üyelerin birbirine sunduğu imkanlar), etki boyutu (lider ile üye arasında oluşan karşılıklı olumlu etkleşimler), sadakat boyutu (lider ile üye arasında karşılıklı desteğin diğer çalışanlara da hissettirilmesi) ve profesyonel saygı boyutudur (etkileşimin diğer çalışanlar üzerinde meydana getirdiği etki) (Liden ve Maslyn, 1998).

Örücü ve arkadaşları (2020) lider üye etkileşiminin çalışanların inovatif davranışlar göstermesindeki etkisini araştırmışlardır. Çalışma sonucuna göre, lider üye etkileşiminin inovatif davranışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya konmuştur. Wagner ve Koob (2022)'un sosyal hizmet uzmanları üzerine yaptıkları çalışmada, yüksek kaliteli lider üye etkileşimine sahip çalışanların daha fazla sosyal ve yapısal iş kaynağına sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, olumlu takım ortamının lider üye etkileşimi ile işe bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiği gözlemlenmiştir. Anwer ve Rabi (2022) lider üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerindeki etkisini araştırdıkları çalışma lider üye etkileşiminin duygusal bağlılık üzerinde etkisini araştırmaktadır. Çalışma sonucuna göre, lider üye etkileşimi ile çalışanların duygusal bağlılıkları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca çalışma örgütlerde yüksek kaliteli lider üye etkileşimi oluşturmanın önemine vurgu yapmaktadır.

Örgütsel davranış uygulamaları açısından lider üye etkileşimi, örgütlerde pozitif çalışma ortamının oluşmasına, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve performansın artmasın sebep olurken personel devir hızında da düşülerin yaşanmasında etkilidir.

2.6. Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Teorisi

Bir motivasyon teorisi olan iş özellikleri teorisi Hackman ve arkadaşları tarafından (1975) geliştirilmiştir. Teorinin amacı, işin yeniden tasarlanması yoluyla çalışan memnuniyetini, motivasyonunu ve performansını artırmaktır. Böylece işlerinden keyif alan ve anlamlı bulan çalışanlar daha iyi iş çıkarabilmek için motiva olacaklardır.

Teoride işle ilgili beş temel özellik bulunmaktadır. Bunlar (Hackman ve Oldham,1975):

Beceri çeşitliliği: İşin, çalışanın birtakım beceri ve yeteneklerinin kullanımını kapsayan değişik eylemler gerektirme derecesidir.

Görev kimliği: Bir işin başından sonuna kadar görünür bir sonuçla yapılmasıyla ilgilenir.

Görev anlamlılığı: Yapılan işin, ister işle ilgili olsun ya da olmasın herhangi birini etkileme ve yaşamları üzerinde herhangi bir etkiye sahip olma derecesidir.

Özerklik: İşin çalışanlara işi planlama ve yürütmede kullanacakları prosedürleri kendilerinin belirlemesi noktasında verdiği özgürlüktür.

Geri bildirim: İş faaliyetlerini yerine getirmenin, çalışanın performansına etkisi hakkında geri dönüşler sağlanmasıdır.

İş özellikleri teorisine göre çalışanların iç motivasyonlarının değerlendirilmesinde üç önemli psikolojik etken bulunmaktadır. Bu etkenler; işin anlamlılığı, sorumluluk duygusu ve işin gerçek sonuçlarının farkına varabilme becerisidir (Öztürk, 2010). Motivasyon üzerinde etkili olan teori yalnız psikolojide değil örgütsel davranış uygulamalarında da kullanılan bir teoridir. Dinler (2019) tarafından turizm çalışanları üzerine yapılan çalışma sonuçlarına göre iş özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu ortaya belirtilmiştir. Durmuş (2021) tarafından akademisyenler üzerine yapılan çalışmada, iş özellikleri teorisine işin anlamlılığı açısından bakılmıştır. Çalışma sonuçları güven ve örgütsel bağlılığın işin anlamlılığı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuca göre, güven ve örgüsel bağlılık iş özellikleri kuramında dikkat edilmesi gereken konular olarak değerlendirilmiştir. Pakistanda sağlık çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını tahmin etmek amacıyla iş özellikleri modelinin test edildiği çalışmada beş iş özelliğinin tamamının çalışanların örgtsel vatandaşlık davranışlarını yordadığı sonucuna ulaşılmıştır (Ullah, Khattak ve Naqvi, 2022).

2.7. Liderlik Teorileri

Liderlik, hedefe ulaşma noktasında grubu etkileyebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2017). Örgütün başarısında liderlerin davranışları ve özellikleri büyük rol oynamaktadır. Başarılı şirketlerin arkasında başarılı bir liderler bulunduğu gibi şirketlerin başarısızlık durumlarında da liderlerin payları büyüktür. Bu doğrultuda örgütsel davranışı anlayabilmek ve yönetebilmek adına liderleri doğru seçmek örgütler açısından hayati önem taşımaktadır.

Liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışçı teoriler ve durumsal liderlik teorileri olarak alt dallara ayrılmaktadır.

Tablo 2. Liderlik Teorileri

Liderlik Teorileri	**Temel Özellikleri**	**Örnek**
Özellikler teorisi	Liderleri diğerlerinden ayıran temel özelliklere odaklanan teoridir.	Zeka, iyimserlik, dışa dönüklük, karizma, yaş, boy, cinsiyet
Davranışsal Teori	Liderlerin davranışlarına odaklanarak ne tür davranışlar sergilemeleri gerektiğini vurgular	Çalışanlarına önem vermek, yapısal davranışlar sergilemek, çalışan veya üretim odaklı liderlik davranışları
Durumsal Teori	İçinde bulunulan duruma ve üyelerin özelliklerine göre hareket ederek davranışların durumlara bağlı olması gerektiğini ileri sürmektedir.	Fiedler modeli, amaç- yol teorisi, katıımcı liderlik modelleri durumsal teoriler başlığı altında incelenmektedir.

Kaynak: iienstitu, 2021

Günümüz iş dünyasında yaşanan köklü değişimler, yoğun rekabet ortamında hayatta kalma mücadelesi veren örgütler için vizyoner, yenilikçi ve inovatif liderlik şekillerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada liderlik teorileri, lideri diğerlerinden ayıran özelliklerine, liderlerin sergiledikleri davranışlara ve içinde bulundukları koşula uyum sağlayan liderlik davranışlarına göre alt dallara ayrılmaktadır. Tüm bunlara ek olarak yeni liderlik yaklaşımları da bulunmaktadır. Karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik, vizyoner liderlik ve dönüştürücü liderlik çeşitleri bunlardan birkaçı olarak sayılabilmektedir (Yeşil, 2016). Hangi tür olursa olsun bir örgütü başarıya götüren temel faktör; üyeleri destekleyen, onlara yöne veren, motive eden ve başarıları ödüllendirerek örgütsel bağlılığı sağlayan etkili liderlerdir.

2.8. Diğer Teoriler

Örgütsel davranış alanında çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konmuş ve araştırmalara konu olmuş diğer teoriler Tablo3'te özellikleriyle birlikte verilmiştir.

Tablo 3. Diğer Örgütsel Davranış Teorileri ve Özellikleri

Teori	Temel Özellikleri
Öz Saygı Teorisi	Kişinin bireysel olarak kendi ile ilgili yaptığı değerlendirme sonucunda kendisini ne düzeyde yeterli bulduğuna dair gösterdiği inanç düzeyidir (Coopersmith, 1967).
Benlik Çelişki Teorisi	Teorinin temel varsayımı, duygusal kırılganlıklara sebep olan şeyin, gerçek benlik veya bireysel öz inanç değil, farklı öz inanç veya durum temsilleri arasındaki ilişkiler olduğudur (Higgins, 1989).
Pekiştirme Teorisi	Teorinin varsayımı, uyaran ile tepki arasındaki ilişkinin öğrenilmesi için bir ödül veya cezanın gerektiği temeline dayanmaktadır (Conger, 1956).
Hizmet Kâr Zinciri Teorisi	Teori bir firmanın kârına şu maddelerin katkıda bulunduğunu varsaymaktadır: kâr ve büyüme öncelikle müşteri sadakati ile sağlanır, sadakat, müşteri memnuniyetinin doğrudan sonucunu oluşturur, müşteri memnuniyeti çoğunlukla sağlanan hizmetlerin değerinden etkilenir, değer, sadık ve üretken çalışanlar tarafından oluşturulur, çalışan memnuniyeti, kaliteli destek hizmeti ve politikalarından oluşur (Yee vd.,, 2009).
Kaynakları Koruma Teorisi	Teorinin temel ilkesi, insanların mevcut kaynaklarını korumaya ve yeni kaynaklar elde etmeye motive olmalarıdır (Halbesleben vd., 2014).
Sessizlik Sarmalı Teorisi	Teoriye göre, kamuoyunun bahsedildiğinin aksine 18. yüzyıldan çok daha önce ortaya çıktığı ve toplumsal bir güç olduğu ileri sürülmektedir (Noelle-Neumann, 1974).
Taşma Teorisi	Teori, girişimci eylemlerin bilgi yayılımından kaynaklanan kârlı fırsatlara bir yanıt olduğunu önermektedir. Teori, neden bazı insanların harekete geçerken bazılarının eylemsizliği tercih etmelerini açıklamaya çalışmaktadır (Acs vd, 2013).
Çatışma Teorisi	Teori, toplumsal hayatın tüm seviyelerinde olan çatışmanın, farklı insanlar ve toplulukların birbirleriyle çelişen uyumsuz ihtiyaç ve çıkarlarına vurgu yapmaktadır (Johnson, 2008).
Sosyal Etki Teorisi	Bu teori, bireylerin sosyal durumlardan nasıl etkilendiklerinin altında yatan ilkeleri belirmeyi amaçlamaktadır (Nowak vd.,1990).

Kaynak: Yazarın kendisi tarafından oluşturulmuştur.

3. Sonuç

Örgütsel davranış teorileri temelde, bireyin örgüt içindeki davranışlarının örgüte etkisini araştırmaktadır. Bu teoriler örgütsel etkililiği, verimi, kaliteyi artırmayı hedeflerken örgüt içerisindeki lider üye ve üye-üye uyumunu da geliştirmeyi amaç edinmektedir. Ayrıca örgütsel davranış teorileri işletmelerin ve organizasyonların dinamiklerini anlama noktasında yöneticilere önemli çıktılar sunmaktadır.

Günümüz yenilikçi ve rekabetçi iş dünyasında doğru kararlar alabilmek, alınan karaları istikrarlı bir biçimde uygulayabilmek ve çıktılara katlanabilmek örgüt başarısı açısından önem göstermektedir. Örgütsel davranış teorileri yönetici ve liderlerin stratejik kararlarında yol gösterici olarak hizmet etmektedir.

Organizasyonel düzeyde özellikle motivasyon, iletişim ve liderlik teorileri örgütlerin daha etkili iletişim sistemleri kurmalarına, başarılı takım çalışmaları yürütülmesine ve etkili yönetim stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Bunlardan motivasyon teorileri, çalışan ihtiyaçlarının anlaşılması ve motivasyon kaynaklarının belirlenmesi noktasında önemli ipuçları sunmaktadır. Bu teoriler, yönetimin çalışanlara uygun ve adil bir ödül sisteminin kurulmasına ve verimli çalışma koşullarının sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel davranış teorileri, örgütlerin verimliliğinin devamı ve hayatta kalabilmelerinin sağlanması için büyük öneme sahiptir. Hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı artırmak için vazgeçilmez birer araç olan bu teoriler liderler ve yöneticiler tarafından doğru uygulandığında organizasyonları daha rekabetçi hale getirmesi mümkün olacaktır. Bu teorilerin net olarak anlaşılabilmesi, uygulanması örgütler açısından sağlıklı çalışma ortamları oluşturulmasına rehberlik edecektir. Ayrıca kriz dönemlerinde çözüm önerileri getirmeleri, farklı bakış açıları ile olayları analiz edebilmeleri noktasında yönetici ve liderlere yol gösterecektir. Bu sebeple örgütler, eğitim ve gelişim programları ile örgütsel davranış teorilerine dair farkındalığı artırmalı ve teorinin uygulanabilirliğini güçlendirmelidir. Gelecekte yapılacak çalışmalar, örgütsel davranış teorilerinin nasıl daha etkili bir şekilde uygulanabileceğine ve yeni teorilerin geliştirilmesine odaklanmalıdır. Çünkü insanı anlamak dünyayı anlamak demektir.

Kaynakça

Acs, Z. J., Audretsch, D. B., & Lehmann, E. E. (2013). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small business economics, 41*, 757-774.

Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The journal of abnormal and social psychology,, 67*(5), 422.

Afam, I., & Simpson, R. (2007). Moving beyond Schein's typology: individual career anchors in the context of Nigeria. *Personnel Review, 36*(6), 978-995.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes, 50*(2), 179-211.

Ajzen, I. (2020). The theory of planned behavior: Frequently asked questions. . *Human behavior and emerging technologies, 2*(4), 314-324.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1977). Attitude-behavior relations: A theoretical analysis and review of empirical research. *Psychological bulletin, 84*(5), 888-918. doi:https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.5.888

Akduman, B., & Taşdelen, B. (2021). Beklenti Teorisi Ve Hedonizmin Marka Bağımlılığı Yaratmadaki Etkisinin Zen Pırlanta Üzerinden İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(2), 1068-1096.

Anwer , N., & Rabi, O. (2022). Relationships have value, the impact of Leader-Member Exchange on Affective Commitment. *International Journal of Experiential Learning & Case Studies, 7*(2), 172-184. doi:https://doi.org/10.22555/ijelcs.v7i2.812

Arslan, A., Ahokangas, P., Haapanen, L., Golgeci, I., Tarba, S. Y., & Bazel-Shoham, O. (2022). Generational differences in organizational leaders: an interpretive phenomenological analysis of work meaningfulness in the Nordic high-tech organizations. *Technological Forecasting and Social Change, 180*, 121717. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121717

Assefa, Y., Moges, B. T., Tilwani, S. A., & Shah, M. A. (2024). The mediating role of leader-member exchange (LMX) in the structural relationship between organizational justice and employee voice behaviour in higher education. *Heliyon, 10*(4), e26242.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış.* Ankara: Umut Yayım.

Bayrakçeken, S., Samancı, O., Canpolat, N., & Doymuş, K. (2021). Motivasyon Ve Başarı: Öz Belirleme Kuramı Temelinde Öğrenciler Öğrenmeye Nasıl Motive Edilebilir? *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 66*, 482-505.

Bayram, A. T. (2018). Planlanmış davranış teorisi çerçevesinde e-spor turizmine katılma niyeti. *Turizm Akademik Dergisi, 5*(2), 17-31.

Bernstein, R., Bulger, M., Salipante, P., & Weisin, J. (2020). From Diversity to Inclusion to Equity: A Theory of Generative Interactions. *Journal of Business Ethics, 167*, 395-410. doi:https://doi.org/10.1007/S10551-019-04180-1.

Boies, K., & Howell, J. M. (2006). Leader–member exchange in teams: An examination of the interaction between relationship differentiation and mean LMX in explaining team-level outcomes. *The Leadership Quarterly, 17*(3), 246-257.

Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Edelman, L. S. (2018). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. *Journal of nursing management,, 26*(6), 689-695. doi:https://doi.org/10.1111/jonm.12601

Conger, J. J. (1956). Reinforcement theory and the dynamics of alcoholism. *Quarterly journal of studies on alcohol, 17*(2), 296-305.

Coopersmith, S. (1967). *The antecedents of self-esteem.* . San Francisno: W. H. Freeman & Company.

Çevik Kılıç, D. B. (2016). Adams' in eşitlik teorisi bağlamında müzik öğretmenlerinin iş tatminini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19*(36), 193-236.

Dinler, C. (2019). *İş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisi: İş özellikleri kuramı yaklaşımı.* Master's thesis, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).

Ekici, E., & Turan, M. (2017). Üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğilimi: planlanmış davranışlar teorisi ve girişimcilik eğitiminin rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,, 26*(1), 201-215.

Erten, S. (2002). Planlanmış davranış teorisi ile uygulamalı öğretim metodu. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi, 19*(2), 217-233.

Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. . *Human relations, 7*(2), 117-140.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1977). Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research. *Philosophy and Rhetoric , 10*(2), 130-132.

Gagné, M., & Deci, E. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior, 26*, 331-362. doi:https://doi.org/10.1002/JOB.322.

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. . *The leadership quarterly, 6*(2), 219–247. doi:https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology, 60*(2), 159-170.

Hackman, J. R., Oldham, G., Janson, R., & Purdy, K. (1975). A new strategy for job enrichment. *California management review, 17*(4), 57-71.

Hagger, M. S., Cheung, M. W.-L., Ajzen, I., & Hamilton, K. (2022). Perceived behavioral control moderating effects in the theory of planned behavior: A meta-analysis. *Health Psychology,, 41*(2), 155–167. doi:https://doi.org/10.1037/hea0001153

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underda, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR" understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management, 40*(5), 1334-1364.

Hampton, D. R. (1977). *Contemporary Management.* McGraw: Hill.

Hasdemir, F. N., & Aydoğdu, E. (2023). Adams' ın Eşitlik Kuramı Bağlamında Yönetici ve Öğretmenlerin Kullandıkları Stratejiler. . *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 21*(3), 1857-1882.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work.* Routledge.

Higgins, E. T. (1989). Self-discrepancy theory: What patterns of self-beliefs cause people to suffer? *Advances in experimental social psychology, 22*, 93-136.

iienstitu. (2021, Ağustos 16). https://www.iienstitu.com/blog/liderlik-teorileri adresinden alındı

Johnson, D. P. (2008). *Contemporary sociological theory.* Springer.

Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği.* İstanbul: Beta Yayıncılık.

Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management, 24*(1), 43-72. doi:Https://Doi.org/ 10.1016/S0149-2063(99)80053-1

Manganelli, L., Thibault-Landry, A., Forest, J., & Carpentier, J. (2018). Self-determination theory can help you generate performance and well-being in the workplace: A review of the literature. *Advances in Developing Human Resources, 20*(2), 227-240. doi:10.1177/1523422318757210

Marczak, E., & Yawson, R. M. (2021). Understanding the theories and interventions of motivation in organization development. In Responsible Management: Opportunities and Challenges. *Proceedings of 58th Annual Conference of the Eastern Academy of Management.* SAGE. doi:10.31124/advance.14610291.v1

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality.* New York: Harper&Row.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396. doi:https://doi.org/10.1037/h0054346

McClelland, D. C., & Koestner, R. (1992). *The Achievement Motive.* New York: Cambridge University Press.

Mitchell, T. R. (1997). Matching motivational strategies with organizational contexts. *Research in organizational behavior, 19*, 57-150.

Noelle-Neumann, E. (1974). The spiral of silence a theory of public opinion. *Journal of communication, 24*(2), 43-51.

Nowak, A., Szamrej, J., & Latané, B. (1990). From private attitude to public opinion: A dynamic theory of social impact. *Psychological Review, 97*(3), 362–376. doi:https://doi.org/10.1037/0033-295X.97.3.362

Okumuş, M. T., Bakan, İ., & Kutluk, M. R. (2022). İşe tutkunluk, odaklanma yeteneğinin kariyer tatmini ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12*(1), 119-138.

Olafsen, A. H., & Deci, E. L. (2020). *Self-determination theory and its relation to organizations.* In Oxford research encyclopedia of psychology. doi:https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.112

Ona, A. (2015). Career anchors of students with talent in technical domains. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 191*, 407-412.

Örücü, E., Gizlier, Ö., & Yılmaz, A. (2020). Lider-Üye Etkileşiminin Çalışanların İnovatif Davranışları Üzerindeki Etkisi: İzmir'deki Sigorta Acentelerinde Bir Araştırma. . *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 32*, 67-83.

Öztürk, A., Nart, S., & Altunışık, R. (2015). Tüketicilerin helal tüketim davranışlarının belirleyicileri: Planlı Davranış Teorisi çerçevesinde bir araştırma. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies, 1*(2), 141-160.

Öztürk, F. (2010). *Determinant Of Organizational Citizenship Behavior Among Knoledge Workers: The Role Of Job Characteristic, Job Saticfaction, And Organizational Commitment.* Ankara: A Thesis Submitted To The Graduate Scholl Social Sciences Of Mıddle East Tecnical Univercity. .

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel Davranış.* (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Yayın.

Rudolph, C. V., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of business and psychology, 36*, 945-967. doi:https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness.* London: Guilford publications.

Ryan, R. M., Kuhl, J., & Deci, E. L. (1997). Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of selfregulation in behavior and development. . *Development and Psychopathology, 9*, 701-728.

Schein, E. H. (1974). *Career anchors and career path, Industrial Liaison Program, Massachusetts Institute of Technology,.* Massachusetts: Industrial Liaison Program, Massachusetts Institute of Technology.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs.* MA: Addison-Wesley Publishing Company.

Seker, S. E. (2014). Beklenti Teorisi (Expectacy Theory). *Ybs Ansiklopedisi, 1*(3), 15-17.

Sheldon, K., Turban, D., Brown, K., Barrick, M., & Judge, T. (2003). APPLYING SELF-DETERMINATION THEORY TO ORGANIZATIONAL RESEARCH. *22*, 357-393. doi:https://doi.org/10.1016/S0742-7301(03)22008-9.

Siddiqua, M. (2023). Exploring Motivation in Organizational Behavior: A Review. . *South Asian Journal of Social Studies and Economics.* doi:https://doi.org/10.9734/sajsse/2023/v20i3721.

Sun, Y., Yang, H., Qian, C., Jiang, Y., Luo, X., & Wu, X. (2022). Voice endorsement and employee safety voice behavior in construction projects: The mediating role of leader-member exchange. *International journal of environmental research and public health, 19*(6), 3374. doi:https://doi.org/10.3390/ijerph19063374

Tan, S., & Chin, G. F. (2023). Generational effect on nurses' work values, engagement, and satisfaction in an acute hospital. *BMC nursing, 22*(1), 88.

Tussing, T. E., Chipps, E., & Tornwall, J. (2024). Generational Differences in the Nursing Workforce: Strategies for Nurse Leaders. *Nurse Leader.*, 1-7. doi:https://doi.org/10.1016/j.mnl.2024.03.007.

Tutar, H. (2007). Erzurum'da Devlet Ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini Ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12*(3), 97-120.

Ullah, M. A., Khattak, S., & Naqvi, S. K. (2022). Job Characteristics and Employees' Organizational Citizenship Behavior in Healthcare Sector of Pakistan. . *Open Access Public Health and Health Administration Review, 1*(1), 1-8. doi:https://doi.org/10.59644/oapr.1(1).2022.12

Wagner, B., & Koob, C. (2022). The relationship between leader-member exchange and work engagement in social work: A mediation analysis of job resources. *Heliyon, 8*(1), e08793.

Wagner, J. A., & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage.* New York: Routledge.

Yee, R. W., Yeung, A. C., Cheng, T. C., & Lai, K. H. (2009). The service-profit chain: A review and extension. *Total Quality Management & Business Excellence, 20*(6), 617–632. doi:https://doi.org/10.1080/14783360902924259

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

ON ALTINCI BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE ORGANİZASYON

Öğr. Gör. Dr. Recep KAYA[1]

Giriş

İnsan ilk ortaya çıktığında hayatını bireysel şekilde ve belirli bir hedef gözetmeksizin sürdürmekteydi. İlerleyen zamanda yaşamının devamlılığını sağlayabilmek için bazı iş ve işlemleri tek başına gerçekleştirememesi sonucunda bireysellikten uzak bir yapıya ihtiyaç duyulmuştur. Örgüt adı verilen bu sosyal yapılar, birden fazla kişinin bir araya gelerek iletişim halinde oldukları ve ortak bir amacı hedefledikleri birimlerdir.

Birlikte yaşamanın ve paylaşımın doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan, hedefe ulaşmada ve amaçları gerçekleştirmede en temel teşkilatlanma olan organizasyonlar insanların kendilerini daha güvenli, huzurlu hissetmesinde ve geleceğe dair olumlu bir bakış açısı kazanmasında rol oynamaktadır. Geçmişte basit yapılı olarak ortaya çıkan örgüt organizasyonları günümüze doğru geldikçe daha gelişmiş, fonksiyonel ve kapsamlı bir hal almıştır. Örgütlerde böylesine bir değişim yaşanmasının temel gerekçesi temel hedef ve amaçlar ile örgüt organizasyonlarındaki farklılaşmalardır.

Örgütlerde organizasyon yapıları büyüklük, ilişkilerin türü, şekil, resmiyet durumu, çalışanların iş bölümü ve uzmanlaşma durumları gibi birçok değişkene bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgüt organizasyonlarındaki bu denli çeşitlilik örgütlerin başarıyı yakalama ya da yakalayamama sonucuna etki eden en önemli faktörler arasında yer almaktadır.

Toplumsal kaygılarla ilk örnekleri ortaya çıkan ve sonrasında ekonomi, eğitim, sağlık, savunma gibi birçok alanda karşılık bulan örgüt ve organizasyon kavramları modern çağda geçmişten farklı olarak teknolojinin olanaklarından da faydalanmakta ve bireylerle görülebilecek iş ve işlemlerin teknolojik araç, gereç ve cihazlarla gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır. Bunun sonucu olarak örgüt organizasyonlarında bireyden kaynaklı problem alanları ortadan kalkmakta, teknolojik araç/gereç ve cihazlardan kaynaklı problem alanları doğabilmektedir.

Bu bölümde "Örgütlerde Organizasyon" başlığı altında örgüt kavramı tüm yönleri ve özellikleriyle ele alınarak örgütsel ilkeler, yönetimin bir süreci olarak örgütlenme, örgüt modelleri ve örgütlenme türleri geniş bir perspektiften ele alınacaktır. Ardından örgütlerde var olan organizasyon durumlarının nasıl olduğu ve hangi şekillerde ortaya çıktığı ayrıntılı olarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Örgüt Kavramı ve Özellikleri

"Örgüt" ya da "organizasyon" kelime anlamı olarak hemen herkes tarafından bilinse de, tanımsal olarak bir çerçeveye oturtularak açıklanması bir o kadar güç kavramdır. Örgüt kavramı birçok araştırmacı tarafından ele alınmış ve araştırmaya kayda değer bulunmuştur. Bu araştırmacılar örgüt kavramını birçok yönden ele almış ve tanımlamaya çalışmışlardır. Bu araştırmacıların bazılarının örgüt kavramına yönelik tanımlamalarına bakalım. Örgüt, belirli amaçları gerçekleştirmek için bu duruma

[1] Öğr. Gör. Dr., Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi, Atatürk Sağlık Hizmetleri MYO, recepkaya03@gmail.com, ORCID: 0000-0021-9072-232X

yönelik eylemsel aktivasyonların sahaya konulmasını destekleyecek belirli davranış metotları ile yetki, görev ve sorumluluklar çerçevesinde bireylerin bir araya gelmesiyle şekillenen, tamamlayıcılık ve süreklilik arz eden sosyal bir kavramdır (Bozkurt vd, 1998). Örgüt, oluşumunda yer alan bireylerin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan ve tüzel kişiliğe bürünen bir yapıya sahiptir. Bunun sonucunda ise örgüt kendisini oluşturan bireylerin iletişimsel durumunu ve hareket yapılarını etkilemektedir (MEB, 2012). Tamer Koçel'e göre örgüt; iş ile iş, iş ile insan ve insan ile insan arasında ortaya çıkan tertip ve düzenlemeler olarak ifade edilmektedir (Koçel, 1993: 97).

İlk insanın ortaya çıkmasının ardından hayatın devamını sağlayabilmek için önceleri bireysel olarak hareket eden insanlar, zaman içinde karşılaşılan zorlukları aşabilmek ve geleceğe güven içinde bakarak yaşamlarını devam ettirebilmek için birlikte hareket etmenin gerekliliğine ihtiyaç duymuşlardır. İnsanların ihtiyaçlarına bakıldığında yeme, içme, uyuma, barınma gibi ihtiyaçları temel ihtiyaçları arasında yer almakta olup, bunlar zaman içerisinde hiçbir şekilde ortadan kalkmadan devam edegelmiştir. Ancak bu temel ihtiyaçların karşılanma biçimleri zaman içinde değişikliğe uğramış ve birlikte eylemde olmanın gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İnsanların kendi başlarına olduğunda ortaya çıkan zafiyet anlayışı birlik olunduğunda ortadan kalktığından görev paylaşımının ne denli önemli olduğunu meydana çıkarmıştır.

Örgüt kavramı ve ilk örgütler de işte tam bu nedenlerle insanlar için gerekli olan ihtiyaçların temin edilerek giderilmesi, bireyin tek başına ve yardım almadan bazı durumlarda fonksiyon göremeyeceğinin anlaşılması sonucunda ortaya çıkmıştır. İnsanların kendi hayatlarının devamını sağlamakta birbirlerine olan bağımlılığı bilgi, birikim, yetenek, ortak akıl gibi unsurlarının bir paydada buluşması gerekliliğinin önemini ortaya koymuştur. Böylece insanlar bireysel olarak hareket etmekten ziyade artık kimi durumlarda ortak bir şekilde konumlanarak örgüt adı verilen toplumsal yapının çatısı altında eylemde bulunmaya başlamışlardır.

Birlikte yaşamanın ortaya çıkardığı süreklilik ve somut durum toplumsal yapıda kuralları önceden belli olan ve resmi (biçimsel) ilişkilere dayalı örgüt olarak değerlendirilen aile, din, eğitim, ekonomi, ordu, hukuk gibi yapıların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Ortaya çıkan bu örgütler de zaman içerisinde ihtiyaçların çeşitlenmesine paralel olarak artmış ve örgüt sayısında ciddi anlamda değişimler yaşanmıştır.

İnsan gereksinimlerinin zamanla gelişme göstermesi ve çeşitlenmesi sonucu sayısal olarak artan örgütsel durum, örgütlerin gelişmişliğine de etki ederek gelişmiş örgüt yapılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Örgütsel gelişmişlik durumu ile toplumsal gelişmişlik durumunun birbirlerini desteklediği ve ikisi arasında bağlılık olan bir gösterge ortaya çıkmıştır denilebilir (Alıç, 1995).

Örgütsel yapının ortaya çıktığı ilk zamandan günümüze kadar örgütlerin hem sayısında hem içerik durumunda ve hem de gelişmişliklerinde farklılıklar olduğunu ifade etmiştik. Bu farklılık arz eden durumların daha çok örgütlerin gereksinimleri karşılama durumu ve ilişkilerinin yapısından kaynaklandığı söylenebilir.

Örgüt kavramı, içerisinde pek çok özelliği barındırmaktadır. Sosyal bir yapı olarak görülen örgütten söz edebilmek için birtakım özellikleri içinde barındırması gerekmektedir. Bu özelliklere bakacak olursak;

- ✓ Birden fazla insanın bir araya gelmesiyle oluşur,
- ✓ Belirli ve ortak bir amacın olması gerekir,
- ✓ Bireyler arasında sürekli bir ilişkinin-iletişimin olması gereklidir,
- ✓ Sosyal bir yapıdır.

Örgütün özelliklerine bakılarak bir tanımı yapılırsa; "birden çok kişinin bir araya gelerek belirli ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere aralarında sürekliliği bulunan bir iletişimin olduğu sosyal bir yapı" çıkmaktadır.

Örgütün sosyal bir varlık olması onun zaman içinde yaşanan ve yaşanması muhtemel değişimlere açık olması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Çevresel etkenlere açık olan bir örgüt kendisini doğru bir şekilde tasarlayabilme ve gerekli personelleri gereken yerlerde değerlendirebilme durumunu sağlaması sonucunda hem fonksiyonel anlamda hem de ekonomi başta olmak üzere çoğu alanda ön plana çıkaran bir konuma getirmektedir. Çevresiyle doğru bir birliktelik kurmayı başaramayan ve çevresel girdiler sağlayamayan örgütler zaman içinde entropiye maruz kalmakta ve ortadan kalkmaktadır.

2. Örgüt İlkeleri

Örgütün ve örgüt yapısının başarılı ve düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için birtakım ilkelerin hayata geçirilmesi gerekmektedir (Ertürk, 2009: 116). Bu ilkelere bakacak olursak;

- ✓ **Amaç Birliği İlkesi:** Organizasyonda yer alan tüm bölümler örgütün temel olarak belirlediği hedeflere yönelmiş olmalı ve bu hedeflere yönelik yapılan eylemler denetime tabi tutulmalıdır.
- ✓ **Kumanda Birliği İlkesi:** Örgütte görev alan personeller yalnızca kendilerinden üst düzeyde yer alan bir kişiden emir ve talimat almalıdır. Aynı kişi birden fazla üstten talimat ve emir alırsa görevlerini yerine getirmede sorunlar yaşamaya başlar. Sonuç olarak örgütte kumanda birliği ilkesi ile kargaşa ortamının ortaya çıkması önlenmiş olur.
- ✓ **Yeterlilik İlkesi:** Örgütler belirlenen hedef ve amaçları gerçekleştirirken maliyetleri azaltmalı; ancak bu durum birimlerin işlevselliğine yönelik iş yapabilme unsularını ortadan kaldırmamalıdır.
- ✓ **İş bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi:** Örgüt içerisinde görevli personellerin görevlerine yönelik bölümlendirmenin yapılmasıyla uzmanlaşma kriterinin gerçekleştirilmesi sağlanır. Böylece uzmanlaşan personellerden alanlarında daha etkin ve faydalı olmaları beklenir.
- ✓ **Görev Tanımları İlkesi:** Örgüt personellerinin görevlerinin önceden tanımlarının yapılması sağlanarak örgüt içerisindeki karışıklığın önüne geçilmesi sağlanır.
- ✓ **Basamaklar Sırası İlkesi:** Örgütte belirlenen görevlerin belirli sıralarla yapılması sağlanarak, örgüt içerisinde ast-üst ilişkilerinin ortaya çıkması sağlanır. Böylece örgüt içerisindeki personellerden görevle ilgili yetki, sorumluluk ve görevlerin kimler tarafından gerçekleştirilmesi gerektiği daha önceden belirlenmiş olur.
- ✓ **Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi:** Örgüt personellerine verilen görevlerle ilgili sorumlulukları ne ise onları gerçekleştirebilecekleri yetkilerin de verilmesi gerekmektedir. Ancak personellere verilen yetki ve sorumluluk birbiriyle orantılı olmalıdır.
- ✓ **İş, Yetki ve Sorumlulukların Açıkça Belirtilmesi İlkesi:** Örgüt personellerinin gerçekleştirecekleri görevlerinin neler olduğu, bu görevleri nasıl gerçekleştirecekleri ve bu görevleri yapmaları durumunda kendilerine maddi-manevi dönüşlerin hangi şekillerde olacağının net bir şekilde belirtilmesi gerekir.
- ✓ **Ayrıklık İlkesi:** Örgütte personellerin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenip herkesin görev alanları belirlendikten sonra personele bu alanlarda kimseye bağlı olmadan kararlar alabilme yetkisinin verilmesidir.
- ✓ **Yöneltme Birliği İlkesi:** Örgütlerin gerçekleştirmek istedikleri temel hedef ve amaçlarına yönelik ilke, plan, program gibi durumların önceden belirlenerek bu duruma yönelik örgüt politikalarının yönlendirilmesidir.

- ✓ **Değişebilirlik İlkesi:** Örgütün zaman içinde karşılaşacağı değişimlere açık ve kendisini bu değişimlere adapte edebilmesi durumudur.
- ✓ **Süreklilik İlkesi:** Örgüt personellerinin yetişmelerini sağlayarak örgütün zaman içinde yaşanacak her türlü olumsuz durum sonucunda zarar görmeden devamlılığının sağlanması durumudur.
- ✓ **Önderliğin Kolaylaştırılması İlkesi:** Örgütte görevli yöneticilerin gelişimlerini sağlayacak ortamların oluşturularak yöneticilerin yetenek anlamında başarılarının aratmasını sağlayacak ortamlar oluşturulmalıdır.
- ✓ **Fonksiyonel Benzerlik İlkesi:** Örgüt içerisinde gerçekleştirilmeyi bekleyen benzer iş grupları bir araya getirilerek uzman personellerin uygun departmanlara konumlanması sağlanır. Böylece uzman personellerden daha fazla verim sağlanmış olur.
- ✓ **Yönetim Alanı İlkesi:** Yönetim kademesinde bulunan yöneticilere kontrolünü yapabilecekleri kadar ast sayısının bağlanarak, yönetim işlevini en doğru şekilde yapabilmelerine olanak sağlanmasıdır.
- ✓ **Personeli İşe Yerleştirme İlkesi:** İşe alınacak personelde işi yapacak niteliklerin (bilgi, birikim, diploma vs.) bulunması gereklidir. Burada asıl olan kişiye göre iş değil, işe göre kişinin bulunması amaçlanmaktadır.
- ✓ **Sorumluluk İlkesi:** Örgüt içerisinde verilen görevlerin denetlenmesi ve gerçekleştirilmesinden yöneticiler sorumludur. Yönetim kademesinde bulunan yöneticiler kimi zaman görevlerinden bir kısmını kendilerinden daha alt düzeyde bulunan yöneticilere devredebilirler. Üst yöneticiler alt düzeyde yer alan yöneticilere görevleriyle ilgili devir işlemi yapsalar da işleriyle ilgili sorumlulukları devam etmektedirler.
- ✓ **Fonksiyonel Büyüme İlkesi:** Örgütlerin zaman içinde büyümesine paralel olarak görev alanlarında var olan fonksiyonel bölümlendirmeler de giderek artmakta ve çeşitlenmektedir. Büyümeye bağlı olarak daha önceden aynı bölüm içinde var olan bölümler zamanla birbirlerinden ayrılarak yeni görev alanları oluşturabilirler.
- ✓ **Çapraz İlişkiler İlkesi:** Örgütlerde aynı düzeyde yer alan bölümlerin yöneticilerinin birbirleriyle fikir alış-verişinde bulunmalarının sağlanması ile üst düzeyde yer alan yöneticilerin sürekli görüşlerinin alınması zorunluğunun ortadan kaldırılması durumudur.

3. Yönetimin Fonksiyonu Olarak Örgütleme (Organize Etme)

Yönetim, belli bir amacı gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri kaynakların bir araya getirildiği bir süreçtir. Henry Fayol'a göre yönetim; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetlemeden oluşan bir süreçtir. Yönetimin etkili olması ve verimli bir şekilde iş ve işlemleri gerçekleştirmesi isteniyorsa, bu süreçleri sırasıyla ve başarılı bir şekilde sürdürmesi gerekmektedir. Yönetimi elinde tutan yöneticiler örgütsel verimliliği istiyorlarsa ilk önce etkin, etkili ve geleceği de görebilen çok yönlü bir plan hazırlamalıdırlar.

Planlama aşaması sonrasında örgütün çalışma ilkelerini ve prensiplerini, maddi ve beşeri unsurlarını, iş tanımlarını, iş gereklerini, iş bölümlerini oluşturması beklenir. Belirtilen bu durumları da içinde barındıran örgütleme aşaması ile örgütün başlangıçta ifade edilen amaçlarını gerçekleştirecek örgütsel merkezin kurulması önemlidir. Yine bu doğrultuda amaçları gerçekleştirecek nitelikte personellerin işe alımlarının sağlanması, personellerin çalışma ilke ve kuralları ile ortam şartlarının hazırlanması, son olarak da örgütün tüm bölümlerinde iş bölümü ve standartlaşmanın temin edilerek tam aktivite ile çalışmasını sağlayacak örgütleme modelinin hayata geçirilmesi amaçlanmaktadır (Buluç, 1996: 3).

Örgütleme alanında çalışmalar yapan araştırmacılar örgütlemeyi birçok şekilde tanımlamışlardır. Bursalıoğlu'na göre örgütleme; teşkilatı kurarak gerekli personelleri işe alma, donanımsal faktörlerle ve anlayış sergileme ölçütlerini içeren bir süreçtir (Bursalıoğlu, 1994: 112). Aydın'a göre örgütleme; tüm personellerin katılarak ortak bir amacın gerçekleştirilmesine yönelik gerekli ve kapsamlı bir teşkilatlanmanın kurulması sürecidir (Aydın, 1988: 97). Örgütleme; teşkilatlı bir yapı içinde malların ve hizmetlerin üretildiği, İşlerin bölümlendirildiği ve birey ile toplumsal ilişkilerin iç içe geçtiği bir süreçtir (Ergun ve Polatoğlu, 1992: 95).

Örgüt yapı bakımından ele alındığında birtakım faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler arasında işlerin bir araya getirilmesi, standartlaşmanın sağlanması, koordine edilmesi ve karar verme şeklinin ne olacağı hususunda net bir tespit yapılması gelmektedir (Stone ve Wonkel, 1986: 243).

4. Örgüt Modelleri

Bir örgütte büyüklük, biçim, denetim ortamı gibi faktörler ile otoritenin etkinlik derecesi ve dağılımsal durumu, denetimin türü ve işlerdeki uzmanlaşma kriteri gibi unsurlar model oluşturmada en önemli kriterlerdir. Örgüt modelleri olarak bakıldığında dikey ve yatay örgüt, amaçsal örgüt, işlevsel örgüt, süreçsel örgüt, destekli amaçsal örgüt, bölgesel örgüt ve matriks örgüt karşımıza çıkmaktadır. Örgüt modelleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır.

4.1. Dikey Örgüt Modeli

Dikey örgüt modelinde en tepede bir üst yönetici bulunmakta, bu kişinin astları olarak aşağıya doğru kademe kademe yönetimsel alt grupların olduğu veya zincirleme şekilde yine en tepedeki üst yöneticiye doğru giden silsile tarzındaki kademeli bir yapı söz konusudur. Dikey örgütlemeye üst-ast ilişkileri çerçevesinde "hiyerarşik örgütleme" ya da hat şeklinde olduğu için de "hat tipi örgütleme" denilmektedir.

Dikey örgütleme modeli büyüklük bakımından personeli fazla olan örgütlerde çalışanların gruplandırılması ve çalışanların bir disiplin altında tutulabilmesi, otoritenin ise örgüte hâkim olan kişi ya da kişilerde toplanmasının sağlanarak örgütte ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçileceği örgütlerde bulunmaktadır (Tortop, 1983: 71).

4.2. Yatay Örgüt Modeli

Yatay örgüt modelinde personellerin yerine getirmekle görevli oldukları fonksiyonlar önemli olmakla birlikte bu görevleri yerine getirecek uzman seviyedeki personellerin görev alması önemlidir. Dikey örgüt modelinde olduğu gibi emir komuta zincirini andıran hiyerarşik bir yapı ve görev dağılımı söz konusu değildir.

Bu modelde teknik seviyesi yüksek uzman personellerin bulunması ile takım ruhu halinde çalışmak ve her bir personelin çalışma ünitelerinde nelerden sorumlu olduğunun açıkça belirtildiği iş bölümünün yapılmış olması oldukça önem arz etmektedir (Kalkandelen, 1986: 105).

Yatay örgütlenmenin en başta gelen avantajı personeller arasında iş bölümü ve görev dağılımlarının yapılması ile yetki, görev ve sorumlulukların personeller arasında paylaşılarak net bir durumun ortaya konulmasıdır. Yine bu örgütlenmenin en başta gelen dezavantajları arasında ise birimlerin birbirleri arasında eşgüdümü sağlayacak unsurlardan ve kontrolden uzak bir durumun ortaya çıkacak olmasıdır (Buluç, 1996: 6-7).

4.3. Amaçsal Örgüt Modeli

Amaçsal örgüt modeli ürün, mal ve hizmet çeşitliliği oldukça fazla olan örgütlerde düşünülen bir modeldir. Örgütlerde düşünülen ürün, mal ve hizmetler için her biri diğerinden ayrı olarak tasarlanan üniteler düşünülmektedir (Tosun, 1986: 77). Bu tarz örgütlerde mal ve hizmet çeşitliliklerinin ön plana çıkarılarak etkinlik verimliliğin en üst seviyeye çıkarılması amaçlanmaktadır.

4.4. İşlevsel Örgüt Modeli

İşlevsel örgüt modelinde örgüt içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen asıl işlerin yapılması önemli olup, bu alanda yetişmiş uzman personele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modelde emir ve talimatlar tek bir üstten alınmamakta, ilgili ve bu alanda yetkili olan kişilerden de alınabilmektedir. İşlevsel örgüt modeli örgütlerde alanları ortak olan kişilerin ekip halinde çalışmalarına ve birlikte hareket etmeleri için uygun olup, çalışanların uygun bir şekilde yerleştirildikleri işbölümlerine uygun bulunmaktadır (Kalkandelen, 1986: 105).

4.5. Süreçsel Örgüt Modeli

Süreçsel örgüt modelinde örgüt içindeki üretim yapıları ön plana çıkmaktadır. Üretim yapıları çalışanların ve bu çalışanların kullandığı araç-gereç ve makinelerin gerçekleştirecekleri faaliyetler etrafında toplanma ve şekillenmektedir (Şen, 1981: 124). Bu örgüt modelinin en önemli yönlerinin başında kullanılan maddi ve beşeri faktörlerin her birinin etkin, etkili ve verimli olarak kullanılarak iktisadi anlamda en uygun şekilde faydalanılabilmesidir.

4.6. Destekli Amaçsal Örgüt Modeli

Destekli amaçsal örgüt modeli örgüt yapısı ve büyüklüğü açısından ileri derecede olan örgütler için geçerlidir. Bu tür örgüt modellerinde örgütün büyüklüğü ileri derecede olduğundan koordinasyon güçlüğü ve çalışanların birbirinden haberdar olmaları ve desteklemeleri diğer modellere göre daha zayıftır. Bu örgütlerde iş ve işlemler diğerleriyle kıyaslandığında gerçekleşme durumları daha geç gerçekleşmektedir.

4.7. Bölgesel Örgüt Modeli

Bölgesel örgüt modelinde örgütün birden çok coğrafi alana yayılması durumu söz konusu olduğundan farklı alanlarda temsilcilik, acente ya da şube adı verilen ünitelerle birbirlerine bağlandıkları görülmektedir. Bu ünitelerin belli bir alandaki sorumluluğu bir kişiye verilerek merkeze karşı iş ve işlemlerin takibini onun yapması beklenir. Bu ünitelerde çalışan personellere bakıldığında daha çok o yörelerde oturan kişilerin istihdam edildiği görülmektedir.

4.8. Matriks Örgüt Modeli

Matriks örgütleme modelinde tek bir örgüt modelinin uygulanması durumu söz konusu değildir. Bu modelde yukarıda ifade ettiğimiz örgüt modellerinden birkaçı bir arada bulunabilmektedir. Matriks örgüt modelinin diğer örgüt modellerinden farkı diğerleri gibi süreklilik arz etmemesi, amaç gerçekleştirildiği takdirde ortadan kalkması durumunun bulunmasıdır.

5. Örgüt Türleri

Belirli amaçlara ulaşmak için birden fazla kişinin bir araya gelerek oluşturduğu ve aralarında sürekli iletişimin olduğu sosyal yapılara örgüt adı verildiğini ifade etmiştik. Her ne kadar bu şekilde bir tanımlama yapılmış olsa da örgüte ve örgütün yapısına bakılarak çok farklı tanımlamalar yapıldığı da olmaktadır. Genel olarak ifade edilen bu tanımda örgütün belli bir yapısal durumundan, hedef ve amacından, varlığına etki eden kişi durumu gibi pek çok yönüne vurgu yapılmaktadır. Bu da örgütün belli bir formel (biçimsel) yapısının olduğunu bize göstermektedir.

Örgütler yapısal olarak değerlendirildiğinde bazılarının formel (biçimsel) yapıya sahip olduğu bazılarının ise informel (biçimsel olmayan) yapıya sahip olduğu görülmektedir. Formel (Biçimsel) yapıya sahip olan örgütlere örnek verilecek olursa işletmeler, informel (Biçimsel olmayan) olanlara örnek verilecek olursa da aile gibi sosyal yapılar gösterilebilir. Formel ve informel örgüt türleri ve özellikleri aşağıda genel olarak ele alınacaktır.

5.1. Biçimsel Örgütler ve Özellikleri

Biçimsel (Formel) örgütün tanımlanmasına etki eden faktörler; örgütsel yapı, insan, sistem durumu (açık- kapalı sistem) olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel yapı denildiğinde karşımıza örgütün daha çok şekli durumları çıkmaktadır. Bu şekli durumlar arasında örgüt içindeki iş bölümü, yasal ve kurmay yetki, yetki ve sorumluluk, komuta birliği, denetim alanı, hiyerarşi gibi unsurlar bulunmaktadır (Kaya, 1991: 58). Bir örgütün işbaşı yaptığı andan itibaren başarılı olabilmesi için öncelikle örgütsel yapısının güçlü bir şekilde kurulmuş olması gerekmektedir. Bu yapı içinde yer alan personeller arasında iş bölümü, yetki ve sorumluluk durumu, üst-ast ilişki durumları gibi belirleyici faktörlerin açıklığa kavuşturulmuş ve görev paylaşımının yapılmış olması gerekmektedir.

Biçimsel örgütün tanımlanmasına etki eden faktörlerden bir diğeri de insan faktörüdür. İnsan faktörü bu örgüt tiplerinde örgütün adeta merkezine alınmış ve örgütle ilgili her bir durumun buna göre şekillenmesi gerektiği düşünülmektedir. Örgütte görevli olan insanlar hem örgüt içindeki çalışma arkadaşlarıyla hem de tedarikçi, müşteri ve diğer örgüt çalışanlarıyla ilişki kurmaktadır. Bu ilişkilerdeki motive olma, doyum sağlama ve tepki durumu sonucuna göre olumlu ya da olumsuz bir şekilde örgütün durumunu ve geleceğini etkileyebilmektedir (Bursalıoğlu, 1987: 2).

Biçimsel örgütün tanımlanmasında önemli olan faktörlerden bir diğeri de örgütün6 sistemsel durumu ve ilişkileridir. Örgütün sistemle ilişkisine geçmeden önce sistem kavramını açıklamanın daha doğru olacağına inanıyorum. Sistem, birbiriyle ilgili ve birbirini bütünleyen parçalardan meydana gelen ancak bu parçaların tek tek olduğundan daha farklı ve fazlasını belirten bir yapıdır (Akkuş ve İzci, 2018: 1-2). Geçmiş dönemlerde dünya da dâhil olmak üzere genel anlamda sistem olarak ele alınmaya ve incelenmeye çalışılmışsa da, sonuç olumsuz olarak karşımıza çıkmıştır. Bu sonuçta sistemin bir bütün olarak incelenmeye çalışılmasından çok bölümlere ayrılarak araştırılmaya çalışılması ve bütün olarak ele alınamaması yatmaktadır (Yalçınkaya, 2002: 104).

Günümüzdeki anlamıyla sistem yaklaşımı ilk kez 1920'li yıllarda Ludwig Von Bertalanffy ismindeki araştırmacı bir biyolog tarafından ele alınmıştır. Sistem yaklaşımının ilk dönemlerde askeri ve sanayi alanlarında iş görebileceği düşünülse de sonraki dönemlerde sosyal bilim alanlarında da faydalanılmaya başlanılmıştır. Bertalanffy, bu yaklaşımın geliştirilmesine ve daha fazla etkin bir şekilde kullanılarak sosyal bilimler alanlarında faydalanılması için önemli çaba göstermiştir (Tortop, İspir ve Aykaç, 1999: 229-230).

Sistem kavramı açık sistem ve kapalı sistem olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Açık sistemler çevresiyle ilişkide bulunan ve girdi alıp çıktılarını ise yine çevreye verebildikleri sistem türüdür. Açık sistemler çevreleriyle bir bütün olarak ilişkilerini sürdürdükleri ve birbirlerini tamamladıkları için daha uzun süreli olmaktadırlar. Kapalı sistemler ise; sadece sistem içerisindeki malzeme, enerji, materyal gibi

unsurları kullanan ve çevresiyle herhangi bir girdi-çıktı ilişkisi bulunmayan sistemlerdir. Kapalı sistemler açık sistemlere göre daha kısa ömürlüdürler.

Örgütün sistemle olan ilişkisine bakıldığında ise Chester Barnard biçimsel örgütleri birer açık sistem olarak ifade etmektedir. Barnard, örgütsel bir yapının ortaya çıkabilmesi için üç önemli unsurun mutlaka olması gerektiğini belirtmektedir. Bu unsurlar; birbirleriyle ilişkide bulunan kişiler, ortak bir amaç ve bireylerin ortak amacı gerçekleştirmeye yönelik isteklilik durumlarıdır. Barnard örgütü ise, birbiriyle koordineli şekilde hareket eden birden fazla kişinin bilinçli şekilde gerçekleştirdikleri etkinlik ve güç birliği şeklinde tanımlamaktadır (Barnard, 1988: 82-95).

Örgütü açık bir sistem olarak ifade eden Schein'a (1965: 95) göre ise örgütle ilgili şu durumları ifade etmektedir:

- Örgüt, çevresiyle girdi-çıktı alış verişi yapabilen ve çevresinde meydana gelen olayları göz ardı etmeyen, çevresiyle süreklilik arz eden bir iletişime sahip bir yapıdır.
- Örgüt kendi içerisinde birden fazla işlevi barındıran ve ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulan sosyal bir yapıdır. Bu işlevleri ve amaçları gerçekleştirebilmek amacıyla çok yönlü bir etkileşim durumu söz konusudur.
- Örgütler birden fazla alt sistemden oluşan bir bütündür ve bu alt sitemler birbirleriyle daima etkileşim halindedir. Sistemi anlayabilmek için her bir alt sistemi de anlamak gerekmektedir.
- Birbirlerine bağlı olarak hareket etmekte olan alt sistemlerde yaşanması muhtemel olumlu ya da olumsuz her türlü durum, bu alt sistemlerin her birini ve aynı zamanda da bütünü de etkileyecektir.
- Örgüt kendisini de içine alan ve aynı zamanda etkileyen dinamik bir çevre içinde bulunmaktadır. Örgüt kendi kararlarını alırken bu dinamik çevrenin etkileme gücünden tümüyle kurtulamamakta, bu durumdan bir şekilde etkilenmektedir.
- Örgütü çevresinden tamamen ayrışan ve belli bir şekil, yapı, büyüklük içeren bir şablona oturtmak oldukça zor olup onu daha çok girdi-çıktı-işlem-dönüt şeklinde istikrarı olan süreçsel bir durum olarak belirtmek daha uygun olabilir.

Biçimsel örgüt denildiğinde örgüte yönelik belli bir şekilsel durum ifade eden amaç, iş birliği, işbölümü, koordinasyon, yetki, sorumluluk, hiyerarşi, sistem gibi bazı kavramların ön plana çıktığı görülmektedir. Bu kavramların her biri aşağıda sırasıyla ele alınacaktır.

✓ **Amaç**

Örgütler, insanların kendi başlarına gerçekleştiremedikleri işleri birden fazla insanın bir araya gelerek güçlerini birleştirmeleri ve bu işleri gerçekleştirebileceklerine olan inançtan dolayı ortaya çıkmıştır. Örgütlerin belli bir amacı bulunmakla birlikte, örgütte görev almakta olan çalışanların da belirli amaç ya da amaçları vardır. Bu amaçlar bazen birbiriyle örtüşürken bazen birbirinden ayrışabilmektedir.

✓ **İşbirliği**

İşbirliği faktörü tarihin her döneminde örgütlerin var olmasına paralel olarak varlık göstermiştir. Örgütlerin ortaya çıkmasındaki en önemli faktörlerden biri olan iş birliği, tek bir kişinin üstesinden gelemeyeceği iş ve işlemlerin birden fazla kişinin bir araya gelmesi sonucu çözümlenmesini ifade etmektedir. Buradaki en önemli husus bu kişilerin güçlerini birleştirme yönünde gönüllü ve istekli olmalarıdır. İşbirliği ile ilgili isteklilik durumu Aydın'a (1988: 13) göre; "bireyin özverisi, davranışlarını bireysel eğilimlere göre kontrol etmekten vazgeçmesini, davranışlarında bireysellikten uzaklaşması durumunu" ifade etmektedir.

✓ **İşbölümü**

İşbölümü personellerin ilgi alanları ve bilgi birikimleri esas alınarak yapılması gerekli olan iş ve işlemlerin bölüm bazında sınıflandırılmasını, personellerin de bu bölümlerde kendi alanlarına göre uzmanlaşmalarını sağlayan faktördür (Özalp, 1986: 11). İşlerin sınıflandırılarak ayrıştırılması hem personellerin çalışmalarında kolaylıklar sağlamakta hem de işlerin birbirine girerek içinden çıkılmaz bir hal almasını önlemektedir. Ayrıca personeller de kendi ilgi alanlarına göre bölümlere yerleştirildiğinden o alanlarda uzmanlaşarak işlerini daha profesyonel şekilde yapma imkânına kavuşmaktadır.

✓ **Koordinasyon**

Örgüt, birbirinden farklı ve çeşitli birimlerden oluşan, içerisinde çok sayıda personelin çalıştığı sosyal bir yapıdır. Örgütü bir sistem olarak kabul edersek içerisinde barındırdığı birimler ve personeller de birer alt sistem olarak kabul edilebilir. İşte bu alt sistemlerin birbirleriyle ve genel olarak da ortak amacın gerçekleştirilmesi hususunda birbirlerinden haberdar olma ve koordineli bir şekilde hareket etmelerine gerek vardır. Farklı birim ve personeller koordineli bir şekilde hareket ettiklerinde hem istenilen ortak amacın gerçekleştirilmesi daha kolay bir şekilde gerçekleşirken hem de zamandan tasarruf sağlanmış olunur.

✓ **Yetki**

Örgütlerde bir arada olmanın getirdiği en önemli faktörlerden biri de ast-üst ilişkisine dayalı olarak ortaya çıkan yetkinin kullanılması durumudur. Genel olarak ve kısa bir şekilde tanımlanacak olursa yetki, başkalarının bir işi yapmasını veya yapmamasını isteme hakkıdır (Tosun, 1987:). Yetkiyi kullanacak olan kişi ya da kişilerde o yetkiyi kullanacak iradenin olması ve görevlerine uygun şekillerde davranmaları gerekmektedir. Bireysel yetki liderlik yeteneğinin bulunmasına, tecrübelerine, edindiği bilgi ve birikim düzeylerine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Koçel, 1982).

Yetki kullanımında bulunacak olan kişilerin örgütü tanımaları, örgütle ilgili bilgi ve birikime sahip olmaları, örgütü doğru bir şekilde yönetebilme ve yönlendirebilme potansiyeline sahip olması, örgüt ve çevresiyle iletişiminin güçlü bir şekilde gerçekleşmesi ortak amaç ya da amaçların gerçekleştirilebilmesinde önemli bir faktördür.

✓ **Sorumluluk**

Sorumluluk ve yetki kavramları birbirleriyle ilgili ve ilişkilidir. Örgüt içerisinde yetkiyi kullanma hakkı verilen kişi ya da kişiler yetkilerini kullanırken aynı zamanda bunun sonucu olarak ortaya çıkabilecek olan sonuçları da peşinen kabul etmiş olmaktadırlar. Yani yetki kullanımı ile bunun sonucunda ortaya çıkacak olan sonuçları kabul eden yetki sahipleri ortaya çıkacak olan sonuçlardan da sorumludurlar. Sorumluluk, yetkiyi ellerinde bulunduranların görev alanlarındaki konularla ilgili belli davranışlarda bulunma mecburiyetini ifade etmektedir.

Örgüt ilkeleri arasında da sayılan yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesi ile yetkili kişilerin bu yetkiyi kullanırken aşırıya kaçmalarının önlenmesini sağlamak yatmaktadır. Yine yetkiyi kullanmama durumunun ortadan kaldırılması için de sorumluluk yüklenmesi durumu ortaya çıkmaktadır.

✓ **Hiyerarşi**

Örgütte birimler ve personeller arasında koordinasyonu ve kontrol etme süresini daha kolay hale getiren önemi bir faktördür. Hiyerarşi yetkinin kullanılmasında ast-üst ilişkileri çerçevesinde aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru bilgilerin aktarılmasını, personellerin birbirlerinden haberdar olmasını ve örgüt içi haberlerin doğru bir şekilde aktarılmasını sağlayarak koordineli ve bütüncül bir biçimde hareket etmelerini sağlar (Litterer, 1967: 34).

✓ **Sistem**

Sistem, çevreden aldığı girdiyi çeşitli işlemlerden geçirerek çıktı (ürün) adı verilen duruma dönüştüren süreçtir (Sağlam, 1979: 42). Çevresel anlamda bir değerlendirme yapıldığında aslında her şey birer sistemden oluşmakta, o sistemler de kendi içerisinde alt sistemlerden oluşmaktadır.

Sistemler çevreleriyle olan ilişkilerine ve girdi-çıktı alış verişlerine göre açık sistem, yarı açık sistem ve kapalı sistem olmak üzere üçe ayrılmaktadır. Sistemlerin ömürleri de çevresel ilişki ve girdi-çıktı alış verişlerine bağlı olarak değişmektedir. Açık sistemler çevreleriyle girdi- çıktı alış verişi olan sistemler olup, aldıkları girdileri belirli süreçlerden geçirerek çıktıya dönüştürmektedirler. Yarı açık sistemlerde ise bu alış veriş oransal olarak daha da azalmaktadır. Kapalı sistemlerde ise örgütün çevreyle girdi çıktı alış verişi olmamakta ve örgüt belli bir süre sonra entropiye maruz kalmakta ve yok olmaktadır.

Biçimsel örgütler işlevlerine göre göre 4 gruba ayrılırlar. Bu örgütler arasında üretim örgütleri, yönetim örgütleri, süreklilik sağlayıcı örgütler ve uyumlayıcı örgütler yer almaktadır.

- **Üretim Örgütleri:** Temel ihtiyaçların (Yeme, içme gibi) karşılanmasından sorumlu olan örgütlerdir.
- **Yönetim Örgütleri:** Sorumlu oldukları çalışma alanlarıyla ilgili kararların alınması ve uygulanması ile koordinasyon ve denetim öğelerinin gerçekleştirilmesini sağlayan örgütlerdir.
- **Süreklilik Sağlayıcı Örgütler:** Eğitim ve sağlık alanındaki örgütler gibi sosyal yaşamın ve yaşantının sürekliliğini sağlamaya yönelik örgütlerdir.
- **Uyumlayıcı Örgütler:** Var olan sorun alanlarına yönelik bilgi üreterek bunların hayata geçirilmesi ve problem alanlarının çözüme kavuşturulmasını sağlayan örgütlerdir (Alıç, 1995: 8-9).

Biçimsel örgütler Blau ve Scott'a göre hizmette bulundukları insanlara göre ortak yarar dayalı, kar amaçlı, kamu çıkarlarını korumaya yönelik, hizmet örgütleri şeklinde yine 4 gruba ayrılmaktadır (Blau and Scott, 1962: 42-58).

- **Ortak Yarara Dayalı Örgütler:** Dernek, vakıf, sendika gibi üye olunması dolayısıyla katılımcılarına sosyal, kültürel, ekonomi gibi alanlarda çeşitli şekillerde fayda sağlayan örgütlerdir.
- **Kâr Amaçlı Örgütler:** Katılımcısına sosyal, kültürel alanlardaki katkısından ziyade banka gibi ekonomik anlamda fayda sağlayan ve bu faydayı da kar şeklinde sunan örgütlerdir.
- **Kamu Çıkarlarını Korumaya Yönelik Örgütler:** Kamusal düzen ve istikrarı, kamunun menfaatlerini korumaya ve sürdürmeye yönelik var olan ordu, itfaiye gibi örgütlerdir.
- **Hizmet Örgütleri:** Bu örgütler ise kamunun ihtiyaçlarını karşılamaya dönük amaçlarla kurulan ve varlığını sürdüren okul, hastane, postane gibi örgütlerdir.

Biçimsel örgütlerde güce ve çevresel ilişki biçimine etki eden uyum faktörü sınıflandırmaya etki etmesi bakımından önemli bir unsurdur. Biçimsel örgütler uyum faktörüne göre ise zora dayalı, faydaya dayalı ve değerlere dayalı örgütler olmak üzere 3 gruba ayrılmaktadır. Bu örgütleri kısaca açıklamak gerekirse;

- **Zora Dayalı Örgütler:** Bu tür örgütlerde güç faktörü önemli olup, katılımcı durumundaki kişi ya da kişiler gücün caydırıcılığı karşısında davranışlarını düzenleme gereksinimi duymaktadır.
- **Faydaya Dayalı Örgütler:** Fayda sağlayan örgütlerde üye olan kişilere daha çok ekonomik anlamda katkı sunulması durumu söz konusu olup, üyelerin örgüte bağlılığı amaçlanmaktadır.

- **Değerlere Dayalı Örgütler:** Dini örgütler ile gönüllü olarak hizmet vermekte olan örgütler başta olmak üzere üyelerine daha çok manevi tarzda bilgi, birikim veren ve katkı sunan örgütlerdir (Hoy and Miskel, 1982: 37).

5.2. Biçimsel Olmayan (Doğal) Örgütler ve Özellikleri

Biçimsel örgüt kurulumunda özel bir çaba harcanmasını gerekli kılan ve plan, program, iş bölümü, uzmanlık, iş birliği gibi çeşitli şartların bir arada olması gereken bir örgüttür. Biçimsel olmayan (doğal) örgüt ise kurulumu bir plan ya da programa dayanmayan, biçimsel örgüt içinde görevli personellerin insan olma hasebiyle doğan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ortaya çıkan örgütlerdir. Doğal örgütlerde çalışanlar sevinç, keder, acı, problem ve geleceğe dair tasavvurlarını birbirleriyle paylaşma imkânına sahiptirler.

Doğal örgüt yapısının meydana gelmesindeki en önemli etkenlerden biri biçimsel örgüt yapısında çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasında yaşanan güçlüklerdir (Alıç, 1995: 12). Doğal örgütler sosyal yapılanma içerisinde kendiliğinden doğan, belli bir plan dâhilinde ortaya çıkmayan ve programlı hareket etmeyen örgütlerdir. Bu örgütlerde çalışanların birbirleriyle ilişkileri yüz yüze, samimi, doğal, arka planında başka amaçlar taşımayan tarzdadır.

Kendiliğinden ortaya çıkan doğal örgütleri resmi tarzda yapılanma gösteren biçimsel örgütlerden ayıran bazı etkenler vardır. Bu etkenler şunlardır:

- Doğal örgütlerde çalışan hemen tüm personel birbirini tanımakta ve iletişim kurabilmekte iken, biçimsel örgütlerde yapılanma resmi tarzda ve daha geniş olduğundan her bir personelin diğerini tanıma ve onunla iletişim kurabilme durumu söz konusu değildir.
- Doğal örgütün oluşumunda herhangi bir kişi ya da faktör etkili olmayıp kendiliğinden ortaya çıkarken, biçimsel örgütün kurulmasında bir kişi, kurul ya da dışarıdan bir etken söz konusudur.
- Doğal örgütün idaresinde söz sahibi olacak kişinin belirlenmesinde hiçbir faktör etkili değilken, biçimsel örgütün yetkili kişi ya da kişilerinin belirlenmesinde üst bir yetkili ya da güç devreye girmektedir.
- Doğal örgütte var olan problemlerle ilgili birtakım ortaklaşa görevler oluşturulabilirken, biçimsel örgütte bu tarz durumlar kendi başına gerçekleşmeyip dışarıdan etkin isimler tarafından yapılmaktadır.
- Doğal örgütte belirlenmiş bir ast-üst ilişkisi durumu mevcut olmasa da biçimsel örgütlerde resmi tarzda yapılanmış bir hiyerarşik ast-üst ilişkisi söz konusudur.
- Doğal örgütlerin yaşam ömrü çalışanlarının yaşamlarının yaşamlarından daha kısa, biçimsel örgütlerde ise tam tersi bir durum söz konusudur (Morphet, Johns and Reller, 1982: 64-103).

Sonuç

İnsanların toplu halde yaşamaları gerekliliği ve ihtiyaçların temin edilerek güven ortamına dayalı ilişkilerin sürdürülmesi sonucunda ortaya çıkan örgütler, toplumsal anlamda bir araya gelmenin en temel varyasyonlarındandır. Örgütler aynı zamanda birey olarak başarılı olunamayan alanlarda bir araya gelmenin ve ortak bir amaca ulaşmak için sergilenen çabanın verdiği enerji, heyecan, mutluluk, güven, huzur ve sinerji gibi faktörlerle de insanları yalnızlıktan ve yalnızlaşmaktan alıkoyan bir durum da oluşturmaktadır.

Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik olarak ortaya çıkan örgütlerde birden çok insanın bir araya gelmesi ve iletişim halinin süreklilik göstermesi en temel unsurlardandır. Örgütler varlık göstermeye başladıktan sonra ise en önemli durum örgütün organizasyon durumunun nasıl ve ne şekilde olacağı durumudur. Örgütleme şeklinde belirtilen bu durum, Henry Fayol tarafından yönetimin bir süreci olarak

ifade edilmiştir. Planlama, örgütlenme, yöneltme, eşgüdümleme ve denetleme şeklinde ifade edilen bu süreç içinde örgütleme; beşeri, maddi unsurların bir araya getirilerek bunların hangi alanlarda kimler tarafından kullanılacağına varıncaya kadar görevlendirme ve iş bölümünü ayrıntılı şekilde gerçekleştiren, örgütü teşkilatlı bir yapıya ulaştıran bir süreçtir.

Örgütlerin model oluşturma yapısına bakıldığında büyüklük, denetleme durumu, şekil, uzmanlık ölçütü, otorite durumu gibi faktörler karşımıza çıkmakta ve buna göre örgütsel yapılar meydana gelmektedir. Böylece örgütlerin otoriter/demokratik, baskın/gevşek yapılı, kaliteli/normal, geniş ölçekli/küçük ölçekli olarak ifade edilebilecek birbirinden farklı ve çok sayıda örgütsel modeller karşımıza çıkmaktadır.

Örgütlerde organizasyon yapısına bakıldığında genel anlamda biçimsel örgütler ve biçimsel olmayan (doğal) örgütler şeklinde ifade edilen bir ayrımın ortaya çıktığı söylenebilir. Bu organizasyon şekli örgütlerdeki iletişim ile ilişkinin nasıl sağlandığı ve ne şekilde yürütüldüğü ile ilgilidir. Biçimsel örgütlerde yürütülmekte olan ilişkilere bakıldığında ilişkilerin resmi çerçevede şekillenmekte olduğu görülmektedir. Resmi çerçeveden kasıt; ilişkilerin samimiyetten ve yüz yüze olmaktan uzak, herkesin görev bilincinde hareket ettiği, iş bölümü ve uzmanlaşmanın getirdiği bir durum olarak personellerin işine odaklandığı, ast-üst ilişkilerinin önem kazandığı ve önemli olduğu, yetki ve sorumluluk çerçevesinde hareket edildiği, kişilere özgü bir durumun oluşmadığı ve herkes için genel geçer kuralların kabul edildiğidir.

Biçimsel olmayan (Doğal) örgütlere bakıldığında ise biçimsel örgütlerdeki örgüt yapısına adeta tezat bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu örgütlerdeki organizasyonlarda yüz yüze samimi ilişkiler hâkim olup resmiyetten ve objektiflikten uzak bir görünüm ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgüt içerisindeki pozisyonlarında terfi ettirilmelerinde mesleklerindeki başarıları yanında üst düzeydeki kişilerle kurdukları ikili ilişkiler de önem kazanmaktadır.

Bu tür örgüt organizasyonlarında yakınlık, tanıdık olma gibi faktörler ön plana çıktığından başarıya ulaşma ve başarıyı yakalayabilme payları biçimsel örgütlere oranla oldukça düşüktür. İş ve işlemlerde samimi ilişkilerin mevcut olması nedeniyle çalışan ve müracaat edenler arasında iletişim kurulması biçimsel örgüt organizasyonlarına göre daha kolaydır. Örgütlerde organizasyon yapılarına bakıldığında biçimsel olan ve biçimsel olmayan şeklinde durumun ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Her ne kadar farklı ölçütlere göre farklı modellemeler söz konusu olsa da, organizasyon tarzındaki değerlendirmelerde bu ikili durum ortaya çıkmaktadır.

Genel bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda biçimsel örgütler ölçüt olarak büyük ve geniş, belli bir sistem dâhilinde hareket eden, objektifliği esas alan, işe alım ve terfilerde liyakat esasına dayalı hareket eden, iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayalı personel örgütlemesini temel alan ve sonuç olarak da başarıyı yakalama düzeyi yüksek örgüt organizasyonlarıdır. Biçimsel olmayan (Doğal) örgüt organizasyonlarında ise resmi olmayan ve samimi ilişkilerin sürdüğü, pozisyonlardaki değerlendirmelerin objektiflikten uzak bakış açısına dayandığı, örgüt organizasyonundaki yapılanmaların sistemli olmadığı, personel görevlendirmelerin liyakat ölçütüne göre işlemediği ve sonuç olarak da verimlilik, etkililik, etkinlik ve başarıdan kopuk bir örgütsel organizasyon yapısının esas alındığı örgüt organizasyonlarıdır.

Kaynakça

Akkuş, B. ve İzci, N. A. (2018). Sistem Yaklaşımı, Kavramları ve Yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 223-237.

Alıç, M. (1995). Örgütler, *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1, 1.

Aydın, M. (1988). Eğitim Yönetimi, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Barnard, C. (1988). The Functions of The Executive Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Blau P. M. and Scott W. R. (1962). Formal Organizations. A Comparative Analysis of Complex Organizations. San Fransisco: Chandler.

Bozkurt, Ö., Ergun, T. ve Sezen, S. (1998). Kamu Yönetim Sözlüğü, Ankara: TODAİE Yayınları.

Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütleme Süreci, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2 (4), 513-522.

Bursalıoğlu, Z. (1987). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 154.

Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, Ankara: PE- GEM Yayınları, 9.

Ergün, T. ve Polatoğlu, A. (1992). Kamu Yönetimine Giriş, Ankara: TODAİE Yayınları.

Ertürk, M. (2009). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul: Beta Yayınları, 7. Baskı.

Hoy W., K. and Miskel, C., G. (1982). Educational Administration: Theory. Research and Practice. New York: Random House.

Özalp, İ. (1986). Yönetim ve Organizasyon, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 42.

Kalkandelen, H. (1986). Hedeflere Yönelik Sevk ve İdare, Ankara: İm Eğitim Araştırma ve Yayın Danışmanlık A.Ş.

Kaya, Y. K. (1991). Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Ankara: Bilim Yayınları.

Koçel, T. (1982). İşletme Yöneticiliği: Yönetici Geliştirme. Organizasyon ve Davranış, İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.

Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği, İstanbul: Beta Basım Yayım.

Litterer, J. (1967). The Analysis of Organizations, New York: John Wiley and Sons.

MEB. (2012). Örgüt İletişim, Ankara: MEB Yayınları.

Morphet, E. L., Johns, R. L. and Reller, T. L. (1982). Educational Organization and Adminisration, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hali, Inc.

Sağlam, M. (1979). Örgütsel Değişme, Ankara: TODAİE Yayınları.

Schein, E. H. (1965). Örgüt Psikolojisi; Çev. Mustafa Tosun. Ankara: TODAİE Yayınları.

Stone, J. A. F. and Wonkel C. (1986). Management, Prentice Hall International Inc. Third Edition.

Şen, S. (1981). İşletme Yönetimi, Ankara: Emel Matbaası.

Tortop, N. (1983). Yönetim Bilimi, Ankara: S Yayınları.

Tortop, N., İspir, E. G. ve Aykaç, B. (1999). Yönetim Bilimi, Ankara: Yargı Yayınevi, 3. Baskı.

Tosun, K. (1986). İşletme Yönetimi, İstanbul: Venüs Matbaası.

Tosun, K. (1987). İş İdaresi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 39.

Yalçınkaya, M. (2002). Açık Sistem Teorisi ve Okula Uygulanması, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22 (2), 103-116.

ON YEDİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTLERDE HİYERARŞİ VE HALOKRASİ

Öğr. Gör. Dr. Yeliz CANKURTARAN[1]

Giriş

On dokuzuncu yüzyılın sonlarında ve yirminci yüzyılın başlarında örgütlerde yaygınlaşan yönetimsel hiyerarşinin, değişime karşı oldukça dirençli olduğu görülmektedir. Yönetimsel hiyerarşinin rolleri ve sorumlulukları açıklığa kavuşturduğu, insanların büyük bir kuruluştaki görevlerini verimlilikle koordine etmelerine olanak sağladığı inancı, geniş çapta benimsenmesinde önemli bir faktördür. Yönetsel otorite, hedefleri belirlemek ve anlaşmazlıkları çözmek için basit ve etkili bir yol sağlar. Yine yönetimsel otorite, işin mükemmel şekilde belirlenemediği durumlarda kontrol ve hesap verebilirliğin sağlanmasına yardımcı olur (Lee ve Edmondson, 2017: 42).

Birçok araştırma, yönetimsel hiyerarşinin istikrarlı koşullarda daha etkili bir şekilde işlediğini ancak dinamik koşullarda ciddi zorluklarla karşı karşıya olduğunu ileri sürmektedir. Benzer şekilde araştırmacılar, yönetimsel hiyerarşinin bilinen görevlerin güvenilir bir şekilde yerine getirilmesini sağlamak için çalıştığını ancak özellikle işlevsel sınırları kapsayan rutin olmayan karmaşık sorunların çözülmesini engellediğini belirtmektedirler. Yukarıdan aşağıya doğru emirlerle yönetim hiyerarşisi katılığa yöneltir ve bu da onu hızlı değişime ihtiyaç duymadan planların veya görevlerin yerine getirilmesi için en uygun hale getirir. Yönetim literatüründeki pek çok araştırma, bir örgütsel tasarım olarak yönetimsel hiyerarşinin eksikliklerini aydınlatmaktadır (Lee ve Edmondson, 2017: 42).

Hiyerarşik kültür yapısına sahip olan örgütlerde uzmanlaşma fazla ise, merkeziyetçi ve resmi bir yapı benimsenmişse örgütün o kadar iyi olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple hiyerarşi kültürünün üzerinde durduğu temel özellik mantıksal ve yasal çerçeve kavramlarıdır. Hiyerarşi kültürünün hâkim olduğu örgütler, biçimsel hale getirilmiş bir yapıya sahiptir. Çalışanlar daha önceden belirlenmiş işlemlerle denetlenirler, yönetici grubu hem organizatör hem de yol gösterici olarak sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Bu tip örgütlerde işleyiş resmi kurallarla sağlanmaktadır ve uzun sürecek kaygı durumları görülmemektedir. Hiyerarşik örgüt yapılarında genelde yazılı iletişim ön plandadır, kurallar katı bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar ve bölümler arasındaki iletişim sağlıklı bir şekilde kurulamazsa, yetki devri uygulanmazsa iletişim problemleri ortaya çıkacaktır. Örgütte yetkiyi ele alan yöneticiler görevlerinden ayrıldıklarında yerlerine başka kişileri bulmak zorlaşacak, bu durumda işler gecikecek ve zamanın etkin kullanılması engellenecektir. Bu örgütlerde kimin kime bilgi vereceği, problem ortaya çıktığında kime gidileceği, kimden emir alınacağı, çalışanların yetki ve sorumlulukları önceden belirlendiği için işlerin verimli ilerlemesi için çalışanların kurallara riayet etmesi gerekmektedir, aksi takdirde cezai işlemler uygulanmaktadır. Bu sebeple hiyerarşi kültürünün olduğu örgütlerin temelinde korku bulunmakta, konuşmanın yarar sağlamayacağı düşünülen pasif sessizlik sık ortaya çıkmaktadır. Bu durumda pasif sessizlikle karşı karşıya kalan çalışanlar, korku nedeniyle düşüncelerini söylemekten çekinmekte, olası bilgiler örgütten saklanmaktadır (Örücü ve Hasırcı,2024:277; Akkoç,2012: 20; Şeşen, 2011:110).

[1] Amasya Üniversitesi Sabuncuoğlu Şerefeddin SHMYO, yeliz.cankurtaran@amasya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0030-3354

Bu çalışmada amaç, örgütlerde hiyerarşik yapıyı ortaya koymaktır. Öncelikle örgüt/ örgüt yapısı kavramlarına yer verilmiş, daha sonra örgütlerde hiyararşi, yönetim süreci yaklaşımları ve hiyerarşi, Geleneksel hiyerarşik yapının özellikleri, halokratik organizasyon, hiyerarşik yapıdaki konumlara göre yöneticiler, hiyerarşinin avantajları, dezavantajları ve son kısımda da yeni bir yönetim yapısı önerisi ele alınmıştır.

1. Örgüt/Örgütsel Yapı Kavramları

Örgüt kavramı ortaya atılan kuramlarla hızla büyüyen ilgi alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler, bilinçli bir şekilde müşterek insan yaratma yönleri olan teşkilatlı kurumlardır. Söz konusu kurumlar geniş hizmet alanlarına sahiptir ve toplumu yönlendirir (Arslantaş,2008:175).

Örgüt bireylerin veya grupların bir amaç doğrultusunda birbirine bağımlı bir şekilde hizmette bulunmalarıdır. Örgütlerde çalışanlar birbirleriyle iletişim kurarak, koordineli bir biçimde faaliyetlerini devam ettirirler (Özkalp ve Kırel: 2003). Başka bir araştırmada örgüt, belli amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş araçlar şeklinde tanımlanırken, kimi yaklaşımcılara göre devamlı farklılaşan bir ortam ve çevrede hayatını devam ettirme savaşı veren canlı bir varlık olarak ifade edilmiştir (Şişman, 1995:2; Can vd., 2016:6).

Örgüt yapısının kavramsallaştırılması sistematik düşüncenin tezahürüdür. Örgüt, öğelerden, öğeler arasındaki ilişkilerden ve bir bütünlük oluşturan yapıdan oluşur. Yapı, örgütsel faaliyetin varoluş felsefesini oluşturan örgütsel unsurlar arasındaki ilişkilerin yüksek birleşimidir. Literatür gözden geçirildiğinde, örgütün yapısal ilişkilerinin çeşitli yönlerden incelendiği birçok çalışma mevcuttur. Örgüt yapısı, örgütsel faaliyetlerin bölündüğü, organize edildiği ve koordine edildiği bir yol veya yöntemdir (Ahmady, 2016: 456).

2. Örgütlerde Hiyerarşi

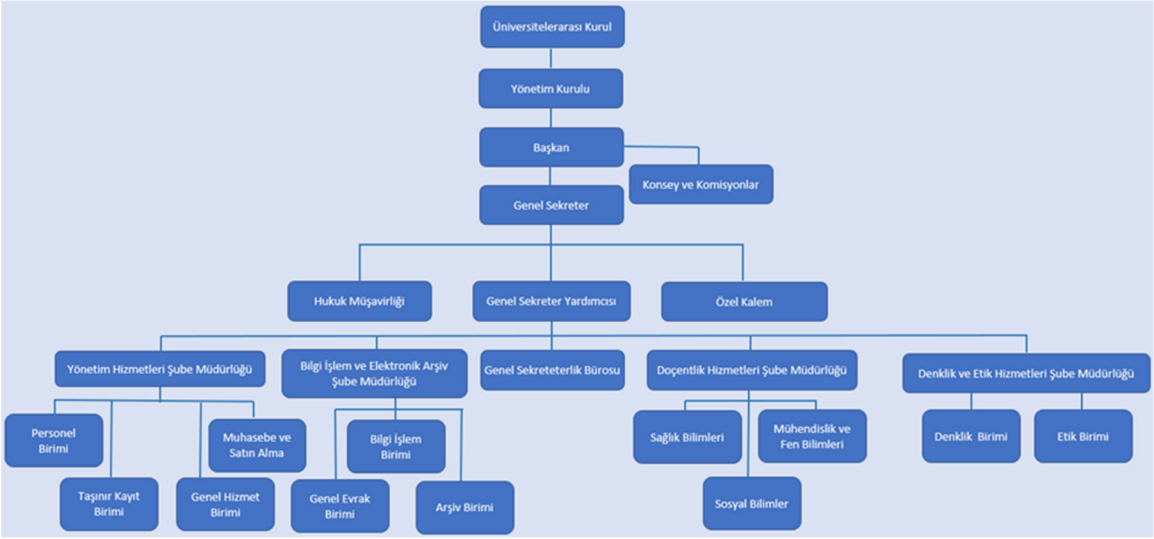
Örgütteki ast ve üst ilişkiler hiyerarşiyi meydana getirir. Hiyerarşi, kimin kime karşı sorumlu olduğunu belirtir, örgütle ilgili şemalarda dikey çizgilerle gösterilir. Dikey çizgilerin uzun olması hiyerarşinin de uzun olması demektir. Hiyerarşide aşağıdan yukarıya doğru gidildikçe makam yetkisi artar. Yukarının aldığı kararlar aşağıya iletilir ve uygulamaya alınır. Bu durum yetki hiyerarşisi olarak bilinmektedir. Her bir yöneticinin idare ettiği ast sayısı yönetim alanı kavramıyla ifade edilir. Yönetim alanı hiyerarşi ile yakından ilişkilidir. Yönetim alanının dar olması hiyerarşinin uzun, yönetim alanının geniş olması ise hiyerarşinin kısa olmasıdır. Yönetim alanı dar olduğunda, örgütte birçok hiyerarşik seviye oluşmaktadır. Bu seviye çok olursa örgüt gereken değişikliklere cevap veremez hale gelir, etkin bir iletişim kurulamaz ve yöneticiler faaliyetlerden uzaklaşır. Yönetim alanının uygun bir büyüklüğü olmamakla beraber üst seviyelerde faaliyetler tekdüze hale gelmediğinden yönetim alanının dar olması önerilmektedir. Hiyerarşinin her mevkiinde bulunan kişilerin görevlerine karşılık gelen roller bulunur. Bu rollerin, iş tanımlarında net bir biçimde dile getirilmesi karmaşayı önler ve işlerin daha verimli yapılmasını sağlar. Kişiler rollerine göre örgüt içerisinde bir konum elde ederler. Bu konuma örgütsel statü denir (Bozkuş,2016:239). Hiyerarşinin özellikleri aşağıdaki tabloda verilmiştir:

Tablo 1. Hiyerarşinin Özellikleri

Tek kişiyle olan kontrol ilişkisidir.
Denetleme yetkisini kullanmaktır.
Kanun olmasa da var olan denetim yetkisidir.
Birçok yoruma açık denetim yetkisidir.
Yetkinin içinde emir ve talimat vardır.
Üst yönetici astın yaptıklarını değiştirebilir, ret edebilir.
Hiyerarşiye tabi makamlar üst makamların uygulamalarına karşı idari yargıya başvuramaz.

Kaynak: (Berkün,2017:652).

Hiyerarşik yapıya örnek olarak, Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı'nın örgüt şeması aşağıda verilmiştir:



Şekil 1. Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı Örgüt Şeması

Kaynak: (www.uak.gov.tr).

Üniversitelerde hiyerarşi kısa iken Üniversitelerarası Kurul Başkanlığı'nın hiyerarşisi uzundur (Şekil 1). Üniversitelerarası Kurul, hiyerarşinin en tepesinde bulunur ve kendisine doğrudan bağlı olan yönetim kurulu, başkan, genel sekreter, konsey ve komisyonları yönetir. Diğer birimler genel sekretere, genel sekreter başkana, başkan yönetim kuruluna, yönetim kurulu da üniversitelerarası kurula bağlıdır. Bundan dolayı üniversitelerarası kurul bir karar aldığında birimlere doğrudan ulaşması için uzunca bir yoldan geçmesi gerekmektedir (Uluköy, 2014:193).

Hiyerarşik örgüt yapısına dikey ya da hat tipi örgütlenme ismi de verilmektedir. Bu yapı, tüm yapılar içinde en yalın olanıdır ve ana olarak emir-komuta zincirini simgelemektedir. Yetki kavramı bu örgüt yapısıyla daha çok bütünleşmektedir. Yetki kavramı yöneticiyi yönetilenlerden ayırır. Yetki karar vermede, statü ve rol ilişkilerinde ve kaynak kullanımında karşımıza çıkmaktadır. Yetki kanallarının kesintiye uğramadığı emir-komuta zinciri örgütteki en üst düzeydeki kişilerden en alttaki vasıfsız elemanlara kadar uzanmaktadır. Dolayısıyla üstler astları kumanda etme yetkisine sahiptir. Astların her biri üstüne uymak ve isteklerini gerçekleştirmek durumundadır. Hiyerarşik örgütlerde aşağıdan yukarıya doğru yetkiler açık bir şekilde ortaya konulmuştur. Üst kademelere doğru gidildikçe yetki ve otorite artarken, alt kademelere doğru gidildikçe azalmaktadır. Alt ve üst kademeler arasında dikey bir ilişki söz konusudur (Uluköy, 2014:194; Genç, 2007: 24).

3. Yönetim Süreci Yaklaşımları ve Hiyerarşi

Yönetim evrensel bir kavramdır ve günümüzde her alanda az veya çok konuşulan bir konuma gelmiştir. Her örgütte, her zaman ve her yerde uygulanabilir durumdadır. Bütün sistemlerin kaynaklarını akıllıca kullanabilmelerinde yönetim oldukça önemlidir. Yönetim sosyal bilim dallarına girer ve birçok tanımı bulunmaktadır. Kimisine göre yönetim örgütsel kaynakların, örgütsel amaçlar doğrultusunda, iş birliği ve uyum içerisinde rasyonel çalıştırılmasıdır. İnsancıl anlamda ise; insanın, insani amaçlar için, insan tarafından, insanca yönlendirilmesidir. Stratejik anlamda ise yönetim; örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği stratejik amaçlar arasındaki yolun belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir. Yönetim, her örgütün insanlar aracılığıyla dinamik bir şekilde işleyişini sağlar. Yönetimde başkaları aracılığıyla hedeflere ulaşabilme durumu söz konusu olduğundan, farklı yönetim yaklaşımları tercih

edilebilmektedir. Yönetim toplumun refahı ve devamını sağlamada, örgütlerin faaliyetlerinde başarılı olabilmeleri ve amaçlarına ulaşmada ortaya çıkabilecek sorunları çözebilmelerinde gereklidir. Yönetimin insanlar ve örgütler açısından yaşamsal önemi yadsınamaz (Karakaya,2021:626).

Sanayi devrimi, dünya savaşları, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, işgücü yapısı ve beklentilerdeki farklılıklar gibi birçok neden yönetim düşüncesinde devamlı değişimleri gerektirmiştir. Bu değişikliklere adapte olabilmek için insanlar yeni yönetim teori ve yaklaşımları üretmişlerdir.

3.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları (1880-1930)

1800'lü yılların sonlarına doğru "rasyonelleşme" dönemine geçiş yapılmıştır. Örgütlerin büyümesiyle yönetim güç hale gelmiş ve yöneticiler ellerinde bulunan kaynakları en verimli ve etkin kullanmanın önemini anlamışlardır. Bu dönemde klasik yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. Taylor bu yaklaşımda günlük işlerde makinelerin yanında insan faktöründen daha etkili nasıl yararlanılabileceğini ele alırken; Fayol ve Weber, formel örgütsel yapısının oluşturulması üzerinde durmuşlardır. Bu üç yaklaşımcı anahtar kelime olarak örgüt yapısını ele almışlardır. Örgütleri verimli çalışan bir makine olarak düşünen klasik yönetim yaklaşımında, insana yer vermeme ve "mekanik" iş yapma mantığı vardır ve esas olarak örgütün verimliliği söz konusudur. Buna ek olarak bu yaklaşım modern ve post-modern yönetim yaklaşımlarının da kaynağını oluşturur (Seçtim ve Erkul, 2020: 23).

Yönetim süreci yaklaşımının (Klasik Teori) öncüsü olan Henri Fayol yönetimin faaliyetlerine yönelik olarak 14 ilke öne sürmüştür. Bu 14 yönetim ilkesi aşağıdaki gibidir:

- ✓ İş bölümü
- ✓ Düzen
- ✓ Denge
- ✓ Ücretleme
- ✓ Yürütme birliği
- ✓ Yetki
- ✓ Merkeziyetçilik
- ✓ Disiplin
- ✓ Genel çıkar
- ✓ Adaletli davranmak
- ✓ **Hiyerarşik yapı**
- ✓ Psikolojik güçlülük
- ✓ İnisiyatif
- ✓ Emir komuta zinciri

Yönetim süreci yaklaşımının bu ilkeler takip edildiğinde başarılı olunacağı yönünde mesajı vardır. Bu ilkelerden on birinci ilke olan hiyerarşik yapı örgütle ilgilidir ve yönetimde başarılı olmak için önemli bir ilke olduğu dikkat çekmektedir. Aslında bu ilkeler örgüt yapısı kurulurken dikkate alınması gereken ilkelerdir (Koçel, 2020: 226).

Klasik yönetim yaklaşımlarının özellikleri şu şekildedir:

- ✓ Komuta Zinciri: Klasik Yönetim yaklaşımında üst orta ve alt olmak üzere üç yönetim düzeyinden bahsetmek mümkündür. Üst düzey yönetim, yönetim kurulu, genel müdür, başkan, rektör, üniversitedeki dekanlar ve benzerlerinden oluşur. Üst yönetim düzeyi stratejik planlar geliştirirler. Orta düzey yönetim, üst ve alt düzey yönetim arasında bulunmaktadırlar. Üst düzey

yönetimin stratejik planları doğrultusunda politika ve planları oluşturmak en önemli sorumluluklarındandır. Daire başkanı, müdür yardımcısı, yönetici orta düzey yönetici grubuna örnek verilebilir. Alt düzey yönetim ise politika ve planların uygulanması ve denetlenmesinden sorumludurlar.

- ✓ İş bölümü: Bu teorinin bir diğer özelliği de karmaşık işlerin basit işlere ayrılarak çalışanlara kolaylık sağlanmasıdır.
- ✓ Tek yönlü aşağı etki: Bu yönetim teorisinde kararları en üst düzey yönetici alır ve aşağıya iletilir fakat astlardan kesinlikle fikir alınmaz.
- ✓ Otokratik Liderlik: Otokratik yönetim tarzı, klasik yönetim teorilerinin bir başka özelliğidir. Yönetimin kiliselerden etkilenmesiyle otokratik liderlik kültürü benimsenmiştir. Yöneticiler, kararları alır ve bütün yönetim işlerini tek başına yerine getirir. Çalışanlar makine gibi görülür ve bunun verimliliği artıracağı inancı yaygınlaşmıştır. Çalışanlar sürekli denetlenmektedir.
- ✓ Öngörülen davranış: Klasik yönetim teorilerinde, işçilerin davranışları makine gibi tahmin edilmiştir. Bir işçi öngörü / standart standardına göre çalışıyorsa, hizmetine devam eder, aksi takdirde değiştirilir (Ekinci, 2019: 18).

3.2. Neo-Klasik Yönetim Yaklaşımı

1929 yılı Dünya Ekonomik Krizi'nin yaşanmasından sonra örgütlerde birtakım sorunların ortaya çıkması yönetimde eksikliklerin olduğu hissiyatını yaratmıştır. 1930'larda yönetimde insan faktörüne gereken önemin verilmediği fikriyle ortaya çıkan insan ilişkileri olarak belirtilen neoklasik yaklaşım klasik teoriden sonraki temel yaklaşımıdır. Bu yaklaşım klasik teorinin eksik gördüğü yönler üzerinde durmuştur ve örgütlerin insana karşı daha duyarlı olması gerektiğini savunmuştur. Neoklasik yaklaşımın ortaya çıkmasında toplumun tüketim yapısındaki değişiklikler, sendikaların hareketleri ve siyasi nedenler etkili olmuştur. Katı örgüt yapısının mevcut olması, işlerin rutinliği ve emeklerinin karşılığını alamamaktan dolayı çalışanların yaşadığı problemler bu yaklaşımın ortaya çıkmasında bir diğer etkendir. Neoklasik yaklaşımcılar insanların psiko-sosyal yönleri (tutumları, değerleri, duyguları, ihtiyaçları ve istekleri) üzerinde durarak bu doğrultuda çalışmalar yapmışlardır (Öztürk ve Demir, 2017:125).

3.3. Modern Örgüt Kuramı

Neo-klasikçiler, örgütün biçimsel yapısını ve sosyal yapısını incelemişlerdir. Ancak örgütü meydana getiren kişilerin kendi başına birer varlık olduğu düşüncesinden kurtulamadıkları için, güdüleme konusuna gereğinden fazla ağırlık vermeleri hayal kırıklığına ortaya çıkarmıştır. Katı kalıplarda, insanın etkili ve verimli olmasını engelleyen bu geleneksel modeller zamanla yıkılmıştır. Teknolojik gelişmeler yeni insan yapısını ortaya çıkarmış ve onun geleneksel hiyerarşik otorite düzenine bağlı örgütlerde verimli olarak çalışmasını çok zorlaştırmıştır. Klasik ve neo-klasik teoriler örgüt ihtiyaçlarına cevap vermekte güçlük çekmişlerdir. 1960'larda örgüt araştırmalarının odak noktası çevrenin örgüt üzerindeki etkileri olmuştur. Klasik ve neo-klasik kuramlarda örgüt yapıları kapalı bir sistem olarak ele alınırken, modern örgüt kuramlarında örgütler, çevresiyle etkileşim içinde bulunan, çevreden birtakım girdileri alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren ve bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemler şeklinde tanımlanmıştır. Postmodern yaklaşımda yönetim ile siyasetin ayrılması gerektiği ifade edilir, yönetim ve bürokrasi kuramlarına pek ılımlı yaklaşılmaz. Postmodernlerin asıl istedikleri, bürokrasinin ortadan kaldırılmasıdır (Öğütoğulları vd.,2016:45).

3.4. Postmodern Yaklaşım

Postmodernizme göre yeni olan hiçbir şey yoktur ve bu anlayışta evrensellik bulunmamaktadır. Bu bakımdan postmodernizm, modernizmin evrenselci bilgi kuramına (epistemoloji) ve akla dayalı rasyonelleşmeye karşı bir söylem geliştirmektedir. Postmodern sosyal kuram, sosyal bilimler literatürüne yirminci yüzyılın son çeyreğinde girmiştir ve bu kuram, modern sosyal kuramdan belirgin farklar da içermektedir. Postmodernizm, felsefi, bilimsel, sosyolojik ve kültürel manada modernizmin temellerini sorgulayan bir söylem olarak görülmelidir. Nitekim öncelikle sanat ve mimari alanında ortaya çıkan bu anlayış, akım ya da düşünceler topluluğu daha sonrasında diğer disiplinleri etkilemiş ve bunun neticesinde de sosyal bilimler kuramına girmiştir (Doğan,2007:250).

4. Geleneksel (Klasik) Hiyerarşik Yapıların Özellikleri

Katılımı ve yaratıcılığı engellemektedir.

Emir komuta zinciri şeklinde yönetim tarzı vardır.

Bilgi akışı ve karar mekanizması yukarıdan aşağıya doğrudur.

Geribildirim aşağıdan yukarı doğrudur.

Birimler arasında süreçler dağıtılmıştır. Her birim sorumlu olduğu kısımla ilgilenir.

Kontrol ve denetime çok çaba harcanmaktadır.

Üst kademe kişileri prestij, güç ve para demektir. Bundan dolayı çalışanlar kıdem değiştirebilmek için yoğun çaba gösterirler.

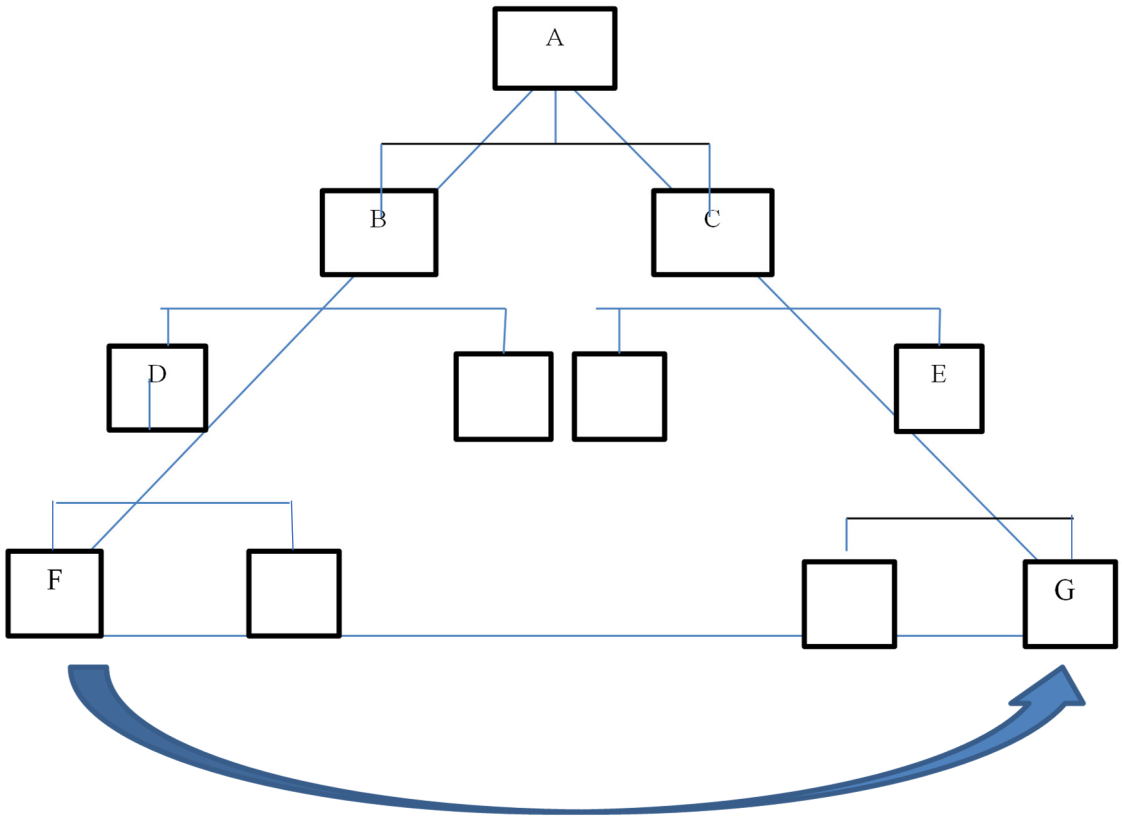
Fikir ve bilgi üretme sürekli kontrol edilir.

Yöneticiler dengeyi bozan tehdit durumları devamlı kontrol ederler.

Yönetim sayısının çok olması karar mekanizmalarını yavaşlatır.

Organizasyondaki süreçlerin tamamına hâkim olan gruplar olmadığı için, sürekli iyileştirme güçtür.

Teknolojilerden yararlanabilmede yetersizliği görülebilmektedir (Yılmaz,1999: 62-63).



Şekil 2. Hiyerarşik Yapı İlkesi

Kaynak: (Koçel, 2020:235).

Şekil 2'ye göre, F ile G'nin iletişim kurabilmesi için mesajın önce D, sonra, B oradan A'ya ve oradan C, E aracılığıyla G'ye gelmesi gerekmektedir. Fakat Henri Fayol'e göre F ve G ilk üstleri olan D ve E'yi bilgilendirerek doğrudan iletişim kurabilirler. Neticelerden F, D'ye karşı, G'de E'e karşı sorumlu olacaktır. Yönetim teorisinin bu hiyerarşik ilkesine küresel ortamda değişik anlamlar yüklenmeye başlamış ve hiyerarşi, yetki farklılıkları değil, bilgi farklılıkları anlamına gelmeye başlamıştır. Hatta çağdaş yönetim yaklaşımlarında artık sıfır hiyerarşi kavramı kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2020: 234-235).

5. Sıfır Hiyerarşi (Holakratik Organizasyon)

Örgütler belirlemiş oldukları amaçlarını gerçekleştirdikleri sürece hayatlarını sürdürebilirler. Örgütlerin bunu başarmaları için çevreye uyum sağlamaları gerekmektedir. Değişim sürecinin hızlı olduğu günümüzde, klasik örgüt yaklaşımlarından olan emir komuta zinciri yerine bulunduğumuz koşullara uyum sağlayabilecek, her çalışanın kendi sorumluluklarını ve yetkilerinin farkında olduğu, hiyerarşinin sebep olduğu sorunları ortadan kaldırabilen bir yönetim yaklaşımına gereksinim vardır. Bu gereksinim holakratik yönetim anlayışı ile karşılanabilir (Şeremet ve Uçankuş, 2023: 61).

Yöneticisiz yönetim anlayışını ifade eden holakrasi, Batı dünyasında son zamanlarda çok sık tartışmalara neden olan ve gündemi meşgul eden örgütsel davranış sistemidir. Bir kariyer ütopyası şeklinde tanımlanan holakrasi, statü ve unvanların dikkate alınmadığı, otoritenin ekiplere dağıtıldığı, daha şeffaf, kendi kendine yönetimin var olduğu bir örgüt yapısını kapsamaktadır. Holakrasi, yukarıdan

aşağıya diye tabir ettiğimiz hiyerarşik sistemin yerini almak için düşünülmüş radikal bir yaklaşım biçimidir. Bu yönetim biçimi sade ve amaca yönelik yaklaşımı kabul ederek etkin bir çalışma ortamı vaat etmektedir. Holakratik bir örgüt anlayışında unvanların yerine takımların ortaya koyduğu kurallar geçerli olmakta ve bu durum hiyerarşik yapıyı ortadan kaldırmaktadır (Arıcı, 2024: 76; Gedik., 2022:277).

Holakrasi kavramı ilk defa 2007 yılında eski bir program yazılımcı ve girişimcisi Robertson tarafından ortaya atılan bir kavram olup "Holacracy: The Revolutionary Management System that Abolishes Hierarchy" isimli kitap (2015) ile adeta bu yönetim sisteminin babası olarak kabul edilmiştir. Bu kitapta; holakrasi kavramının nasıl ortaya çıktığı, nasıl bir yönetim modeli olması gerektiği, birçok organizasyona nasıl güç kattığı, amacı, unsurları, uygulama şekli ve hangi örgütlerin bu yönetim modelini uygulamada kullandığı gibi konular örneklerle anlatılmıştır. Robertson 2001 yılında sahibi olduğu şirketi büyütmeye çalışırken hiyerarşik yönetim sisteminin çevikliği ve uyarlanabilirliği engellediğini belirtmiş, bu sistemin çalışanların yeteneklerini sergilemelerine engel olduğunu ifade etmiştir. Robertson bundan sonra kendi kendine yönetimle (öz yönetim) ilgili birçok kitap okumuş ve kendi yöntemi olan halokrasiyi geliştirmiştir. 2010 yılında kendi şirketini kapatmış, kendi yönetim şekli olan halokrasiyi kabul eden şirketlere koçluk ve araçsal destek sağlamıştır. Bunun üzerine 'Halocracy One' isimli şirket kurmuştur. Sistem adını yazar Arthur Koestler'in 1967'de yazdığı psikoloji felsefi psikoloji kitabı olan 'Makinedeki Hayalet adlı kitabında geçen ''holarchy'' kelimesinden almıştır. Robertson bu sistemde vücuttaki organlar gibi parçalar ve bütün olarak aynı zamanda işlev gören holonların (dairelerin) toplamına atıfta bulunmaktadır. "Esasen, bir kuruluşu yönetmek ve işletmek için geleneksel olarak yönetilen bir kuruluştan farklı temel kurallar tarafından tanımlanan yeni bir sosyal teknoloji" biçiminde tanımlanan holakrasi, şu etkenleri kapsamaktadır (Robertson, 2007; Demirbilek, 2021: 40):

- Oyun kurallarını belirten ve yetkiyi tekrar dağıtan bir yapıdır.
- Örgütün yapısını yeniden oluşturmak, kişilerin rol ve otoritelerini tanımlayan yeni bir yöntemdir.
- Ekiplerin bir arada olmasını ve uyumlu çalışmasını sağlayan bir toplantı sürecidir (Uğur,2017:213; Karakaya vd.,2021:629).

Holakratik yapı, kendi kendini organize edebilen, bağlı oldukları bütüne hizmet eden ve "çemberler" şeklinde isimlendirilen bağımsız gruplardan meydana gelmektedir. Bu gruplar işleyişle ilgili tüm sorumluluklara sahiptir ve her bir grup bulundukları çemberin sınırlarında bağımsız bir şekilde hareket ederek yetkilendirilmiştir. Bu doğrultuda holakratik sistemin geleneksel yönetim sistemlerinden farkı, organizasyonun her bir yönetim kademesinde bir "kişinin" değil, az sayıdaki kademelerde birer "grubun" sorumlu olmasıdır. Yani bu sistemde organizasyon tek kişiler tarafından değil, takımlar tarafından yönetilmektedir. Geleneksel anlayışta kabul edilen yönetici-çalışan ilişkisine dayalı hiyerarşik yapı ile çemberler arası ilişkilere dayalı holakratik organizasyon yapısı arasındaki farkı, aşağıdaki şekil yardımıyla daha net bir biçimde ortaya koymak mümkündür (Şekil 4) (Yeşilkaya,2021:400).



Şekil 3. Hiyerarşik ve Holakratik Organizasyon Yapıları

Kaynak: (https://liberteryen.org).

Şekil 3'te görüldüğü gibi geleneksel yönetimde kabullenilen hiyerarşik yapıda ilişkiler aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıda olmak üzere dikey, yani emir komuta zinciri biçiminde oluşturulmaktadır. Roller ve sorumlulukların üst-ast biçiminde yukarıdan aşağıya doğru dağıldığı görülmektedir. Bürokratik yapıya sahip olan organizasyonlarda bu yapı daha sivri ve çok kademelidir. Hiyerarşinin sivrileşmesi ise, en üst yönetimin kararları yönünde alt birimlerdeki yönetici sayısının fazla olması anlamında kullanılmaktadır. Hiyerarşik yapıya sahip organizasyonlarda bütün kararları en üst kademedeki yöneticiler verir ve uygulanması için alt kademelere doğru iletilir. Yönetici ve çalışanların iletişimi bu basamaktaki sıraya göre sağlanır. Fakat holakraside çemberler bazında ilişkiler söz konusudur ve bütün alt çemberler bütüne bağlı olarak faaliyetlerini gerçekleştirirler. Alt çemberlerde roller ve sorumluluklar daha dikkat çekicidir ve bunların birbiriyle üst-ast şeklinde değil, takım içinde eşit statülerde paylaşıldığı görülmektedir. Başka bir şekilde ifade edecek olursak, emir komuta zinciri yerini takım çalışmasına bırakmıştır. Bu sebeple çember içi ve çemberler arası iletişim ve bilgi paylaşımı çok yönlüdür. Bütün bu yönleriyle holakrasi sistemi, geleneksel hiyerarşiden bütünüyle uzak, daha dinamik ve esnek, değişime duyarlı ve hareket yeteneği fazla olan bir örgüt yapısını gösterir (Yeşilkaya,2021:400).

Kişilere görevler veren amirler yerine bağımsızlığı ortaya koyan kurallar oluşturmak ve kararları veren takımlar doğrultusunda bir yönetim yaklaşımı tavsiyesi getiren holakrasi, ilerleyen yıllarda uygulayıcılarını da bulmuştur. 2009'da Amazon bünyesine katılan çevrimiçi perakende firması Zappos, 2015'de yönetimde holakrasi uygulamasına geçmiştir. Bu süreçte çalışanların %18'i işi bırakmış, fakat şirket 2015'in sonunda kârını %75 arttırmıştır. Her ne kadar ilk sonuçlar parlak görünse de şirketin hâlâ bir CEO'su vardır (Tony Hsieh) ve dünyada yaklaşık olarak 300 şirket holakrasi yönetim biçimini kullansa da bunu gelecekteki en iyi model şeklinde bildirmek için çok erkendir. Sistemi tercih eden şirketler genelde birkaç yüz çalışana sahip pazarlama şirketleri veya start-up şirketlerdir. Bunun yanında bu yönetim sistemini deneyip sonradan vazgeçen şirketler de vardır (Yılmaz,2020: 39).

Sonuç olarak, Peter Prensibinde iddia edildiği ve holakrasi denemelerinde yapıldığı gibi, hiyerarşiyi tamamen kaldırmak zor bir durumdur. Esas olarak hiyerarşiyi kapı dışarı etmek değil, hiyerarşiyle oluşan adaletsizlikleri azaltmak için çözüm yolları bulmak önemlidir (Yılmaz, 2020: 40).

6. Hiyerarşik Yapıdaki Konumlara Göre Yöneticiler

Yönetim tek bir kademeden oluşmaz, bu nedenle yönetim denince yalnızca üst düzey yönetimi kapsayan bir süreç akla gelmemelidir. Yöneticiler örgüt hiyerarşisinde bulundukları konumlara göre ilk, orta ve üst düzey olmak üzere sınıflandırılabilirler (Çelik, 2013: 16; Tengilimoğlu, 2012; Genç, 2007: 24).

6.1. Alt (İlk) Düzey Yöneticiler

Örgütte en alt düzeyde yer alan, başkalarının çalışmalarından sorumlu olan bu yönetici düzeye 'ilk düzey' ya da 'ilk kademe adı da verilir. Bu grup yöneticiler işi doğrudan yapan astları yönlendirmekte ve gözetmektedirler (Çelik, 2013: 16). Hastane muhasebe şefi, süpervizörler, arşiv sorumlusu, depo sorumlusu bu düzeyde yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2012; Efil,2013: 342).

6.2. Orta Düzey Yöneticiler

Bu yönetim düzeyi, örgütte bulunan diğer yöneticilerin ve çalışanların faaliyetlerini yönlendirirler. Kurumun hiyerarşik yapısının özelliğine göre (basık, dikey) birden fazla yönetsel düzeyi içerebilir. Orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerin belirlediği politikaların uygulanmasından sorumludurlar. Departman müdürleri, hastanelerde tıp hizmetleri yöneticisi ve hemşirelik hizmetleri müdürü, bu yönetsel düzeyde yer alan yöneticilere örnek olarak verilebilir (Çelik, 2013: 16; Tengilimoğlu, 2012).

6.3. Üst Düzey (Tepe) ve Stratejik Yöneticiler

Örgütte stratejik konumda veya en üst yönetim düzeyinde bulunan yönetici gruplarıdır. Bunlar örgütün tamamından sorumludurlar ve en geniş sorumlulukla donatılmışlardır. Bu yönetim düzeyi örgütün politikalarını belirleyerek, stratejik kararlar alırlar ve örgütü çevresiyle birlikte değerlendirirler. Bu grup yönetim düzeyine işletme genel müdürü, müdür yardımcıları, yönetim kurulu başkanı ve koordinatörler örnek olarak verilebilir (Çelik, 2013: 17; Tengilimoğlu, 2012; Genç, 2007: 24; Efil,2013:341).

7. Hiyerarşinin Avantajları ve Dezavantajları

Hiyerarşi genelde olumsuz olarak algılanan kavramlardan biridir. Çünkü toplumumuzda genelde hiyerarşi eli sopalı öğretmen, sürekli boyun eğen ve itaat edenler, sürekli emirler veren yönetici, fikirlerini dile getirmeden ne isteniyorsa yapan çalışanlar şeklinde algılanmaktadır. Aslında özünde bu durum hiç de böyle değildir. Örgütlerde disiplini sağlamak için hiyerarşinin korkutucu yanlarından yararlanmaya çalışılmaktadır. Çalışanların performansının yüksek olması için baskı ve emir vermenin yeterli olacağı düşünülmektedir. Fakat modern dünyada yeni nesil kişileri, anlamak ve desteklemenin başarıyı sağlayacağının farkındadırlar.

Eski hiyerarşik anlayışa göre, karar alınacağı zaman birçok bürokrasi aşamasından geçip yeniliğin düşünülmediği bir ortam vardı. Fakat bu anlayışla günümüzde iş yerleri yönetilememektedir. İş hayatında başarı için kararları tartışmak, inisiyatif kullanmak, yeni düşünceler ortaya atmak ve atılacak adımları saptamak şarttır. Alanında iyi olan bir yöneticiden bütün kararları almasını beklemek hem ona hem de diğer çalışanlara haksızlık demektir. Yapılan araştırmalarda iş hayatında başarı için hiyerarşik anlayışın yararlı olduğu belirtilmektedir. Örneğin birçok kuruluş, hiyerarşik yapıdaki bazı pozisyonları

ortadan kaldırmaktadır. Birçok unvanın bulunduğu iş yerlerinde kararların alınması ve uygulamaya konulması çok zaman almaktadır. Hâlbuki modern iş hayatında bu unvanlar ortadan kaldırılmaya başlandı. En ideal unvan kademesi 5 ile 7 arasındadır. Kademe sayısının artması bilginin ve fikrin sağlıklı bir şekilde iletilmesi güçleştirmektedir. Filtrelemelerden dolayı alt basamaklar pasif durumda görünmektedir. Bu nedenle fazlalık unvanlardan kurtulmak gerekmektedir (https://www.inanckabadayi.com.tr).

Hiyerarşik yapıda, yatay ve dikey ilişkilerin yetkilerinin kesiştiği durumlarda çatışmalar daha çok ortaya çıkmaktadır. Bu çatışmaların iki sebebi vardır. Birincisi, sağlıklı ve süratli iletişim sisteminin kurulmamasından kaynaklı iki üstün birbirlerinin isteklerinden haberdar olmamaları, ikincisi ise birbirleriyle çatışan isteklerde bulunmalarıdır. İletişimde sorunlar yaşanması doğru personelin seçilmemesi ya da çalışanlara sistemin yeterli aktarılamamasından kaynaklanabilmektedir. Bu durumda ortak çalışması gereken kişiler iletişim kurmadan kendi kararlarını faaliyete geçirmektedirler. Yöneticilerin birbirleriyle çatışan isteklerde bulunmaları ise kasten birbirlerine engel olmak isteğinden ortaya çıkabilmektedir. İşte bu durum, hiyerarşik yapının en önemli dezavantajı olarak görülmektedir. Bu yapıdaki örgütlerde, yöneticilerin liderlik vasıflarının ve kişilik özelliklerinin ön plana çıktığı gayri resmi kontrol mekanizmalarının işlemesi engellenememektedir. Bu durumda kişiler istemeyerek bile olsa sistemi kilitleyebilmekte, durumun fark edilmesi de uzun zaman alabilmektedir. Bu nedenle hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde personel seçilmesi ve yönetilmesinde çok dikkatli olunması gerekmektedir (Ergeneli, 2003: 92-93).

8. Yeni Bir Yönetim Örgütü Yapısı Önerisi

Yönetim biliminde son zamanlarda yaşanan gelişmeler, hiyerarşik ilişkilerin en aza indirildiği, gerekli görülmeyen işlerin çıkarılarak işlerin sade hale getirildiği ve yetki verilerek rollerin güçlendirildiği örgüt yapılarını ön plana çıkarmaktadır. Örgütün en üst kademesi ile en alt kademesi arasındaki pozisyon sayısının azaltılması ile örgüt yapısı basit hale getirilmeli, gerekli görülmeyen işler ve pozisyonlar çıkarılmalıdır. Bu durumda işi yapanlarla karar verenler hiyerarşik açıdan yakınlaşmış olacaktır. İkinci yöntem olarak personel güçlendirme, çalışanların kendilerine verilen yetki ile kimseden onay almadan karar vermesini sağlayan güç olarak tanımlanabilir. Bu yöntemde amaç, çalışanların yaptıkları işin sahibi olmalarını sağlayarak yetkilerini artırmaktır. Böylece geniş yönetim alanı olan ve sorumluluklarını bilen çalışanların yer aldığı bir örgüt yapısı oluşturulmuş olur. Karışıklığı ve hantal yapıyı ortadan kaldıran ve örgüt yapısındaki problemleri çözmeye yönelik üçüncü yöntem yaklaşımı olarak küçülme odaklı daha küçük ve esnek bir yönetim örgütü modeli önerilmektedir (Taştan ve Taştan, 2024: 58).

Tablo 2. Halokrasiyi Kabul Eden Şirketler ve Özellikleri

Şirket adı	**Şirket iş alanı**
Zappos	Online olarak ayakkabı ve giyim satan şirkettir.1500 çalışanı bulunmaktadır ve 2012 yılında halokrasiyi kabul etmiştir.
Davied Alien	Küresel alanda danışmanlık ve eğitim şirketidir.2011 yılında halokrasiyi kabul etmiştir.
Precision Nutrition	Fitness ve beslenme endüstrisinin öncüsüdür ve bu konularda eğitim ve danışmanlık yapmaktadır.
ARCA	50'den fazla ülkede nakit dağıtımda faaliyet gösteren bir şirkettir.
Springest	Online pazarlama ve organizasyonlara liderlik yapan öğrenme platformudur.2012 yılında halokrasiyi kabul etmiştir.
Washington Teknoloji çözümleri	Bilişim teknolojileri hizmetini veren şirkettir.2015 yılında halokrasiyi kabul etmiştir.

Kaynak: (Demirbilek, 2021).

Kaynakça

Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2016). Organizational structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230: 455-462.

Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2):17-44.

Arıcı, İ. D. (2024). Anarşist kuram çerçevesinde eğitimde yönetim düşüncesi ve uygulamalarına yöneltilen eleştiriler: Yönetimde holakrasi. *Alanyazın*, *5*(1): 71-83.

Arslantaş, H. A. (2008). Örgüt kültürü. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi*, 7(1): 172-176.

Berkün, S. (2017). Kamu açısından yönetim. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(16): 638-664.

Bozkuş, K. (2016). Örgüt yapısı ve okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, (4): 236-260.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2005). İnsan Kaynakları Yönetimi. Siyasal Kitabevi, Ankara.

Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). Yönetim ve Organizasyon. Eğitim Yayınevi, Konya.

Demirbilek, M. (2021). Holakratik örgütlenme ve takım öğrenmesi. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, *2*(1): 36-53.

Doğan, K. C. (2019). Kamu yönetiminde post-bürokratik değişimin yansımasının öncülleri: Yeni kamu işletmeciliği eksenli bir bakış. *The Journal of Academic Social Science*, *57*(57): 201-220.

Efil, İ. (2013). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Dora Yayınevi, Bursa.

Ekinci, N. (2019). Klasik, neoklasik teori, sistem ve durumsallık yaklaşımları ile bunların karşılaştırılması ve toplam kalite yönetimi içerisindeki yerlerinin değerlendirilmesi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(11): 16-38.

Ergeneli, A. (2003). Proje yöneticilerinin çatışmalara karşı kullandıkları yaklaşımlar: Matriks örgütte bir uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi,* 58(3).

Gedik, Ö., Tunçer, E., & Atilla, E. A. (2023). Holokrasinin çalışan güçlendirme ve verimliliğine etkisinde demografik değişkenlerin düzenleyici rolü: Sağlık çalışanlarıyla bir uygulama. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *25*(1): 275-300.

Genç, N. (2007). Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon. Seçkin Yayınevi, Ankara.

Karakaya, A., Arslan, B., & Araşkal, S. (2021). Radikal bir yönetim yaklaşımı olarak holakrasi'nin stratejik analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *6*(4): 625-635.

Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliği. Beta Yayıncılık, İstanbul.

Lee, M. Y., & Edmondson, A. C. (2017). Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing. *Research in organizational behavior*, 37:35-58.

Öğütoğulları, E., & Akpınar, T. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Gelişimi: Klasik, Neo-Klasik ve Modern Örgüt Kuramları. *Karatahta*, 23.

Örücü, E., & Hasırcı, I. (2023). Örgütlerde hiyerarşi kültürü ve lider-üye etkileşiminin sessiz istifa davranışı üzerindeki etkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 25(1): 275-291.

Öztürk, Z., & Demir, Ö. (2017). Klasik, neo-klasik ve modern yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasına ilişkin bir analiz. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2): 119-134.

Robertson, B. (2015). Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World. Usa: Henry Holt Llc., New York.

Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim Yaklaşımları Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Management And Political Sciences Review*, *2*(1), 18-50.

Şeremet, G. G., & Uçakkuş, P. (2023). Sağlıkta Yeni Bir Yönetim Anlayışı: Holakratik Yönetim. *Avrasya Sağlık Bilimleri Dergisi*, *6*(2), 60-66.

Şeşen, H. (2011). Örgütte kuralcılık ve hiyerarşi eğiliminin liderden duyulan tatmine etkisinde adalet algısının aracılık rolü. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1):105-120.

Şişman, M. (1995). Örgüt kavramının kültürel açıdan çözümlenmesi ve eğitim örgütleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 1(1): 79-94.

Taştan, K., & Taştan, N. S. (2024). Üniversite idari teşkilatlarının yeniden yapılandırılması. 12. Uluslararası Mardin Artuklu Bilimsel Araştırmalar Kongresi, 17-19 Ağustos 2024, Mardin.

Tengilimoğlu, D. (2012). Sağlık İşletmeleri Yönetimi, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.

Uğur, S. S. (2020). Yönetimde yeni bir örgütsel davranış modeli: Holakrasi. *The Journal Of Academic Social Science*, 59(59): 211-218.

Uluköy, M., Kılıç, R., & Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik yapısı yüksek olan kurumlarda liderlik yaklaşımlarının çalışanların motivasyonu üzerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 191-206.

Yeşilkaya, M. (2021). Organizasyonlarda Yeni Nesil Radikal Bir Yönetim Sistemi: Holakrasi ve Yöneticisiz Yönetim. Yönetim-Strateji-Organizasyon: Teoride ve Uygulamada, Ş. Karabulut (Ed.)

Yılmaz, H. (1999). Yönetimde sıfır hiyerarşi anlayışının genel stratejileri ve avantajları. *AKÜ Dergileri,* 1(1): 61-73.

İnternet Kaynakları

www.uak.gov.tr. (Erişim tarihi:24.05.2024).

https://liberteryen.org/2018/06/holakrasi-ve-anayasasi/

https://www.inanckabadayi.com.tr.

ON SEKİZİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN TEMELLERİ

Doç. Dr. Sibel SÜ ERÖZ[1]

Giriş

Sosyokültürel sistem olarak örgüt, yeni yönetim paradigmasının temel unsurlarından birisidir (Cirnu ve Boncea, 2010). Tıpkı bir kültürdeki bireylerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmasına rağmen ortak noktalarda buluşması gibi, örgütlerde de aynı durum söz konusudur. Örgütler de, kendilerine özgü kültür ve alt kültür kalıplarına sahip mini topluluklardır (Morgan, 1997). İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için çalışanların nasıl etkileşime girdiğini ve kararlar aldığını derinden etkileyen örgüt kültürü ise, işletme yönetiminde oldukça önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü, örgütsel yaşamı tüm zenginliği ve çeşitliliğiyle anlamanın bir yolu olarak görülmektedir (Alvesson, 2002). Çalışan davranışından örgütün etkinlik ve verimliliğine kadar her şeyi etkileyen örgüt kültürünü anlamak ve yönetmek, liderlerin sürdürülebilir başarıyı sağlayabilmesi için kritik bir faktördür. CompUSA'nın CEO'su James Halpin verdiği bir röportajda (Puffer, 1999), işletmelerin oluşturdukları örgüt kültürü temelinde başarılı ya da başarısız olduklarını vurgulamaktadır.

Yirminci yüzyılın sonlarından günümüze kadar örgüt teorisyenleri ve yönetim uzmanları işletmelerin iç işleyişini daha iyi anlamak için çaba göstermişlerdir (Koskinas, 2006). Günümüzde de büyümeye ve gelişmeye devam eden literatür, örgüt kültürünü birçok farklı bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu bölümde örgüt kültürünün temelleri kapsamında, örgüt kültürü kavramı, örgüt kültürünün seviyeleri ve örgüt kültürünün türleri ele alınacaktır.

1. Örgüt Kültürü Kavramı

Kültür, bilgisel ve toplumsal etki yoluyla işleyen, toplumdaki insanların davranışlarını yönlendiren ve sınırlayan ahlaki bir düzen olarak düşünülmektedir (O'Reilly ve Chatman, 1996). Başka bir tanımda kültür, bir grup insanın sorunları çözme ve ikilemleri uzlaştırma yoludur (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997). Kültür ve örgüt arasında diyalektik bir bağımlılık sözkonusudur. Kültür örgütleri şekillendirirken aynı zamanda örgütler kendilerine özgü kültürlerini oluşturmaktadırlar (Cirnu ve Boncea, 2010). Her örgütün tarihini, yönetim anlayışını, yönetim tarzlarını, riske karşı tutumunu, rekabetle ilişkisini, tedarikçilerini ve çalışanlarını yansıtan bir kültürü bulunmaktadır (Valeriu ve Georgiana, 2009).

Örgüt kültürü, yapısal olarak toplumsal kültürün bir prototipi olarak görülmektedir. Buna karşın toplumsal kültürün tamamen bir kopyası olmadığını da belirtmek gerekir. Öyle olsaydı, bir toplumdaki tüm örgütlerin aynı kültüre sahip olması gerekirdi. O yüzden toplumsal kültür ile örgüt kültürü arasında birtakım farklılıklar mevcuttur. Toplumsal kültür, bilinen ve bilinmeyen birçok faktörün etkileşimini içeren uzun bir süre içerisinde gelişir. Buna karşılık, örgüt kültürü daha kısa bir yaşam döngüsüne sahiptir. Toplumsal kültür karmaşık ve geniş bir çevrede herhangi bir planlama yapılmadan gelişirken,

[1] Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, Kırklareli/Türkiye, sibeleroz@hotmail.com ORCID: 0000-0001-5735-9071

örgüt kültürü bilinçli olarak benimsenen ve çeşitli yollarla uygulanan planlı bir tasarımla geliştirilir. Örgütün kurucusu ya da lideri, iş ve insanla ilgili bir felsefeye sahiptir ve bu felsefeye uyumlu bir vizyon ve misyona sahip bir örgüt kültürü oluşturur. Örgütler de buna göre çalışır. Ayrıca her ne kadar örgütler, toplumsal bir kültüre gömülü olsalar da küresel etkilere toplumsal kültüre göre göreceli olarak daha açıktırlar. Modern örgütler teknolojiyi, yönetim ilkelerini, sistemleri, uygulamaları ve diğer birçok resmi özelliği küresel kaynaklardan elde ederler fakat iş yapış biçimlerinde toplumsal kültür önemli bir rol oynar (Sinha, 2008). Bir anlamda örgüt kültürü, küresel yönetim sistemleri ve sosyal kültürün kesişim noktasında yer alır. Bu farklılıklara rağmen Newman ve Nollen (1996), yönetim uygulamalarında örgüt kültürü ile toplum kültürü özellikleri arasındaki uyumun daha iyi performans sonuçları üreteceğini vurgulamaktadırlar.

Araştırmacıların örgüt kültürüne olan ilgisinin 1980'li yılların başında başladığı söylenebilir. Bununla birlikte literatürde, Jaques'in 1951 yılında yayımladığı "*The Changing Culture of a Factory*" başlıklı eserinde, örgüt kültürünün tanımını yapmamasına rağmen daha sonradan gerçekleştirilecek detaylı örgüt kültürü araştırmalarının temelini attığı belirtilmektedir. Jaques (1951) çalışmasında, bir İngiliz fabrikasındaki kültürel değişimleri ve bu değişimlerin işçi-işveren ilişkileri üzerindeki etkilerini incelemektedir. Araştırmasında, kültürel değişimlerin örgütsel yapı ve performans üzerindeki önemine vurgu yaparak, örgüt kültürünün değişiminde sosyal ve psikolojik faktörlerin rolünü ortaya koymaktadır.

1970'li yıllar, örgüt kültürü kavramının akademik literatürde giderek daha belirgin hale geldiği bir dönemdir. Pettigrew, 1979 yılında "*On Studying Organizational Cultures*" adlı makalesinde, örgüt kültürünü analiz eden ilk akademisyenlerden biridir. Pettigrew (1979), örgüt kültürünü, "*belirli bir zamanda belirli bir grup için geçerli olan, kamusal ve kolektif olarak kabul gören anlamlar sistemi*" olarak tanımlamaktadır ve örgüt kültürünün oluşturulmasına sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit kavramları üzerinden yaklaşarak bir bakış açısı sunmaya çalışmaktadır.

1980'li yıllar, örgüt kültürünün akademik literatürün yanı sıra iş dünyasında da büyük ilgi gördüğü bir dönemdir. Bu dönemde örgüt kültürü ile ilgili birçok akademik çalışma yayınlanmış ve örgüt kültürünün yönetim üzerindeki etkileri geniş bir şekilde tartışılmıştır.

Bu dönemde örgüt kültürü kavramına önemli katkılarda bulunan Ouchi (1981), örgüt kültürünü "*bir organizasyonun üyeleri arasında paylaşılan ve örgütün nasıl çalıştığını ve neyi başarmak istediğini belirleyen değerler, inançlar ve normlar bütünü*" olarak tanımlamaktadır. Deal ve Kennedy (1982), örgüt kültürünü, bir örgütün resmi olmayan kültürel unsurlarını temel alarak "*bir örgütteki işleri yapma biçimi"* olarak kabul ederken; Hofstede (1984), örgüt kültürünü "*bir grubun üyelerini diğerlerinden ayırt eden kolektif zihni programlama*"; Siehl ve Martin (1983), "*bir örgütün üyeleri arasında anlam kalıplarını paylaşarak bir arada tutan bir yapıştırıcı*"; Schein (1985), "*bir grubun dışa uyum ve iç bütünleşme sorunlarıyla başa çıkarken geliştirdiği, öğrendiği ve işe yaradığı için geçerli kabul edilen bu yüzden yeni üyelerine de bu sorunları algılamanın, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak gösterilebilecek temel varsayımlar örüntüsü*" olarak tanımlamaktadırlar.

1990'lı yıllar ve sonrasında, örgüt kültürü ile ilgili araştırmalar daha da genişlemiş ve derinleşmiştir. Bu dönemde, örgüt kültürünün değişim, liderlik, yenilikçilik ve performans üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenmektedir.

Bu dönemde örgüt kültürünü O'Reilly ve Chatman (1996), "*paylaşılan değerler sistemi* (*neyin önemli olduğunu tanımlayan*) *ve organizasyon üyeleri için uygun tutum ve davranışları (nasıl hissedileceği ve davranılacağı) tanımlayan normlar sistemi*"; Cameron ve Quinn (1999), "*bir örgütü karakterize eden temel değerler, varsayımlar, yorumlar ve yaklaşımlar*" olarak tanımlamaktadırlar.

2000'li yıllar ve sonrasındaki dönemde, önceki tanımlar yaygın bir şekilde kabul edilmektedir. Alvesson (2002), örgüt kültürü kavramını, kültürel ve sembolik olgularla ilgilenen düşünce biçimi için

şemsiye bir kavram olarak kullandığını belirtmektedir. Fernandes vd., (2023) örgüt kültürünün, "*bireysel ve örgütsel davranışı belirleyen örgütsel DNA*" olarak anlaşılabileceğini söylemektedir. Aktan ve Tutar (2005), örgüt kültürünü "*bir organizasyonun amaç ve hedeflerinin, organizasyonda mevcut inanç ve değerlerin, çalışanların tutum ve davranışlarının bir bileşimi*" olarak görürken; Sinha (2008), örgüt kültürünü, "*çalışanların işi nasıl gördüklerine ve değer verdiklerine ve diğer iş dışı kaygılara kıyasla birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarına odaklanan bir kuruluşun benzersiz özelliklerinin toplamı*" olarak kavramsallaştırmaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürünün genel olarak, örgütsel bağlılığı arttırdığını, bireyler arasındaki iletişimi geliştirdiğini dolayısıyla çatışmaların oranını düşürdüğünü, kabul edilen ortak değerler çerçevesinde oluşturulan vizyon ve misyon rehberliğinde motivasyonu yükselttiğini, davranışlardaki belirsizliği giderdiğini ve tutarlılık sağladığını, örgütsel vatandaşlık, örgütsel özdeşleşme, aidiyet ve dayanışma duygusunu oluşturduğunu, örgüt iklimini iyileştirdiğini, iş tatmini sağladığını, işbirliği ve uzlaşma kültürü meydana getirdiğini, performansı arttırdığını ve rekabet avantajı kazandırdığını belirtmek gerekir.

2. Örgüt Kültürünün Seviyeleri (Schein'ın Modeli)

Schein (2017), kültürün farklı seviyelerde analiz edilebileceğini buradaki "*seviye*" kavramının örgüt kültürünün katılımcı ya da gözlemci tarafından ne ölçüde görülebildiği anlamına geldiğini belirtmektedirler. Bu seviyeler, görülebilen ve hissedilebilen çok somut, açık göstergelerden, kültürün özü ya da DNA'sı olarak tanımlanan daha derinlere gömülü olan, bilinçsiz, temel varsayımlara kadar uzanmaktadır. Bu katmanların arasında, üyelerin örgüt kültürünü kendilerine ve başkalarına açıklamanın bir yolu olarak kullandıkları, benimsenmiş çeşitli inançlar, değerler, normlar ve davranış kuralları bulunmaktadır. Aşağıda bu seviyeler açıklanmaktadır.

1. Seviye: Üretilen Eserler (Artifaktlar)

Örgüt kültürünün en görünür seviyesini oluşturan üretilen eserler (artifaktlar), en kolay erişim ve yönetime sahiptirler. Schein (2017) üretilen eserleri (*artifacts*) "*alışılmadık kültüre sahip yeni bir grupla karşılaşıldığında görülen, duyulan ve hissedilen olgular*" olarak tanımlamaktadır. Kültürün bu seviyesiyle ilgili belirtilmesi gereken en önemli nokta, gözlemlenmesinin kolay buna karşın deşifre edilmesinin çok zor olmasıdır. Diğer bir ifadeyle, gözlemciler gördüklerini ve hissettiklerini tanımlayabilirler fakat yalnızca bundan yola çıkarak bu şeylerin belirli bir grup için ne anlama geldiğini yeniden oluşturamazlar.

Schein (2017)'a göre artifaktlar, grubun fiziksel çevresinin mimarisi gibi görünen ürünleri, dili, teknoloji ve ürünleri, sanatsal eserleri, giyimde, hitap tarzında ve duygusal göstergelerde somutlaşan tarzı, örgütle ilgili anlatılan mitler ve hikayeleri ve gözlemlenebilen ritüel ve törenleri kapsamaktadır.

2. Seviye: Benimsenen İnançlar ve Değerler

Benimsenen inançlar ve değerler çoğunlukla örgütün felsefesinde somutlaşır ve bu daha sonra doğası gereği kontrol altına alınamayan ya da zor durumların belirsizliğiyle başa çıkmada bir rehber görevi görür. Aynı zamanda yeni üyelerin de nasıl davranmaları gerektiği konusunda eğitici bir rol üstlenir ve örgüte anlam ve rahatlık sağlar (Schein 2017).

3. Seviye: Kabul Edilen Temel Varsayımlar

Bir grupta temel bir varsayım güçlü bir şekilde benimsendiğinde, üyeler başka herhangi bir önermeye dayalı davranışı akıl almaz bulacaklardır. *Örneğin;* mühendislik gibi bir meslekte güvenli olmayan bir şeyin bilinçli olarak tasarlanması düşünülemez; her şeyin güvende olması gerektiği kesin olan ve kabul edilen bir varsayımdır. Aynı zamanda, bir örgütte temel varsayımlar tartışılamaz ve dolayısıyla değiştirilmeleri de son derece zordur. Bir dizi temel varsayım olarak kültür, bizim için neye dikkat etmemiz gerektiğini, olup bitenlere duygusal olarak nasıl tepki vereceğimizi ve çeşitli durumlarda

hangi eylemleri gerçekleştireceğimizi tanımlar (Schein, 2017). Varsayımlar, değerler ve inançlara göre daha derin zihinsel bir içeriğe sahiptir (Aktan ve Tutar, 2005).

3. Örgüt Kültürünün Türleri

Literatürde örgüt kültürü, farklı boyut ve modeller çerçevesinde ve farklı bakış açılarıyla incelenmektedir. Bu başlık altında literatürde sıklıkla bahsedilen; Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli, Hofstede'nin Örgütsel Kültür Boyutları, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Örgütsel Kültür Boyutları ve Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli'ne yer verilmektedir.

3.1. Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli

Cameron ve Quinn'in Rekabetçi Değerler Modeli'nde örgüt kültürünün dört ana türü bulunmaktadır. Bunlar; hiyerarşik kültür, pazar kültürü, klan kültürü ve adhokrasi kültürüdür. Bu kültürler, örgütlerin nasıl çalıştığına, nasıl kararlar aldığına ve nasıl iletişim kurduğuna dair farklı yaklaşımları temsil etmektedirler.

3.1.1. Hiyerarşik Kültür

Bu kültürde resmi ve yapılandırılmış bir çalışma kültürü söz konusudur. Prosedürler çalışanların ne yapacağını belirlerler. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutar. Sorunsuz işleyen bir örgüt amaçlanmaktadır. Örgütün uzun vadeli endişeleri; istikrar, öngörülebilir olma ve verimlilik olarak sıralanmaktadır. Büyük kuruluşlarda ve devlet kurumlarında hiyerarşik örgüt kültürü hakimdir (Cameron ve Quinn, 1999).

3.1.2. Pazar Kültürü

Bu kültürde adı geçen pazar kavramı, pazarlama işlevi ya da pazardaki tüketiciler anlamına gelmemekte, kendisi bir pazar olarak işlev gören örgüt tipini ifade etmektedir. Örgüt kendi iç meseleleri yerine dış çevreye odaklanmıştır. Bu örgüt türünde etkili olan başat değerler, rekabet gücü ve üretkenliktir. Organizasyonu bir arada tutan şey kazanmaya verilen önemdir (Cameron ve Quinn, 1999).

3.1.3. Klan Kültürü

Aile tipi örgüte benzerliğinden dolayı "*klan*" olarak adlandırılmaktadır. Paylaşılan değerler ve hedefler, bağlılık, katılımcılık, bireysellik ve "*biz*" duygusuna sahiplik klan tipi işletmelerin temel özelliklerindendir. Klan kültürünün temel varsayımları; çevrenin en iyi şekilde ekip çalışması ve çalışanların gelişimi yoluyla yönetilebileceği, müşterilerin ortaklar olarak düşünüldüğü, işletmenin insancıl bir çalışma ortamı geliştirmeyi önemsemesi ve yönetimin başlıca görevinin, çalışanların güçlendirilmesi, bağlılıklarını ve sadakatlerini arttırması olarak sıralanabilir.

Klan kültürü, çalışanların kendilerinden birçok şeyi paylaştığı, samimi bir çalışma ortamıyla karakterize edilmektedir. Örgüt geniş bir aile gibi görülmektedir. Bu kültürde liderler ebeveyn figürleri olarak düşünülmektedir. Örgüt, bağlılık ve gelenekle bir arada tutulur. Dolayısıyla bağlılık yüksektir. Bu kültür, yüksek uyum ve moralin önemli olduğu bireysel gelişimin uzun vadeli faydasını vurgulamaktadır. Başarı, iç iklim ve çalışanlara gösterilen ilgi açısından tanımlanmaktadır. Ekip çalışmasına, katılıma ve fikir birliğine önem verilmektedir (Cameron ve Quinn, 1999).

3.1.4. Adhokrasi Kültürü

Adhokrasi kültürünün temel amacı; belirsizlik, muğlaklık ve aşırı bilgi yükünün olduğu durumlarda uyarlanabilirliği, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmektir. Pazar ve hiyerarşi kültürlerinden farklı olarak

adhokrasi kültüründe merkezi güç ya da otorite ilişkileri mevcut değildir. Bunun yerine güç, o anda hangi sorunun ele alındığına bağlı olarak bireyden bireye ya da görev ekibinden görev ekibine değişebilmektedir. Adhokrasi kültüründe neredeyse bütün çalışanlar üretim, müşteri, araştırma ve geliştirme gibi konularla ilgilendiğinden, bireysellik, risk alma ve geleceği öngörme vurgusu yüksek bir kültürdür. Özetle, adhokrasi kültürü dinamik, girişimci ve yaratıcı bir işyeri ile karakterize edilmektedir. Örgütü bir arada tutan şey, denemeye ve yeniliğe olan bağlılıktır. Yeni bilgi, ürün ve hizmetlerin öncüsü olmak bu kültürün odak noktasıdır. Değişime hazır olmak ve yeni zorluklarla yüzleşmek önemlidir (Cameron ve Quinn, 1999).

3.2. Denison ve Mishra'nın Örgüt Kültürü Modeli

Denison ve Mishra (1995)'nın geliştirdikleri örgüt kültürü modeli; katılım, tutarlılık, dışa uyum sağlama ve misyon boyutlarından oluşmaktadır. Modelde katılım ve tutarlılık, iç entegrasyonun dinamiklerini odak noktası haline getirirken; misyon ve uyum sağlama, dış uyumun dinamiklerini incelemektedir. Ayrıca katılım ve uyum sağlama, bir kuruluşun değişme kapasitesiyle ilgili nitelikleri tanımlarken, tutarlılık ve misyon, kuruluşun zaman içinde istikrarlı ve öngörülebilir kalma kapasitesine katkıda bulunma olasılığını belirtmektedir (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Fey, 2000).

3.2.1. Katılım

Etkili örgütler çalışanlarını güçlendirir, örgütlerini ekipler etrafında kurar ve her düzeyde insani yetenekleri geliştirir. Yöneticiler, müdürler ve çalışanlar işlerine bağlılık gösterirler ve kendilerini örgütün bir parçası olarak hissederler. Her kademedeki çalışanlar, işlerini etkileyebilecek kararlara az da olsa katkılarının olduğunu ve işlerinin örgütün hedefleriyle doğrudan ilişkili olduğunu hissederler (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Fey, 2000).

3.2.2. Tutarlılık

Örgütler tutarlı, iyi koordine edilmiş ve iyi bütünleşmiş güçlü kültürlere sahip oldukları zaman etkili olma eğilimindedirler. Davranış, bir dizi temel değere dayanır ve liderler ve takipçiler, farklı görüşlere sahip olsa bile uzlaşmaya varma becerisine sahiptir. Bu tür bir tutarlılık, ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uyumluluktan kaynaklanan güçlü bir istikrar ve iç bütünleşme kaynağıdır (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Fey, 2000).

3.2.3. Dışa Uyum Sağlama

İyi bütünleşmiş örgütler genellikle değiştirilmesi en zor olan örgütlerdir. İç bütünleşme ve dışa uyum sağlama birbirine zıt olabilmektedir. Dışa uyum sağlayabilen örgütler, müşterileri tarafından yönlendirilen, risk alan, hatalarından ders çıkaran ve değişim yaratma konusunda yetenek ve deneyime sahip olan örgütlerdir. Müşterilerine değer sağlamak ve yeteneklerini geliştirmek için işleyişlerini değiştirebilirler (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Fey, 2000).

3.2.4. Misyon

Başarılı örgütler, örgütsel amaçlarını ve stratejik hedeflerini belirleyen ve örgütün gelecekte nasıl görüneceğine dair bir vizyonu ifade eden açık bir amaç ve yön anlayışına sahiptirler. Bir örgütün temel misyonu değişiklik gösterdiğinde, örgüt kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler meydana gelir (Denison ve Mishra, 1995; Denison ve Fey, 2000).

3.3. Hofstede'nin Örgütsel Kültür Boyutları

Ulusal kültürler arasındaki farklılıkları bilmek örgüt içerisinde belirli davranışları anlamayı mümkün kılmaktadır. Hofstede'nin kültürel boyutları, örgütlerde farklı ülkelerden çalışanlarla iş birliği yapılırken etkili bir strateji geliştirmek için kullanılmaktadır. Hofstede, bu modeli oluştururken 50'den fazla ülkede IBM çalışanlarının kültürel değerlerine ilişkin anket verilerini analiz etmiş ve kültürel değerler arasında büyük farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada belirlenen farklı değer türleri kültürün dört boyutunu temsil etmektedir. Bu boyutlar; güç mesafesi, bireycilik/kolektivizm, erillik/dişilik, belirsizlikten kaçınma olarak başlangıçta dört boyutken Batı ve Doğu ülkeleri arasındaki farklılıklara dayanarak beşinci boyut olarak uzun vadeli ve kısa vadeli yönelim boyutu ve altıncı boyut olarak hoşgörü ve kısıtlama boyutu eklenmiştir (Hofstede vd., 2010).

3.3.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi indeksi; gücün, bir örgüt içerisinde bireyler arasında eşit olmayan şekilde dağıtılmasının özellikle daha az güçlü üyeler tarafından, kabul edilme ve bekleme derecesini ifade etmektedir. Modelde, güç mesafesi daha az güçlü olan üyelerin değer sistemine göre tanımlanmaktadır. Büyük güç mesafesi durumunda, üstler ve astlar birbirlerini varoluşsal olarak eşitsiz görürler; hiyerarşik sistem, bu varoluşsal eşitsizliğe dayanmaktadır. Merkezileşme derecesi yüksektir. Bu tür kültürlerde, kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınır ve astlar, bu kararlara itaat eder (Hofstede vd., 2010).

Küçük güç mesafesi durumunda ise, astlar ve üstler birbirlerini varoluşsal olarak eşit görürler; hiyerarşik sistem, sadece bir rol eşitsizliğidir, örgüt içerisinde kolaylık sağlamak için kurulmuştur ve roller değiştirilebilir. "*Bugün benim astım olan biri yarın patronum olabilir*" düşüncesi hakimdir. Astlar, işlerini etkileyen bir karar verilmeden önce kendilerine danışılmasını beklerler, ancak sonunda karar verenin üst düzey yönetici olduğunu kabul ederler (Hofstede vd., 2010).

3.3.2. Bireycilik/Kolektivizm

Bireyci bir örgüt kültüründe istihdam edilen kişilerin kendi çıkarlarına göre hareket etmeleri beklenmektedir. Kolektivist bir örgüt kültüründe ise, çalışanların bireysel çıkarlarıyla örtüşmese bile, grup içi çıkarlara göre hareket etmesi beklenmektedir. Kolektivist toplumda kişisel ilişki göreve üstün gelir ve önce kurulması gerekir; bireyci toplumda ise görevin her türlü kişisel ilişkiye üstün gelmesi beklenir. Kolektivist bir kültürde işi hızlı yapmaya çalışan Batılı bir iş adamı, kendisini grup dışı üye rolüne ve negatif ayrımcılığa mahkûm edecektir (Hofstede vd., 2010).

3.3.3. Erillik / Dişilik

Erillik/dişillik, ulusal kültürlerin beş boyutunun en tartışmalı olanı olmuştur. Bu boyutta duygusal cinsiyet rollerinin açıkça farklı olduğu bir toplum, erkeksi toplum olarak nitelendirilmektedir. Erkeklerin iddialı, tavizsiz ve maddi başarıya odaklanmış olmaları beklenirken, kadınların daha gösterişsiz, duyarlı ve yaşam kalitesiyle ilgili olmaları beklenmektedir. Yine bu boyutta; kazanç ve ilerlemenin önemi, erkeksi, iddialı ve rekabetçi sosyal role karşılık gelirken; yönetici ve meslektaşlarıyla ilişkilerin önemi ise, şefkatli ve sosyal çevre odaklı kadın rolüne karşılık gelmektedir. Erillik/dişilik boyutu, bir örgütte çatışmaların ele alınma yollarını da etkilemektedir. Eril kültürlerde, çatışmaların iyi bir kavgayla çözülmesi gerektiğine dair bir inanış bulunmaktadır. Eril toplumlardaki örgütlerde sonuçlar vurgulanmaktadır ve başarı performansa göre ödüllendirilmektedir. Kadınsı toplumlardaki kuruluşların çalışanları ihtiyacına göre ödüllendirme olasılığı daha yüksek bulunmaktadır. Ayrıca, işin bir kişinin hayatında alması gereken yer de eril ve dişil kültürler arasında farklılık göstermektedir (Hofstede vd., 2010).

3.3.4. Belirsizlikten Kaçınma

Belirsizlikten kaçınma bir kültürün üyelerinin muğlak ya da bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme derecesi olarak tanımlanmaktadır (Hofstede vd., 2010). Belirsizlikten kaçınan örgütler, işverenlerin ve çalışanların hak ve görevlerini denetleyen daha resmi kanunlara ve gayri resmi kurallara sahiptirler. Ayrıca iş sürecini kontrol eden daha fazla iç düzenlemeleri bulunmaktadır. Belirsizlikten kaçınma kültürünün güçlü olduğu bir toplumda, kurallara duyulan ihtiyaç duygusaldır. İnsanlar erken çocukluktan beri yapılandırılmış ortamlarda kendilerini rahat hissedecek şekilde programlanmıştır. Belirsizlikten kaçınmanın zayıf olduğu toplumlar tam tersi bir şekilde, resmi kurallara karşı olumsuz bir tepki gösterebilmektedirler. Bu kültürde kuralların, trafiğin sağa mı yoksa sola mı gitmesi gerektiğinin belirlenmesi gibi mutlak zorunluluk hallerinde konulması gerektiği düşünülmektedir. Birçok sorunun resmi kurallar olmadan da çözülebileceğine inanmaktadırlar (Hofstede vd., 2010).

3.3.5. Uzun Vadeli ve Kısa Vadeli Yönelim

Uzun vadeli yönelim, gelecekteki ödülleri, özellikle de azim ve tutumluluğa yönelik erdemlerin teşvik edilmesini ifade etmektedir. Bunun zıt kutbu olan kısa vadeli yönelim ise, geçmiş ve şimdiki zamanla ilgili erdemlerin teşvik edilmesini, özellikle de geleneğe saygıyı, "*yüzün*" korunmasını ve sosyal zorunlulukların yerine getirilmesini temsil etmektedir (Hofstede vd., 2010).

3.3.6. Hoşgörü ve Kısıtlama

Hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının nispeten özgürce tatmin edilmesini serbest bırakma eğilimini ifade etmektedir. Bunun zıt kutbu olan kısıtlama ise, bu tür bir tatminin katı sosyal normlarla dizginlenmesi ve düzenlenmesi gerektiği inancını yansıtmaktadır.

Hofstede'nin örgütsel kültür modeli, bir işletmenin uluslararası alanda faaliyet göstermeye başladığında ortaya çıkan kültürel farklılıklar konusunda farkındalık yaratmada oldukça faydalı bir modeldir. Buna karşın, son birkaç on yılda mesafelerin azalması, kültürlerin birbirine benzemesi gibi sebeplerden dolayı bu farklılıkların artık daha az belirgin durumda olduğunu belirtmek gerekir (Hofstede vd., 2010).

3.4. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Örgütsel Kültür Boyutları

Trompenaars ve Hampden-Turner (1997)'a göre her kültür, kendisini ikilemler olarak ortaya çıkan belirli sorunlara seçtiği belirli çözümlerle diğerlerinden ayırır. Bu sorunlar; diğer insanlarla olan ilişkilerden kaynaklananlar, zamanın geçmesinden kaynaklananlar ve çevreyle ilgili olanlar olmak üzere üç kategoride incelenmektedir. Farklı kültürlerin bu evrensel sorunlara seçtiği çözümlerden de kültürün yedi temel boyutu belirlenmiştir. Bunlardan beşi ilk kategorinin altında yer almaktadır.

3.4.1. İnsanlarla İlişkiler

İnsanların birbirleriyle başa çıkma biçimlerini kapsayan beş yönelim bulunmaktadır. Bunlar, evrenselcilik ve tikelcilik, bireycilik ve toplulukçuluk, nötr ve duygusal ilişkiler, özgüllük ve yaygınlık ve başarı ve atıfdır. Aşağıda bu yönelimler açıklanmaktadır.

3.4.1.1. Evrenselcilik ve Tikelcililik

Evrenselci yaklaşım genel olarak; "*iyi ve doğru olan olarak tanımlanmaktadır ve her şart altında geçerlidir*" Tikelci kültürlerde ilişkilerin yükümlülüklerine ve farklı koşullara çok daha fazla dikkat edilmektedir. *Örneğin*, tek iyi yolun her zaman izlenmesi gerektiğini varsaymak yerine, tikelci mantık

arkadaşlığın özel yükümlülükleri olduğu ve bu nedenle önce gelebileceğidir. Evrenselcilikte, ilişkilerden çok kurallara odaklanılırken; tikelcilikte, kurallardan çok ilişkiler üzerinde durulmaktadır. Evrenselcilikte, yasal sözleşmeler kolayca hazırlanırken; tikelcilikte, yasal sözleşmeler kolayca değiştirilebilir. Evrenselcilikte, güvenilir kişi, sözüne ya da sözleşmesine saygı gösteren kişidir; tikelcilikte, güvenilir kişi değişen karşılıklılıkları onurlandıran kişidir. Evrenselcilikte, yalnızca bir gerçek veya gerçeklik vardır ve bu da üzerinde anlaşılmış olandır; tikelcilikte, her katılımcıya göre gerçeklik hakkında birkaç bakış açısı vardır. Evrenselcilikte, bir anlaşma bir anlaşmadır; tikelcilikte, ilişkilerin geliştirilmesi daha önemlidir

3.4.1.2. Bireycilik ve Toplulukçuluk

Bu boyutta, "*insanlar kendilerini öncelikle bireyler olarak mı yoksa öncelikle bir grubun parçası olarak mı görmektedirler?*". Ayrıca, "*bireylere odaklanmak ve böylece isterlerse topluluğa katkıda bulunabilmeleri mi daha önemli, yoksa birçok birey tarafından paylaşıldığı için öncelikle topluluğu düşünmek mi daha önemli?*" sorularına yanıt aranmaktadır.

Bireysel kültürlerde örgütler araç olarak görülmektedir. Bireysel sahiplere, çalışanlara ve müşterilere hizmet etmek için kasıtlı olarak bir araya getirilmiş ve tasarlanmışlardır. Örgüt üyeleri, bireysel çıkarları doğrultusunda birbirleriyle ilişkiye girmektedirler. Bağları soyut, yasaldır ve sözleşmeyle düzenlenir. Toplulukçu kültürlerde örgüt, kurucularının bir oluşumu ya da aracı olmaktan ziyade tüm üyelerin paylaştığı ve onlara anlam ve amaç veren sosyal bir bağlamdır. Bu kültürde, örgütler üyelerini geliştiren ve besleyen ve onlardan daha uzun yaşayabilen büyük bir aileye, topluluğa ya da klana benzetilmektedir.

Bireyselcilikte "*ben*" dili hakimken, toplulukçulukta "*biz*" dili hakimdir. Bireyselcilikte, çalışanların tek başına başarıya ulaşması ve kişisel sorumluluk alması esasken; toplulukçulukta, çalışanlar ortak sorumluluk alarak birlikte başarıya ulaşmaktadırlar (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

3.4.1.3. Nötr ve Duygusal İlişkiler

Bu boyutta, "*etkileşimlerimizin doğası nesnel ve tarafsız mı olmalı yoksa duygu ifade etmek kabul edilebilir mi?*" sorusuna yanıt aranmaktadır. Duygusal olarak nötr olan kültürlerin üyeleri duygularını açıkça belli etmezler, bunun yerine duygularını kontrol altında tutar ve bastırırlar. Gösterilen duygu miktarı genellikle geleneklerin bir sonucudur. Duygusal olarak yüksek kültürlerde ise, insanlar duygularını açıkça gösterirler ve duyguları için anında çıkış yolları bulmaya çalışırlar. Nötr yönlendirmede soğukkanlı davranışlar takdir edilirken; duygusal yönelimde canlı ve hareketli ifadeler takdir edilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

3.4.1.4. Özgüllük ve Yaygınlık

Özgüllük ve yaygınlık boyutu, örgüt içerisindeki diğer insanları tanıma stratejileriyle ilgilidir. Yaygınlıkta, birey bir iş ilişkisine dahil olduğunda, bir sözleşme tarafından öngörülen formal bir iş ilişkisi yerine, iş dışında da sürdürülen bir ilişkiye dahil olmaktadır ve bunun işlerin ilerlemesi için gerekli olduğunu düşünmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

3.4.1.5. Başarı ve Atıf

Bahşedilmişlik ya da kazanmışlık olarak da isimlendirilebilir. Örgüt içerisindeki çalışanın statüsünü nasıl elde ettiğine ilişkin bir boyuttur. Başarı, bir örgüt içerisindeki çalışanın başardıklarına ve siciline göre yargılanması anlamına gelmektedir. Atıf, çalışanın statüsünün doğum, akrabalık, cinsiyet ya da yaş yoluyla atfedilmesinin yanı sıra bağlantıları (*kimi tanıdığı*) ve eğitim sicili tarafından atfedilmesi

anlamına gelmektedir. Başarı kültüründe, ilk soru muhtemelen "*Ne okudun?*" olurken, atıfçı bir kültürde soru "*Nerede okudun?*" olacaktır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

3.4.2. Zamana İlişkin Tutumlar

Bu boyut, kültürlerin geçmişe, bugüne ve geleceğe verdiği göreceli önemle ilgilidir. Başarı odaklı bir kültür, geleceğin geçmişten ya da bugüne göre daha iyi olması gerektiğine inanırken, ilişki odaklı bir kültür, geleceği tehdit edici, mevcut sevgi bağlarını gevşetme olasılığı yüksek olarak görebilmektedir. Örgütlerde yöneticiler, iş faaliyetlerini koordine etmeleri gerektiği için, zamanla ilgili bir tür ortak beklentiye ihtiyaç duymaktadırlar. Tıpkı farklı kültürlerin insanların birbirleriyle nasıl ilişki kurduğuna dair farklı varsayımları olduğu gibi, zamana da farklı şekilde yaklaşırlar. Toplumların zamana bakış biçimleri de farklıdır. Bazı toplumlarda birinin geçmişte ne başardığı o kadar önemli değildir. Kişinin gelecek için nasıl bir plan geliştirdiğini bilmek daha önemlidir. Bazı toplumlarda ise geçmişteki başarılar bugünkü başarılardan daha fazla etki bırakabilmektedir. Bunlar örgüt faaliyetlerini büyük ölçüde etkileyen kültürel farklılıklar olarak görülmektedir. Bu boyut, zamanı ardışık ya da senkronik bir yapıda algılama ve zamanı geçmiş, şimdiki zaman ya da gelecek olarak algılama yönüyle incelemektedir.

Zamanı ardışık olarak algılayan örgüt kültüründe; aynı anda yalnızca tek bir aktiviteyle meşgul olunması söz konusuyken; senkronik olarak algılayan örgüt kültüründe, aynı anda birden fazla faaliyetle meşgul olunabilmektedir. Zamanı ardışık olarak algılayan örgüt kültüründe; ilişkiler programa bağlıyken, senkronik olarak algılayan örgüt kültüründe, programlar ilişkilere bağlıdır.

Zamana geçmiş yönelimiyle bakan örgütlerde; tarih, ailenin kökeni, iş dünyası ve ulus hakkında konuşmak, atalara, seleflere ve yaşlılara saygı göstermek, her şeye gelenek ya da tarih bağlamında bakmak önem kazanmaktadır. Zamana şimdi yönelimiyle bakan örgütlerde; andaki aktiviteler ve keyifler çok önemlidir. Planlara itiraz edilmese de nadiren uygulanır. Mevcut ilişkilere, "*burada*" ve "*şimdi*"'ye ilgi gösterilmektedir. Her şeye çağdaşlık perspektifinden bakılmaktadır. Zamana gelecek yönelimiyle bakan örgütlerde ise; beklentilere, potansiyellere ve gelecekteki başarılara odaklanılmaktadır. Planlama ve strateji oluşturma büyük bir heves ve heyecanla yapılmaktadır. Gençlere büyük ilgi gösterilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

3.4.3. Çevreye İlişkin Tutumlar

Örgüt kültürün son boyutu, insanların doğal çevrelerine atfettikleri rol ile ilgilidir. Bu boyuta göre örgüt kültürü insanın doğa karşısında kendini konumlandırmasına göre iç ve dış odaklı olmak üzere iki farklı yaklaşım üzerinden incelenmektedir. İç odaklı kültürler çevreye karşı saldırganlığa varan baskıcı bir tutum içerisinde bulunurlar. Odak noktası benlik, işlev ve kendi grup ve örgütüdür. Çevresi "kontrolden çıkmış" ya da değişken göründüğünde bundan büyük rahatsızlık duyar. Dış odaklı kültürler, esnek bir tutuma, uzlaşmaya ve barışı korumaya isteklidirler. Odak noktası başkaları yani müşterileri, ortakları, meslektaşlarıdır. Dış çevredeki doğal değişiklikler konusunda rahattırlar (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997).

Sonuç

Örgüt kültürü literatürü incelendiğinde, temelleri çok eskiye gitse de 1980'li yıllardan itibaren teorik ve ampirik çalışmaların sayısının arttığını söylemek mümkündür. Örgüt kültürü, işletmelerin başarısı için oldukça önemli bir unsurdur. Bir işletmede hâkim olan örgüt kültürü, sadece çalışanların davranışlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda işletmenin dış dünya tarafından nasıl algılandığını da belirler. Dolayısıyla, güçlü ve pozitif bir örgüt kültürüne sahip olmak, işletmelere sürdürülebilir bir

rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgüt ve kültür kavramları çok bileşenli olgulardır. Dolayısıyla ilerleyen yıllarda disiplinler arası çalışmalarla kavram daha da genişleyecektir.

Kaynakça

Aktan, C. C. & Tutar, H. (2005). Organizasyonlarda kurallar ve kurumlar: Kurumsal kültür. *Editör*: Coşkun Can Aktan, Kurumsal Araştırmalar Serisi: no 3, SPK Yayını, 7-30.

Alvesson, M. (2002). Understanding organizational culture. SAGE Publications.

Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. The Jossey-Bass Busines&Management Series, Jossey-Bass a Wiley Imprint.

Cirnu, D. & Boncea, A. (2010). Enterprise and organizational culture. *Analele Universităţii "Constantin Brâncuşi" din Târgu Jiu*, Seria Economie, Nr. 4/2010, 81-90.

Deal, T. E., ve Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley.

Denison, D. R. & Fey, C. F. (2000). Organizational culture and effectiveness: The case of foreign firms in Russia. SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, 4, 1-53.

Denison, D. R. & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.

Fernandes, P., Pereira, R. & Wiedenhöft, G. (2023). Organizational culture and the individuals' discretionary behaviors at work: A cross-cultural analysis. *Front Sociology*, 8:1190488, 1-13.

Hofstede, G. (1984). Culture's consequences: International differences in work-related values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Jaques, E. (1951). The changing culture of a factory. Tavistock Publications.

Koskinas, I. (2006). Understanding organizational culture. İçinde: Black hats and white hats: The effect of organizational culture and institutional identity on the twenty-third air force. Air University Press, 5-28.

Morgan, G. (1997). Images of organization. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Newman, K. L. & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture source. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, no. 4, 753-779.

O'Reilly, C. A. & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18, 157-200.

Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.

Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24 (4), 570-581.

Puffer, M. S. (1999). Comp USA's CEO James Halpin on technology, rewards, and commitment. *Academy of Management Executive*, 13 (2), 29-36.

Schein, E. H. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2017). Organizatinal culture and leadership. 5th edition. John Wiley & Sons, Inc.

Siehl, C. & Martin, J. D. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12* (2), 52-64.

Sinha, J. B. P. (2008). Culture and organizational behaviour. Sage Publication.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business. New York: McGraw-Hill.

Valeriu, P. & Georgiana, C. (2009). Aspects of organizational culture. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 241-244.

Gazi Kitabevi

Merkez/Mağaza
53. Sokak No: 29
Bahçelievler / ANKARA
Tel : (0 312) 223 77 73 - 223 77 17
info@gazikitabevi.com.tr • www.gazikitabevi.com.tr

ISBN: 978-625-365-655-3

Gazi Kitabevi
Sosyal Bilimler Serisi