

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular II

Editör: Dr. Yasemin GÜLBAHAR



ÖZGÜR
YAYINLARI

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular II

Editör:

Dr. Yasemin GÜLBAHAR



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Güncel Konular II

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR Current Issues II

Editor: Dr. Yasemin GÜLBAHAR

Language: Turkish-English

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-975-447-787-0

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub302>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Gülbahar, Y. (ed) (2023). *Örgütsel Davranış Güncel Konular II*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub302>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Önsöz

Her yaşam bir mimarın ürünü, bir sistemin parçası, bir resmin tamamlayıcısıdır. Tablodaki her bir dokunuş resmin tamamı için küçük ama bütünü için önemli bir görev yerine getirir. Tıpkı örgütsel yaşamda bir bireyin naçizane varlığının örgüt sistemindeki kelebek etkisi ile muazzam sonuçlara ulaşması ve bu küçük sistemin parçası olduğu daha büyük ve karmaşık sosyal ve ekonomik mimarideki etkisi gibi. Tablodaki küçük noktalar görünmeyebilir ama resimdeki katkısı hayranlık oluşturan bir şaheserdir.

Bu başarıya en temel unsur olan bireyin örgütsel sistemdeki katkısı bu noktada yadsınmaz. Bireyin sergileyeceği her bir davranış resmin neye benzeyeceği konusunda fikir verir. Eser bir başarıya dönüşebileceği gibi tozlu raflarda yerini alacak bir hayal kırıklığına da dönüşebilir.

Bu kitap örgütsel davranışta güncel konuların devamı niteliğinde ortaya konulan ikinci çalışmadır ve “**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ Güncel Konular**” kitabı serisinin ikinci eseridir. Bu açıdan örgütsel davranış literatüründe yeni olan konuları kavramsal manada ortaya koyma kapsamında devam niteliğinde bir çalışmadır. Kitap araştırmacı ve yenilikçi akademisyen bölüm yazarlarının teorik sunum ve katkılarını kavramsal ve mesleki deneyim süzgecinden geçirerek ortaya koymaktadır.

Kitap uzun soluklu ve titiz bir emeğin ürünüdür. Örgütsel yaşamı araştıran ve yönetenlere, ayrıca soluyanlara bu kıymetli eserin katkı sağlaması dileğiyle,

Dr. Yasemin GÜLBAHAR

ANKARA, 2023

Preface

Every life is the product of an architect, a part of a system, the complement of a picture. Each touch on the painting performs a small but important task for the whole painting. Just like in organizational life, the humble existence of an individual achieves tremendous results through the butterfly effect in the organizational system and the impact of this small system on the larger and more complex social and economic architecture of which it is a part. Small dots on the painting may not be visible, but their contribution to the painting is an admirable masterpiece.

The contribution of the individual, which is the most fundamental element of this masterpiece, to the organizational system cannot be denied at this point. Each behavior the individual exhibits gives an idea of what the picture will look like. While the work may turn into a masterpiece, it may also turn into a disappointment that will end up on dusty shelves.

This book is the second work produced as a continuation of current issues in organizational behavior and is the second work in the “**ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: Current Issues**” book series. In this respect, it is a continuation study within the scope of conceptually revealing new issues in the organizational behavior literature. The book presents the theoretical presentations and contributions of the department authors, researchers and innovative academics, through the filter of conceptual and professional experience.

The book is the product of long-term and meticulous effort. We hope that this valuable work will contribute to those who research and manage organizational life, as well as those who breathe it,

Yasemin GÜLBAHAR (PhD.)

ANKARA, 2023

İçindekiler

Önsöz	iii
Preface	v

Bölüm 1

İşyerinde Dışlanma	1
<i>İbrahim Yıkılmaz</i>	

Bölüm 2

Afet Yönetiminde Örgütsel Çevikliğin Önemi Üzerine Bir Değerlendirme	19
<i>Gül Bilen</i>	

Bölüm 3

Örgütsel Prososyal Motivasyon ve Davranışlar	39
<i>Gökhan Karadirek</i>	

Bölüm 4

Çalışma Yaşamında Psikopati: Etkileri ve Örgütsel Sonuçları	65
<i>Neslihan Duman</i>	

Bölüm 5

Dijital Liderlik	81
<i>Elif Çelik</i>	

İşyerinde Dışlanma

İbrahim Yıkılmaz¹

Özet

Örgütlerin içinde bulunduğu belirsizlik ve yoğun rekabet ortamı stratejik kaynakları arasında yer alan insan kaynağının etkin ve refahını esas alan konuları ön plana çıkarmaktadır. İnsan kaynağının örgütsel hedeflere bağlı ve örgütsel vatandaşlık davranışı içerisinde pozitif rol davranışı göstererek yaratıcı ve yenilikçi çözümler ortaya koyması örgütlerin rekabet avantajını ve genel performansını doğrudan etkilemektedir. Ancak son dönemde artan rekabet şartları, işgücündeki çeşitlilik ve örgüt ortamındaki rekabet kültürü örgütün sinerjisini bozan yeni bir olgu olarak işyerinde dışlanmayı gündeme getirmektedir. Çalışanın iş ortamında yok sayılması, görmezden gelinmesi, izole edilmesi ve iletişim girişimlerinin açık bir şekilde reddedilmesi olarak gözlemlenen işyerinde dışlanma hem birey hem de örgüt açısından dolaylı ve doğrudan pek çok olumsuz süreci tetiklemektedir. Bireyin psikolojik ve fiziksel sağlığını ve örgütün performansını ve etkinliğine önemli ölçüde zarar vermektedir. Bu noktada doğurduğu olumsuz etkiler açısından gerek üst yönetimin gerekse insan kaynakları profesyonellerinin üzerinde önemle durması gereken bir konudur. Bu kapsamda kitabın bu bölümünde işyerinde dışlanmaya yönelik farkındalığın artırılması adına kavramın kökeni, oluşumuna ilişkin koşullar, bireysel ve örgütsel sonuçları detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Sonuç bölümünde yönetici ve politika belirleyicilere yönelik öneriler paylaşılmıştır. İşyerinde dışlanmaya yönelik alınacak tedbir ve sonuçların başta çalışanın sağlıklı bir örgüt iklimi içerisinde bulunmasına, kişisel iyi oluş haline ve örgütsel çıktılara önemli katkıları olacağı değerlendirilmektedir.

GİRİŞ

İnsanoğlu, etkileşim içerisinde olduğu çevre ile düzenli ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak isteyen sosyal varlıklardır. Bu durum bireyin bir gruba ait olma ihtiyacının, doğuştan gelen bir eğilim olması ile yakında ilişkilidir (Pelliccio, 2018: 1). Bireylerin diğer bireylerle yakın ilişki tesis etmeleri aynı

1 Dr. Kocaeli Üni., İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon ABD.,
ibrahimyklmz@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-1051-0886>

zamanda diğerleri tarafından istekli bir şekilde tanınmaları ve gruba davet edilmeleri isteğini de doğurmaktadır (Leary, 2005: 4). Bu durumun tersi olarak bir gruba kabul edilmeme veya mensubu olmanın hoş karşılanmadığı durumlarda yani bireyin grup dışına itilmesi veya grup dışında bırakılması literatürde oldukça üzerinde durulan bir konu olmuştur. Kuramsal düzeyde bireylerin bir gruptan dışlanması, yok sayılması veya grup dışında kalmaya zorlanmasının bireyler üzerinde oldukça yıkıcı etkileri tetiklediği ampirik olarak ifade edilmektedir. Bireyin dışlanmaya ilişkin negatif deneyimlerine ilişkin çalışmaların 1990'lı yıllardan itibaren ivme kazandığı, sadece bireyler özelinde değil grup dinamizmine sahip diğer hayvanlarda da gözlemlendiği paylaşılmaktadır (Kaya, 2012, s. 1; Williams ve Nida, 2017, s. 11).

Sosyal bir ortam olan işyerinde dışlanma ise, çalışanlar arası ilişkiler zemininde önemli bir konudur. Çalışanın örgüt ortamındaki etkileşimi içerisinde dışlanması ve grup dinamikleri içerisinde yer almaması olarak tanımlanan işyerinde dışlanma (Ferris vd., 2008, s. 1348) hem birey hem de örgüt açısından oldukça kritik etkileri olan bir deneyimdir. İşyerinde dışlanma çalışanın sosyal olarak örgüt içi gruplardan ayrı tutulması, dahil olma girişimlerinin görmezden gelinmesi, açık bir şekilde yok sayma, bilinçli bir şekilde diğer kişi veya kişilerce izole edilme gibi davranışlar çerçevesinde görülebilir (Williams, 2007). Bazı durumlarda ise sözlü veya fiziksel bir takım saldırıların gözlemlenebilmesi adına kolay bir şekilde tespit edilebilir. Ancak bazı durumlarda ise dışlanmanın oluşumuna katkı sağlayan aktörlerin inkar etme eğilimi sebebiyle kolay bir şekilde ispat edilemeyebilir. Mevcut davranışın bir işyerinde dışlanma olmadığını, ilgisizlik veya yoğun iş temposu içerisinde deneyimlenen baskı ve dalgınlık sebebiyle olduğunu, kasıtlı bir davranış motivasyonunun olmadığı ifade edebilir. Bu tarz durumlarda işyerinde dışlanmanın ve buna zemin hazırlayan örgütsel şartların tayini, tespiti ve önlenmesine ilişkin farkındalığın oluşması güçleşir (Gültaş, 2019, s. 51).

İşyerinde dışlanmanın oluşumunda bireysel ve örgütsel bir takım hususlar ön plana çıkmaktadır. Ferris ve arkadaşları (2008) çalışanın kişilik özellikleri (farklı yaş grubuna dahil olması, etnik kökeni veya cinsiyeti) ve örgütsel dinamiklerin (yoğun rekabet baskısı, örgüt içi güç mücadeleleri veya örgüt içerisinde adam kayırma) işyerinde dışlanma deneyimlenmesinde etkili olduğuna vurgu yapmaktadır. İşyerinde dışlanmanın bireysel ve örgütsel düzeyde doğrudan ve dolaylı olarak pek çok olumsuz sonuçları bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmanın hem bireyler hem de bir bütün olarak örgüt üzerinde zararlı etkileri olabilir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanlar yüksek oranda kaygı ve öfke (Ferris vd., 2008; Bilal vd., 2020), uyku problemi (Waldeck vd., 2020), psikolojik sıkıntı (Wu vd., 2012; Scott

vd., 2015) depresif bir ruh hali, yüksek stres ve iş baskısı ve duygusal tükenme hissetmektedirler (Sarfraz vd., 2019; Choi, 2019; Qian vd., 2019; Anjum vd., 2020). Örgütsel düzeyde ise düşük iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık (Lyu ve Zhu, 2019; Eickholt ve Goodboy, 2017), işten ayrılma eğilimi (Fiset vd., 2017; Vui-Yee ve Yen-Hwa, 2020), üretim karşısı iş davranışları ve örgütsel hedef ve normlardan sapmaya (Ali ve Johl, 2020; Shafique vd., 2020), düşük örgütsel vatandaşlık davranışı (Choi, 2020; Chung, 2015, s. 2017). Yenilikçi iş ve çözümlerin ortaya koyulması, sürdürülebilir rekabet avantajını sektöre uğratmaktadır (Chenji ve Sode, 2019; Tu vd. 2019). Doğurduğu olumsuz sonuçlar nedeniyle örgütsel dışlanmanın sebep ve sonuçlarının anlaşılması ve uygun stratejilerin benimsenmesi suretiyle deneyimlenmesinin önüne geçilmesi adına örgütsel dışlanma kavramı, ortaya çıkışı, temelleri, nedenleri ve sonuçları birikmiş literatür kapsamında detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

1. İşyerinde Dışlanmanın Kavramsal Çerçevesi

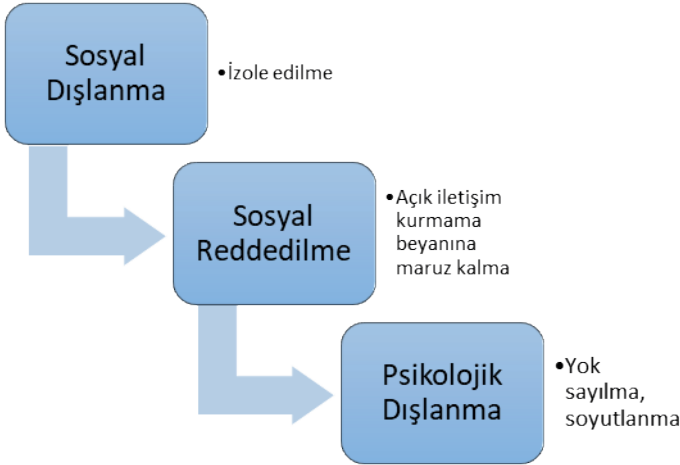
1.1. Dışlanma ve İşyerinde Dışlanma Kavramları

Dışlama şekilleri, toplumsal düzenin tesisi, sosyal sapkının önlenmesi, çeşitli düzeyde iç ve dış grupların güç ilişkilerinde ön plana çıkması gibi pek çok maksatla kullanılmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde Almanların toplumsal düzeni bozan mensuplarını sürgün etmesi, Çin’de cezai bir uygulama olarak sürgün gibi (Pelliccio, 2018, s. 12) bireylerin belirli ölçüde toplumsal bir normdan uzaklaşması adına deneyimledikleri bir çeşit tedbiri veya belirli durumlarda cezai uygulamadır.

Literatürde dışlanma bireyin reddedilmesi, çemberin dışına itilmesi, izolasyona maruz kalması, terk edilmesi ve sosyal olarak dışlanması gibi çeşitli kavramlarla birlikte anılmaktadır (Mlika vd., 2017, s. 398). Bu tanımlardan hareketle dışlanma çalışanın grup içi bir diğer aktör veya aktörler tarafından görmezden gelinerek, yok sayılmasıdır (Greenberg ve Edwards, 2009, s. 250). Çalışanlar grup dinamikleri içerisinde etkileşim kurdukları çevre ile uyum içinde olmak ve grup normlarına boyun eğme eğilimi gösterirler. Grup beklentileri veya normlarına aykırı hareketler çalışanın reddedilmesine ve dışlanmasına zemin hazırlar (Williams, 2002, s. 65). Bu durumda çalışan kasıtlı olarak diğer grup üyesi veya üyelerince dikkate alınmaz ve grup dışına itilir (Gruter ve Masters 1986, s. 150; Sommer vd., 2001, s. 229).

Literatürde dışlanma konusuna ilişkin çalışmalar incelendiğinde (Blackhart vd., 2009; Ferris vd., 2008; Leary, 2005; Oaten vd., 2008; Robinson, O’Reilly ve Wang, 2013) bireylerin grup dışına itilmesinde 3 farklı stratejiden sosyal dışlanma (social exclusion), sosyal reddedilme (social

rejection) ve psikolojik dışlanma (ostracism) faydalandığı görülmektedir. Ancak Şekil 1'de paylaşılan üç stratejinin birbirinden çok farklı noktalara işaret ettiği konusunda henüz bir fikir birliği olmadığı da açıktır (Ferris vd., 2008, Oaten vd., 2008).



Şekil 1: Dışlanma Yaklaşımları

Dışlanma sürecinde grup üyesinin veya üyelerinin benimsediği stratejilerden ilki Sosyal dışlanmadır. *Sosyal dışlanma'da* bireyin izole edilmesi, ayrı tutulması ve etkileşim kurduğu grup veya kitle ile arasına mesafe konarak yalnız bırakılması söz konusudur (Twenge vd., 2001). Sosyal dışlanmada birey etkileşim içerisinde bulunduğu unsurların belirlenen, zorunlu veya sosyal faaliyetlerine dahil olması kısmen veya tamamen engellenir ve bireyin sosyalleşme sürecinde bir kırılma yaratılır (Silver, 2007, s. 15). Blackhart vd. (2009) bireyin sosyal dışlanma sürecinde açık bir şekilde yalnız bırakılması ve sosyal ilişki kurmaya ilişkin girişimlerinin cevapsız bırakılması süreci olduğuna işaret etmektedir. Bireyin bu sosyal ilişki tesis etme süreci sadece yakın iş arkadaşları özelinde kalmamakta, belirli durumlarda örgüt dışından bir unsur olarak müşteri veya diğer birimlerde yer alan bir yönetici tarafından da çalışan üzerinde sosyal dışlanma uygulanabilmektedir (Baykoca, 2021, s. 22). Dışlanma sürecinde bir diğer strateji *sosyal reddetme*'dir. Williams (2007) Sosyal reddetmeyi bireyin/grubun temas halinde olduğu bir diğer grup/bireyin karakteristik bir takım özelliklerinden veya normlarından farklı bir takım özelliklere veya normlara sahip olması, farklılık veya eksiklik durumunun yarattığı etki ile bireye mesafeli ve hoşlanılmayan bir kimse olarak açık bir şekilde iletişim

sürecine girilmemesini ifade eden bir sosyal olgu olarak ele almaktadır. Dışlanmada birey belirli koşullarda dolaylı, doğrudan veya kapalı bir davranış seti çerçevesinde maruz kalırken, sosyal reddetmede bireyin açık bir şekilde iletişim ve temas kurma beklentisi engellenmektedir (Kılıç, 2019, s. 28). Molden vd. (2009) reddedilme durumundaki olumsuz deneyimin kaynağının iletişim ve temas kurma girişimine karşın açık bir olumsuz bariyerin varlığı olduğunu paylaşmaktadır. Sosyal reddedilme durumunda bireyin açık bir etkileşim kurma girişimine karşın, diğer kişi veya grupların sosyal bir bağ oluşumuna ket vurmaları deneyimlenen olumsuz durumunun temel dinamiğini oluşturmaktadır (Güneş, 2022, s. 46). Üçüncü dışlanma stratejisi ise *Psikolojik dışlanma*'dır. Psikolojik dışlanmada birey diğer grup veya grup üyeleri tarafından belirli bir nedene dayanmadan soyutlanması veya göz ardı edilmesi sürecini ifade etmektedir (Williams ve Zadro, 2001, s. 21-22). Belirli bir nedene dayanmadan bireyin dışlanması, belirli bir süre sonra kendisine diğer birey veya grupların yaklaşımını rasyonel bir temele dayanmadan yani kendisine yapılanları anlamlandıramadığından doğrudan kendisinden uzak durulma ve yok sayılma hissi olarak değerlendirilmektedir (Williams vd., 2002).

Sosyal bir ortam, grup dinamikleri ve iletişim ilişkileri üzerine inşa edilen örgüt ortamında bireyin dışlanmaya maruz kalması ise "*işyerinde dışlanma*" olarak tanımlanmaktadır (Erer, 2021, s. 238). Ferris vd., (2008, s. 1350) örgütsel dışlanmayı bireyin iş çevresi içerisinde diğer iş arkadaşları veya iş grupları tarafından göz ardı edilmesi ve yok sayılması olarak ele alınmaktadır. Çalışanın iş yeri kaynaklı olumsuz deneyimleri arasında yer alan *işyerinde dışlanma*, örgüt içindeki konumunu olumsuz bir şekilde etkilemektedir (Hitlan vd., 2006), Örneğin diğerleri hakkında bilgi uçurma davranışı içerisine giren çalışanlar dışlanma neticesinde mevcut konumlarını kaybedebilirler. Örgüt içerisindeki kendilerine yönelik gözlemlerde bu tarz örgüt içi bilgi transferine yöneldiklerinde kronik sorunlu çalışanlar olarak tanımlanmaktadır, örgütteki bilgi kaynaklarından ve iş arkadaşlarından uzaklaştırılarak örgütten dışlanmaktadır (Bilen, 2023, s. 61).

Çalışanın örgüt içerisinde İşyerinde dışlanma deneyimlemesi, "*ait olma, kontrol, benlik saygısı ve varoluş duygusu*" gibi temel ihtiyaçlarını önemli ölçüde olumsuz yönde etkilemektedir (Yıldız ve Develi, 2018, s. 142). Diğer çalışanlar tarafından dışlanmaları neticesinde ilk olarak bir örgütün önemli bir dinamiği olan ait olma duygusu sekteye uğramaktadır. Yine diğerleri tarafından dışlanmaları, bilgi ve destek noktasında yalnız hissetmeleri sürekli kontrol odaklı davranışlarına ve diğerleri tarafından gereken saygıyı görmedikleri içinde öz saygı ve düşük varoluş hissiyatı içine girerler. Bu durumlar çalışanın temel ihtiyaçlarının karşılanmasını önemli ölçüde azaltır.

Robinson vd. (2013), örgütlerde dışlanmada 3 temel özelliğe vurgu yapmaktadır. Çalışanın dışlanmasında gerekçeli bir sebebin olmaması bu özelliklerin başında gelmektedir. İkinci olarak örgütsel dışlanma örgüt içerisindeki bir takım sosyal normlara bağlı olarak gerçekleşmektedir. Üçüncü olarak örgütsel dışlanmada en yaygın deneyimlenen dışlama stratejisi ise sınırlı düzeyde ilgi ile ihmal etme davranışıdır (Wang, 2014, s. 5-6). Bu üç özellik çerçevesinde çalışanın örgütsel dışlanmaya maruz kalması, hem birey hem de örgüt açısından pek çok olumsuz gelişmeyi tetiklemektedir. Çalışan bu olumsuz iş yeri deneyimine uzun dönemli maruz kaldığında işten ayrılmak yada fiziksel saldırganlık içeren bir tutum takınabilir, sessiz kalarak içine kapanabilir veya pozitif bir strateji ile mağduriyetine rağmen sorumluluk ve hedeflerine bağlı kalarak kendini ve iş pratiğini geliştirebilir (Tutar vd., 2021, ss. 332-333).

1.2. İşyerinde Dışlanmanın Nedenleri

Birlikmiş literatür işyerinde dışlanmanın oluşumuna zemin hazırlayan pek çok çeşitli unsurun yer aldığı konu edinmektedir. Bazı durumlarda bir tek sebep işyerinde dışlanmanın oluşumuna neden olurken, bazı örgütlerde çeşitli sebeplerin aynı örgüt ortamında buluşması ile çalışanın dışlanmaya maruz kaldığı görülmektedir. İşyerinde dışlanmanın çalışan tarafından algılanması, boyutunun göreceli olması ve uygulayıcıların bunu reddetmesi gibi pek çok bileşen işyerinde dışlanmanın nedenlerini çeşitlendirmektedir. Bu öncüllerin belirlenmesi ile gerek örgüt performansı gerekse çalışanın bireysel ve iş ortamındaki iyi oluş halini tehlikeye sokan pek çok olumsuz işyeri deneyiminin önlenmesini mümkün kılacaktır (Karakulle, 2021, s. 125; Wu vd., 2011, s. 24). Bu kapsamda işyerinde dışlanmanın oluşumuna zemin hazırlayan bireysel ve örgütsel nedenler detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

1.2.1. Bireysel Nedenler

Sosyal bir birim olan iş ortamı, farklı kişilik özelliklerine sahip çalışanlardan oluşmaktadır. Rollerini itibari ile birbirinden farklı olan çalışan ve yönetici, bu özelliklerine göre farklı tutum ve davranışlar sergilemektedir. Çalışan ve örgüt ortamındaki sosyal dinamikler arasındaki etkileşimde yalnız kalma veya dışarı itilme olumsuz iş yeri deneyimi olarak işyerinde dışlanma, doğal olarak kişilik özelliklerinden etkilenebilmektedir. Örneğin bazı çalışanların uyumlu ve ılımlı yaklaşımları, onların grup içi ve grup dışı etkileşimlerinde işyerinde dışlanma deneyimlerini azaltabilir. Nitekim bu özellikte bir çalışanın genellikle iletişimi güçlü, kibar ve empati yeteneği yüksek davranışları olası bir çatışma veya olumsuz bir izlemin oluşmasını engelleyecektir. Bu durum

bireyin işyerinde dışlanma deneyimi veya dışlayan taraf olma eğilimleri oldukça düşük orana sahip olacaktır (Karakulle, 2021, s. 125-126).

Çalışanın bireysel özelliklerinden deneyime açıklık, uyumluluk, vicdanlılık, dışadönüklük (Hitlan ve Noel, 2009) gibi özelliklerinin işyerinde dışlanma deneyimleme durumunu etkilediği ifade edilmektedir. Uyumlu, dışadönük bireyler ya da deneyime açık bireyler işyerinde dışlanma deneyimlediklerinde diğerlerine nazaran daha düşük oranda olumsuz etkilenmekte ve işyerinde üretim karşıtı iş ve sapkın hareketler sergilemekten kaçınılmaktadırlar. Yine kişilik özellikleri açısından dayanıklı ve stresle mücadele kapasitesi yüksek kişiler görece daha az dışlanma deneyimleme eğilimi içerisindedirler (Jiang vd., 2021). Çalışanların politik yetenekleri, yani sosyal ve iletişim temelli etkileşimlerinde koşulları doğru bir şekilde analiz ederek durumun gereklerine göre hareket edenlerin dışlanma deneyimlemelerinin görece düşük olacağı değerlendirilmektedir (Ali ve Johl, 2020; Yang ve Treadway, 2018). Yine dışlanma deneyimine ilişkin durumun farkındalığında kişisel özellikler ve farklılıklar belirleyici olmakta, bazı çalışanlar işyerinde dışlanmaya yönelik durumun farkına varırken bazıları aynı derecede doğru bir değerlendirme yapamadıkları da olmaktadır. Yani bazı çalışanlar deneyimledikleri dışlanmanın farkında olmayabilirler (Elmas, 2018: 46).

1.2.2. Örgütsel Nedenler

Örgüt çalışanlardan oluşan sosyal bir ortamı ifade etmektedir. Belirli bir amaç etrafında bir araya gelmiş bireylerden oluşan bu sosyal ortamında bireylerin davranışları üzerinde grup dinamikleri açısından etkisi bulunmaktadır. Özellikle işletme ortamında yoğun rekabet iklimi içerisinde örgütsel amaçlara bağlılık, yüksek performans kriterleri, yönetici-çalışan çatışma iklimi ve çalışanlar arasında kısıtlı kaynak paylaşımına bağlı kıskançlık gibi unsurlar işyerinde dışlanmanın deneyimlenmesine zemin hazırlamaktadır (Kwan vd, 2022, s. 5). İşyerinde dışlanmanın bir grup veya bireyin diğerini cezalandırma gibi yaklaşımlarından çok, diğer çalışanların örgütün iş süreçleri içerisinde mevcut sorumluluk ve görevlerine odaklanmalarından kaynaklandığı paylaşılmaktadır (Ferris vd., 2008, s. 1349). Özellikle çalışan-yönetici etkileşimi içerisinde farklı rollerde yer alan bireyin bir diğerini etkileme noktasındaki çabalarının içerisinde, diğerini görmezden gelme veya yardım etme konusunda çekimser kalması gibi politik taktikleri benimsemesi işyerinde dışlanmanın deneyimlenmesinde etkili bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Hitlan vd., 2006, s. 57). Yine çalışanlar kendileri ile benzer davranış ve anlayışa sahip diğer çalışanlarla etkileşim içerisinde bulunmayı, farklı ve grup normları dışında hareket etmeyi seçen bireylerden daha fazla tercih edebilmektedirler. Bu noktada değer, anlayış ve

gündelik yaşam rutininden farklı bir eğilim içerisinde olanları dışlama eylemi içerisine girerler (Jackson vd., 2006, s. 1327). Dolayısıyla, grup içerisinde bir çalışanın grubun genel kabulleri ve davranış setlerinden farklı hareket etmesi bir tehdit unsuru olarak algılanır, bu farklı eğilimler içerisinde olan bireyin kabul ve inanışlarını değersiz kılacak şekilde sosyal ortama kabulü engellenir (Chen, 2018, ss. 10-11). Bu gibi özellikler ve örgüt kültürü içerisindeki yerleşmiş kabuller başta örgüte yeni gelenler olmak üzere, ön plana çıkmaya çalışan bireylerin dışlanmasına zemin hazırlar.

Çalışanın işyerinde dışlanma deneyimlemesine zemin hazırlayan örgüt kaynaklı diğer unsurlar arasında işbirliği yerine rekabet temelli hedef odaklı bir örgüt kültürü, ortak bir dil ve anlayışın eksik olması ve geleneksel iş yapış şekline göre yani yüz yüze iş yapma deneyiminden farklı iş süreçlerine sahip örgütlerde daha fazla işyerinde dışlanma deneyimlendiği paylaşılmaktadır (Liu vd., 2021, s. 86).

1.3. Örgütsel Dışlanmanın Örgütsel Açıdan Önemi

Örgütler temelde belirli bir amaca ulaşmak üzere bire araya gelmiş, belirli işbölümü ve kaynak tahsisi ile uyumlu bir şekilde işlemesi gereken sosyal birimlerdir. Bu noktada etkileşim içerisinde olan her bir unsur veya çalışanın, değer üretme noktasında tüm enerji ve kaynaklarını yönlendirmesi yani işe aidiyeti önemli bir rol üstlenmektedir. Ancak örgütsel ve bireysel bazı özellikler çalışanın işyerinde dışlanma deneyimlemesine sebebiyet verdiğinde çoğunlukla çalışan üretim karşıtı iş davranışları sergileme ve örgütsel performansa aktif katkı sağlamaktan uzaklaşmaktadır (Tutar vd, 2021, s. 332).

Stratejik bir kaynak olarak insan kaynağı, rekabetin ve belirsizliğin arttığı günümüz örgüt ortamında her geçen gün daha da belirleyici bir unsur haline gelmektedir (Boon vd., 2018, s. 34). Bu kaynağın örgüt içerisinde iş tatmini ve işe adanmışlık içerisinde faaliyette bulunması, örgütün kaliteli hizmet sunması ve rekabet üstünlüğü elde etmesinde örgütsel dışlanmanın engellenmesi ve proaktif bir takım uygulamaları çalışanların uyumlu bir şekilde çalışması önemli katkı sağlayacaktır (Karakulle, 2021, s. 129; Hitlan vd, 2006, s. 65).

1.4. Örgütsel Dışlanmanın Sonuçları

İşyerinde dışlanmanın bireyler ve örgütsel dinamikler üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Bu kapsamda literatürde ampirik olarak ortaya konan çalışmalardan ulaşılanlar çerçevesinde bazıları şekil 2'de toplu bir şekilde sunulmuştur.



Şekil 2: İşyerinde Dışlanmanın Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İşyerinde dışlanmanın bireyler üzerinde hem psikolojik hem de fizyolojik pek çok etkisi bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanlar yüksek oranda kaygı ve öfke seviyesine sahip olmaktadır (Ferris vd., 2008; Bilal vd., 2020). Ayrıca işlerine karşı düşük ilgi, mutsuzluk ve çaresizlik durumlarına bağlı olarak psikolojik sıkıntı ve kötü düzeyde ruhsal sağlık düzeyi deneyimlemektedirler (Wu vd., 2012; Scott vd., 2015). Diğerleri tarafından dışlanmanın yarattığı olumsuz örgüt ikliminde depresif bir ruh hali, yüksek stres ve iş baskısı hissetmektedirler (Sarfraz vd., 2019; Choi, 2019). Çalışanların bu deneyimleri günümüz örgütlerinin önemli bir sorunu olan duygusal tükenme ve tükenmişlik sendromununun deneyimlenmesine de sebebiyet vermektedir (Qian vd., 2019; Anjum vd., 2020).

İşyerinde dışlanma çalışanların psikolojik sağlıklarının yanında fizyolojik olarakta oldukça olumsuz etkiler yaratmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanların uyku problemleri yaşadıkları (Pereira vd., 2013; Waldeck vd., 2020) paylaşılmaktadır. Yine çalışanların iş ve yaşam dengesi içerisinde farklı rollerinin gerektirdiği yer ve zamanda gerekli davranışları sergilemelerinde uyum problemi yaşadıkları görülmektedir. Özellikle iş

sonrası süreçte işten ayrılma, işyerinde dışlanmanın yarattığı etkiden soyutlanma ve diğer rollerin gereklerine odaklanmada sorun yaşadıkları paylaşılmaktadır (Chen ve Li, 2019). Ayrıca aile yaşamlarında gerekli sorumluluklarını yerine getirmekte tükenen kaynakları nedeniyle ailesel sorunlar yaşadıkları paylaşılmaktadır (Thompson vd., 2020).

Çalışanların yüksek düzeyde işyerinde dışlanma deneyimlemesi örgütsel çıktılar ve dinamikler üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Örgütlerin hedeflerine ulaşmasında çalışanların örgütsel bağlılığı ve yaptıkları işten memnuniyet duymaları önemli bir etkidir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanların oldukça düşük iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık deneyimledikleri paylaşılmaktadır (Lyu ve Zhu, 2019; O'Reilly vd., 2014; Eickholt ve Goodboy, 2017). İşyerindeki normlara uyumda, pozitif rol davranışı sergileyerek iş süreçlerine katkı sağlamada çalışanın motivasyonunu düşürmekte ve çoğunlukla çekimser davranışlar içerisine girmesine neden olmaktadır (O'Reilly vd., 2014). Çalışanın işten ayrılma niyetini yükseltmektedir (Fiset vd., 2017; Lyu ve Zhu, 2019; Vui-Yee ve Yen-Hwa, 2020). Bu durum örgüt için oldukça önemli bir probleme işaret etmektedir. Nitekim örgüt ortamında işlerin uygun ve verimli bir şekilde yürütülmesinde oldukça yetkin çalışanların kaybedilmesi, örgütün rekabet yeteneğine ve sürdürülebilir performansına zarar vermektedir.

İşyerinde dışlanmanın örgütsel etkileri arasında oldukça yıkıcı sonuçlarda bulunmaktadır. İşyerinde dışlanmaya maruz kalmış çalışanlar üretim karşıtı iş davranışları içerisine girmekte, örgütsel hedef ve normlardan sapmaya neden olacak olumsuz davranışlar sergilemektedirler (Ali ve Johl, 2020; Chung ve Yang, 2017; Jiang vd., 2021; Shafique vd., 2020; Yang ve Treadway, 2018). Özellikle örgütsel vatandaşlık davranışlarında ortaya çıkan azalma örgütlerde çalışan-işyeri deneyimine zarar vermektedir (Anjum vd., 2021; Choi, 2020; Chung, 2015, 2017). Nitekim işyerinde dışlanma başta çalışanların yenilikçi iş ve çözümlerin ortaya koyulmasını, sürdürülebilir rekabet avantajını sekteye uğratmaktadır (Chenji ve Sode, 2019; Kwan vd., 2018; Tu vd., 2019; Li ve Tian, 2016; Wu vd., 2019). Özellikle hizmet sektöründe ortaya konan performansın doğrudan müşteri deneyimine yansıdığı alanlarda önemli oranda performans düşüklüğüne ve niteliksiz hizmet sunumuna neden olduğu paylaşılmaktadır (Haldorai vd., 2020; Leung vd., 2011). Ayrıca örgütlerin genel performanslarını ve çalışanların verimliliğini düşürmektedir (Anjum ve Ming, 2018; Anjum vd., 2018).

Görüldüğü gibi işyerinde dışlanma hem çalışan hem de örgüt üzerinde dolaylı ve doğrudan pek çok olumsuz süreci tetiklemektedir. Dolayısıyla böylesine kritik bir konuya yönelik farkındalığın ve alınacak tedbirlerin

sayısının artması, hem bireyin hem de örgütlerin sürdürülebilir refahı ve etkinliği açısından kritik rol oynamaktadır.

SONUÇ

Yoğun rekabet ortamı ve çeşitlenen müşteri beklentileri örgütlerin hizmet ve mal sunumunda kritik bir rol üstlenen çalışanların stratejik konumunu daha da arttırmaktadır. Çalışanların örgüt ortamında iş doyumuna ulaşmış, örgütsel bağlılığı yüksek ve örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde örgütün hedeflerine yönelik tüm çabalarını yönlendirmesi konusu üst yönetimde yer alan ve rekabet avantajını sürdürülebilir kılmaya çalışan tüm yöneticilerin ajandasında ilk sıralarda yer almaktadır. Bu noktada çalışanların bir uyum ve sinerji içinde hareket etmesi, örgüt iklimi içerisinde birbirini destekleyen ve örgütsel amaca giden yolda bir bütün olarak hareket etmesi örgütsel performansı doğrudan etkileyen bir konudur. Ancak son dönemde adından sıklıkla bahsettiren ve örgütte etkinlik ve verimliliği tehdit ederken, çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığını da önemli ölçüde olumsuz etkileyen işyerinde dışlanma olgusu, özellikle rekabetin daha da yoğunlaşması ile beraber önemli bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. İşyerinde dışlanma çalışanların diğer bir grup tarafından yok sayılması, iletişim beklentisinin açık bir şekilde engellenmesi ve izole edilmesi şeklinde gözlemlenmektedir. İşyerinde dışlanmaya maruz kalan çalışanın iş tatmini, verimliliği, işe bağlılığı ve yaratıcılığı azalırken üretim karşıtı iş davranışları ve sabotaj eğilimi, uykusuzluk, ailevi sorunları artmaktadır. Bu şekilde örgüt ve birey üzerinde oldukça geniş bir ölçekte çalışanlara zarar veren bir işyeri olumsuz deneyimine yönelik farkındalığın artması ve gerekli tedbirlerin alınması örgütün yaşam döngüsüne ve performansına katkıda bulunacaktır.

İşyerinde dışlanmanın yarattığı olumsuz etkilerin azaltılmasında çalışan-örgüt uyumunun artırılması ve örgüt ikliminin destekleyici ve paylaşımcı bir kimliğe sahip olması önemli bir faktördür. Bu noktada öncelikle üst yönetimin işyerinde dışlanmanın zararlarına ilişkin farkındalığının artırılması ile beraber belirlenen politikaya uygun olarak, İnsan Kaynakları Departmanı örgüt kültürü ve ikliminin dönüşümüne ilişkin gerekli tedbirleri almalıdır. Bu tedbirler içerisinde eğitim, örgüt içi drama çalışmaları ve sürekli bir iletişim ve geri besleme mekanizmasının tesisi yer almalıdır. Eğitimler ve drama kapsamında örgütte istenilen davranış değişikliğinin tesisinde hem görsel hem de uygulamalı olarak ne olduğu etkin bir şekilde çalışanlara aktarılacak ve çalışanlar eksikliklerini yaşayarak göreceklendir. Yine etkin bir yatay ve dikey iletişim mekanizması ile özellikle işyerinde dışlanma deneyimleyen ancak bunun farkında olmayan çalışanlar dahil tespit edilebilir ve işyerinde dışlanmanın örgütsel paylaşılan bir davranış olması engellenebilir. Ayrıca

örgütte paylaşılan değer noktasında sonuç ve işi odaklayan anlayış yerine insanı ve birlik ruhunu öncülleyen bir yönetim anlayışının tesisi de önemli katkılar sunacaktır.

Örgütlerin sürdürülebilir yönetim uygulamaları ve yüksek performansla iş süreçlerine devam etmelerinde insan kaynağının stratejik önemi tartışılmaz bir noktadır. Buradan hareketle gerek politika belirleyicilerin gerekse üst yönetimin işyerinde dışlanmanın önlenmesi adına gerekli adımları atmalarının hem örgütün etkinlik ve verimliliği hem de çalışanın örgüt içi ve dışındaki yaşamına ilişkin refahında önemli katkılar sağlayacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Ali, K., & Johl, S. K. (2020). Impact of nurse supervisor on social exclusion and counterproductive behaviour of employees. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1-18.
- Anjum, A., & Ming, X. (2018). Combating toxic workplace environment: An empirical study in the context of Pakistan. *Journal of Modelling in Management*, 13(3), 675-697.
- Anjum, A., Ming, X., Siddiqi, A. F., & Rasool, S. F. (2018). An empirical study analyzing job productivity in toxic workplace environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(5), 1-15.
- Anjum, M. A., Liang, D., Durrani, D. K., & Parvez, A. (2020). Workplace mistreatment and emotional exhaustion: The interaction effects of self-compassion. *Current Psychology*, 1-12.
- Baykoca, R. Z. Ç. & Sezgin, E. E. (2021). Hastane çalışanlarının işyerinde dışlanma algıları ile çalışan sessizliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7 (3) , 505-519
- Bilal, A. R., Fatima, T., & Imran, M. K. (2020). Why ostracized full-time faculty should not be labeled as “low performer”? A qualitative insight from higher education in Pakistan. *Journal of Applied Research in Higher Education*, 12(5), 805-827.
- Bilen, G. (2023). Whistleblowing in Working Life. In: Gülbahar, Y. (ed.), Organizational behaviour: Current issues. (ss. 43-74), Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c569>
- Blackhart, G. G., Nelson, B. C., Knowles, M. L. & Baumeister, R. F. (2009). Rejection elicits emotional reaction but neither causes immediate distress nor lowers self-esteem: A Meta-analytic review of 192 studies on social exclusion. *Personality and Social Psychology Review*, 13, 269-309.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Chen, M. (2018). Contrasting workplace ostracism and workplace incivility via observer reactions. (Doctoral Dissertation), The Pennsylvania State University, Pennsylvania.
- Chen, Y., & Li, S. (2019). The relationship between workplace ostracism and sleep quality: A mediated moderation model. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-13.
- Chenji, K., & Sode, R. (2019). Workplace ostracism and employee creativity: Role of defensive silence and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 51(6), 360-370.

- Choi, Y. (2019). The moderating effect of leader member exchange on the relationship between workplace ostracism and psychological distress. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 11(2), 146–158.
- Choi, Y. (2020). A study of the influence of workplace ostracism on employees' performance: Moderating effect of perceived organizational support. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(3), 333–345.
- Chung, Y. W. (2015). The mediating effects of organizational conflict on the relationships between workplace ostracism with in-role behavior and organizational citizenship behavior. *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 366–385.
- Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328–349.
- Chung, Y. W., & Yang, J. Y. (2017). The mediating effects of organization-based self-esteem for the relationship between workplace ostracism and workplace behaviors. *Baltic Journal of Management*, 12(2), 255–270.
- Eickholt, M. S., & Goodboy, A. K. (2017). Investment model predictions of workplace ostracism on K-12 teachers' commitment to their schools and the profession of teaching. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(2), 139–157.
- Elmas, T. (2018). Karanlık üçlü ve örgütsel dışlanma arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Erer, B. (2021). Örgütsel dışlanma algısının işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(1), 236-256.
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366
- Fiset, J., Al Hajj, R., & Vongas, J. G. (2017). Workplace ostracism seen through the lens of power. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-19.
- Greenberg, J. & Edwards, M. S. (2009). Voice and silence in organizations. Emerald Group Publishing.
- Gruter, M. & Masters, R. D. (1986). Ostracism as a social and biological phenomenon: An introduction. *Ethology and Sociobiology*, 7(3-4), 149-158
- Güneş, A. Ç. (2022). Kurumsallaşma düzeyinin örgütsel dışlanma üzerine etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Haldorai, K., Kim, W. G., Phetvaroon, K., & Li, J. (2020). Left out of the office “tribe”: The influence of workplace ostracism on employee work enga-

- gement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(8), 2717–2735.
- Hitlan, R. T., Clifton, R.J., & DeSoto, M. C. (2006). Perceived exclusion in the workplace: The moderating effects of gender on work-related attitudes and psychological health. *North American Journal of Psychology*, 8, 217-236.
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T., & Zárate, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10(1), 56.
- Jackson, M. F., Barth, J. M., Powell, N., & Lochman, J. E. (2006). Classroom contextual effects of race on children's peer nominations. *Child Development*, 77(5), 1325-1337.
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., & Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358–371.
- Karakulle, İ. (2021). “Ben de buradayım” Çoğunluğun içinde kaybolma: Örgütsel dışlanma. (Ed: Üstün F. ve Koca Ballı İ.), Örgütsel Davranış (121-140), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kılıç, Ş. Ö. (2019). Topluluk duygusu ve örgütsel dışlanmanın işten ayrılma niyetine etkisi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaşî Veli Üniversitesi.
- Kwan, H. K., Li, M., Wu, X., & Xu, X. (2022). The need to belong: how to reduce workplace ostracism: 归属感的需求: 如何减少职场排斥?. *The Service Industries Journal*, 42(9-10), 716-737.
- Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology*, 103 (12), 1358–1366.
- Leary, M. R. (2005). *Varieties of interpersonal rejection*. In K. D. Williams, J. P. Forgas, & W. V. Hippel (Eds.), *The social outcast* (pp. 35– 51). New York: Psychology Press.
- Leung, A. S. M., Wu, L. Z., Chen, Y. Y., & Young, M. N. (2011). The impact of workplace ostracism in service organizations. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 836–844.
- Li, C.-E., & Tian, Y.-Z. (2016). Influence of workplace ostracism on employee voice behavior. *American Journal of Mathematical and Management Sciences*, 35(4), 281–296.
- Liu, C., Yang, J., Gu, X. (2021). *Antecedents of Workplace Ostracism*. In: Liu, C., Ma, J. (eds) *Workplace Ostracism*. Palgrave Explorations in Workplace Stigma. Palgrave Macmillan, Cham.

- Lyu, Y., & Zhu, H. (2019). The predictive effects of workplace ostracism on employee attitudes: A job Embeddedness perspective. *Journal of Business Ethics*, 158(4), 1083–1095.
- Mlika, M., Khelil, M. B., & Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and health at work*, 8(4), 398-401.
- Molden, D. C., Lucas, G. M., Gardner, W. L., Dean, K. & Knowles, M. L. (2009). Motivations for prevention or promotion following social exclusion: Being rejected versus being ignored. *Journal of Personality and Social Psychology*, 96, 425-431.
- O'Reilly, J., Robinson, S. L., Berdahl, J. L., & Banki, S. (2014). Is negative attention better than no attention? The comparative effects of ostracism and harassment at work. *Organization Science*, 26(3), 774–793.
- Oaten, M., Williams, K. D., Jones, A. & Zadro, L. (2008). The Effects of ostracism on self-regulation in the socially anxious. *Journal of Science and Clinical Psychology*, 27, 471-504.
- Pelliccio, L. J. (2018). The process of ostracism message reception and meaning making. (Doctoral dissertation), Wayne State University. USA.
- Pereira, D., Meier, L. L., & Elfering, A. (2013). Short-term effects of social exclusion at work and worries on sleep. *Stress and Health*, 29(3), 240–252
- Qian, J., Yang, F., Wang, B., Huang, C., & Song, B. (2019). When workplace ostracism leads to burnout: The roles of job self-determination and future time orientation. *International Journal of Human Resource Management*, 30(17), 2465–2481.
- Robinson S. L., O'Reilly J. & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Sarfraz, M., Qun, W., Sarwar, A., Abdullah, M. I., Imran, M. K., & Shafique, I. (2019). Mitigating effect of perceived organizational support on stress in the presence of workplace ostracism in the Pakistani nursing sector. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 839–849.
- Scott, K. L., Tams, S., Schippers, M. C., & Lee, K. (2015). Opening the black box: Why and when workplace exclusion affects social reconnection behaviour, health, and Attitudes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 239–255.
- Shafique, I., Qammar, A., Kalyar, M. N., Ahmad, B., & Mushtaq, A. (2020). Workplace ostracism and deviant behaviour among nurses: A parallel mediation model. *Journal of Asia Business Studies*, 15(1), 50–71.
- Silver, H. (2007). Social exclusion: Comparative analysis of Europe and Middle East Youth. *The Middle East Youth Initiative Working Paper*, 1, 1-50.
- Sommer, K. L. Williams, K. D. Ciarocco, N. J. & Baumeister, R. F. (2001). When silence speaks louder than words: Explorations into the intrapsych-

- hic and interpersonal consequences of social ostracism. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 225-243.
- Thompson, M. J., Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Vogel, R. M. (2020). The cost of being ignored: Emotional exhaustion in the work and family domains. *Journal of Applied Psychology*, 105(2), 186–195.
- Tu, M., Cheng, Z., & Liu, W. (2019). Spotlight on the effect of workplace ostracism on creativity: A social cognitive perspective. *Frontiers in Psychology*, 10,1-9.
- Tutar, H., Baspınar, N. O., & Guler, S. (2021). Örgütsel dışlanmanın öncülleri ve sonuçları üzerine fenomenolojik bir inceleme. *Journal of Qualitative Research in Education*, 28,331-350.
- Twenge, J. M., Baumeister, R. F., Tice, D. M., & Stucke, T. S. (2001). If you can't join them, beat them": Effects of social exclusion on aggressive behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 1058–1069.
- Vui-Yee, K., & Yen-Hwa, T. (2020). When does ostracism lead to turnover intention? The moderated mediation model of job stress and job autonomy. *IIMB Management Review*, 32(3), 238–248.
- Waldeck, D., Banerjee, M., Jenks, R., & Tyndall, I. (2020). Cognitive arousal mediates the relationship between perceived ostracism and sleep quality but it is not moderated by experiential avoidance. *Stress and Health*, 36(4), 487–495.
- Wang, B. (2014). Dispositional agreeableness predicts ostracizing others at work (Master thesis). Michigan State University. Erişim adresi:<https://d.lib.msu.edu/etd/2484> 10.09.2023)
- Williams, K. D., & Zadro, L. (2001). *Ostracism: On being ignored, excluded, and rejected*. In M. R. Leary (Ed.), *Interpersonal rejection*, (ss. 21-53). NY: Oxford University Press.
- Williams, K. D. Govan, C. L. Croker, V. Tynan, D. Cruickshank, M. & Lam, A. (2002). Investigations into differences between social and cyber ostracism, *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 65-77.
- Wu, L., Wei, L. & Hui, C. (2011). Dispositional antecedents and consequences of workplace ostracism: An empirical examination. *Frontiers of Business Research in China*, 5(1), 23-44.
- “Wu, L.-Z., Yim, F.H., Kwan, H. K., & Zhang, X. (2012). Coping with workplace ostracism: The roles of ingratiation and political skill in employee psychological distress. *Journal of Management Studies*, 49(1), 178–199.
- “Wu, W., Qu, Y., Zhang, Y., Hao, S., Tang, F., Zhao, N., & Si, H. (2019). Needs frustration makes me silent: Workplace ostracism and newcomers' voice behavior. *Journal of Management & Organization*, 25(5), 635–652.

- Yang, J., & Treadway, D. C. (2018). A social influence interpretation of workplace ostracism and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 148(4), 879–891.
- Yıldız, H., & Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(Iceess'18), 141-148.

Afet Yönetiminde Örgütsel Çevikliğin Önemi Üzerine Bir Değerlendirme

Gül Bilen¹

Özet

Örgütsel çeviklik örgütün rekabet üstünlüğünü koruyabilmesi için çevresindeki değişimlere hızlı, etkin bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Olbert vd., 2017, s.). Örgütsel çeviklik kavramı özellikle son yıllarda dünyada yaşanan öngörülemeyen değişimlere karşı örgütlerin varlıklarını sürdürebilme mücadeleleri ile birlikte önem kazanmıştır. Afet yönetimi ise bireylerin çevrelerinde meydana gelen doğal ve beşeri afetlerden haberdar olmaları, afetler hakkında bilgi sahibi olmaları ve tekrarı durumunda afetlerden hiç etkilenmemelerine veya minimum düzeyde etkilenmelerine olanak tanıyan bir yönetim biçimidir (Erkal ve Değerliyurt, 2009, s.151). Afetler tahmin edilemeyen anlarda, beklenmedik hızlarla ani olarak ortaya çıkan olaylar oldukları için afet yönetimi noktasında örgütün her an hazır olabilmesi, değişime cevap verebilecek bir yapıya kavuşmasında etkili olan faktörlerden biri de çevikliklerdir. Sonuç olarak, afet yönetiminde açısından örgütsel çeviklik örgütün her duruma, risk ve tehlikelere karşı hazır olması örgütten talep edilen ihtiyaçlara hızlı bir şekilde cevap verebilecek esnek bir yapıya sahip olabilmesi yönüyle son derece önemli bir kavramdır. Bu kitap bölümünde afet yönetimi, örgütsel çeviklik kavramlarına, aralarındaki ilişkilere ve örgütsel çevikliğin afet yönetimi açısından önemine dair bilgiler verilecektir.

GİRİŞ

Küreselleşen dünya şartlarında örgütlerin başarısı için sadece dünyadaki değişimleri algılamak yeterli olmayıp; değişimleri önceden öngörebilen ve değişimleri başlatan örgütlerden olmak gerekmektedir. Örgütlerin yaşamalarını devam ettirebilmeleri noktasında sadece değişimi kabullenmek yeterli olmamakta, örgütler, değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermeli,

1 Dr, AFAD, bilengul8@gmail.com, (ORCID: 0000-0003-3073-4251).

esnek olmalı, temel yeteneklerini sürekli geliştirmeli ve yeni yetenekler kazanmalı örgütler çevik bir yapıya bürünmelidirler. Çevik örgütlerin en önemli karakteristik özellikleri hızlı ve esnek olmalarıdır. Problemleri çözme, yeniliklere ayak uydurma konularında oldukça hızlıdır. Aynı zamanda sektördeki gelişimlere hemen adapte olabilirler (Sekman ve Utku, 2009); insan ve bilginin kaldıraç olarak kullanılarak değişim ve belirsizliği organize etmede uzmanlaşma olarak değerlendirilmiştir (Goldman vd., 1995).

Afet yönetimi, afetin her aşamasında yapılması gereken faaliyetlerin belli bir düzen ve uyum içerisinde yapılması ve yönetilmesidir (Yılmaz, 2003, s. 42). Kamu yönetiminin önemli bir alanını oluşturan afet yönetimi, toplumun sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşamasını kesintiye uğratan ya da ortadan kaldıran, kaynağı doğa olabileceği gibi teknoloji veya insan da olabilen tehditlere karşı planlama ve örgütlenme sürecini etkin ve verimli bir şekilde yönetmeyi kapsamaktadır (Karaman, 2017). Afetle mücadele tüm kaynakların tek bir amaç doğrultusunda ele alınması zorunludur. Afet yönetimi, afet öncesi mümkün olduğunca zarar ve riskleri azaltmak, ortadan kaldırılamayan riskler için hazırlanmaktadır. Afet sırasında, kendinden emin ve ayakları yere basan, karmaşadan uzak bir müdahalede bulunulması, afet sonrasında etkin ve adaletli bir şekilde yaraların sarılması demektir. Yani afeti bütünsel olarak düşünen, resmin tamamını görmeyi hedefleyen bir bakış açıdır (Ergüder, 2005, s.1).

Afetler beklenmedik, tahmin edilemeyen ve öngörülemeyen felaketler oldukları için afet yönetimi açısından örgütsel çeviklik afet yönetiminde görev alan örgütler açısından önem arz etmektedir. Bu bakımdan afet yönetiminde görev alan örgütlerin örgütsel çeviklik kavramını, başarılı bir şekilde örgütlerine uygulamaları gerekmektedir. Örgütsel çeviklik kavramını başarılı şekilde uygulayan örgütlerin yapıları güçlenmekte, önlerine çıkan fırsatları ve güçlü yönlerini hızlı bir biçimde analiz edebilmekte, ileriye dair strateji ve hedefler geliştirilebilmekte ve ortaya çıkması muhtemel olası ihtiyaçları belirlemektedirler. Çevik bir örgüt yapısına sahip olan afet yönetiminde görevli olan örgütler esnek, yenilikçi, değişime ve iş birliğine açık, rekabetçi, kaliteli bir hizmet anlayışına sahip olumlu özellikler barındıran örgütler haline dönüşebilmektedirler. Bu açıdan çalışmada çeviklik ve örgütsel çeviklik detaylı bir şekilde incelenmiş, afet yönetimi bağlamında çeviklik kavramının önemine değinilmiştir.

1. Örgütsel Çeviklik

1.1. Çeviklik

Çeviklik kavramı 1991 yılında Lehigh Üniversitesi Araştırma Enstitüsü tarafından “*yirmi birinci yüzyılda imalat işletmesi stratejisi: endüstriyel uzmanların bakış açıları*” başlıklı bir raporda ilk kez resmi olarak tanıtıldı (Nagel ve Dove, 1991). Drucker (1993) ise çalışma yaşamında örgütlerin esnekliğini ve yanıt verebilirliğini artırmanın önemini açıklamak için ilk kez çevik örgüt kavramını çalışma dünyasına tanıtmıştır. Çeviklik, örgütün işyerindeki değişiklikleri hissetme, anlama ve tahmin etme, ani ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı ve uygun şekilde yanıt verme, çevreden yararlanma, bir ortamda hayatta kalma ve gelişme yeteneğidir. Çeviklik hız ve esneklik, çevredeki değişikliklere yanıt verme, yüksek kaliteli ürünler, doğru bilgi içeren ürün ve hizmetler, sosyal konular ve çevre ile etkileşime girme, farklı teknolojilerin toplanması ve kurumlar içinde ve kurumlar arasında uyum olmak gibi özelliklere sahiptir (Sherehiy, 2008). Çeviklik belirsizliğin, muğlaklığın hüküm sürdüğü ortamlarda başarılı olmak için oluşturulmuş bir anahtar stratejidir (Araza ve Aslan, 2016, s. 6). Çeviklik sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin olduğu çevrelerde örgütlerin hayatta kalmasını ve büyümesini sağlar (Richards, 1996). Çeviklik, örgütlerin mükemmel olabilmesi için nasıl olması gerektiğini ve örgütlerin her çeşit krize ve olağanüstü duruma hazırlıklı olması ve her duruma karşı mukavemetini gösterebilecek biçimde güçlü ve dinamik olan örgütleri tanımlamaktadır (Aktan, 2003).

Özetle çeviklik kavramı, örgütlerin değişen şartlar karşısında ortaya çıkan tehditlere, fırsatlara, karşı her daim hazır olmasını, çevre ile uyum göstermesini, tahmin edilemeyen durumlara karşı hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme bunları yaparken de kaynaklarını zamanında ve doğru biçimde kullanabilme yeteneğidir.

1.2. Örgütsel Çeviklik

Teknolojinin hızla ilerlemesi bilgiye ulaşmayı da kolaylaştırmıştır. Fakat aslolan bilgiye ulaşmaktan ziyade onu işleyerek ve besleyerek örgütsel zeminde kullanıma sunmaktır. Çağın

gücü olarak kabul edilen bilgiye hızlıca erişip kullanımını sağlamak çevik örgütlerin özelliklerindedir (Karadal ve Duman, 2020, s. 8-9). Örgütsel çeviklik “*sürekli olarak stratejileri düzenleme, çalışanları zorlu işler için ve kritik kararlar alma yönünde güçlendirme, değişikliklere hızlı cevap verebilme, esnek davranabilme ve değişimi bir fırsat olarak görebilme yeteneği*” olarak

ifade edilmektedir (Moreno, 2017, s. 1). Çevik örgütlerin hız ve esneklik olmak üzere karakteristik iki özelliği bulunmaktadır. Hız, iş bitirme süratini, esneklik çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade eder. Çeviklik ise, aynı anda hem hızlı hem de esnek olabilmek anlamına gelmektedir. Çevik örgütler dinamik çalışanları, tutkulu patronları, esnek yapıları ile hızlı karar alma, çabuk eyleme geçme, hızlı iş bitirme ve değişimlere anında tepki verebilme yeteneğine sahiptirler. Örgütsel çeviklik ürün teslim süresinden, şikâyet cevaplama hızına, pazardaki değişikliklere göre yeniden organize olabilme esnekliğinden, bir doğal afet anında çabuk karar alabilmeye kadar pek çok noktada kendini gösterir (Sekman ve Utku, 2009, s. 3-4).

Örgütsel çeviklik ayrıca kurumun performans kaynaklarını kullanarak değişimlere adapte olma ve sürekli olarak uyum sağlama yeteneğidir (Olbert vd., 2017). Örgütün varlık ve kaynaklarını etkili ve verimli şekilde dağıtması ile çevre koşullarının ihtiyacı doğrultusunda yüksek değerli faaliyetlere yönelmesidir (Teece vd., 2016). Yüksek düzeyde örgütsel çevikliğe sahip olan kurumlar çevrelerinde meydana gelen değişimleri hızlı bir şekilde algılamakta, gereksiz faaliyetlerini en aza indirerek maliyetlerini düşürmekte, yeniliğe odaklanmakta, yetkinliklerini sağlamak için yetenekleri ile kaynaklarını entegre etmektedir (Darvishmotevali ve Tajeddini, 2019). Örgütsel çeviklik 3 boyutta ele alınmaktadır (Park, 2011, s. 28; Eisenhardt ve Martin, 2000, s. 1107);

- **Algılama Çevikliği (Sensing Agility):** Algılama çevikliği meydana gelen çevredeki olaylar ve değişikliklere ilişkin bilgi toplama ve değişiklikleri takip etme konusunda örgütün kapasitedir.
- **Karar Verme (Decision-Making Agility):** Örgütü ilgilendiren konularda bilgi toplama, bilgileri biriktirme, düzenleme ve hareket planları geliştirerek olayların değerlendirilmesi hususunda tehdit ve fırsatları saptayabilme kabiliyetidir.
- **Harekete Geçme Çevikliği (Acting Agility):** Harekete geçme çevikliği örgütün karar verme süreçlerine bağlı olarak kaynaklarını yeniden bir araya getirmesi ve iş akış süreçlerini tekrardan düzenlemesidir.

Çevik örgütlerin meydana gelen değişimlere hızlı bir biçimde cevap verebilme yetenekleri yüksek olduğu için, bu örgütler farklılaşan, değişen müşteri ihtiyaç ve isteklerini başarı ile tespit edebilmekte böylece örgütsel performansın yükselmesine olanak sağlamaktadır. Bu örgütler esneklikleri sayesinde çevrelerini iyi analiz edebilmekte, değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilmekte, örgüt ve dış çevre arasında bir sinerji meydana getirerek

örgütsel yaşamın devamlılığına katkı sağlamaktadır (Sekman ve Utku, 2009; Sağır ve Gönülölmez, 2019). Örgütsel çevikliğin boyutları cevap verebilme, yetkinlik, esneklik ve yetkinlik olarak sıralanabilir (Sharifi ve Zhang, 1999, s. 7);

- **Cevap verme:** Cevap verme özelliği örgütün meydana gelen değişiklikleri fark etmesi, algılaması, öngörebilmesi bunu hızlı bir biçimde yansıtarak bu durumdan zarar görmemesi hatta fayda sağlayabilme yeteneğini ifade eder. Ayrıca çevik örgütler çevredeki değişimlere karşı rutin tepkiler oluşturmayı başardıklarında ise değişimlere cevap verme becerilerinde de artış ortaya çıktığı görülmektedir (Becker ve Knudsen, 2005).
- **Yetkinlik:** Örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaya çalışırken aynı zamanda verimli, etkili ve yeterlilik sağlayabilmelerine dair bir yetenektir. Başka bir ifadeyle örgütlerin vizyon belirleme, teknolojik kapasiteye sahip olma, kalitesi konusundaki çalışmaları, fiyat politikaları, değişime uyum sağlayan yönetim politikası, yetenekli, bilgili, güçlendirilmiş personel kapasitesi ve stratejik bütünleşme gibi konularındaki yetkinlikleridir (Zhang ve Sharifi, 2000).
- **Esneklik:** Örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimlere uyum sağlayarak kendilerini bu değişime uygun olarak ayarlama yeteneğidir (Reed ve Blunsdon, 1998). Örgütler güçlü rekabet koşullarında hayatta kalabilmek için sürekli olarak değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için kaynaklarını verimli ve etkin bir şekilde kullanmak zorundadır. Esneklik özelliği taşıyan bir örgüt ayrıca iyi bir manevra yeteneğine sahip olmalıdır (Christopher, 2000, s. 37).
- **Hız:** Hız örgütlerin hedeflerine ulaşma işlerini bitirme süratini ifade etmektedir. Örgüt faaliyetlerini sürdürürken, sorunları çözerken, karşılaştığı fırsatları değerlendirirken, yeni bir bilgiye ulaşırken ve karar aşamalarında da hızlı olmalıdır. Örgütlerin hızlılığı örgütlerin rakiplerine nazaran daha çevik hareket etmesi, yoğun rekabet ortamında rakiplerine kıyasla paydaşlarının ihtiyaç ve isteklerine daha hızlı cevap verebilmesi durumudur (Özeroğlu, 2019). Örgütsel çevikliğin özelliklerinden olan hız örgütün inovasyon yetenekleri ve strateji açısından önem arz etmektedir (Eisenhardt, 1989, s. 549; Christopher, 2000, s. 40).

Çevik örgütlerin taşınmaları gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Tablo 1’de karar alanı ve örgütlerin çevik olması için taşınması gereken özellikleri ve özelliklere ulaşmalarının yolları ve karşılaşılabilecekleri olası engeller gösterilmiştir.

Tablo 1: Çevik Bir Örgütün Özellikleri

Karar alanı	Olması gereken özellikler
Entegrasyon	-Faaliyetlerin eş zamanlı yürütülmesi -Örgütsel entegrasyon -Çalışanların erişebileceği bilgiler
Yeterlilik	-Birden fazla girişimde bulunabilme kabiliyeti -Taklit edilmesi zor işler geliştirebilme
Takım Oluşturma	-Ekipler halinde çalışan yetkilendirilmiş bireyler -Çapraz fonksiyonel ekipler -Örgüt dışı ekipler -Merkezi olmayan karar alma mekanizması
Teknoloji	-Teknoloji farkındalığı -Güncel teknoloji kullanımında liderlik -Bilgi ve beceri artırıcı teknolojiler -Üretim teknolojisinde esneklik
Kalite	-Ürün ömrü boyunca kalite -Katma değeri yüksek ürünler -İlk denemede doğru tasarım -Daha az zamanlı gelişim döngüsü süreleri
Değişim	-Sürekli gelişme -Değişim kültürü
Ortaklık	-Ortaklıkların oluşumunda hızlılık -Müşteri ilişkilerinde stratejiliklik -Tedarikçi ilişkilerinde yakınlık -Tedarikçilerle ve müşterilerle güvene dayalı ilişki
Piyasa	-Yeni Ürün Tanıtımı -Müşteri odaklı yenilikler -Müşteri memnuniyeti -Piyasa değişikliklerine yanıt verme
Eğitim	-Öğrenen örgüt -Çok yetenekli ve esnek çalışanlar -İş gücü becerisinin yükseltilmesi -Sürekli eğitim ve geliştirme
Refah	-Çalışan memnuniyeti

Kaynak: (Yusufoğlu vd., 1999, s. 41).

Çeviklik örgütlerin çalışanları, teknolojiyi, iş süreçlerini, bilgi seviyesini ve stratejiler gibi kavramları kapsayan bir olgudur. Bu yüzden çevik örgütler veri toplama, bilgi yönetimi, karar verme, hızlı bir şekilde problemleri çözme ve değişimlere cevap verme gibi konularda etkilidirler. Örgütün çevredeki değişiklikleri hızlı bir şekilde algılaması ve buna cevap verebilmesi olarak

tanımlanan çeviklik; örgütler için sürdürülebilir başarının anahtarlarından biridir (Phuong vd., 2012, s. 171).

1.3. Örgütsel Çevikliğin Yararları

Örgütsel çeviklik sayesinde örgüt değişime ayak uydurabilme yetkinliği sayesinde örgütün rekabet gücü artmakta paydaşlarının beklentilerine daha hızlı ve iyi cevap verebilmektedirler. Bu da paydaşları memnun etmekte ve örgüt tarafından sunulan hizmet, ürün kalitesini de artırmaktadır. Çeviklik sayesinde örgüt daha dirençli bir yapıya kavuşabilmekte ve çoğunlukla olumsuzlukları fırsata çevirebilen bir yeteneğe sahip olabilmektedirler (Sherehiy vd., 2007, s. 449).

Örgütlerin belirsizliğin ve dinamizm hüküm sürdüğü ortamlarda diğer örgütlerle rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri bakımından örgütsel çeviklik kavramı çok önemlidir (Uğurlu vd., 2019, s. 93). Çeviklik örgüte hedeflerine ulaşma konusunda tutarlı kararlar alabilmesi konusunda destek olan, belirsizliklere karşı hızlı ve esnek bir biçimde cevap verebilmeyi sağlayan, örgütün stratejilerini değişen piyasa koşullarına göre devamlı olarak güncelleyen, beklenmedik ani değişimleri fırsatlara dönüştürebilme gibi faydalar sağlamaktadır (Sherehiy ve Karwowski, 2014, s. 466). Çeviklik örgütü değişen şartlara uyum sağlama ve rekabet avantajlarını kazanma bağlamında güçlendirmektedir. Değişimi yenilenmeyi karakteri haline getirmiş olan örgütler diğer örgütlere göre kıyasla daha başarılı olabilmektedir. Çünkü bu örgütler değişen çevre koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmekte, hızlı cevap verebilmekte ve sürekli gelişmeye odaklanarak bu becerileri uygulayabilecekleri esnekliğe sahiptirler (İmamoğlu vd., 2021, s.113). Çevik örgütlerdeki çalışanlar sadece kendi yetkinlik yada uzmanlıklarında değil, aynı zamanda örgütün ihtiyaç duyduğu diğer alanlarda da yetkinlik kazanma fırsatları bulabilirler. Ayrıca bu örgütlerde çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip oldukları gözlenmektedir (Biçer, 2021, s.134).

Çeviklik örgüte rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlar. Bazı örgütler tehditlere uyum sağlayacak mekanizmalardan örgütsel çeviklikten yoksundur ve bunun sonucunda kıyasıya rekabete yenik düşerler. Kültürün, liderliğin ve inovasyonun çevikliği ve dolayısıyla örgütlerin performansını da etkilediği de bilinmektedir. İnovasyonun hüküm sürdüğü örgütlerde örgüt gelişmekte ve değişimlerle başa çıkabilmektedir. İstikrarlı bir iş kültürüne sahip olan örgütlerin daha çevik olduğu ve çalışanlarının örgütlerine bağlı kaldığı görülmektedir. Örgüt esnek bir yapıya ve çevik bir liderliğe sahip olduğunda ise performans en iyi yüksek seviyeye ulaşabilmektedir (Lootah vd., 2020, s. 171-172). Çeviklik örgütlere paydaşlarını ekibin bir üyesi

olarak değerlendirme avantajı sunmaktadır. Çeviklik çalışanlara bağlılık, yetkinlik ve yeteneklerin örgüte kazandırılması konusunda örgütlere avantaj sağlamaktadır. Çevik örgütlerdeki çalışanlar sadece kendi yetkinlik yada uzmanlıklarında değil, aynı zamanda örgütün ihtiyaç duyduğu diğer alanlarda da yetkinlik kazanma fırsatları bulabilirler. Ayrıca bu örgütlerde çalışanların daha yüksek iş tatminine sahip oldukları gözlenmektedir. Ayrıca çeviklik örgütte çalışan katılımını ve mutluluğunu da önemli ölçüde artırabilmektedir (Biçer, 2021, s. 124-134). Bu bölümde çeviklik, örgütsel çeviklik kavramının ne anlama geldiğinden, boyutlarından, özelliklerinden ve yararlarından bahsedilmiştir.

Yukarıda çevikliğin örgüte hız, esneklik, ihtiyaçlara çabuk cevap verebilme gibi bir çok yararından bahsettik. Bu özellikler afet yönetiminde afetlerin yol açtığı zararların azaltılması önlenmesi gibi aşamalarda örgütün sahip olması gereken olmazsa olmaz özelliklerden bazıları olduğu düşünüldüğünden sonraki bölümde afet yönetimi ve ilişkili olduğu kavramlara yer verilmiştir.

2. Afet Yönetimi

2.1. Afet

Ülkemiz, bulunduğu coğrafyanın jeolojik ve coğrafi yapısı nedeniyle tarihin ilk çağlarından beri afetlere maruz kalan bir ülkedir. Ülkemizde başta depremler olmak üzere sel, heyelan, çığ, yangın gibi birçok doğal afetler yaşanmaktadır. Afetler sadece yaşadığı ülkeleri değil dünyadaki çoğu ülkeyi ve insanı olumsuz yönde etkilemektedir. Yapılan araştırmalar günümüzde yaşanan küresel ısınma ve yol açtığı iklim değişiklikleri yüzünden dünyanın gelecekte pek çok meteorolojik kökenli afetlerin etkisinde kalmaya devam edeceğini ve bu afetlerin daha da artacağını göstermektedir. Bu noktada yaşanan afetlerin yarattığı can ve mal kayıplarının, ülke düzeyindeki makro ekonomik kayıpların en aza indirilmesi, kriz ve kaosların ortadan kaldırılması ancak etkili bir afet yönetim sisteminin varlığıyla sağlanabilir.

Afet, 4 sayılı Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ve Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde (Madde 31); *“Toplumun tamamı veya belli kesimleri için fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar doğurana, normal hayatı ve insan faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan doğal, teknolojik veya insan kaynaklı olayları”* olarak ifade edilmektedir. Afetler beklenmeyen anda meydana gelen ve beraberinde bir çok zararlara ve yıkımlara neden olan olaylardır. Afetler doğal ve beşeri olmak üzere ayrılmaktadır. Doğal afetler deprem ve sel başta olmak üzere yanardağ, tsunami, heyelan, yıldırım, taşkın, fırtına, hortum, dolu, kuraklık gibi jeolojik ve meteorolojik kökenli afetlerdir.

Beşeri afetler ise insanların eylemleriyle meydana gelen yangınlar, salgınlar, terör olayları, biyolojik saldırılar şeklinde gerçekleşen afetlerdir (Kadioğlu, 2017, s. 45-49).

INFORM Risk Endeksine (2018) göre ülkemiz beşeri ve doğal kaynaklı genel risk sıralamasında “yüksek” düzeyde riske sahip olduğu görülmektedir. Yine aynı endekste ülkemiz, genel risk düzeyinin “tehlike ve maruz kalma” açısından “çok yüksek”, “savunmasızlık” açısından “yüksek” ve “mücadele etme kapasitesi” açısından “düşük” düzeyde yer alan ülkeler arasında bulunmaktadır. Doğal afetler ülkelere, çıkış nedenlerine ve afetlere karşı mücadele için alınan önlemlere göre farklılık göstermektedir. Birleşmiş Milletler’in (BM) de ifade ettiği gibi teknolojinin gelişimiyle afet yönetiminin her aşamasında iletişim daha hızlanmış ve afetlere daha kısa sürede müdahaleler söz konusudur. Ayrıca afet risklerinin azaltılması için günümüzde çeşitli yönetim yaklaşımları uygulanmaktadır.

2. 1. Afet Yönetimi

Afet yönetimi “*Afetlerin önlenmesi ve zararlarının azaltılması amacıyla, afet öncesi, sırası ve sonrasında alınması gereken önlemler ve yapılması gereken çalışmaların planlanması, yönlendirilmesi, koordine edilmesi, desteklenmesi ve etkin olarak uygulanabilmesi için toplumun tüm kurum ve kuruluşlarıyla, imkân ve kaynaklarının belirlenen stratejik hedefler ve öncelikler doğrultusunda kullanılmasını gerektiren, çok yönlü, çok disiplinli ve çok aktörlü, dinamik ve karmaşık bir yönetim süreci*” olarak ifade edilmektedir (AFAD, 2023). Ergünay (1996)’a göre afet yönetimi; “... *afetlerin önlenmesi ve zararların azaltılması, afetlere karşı hazırlıklı olunması ve afet anında hızlı ve etkili bir kurtarma, ilk yardım, geçici barınma ve yeniden inşaa faaliyetlerinin yürütülebilmesi için toplumun tüm olanak ve kaynaklarının (insan gücü, malzeme, ekipman ve para) afet öncesi ve sonrasında iyi yönlendirilmesi ve rasyonel kullanımı ...*”dır.

Afet yönetiminin temel amacı, afete uğrayan insan ve canlıları kurtarmak ve en kısa sürede normal yaşam koşullarını sağlamaktır. Bu amacı gerçekleştirmenin olmazsa olmaz koşulları bilgi, deneyim, planlama ve eşgüdümdür. Kapsamlı bir afet yönetiminin amaçları (Işık vd., 2012):

1. Afet öncesinde toplumun en az zarar ve fiziksel kayıplarla kurtulabilmesi için gerekli teknik, idari ve yasal önlemleri olay olmadan önce almak,
2. Önlem alınmadığı durumlarda ise en iyi müdahale çalışmalarının yapılmasını sağlamak,
3. Zarar azaltma çalışmalarını kalkınmanın her aşamasına dâhil etmek,

4. Toplumun her kesiminin en az zararla kurtulabilmesi için gerekli bilgi ve eğitimi vermektir.

Afet yönetimi afet öncesinde zararı azaltma ve hazırlanma ile başlayan, afet sırasında müdahale etme ve afet sonrasında iyileştirme aşamalarından meydana gelen bir süreç yönetimidir (Yığıter, 2005; Carter, 2008). Bu aşamalar şunlardır (Kadıoğlu, 2008, s. 134).

- **Hazırlık:** Hazırlık aşaması afetlerin önüne geçilmesi ve afetlerin zararlarının, olası risklerin minimize edilmesi ile afetler sonrasındaki müdahalede ve iyileştirme aşamalarının tümünde yapılması gerekenlerin yönetilmesi, planlanması, koordinasyonu için yapılan hazırlıkları kapsamaktadır.
- **Zarar azaltma:** Afete dair senaryolara uygun olarak, olası risklerin önüne geçilmesi, risklerin minimize edilmesi veya riskin paylaştırılmasına dair yapılacak her türlü planlı müdahaledir.
- **Müdahale:** Afetlerde can, mal kurtarma, güvenlik, sağlık, çevre koruma, ibate, psikolojik ve sosyal desteğe ilişkin aşamadır.
- **İyileştirme:** Afet sonucu bozulan hayat akışının normale dönmesine dair gayretler olarak ifade edilmektedir.

Afet yönetimi, afetin yol açtığı beşeri, ekonomik, maddi veya çevresel etkileriyle nasıl mücadele ettiğimizle ve *“büyük başarısızlıkların etkilerine nasıl hazırlandığımız, bunlara nasıl yanıt verdiğimiz ve bunlardan nasıl ders çıkardığımız”* bir süreçtir (Elliott, 2014). Afet yönetimi bir ülkenin gelişiminin her aşamasında dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, afet riskinin azaltılması ve halkın bilinçlendirilmesinin sağlanması için toplumun her kesiminin afet yönetiminin her aşamasına dahil edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle toplumu oluşturan bireylerin afetlerin yol açabileceği zararları azaltmak, afetlerle mücadele edebilmek için gerekli yetenek ve bilgileri kazanmalarına yönelik eğitim programları düzenlenmeli ve bilgilendirme, bilinçlendirme faaliyetlerine en üst düzeyde katılım sağlanmalıdır (Ergünay, 1996).

Günümüzde dünyada afetlerin artmasından dolayı afet yönetiminin önemli bir kavram haline geldiği ve buna dair sıklıkla çalışmaların yapıldığı gözlenmiştir. Afet yönetiminde genel olarak afetlerin önlenmesi ve sonrasında ortaya çıkabilecek sosyal, fiziksel veya ekonomik zararların azaltılması hedeflenmektedir. Doğal afetlerin nerede ve ne zaman olacağı halen kesin olarak öngörülemeyenken, teknoloji ve bilime dayalı afet yönetiminin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır.

2.3. Türkiye’de Afet Yönetimi

Ülkemiz jeolojik yapısı, coğrafi konumu gibi nedenlerden dolayı başta depremler olmak üzere sel, çığ, heyelan, yangınlar ve kuraklık gibi afetlere sıklıkla maruz kalmaktadır. Afetler ne zaman gerçekleşeceği bilinmeyen toplumun başedebilme mekanizmalarını aşan tehlikeler oldukları için toplumun her an hazır olması, afetlerin etkilerinin azaltılması ve afetlerin doğru ve etkin yönetilmesi noktasında afet yönetimi önemli bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır (World Disasters Report, 2009, s. 7-9). Tablo 2’ de ülkemizin yaşadığı afetlerden bazılarına ve afetler sonrasında çıkarılan derslerle paralel olarak değişen afet yönetimi politikalarına yer verilmiştir.

Tablo 2. Türkiye’de Afet Yönetimi ve Afetlerle Mücadele Yaklaşım ve Politikalarının Gelişimi (1509 – 2011 Dönemi).

Dönem	Afet Politikası
1944 Öncesi (1509 İstanbul Depremi ile başlayan süreç)	<u>Ağırlıklı afete müdahale faaliyetleri + yeniden yapımı da içeren çok sınırlı iyileştirme politika ve stratejileri:</u> İyileştirici Devlet anlayışının baskın rolü, Afetleri İlahi güce ve kadere bağlama eğilimi, parçaçıl planlama ve afet sonrası yaklaşımları ...
1944 – 1958 (Yer Sarsıntularından Evvel ve Sonra Almacak Tedbirler Hakkında Kanun’un yürürlüğe girmesi ile başlayan süreç)	<u>Ağırlıklı afete müdahale faaliyetleri + yeniden yapımı da içeren çok sınırlı iyileştirme politika ve stratejileri:</u> Geleneksel afet yönetim modelinin kurgulanması ve yerleşmesi, Afetleri İlahi güce ve kadere bağlama eğilimi, İyileştirici Devlet anlayışının baskın rolü...
1958 – 1999 (İmar ve İskan Bakanlığı’nın kuruluşu ile başlayan süreç)	<u>Ağırlıklı afet sonrası politikaları (müdahale ve iyileştirme odaklı yaklaşımlar) + Gelişmekte olan ancak yetersiz ve bütünlendirilememiş afet öncesi çalışmaları:</u> Geleneksel afet yönetim modeli uygulaması, Afetleri doğal olaylara bağlama anlayışına doğru evrilme, İyileştirici Devlet anlayışının baskın rolünün devam etmesi ve Koruyucu Devlet anlayışının başlaması...
1999 – 2012 (Yıkıcı 1999 Doğu Marmara Depremleri ile başlayan süreç)	<u>Afet sonrası politikalarında dönüşüm (daha etkin ve sürdürülebilir müdahale, iyileştirme ve yeniden yapım yaklaşımları) + Afet öncesi politikalarında dönüşüm (sakınım ve hazırlıklı olma yaklaşımlarının önem kazanması) + Afet öncesi ve sonrası strateji ve politikalarının birleştirilmesi çabaları:</u> Afet risk yönetimi anlayışına doğru bir dönüşümün başlangıcı, Afetlerin hem doğal hem de insan kaynaklı olduğu anlayışının gelişmesi, İyileştirici devlet anlayışından koruyucu devlet anlayışına evrilme (ancak geleneksel afet yönetim modelinin baskın karakteri bu değişim önünde güçlü bir engel oluşturmaya devam etmekte)...

Ülkemizde 1999 yılında yaşanan Gölçük ve Düzce Depremleri sonrasında afet yönetimi sistemimiz “bütünleşik bir afet yönetim” sistemine dönüştürülesi için çalışmalar başlatılmıştır ve 2011 yılında yaşanan Van Depremi ise bütünleşik afet yönetim sisteminin miladı olmuştur. Bu gelişmeler sonrasında afet ve acil durumlardan sorumlu bir kurumun varlığına ihtiyaç duyulmuş ve 2009 yılında Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) kurulmuştur (Şahin, 2019, s. 182).

Bütünleşik afet yönetimi afetlerin yol açtığı zararlarının ortadan kaldırılması, önlenmesi veya azaltılması için ilk yardım, hazırlık, müdahale, zarar azaltma ve iyileştirme olmak üzere bütün afet aşamalarını kapsayacak bir biçimde afetin yönetilmesidir. Özetle; muhtemel afet riskinin minimum düzeye indirilmesi, afetin yol açtığı yada yol açabileceği zararlarının azaltılması, afetin toplumda yarattığı olumsuz sonuçların önlenmesi ortadan kaldırılması veya azaltılması, meydana gelebilecek hasarın ve ihtiyaç durumunun tespit edilmesi, acil durumlara ilişkin müdahale planlarının oluşturularak afete yönelik eğitim ve tatbikatların yapılması gibi faaliyetlerin bütünü afet yönetiminin kapsamında yer alır (Şahin, 2019, s.188). Bu kısımda özetle afet, afet yönetimi kavramlarına, özelliklerine ve Türkiye’deki afet yönetimi sistemine yer verilmiştir. Afetler beklenilmeyen öngörülemeyen olaylar olduğundan örgütlerin afetlere karşı hazırlıklı ve dayanıklı olabilmesi bağlamında çeviklik kavramının etkili olduğu düşünülmektedir ve sonraki bölümde afet yönetiminde örgütsel çevikliğin öneminden bahsedilecektir.

3. Afet Yönetiminde Örgütsel Çeviklik

Dünyanın birçok yerinde meydana gelen ve can ve mal kaybına yol açan afetler insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Afetlerin oluşması engellenememekte aynı zamanda ne zaman olacağı bilinemediği için afetler günümüz dünyasının en önemli sorunları arasında yer almaktadır. Afet durumunda toplumun ve bireylerin ihtiyaçlarına en hızlı şekilde cevap verebilmek örgütlerin çevrelerinde oluşan ani ve hızlı değişimlere uyum sağlayarak, zararların minimize edilebilmesi, afetlerin yol açtığı sorunların çözebilmeleri noktasında çeviklik kavramı önem arz etmektedir.

Afetler gibi çeviklik kavramının referans noktasını “öngörülemeyen” kavramı oluşturmaktadır. Afetler sonucu ortaya çıkan hızlı ve öngörülemeyen değişimlerini yakalamak ve adapte olmak örgütlerin yaşamlarını idam ettirebilmeleri için en önemli gündem maddelerindedir. Afetler gibi değişimin belirsizliğin bu denli hızlı olduğu yaşamda örgütlerin çevik olmaları zorunlu hale gelmiştir. Örgütsel çeviklik ile örgütün üyelerinin, örgüt içindeki gruplarının, yönetici ve liderlerin birbiriyle uyumlu olması sağlanmaktadır.

Örgütler afet durumlarında belirsiz bir durumla karşılaştıklarında örgüt tarafından önceden belirlenmiş hedeflere yönelik planlarında değişiklik yapma durumunda kalmaktadırlar. Örgütteki çalışanlar, gruplar, yöneticiler ve liderler oluşan yeni durumlara birbiriyle uyumlu olacak şekilde uygun davranışlar sergileyebilmek ve aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşabilmek için çevik davranışlar göstermek durumundadırlar. Çevik örgütlerde afetlerdeki gibi belirsiz, hızlı karar alma durumunu gerektiren böyle durumların üstesinden gelebilecek yenilikçi ve yaratıcı çalışanlar yer almakta olup; bu çalışanlar fikirlerini paylaşabilmekte ve çalışanların fikirleri örgütte değerli bulunularak örgütte bu fikirler doğrultusunda güncellemeler yapılmaktadır (Rigby vd., 2018, s. 52). Afetlerde de örgütlerin her an değişen ortamlarda iç dinamiklerini kullanması, örgütün beklentileri en iyi şekilde karşılayabilmesi, diğer bir ifadeyle çevik davranabilmesi için yeterlik, yetkinlik ve kaynaklarını değişen şart ve ortamlara göre düzenleyerek uyarlaması gerekmektedir (Koçyiğit ve Akkaya, 2020, s. 113). Bu yönleriyle örgütsel yapının tamamını kapsayan çeviklik, örgütün afet gibi kriz dönemlerinde kriz ile mücadele noktasında önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) ülkemizde afetlere hazırlanılması, afetlerin önlenmesi, zararlarının azaltılması ve afetlere müdahale ve afet sonrası iyileşme çalışmalarını kapsayan afet yönetiminden sorumlu olan kurumdur (AFAD, 2023a). AFAD gibi afet yönetiminde etkin olarak görev alan kurumların dinamik, sürekli, yüksek teknoloji, çevresel değişikliklere adapte olan, gelişmeleri takip eden bir yapıya bürünmeleri örgütsel çeviklik kavramıyla mümkün olmaktadır. Bu stratejiyi uygulayan afet yönetiminde görevli olan kurumlarda; afetzedelerin ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması, hızlı bir şekilde iyileştirme ve normal hayata dönme çalışmalarının yapılması, verimli ve etkin şekilde gerçekleştirilen afet yönetimi ayrıca kaynakların doğru ve verimli bir şekilde kullanılmasına ve maliyetlerin azalmasına neden olmaktadır. Özetle bu bölümde afet afet yönetimi ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkilere, bu kavramların birbirleri ile etkileşimlerine yer verilmiştir.

SONUÇ

Günümüz dünyası sürekli bir değişim ve farklılık arayışında olan bir dünya olup bu değişim ve farklılık arayışı da dolayısıyla örgütler üzerinde göz ardı edilemeyecek bir etkiye sahiptir. Bu yüzden örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için örgütleri için fırsata ve tehdit oluşturan değişim ve değişikliklere uyum sağlamaları da zorunlu hale gelmiştir. Çevik ve esnek bir yapıya sahip olan örgütler değişimlere hızlı

bir biçimde uyum sağladıkları için belirsiz öngörülemeyen durumlarda bile güçlü performans sergileyebilmektedirler.

Doğal afetler, salgınlar, terör saldırıları veya siyaset gibi faktörlerden etkilenen çevik yapıya sahip olan örgütler yaşanan sürekli değişimler ve koşullar karşısında anlık olarak değiştirebilmektedirler. Ayrıca bu örgütler değişime hızlı ve akıllıca cevap verebilme yeteneği olan bu örgütler aynı zamanda yetkin, esnek, gelişime, değişime açık, yenilikçi, iş birlikçi ve teknolojiyi etkili ve başarılı bir biçimde kullanabilen stratejik düşünme becerisine sahip ve beşeri sermayeye önem verme özelliklerinden dolayı çevik örgütlerin afet yönetimi konusunda da başarılı olabilecekleri düşünülebilir. Afet yönetiminde de çok değerli olan çağımızın en önemli sermayelerinden biri olan bilgiyi yönetme konusunda oldukça başarılı çevik örgütler, temel yeteneklerini sürekli geliştiren ve yeni yetenekler elde etme konusunda oldukça istekli olan örgütler olarak ifade edilmektedir. Afet yönetiminde başarıya ulaşabilmek için örgütlenme, planlama, koordinasyon, yöneltme ve denetlemenin bir araya gelmesiyle etkin ve başarılı olunması ile mümkündür. Bu bağlamda örgütsel çeviklik örgütlerin afet yönetiminde başarılı olabilmelerinde önemli bir yere sahiptir.

KAYNAKÇA

- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı [AFAD] (2023a). AFAD ve Tarihiçesi. <https://www.afad.gov.tr/afad-hakkinda>
- Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı [AFAD] (2023). *Açıklamalı afet yönetimi terimleri sözlüğü*, T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı. <https://www.afad.gov.tr/aciklamali-afet-yonetimi-terimleri-sozlugu>
- Aktan, C. C. (2003). Kriz yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 121-135.
- Araza, A., & Aslan, G. (2016). *Yönetimde yeni paradigmalara: Kurumsal çeviklik ve improvisasyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Becker, M. C. ve Knudsen, T. (2005). The Role of Routines in Reducing Pervasive Uncertainty, *Journal of Business Research*, 58(6), 746-757. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.10.003>
- Biçer, M. (2021). The advantage of being an agile organization in the pandemic crisis. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 123-141. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1800342>
- Carter, N. W. (2008). *Disaster management a disaster manager's handbook*. Asian Development Bank: Manila. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/27890/disaster-management-handbook.pdf>
- Christopher, M. (2000). The agile supply chain: competing in volatile markets. *Industrial Marketing Management*, 29(1), 37-44. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00110-8](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00110-8)
- Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2018). *Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ve Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (4 sayılı)*, <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/19.5.4.pdf>
- Darvishmotevali, M., & Tajeddini, K. (2019). Understanding organizational agility: Evidence from the hotel industry in Iran. In *Tourism, Hospitality and Digital Transformation*. Routledge.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*, New York: Harper Collins Publishers.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543-576. <https://doi.org/10.5465/256434>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they?. *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Erkal, T., & Değerliyurt, M. (2009). Türkiye'de afet yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi*, 14(22), 147-164. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/26918>

- Elliott, D. (2014). *Disaster and crisis management*. İçinde M. Gill (Ed.), *The handbook of security*. Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1007/978-1-349-67284-4_36
- Ergüder, C. (2005). Entegre afet yönetimi sistemi ve ilkeleri, İçinde M. Kadioğlu ve E. Özdamar (Eds.). *Afet yönetiminin temel ilkeleri*, Ankara: JICA Türkiye Ofisi.
- Ergünay, O. (1996). *What is disaster management? How should it be? In the light of Erzincan and Dinar earthquakes, Turkey's quest for solutions to earthquake problems*. In TUBITAK Earthq. Symp. Pap. Book.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N. & Preiss, K (1995). *Agile competetion and virtual organizations*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Işık, Ö., Aydınlioğlu, H. M., Koç, S., Gündoğdu, O., Korkmaz, G., & Ay, A. (2012). Afet yönetimi ve afet odaklı sağlık hizmetleri. *Okmeydanı Tıp Dergisi*, 28(2), 82-123. <https://doi.org/10.5222/otd.supp2.2012.082>
- INFORM (2018). Global Risk Index Results, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC111091>
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H. & Türkcan, H. (2021). Endüstri 4.0 uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi: Kavramsal bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 103-124. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.740820>
- Kadioğlu, M. (2008). Modern bütünlük afet yönetimin temel ilkeleri, İçinde Kadioğlu M. ve Özdamar E. (Eds.), *Afet zararlarını azaltmanın temel ilkeleri*, T.C. İçişleri Bakanlığı Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı-JICA Türkiye Ofisi Yayın No:2, http://www.acilafet.org/upload/dosyalar/4d2_afet.pdf.
- Kadioğlu, M. (2017). *Afet yönetimi: Beklenmeyeni beklemek, en kötüsünü yönetmek*, Marmara Belediyeler Birliği Kültür Yayınları. https://www.academia.edu/22920333/Afet_Yonetimi_Beklenilmeyeni_Beklemek_En_K%C3%B6t%C3%BCs%C3%BCn%C3%BCn%C3%BC_Y%C3%B6netmek
- Karadal, H., & Duman, N. (2020). Tekno-girişimciliğin ekosistemi olan teknoparklarda örgütsel çevikliğin etkisi üzerine bir değerlendirme. İçinde Karadal, H., Halis, M. ve Mert, G. (Eds.). *Girişimcilik & Liderlik Güncel Gelişmeler*, İstanbul: Akademi Titiz Yayınları.
- Karaman, Z. T. (2017). Afetlerde hızlı çevresel etki değerlendirmesi ve afet yönetiminde kritik sorgulamalar, İçinde Önder, Ö. ve Yaman, M. (Eds.), *Afet yönetimi*, Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Koçyiğit, Y., & Akkaya, B. (2020). The role of organizational flexibility in organizational agility: A research on SMES, *Business Management and Strategy*, 11(1), 110-123. <https://doi.org/10.5296/bms.v11i1.16867>
- Lootah, S. E., Mansoor, W., & Worku, G. B. (2020). A conceptual exploration of factors affecting agility in organizations. *International Jour-*

- nal of Management (IJM)*, 11(7), 1-11. <http://dx.doi.org/10.34218/IJM.11.7.2020.016>
- Moreno, H. (2017). *5 steps to greater agility in your organization*, <https://www.forbes.com/sites/forbesinsights/2017/11/30/5-steps-to-greater-agility-in-your-organization/?sh=4919798fd9f4>.
- Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view*. United State of America: Diane Publishing.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). Organizational agility as a competitive factor: The “agile performer index”. *NEOMA Business School, Reims Cedex*.
- Özden, A. T. (2013). Architecture and disaster: A holistic and risk-based building inspection professional training model for practicing architects in Turkey. (Doktora tezi), Orta Doğu Teknik Üniversitesi. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özeroğlu, E. (2019). Vizyoner liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi: İstanbul İli Beylik- düzü ilçesinde özel hastanelerde bir uygulama. (Yüksek lisans tezi), İstanbul Gelişim Üniversitesi Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Park, Y. K. (2011). The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments: The role of information technologies. (Ph.D. Dissertation), University of Southern California. ProQuest LLC. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-Dynamics-of-Opportunity-and-Threat-ManagementPark/e5442d85e2a45b2c199836cbc2540393a78c18ed>
- Phuong, T. T., Molla, A., & Peszynski, K. (2012). Enterprise systems and organizational agility: A review of the literature and conceptual framework. *Communications of the Association for Information Systems*, 31(1), 167-193. <https://trove.nla.gov.au/version/44713233>
- Reed, K., & Blunsdon, B. (1998). Organizational flexibility in Australia. *International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 457-477. <https://doi.org/10.1080/095851998341017>
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Noble, A. (2018). Agile at scale. *Harvard business review*, 96(3), 88-96. <https://todopmp.com/wp-content/uploads/2018/12/agile-at-scale.pdf>
- Richards, C. W. (1996). Agile manufacturing: Beyond lean?. *Production and Inventory Management Journal*, 37(2), 60-64. <https://www.proquest.com/openview/flb2634f40c815cf7ec49a7b3c060580/1?pqorigsite=gscholar&cbl=36911>
- Sağır, M., & Gönülölmez, A. (2019). Yapısal sermaye ve insan sermayesinin işletme performansına etkileri: Örgütsel çevikliğin aracılık rolü. *Mehmet*

- Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 58-77. <https://doi.org/10.20875/makusobed.476375>
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (1999). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction. *International Journal Of Production Economics*, 62(1-2), 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Sherehiy, B., Karwowski, W., & Layer, J. K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *International Journal of industrial ergonomics*, 37(5), 445-460. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2007.01.007>
- Sherehiy, B. (2008). *Relationships between agility strategy, work organization and workforce agility*. (Doctor Dissertation), University of Louisville, ProQuest Dissertations Publishing. <https://www.proquest.com/openview/719be241e0861955f55aa46ce138b365/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Sherehiy, B., & Karwowski, W. (2014). The relationship between work organization and workforce agility in small manufacturing enterprises. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 44(3), 466-473. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2014.01.002>
- Sekman, M., & Utku, A. (2009). Çevik şirketler: Kurumsal ataleti yenmek (6. Basım). İstanbul: *Alfa Basım Yayın*.
- Şahin, Ş. (2019). Türkiye’de Afet Yönetimi ve 2023 Hedefleri, *Türk Deprem Araştırma Dergisi*, 1(2) , 180-196 . <https://doi.org/10.46464/tdad.600455>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoğlu, E., & Öztosun, E. (2019). Stratejik çevikliğin firma performansına etkisi: Üretim işletmelerinde bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106. <https://doi.org/10.18394/iid.492829>
- World Disasters Report (2009). Focus on early warning, early action. *International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies*. <https://reliefweb.int/report/world/world-disasters-report-2009-focus-early-warning-early-action>
- Yılmaz, A. (2003). *Türk kamu yönetiminin sorun alanlarından biri olarak afet yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Yığıter, R. G. (2005). Afet yönetiminin temel ilkeleri kentsel yerleşmeleri afetlere hazırlama odaklı kent planlaması ve zarar azaltma. İçinde Kadioğlu, M., Özdamar, E. (Eds.). *Genel afet yönetimi temel ilkeleri*, Ankara: JICA Yayınları.

- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M., & Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing:: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of production economics*, 62(1-2), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)
- Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000). A methodology for achieving agility in manufacturing organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(4), 496-513. <https://doi.org/10.1108/01443570010314818>

Örgütsel Prososyal Motivasyon ve Davranışlar

Gökhan Karadirek¹

Özet

İhtiyaçların karşılanması ve arzulanan şeylere ulaşabilmede motivasyonun önemli bir faktör olduğu bilinir. Bireyler içsel ve dışsal faktörlerce motive edilmektedir. İnsanlar daha çok kendi ihtiyaçlarını karşılamak, kişisel başarılar elde etmek ve hedeflerine ulaşabilmek için motive olmaktadır. İnsanların bir başkasına, gruba, örgüte fayda sağlamak gayesiyle motive olduğu durumlar söz konusudur. Kendine fayda sağlamak gibi bir beklentisi olmayan kişilerin başkasına ve/veya başkalarına fayda sağlamayı arzulaması prososyal motivasyon olarak tanımlanmaktadır. Prososyal motivasyonla başkasına yardımcı olarak fayda sağlamak arzulanır. Prososyal motivasyon pozitif davranışların kaynağı olarak görülmektedir. Bazı olumlu örgütsel davranışların prososyal motivasyonun sonucunda ortaya çıktığı varsayılmaktadır. Prososyal motivasyonun sonucunda gerçekleşen olumlu davranışlara prososyal davranış denilmektedir. Prososyal davranışlar, başkalarının refahını sağlamak ve sürdürülebilir kılmak amacıyla gönüllü bir şekilde gerçekleştirilen eylemlerdir. Yardım etmek, paylaşmak, bağış yapmak, destek olmak, korumak gibi olumlu sosyal davranışlardır. Bu davranışlar bireysel ve örgütsel ortamlarda meydana gelebilmektedir. Örgüt tarafından açık bir şekilde tanımlanmış rollerin ötesinde örgüt üyelerinin sergilediği örgüt içi olumlu eylemler prososyal örgütsel davranış kabul edilmektedir. Çalışanların iş arkadaşlarıyla iş birliğinde bulunması, örgütü beklenmedik tehlikelere karşı korumak veya korumak için harekete geçmek, örgütün gelişimine katkı sağlamak ve geliştirmeye yönelik önerilerde bulunmak, kişisel olarak kendini örgütsel sorumluluğa hazırlamak ve geliştirmeyi amaçlamak prososyal örgütsel davranışlardır. Örgüt içerisindeki prososyal davranışlar örgüte ve bireye (çalışana) yönelik eylemleri kapsamaktadır. Bir çalışanın başka bir çalışana yardımcı olması, faydalı eylemlerde bulunması bireye yönelik prososyal örgütsel davranıştır. Örgüte yönelik prososyal davranış ise çalışanın temel görevleri veya rolleri dışında örgütün çıkarına ve hedeflerine yönelik gönüllü eylemler sergilemesidir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Tirebolu Mehmet Bayrak MYO, gokhankaradirek_28@hotmail.com, orcid: 0000-0002-0804-9904

Yükümlüğü olmamasına rağmen bir çalışanın örgütün dışı paydaşlarına kişi, grup, kurum/kuruluşlara örgüt hakkında olumlu şeyler söylemesi prososyal örgütsel davranış örneğidir. Prososyal davranışın sonucunda kişide meydana gelen içsel rahatlatma, mutluluk, sevinç, haz/keyif alma vb. kendini iyi hissetmeyle ilgili olumlu geri bildirimler örgütsel prososyal davranışın yinelenmesine olanak sağlayacaktır. Ayrıca anıların prososyal davranışların yinelenmesine ve sürdürülebilirliğine katkı yapması olasıdır.

Giriş

İnsanları motive eden, güdüleyen temel güç ihtiyaçlardır (Maslow, 1954). Örgütsel davranışın temel kavramlarından motivasyon (Tortumlu ve Uzunbacak, 2021) yaratıcılığı besleyen ve harekete geçiren duygulardır. Bireyler kendi ve başkasının ihtiyaçlarını karşılamak, bir başkasına, gruba veya örgüte fayda sağlamak, insanların hayatını kolaylaştırmak için motivasyona gereksinim duyabilmektedir. İçsel, dışsal ve prososyal motivasyon ihtiyaçların karşılanmasını kolaylaştıran (Grant ve Berry, 2011) güdülerdir. İçsel, dışsal ve prososyal motivasyon kişilere ve örgütlere sağladığı faydanın çeşitliliği ve etkisi bakımından farklılık gösterebilmektedir. İş motivasyonu olarak da ifade edilen içsel ve dışsal motivasyon örgütsel bağlılığa olumlu katkı yapmaktadır (Garipağaoğlu-Uğur, 2020). İçsel motivasyon bir eylemin doğası gereği her zaman gönüllü (Osterloh ve Frost, 2002) ve kişinin keyif almasıyla ilgili yaratıcılığın ve yeniliğin ön koşuludur (Frey ve Osterloh, 2002). Dışsal motivasyon davranışların bir sonuç için gerçekleştirildiği motivasyondur (Aslan ve Doğan, 2020). Prososyal motivasyon çalışanlar ve örgütler için olumlu sonuçlardır (Grant ve Berg, 2012). Çalışanların prososyal motivasyonunda işin prososyal özelliği önemlidir (Grant, 2007). İşle ilgili görevler ve iş aracılığıyla fayda sağlanan kişilerle iletişim kurabilmek çalışanları prososyal açıdan motive edebilmektedir (Grant ve Berg, 2012). Prososyal bakımdan motive olmuş kişiler prososyal davranışta bulunarak kendilerini iyi hissedebilmektedir. Bazen prososyal davranışların bireylerde ortaya çıkardığı olumlu duygular başka bir prososyal motivasyon ve davranış için başlangıçtır. Prososyal davranışın sonucunda mutlu veya iyi hislere sahip olanlar prososyal yönden tekrar motive hale gelir ve prososyal davranışta bulunur (Bierhoff, 2002). Böylece yeni bir prososyal motivasyon ve davranış döngüsü ortaya çıkmış ve tamamlanmıştır. Prososyal davranışlar için başka motivasyon türlerinin bir arada bulunması gerekebilir. Bazı prososyal davranışlar insanın içsel ve dışsal yönden motive edilmesini gerektirir (Eisenberg vd., 1984). Prososyal davranışlar karmaşık ve çok yönlü eylemlerdir (Dovidio vd., 2006; Staub, 1978). Prososyal davranıştan bahsedildiğinde genellikle yardımsever kişi ve/veya kişiler ile yardımda bulunulan ve fayda sağlanan kişi ve/veya kişiler arasındaki ilişki anlaşılmaktadır (Sinha, 1984). Bu ilişki en az iki kişi

arasında, yardımda bulunandan yardımdan fayda sağlayana doğru gerçekleşir (Bierhoff, 1984). İhtiyaç sahibi birine fayda sağlamak amacıyla bir kişinin eylemde bulunması prososyal davranışın bireysel düzeyde ne derece önemli olduğunun göstermektedir (Staub, 1978). Örgütsel düzeyde gerçekleşen ve örgütü ilgilendiren prososyal davranışlar da bulunmaktadır. Bazı prososyal davranışlar aynı zamanda örgütsel davranışlardır. Prososyal davranışlar çabalama, ısrar etme, performans, yaratıcılık, proaktif ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgütsel eylemleri içermektedir (Grant ve Berg, 2012).

Bu bölüm temelde prososyal motivasyon ve prososyal davranış kavramı üzerine kurgulanmıştır. Konu bütünlüğünün sağlanabilmesi amacıyla öncelikle prososyal motivasyon ve davranışla ilişkili motivasyon, içsel ve dışsal motivasyon kavramları açıklanmıştır. Prososyal motivasyon ve davranış kavramlarının tanımı, kapsamı ve özelliği, bazı kavramlarla ilişkisi (yardım etme, özgecilik vb.), kişisel ve örgütsel bağlamda olumlu yönleri ve sonuçları hakkında bilgiler verilmiştir.

1. Motivasyon

Motivasyon tek kelimeyle kendini gerçekleştirme (Maslow, 1954). Maslow (1954), motivasyonu insanlar için karakter gelişimi, olgunlaşma veya bir gelişim süreci olarak görmektedir. Örgütsel davranışın ve psikolojinin temel araştırma konularından olan motivasyon (İmadoğlu, 2022) özgüven ve rol üstlenme kapasitesi gibi bireysel özelliklerin fonksiyonudur (Staub, 1978). Motivasyon eylemleri yönlendiren, harekete geçiren ve sürdüren bir dizi psikolojik süreçtir (Ambrose ve Kulik, 1999; Grant, 2007; Mitchell ve Daniels, 2003). Motivasyon kişilik oluşumuyla bağlantılı bir kavramdır. Bu sebeple motivasyon kişilik oluşumunun “doğal” bir sonucu görülmektedir (Reykowski, 1984). Bununla birlikte bazı bilim dalları motivasyona farklı anlamlar yüklemektedir. Şahin’e (2004) göre ruhbilimciler insan davranışının gücü ve yönüyle ilişkilendirdiği motivasyonun psikolojik yönünü, fizikçiler ise organizmanın dokularında enerji dönüşümü yapan uyarıcı, güçlendirici ve düzenli bir davranış olduğunu vurgulamaktadır. Diğer taraftan örgütsel düzeyde motivasyon bireyin örgütteki verimli davranışını açıklayan içsel ve dışsal enerjinin toplamıdır (Şahin, 2004).

1.1. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon icra edilen işe veya eylemin kendisine duyulan ilgi (Deci vd., 1991) ve işten haz almaya bağlı çabalama arzusudur (Grant ve Berry, 2011). İçsel motivasyon bireyin ilgi çekici bulunduğu iş ya da faaliyetten haz almak, doyum elde etmek (Aslan ve Doğan, 2020) veya faaliyetin kendisindeki tatmin için bir aktiviteyi gerçekleştirmektir (Ryan

ve Deci, 2000b). Bir faaliyetin ya da etkinliğin sonucundan ziyade onun doğal bir parçası olan tatminle ilişkilendirilen içsel motivasyon bireyin hayatı boyunca başlıca enerji, keyif veya haz alma kaynağıdır (Ryan ve Deci, 2000a- 2000b). İçsel yönden motive olmak bireyin daha yüksek düzeyde kendini gerçekleştirmesini sağlar (Maslow, 1954). Böylece birey daha yüksek seviyede kişisel mutluluğa ulaşır (Maslow, 1998-1954). İçsel bakımdan motive olanlar dış dürtüler, baskılar ya da ödüllerden daha çok eğlence veya bir meydan okuma için harekete geçmektedir (Ryan ve Deci, 2000a). Grant (2008a) içsel motivasyonun dışsal motivasyondan daha sürdürülebilir olduğuna dikkate çekmektedir. Dışsal motivasyonla ilişkili baskı ve zorlamalar kişide strese neden olur ve kişinin enerjisini tüketir. Deci ve Ryan (1985), içsel motivasyonun doğuştan gelen bir nitelik olduğunu düşünmektedir. Koşullar izin verdiğinde, şartlar oluştuğunda insanlar içsel motivasyonun dışı vurumlarını sergileme eğiliminde olur (Deci ve Ryan, 1985). Çalışanların motivasyonu üzerinde içsel motivasyon araçlarının veya faktörlerin etkisi dışsal motivasyon araçlarına kıyasla daha yüksektir (İbicioğlu vd., 2013). Bu etki çalışanların cinsiyetine, yaşına, görev yaptığı departmana ve çalışma süresine göre farklılık gösterir (Dündar vd., 2007). Bazı toplumlarda içsel motivasyonla ilgili araçların örgütün sağladığı dışsal araçlara göre daha güçlü bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Brislin vd., 2005; Dündar vd., 2007; Mottaz, 1985). Eğitim alanında içsel ve dışsal motivasyonun etkisiyle ilgili farklılıkların olduğu dile getirilmektedir. Matematik öğretiminde öğrencilerin dışsal yönden motive olmaları içsel yönden motive olmalarından daha faydalıdır (Dede ve Argün, 2004). İçsel motivasyon güçlü ve sürekli olmasına rağmen çevresel zorluklara ve baskılara karşı savunmasızdır (Deci ve Ryan, 1985).

Dışsal ödüller ve gelecekle ilgili beklenmedik olaylar içsel motivasyonu baltalayabilmektedir (Deci ve Ryan, 1985). Buna rağmen yeni fikirlerin üretilmesinde içsel motivasyon önem arz etmektedir. Grant ve Berry'e (2011) göre içsel motivasyon bilişsel esneklik sağlayarak çalışanların yeni fikirler üretmesine olumlu etki yapmaktadır. İçsel motivasyonun ortaya çıkardığı bu olumlu etki başka motivasyonların katkısıyla daha anlamlı ve etkili hale dönüşebilmektedir. İçsel ve prososyal motivasyon birlikte daha büyük pozitif etki yaratması mümkündür. Örneğin beste yapma veya müzik yazarlığı konusunda içsel motivasyona sahip besteciler, dinleyicileri için mükemmel besteler oluşturmak istediklerinde prososyal açıdan da motive olduklarında yaratıcılık ve estetiklik bakımından daha önemli eserler ortaya çıkarabilir (Grant ve Berry, 2011). Çünkü içsel ve prososyal motivasyon farklı duygulardan beslenebilen iki farklı kavramdır. İçsel motivasyonun kaynağı çabalara yön veren haz iken, prososyal motivasyonun kaynağı başkalarına faydalı olmanın

sonucundaki mutluluktur (İmadoğlu, 2022). İçsel motivasyon, insanların süreç odaklı hareket etmesiyle ilgili bir gddr. İçsel yönden motive olmuş bireyler tecrübelerinden hareketle mevcut durumlara odaklanarak için yerine getirilmesiyle ilgilenir. Prososyal motivasyon ise başkalarının ilerini tamamlamaya odaklanmayı sağlar. Çünkü prososyal motivasyon amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde çabalamaktır. İçsel motivasyon önemli bir motivasyon türü olmasına rağmen insanların yaptığı faaliyetlerin çoğu içsel olarak motive edilmemektedir (Ryan ve Deci, 2000a). İçsel motivasyonun yapısı, bilişsel ve sosyal gelişim için oldukça önemli olduğu düşünülen özümleme, ustalama, kendiliğinden ilgi ve keşfetmeye yönelik doğal eğilimi içermekte, insanın içten gelen yaşamı boyunca keyif ve canlılığın kaynağını temsil etmektedir (Ryan ve Deci, 2000b).

1.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, bir eylemin kendisinden ayrılabilen sonuç ve/veya sonuçlara ulaabilmenin performansını ifade eder (Legault, 2016; Ryan ve Deci, 2000b). Performans artışı için dışsal motivasyon önemlidir (Aslan ve Doğan, 2020). Dışsal motivasyon doğası gereği araçsaldır ve başka bir sonuca ulaşmak amacıyla gerçekleştirilir (Deci vd., 1991). Genç bir bireyin harçlık almak için evde bulaşık yıkaması dışsal motivasyona örnektir (Legault, 2016). Çünkü bulaşık yıkama eyleminden ayrılabilen harçlık elde etmek sonucuna ulaşmak amacıyla bir performans söz konusudur. Ebeveyn yaptırımlarından korkan bir öğrencinin dev yapması da dışsal motivasyonla ilgili bir durumdur (Ryan ve Deci, 2000a). Öğrenci devle ilgili davranış davranışın kendisinden ayrılabilen sonucuna ulaşmak, yaptırımlardan kaçınmak amacıyla performans sergilemektedir. Dışsal motivasyona ilişkin verilen örnekler ve yapılan tanımlamalar dışsal motivasyonun aynı zamanda içsel motivasyondan farklılıklarıdır.

Dışsal motivasyonu içsel motivasyondan farklı kılan bazı özellikler bulunmaktadır. Dışsal motivasyon bir itici güce ihtiyaç duyarken, içsel motivasyon itici güce gereksinim duymayan kişide sürekli bulunan bir tür gdlenmedir (İmadoğlu, 2022). Para kazanma, tanınma, terfi arzusu dışsal motivasyonun nedenlerindedir (Grant ve Berry, 2011). Ryan ve Deci'ye (2000a) göre içsel motivasyon eylemin araçsal değerinden ziyade eylemin kendisinden haz almak için yapmaktır. Başka bir anlatımla içsel motivasyon faaliyetin özünde ya da doğasındaki tatmin için yapmaktır (Ryan ve Deci, 2000b). Herzberg'in çift faktör teorisine göre dışsal motivasyon faktörleri için tatminsizliğini önlemekle ilgilidir. İçsel motivasyon faktörleri ise için içeriğiyle ilgili olup çalışanı motive etmektedir (Herzberg, 1968). Bu bağlamda dışsal motivasyon aracılığıyla çalışanların tatminsizliğini ortadan

kaldırmak ve içsel motivasyonu harekete geçirmek mümkündür (Aslan ve Doğan, 2020). İçsel prososyal motivasyon daha bağımsız ve kendi kararlarını verme gücüne sahiptir (Grant ve Berg, 2012). Örneğin yardım etmeyi istemenin keyif almak, mutlu ve tatmin olmak gibi içsel motivasyon duygusuyla ilişkisi bulunmaktadır. Dışsal prososyal motivasyon genellikle dışsal olarak kontrol edilen kişinin baskılanmasına dayalı duygulardır (Gebauer vd. (2008). İnsanın kendini yardım yapmak zorunda hissetmesi gibi (Cunningham vd., 1980).

Genellikle içsel motivasyon bireysel ihtiyaç ve arzuların sonucunda ortaya çıkan ve kontrolü bireyin kendisinde olan güdülerdir. Dışsal motivasyon çevrenin etkisiyle bir şeyi yapmaya isteklendirilmektir. Dolayısıyla dışsal motivasyonun kaynağı bireyin kendisinin dışındaki faktörlerin itici gücüdür.

2. Örgütsel Prososyal Motivasyon ve Davranışlar

2.1. Örgütsel Prososyal Motivasyon

Prososyal motivasyon başkasına veya bir gruba yardım etmek, fayda sağlamak kaygısıyla insanların çabalamayı arzulamasıdır (Batson, 1987; Grant, 2008a; Grant ve Sumanth, 2009). Dolayısıyla prososyal motivasyondan bahsedebilmek için bireyin bir başkasına yardımcı olmak, fayda sağlamak gibi çabalama arzusunun olması gerekir (Grant, 2007). Bir kişi başkasının mevcut durumuyla arzulanan veya ideal durumu arasında tutarsızlık olduğunu algıladığında, başkasının birtakım şeylere ihtiyaç duyduğunu hissettiğinde bilişsel olarak rahatsız edici tutarsızlığı azaltmak için kişide ortaya çıkan motivasyon türü prososyal motivasyondur. Yardım ederek başkasının ihtiyacını gidermenin ve tutarsızlığı ortadan kaldırmanın yolu olarak görülen prososyal motivasyon (Batson vd., 2008), bazı kişisel ve örgütsel kavramlarla ilişkilendirilmektedir. Prososyal motivasyonun yaratıcılık, performans, işin niteliği, işe bağlılık, işkoliklik, işe gömülmürlük, sosyal sorumluluk, örgütsel özdeşleşme, duygusal emek, mesleki öz yeterlik, kariyer bağlılığı, başarısı ve tatminiyle olumlu ilişki içerisinde olduğu ifade edilmektedir (Grant ve Berg, 2012; Grant, 2007; Karadirek, 2023a; Karadirek, 2023b; Karadirek, 2022; Kesen ve Akyüz, 2016). Prososyal motivasyonun birçok kavram ilişkili olması onun çok sayıda amaca hizmet edebilme özelliğini gösterir. Bunlardan biri çalışanların başkalarına yardımcı olmayı arzulamasıdır (Grant ve Berry, 2011). Prososyal motivasyon duygusuna sahip çalışanlar başkalarına yardım etmeyi önemsemektedir. Çünkü onlar için yapılması gereken en doğru şey diğer insanları umursamak ve başkasına önem vermektir. Başkalarını umursamanın yanında prososyal motivasyon saygın bir grubun üyesi olmak,

üyeliğın sürdürülmesini arzulamak ve bunun sonucunda bireyin kendisini iyi hissetmesiyle de nitelendirilir (Batson vd., 2008).

Prososyal motivasyon içsel ve dışsal motivasyonla ilişkili bir kavramdır (İmadoğlu, 2022). İnsanları faydalı fikirlere ve yararlı şeylere odaklandıran prososyal motivasyon, içsel motivasyonu harekete geçip kanalize ederek hem çalışanların fikir üretmesini hem de başkalarına yararlı olmasını sağlar (Grant ve Berry, 2011). İçsel motivasyon dışsal motivasyona kıyasla prososyal motivasyonla daha yakın bir ilişki içerisindedir (Akduru vd., 2016; İmadoğlu, 2022). Bireysel yaratıcılığın ortaya çıkmasına ve gelişmesine katkı sağlayan prososyal motivasyon, içsel motivasyonla birlikte ortaya çıkabilecek yaratıcılığın gelişimini kolaylaştırmaktadır (Grant ve Berry, 2011). Haz ya da keyif alma temelli prososyal motivasyon içsel motivasyonla, baskı temelli prososyal motivasyon ise dışsal motivasyonla tutarlıdır (Gebauer vd., 2008). Gebauer vd. (2008) göre hazza dayalı prososyal motivasyon daha çok içsel olarak yönlendirilen, baskıya dayalı prososyal motivasyon daha çok dışsal faktörler tarafından yönetilen bir motivasyondur. Ayrıca haz temelli prososyal motivasyon başkası, bir grup veya örgüt adına en ideal olanı temsil etmektedir. Oysa baskıya dayalı prososyal motivasyon olması gerekeni temsil etmekte ya da beklenen rolün sahnelenmesini içermektedir (Gebauer vd., 2008). Bununla birlikte prososyal motivasyonu içsel motivasyondan farklı kılan özellikler bulunmaktadır. Prososyal ve içsel motivasyon hedefe yönelik olma açısından farklılık gösterebilmektedir (Grant, 2008a). Prososyal motivasyonun süreç odaklı olmaktan daha çok sonuç odaklı olması, şimdiki zamandan ziyade gelecek odaklı olması, daha fazla bilinçli otokontrol içermesi ve irade gücüne sahip olması gibi yönlerden içsel motivasyondan farklılık arz eder (Grant ve Berg, 2012). Prososyal motivasyonun yaratıcılığı, yeni fikirlerin ortaya çıkmasını etkileyen gücü bulunmaktadır (Grant ve Berry, 2011). Ayrıca prososyal motivasyonlar kadın ve erkek tarafından farklı şekillerde ifade edilebilen bir kavramdır (Diekmann ve Eagly, 2008). Akduru vd. (2016) göre prososyal motivasyonlar psikolojik etmenlerce desteklenmektedir. Bazı durumlarda dışsal faktörlerin prososyal motivasyonu etkilemesi mümkündür.

Prososyal motivasyon ve özgecilik (altruizm) teriminin birbiriyle olan anlamsal ilişkisi ve yakınlığı bu iki kavramın birbirlerinin yerine kullanılmasına ve karıştırılmalarına sebep olmaktadır (De Dreu, 2006; Grant ve Berg, 2012). Çağlar boyunca filozoflar, bugünün davranış ve sosyal bilimcileri özgeciliği, prososyal motivasyon için merak uyandıran ve tartışmalı davranış türlerinden saymıştır (Batson vd., 2008). Bunlardan biri prososyal motivasyonun ile özgecilik kavramının anlamsal olarak birbirine yakın olmasıdır. Genellikle prososyal motivasyon, özgecille karıştırılmakta

(Grant ve Berg, 2012) ve özgecilikle özdeşleştirilmektedir (De Dreu, 2006). Hazzi ve Maldaon (2012), çalışanların yönlendirilmiş prososyal davranışlarını özgecilikle aynı kavram olarak değerlendirmektedir. Grant ve Berry'ye (2011) göre prososyal motivasyon özgeciliği içerebilir. Ancak mutlaka özgecilikle bir tutulmamalıdır. Prososyal motivasyon başkaları için endişelenmektir. Fakat kişisel çıkarlar pahasına başkaları için endişelenmek değildir. Bir menfaat sağlama amacı olmadan başkaları için endişe duymak ya da kaygılanmaktır (De Dreu, 2006). Nihai amacı kişinin kendi refahını artırmak olan motivasyon bir egoistlik iken nihai amacı bir başkasının refahını artırmak olduğu durumlar özgecildir (Batson, 1987). Batson (1987), Auguste Comte'un özgecilik olarak tanımladığı "başkaları için yaşamak" gibi bencil olmayan bazı sosyal davranışları prososyal motivasyonla ilişkilendirmektedir. Yardım etme motivasyonunu harekete geçiren özgecilik, bireyler için bir prososyal motivasyon kaynağıdır (İmadoğlu, 2022).

Prososyal motivasyona ait bazı özellikler ve durumlar prososyal motivasyonu farklılaştırdığı düşünülmektedir. Gebauer vd. (2008), prososyal motivasyonun temelinde iki güdünün olduğunu ileri sürmektedir. Birincisi bireyin aldığı hazzı veya keyfi bağlı prososyal motivasyon iken ikincisi baskılanma/zorlama temelli prososyal motivasyondur. Bu iki güdü arasındaki farklılıklar prososyal kişiliğin doğru anlaşılmasını sağlamaktadır. Prososyal açıdan motive olmuş çalışanlar, işlerini başkalarına fayda sağlamanın yolu görmektedir (Grant, 2007). Bu durum prososyal motivasyonu çalışanlar için sonuç odaklı hale getirmektedir (Grant, 2008a). Dolayısıyla başkalarının bedensel (sağlık ve güvenlik), gelişimsel (öğrenme ve büyüme), psikolojik (mutluluk ve eğlence) veya maddi refahını (ekonomik ve mali durum) korumak ve geliştirmek için çalışanlar prososyal bakımdan motive edilmelidir (Grant ve Berg, 2012). Nitekim prososyal motivasyon çalışanların iş tatminine olumlu katkı yapmaktadır (Akduru vd., 2016). Grant ve Berg (2012), fayda sağladığı etki alanı bakımından prososyal motivasyonun farklılık gösterebildiğini vurgulamaktadır. Prososyal motivasyon bireylere, gruplara veya daha büyük sosyal topluluklara (örgütler, uluslar ya da toplumlar) yönelik olup olmamasına göre değişebilmektedir. Grup içi ya da grup dışı üyelere, örgüt içinde (iş arkadaşları, yöneticiler) ve/veya örgüt dışındaki kişilere (müşteriler, tedarikçiler) yönelik olmak prososyal motivasyonu farklılaştıran durumlardır (Grant ve Berg, 2012). Prososyal motivasyonun şiddeti, gücü ve devamlılığı/sürekliliğiyle ilgili özellikler de prososyal motivasyonu farklılaştırmaktadır. Şiddeti ya da yoğunluğu bakımından ele alındığında, prososyal motivasyon ne kadar aşırı olursa "sıcak" deneyimsel sistem tarafından yönetilme olasılığı "soğuk" bilişsel sistem tarafından yönetilme olasılığından muhtemel daha fazla olacaktır (Grant ve Wade-Benzoni, 2009; Metcalfe ve Mischel, 1999).

Grant ve Berg'e (2012) göre devamlılık/süreklilik durumu bakımından prososyal motivasyon çok kısa ya da uzun süreli olabilmektedir. Fayda sağlanan kişinin ihtiyacının karşılanması bazen birkaç dakika veya saat olabilir. Böyle durumlarda prososyal motivasyonun devamlılığı/sürekliliği nispeten daha kısa sürelidir (Batson, 1998). Öte yandan bir mühendisin ömür boyu insanlığa yardım etmeye kendisini adanması ise çok daha uzun bir süreyi kapsamaktadır (Grant ve Berg, 2012).

İş ve görev bilinciyle ilgili roller, çalışanların örgütsel prososyal motivasyonun yüksek düzeyde olmasında ve devamlılığında, fayda sağlayıcılara olumlu etki yapacak yardım etme davranışında ve başkasına yardımcı olmaya yönelik bir çabanın ortaya çıkmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların fayda sağladığı kişi/kişilerle doğrudan bağlantı kurabilmesi daha yüksek örgütsel prososyal motivasyonun ortaya çıkmasını sağlar ve örgütsel prososyal motivasyonla ilgili durumların devamlılık kazanmasını isteklendirir. Örneğin ölümleri ve ciddi yaralanmaları önleme potansiyeli bulunan güvenlik mekanizmalarını tasarlamaktan sorumlu mühendise çalıştığı otomotiv şirketinin arabalarını kullanmış ve tecrübe etmiş sürücülerle tanışma veya iletişim kurabilme imkânı tanınarak mühendisin daha güçlü örgütsel prososyal motivasyon deneyimleyebilmesi sağlanabilir (Grant ve Berg, 2012). İşin ilişkisel özelliği çalışanların prososyal motivasyonlarını şekillendirmede önemli rol oynamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Öyle ki örgütler diğer insanlarla güçlü iletişim kurabilme yeteneğine ve prososyal motivasyona sahip bireyleri talep etmektedir (İmadoğlu, 2022).

Prososyal motivasyonun şekillenmesinde ve uyarılmasında bazı normların (bireyci ve kolektif normlar) önemli rolünün olduğu varsayılmaktadır. Grant ve Berg'e (2012) göre bazen bireyci normlar, çalışanlara prososyal motivasyonu ifade etmenin uygun olmadığı yönünde bir uyarımda bulunabilir. Çalışanların bireyci normlara sahip olması çalışanların başkalarına ve kuruluşa fayda sağlama arzularını bastırabilir. Bazı durumlarda bireyci normlar özellikle çalışanların kişisel faydalarını artıracak eylemde bulunmaya odaklandırmaktadır (Miller, 1999). Kolektif normlar ise örneğin kolektivist ödüller prososyal motivasyonu artırabilmektedir. Kolektif isteklendirmeler ya da özendirici şeyler insanların prososyal motivasyonunu artırmaktadır (De Dreu vd., 2000). Kolektivist normların vurgulandığı örgütlerde (mühendislik şirketleri gibi) çalışanların meslektaşlarına yardım etmeye yönelik örgütsel prososyal motivasyonu deneyimleme olasılığı daha yüksek olur (Perlow ve Weeks, 2002). Bununla birlikte çalışanların örgütsel prososyal motivasyona yönelik eğiliminde değerlerden çok bazı genel kişisel özelliğin etkisi hissedilmektedir (Grant ve Berg, 2012). Bunlardan ikisi uyumluluk ve vicdanlılıktır. Uyumluluk başkalarına karşı olumlu bir yönelimi ifade

eder. Vicdanlı olma ise iş birliği, sempati, güven, ahlak ve alçakgönüllülüğe yönelik daha yüksek eğilimlerde kendini gösterir. Vicdanlılık ise güvenilirliğe atıfta bulunur. Vicdanlılık görev bilinci, yeterlilik, öz disiplin, başarı çabası, düzenlilik ve ihtiyatlılığa yönelik daha yüksek eğilimlerde kendini göstermektedir (Barrick ve Mount, 1991; Costa vd., 1991). Vicdanlı çalışanlar tipik olarak sorumlu olmaya ve kurallara uymaya odaklanır (Grant ve Berg, 2012).

Bireyler kendileri için önemli ve duygusal olarak kendilerine bağlı olduğunu hissettikleri kişilere faydalı olmak için daha fazla enerji harcamaya motivedir. Çalışanlar, prososyal bir fark yaratmak için motive edildiklerinde, geleneksel beklenti ve motivasyonun planlanmış davranış teorileri tarafından tahmin edildiği gibi kendilerine verilen işlere kayda değer düzeyde zaman ayırır ve enerji harcar. Çünkü insanlar davranış-sonuç olasılığının ve değerinin farkındadır. Dolayısıyla kendilerine verilen işi etkin bir şekilde tamamlayabilmek için çalışanların yüksek düzeyde çaba harcaması ve işi etkili bir şekilde yerine getirmede ısrarcı olması muhtemeldir (Grant, 2007).

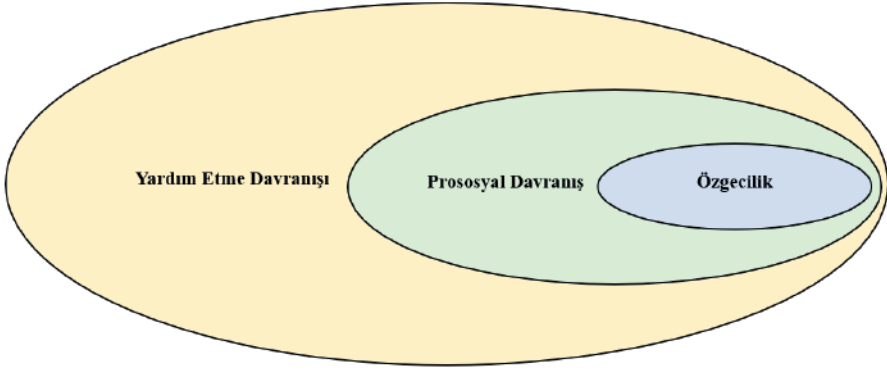
Özetle prososyal motivasyon gönüllü ve kişisel çıkarlardan bağımsız olarak başkasının, bir grubun ya da topluluğun iyiliğini, ideal durumda olmasını amaçlayan arzulardır. Prososyal motivasyon bir karşılık beklemeden yardımcı olmayı önemsemek ve çabalamakla ilgili güdülerdir. Prososyal yönden motive bireylerin ihtiyacı olanlara fayda sağlayarak veya yardımda bulunarak mutluluğunu artırması mümkündür. Başkasına faydalı olmayı arzulayanlara ve önemseyenlere kendini iyi hissettirmek prososyal motivasyonun özelliklerinden biridir.

2.2. Örgütsel Prososyal Davranışlar

Prososyal davranış modern bir ilgi alanı olduğu kadar eski bir konudur (Radke-Yarrow ve Zahn-Waxler, 1984). Prososyal davranış çoğunlukla başkasına fayda sağlamaya yönelik davranışlarda bulunmaktır (Dovidio vd., 2006; Eisenberg vd., 1984; Piliavin vd., 1981; Staub, 1978). Herhangi bir dışsal ödül ve menfaat beklentisi olmaksızın bir kişiye fayda sağlamak gayesiyle gerçekleştirilen, fayda sağlamaktan başka bir amacın arzulanmadığı, bir karşılık veya geri iade eylemi gerektirmeyen gönüllü (Bar-Tal, 1976) ve ödüllendirici davranışlardır (Bierhoff, 2002). Gönüllü olarak yapılması (Karadağ ve Mutafçılar, 2009) ve olumlu bir sosyal davranışı amaçlaması prososyal davranışın iki temel koşuldur (İmadoğlu, 2022). Prososyal motivasyon arzuların sonucunda ortaya çıkan prososyal davranışlar, kişisel maliyetler tarafından engellenmediğinde ve prososyal amaçlardan vazgeçmek söz konusu olmadığında gerçekleşmektedir (Grant,

2007). Staub (1978), prososyal davranışları pozitif davranışlar şeklinde tanımlamaktadır. Staub'a göre prososyal davranışlarda bulunmak isteyen kişiler başkasının ihtiyaç, arzu ve amaçlarını anladıktan sonra prososyal eylemde bulunmalıdır.

Örgütsel prososyal davranışla anlamsal yakınlığı olan kavramlar (özgecilik veya diğerkâmlık vb.) prososyal davranış terimini dar ve sınırlı anlamda kullanılabilir hale getirmektedir. “Prososyal davranış”, “yardım etme davranışı” ve “özgecilik” sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır (Bierhoff, 2002). Bu kavramların arasındaki ilişki Şekil 1’de özetlenmektedir. Örgütsel prososyal davranışların tanımlanmasında kullanılan yardımcı olmak, fedakârlıkta bulunmak, empatik biçimde tepki vermek, nazik ve yardımsever olmak vb. sözcükler özgeci davranışları tarif etmek amacıyla da kullanılmaktadır (Oppenheimer ve Heller, 1984). Özgeci davranışlar prososyal davranışın bir alt türüdür (Eisenberg vd., 1984). Yardım etme, prososyal davranış ve özgecilik kavramlarının birbirleriyle ilişkili olsa da farklı şeyleri ifade ettikleri düşünülmektedir. Bu kavramların ayırt edici özellikleri veya farklılıkları tanımsal ve görsel (Şekil 1) metotlarla açıklanmaya çalışılmaktadır. Bierhoff (2002) yardım etme, prososyal davranış ve özgeciliği tanım ve şekil yardımıyla açıklaya çalışmıştır. Bierhoff’a (2002) göre “yardım etme”, kişilerarası her türlü desteği içeren çok daha kapsamlı bir kavramdır. “Prososyal davranış” yardım etme davranışına göre daha dar anlamlı ve yardım alan kişinin durumunu iyileştirmeyi amaçlamaktadır. Bu davranışta bulunan kişi ya da aktör, mesleki yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle motive değildir. Kendisine yardım edilen kimse bir kuruluş değil, kişidir. “Özgecilik”, prososyal davranışın ekstra, biraz daha kısıtlandırılmış biçimidir. Yardım eden kişinin motivasyonu perspektif ve empatiyle karakterizedir. Prososyal davranış paylaşımcı ve yardımcı olma, savunmacı, korumacı, sempati, hayat kurtarma, iş birliği veya dayanışma, özveri, sosyal sorumluluk, fedakârlık, îsâr, diğerkâmlık vb. bireysel ve örgütsel tutumları içeren geniş bir anlama sahiptir (Brief ve Motowidlo, 1986; Düzgüner, 2019; Yarrow vd., 1976). Daha çok tanıdığımız insanlara yönelik olduğu düşünülen prososyal davranışlar iyilikte bulunmak, yardım etmek, yardım ederken elimizden gelenin en iyisini yapmak, zor veya muhtaç durumdaki kişilere yardımcı olmayı istemek ve diğer insanların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışmaktır (Staub, 1978).



Şekil 1. Yardım etme davranışı, prososyal davranış ve özgeçillik kavramları arasındaki ilişki (Bierhoff, 2002).

Biri yardımda bulunan aktör, diğeri yardım edilen veya yardımdan faydalanan kişi olmak üzere (Dovidio vd., 2006) prososyal davranış en az iki kişinin etkileşimini gerektirir (Bierhoff, 1984). Prososyal davranışın aktörü, prososyal eylemde bulunan kimse faydalı davranışın tanığıdır (Hoffman, 1984). Prososyal davranışlarda eylemin aktörü ya da eylemden faydalanan bazen çalışan bir kişidir. Faydalananlar/yararlanıcılar, çalışanların işteki eylemlerinin sonucundan pozitif bir biçimde etkilenme potansiyeli olduğu düşünülen kişiler veya gruplardır (Grant, 2007). Grant'e (2007) göre bir eylemden fayda sağlayanlar, prososyal davranışta bulunan çalışanların davranışlarını ve deneyimlerini etkileme gücüne sahiptir. Prososyal davranış sosyal hayatın dokusuyla iç içe, kapsamlı, dışsal ödüllendirme beklentisiyle motive edilmemiş (Eisenberg vd., 1984) kişilerarası eylemdir (Dovidio vd., 2006). Bu bağlamda ödüllendirme beklentisinin olduğu durumlarda prososyal davranıştan bahsetmek mümkün değildir. Tesadüfen, kendi mutluluğu ve iyiliğini artırmak amacıyla başkasına fayda sağlayıcı bir girişimde bulunmak ne bir özgeci ne de prososyal davranıştır (Eisenberg vd., 1984).

Prososyal bir fark yaratmak gayesiyle motive olmuş çalışanların gönüllü bir biçimde yardım etme davranışına zaman ve enerji harcaması muhtemeldir (Grant, 2007). Grant'e (2007) göre çalışanlar prososyal fark yaratmaya yönelik davranışlar sergileyerek fayda sağlayıcıların hayatlarına önemli katkıda bulunmaktadır. Prososyal davranışın sonucunda çalışanların kendilerini değerli hissetmesi ve fayda sağlayan bireylerden itibar görmesi olasıdır. Birinin problemine çözüm üretmek ve insanlara faydalı davranışlarda bulunabilmek için bireyin yeteneğinin farkında ve ahlaki değerlere sahip olması gerektirir (Schwartz, 1977). Ayrıca prososyal davranışta değerli olan

niyetten ziyade prososyal davranışın sonucudur (Wispé, 1972). Schwartz ve Howard (1984), içselleştirilmiş ahlaki değerlerin prososyal davranışı motive eden unsurlardan olduğunu ifade etmektedir. Çünkü toplum tarafından kabul gören ahlaki değerlerin yardım etmeyi motive etmesiyle özgecil ve örgütsel prososyal davranışların ortaya çıkması kolaylaşmaktadır. Schwartz ve Howard'a (1984) göre yetişkin birinin kavga eden çocukları durdurması, onların kavga etmesine mâni olması önemli bir prososyal davranıştır. Eylemde bulunan kişi çocukların iyiliğini düşündüğünden prososyal davranışta bulunmuştur. Bu tür prososyal davranışlar toplum tarafından olumlu karşılanmakta ve insanların yeterlilik duygusunun gelişimine katkı sağlamaktadır (Schwartz ve Howard, 1984).

2.3. Prososyal Motivasyonun ve Davranışların Örgütsel Yansımaları

Örgütle ilgili bazı eylemler ve sonuçlar, prososyal motivasyonun ve davranışların yansımaları şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Prososyal bakımdan motive olan örgüt çalışanlarının sorumluluk alabilme, örgüt kültürüne katkı sağlama, örgütün başarısına beklentinin ötesinde katkıda bulunma ve örgüt üyelerinin faydasına yönelik davranışlar sergileme olasılığı daha yüksektir (Yıldız, 2019). Örgüte yönelik gönüllü hizmetler, örgütsel amaçlara yönelik ekstra çaba ve bağlılık ifadeleri, örgütsel prosedürlerle uyumlu eylemlerde bulunmak, çalışana ve müşteriye yönelik prososyal davranışlar, whistleblowing ile ilgili eylemler prososyal örgütsel davranışlardır (Hazzi ve Maldaon, 2012; Staw, 1983-1984). Örgüt içerisindeki bu davranışlar bireye ve örgüte yönelik gerçekleştiği düşünülmektedir. Bireylere yönelik örgütsel vatandaşlık davranışları prososyal değerler tarafından motive edilmektedir (Rioux ve Penner, 2001). Başkaları hissedilen endişenin değeri ve empati bireylere yönelik prososyal davranışlarda belirleyici olmaktadır (McNeely ve Meglino, 1994). Staw (1983, 1984), prososyal davranışın bireylere yönelik davranışlarla sınırlandırılmaması gerektiğini, prososyal davranışların örgüte yönelik eylemleri de içerebildiğini ifade etmektedir. Çünkü prososyal örgütsel davranışlar bireylerin zaman, enerji ve diğer kişisel kaynaklarını örgütün hizmetine adanması, örgüt üyesinin kişisel çıkarlarını örgütün iyiliği için feda etmesidir (Brief ve Motowidlo, 1986). McNeely ve Meglino (1994), örgüte yönelik prososyal davranışları örgütsel kaygı güdüsü ve örgüte fayda sağlama çabasıyla ilişkilendirilmektedir. Örgüte yönelik prososyal davranışlar büyük ölçüde işlevselken bireylere yönelik prososyal davranışlar örgüt için işlevsel olmayabilir (Brief ve Motowidlo, 1986).

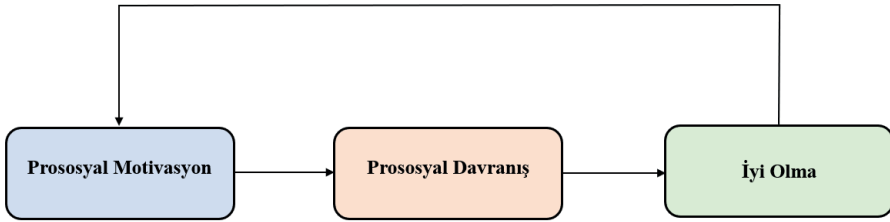
İş yerindeki prososyal davranışlar iş sözleşmesinde tanımlanmamış, isteğe bağlı ve gönüllü davranışlardır (De Dreu ve Nauta, 2009). De Dreu

ve Nauta (2009, prososyal davranışların örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olduğunu ileri sürmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları örgütte prososyal davranışların varlığını gösterir (Bierhoff, 2002). Prososyal değerlerin, kaygıların ve hizmetle ilgili motivasyonun örgütsel vatandaşlık davranışlarında ve sunulan hizmetlerde rolünün olduğu bilinmektedir. Görevin önemine binaen güçlü prososyal değerlere sahip çalışanların başkalarına fayda sağlamaya ilgili değerleri yerine getirmek gayesiyle daha fazla çaba göstereceği düşünülürken, zayıf prososyal değerlere sahip çalışanların ise işlerin başkaları üzerindeki olumlu etkisi konusunda daha az endişe duyacağı varsayılmaktadır (Grant, 2008b). Örneğin kamu çalışanlarının sahip olduğu prososyal değerler yardım etme davranışlarına (Finkelstein ve Penner, 2004; Rioux ve Penner, 2001), hizmet motivasyonuna yansımaktadır. Perry ve Hondeghem (2008), Kore ve Amerika Birleşik Devletleri gibi toplumlarda kamu hizmet motivasyonunun örgütsel vatandaşlık davranışı için bir öngörücü olduğunu ifade etmektedir. Bir kişinin mesai veya iş arkadaşına yardımcı olma eylemi hem hizmet motivasyonu kaynaklı yardım etme davranışı hem de bir örgütsel vatandaşlık davranışı örneğidir (Finkelstein ve Penner, 2004; Rioux ve Penner, 2001).

Prososyal örgütsel davranış türleri arasında bazı önemli ayrımların olduğundan bahsedilmektedir. Brief ve Motowidlo (1986) bu durumu şu şekilde açıklamaktadır: Birincisi bazı prososyal davranışlar örgütsel olarak işlevseldir. Çünkü prososyal davranışlar örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Örgüt üyeleri birbirleriyle iş birliği yaptığında ve örgütü beklenmedik tehlike ve risklerden korumak için harekete geçtiğinde, başkalarına kuruluş hakkında olumlu sözler söylediğinde örgütün hayatta kalması, başarılı olması ve hedeflerine ulaşma yeteneğinin gelişmesi daha olasıdır. Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre bazen örgüt üyeleri iş arkadaşlarının kişisel hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan prososyal davranışlarda bulunurken müşterilere örgütsel çıkarlara aykırı davranışlar sergilemektedir. Bu tür prososyal davranışlar örgütsel başarıya katkıda bulunmadığı gibi örgütün etkili olmasını zorlaştırmaktadır. Prososyal örgütsel davranış türlerine ilişkin ikinci ayrımın belirli prosedürler/kurallar çerçevesinde öngörülen roller ile gerçekleşen ekstra rollerin farkından kaynaklandığı düşünülmektedir (Katz, 1964). Ekstra roller resmi olarak açıkça tanımlanmış rol ve/veya rollerin dışında, zorunlu olmayan ve örgütte istenilenden fazlasını yapmaya yönelik (Kılıklı ve Çarıkçı, 2019) olumlu sosyal eylemlerdir. Çalışanların örgütün beklentisinin üzerinde çaba göstererek örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri prososyal motivasyonun bir sonucu (İmadoğlu, 2022), örgütsel düzeyde gerçekleştirilmiş prososyal davranıştır. Brief ve Motowidlo'ya (1986) göre bir rol ya da görevin

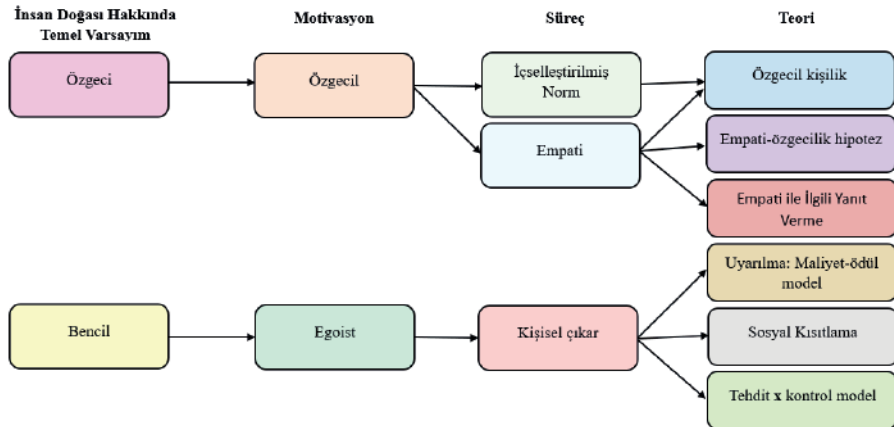
gerektirdiği prososyal davranışlar örgüte özgüdür. Örgütün üyesi örgütsel rolün resmi bir parçasıdır. Prososyal örgütsel davranışla ilgili bir başka önemli ayrım prososyal eylemleri yönlendiren hedeflerdir. Bazı prososyal davranışlar doğrudan hedefe fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirilir. Hedef bir iş arkadaşı (yönetici, ast) olabileceği gibi kurumsal ürün ve hizmetlerin tüketicisi (müşteri veya hizmet alan bir kişi) olabilir (Brief ve Motowidlo, 1986). Prososyal hedefler psikolojik ihtiyaçların tatminini kolaylaştırmaktadır (Deci ve Ryan, 1985; Gebauer vd., 2008; Maslow, 1954).

Bireylerin prososyal davranışında içsel ve dışsal faktörlerin belirleyici olduğu düşünülmektedir. İnsanların başkalarına olumlu davranışlarda bulunmasında rol model kişilerin (anne-baba) prososyal özellikleri, örgütsel iklim ve uygulamalar (okul veya sınıf vb.), kişisel tercihler ve değerler, bireysel özellikler, mevcut koşullar/durumsal olasılıklar potansiyel belirleyicilerdir (Aydın, 2021; Bağcı Çetin ve Öztürk Samur, 2018; Çalık vd., 2009; Eisenberg vd., 1984). Dickman ve Eagly'e (2008) göre riskli veya toplumsal, empatik davranışları içermeye derecesi prososyal davranışların cinsiyet farklılığıyla ilgili yönünü gösterir. Tehlikeli durumlar ve ortamlarda prososyal davranışlar cinsiyete göre değişkenlik gösterebilmekte, yardım etme eğiliminde istatistiksel olarak farklılıklar söz konusu olabilmektedir. Prososyal davranışlar teşvik edici ve engelleyici faktörlere, eylemlerin özelliklerine ve bireyin iç mekanizmasına bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir (Kochanska, 1984). Bar-Tal'a (1976) göre prososyal davranışı teşvik eden ya da engelleyen çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bireysel normatif standartlar ve empati prososyal davranışın kişiye özgü belirleyicilerindedir. İnsanların daha önce sergilediği prososyal davranışlar gelecekteki olumlu davranışları isteklendirmektedir (Reykowski ve Karylowski, 1984). Başka bir anlatımla prososyal davranışlar sonraki prososyal davranışların teşvik edicisidir. Prososyal davranışın sonucundaki kişide ortaya çıkan olumlu duygular prososyal davranışların tekrarını ve benzerlerinin ortaya çıkmasını, taklit edilmesini kolaylaştırmaktadır (Bierhoff, 2002). Bierhoff'a (2002) göre prososyal davranışın sonucunda olumlu geri bildirimler, prososyal davranışta bulunan kişide iyi olma duygusunun ortaya çıkmasına (mutluluk, sevinç ve keyif/haz vb.) ve prososyal davranışın yinelenmesine ortam hazırlamaktadır. Kişinin iyi olmasını sağlayan olumlu eylemler, yardımseverlik ile ilgili olumlu anılar prososyal motivasyonun ve davranışın tekrarlanmasını tetiklemektedir. Bierhoff, Şekil 2 aracılığıyla prososyal motivasyon, prososyal davranış ve iyi olma arasındaki ilişkiyi görselleştirmektedir.



Şekil 2. Prososyal motivasyon, prososyal davranış ve iyi olma arasındaki karşılıklı ilişki modeli (Bierhoff, 2002: 228).

Prososyal davranışlar birtakım motivasyonel olgulara ve varsayımlara dayandırılmaktadır. Batson vd. (2008), kişisel çıkar (egoizm), başkalarına fayda sağlamak (özgecilik), bir gruba fayda sağlamak (kolektivizm) ve ahlaki ilkeler (ilkecilik) nedeniyle insanların başkalarının yararına eylemde bulunduğunu varsaymaktadır. Prososyal davranışın ortaya çıkmasını sağlayan prososyal motivasyonun egoizm, özgecilik, kolektivizm ve ilkecilik gibi dört farklı biçiminin olduğu ifade edilmektedir (Batson vd., 2008). Bierhoff (2002) prososyal davranışın altı teorisini insan doğasının temel varsayımı olarak kabul ettiği özgeci ve bencil olgulara dayandırmaktadır (Şekil 3). Buna göre prososyal davranışlar özgeci ve egoist kişilik ve motivasyonlarla başlayan, süreç içerisinde kişisel özellikler ve beklentilerle şekillenen eylemlerdir. Özgeci motivasyon prososyal davranışların kaynaklarındandır (Yavuzer, 2017).



Şekil 3. Prososyal davranışın altı teorisi (Bierhoff, 2002: 177)

Sonuç olarak prososyal motivasyonlar ve değerler, kişisel özellikler, örgütsel amaçlar, işin ve bir görevin prososyal niteliği, ahlaki değerler

prososyal davranışları ortaya çıkarabilen faktörlerdir. Olumlu davranışlar olması ve davranışta bulunanların kendini mutlu hissedebilmesi prososyal davranışı tekrar edilebilir yapmaktadır.

Sonuç

Motivasyon, bireysel arzu ve ihtiyaçların karşılanmasını, örgütsel hedeflere ulaşabilmeyi kolaylaştıran içsel ve dışsal güdülerdir. Bireyleri kişisel istek ve ihtiyaçlarının dışında içsel ve dışsal yönden motive eden prososyal arzular söz konusudur. İnsanların kişisel çıkarlarından bağımsız olarak başkalarına yardımcı olayı, fayda sağlamayı arzulaması prososyal motivasyondur (Grant, 2007). Çalışanları prososyal yönden motive eden çok sayıda faktör bulunmaktadır. İş tasarımı, iş ve görev bilinci, görevin prososyal niteliği, prososyal davranışta bulunulan kişilerle iletişim imkânı, bireyci ve kollektif normlar, kişisel değerler çalışanlar için birer örgütsel prososyal motivasyon faktörü sayılmaktadır (Grant ve Berg, 2012; Grant, 2007). Başkalarına çok fazla fayda sağlayan bir örgütte veya işte çalışmak çalışanların daha yüksek düzeyde prososyal motivasyon yaşamasını mümkün yapmaktadır. Örneğin hastaneler, çalışanların iş ve görevleri gereği çok kişiye fayda sağlayabilme ve yardımcı olabilme potansiyeli yüksek örgütlerdir. Dolayısıyla prososyal motivasyon gereksiniminin yüksek olduğu örgüt ve mesleklerde prososyal açıdan motive olma eğilimi yüksek kişilerin görev yapması önemlidir. Görevlerini yerine getirirken başkalarına fayda sağlayacak prososyal davranışlar için çalışanları daha fazla motive etmek, zaman ve enerji ayırmaya teşvik etmek gerekir (Grant, 2007). Prososyal davranışlar başkalarına fayda sağlayan tekrarlanabilir eylemlerdir (Bierhoff, 2002). Başkalarına faydalı eylemler, prososyal motivasyonla başlayıp prososyal davranış ve bireyin kendini iyi/mutlu hissetmesiyle prososyal motivasyonun tekrardan filizlenerek yeni bir prososyal davranışın ortaya çıkabildiği bir süreçtir. Prososyal davranışların kapsamı özgeci davranışlardan fazla, yardım etme davranışlarından ise daha azdır (Bierhoff, 2002). Prososyal motivasyon ve davranışın bireysel ve örgütsel çevrede olumlu etkilerinin bulunduğu bilimsel olarak ispatlanmıştır. Yaratıcılık, performans, işe bağlılık, kariyer bağlılığı ve başarısı, örgütsel özdeşleşme, iş ve kariyer tatmini, duygusal emek, örgütsel vatandaşlık davranışları, görev çabası, örgüt yöneticilerine duyulan güven, grup uyumu/kaynaşması, sosyalleşme, adalet ve eşitlik algısının prososyal motivasyon veya davranışla olumlu ilişkisinin olduğundan bahsedilmektedir (Bierhoff, 2002; Grant ve Berg, 2012; Grant, 2007; Karadirek, 2023a; Karadirek, 2023b; Karadirek, 2022; Kesen ve Akyüz, 2016; McNeely ve Meglino, 1994; Perry ve Hondeghem, 2008; Rioux ve Penner, 2001). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen prososyal davranışlar

örgütsel davranışlar olarak kabul edilmektedir (Hazzi ve Maldaon, 2012; Staw, 1984). Dolayısıyla prososyal davranışların bireye ve örgüte yönelik olumlu vatandaşlık davranışlarını içermesi olasıdır. Örgüt üyesinin gönüllü olarak bireysel menfaatlerini örgütün iyiliğine adanması, zaman, enerji ve başka bireysel kaynakları örgütsel hizmetlere feda etmesi, örgüte yönelik gönüllü hizmetlerde bulunması, örgütsel hedefler için ekstra çaba sarfetmesi, örgüte bağlılık hissetmesi, örgütle uyumlu davranışlar sergilemesi, diğer çalışanlara ve örgüt müşterisine olumlu davranışlarda bulunması prososyal örgütsel davranışlardır (Hazzi ve Maldaon, 2012; McNeely ve Meglino, 1994). Prososyal örgütsel davranışlar örgütün başarısına ve devamlılığına pozitif fayda sağlayan (Brief ve Motowidlo, 1986) bireysel eylemlerdir. Faydalı davranışların arzulanmasında ve gerçekleştirilmesinde çalışanın sahip olduğu prososyal değerler ve düzeyin önemli faktörler olduğu düşünülmektedir. İnsanların hayatındaki önemli yol gösterici ilkeler olarak tanımlanan prososyal değerler, başkalarının refahını korumaya ve artırmaya ne derece önem verildiğinin bir göstergesidir (Grant, 2008b).

Kısacası prososyal bakımdan motive olan bireyler başkalarına fayda sağlamayı arzulamakta ve önemsemektedir. Prososyal motivasyonlar prososyal davranışların başlangıcını oluşturmaktadır. Örgütsel düzeyde meydana gelen prososyal davranışlar işin ve görevin önemine, çalışanların fayda sağlayabileceği kişilerle iletişim kurabilmesine, prososyal davranışta bulunma isteğine ve çabasına, en önemlisi çalışanın prososyal motivasyon arzusuna, düzeyine ve değerlerine bağlıdır. Prososyal motivasyon düzeyi düşük çalışanların başkasına ve örgüte fayda sağlayan işler yapmak konusunda daha az endişe duyacağı varsayılmaktadır.

Kaynakça

- Akduru, H., Güneri, S. ve Semerciöz, F. (2016). Çalışanlarda Prososyal Motivasyon ile İş ve Yaşam Doyumu Düzeyi İlişkisine Dair Bir Araştırma. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(38), 375-391.
- Ambrose, M. ve Kulik, C. (1999). Old Friends, New Faces: Motivation Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231-292.
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301.
- Avoli, B., Bass, B. ve Jung, D. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Aydın, M. (2021). 13-70 Aylık Çocuklarda Prososyal Davranışlar: Doğal Gözlem Çalışması. *Studies in Psychology*, 41(2), 673-709.
- Bağcı Çetin, B. ve Öztürk Samur, A. (2018). 60-72 Aylık Çocukların Prososyal Davranışları ile Anne-Babalarının Prososyal Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 1-17.
- Barrick, M. ve Mount, M. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bar-Tal, D. (1976). *Prosocial Behavior: Theory and Research*. New York: Wiley.
- Batson, C. (1987). Prosocial Motivation: Is It Ever Truly Altruistic? L. Berkowitz içinde, *Advances in experimental social psychology Vol. 20* (s. 65-122). New York: Academic Press.
- Batson, C. (1998). Altruism and prosocial behavior. D. Gilbert, & S. Fiske içinde, *Handbook of Social Psychology* (s. 4th ed., Vol. 2, 282-316). Boston: McGraw-Hill.
- Batson, C., Ahmad, N., Powell, A. ve Stocks, E. (2008). Prosocial Motivation. J. Shah, & W. Gardner içinde, *Handbook of Motivation Science* (s. 135-149). New York: Guilford Press.
- Bierhoff, H. W. (1984). Altruism and Patterns of Social Interaction. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 309-321). New York: Plenum Press.
- Bierhoff, H. W. (2002). *Prosocial Behaviour*. New York: Psychology Press.
- Brief, A. ve Motowidlo, S. (1986). Prosocial Organizational Behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Brislin, R., Kabigting, F., MacNab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005). Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation. *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-104.

- Costa, P. T., McCrae, R. ve Dye, D. (1991). Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A Revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Cunningham, M., Steinberg, J. ve Grev, R. (1980). Wanting to and Having to Help: Separate Motivations for Positive Mood and Guilt-Induced Helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(2), 181-192.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T. ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim Okulu Öğrencilerinin Zorbalık Statülerinin Okul İklimi, Prososyal Davranışlar, Temel İhtiyaçlar ve Cinsiyet Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(60), 555-576.
- De Dreu, C. (2006). Rational self-interest and other orientation in organizational behavior: A critical appraisal and extension of Meglino and Korsgaard (2004). *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1245-1252.
- De Dreu, C. ve Nauta, A. (2009). Self-Interest and Other-Orientation in Organizational Behavior: Implications for Job Performance, Prosocial Behavior, and Personal Initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- De Dreu, C., Weingart, L. ve Kwon, S. (2000). Influence of social motives on integrative negotiation: A meta-analytic review and test of two theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(5), 889-905.
- Deci, E. ve Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Press.
- Deci, E., Vallerand, R., Pelletier, L. ve Ryan, R. (1991). Motivation and Education: The Self-Determination Perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Dede, Y. ve Argün, Z. (2004). Öğrencilerin Matematiğe Yönelik İçsel ve Dışsal Motivasyonlarının Belirlenmesi. *Eğitim ve Bilim*, 29(134), 49-54.
- Dickman, A. ve Eagly, A. (2008). Of Men, Women, and Motivation: A Role Congruity Account. J. Shah, & W. Gardner içinde, *Handbook of Motivation Science* (s. 434-447). New York: Guilford Press.
- Dovidio, J., Piliavin, J., Schroeder, D. ve Penner, L. (2006). *The Social Psychology of Prosocial Behavior*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon İçsel Ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.
- Düzgüner, S. (2019). Pro-sosyal Davranışlarda Diğerkâmlığın (Özgecilik) Tanımı ve Konumu. *Bilimname*, 40, 351-373.
- Eisenberg, N., Cameron, E. ve Tryon, K. (1984). Prosocial Behavior in the Pre-school Years: Methodological and Conceptual Issues. E. Staub, D. Bartal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance*

- of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 101-115). New York: Plenum Press.
- Finkelstein, M. ve Penner, L. (2004). Predicting organizational citizenship behavior: Integrating the functional and role identity approaches. *Social Behavior and Personality*, 32(4), 383-398.
- Frey, B. ve Osterloh, M. (2002). Motivation-A Dual-Edged Factor of Production. B. S. Frey, & M. Osterloh içinde, *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (s. 4-26). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı), 95-115.
- Gebauer, J., Riketta, M., Broemer, P. ve Maio, G. (2008). Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being. *Journal of Research in Personality*, 42(2), 399-420.
- Grant, A. (2007). Relational Job Design and The Motivation to Make A Prosocial Difference. *Academy of Management Review*, 32(2), 393-417.
- Grant, A. (2008a). Does Intrinsic Motivation Fuel the Prosocial Fire? Motivational Synergy in Predicting Persistence, Performance, and Productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.
- Grant, A. (2008b). The Significance of Task Significance: Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Grant, A. ve Berg, J. (2012). Prosocial Motivation at Work: How Making a Difference Makes a Difference. K. S. Cameron, & G. M. Spreitzer içinde, *Handbook of Positive Organizational Scholarship* (s. 28-44). Oxford University Press.
- Grant, A. ve Berry, J. (2011). The Necessity of Others Is the Mother of Invention: Intrinsic and Prosocial Motivations, Perspective-Taking, and Creativity. *Academy of Management Journal*, 54(1), 73-96.
- Grant, A. ve Sumanth, J. (2009). Mission Possible? The Performance of Prosocially Motivated Employees Depends on Manager Trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944.
- Grant, A. ve Wade-Benzoni, K. (2009). The Hot and Cool of Death Awareness at Work: Mortality Cues, Aging, and Self Protective and Prosocial Motivations. *The Academy of Management Review*, 34(4), 600-622.
- Hackman, J. ve Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

- Hazzi, O. ve Maldaon, I. (2012). Prosocial Organizational Behaviors: The Lifeline of Organizations. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 54, 106-114.
- Herzberg, F. (1968). One More Time How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Hoffman, M. (1984). Parent Discipline, Moral Internalization, and Development of Prosocial Motivation. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 117-138). New York: Plenum Press.
- İbicioğlu, H., Özdaşlı, K., Dalğar, H. ve Yılmaz, T. (2013). Muhasebe Meslek Mensuplarının İçsel ve Dışsal Motivasyon Düzeylerinin Tespitine Yönelik Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(9), 93-105.
- İmadoğlu, T. (2022). *Hizmetkâr Liderliğin İş-Aile Çatışması ve İş-Aile Pozitif Yayılımı Üzerindeki Etkisi: Prososyal Motivasyonun Rolü*. Osmaniye: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi.
- Karadağ, E. ve Mutaflı, I. (2009). Prososyal Davranış Ekseninde Özgencilik Üzerine Teorik Bir Çözümleme. *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 41-69.
- Karadirek, G. (2022). Prososyal Motivasyon ile Kariyer Başarısı Arasındaki İlişkide İş Tatmininin ve Kariyer Bağlılığının Aracılık Rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(4), 801-815.
- Karadirek, G. (2023a). Sosyal Sorumluluk ve Prososyal Motivasyon ile İşe Bağlılık ve İşkoliklik Arasındaki İlişkide Bir Aracılık Modeli. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 78-104.
- Karadirek, G. (2023b). Çalışanların Prososyal Motivasyonu ile Duygusal Emek Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 332-350.
- Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131-146.
- Kesen, M. ve Akyüz, B. (2016). Duygusal Emek ve Prososyal Motivasyonun İş Gömülmüşlüğü Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 233-250.
- Kılıklı, M. ve Çarıkcı, İ. H. (2019). Ekstra Rol Davranışı Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(4), 831-846.
- Kochanska, G. (1984). Regulatory Theory of Personality and the Development of Prosocial Behaviors. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: Inter-*

- national Perspectives on Positive Morality* (s. 155-176). New York: Plenum Press.
- Legault, L. (2016). Intrinsic and Extrinsic Motivation. *Encyclopedia of Personality and Individual Differences*, 1-4.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, A. (1998). *Toward a Psychology of Being (3rd ed.)*. New York: Wiley.
- McNeely, B. ve Meglino, B. (1994). The Role of Dispositional and Situational Antecedents in Prosocial Organizational Behavior: An Examination of the Intended Beneficiaries of Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Metcalfe, J. ve Mischel, W. (1999). A Hot/Cool-System Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower. *Psychological Review*, 106(1), 3-19.
- Miller, D. (1999). The norm of self-interest. *American Psychologist*, 54(12), 1053-1060.
- Mitchell, T. ve Daniels, D. (2003). Handbook of Psychology. W. Borman, D. Ilgen, & R. Klimoski içinde, *Handbook of Psychology Volume 12: Industrial and Organizational Psychology* (s. 225-254). New York: Wiley.
- Mottaz, C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Oppenheimer, L. ve Heller, J. (1984). Development of Cooperation and Help-Seeking Activities: An Action Theoretical Approach. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 177-200). New York: Plenum Press.
- Osterloh, M. ve Frost, J. (2002). Motivation and Knowledge as Strategic Resources. B. S. Frey, & M. Osterloh içinde, *Successful Management by Motivation: Balancing Intrinsic and Extrinsic Incentives* (s. 28-51). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- Perlow, L. ve Weeks, J. (2002). Who's helping whom? Layers of culture and workplace behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(4), 345-361.
- Perry, J. L. ve Hondeghem, A. (2008). *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press.
- Piliavin, J., Dovidio, J., Gaertner, S. ve Clark, R. (1981). *Emergency intervention*. New York: Academic Press.
- Radke-Yarrow, M. ve Zahn-Waxler, C. (1984). Roots, Motives, and Patterns in Children's Prosocial Behavior. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 81-99). New York: Plenum Press.

- Reykowski, J. (1984). Spatial Organization of a Cognitive System and Intrinsic Prosocial Motivation. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 51-74). New York: Plenum Press.
- Reykowski, J. ve Karylowski, J. (1984). Determinants of Prosocial Behavior. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 225-228). New York: Plenum Press.
- Rioux, S. ve Penner, L. (2001). The Causes of Organizational Citizenship Behavior: A Motivational Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.
- Ryan, R. ve Deci, E. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.
- Ryan, R. ve Deci, E. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative Influences on Altruism. L. Berkowitz içinde, *Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 10)* (s. 222-279). New York: Academic Press.
- Schwartz, S. ve Howard, J. (1984). Internalized Values as Motivators of Altruism. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 229-255). New York: Plenum Press.
- Sinha, D. (1984). Community as Target A New Perspective to Research on Prosocial Behavior. E. Staub, D. Bar-Tal, J. Karylowski, & J. Reykowski içinde, *Development and Maintenance of Prosocial Behavior: International Perspectives on Positive Morality* (s. 445-455). New York: Plenum Press.
- Staub, E. (1978). *Positive Social Behavior and Morality. Volume 1. Social and Personal Influences*. New York: Academic Press.
- Staw, B. (1983). Motivation Research Versus the Art of Faculty Management. *Review of Higher Education*, 6(4), 301-321.
- Staw, B. (1984). Organizational Behavior: A Review and Reformulation of the Field's Outcome Variables. M. Rosenzweig, & L. Porter içinde, *Annual Review of Psychology* (s. 627-666). Palo Alto, CA: Annual Reviews.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-547.
- Tortumlu, M. ve Uzunbacak, H. (2021). Genç Gönüllülerin Kişilik Özelliklerinin Prososyal Motivasyonlarına Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi (PIAR)*, 8(1), 101-114.

- Weiner, B. (1980). A cognitive (attribution)-emotion-action model of motivated behavior: An analysis of judgments of help-giving. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(2), 186-200.
- Wispé, L. (1972). Positive Forms of Social Behavior: An Overview. *Journal of Social Issues*, 28(3), 1-19.
- Yarrow, M., Waxler, C., Barrett, D., Darby, J., King, R., Pickett, M. ve Smith, J. (1976). Dimensions and Correlates of Prosocial Behavior in Young Children. *Child Development*, 47(1), 118-125.
- Yavuzer, N. (2017). Bir Prososyal Davranış Kaynağı Olarak Özgeci Motivasyonun İlgili Alan Yazını Işığında Değerlendirilmesi. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(1), 105-126.
- Yıldız, E. (2019). *Prososyal Motivasyon ile Kişilik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Çalışma Yaşamında Psikopati: Etkileri ve Örgütsel Sonuçları

Neslihan Duman¹

Özet

Çalışma yaşamında son yıllarda etik dışı davranışların artış göstermesinden dolayı kişiliğin karanlık yönüne ilişkin araştırmalar da paralel olarak artmıştır (Furnham vd., 2013; Vize vd., 2018). Psikopati özelliği gösteren bireyler çalışma yaşamlarında sadece hedefe ulaşma odaklı olmaları sebebiyle iş ortamına verdikleri zararları umursamazlar. Bu negatif özellikleri yüzünden diğer bireylerle uyumsuz ve zorlu ilişkiler yaşamakta olup; örgütün sağlığını olumsuz bir şekilde etkilemektedirler. Bu bireyler zorbalık, düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu, tükenmişlik, güvensizlik gibi olumsuz iş davranışları gösterebilmektedirler. Psikopati özelliği gösteren yönetici ve liderler ise diğer çalışanların stres düzeyinin artmasına sebep olabilmekte ve örgütte negatif davranışların yayılmasına yol açabilmektedirler. Bu kitap bölümünde karanlık kişilik özellikleri içerisinde değerlendirilen psikopati kavramının tanımı yapılmış, özellikleri ve çalışma yaşamı üzerindeki etkileri değerlendirilmeye çalışılmıştır.

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve onun getirdiği rekabet baskısı yüzünden örgütlerin hayatta kalabilmesi, örgütsel kaynakların etkin kullanılabilmesi ve stratejik hedeflere ulaşılabilmesi gibi amaçlar sebebiyle, örgütü oluşturan temel yapıtaşı olan insan faktörünün önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Örgütteki çalışanların performansını, örgüt ile uyumunu ve niteliğini biçimlendiren unsurların başında gelen kişilik özellikleri ise örgütlerin başarısında önem arz etmektedir. Alan yazında kişiliğin karanlık yönü sıklıkla incelenmiş, son dönemlerde aydınlık yönünün olduğundan da bahsedilmiştir. Kişiliğin aydınlık yönü bireylerin çalışma yaşamında ve toplumda olumlu bir davranış içinde ve elinden gelenin en iyisini yapmaya

1 Dr., Erciyes Üniversitesi, neslihanduman@erciyes.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2512-1303

çalıştıkları durumu yansıtırken (Kaiser vd., 2015, s. 57); kişiliğin karanlık yönü ise örgütler ve bireyler açısından olumsuz sonuçları içeren, çalışma yaşamında ve toplumda arzu edilmeyen, istenilmeyen özellikleri ifade etmektedir (Judge ve LePine, 2007, s. 334). İlk kez Paulhus ve Williams tarafından “The Dark Triad of Personality” olarak ifade edilen ve narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak sınıflandırılan karanlık kişilik, bireyin empatiden yoksun olması, çıkarıcı ve kendi amaçlarına ulaşmak için herşeyi yapmaktan çekinmeyen bir kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556-568; Vonk vd., 2015, s. 50). Karanlık kişilik özelliği sergileyen çalışanların örgütlerdeki negatif yönlü davranış ve tutumlarının önlenmesi, bu olumsuz tutum ve davranışların azaltılması örgütsel başarı bakımından oldukça önemlidir (Ballı, Çakıcı 2016, s.167-180).

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramlarından oluşan karanlık kişilik bileşenlerinden olan narsisizm kişinin kendini üstün görmesi, bencil ve kibirli olması şeklinde ifade edilmektedir. İkinci bileşen olan makyavelizm çıkarıcılık, hilekârlık ve ahlaki değerleri gözardı etme gibi tanımlarla ifade edilen kişilik özellikleridir. Karanlık kişiliğin son bileşeni olan ve çalışmamızın ana konusu olan psikopati ise empati kuramamak, umursamazlık, duygusuzluk vb. davranışları ile tanımlanmaktadır (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556). Psikopati özelliği taşıyan bireyler çalışma yaşamına zarar veren, çalışanları negatif yönde etkileyen ve olumsuz olarak nitelendirilen davranışlar sergilemektedirler. Bu bireylerle karşılaşmak, toplumda ve çalışma yaşamına kaçınılmazdır. Bu yüzden bu bireylerin örgütlerde yol açtığı olumsuz etkilerin ortadan kaldırılması, azaltılması örgütsel devamlılık açısından önemlidir. Çalışmada karanlık kişilik kavramına, özelliklerine, psikopati kavramına ve psikopati kavramının çalışma yaşamı açısından etkilerine yer verilecektir.

2. KARANLIK KİŞİLİK (KARANLIK ÜÇLÜ)

Kişilik sosyal, çevresel ve kültürel değerlerden esinlenerek benimsenen duygu ve davranış biçimleri olarak tanımlanmaktadır (Huczynski ve Buchanan, 2013). Alan yazındaki kişilik kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde kişinin kendine has tutarlı davranışları ve kalıplaşan özelliklerinden meydana gelen bir oluşum olarak belirtildiği görülmektedir (Yazgan ve Yerlikaya, 2012). “İhmal edilen hasarlar” olarak ifade edilen karanlık kişilik unsurları toplumsal bağlamda kabul edilmeyen patolojik davranışlar olarak görülmektedir (Spitzberg ve Cupach, 2013; Jonason vd., 2015, s. 43). İlk olarak Paulhus ve Williams (2002, s. 557) tarafından kullanılan karanlık kişilik (dark triad) kavramı makyavelizm, psikopati ve narsisizm kavramlarından oluşmaktadır. Karanlık kişiliği oluşturan makyavelizm, psikopati ve narsisizm özelliği

taşıyan kişiler kayıtsız, saldırgan, hilekâr gibi olumsuz ve art niyetli karakterler olarak betimlenir (Jonason vd., 2014, s.117).

Psikopati kavramı bu çalışmada karanlık kişilik alan yazınında yaygın olarak bilinen karanlık üçlü çerçevesinde ele alınacaktır. Bununla birlikte 2021 yılında Paulhus vd. (2021); karanlık kişilik kavramına yaklaşık 20 yıl sonra en basit anlatımıyla, ‘ele geçirilen bir kurbanın acı çekmesinden duyulan zevk ve tatmin’ olarak tanımlanan (Baumeister ve Campbell, 1999) *sadist* kişilik özelliğini de ekleyerek alan yazında *karanlık üçlü* olarak adlandırılan karanlık kişiliğe dördüncü bir bileşende ekleyerek karanlık kişiliğin *karanlık dördü* olarak ifade etmiştir.

Karanlık kişiliğin bileşenleri olan makyavelizm, narsisizm ve psikopati özellikleri kişiler açısından önemli hayati fonksiyonları etkilemediğinden klinik kişilik bozuklukları gibi değerlendirilmemektedirler (Kaiser vd., 2015, s. 58). Karanlık kişiliğin şekillenmesinde genetik etkenler de bulunmaktadır ve karanlık kişilik bileşenlerinden olan psikopatide, kişilik özelliğinin gelişiminde kalıtsal faktörlerin etkisi diğer bileşenlere kıyasla nispeten daha fazladır (Petrides vd., 2011, s. 39-40). Tablo 1’ de karanlık kişilik özellikleri ile kişilik özelliklerinin çaprazlaması verilmiştir:

Tablo 1. Karanlık Kişilik Özellikleri (Paulhus, 2014, s. 422).

Özellikler	Narsisizm	Makyavelizm	Psikopati
Duygusuzluk	++	++	++
Dürtüsellik	+		++
Manipülasyon	+	++	++
Etik Dışı		Sadece Beyaz-Yakalılar	++
Abartma	++		++
Sadist			++

Not: *Burada boşluklar ortalama seviyeyi ifade etmektedir. Tek artı işareti ortalama rakamın biraz üzerinde, çift artı ise oldukça üzerinde olduğunu belirtmektedir.*

Karanlık kişiliğe sahip kişilerin başkalarında iyi ve dikkat çekici bir ilk intiba yaratmak için dış görünüşlerini etkileyici şekle dönüştürüp iyi giyinmek gibi yöntemler kullandıkları bulunmuştur (Holtzman ve Strube, 2013). Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; güç ve başarı değerleri ile makyavelizm, narsisizm arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş; güç ve faydacılık değerleri ile psikopati kişilik özelliği arasında da

pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kajonius vd., 2015, s. 176-177). Karanlık kişilik özelliği gösteren kişiler çevrelerinde ilk başlarda çekici ve büyüleyici bireyler olarak algılandılar da bu kişilerle daha fazla iletişime geçildiğinde, kişilerarası durumlarda çıkarıcı ve sömürücü davranışlar sergileme eğiliminde oldukları, bu kişilerin toksik özellikler taşıdıklarını ve çevrelerine zarar verdikleri görülmektedir (Rauthmann, 2012, s. 487). Karanlık kişiliğin alt boyutları Tablo 2'de verilmiştir:

Tablo 2. Karanlık Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları (Saltoğlu ve Irak, 2020: 47)

Narsisizm		
Liderlik/Otorite	Grandiyöz	
Grandiyöz Gösterişçilik	Kırılgan	
Hak İddia Etme/ Sömürücülük		
Makyavelizm		
Manipülatif Taktikler	Taktikler	Pozitif Kişilerarası Taktikler
İnsan Doğasına Alaycı Bakış		Negatif Taktikler
Geleneksel Ahlaki Değerleri Yoksayma	Görüşler	İnsan Doğasına Pozitif Bakış
		İnsan Doğasına Alaycı Bakış
Psikopati		
Birincil	Kişilerarası	
	Duygulanım	
İkincil	Yaşam Biçimi	
	Antisosyal	

Karanlık kişiliğin boyutları narsisizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere üç başlıkta incelenmektedir (Paulhus ve Williams, 2002). Narsisizm kendini beğenme, kendini üstün görme, empati eksikliği, kendisine hayranlık duyulma arzusu gibi özelliklerle ilişkilidir. Narsisizmin, psikopati ve makyavelizm ile örtüşen özellikleri olsa da, karanlık kişilik özelliklerine olan katkısı başkaları üzerinde güç, yetki sahibi olma ve başkalarından üstün olma istekleri şeklindedir (Jonason vd., 2012). Karanlık kişiliğin bir diğer bileşenlerinden olan makyavelizm, kişilerin şahsi menfaatleri için başkalarını kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilme ve aldatma yeteneğidir (Kanten vd., 2015, s. 368). Karanlık kişiliği oluşturan son bileşen olan psikopati kavramı bireylerin davranışlarında gözlemlenen bozukluklar, çevreleriyle olan ilişkilerinde ve duygu durumlarında görülen sorunlarla ilgili bir kişilik bozukluğudur (Ateş vd., 2009, s.136).

Karanlık kişilik kavramı yönlendirici sosyal bir özellik şeklinde tanımlanırken (Paulhus, 2014), karanlık kişiliğin hayat hikayesi teorisinden ileri geldiğini savunan alan yazındaki araştırmalar açısından ise; dış koşulların etkisi sebebiyle insan karanlık kişiliğe eğilimli olup buna uygun davranışlar gösterdiği belirtilmektedir (Kavanagh vd., 2013). Bu bölümde karanlık kişilik unsurlarından olan psikopati kavramının tanımı yapılmış, devamında örgütsel bağlamda ele alınarak çalışma yaşamına etkilerine değinilmiştir.

3. PSİKOPATİ

Karanlık kişiliği oluşturan kavramlardan olan psikopatinin sözlük anlamı *“bir suç oluşturmamakla beraber toplum düzenine aykırı davranışlarla beliren kişilik bozukluğu”* dur (<https://sozluk.gov.tr>). Genel bir ifade ile, *“başkalarına karşı empati, vicdan ve suçluluk hissi duygularının yoksunluğunu içeren davranış kalıplarını ifade eden bir kişilik bozukluğu”* olarak tanımlanmaktadır (Babiak ve Hare, 2006, s. 18-19). Koch (1891) psikopatiyi çevrenin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda davranmayan veya davranmakta zorluk çeken bireyleri ifade ederken kullanmıştır (Akt. Çelgin, 2011).

Pinel tarafından 19. yüzyılda ilk defa kullanılan psikopati kavramı *“Maniasans Delire”* olarak ifade edilmiştir (Buzina, 2012). Prichard’ın *“ahlakî delilik (moral insanity)”* olarak ifade ettiği psikopatiyi Garofalo ise diğer araştırmacılar farklı olarak psikopati kişilik özelliğinin biyolojik nedenlerini araştırmış ve bu kişiliğin temel özelliğini, çocukluktan gelen acımasız dürtüler olarak açıklamaktadır (Dinitz, 1986). Psikopati kişilik özelliğine dair çalışmaların büyük bir kısmının klinik psikoloji bilim dalında olmasına karşın günümüzde psikopati kişilik özelliğinin subklinik alanda yani normal bir kişilik unsuru gibi incelendiği araştırmaların arttığı gözlenmektedir (Akhtar vd., 2013).

Cleckley tarafından yazılan *“Mask of Sanity (Akliselim Maskesi)”* isimli kitap psikopati kişilik özelliğine ilişkin o dönemde yazılan en ayrıntılı ve kapsamlı eserdir (Buzina, 2012). Alan yazında psikopati kişilik özelliğine dair yapılan araştırmaların esası Cleckley tarafından yapılan araştırmalara dayanmaktadır (Cleckley 1988’den aktaran Yücesan, 2016) *“The Mask of Sanity”* eserinde psikopati kişilik özelliğini; güvenilmezlik pişmanlık, utanç yoksunluğu, yalancılık, samimiyetsizlik, sevgi ve bağlılık yetersizliği, yüzeysel çekicilik, anlık ruh hali değişimi gibi ifadelerle açıklamıştır. Cleckley (1988’den aktaran Yücesan, 2016) *“en belirgin ve ciddi şekilde sakat psikopatın bile akıl sağlığı yerinde bir görünüm göstereceği, iş ve meslek yaşamında genelde kısa, bazen ise uzun sayılabilecek süreler boyunca başarılı olabileceği her zaman akılda tutulmalıdır.”* diyerek psikopati kişilik özelliğinin yalnızca suçlulara ve

hükümlülere özgü bir özellik olmadığını; güç sahibi, başarılı ve statü sahibi bireylerde de psikopati kişilik özelliğinin görülebileceğini ifade etmiştir. Çünkü bazı psikopati kişilik özelliği gösteren bireyler sosyal hayatta normal insanlar gibi yaşamlarını sürdürürler ve asıl kişilik özelliklerini gizlemektedirler. Böyle bireyler her zaman insanlara direkt fiziksel zarar vermez ya da her zaman suç işlemezler; fakat bu bireylerin çevrelerine maddi, psikolojik ve duygusal olarak zarar verme ihtimalleri her zaman bulunmaktadır (Babiak ve Hare, 2006). Bundan dolayı genellikle psikopati kişilik özelliğinin tespiti son derece güçtür. Sebebi ise, bu bireylerin çoğunlukla gerçek kişiliklerini gizleyip normal davranışlar içerisinde bulunması ve hatta manipüle etme becerilerinin yüksek düzeyde olmasından dolayı oldukça çekici ve pozitif algılanabilmeleridir.

Psikopati kişilik özelliği, dürtüsellik ve heyecan arayışıyla birlikte empati azlığı ve kaygı içermektedir. Ayrıca bu kişiler kendilerini başkalarından üstün görürler ve benzersiz hissiyata sahiptirler; hatta psikopati içeren davranışları bilinçli olarak yaptığı bile ifade edilmiştir. Bununla birlikte, bu kişiler sıradan bireyler gibi kaygı ve çekingenlik hissetmezler, utanma duyguları neredeyse yoktur; dürtüsel olmalarına ilaveten isteklerinin derhal karşılanmasını talep ederler (Spain vd., 2013, s. 43).

Psikopati kişilik özelliklerinin göstergeleri içinde hileli davranışlar sergileme ve diğer bireylere yönelik çekinmeksizin sürdürülen aldırma durumu bulunmaktadır; süreklilik arz eden sorumsuz davranışlarından da pişmanlık hissetmezler ve başkalarının acılarına ve duygularına karşı nötrdürler (Aydoğan ve Serbest, 2016, s.103). Psikopati kişilik özelliği taşıyan kişiler genelde düşünceden yoksun ve güvenilmeyen davranışlar sergilerken; kendini beğenen, reklamını yapan ve genellikle karşısındakine muhalif olan öz-bilinç yetersizliğine sahiptirler. Utanma ya da suçluluk duyma gibi duyguları önemsemeyen bu kişiler genelde sosyal ortamlarda içlerinden nasıl geliyorsa öyle davranıp, öncelikle kendi istek ve ihtiyaçlarını giderme derdinde olurlar (Kanten vd., 2015, s. 370).

Hare vd. (2000) psikopati kişilik özelliğini “*kendi ihtiyaçlarını bencilce tatmin etmek için cazibesini kullanan, manipülatif, gözdağı ve şiddet davranışı gösteren avcılardır*” şeklinde tanımlarken ilave olarak “*vicdansızlık ve empati eksikliği nedeniyle, doyuma ulaşmak için hiç suçluluk ve pişmanlık duymadan soğukkanlı bir şekilde istediklerini alıp, istediklerini yaparlar, sosyal kural ve normları çiğnerler*” demektedir. Hare vd. (2000), psikopati kişilik özellikleri ile ilgili pek çok araştırması bulunmakta olup ayrıca psikopatinin boyutları ve derecesini belirlemek amacıyla “*Hare Psikopati Değerlendirme Ölçeği (PCL-R)*”ni de geliştirmiştir. Güncelliğini koruyan “*Hare Psikopati Değerlendirme*

Ölçeği”ni oluşturan Faktör 1 “duygusal ayrışma” ve Faktör 2 ise “antisosyal davranışlar” olmak üzere iki faktörden oluşmaktadır.

Psikopati kişilik özelliğine ilişkin popüler sınıflandırma Berg vd (2013) tarafından ileri sürülen “Birincil (Primary)” - “İkincil (Secondary)” boyutlarıdır. Birincilde kişilerin duygu düzenleme konusunda başarı düzeyi yüksek ve korkusuz iken, ikincil psikopatide ise kişiler daha kaygılı, dürtüsel ve saldırgan davranmaya eğilimlidir (Berg vd., 2013). İkincil psikopatide kaygı, dürtüsellik ve endişe yüksek düzeyde görülürken, birincil psikopatide ise manipülasyon, kandırma ve soğukkanlılık gibi özellikler gözlemlenmektedir (Lee ve Salekin, 2010). Birincil psikopatinin soğukkanlılık, bencillik, çıkarıcılık ve pişman olmamayı, ikincil psikopatinin ise sapkın davranışlar ile antisosyallığı içerdiği ifade edilebilir (Hare vd., 1990). İkincil psikopati seviyesinin yüksek olması durumunda bu kişilerin çalışma ortamında gerginliği arttırdığı ve çalışanlar arasındaki ilişkileri bozduğunu gözlemlenmiştir. Bunun nedeni ise kişilerin duygusal açıdan tutarsız ve isyankâr olması sebebiyle duygusal ve davranışsal olarak gerilimlere açık hale gelmeleridir (Johnson vd., 2015).

Psikopati kişilik özelliğine sahip bireyler daha çok duygu-odaklı ve çatışmalarla başetmek için kaçınmacı davranış stillini kullanmaktadırlar (Pastwa-Wojciechowska vd., 2012). Diğer bir ifade ile bu kişiler stresli durumlar karşısında ya dikkatlerini kendi öfkelerine çevirirler ya da düşünmekten ve hislerine odaklanmaktan kaçınırlar. Psikopati düzeyi yüksek olan bireylerin saldırganlıkları, benmerkezcilikleri ve benmerkezciliğe bağlı olarak diğerlerinin acılarını hissedememeleriyle ilişkili olduğu söylenebilir. Diğer taraftan Noser vd. (2014) psikopati düzeyi yüksek olan bireylerin düşük olanlara kıyasla stresli durumlar karşısında düşük pozitif duygu durumuna sahip olduklarını bulmuşlardır. Bu durumda psikopatların diğer insanlara kıyasla stresli durumlarda daha hassas oldukları ve daha fazla olumsuzluk hissettikleri söylenebilir. Bir diğer çalışma olan Love ve Holder (2014) psikopatinin pozitif duygu durum, mutluluk ve yaşam doyumu ile negatif ilişkili olduğunu, olumsuz duygu durum ve depresyon ile ise pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Başka bir deyişle psikopati düzeyi yüksek olan bireylerin psikolojik durumlarının olumsuz olduğu ifade edilebilir. Araştırmacılar bu sonucu psikopati kişilik özelliğine sahip kişilerin başkalarıyla yetersiz ve sığ ilişkide bulunmaları ile duyguları tanıma ve düzenleme zorluklarıyla ilişkilendirmişlerdir.

Karanlık kişilik bileşenlerinden psikopati ve suç arasında anlamlı bir ilişki olup psikopati kişilik özelliği karanlık kişilik bileşenleri arasında en tehlikelidir (Gordon ve Platek, 2009). Alan yazında suç ile psikopati arasında anlamlı

ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair araştırmalar mevcuttur (Dhingra ve Boduszek, 2013). Psikopati karanlık kişiliği oluşturan unsurlardan en çok narsisizm ile ilişkilidir (Lilienfeld ve Andrews, 1996; McHoskey vd., 1998; Paulhus ve Williams, 2002). Narsisizm psikopatiden farkı psikopati kişilik özelliğinin uçlarda sergilenen antisosyal davranışlar olması ve psikopati özelliği taşıyan bireylerin bu uç davranışları engelleyememesi psikopatiyi karanlık kişilik özellikleri arasında en istenmeyeni ve tehlikelidir (Vize vd., 2018; Paulhus ve Williams, 2002). Ayrıca psikopati kişilik özelliklerini sergileyen kişiler genellikle çevresindeki bireyleri etkilemek için başarılı şekilde izlenim yönetimi taktikleri sergilemektedirler. Bu kişilerin hitabetleri güçlüdür ayrıca etkileyici, karizmatik, anti sosyal ve duygusuz bireylerdir (Mathieu vd., 2014; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Visser vd., 2010). Özetle bu kısımda karanlık kişiliğin bileşenlerinden olan psikopati kavramına, ortaya çıkışına ve özelliklerine yer verilmiştir.

4. ÇALIŞMA YAŞAMINDA PSİKOPATİ VE ETKİLERİ

Psikopati kişilik özelliğine sahip çalışanlar, kariyer basamaklarını diğer örgüt üyelerine kıyasla daha kolay ve daha hızlı ilerleyebilmek için; örgüt üyelerinin örgütsel rollerini inceleyerek, kısa/uzun vadeli faydalarını değerlendirdikten sonra kendilerine yararlı olabilecek iş arkadaşlarını ve anahtar kişileri belirleyip onlarla yakınlık kurarlar, etik değerlere uygun olup olmadığına bakmaksızın her yolu denerler ve her zaman kendi menfaatlerini maksimize etmeye çalışırlar (Bilen, 2023, s. 263). Bu bireyler gündelik yaşamlarında kullandıkları hileleri çalışma yaşamlarında da uygular, uygularken de olağanüstü hızlı şekilde gerçekleştirirler. Psikopati kişilik özelliği taşıyan bireylerin sosyal kuralları ve başkalarının haklarını görmezden gelecek tavırlar sergilemesi, bireysel hedeflerine ulaşmak adına yanıltıcı ve hileli yöntemlere yönelmeleri “kariyer odaklılık” kavramı ile örtüşmektedir. Bu bireylerin çalışma yaşamında başarılı olmalarının nedenlerinden biri de başarıda yanılsama (illüzyon) oluşturma konusunda başarılı olmalarıdır (Chiaburu vd., 2013, s.473-474).

Psikopati kişilik özelliğine sahip yöneticiler ise çalışma yaşamında etik dışı davranma, astlarına karşı zorbalığa başvurma, astlarına karşı empati geliştirmeme, adil olmayan yönetim uygulamalarına başvurma ve astlarının sorunlarıyla ilgilenmeme) gibi davranışlar sergilemektedirler (Babiak ve Hare, 2006). Örgütlerde psikopati kişilik özelliği gösteren ve eğilimi yüksek yöneticilerin bulunmasının örgüte ve çalışanlara ilişkin yansımaların genel olarak yıkıcı olması beklenmektedir. Çünkü psikopati kişilik özelliği taşıyan yöneticilere bağlı olarak çalışan astların stres düzeyleri artmakta ve verimlilikleri düşmektedir (Boddy, 2011). Psikopati eğilimi yüksek yöneticilerin; astlarına karşı zorbalığa başvurma, etik dışı davranma,

empati yapamama ve sorunlarını önemsememe (Babiak ve Hare, 2006; Gudmundsson ve Southey, 2011; Boddy, 2011; Sanecka, 2013) gibi özellikleri bulunmakta; bunlar, çalışanların işle ve örgütle ilgili algılarını ve sonrasında tükenmişlik düzeylerini negatif etkileyebilmektedir. Zira daha önceki çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür (Sanecka, 2013; Mathieu vd., 2014; Volmer vd. 2016).

Alan yazı incelendiğinde karanlık kişiliğin boyutlarından olan psikopati ile ilgili doğrudan yapılmış çalışmalara rastlanılmamıştır. Oysaki pişmanlık duymama, kontrollü olmayan davranışlar ve ahlaki değer yoksunluğu gibi unsurlar barındıran psikopati kişilik özelliğine sahip bireyleri tanımlamak için psikopatinin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerine dair çalışmalar bulunmaktadır (Arrigo ve Shipley, 2001). Psikopati kişilik özelliği ile ilgili çalışmalardan bazıları şunlardır; Bilen (2023) çalışmasında karanlık kişiliğin alt boyutları olan makyavelizm, narsisizm ve psikopatinin örgütsel politika algısı ve bazı alt boyutlarının politik davranışa etkisinde düzenleyicilik etkisinin de olduğu gözlemlenmiştir. Özsoy vd. (2017) karanlık kişilik özellikleri ile güven ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmada, psikopati kişilik özelliği ile güven arasında anlamlı ve negatif yönlü bir etkinin olduğu bulgulanmıştır. Özsoy ve Ardic (2017) tarafından yürütülen bir başka çalışmada ise psikopati kişilik özelliği ve iş doyumunu arasında negatif yönde ve anlamlı ilişki bulunmuştur. Volmer vd. (2016) çalışmasında, algılanan yönetici psikopati düzeyinin çalışanların duygusal tükenmelerini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır, aynı şekilde Sanecka (2013) ve Mathieu vd., (2014) algılanan yönetici psikopati eğiliminin astların iş doyumunu negatif etkilediğini tespit etmiştir (Akt. Özsoy vd., 2018). Çalışmanın bu bölümde özetle karanlık kişiliğin boyutlarından olan ve çalışmamızın ana konusu olan psikopatinin çalışma yaşamı üzerindeki etkilerine, önemine, psikopatinin ilişkili olduğu kavramlara ve alan yazında psikopati ile ilgili yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

4. SONUÇ

Günümüzde çalışma yaşamında etik dışı davranışların yaygınlaşmasıyla birlikte örgütlerde gözlemlenen karanlık kişilik davranışları, olumsuz sonuçları ve örgüte zararlarının azaltılması, önlenmesi konularına dair çalışmalar da artış göstermektedir.

Karanlık kişiliğin bileşenlerinden olan psikopatinin belirtileri ise bireyin sorumsuz bir şekilde sergilediği davranışlarından dolayı pişmanlık duymaması, hilekâr davranışlar ve diğer insanların duygusal acılarına karşı kayıtsız kalma olarak ifade edilebilir (Aydoğan ve Serbest, 2016, s. 103). Karanlık kişilik özelliklerinden olan psikopati, narsisizm ve makyavelizme

göre karanlık tarafa en yakın uçta yer almakta, narsizm aydınlık tarafa en yakın uçta durmakta, makyavelizm ise karanlık ve aydınlık tarafın ortalarında kalmaktadır (Rauthmann ve Kolar, 2012). Karanlık kişiliği oluşturan bileşenlerden olan ve aralarında en tehlikesi olarak psikopati kişilik özelliğine sahip çalışanlar korkusuz olma, uyarı ve tehlikelere kayıtsız kalma gibi kişilik özellikleri nedeniyle örgütlerde olumsuz davranışlar sergileyebilirler ve örgütlerine zarar vermekten çekinmeyebilirler (Paulhus ve Williams, 2002).

Psikopati kişilik özelliğine sahip çalışanlar ve yöneticiler örgütlerde etik dışı davranışlar sergilemekte, zorbalığa başvurmakta, örgüt içi stresi artırmakta, çalışanların performansını ve verimliliğini düşürmektedirler (Babiak ve Hare, 2006; Boddy, 2011). Alan yazında psikopatinin örgütsel politika, polik davranışlar, tükenmişlik, örgütsel güven ve iş doyumuna dair etkilerinin bulunduğu da bulunmaktadır (Volmer vd. 2016; Özsoy ve Ardiç, 2017; Bilen, 2023).

Psikopati kişilik özelliğini taşıyan bireyler çalışma yaşamında diğer çalışanlara kıyasla kariyer basamaklarında daha kolay ilerledikleri için yöneticilik ya da liderlik gibi üst pozisyonlarına ulaşmaları daha kolay olabilmektedir. Bu bireylerin zamanla örgütlerini toksik hale dönüştürme ve örgütlerine zarar verebilme ihtimallerinden dolayı örgütün korunması için bu kişilik özelliğine sahip bireylerin örgütlere girişleri engellenebilir ya da örgüt içindeki etkileri azaltılabilir. Örgütlerde ortaya çıkan karanlık kişilik davranışlarının azaltılması ve örgüt performansının artırılması noktasında örgüt içinde yöneticiler ve çalışanların pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya çabalamaları, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri, düşüncelerine ve görüşlerine değer verilmesi gibi önlemler alınabilir. Ayrıca örgüt içinde karanlık kişilik davranışlarına başvuran kişilere yönelik eğitimler verilmesi, kariyer ilerlemeleri sırasında yaşadıkları güçlüklerle ilgili rehberlik, mentörlük, koçluk gibi uygulamaların kullanılmasıyla da örgüt üyelerinin örgütü olumsuz şekilde etkileyebilecek karanlık kişilik davranışlarına başvurmalarının da önüne geçebilir (Bilen ve İçerli, 2023, s. 118).

Son yıllarda karanlık kişiliğe alternatif bir kavram olarak aydınlık kişilik kavramı alan yazında yer bulmaya başlamıştır. Kantçılık, hümanizm ve insanlığa inanç boyutlarından oluşan aydınlık üçlü ile alandaki boşluk doldurulmaya çalışılmış; insan davranışlarının negatif yanlarını anlayıp ortadan kaldırmanın yanında pozitif taraflarının da tespit edilerek geliştirilmesinin, toplumsal yaşama ve çalışma yaşamına olumlu katkılar yapacağı düşünülmüştür. Bu sebeplerle ilerleyen dönemlerde karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerini bir arada ele alan, nicel analizlerle de destekleyip insan davranışlarını ölçülebilir kılan çalışmalar yapılabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Akhtar, R., Ahmetoglu, G. ve Chamorro-Premuzic, T. (2013). Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 420-425. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.10.013>
- Arrigo, B. A. & Shipley, S. (2001). The confusion over psychopathy (I): Historical considerations. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 45(3), 325-344. <https://doi.org/10.1177/0306624X01453005>
- Aydoğan, E. ve Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 97-121. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713963>
- Babiak, P. ve Hare R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York: Harper Collins
- Ballı, E., ve Çakıcı, A. (2016). Karanlık liderliğin örgütsel bağlılık ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(3), 167-180. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/32038/353300>
- Baughman, H.M., Dearing, S., Giammarco, E. ve Vernon, P.E. (2012). Relationships between bullying behaviours and the dark triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.020>
- Berg, J. M., Smith, S. F., Watts, A. L., Ammirati, R., Green, S. E. ve Lilienfeld, S. O. (2013). Misconceptions regarding psychopathic personality: Implications for clinical practice and research. *Neuropsychiatry*, 3(1), 63-74. <https://scottlilienfeld.com/wp-content/uploads/2021/01/berg2013-1.pdf>
- Bilen, G. ve İçerli, L. (2023). Çalışma yaşamında kişiliğin karanlık yönü: Narsisizm, makyavelizm ve psikopati. İçinde B. Hırlak (Ed.), *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II* (ss. 101-127), Gaziantep: Özgür Yayınları.
- Bilen, G. (2023). *Örgütsel politika algısının politik davranış üzerine etkisinde güç mesafesinin ve karanlık kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü* (Yayın No. 794692) [Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Boddy, C. R. (2011b). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367-379. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-010-0689-5>
- Baumeister, R. F. ve Campbell, W. K. (1999). The intrinsic appeal of evil: Sadism, sensational thrills, and threatened egotism. *Personality and Social Psychology Review*, 3(3), 210-221. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_4

- Buzina, N. (2012). Psychopathy-historical controversies and new diagnostic approach. *Psychiatria Danubina*, 24(2), 134-142. <https://hrcak.srce.hr/file/156431>
- Chatterjee, A. ve Hambrick, D.C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237. <https://doi.org/10.1177/0001839211427534>
- Crysel, L.C., Crosier, B.S. ve Webster, G.D. (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.029>
- Chiaburu, D.S, Munoz, G.J. & Gardner, R.G. (2013). How to spot a careerist early on: Psychopathy and exchange ideology as predictors of careerism. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 473- 486
- Çelgin, G. (2011). *Eski Yunanca-Türkçe sözlük*. İstanbul: Kabcacı Yayınevi.
- Davis, M. H. ve Kraus, L. A. (1997). Personality and empathic accuracy. In W. J. Ickes (Ed.), *Empathic accuracy* (144-168). New York: The Guilford Press.
- Dhingra, K. ve Boduszek, D. (2013). Psychopathy and criminal behaviour: A psychosocial research perspective. *Journal of Criminal Psychology*, 3(2), 83-107. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCP-06-2013-0014/full/html>
- Furnham, A., Richards, S. C. ve Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Gordon, D. S. ve Platek, S. M. (2009). Trustworthy? The brain knows implicit neural responses to faces that vary in dark triad personality characteristics and trustworthiness. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 3(3), 182-200. <https://doi.org/10.1037/h0099323>
- Gudmundsson, A. ve Southey, G. (2011). Leadership and the rise of the corporate psychopath: What can business schools do about the 'snakes inside'? *e-Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 2, 18-27
- Guenole, N. (2014). Maladaptive personality at work: Exploring the darkness. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 85-97. <https://doi.org/10.1111/iops.12114>
- Goleman, D. (2007). *Sosyal zekâ insan ilişkilerinin yeni bilimi* (1.Basım). O. Ç. Deniztekin (Çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hare, R. D., Harpur, T. J., Hakstian, A. R., Forth, A. E., Hart, S. D. ve Newman, J. P. (1990). The revised Psychopathy Checklist: Reliability and factor structure. *Psychological Assessment: A Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 2(3), 338-341. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.2.3.338>

- Hare, R. D., Clark, D., Grann, M. ve Thornton, D. (2000). Psychopathy and the predictive validity of the PCL-R: An international perspective. *Behavioral Sciences & The Law*, 18(5), 623-645. [https://doi.org/10.1002/1099-0798\(200010\)](https://doi.org/10.1002/1099-0798(200010))
- Harms, P. D., Spain, S. M. ve Hannah, S. T. (2011), Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Holtzman, N. S. ve Strube, M. J. (2013). People with dark personalities tend to create a physically attractive veneer. *Social Psychological and Personality Science*, 4(4), 461-467. <https://doi.org/10.1177/1948550612461284>
- Huczynski, A. A. ve Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour* (8. Edition). New York: Pearson Education Limited.
- Jakobwitz, S. ve Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Jonason, P. K., Slomski, S. ve Partyka, J. (2012). The dark triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K., Lyons, M., Baughman, H. M. ve Vernon, P. A. (2014). What a tangled web we weave: The dark triad traits and deception. *Personality and Individual Differences*, 70, 117-119. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.06.038>
- Jonason, P.K., Duineveld J. J. ve Middleton J. P. (2015). Pathology, pseudopat-hology, and the dark triad of personality. *Personality, and Individual Differences Journal*, 78, 43-47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.028>
- Jones, D. N. (2013). What's mine is mine and what's yours is mine: The dark triad and gambling with your neighbor's money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563-571. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.005>
- Johnson, V. A., Beehr, T. A. ve O'Brien, K. E. (2015). Determining the relationship between employee psychopathy and strain: Does the type of psychopathy matter? *International Journal of Stress Management*, 22(2), 111-136. <https://doi.org/10.1037/a0038817>
- Judge, T.A., Lepine, J.A., (2007). *Research companion to the dysfunctional workplace management challenges and symptoms* (Ed: Janice Langan-Fox, Cary L. Cooper ve Richard J. Klimoski), Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Kajonius, P. J., Persson, B. N. ve Jonason, P. K. (2015). Hedonism, achievement and power: Universal values that characterize the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 77, 173-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.055>

- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. ve Hogan, J. (2015). The dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *Institute of Business Administration-Management Journal/İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76),1-26. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/98084>
- Kanten P., Yeşiltaş M. ve Arslan R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşısı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-392. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30606>
- Kavanagh, P. S., Signal, T. D. ve Taylor, N. (2013). The dark triad and animal cruelty: Dark personalities, dark attitudes and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 666-670. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.05.019>
- Lee, Z. ve Salekin, R. T. (2010). Psychopathy in a noninstitutional sample: Differences in primary and secondary subtypes. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 1(3), 153–169. <https://doi.org/10.1037/a0019269>
- Lilienfeld, S. O. ve Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in non-criminal population. *Journal of Personality Assessment*, 66(3), 488-524. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3
- Love, A. B. ve Holder, M. D. (2014). Psychopathy and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 66, 112–117. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.03.033>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78, 68-77. <https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McHoskey, J. W., Worzel, W. ve Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.74.1.192>
- Noser, A. E., Zeigler-Hill, V. ve Besser, A. (2014). Stress and affective experiences: The importance of dark personality features. *Journal of Research in Personality*, 53, 158-164. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2014.10.007>
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406. <https://doi.org/10.18657/yonveek.297733>

- Özsoy, E., Ardiç, K., Uslu, O. ve Balaban, Ö. (2017, November). *Karanlık Üçlü'nün yöneticiye güvene etkisinin incelenmesi*. In ICPESS (International Congress on Politic, Economic and Social Studies) (No. 3). <http://registre-ricpeess.org/index.php/ICPESS/article/view/2103/352>
- Özsoy, E., Rauthmann, J. F., Jonason, P. K. ve Ardiç, K. (2017). Reliability and validity of Turkish version of Dark Triad Dirty Dozen (DTDD-T), Short Dark Triad (SD3-T) and Single Item Narcissism Scale (SINST), *Personality and Individual Differences*, 117, 11–14. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2017.05.019>
- Pailing, A., Boon, J. ve Egan, V. (2014). Personality, the dark triad and violence. *Personality and Individual Differences*, 67, 81-86. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2013.11.018>
- Pastwa-Wojciechowska, B., Kaźmierczak, M. ve Błażek, M. (2012). Self-esteem and styles of coping with stress versus strategies of planning in people with psychopathic personality disorders. *Medical Science Monitor*, 18(2), 119–124. doi: 10.12659/MSM.882467
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0963721414547737>.
- Paulhus, D. L., Buckels, E. E., Trapnell, P. D. ve Jones, D. N. (2021). Screening for dark personalities: The Short Dark Tetrad (SD4). *European Journal of Psychological Assessment*, 37(3), 208-222. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000602>
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A. ve Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35-41. <https://doi.org/10.1375/twin.14.1.35>
- Rauthmann, J. F. (2012). The dark triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487-496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>
- Rauthmann, J. F. ve Kolar, G. P. (2012). How “dark” are the dark triad traits? Examining the perceived darkness of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 53, 884-889. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.06.020>
- Saltoğlu, S. ve Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, makavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-62. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120190516m000017>

- Sanecka, E. (2013). Perceived supervisor's subclinical psychopathy, and subordinate's organizational commitment, job satisfaction and satisfaction with executive. *Journal of Education Culture and Society*, 2, 172-191.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Spain, S.M., Harms, P. ve Lebreton, J.M. (2013). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 43-60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Spitzberg, B. H. ve Cupach, W. R. (2013). *The dark side of close relationships*. Oxfordshire, UK: Routledge Press.
- TDK Türkçe Sözlük <https://sozluk.gov.tr> adresinden 11.10.2023 te erişilmiştir.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794-799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>
- Vonk, J., Zeigler-Hill, V., Ewing, D., Mercer, S., & Noser, A. E. (2015). Mind-reading in the dark: Dark personality features and theory of mind. *Personality and Individual Differences*, 87, 50-54. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.07.025>
- Volmer, J., Koch, I. K. ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.046>
- Visser, B. A., Bay, D., Cook, G. L. ve Myburgh, J. (2010). Psychopathic and antisocial, but not emotionally intelligent. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 644-648. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.003>
- Vize, C. E., Lynam, D. R., Collison, K. L. ve Miller, J. D. (2018). Differences among dark triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(2), 101-111. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/per0000222>
- Yazgan, İ. B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Yücesan, A. N. (2016). *Predicting relationship satisfaction: Dark triad personality traits, love attitudes, attachment dimensions* (Yayın No. 443107) [Yüksek lisans tezi, Doğuş Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Dijital Liderlik

Elif Çelik¹

Özet

Dijital liderlik en genel tanımıyla dijital çağa uygun liderlik yaklaşımlarının uygulanması ve kullanılması anlamına gelmektedir. Dijital dönüşümün ön plana çıktığı günümüzde dijital beceri ve yetkinliklere sahip liderler ön plana çıkmaktadır. Dijital liderler teknolojinin sunduğu imkanları kullanan, değişime ve yeniliklere direnç göstermeyen, gelişen zihin yapısına sahip, yaratıcı fikirler geliştiren ve bu fikirleri işletme ile bütünleştiren kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında bugünün işletmeleri dijital dönüşümü gerçekleştirebilen, dijital teknolojiye hakim liderlere ihtiyaç duyacaktır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı dijital liderlik konusunda literatür taraması yaparak, konu ile ilgili geniş bir perspektif sunmaktır.

GİRİŞ

Sürekli değişen teknoloji ortamında teknolojiye uyum sağlayabilmek işletmeler için önemlidir. Günümüz işletmeleri sadece belli bir bina, sınır veya ülke olmayıp sanal ve fiziksel dünyanın tamamına hitap etmektedir. Bu nedenle dünya üzerinde gerçekleşen bütün olaylar dolaylı da olsa işletmeleri etkilemektedir. Yaşanan etkinin en temel unsurunu rekabet oluşturmaktadır. Rekabet nedeniyle işletmeler farklılaşmaya, inovatif ürünler üreterek müşteri memnuniyetini artırmaya çalışmaktadır. Kısaca rekabet, yeni teknolojilerin, yeni süreçlerin işletme içerisinde uygulanmasını ve dijital bir dönüşümü zorunluluk haline getirmektedir. Dijital dönüşümün etkili ve başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kilit unsur dijital liderliktir. Dijital liderlik, modern teknoloji platformlarına güvenmek de dahil olmak üzere dijital çağa uygun liderlik yaklaşımlarının uygulanması ve kullanılması anlamına gelmektedir (AlAjmi, M. K., 2022).

Dijital dönüşümün ön plana çıktığı güçlü ve etkili bir liderlik anlayışı içerisinde vizyon sahibi, stratejik planlamalar yapan, dijital yetkinlikleri

1 Dr., Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi, elif.celik@csgb.gov.tr,
Orcid ID: 0000-0001-5803-5183

olan, astları tarafından takip edilen ve dönüştürücü özelliklere sahip bir lider olarak dijital liderlik ön plana çıkmaktadır (Benitez vd., 2022; Husing vd., 2015; Khaw vd., 2022; Mihardjo vd., 2019). Dijital liderliğin nesnelerin interneti (IoT), bulut depolama, yapay zeka, siber fiziksel sistemler, blockchain teknoloji gibi teknolojik uygulama ve yöntemler ile yürütülmesi beklenmektedir (Karippur & Balaramachandran, 2022). Benzer yöntemler Endüstri 4.0'ın temelini oluşturmaktadır (Abbu vd., 2022; Oberer & Erkollar, 2018; Zhu vd., 2022). Buradan hareket ile dijital liderliğin ortaya çıkış nedenin Endüstri 4.0 ile ilişkili olduğu düşünülmektedir (Mihardjo vd., 2019; Oberer & Erkollar, 2018). Endüstri 4.0'ın 2011 yılında bir fuarda tanıtılması ile birlikte teknolojik yatırımlar sanayi alanına daha fazla nüfuz etmeye başlamıştır. Almanya'da nüfusun yaşlanması ve üretim faktörünün uzak doğuya kaymasıyla beraber Almanya'nın üretim üstünlüğü sarsılmaya başlamıştır. Yaşanan bu olumsuzluklara ilişkin olarak Endüstri 4.0, Almanya'nın bir çözüm süreci olarak görülmektedir. Sanayide yaşanan değişim yeni bir liderlik anlayışını da beraberinde getirmiş ve dijital liderlik böylece doğmuştur. Almanya'da yaşanan ve gelişen dijital liderlik anlayışının bütün Dünya'ya yayılmasının ana nedenini Endüstri 4.0'a benzer projelerin başka ülkelerce de uygulamaya konulması olarak görülebilmektedir. Örneğin Çin Halk Cumhuriyeti'nde "Made in China 2025", Birleşik Krallık'ta "UK Industry 2025", Japonya'da "Society 5.0", Türkiye'de "Dördüncü Sanayi Devrimi" ilk akla gelen örneklerden bazılarını oluşturmaktadır.

Dijital liderler günümüz işletmelerinin dijital dönüşüme geçerek işletmelere yön verici olacaktır. Dijital dönüşüm olduğu sürece dijital liderlere olan ihtiyaç da artacaktır. Dijital liderlerin değişen teknoloji ortamında var olabilmeleri için esnek, çevik, iletişime açık olmalıdır. Dijital liderlerin dijital yetkinlik ve becerilere sahip olması değişimi ve dönüşümü kolaylaştıracaktır. Bu kapsamda yapılan çalışmanın amacı literatür taraması yaparak, konunun kapsamlı olarak ele alınması ve okuyucunun kolaylıkla dijital liderlik anlayışını anlamasını sağlamaktır.

Dijital Liderlik Kavramı ve Kapsamı

Dijital liderlik kavramı ile ilgili pek çok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

- Endüstri 4.0, dijital teknolojilerin hakim olduğu iş uygulamaları ve iş modelindeki paradigma değişimine büyük ivme kazandırdı (Mihardjo vd. 2019).
- Liderlik, dijital teknolojinin başarılı bir şekilde benimsenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Dijital teknoloji sınırları değiştirdi. (Li vd.,2016).

- Dijital Liderlik, (iş) liderlerinin, Dijital Teknolojilerin (BT) etkili, verimli ve kabul edilebilir kullanımı yoluyla (iş) büyümesi ve değeri için fırsatları belirleme ve gerçekleştirme yeteneğidir (De Waal vd. 2016).
- Dijital liderliği, kurum ve iş ekosistemi için dijitalleşmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapmak olarak tanımlanabilir. Dijital liderlik, iş stratejisi, iş modelleri, BT işlevi, ödül platformlarına giriş, zihniyetler ve beceriler ve iş yeri hakkında farklı düşünmek anlamına gelir (El Sawy,2016).
- Dijital Liderlik, dijital kültür ile dijital yeterliliğin birleşimidir (Mihardjo vd.,2019).
- Dijital Liderlik, firmalara değer yaratmak için dijital teknolojinin kullanımını optimize etme konusunda liderin kültür ve yeterliliğinin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Rudito ve Sinaga, 2017).
- Zhu'ya (2015) göre Dijital liderlik şu şekilde tanımlanmaktadır: yaratıcı, fikir sahibi, bilge, küresel vizyon sahibi ve meraklı liderliği içeren beş farklı liderlik anlayışının birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Mihardjo vd.,2019).
- Sheninger (2014) dijital liderlere ilişkin tüm özellik ve rolleri birbirini tamamlayan yedi sütun temelinde incelemektedir. Her bir sütun dijital liderlerin teknolojiyi entegre ederken kullanabilecekleri uygun yolu temsil etmektedir.

Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere dijital liderlik, teknolojinin sunduğu imkanları kullanan, işletmenin etkili ve verimli çalışmasını sağlayan, yaratıcı fikirler geliştiren, dönüşümcü özelliklere sahip, vizyon sahibi, örgüt kültürü yaratabilen ve en önemlisi liderlik vasıflarına sahip kişiler oldukları nitelenmektedir. Yapılan tanımlardan anlaşılacağı üzere dijital lider örgütleri dijital olarak dönüştüren ve uygun iş modelleri yaratabilmek için teknolojiyi kullanan bir anlayışa sahip olduğu görülmektedir.

Ordu ve Nayır (2021) yapmış oldukları çalışmada dijital liderlik kavramını incelemek amacıyla nitel araştırma ile 13 çalışmayı incelemişlerdir. Dijital liderlik ile ilgili yapılan tanımlar değişim, teknolojiyi kullanabilme ve yenilikçilik temaları altında toplanmıştır. Değişim teması altında yer alan tanımlarda değişim, dönüşüm ve vizyon oluşturma kodları ön plana çıkmıştır. Teknolojiyi kullanabilme teması altında dijital araçları kullanma, teknolojiyi kullanma, teknolojiyi yönetebilme kodları; yenilikçilik teması altında ise farklı düşünme, yenilik kültürü ve yeniliğe odaklanma kodları öne çıkmıştır.

Promsri (2019) tarafından yapılan çalışmada başarılı bir dijital dönüşüm için dijital liderin altı özelliği olduğu belirlenmiştir. Bunlar:

- Dijital bilgi ve okuryazarlık – Bir dijital liderin, dijital dönüşüm organizasyonunu etkileyen dijital teknolojileri etkileyen değişen ortamını anlaması gerekir.
- Vizyon – Bir dijital liderin, dijital dönüşümle ilgili net bir vizyona ve amaca sahip olması ve bu vizyonu tüm düzeydeki çalışanlara iletmesi gerekir.
- Müşterileri anlamak – Dijital bir liderin, dijital dönüşümü gerçekleştirirken müşterilerin ihtiyaçlarını ve değişikliklerini dikkate alması gerekir. Liderin, dijital dönüşümün müşteriler üzerindeki etkisini anlayarak hareket etmesi gerekir.
- Çeviklik – Bir dijital liderin, dijital dünyada hızla değişen bir ortamla başa çıkabilmek için çevik, esnek ve uyarlanabilir olması gerekir. Ayrıca, bir dijital liderin dijital dönüşümün başarısı için işyerinde çeviklik oluşturması gerekir.
- Risk alma – Bir dijital liderin yeni fırsatlar araması ve organizasyondaki çalışanların yeni deneyimleri sırasında ortaya çıkan hataları benimsemesi gerekir. Dijital bir liderin deneysel bir atmosfer yaratması ve çalışanların sonunda başarısızlıkla sonuçlansalar bile yeni şeyler denemelerini desteklemesi gerekir.
- İşbirliği – Dijital bir liderin, herkesin dijital dönüşümde başarı için birlikte çalışmaya çaba göstermesini sağlamak amacıyla çalışanları ve takımları sınırların ötesinde işbirliklerine teşvik etmesi gerekir.

Sheninger (2014) dijital liderlere ilişkin tüm özellik ve rolleri birbirini tamamlayan yedi sütun temelinde incelemektedir. Her bir sütun dijital liderlerin teknolojiyi entegre ederken kullanabilecekleri uygun yolu temsil etmektedir. Bu adımlar:

- İletişim
- Halkla ilişkiler
- Marka oluşturma
- Öğrenmeyi Kolaylaştırma
- Profesyonel Öğrenme&Gelişme
- Öğrenme Ortamı&Çevresi
- Fırsat olarak adlandırılır.

Hensellek (2020) dijital liderin, dijital bir gelecek için anlamlı bir stratejik vizyon (yani dijital bir vizyon) ve bu vizyonu başarılı bir şekilde uygulamak için hem uygun tutuma (örneğin dijital zihniyet) hem de gerekli becerilere (örneğin dijital beceri setine) sahip olduğunu belirtmiştir. Bir liderin dijital lider olarak adlandırılabilmesi için üç özelliğin tamamına yani dijital zihniyete ve beceriye sahip olmak ve dijital uygulamayı gerçekleştirmek aynı anda sahip olması gerekir.

Dijital Liderliğin Teorik Altyapısı

Dijital liderliğin kuramsal temeli bir yandan Bass ve Avolio (1993) tarafından dönüştürücü liderlik kuramına dayandırılmaktadır. Dönüştürücü liderlik kuramı, liderin istikrarlı bir çevrede takipçilerini etkileme çabası içerisinde dijital liderliğin dayandığı “vizyon” ve “etki” kavramlarına odaklanmaktadır (Özmen vd, 2020). Örgüt çevresindeki rekabet ve belirsizliklerin bulunduğu durumlarda ise yeni duruma göre hareket edilerek örgütün dönüşümünün sağlanması bu liderlerin önemli özelliğini oluşturmaktadır. Dönüştürücü liderlik, lider üye etkileşimini ön plana çıkararak liderin duygusal olarak kurduğu bağ sayesinde, takipçilerin beklenenden daha fazla performans göstermelerini sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlik tarzında iletişim, yaratıcılık ve yenilikçilik ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde dijital liderliğin dönüştürücü liderlik ile benzer yönlerinin olduğu belirtilebilmektedir. Ancak iki liderlik türü teknolojik altyapıyı kullanma, yönlendirme şekli ve dijital çözümlerin etkinliği nedeniyle birbirinden ayrılmaktadır.

Dijital liderin, dijital dönüşümü sağlamasını açıklayan bir diğer teori Stratejik Eylem Alanı (SAF) teorisinden yararlanılmaktadır. Stratejik Eylem Alanı teorisine göre çalışanlar ve liderlerin oluşturduğu birçok grup, takım ve örgüt bulunmaktadır. Bir lider hem bir takımın parçası iken başka bir örgütte de yer alabilmektedir. Bu nedenle kolektif olarak bir stratejik eylem planı hazırlanması ve bütün paydaşları kapsayacak şekilde olması ile birlikte bir bütün olarak dijitalleşmenin uygulanması beklenmektedir. Bu teoride müşteri odaklılık, kültürel etkiler, yeni teknolojiler, iş geliştirme yöntemleri belirlenecek stratejik eylem alanlarının bazılarını oluşturmaktadır (Peter vd., 2020).

Kaynak Tabanlı Görüş teorisi, değerli ve taklit edilemez insan kaynağının ve bilginin korunması için gerekli önlemlerin alınmasını desteklemektedir. Dijital liderlik anlayışı da yetenekli çalışanların örgüt içerisinde yer almasını ve onların bilgileri ile dijitalleşmenin daha yaygın hale gelmesini savunmaktadır. Teknolojik gelişim ve dönüşümün sıradan kişiler tarafından

yerine getirilemeyeceğini, dijital liderlerin bazı üstün niteliklere sahip olması gerekliliği bu teori ile ortaya konulmaktadır. Özellikle bu üstünlüklerin yaratıcı fikir, yenilikçilik, teknoloji yönetimi ve kullanımı, iletişim, liderlik özellikleri gibi hususlar ile açıklamak mümkündür (Wang vd., 2022; Zhu vd., 2015).

Dijital liderliğin temelini açıkladığı diğer teori üst kademe teorisine (Hambrick & Mason, 1984) dayandığını belirten çalışmalarda bulunmaktadır (Erhan vd., 2022; Mihardjo vd., 2019). Üst kademe teorisine göre liderin geçmiş tecrübeleri ve mevcut yeteneklerinin işletme ve çalışanlar üzerinde yoğun bir etkisi bulunmaktadır (Wang vd., 2022). Bu etkinin dijital dönüşüm açısından örgütü ve kişileri etkileyerek harekete geçireceği, işletmenin belirlenen vizyona uygun olarak hareket edeceği değerlendirilmektedir (Wasono & Furinto, 2018).

Topçuoğlu vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada dijital liderlik teknoloji kabul modeli ile açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda dijital liderlik anlayışının çalışanlar tarafından kabul edilebilmesi için öncelikle uygulamaların çalışanlara kullanım kolaylığı ve fayda sağlaması gerekliliği ön plana çıkarılmıştır. Yapılan çalışmada, dijital liderlik anlayışı teknoloji kabul modeline göre sadece çalışanlara bir fayda sağlayacaksa kabul edilip başarı sağlayabilecek bir anlayış olarak ortaya konulmaktadır. Dijital liderliğin temelinde de dönüşüm olması sebebiyle çalışanların kabul etmediği ve uygulamadığı hiçbir dönüşümün örgüte fayda getirdiğini söylemek mümkün değildir. Ayrıca çalışanların dönüşüme ilişkin işsiz kalma gibi bazı ön yargıları olduğu da göz önüne alındığında dijital liderliğin lider üye etkileşimi yüksek örgütlerde uygulanmasının kolay olabileceği değerlendirilmektedir.

Bir kuruluş dijital bir firmaya dönüşmek istediğinde güçlü ve etkili bir liderlik gerekir. Kuruluşların, değişime etkili bir şekilde uyum sağlayabilen, çeşitliliğe sahip bir organizasyon kültürünü destekleyebilen ve uygulama aşamasında ortaya çıkabilecek aksaklıklara ve diğer zorluklara dayanabilecek sabra ve kaynaklara sahip liderlere sahip olması zorunludur. Liderlerin esnek olmaları, dijital dönüşüm sırasında ve sonrasında fark yaratabilecek çalışanlarını desteklemeleri, sunduklarının farkında olmaları ve uzun vadede organizasyonda fark yaratabilmeleri gerekiyor. (Sow ve Aborbie, 2018)

Dijital Liderlik Roller

VUCA, ilk olarak 1987'de kullanılan ve Warren Bennis ve Burt Nanus'un liderlik teorilerine dayanan bir kısaltmadır. VUCA, son zamanlarda literatüre giren bir kısaltmadır. Bahsettiği bileşenler değişken (volatile), belirsiz (uncertain), karmaşık (complex) ve muğlak (ambiguous) ortam koşulları

olarak açıklanmaktadır. Değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık anlamına gelen kavramların İngilizce kısaltmaları ile ortaya çıkmıştır (Bennett, Lemoine, 2014). Böyle bir VUCA ortamında gelişmeler tahmin edilemez. Böyle ortamlarda liderin rolü ve yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır. Dijital bir liderin de esnek, çeviklik gibi dijital yetkinlik ve becerilere sahip olması beklenmektedir.

VUCA ortamı aynı zamanda liderler için yeni zorluklara da yol açıyor. Liderliğin daha ağ bağlantılı, açık, katılımcı, çevik ve güvene dayalı olması gerekiyor. Bu, bilgi ve bilginin dağıtıldığı bir dönemde liderliğin de dağıtılması ve paylaşılması gerektiği anlamına gelir. Kararların daha merkezi olmayan bir şekilde alınması, merkezi kararların alınması durumunda şirket içindeki kolektif zekanın kullanılması gerekiyor. Böyle bir ortamda liderler çeşitli araçları kullanabilir. Örneğin; ağ oluşturma araçları, açık iletişim formları, katılımcı atölyeler, çevik yönetim yaklaşımları gibi... Başarılı bir liderlik genellikle bir tür iki yönlü beceri gerektirir; verimli iş yürütme ve çevik iş adaptasyonu (Petry, 2018).

İşletmelerde yaşanan dijitalleşme organizasyonel bir değişimi temsil ettiğinden dijitalleşme sürecinde liderin rolü dikkate alınmalıdır. Dijital liderliği “liderlerin dijitalleşme süreci için açık ve anlamlı bir vizyon yaratma yeteneği ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler uygulama yeteneği” olarak tanımlamıştır (Larjovuori vd. 2016).

2017 yılında Deloitte Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporunda tarafından yapılan araştırmaya göre dijital liderlerin nasıl düşünmesi gerektiği, liderin nasıl davranması gerektiği ve liderin nasıl tepki vermesi gerektiği durumlara göre; bilişsel, davranışsal ve duygusal dönüşüm olmak üzere üç alanda liderlik yetenekleri olduğunu ortaya koymuştur. Bu yetenekler aşağıdaki tablo 1’de detaylı olarak yer almaktadır.

Tablo 1. Dijital Dünyada Başarılı Olmak İçin Gereken Liderlik Yetenekleri

Bilişsel Dönüşüm (Farklı Düşün)	Davranışsal Dönüşüm (Farklı Davran)	Duygusal Dönüşüm (Farklı Tepki Ver)
Sanal dünyada olasılıkları kavramsallaştırmak	Şürekli olarak değişen güç ve etkiye uyum sağlamak	Risk ve belirsizlik ortamına tolerans göstermek
Sürekli artan bilgiler ile uğraşmak	Birçok farklı ekip arasında kolaylıkla işbirliği yapmak	Sürekli değişim karşısında esnek olmak
Bir şeyleri yapmanın yolları hakkında farklı düşünmek	Yeni iş ortaklarının ve farklı paydaşların katılmalarına değer vermek	İşlerin yeni bir yöntem ile yapılması hususunda cesur olmak

Bütün bilgiler olmadan hızlı kararlar almak	İşleri doğru yapmak için çok büyük miktarda farklı enerji yatırımı; deneme, başarısız olduğunda yeniden denemek	Değişimi yönlendirmede liderliği üstlenecek özgüvene sahip olmak
---	---	--

Kaynak: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends

Dijital liderlerin bilişim teknolojilerini her platformda son derece etkili bir şekilde kullanabildiğini çalışanlarına göstermesinin, onların dijital liderlik algılamalarını çok güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların bireysel performansları üzerinde belirleyici olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, yöneticilerin tüm kurum çalışanlarını ve diğer tüm paydaşları, örgütsel ve örgütler arası süreçleri iyileştirecek teknolojik araçlar, bilişim teknolojilerinin kullanımını konusunda riskleri ve bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışlar gibi konularda “bilgilendirmesinin” de dijital liderlik algının oluşmasında ve bireysel performansı artırmada benzer bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Abbasov & Tolay, 2021: 71) Bu durum aynı zamanda lidere duyulan güveni de artırmaktadır.

Dijital Liderliğin Ölçüm Araçları ve Yapılan Çalışmalar

Dijital liderliğin ölçümü için birçok ölçüm aracı ön plana çıkarılmaktadır. Türkiye özelinde oluşturulan ölçekler olduğu gibi uluslararası ölçeklerin Türkçe uyarlamaları da bulunmaktadır.

- Dijital liderliğin ölçümü için en yaygın aracın Zeike (2019) tarafından oluşturulan tek boyutlu ve 6 soruluk Dijital Liderlik Ölçeği olduğu söylenebilir. Söz konusu ölçek iki farklı çalışma ile Türkçeleştirilmiş olup, Sürücü vd. (2022) ve Oktaysoy vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Söz konusu ölçekte “Dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünüyorum.”; “Dijital cihazlar ve uygulamalar konusunda uzman olduğumu söyleyebilirim.” şeklinde ifadeler yer almaktadır.
- Büyükbeşe (2022) tarafından oluşturulan iki boyutlu ve 9 soruluk ölçekte güçlü kuramsal yapısı ve yöntemi ile ön plana çıkmaktadır. Ölçeğin bir boyutunu yenilikçi diğer boyutunu ise destekleyici olarak isimlendirilmiştir. Söz konusu ölçekte “Yenilikçi bir vizyona sahiptir.”; “Hızlı ekip kurarak organize etme becerisine sahiptir.” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

- Abbu vd. (2022) tarafından yapılan çalışmada liderin sahip olması gereken dürüstlük, tevazu, cesaret gibi 15 farklı boyut tespit edilmiş ve her boyut için 3 soru belirlenerek 45 soruluk bir ölçek hazırlanmıştır. Söz konusu ölçekte “Dijital girişimlerin lideri olarak ben çalışanların dijital stratejiyle ilgili endişelerini kamuya açık bir şekilde ele alırım.”; “Dijital girişimlerin lideri olarak ben çalışanlara kritik sorulara bile net yanıtlar veririm.” şeklinde ifadeler yer almaktadır.

Literatürde dijital liderlik ile ilgili öne çıkan çalışmalarla ilgili bulgular aşağıda yer almaktadır.

- Bolte (2018) yapmış oldukları çalışmada dijital liderliğin hayata geçirilmesinde özellikle iletişim, beklenti ve yönlendirme ile yöntem ve standartlar kategorilerinde iyileştirmelerin gerekli olduğu sonucuna varılmıştır.
- Zeike vd. (2019) yılında yapmış oldukları çalışmada dijital liderliğin üst düzey yöneticilerin psikolojik iyi oluşuyla ilişkili olup olmadığını araştıran bir çalışmadır. Çalışmada, daha düşük dijital liderlik becerisine sahip üst düzey yöneticilerin düşük psikolojik iyi oluşa sahip olma ihtimalinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Sagung ve Darma (2020) dijital liderlikte, açıklık ve işbirliğinin yanı sıra, yalnızca sahip olunan dijital yeteneklerden değil, kurallara uygun hareket etme becerisine de ihtiyaç olduğunu tespit etmişlerdir.
- Araujo vd. (2021) yılında yapmış oldukları çalışmada dijital liderlik ile kurumsal başarı ve üretkenlik arasında güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Zhu vd. (2022) dijital liderliğin çalışanların yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür.
- Wang vd. (2022) dijital liderliğin kişisel inovasyon üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Yapılan çalışmada dijital liderlikten keşfedici yeniliğe giden yola ilişkin uygulayıcılar için yönetsel çıkarımlar bulunmaktadır.

Sonuç

Değişen taleplere paralel olarak artan müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için işletmeler bir değişim ve dönüşüm yaşamaktadır. Hızla ilerleyen bu değişim dönüşüm sürecinde işletmelerin yaşanan süreçlere uyum sağlayabilmesi için yeniliklere açık olması beklenmektedir. Dijital liderler, dijital yetkinlik

ve becerilerini kullanarak işletmenin vizyonunu, stratejisini, faaliyetlerini bütünleştirirler.

Dijital liderlik dijital çağın gerektirdiği yeni bir liderlik anlayışıdır. Alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde dönüştürücü liderliği de içine alan çok boyutlu bir liderliği temsil ettiği görülmektedir. Dijital liderler, değişimi dijital beceri ve yetkinlikleriyle yürütürler. Son olarak küresel ölçekte yaşanan değişimler, organizasyonlarda yaşanan dijital dönüşüm ve değişen çalışma biçimleri dijital liderlere olan ihtiyacın arttığı söylenebilir. Bu anlamda dijital liderlerin beceri ve yetkinlikleri ön plana çıkmaktadır.

2017 yılı Küresel İnsan Kaynakları Trendleri Raporunda belirtilen araştırmaya katılanlara göre, bugün şirketlerin yalnızca yüzde 5'i güçlü dijital liderlere sahip olduklarını düşünüyor. Ancak olumlu bir değişim işareti olarak katılımcıların yüzde 72'si dijital yönetime odaklanan yeni liderlik programları geliştiriyor veya geliştirmeye başladığı belirtilmektedir. Avrupa Birliği tarafından 2015 yılında hazırlanan raporda yeni her yıl 40.000 ile 50.000 arasında dijital lidere ihtiyaç olacağı belirlenmiştir (Husing vd., 2015). Bazı yazarlar tarafından özellikle dijital liderliğin teknoloji kullanım boyutuna (Benitez vd., 2022) atfı yapılırsa da dijital liderlik klasik liderlik anlayışından da fazlaca etkilenmektedir (Klein, 2020). İşletmelerin sadece teknolojik birimlerden oluşmaması ve insan faktörünün de ilerleyen yıllara rağmen üretim ve hizmet sektöründe bulunacağı ön görüldüğünden klasik liderlik algısının devam edeceği değerlendirilmektedir (Anak Agung Sagung & Sri Darma, 2020). İnsan ve inovasyonu bir arada içeren dijital bir dönüşümü öngören bir liderlik matrisinin dijital liderliğin açıklanması açısından önemli olduğu görülmektedir (Oberer & Erkollar, 2018). Liderler dönüşümü destekleyerek, anlık müdahale ve kararları ile de stratejik dönüşüm planlarının uygulanmasında en büyük faktördür (Erhan vd., 2022).

İş süreçlerini daha hızlı organize ederek iş süreçlerini hızlandırmak tüm işletmelerin öncelikli hedeflerinden biridir. Bu süreci en doğru şekilde yürütmek dijital liderlerin sorumluluğundadır. Liderlerin yenilikçi ve stratejik eylemleri sayesinde dijital dönüşüm süreci sorunsuz bir şekilde tamamlanabilir. Bu anlamda dijital liderlerin sahip olması gereken özellikleri yaratıcı fikir, yenilikçilik, teknoloji yönetimi ve kullanımı, iletişim, liderlik gibi hususlar ile açıklamak mümkündür.

Kaynakça

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G. & Kwiatkowski, A. (2022) Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation, *Research-Technology Management*, 65:3, 39-49, <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928. <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Anak Agung Sagung, M. A., & Sri Darma, G. (2020). Revealing the Digital Leadership Spurs in 4.0 Industrial Revolution (SSRN Scholarly Paper Sy 3591160). <https://papers.ssrn.com/abstract=3591160>
- Araujo, L. M, Priadana, S., Paramarta, V., ve Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizatörse: an Overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 45-56.
- Bass, B., Ve Avolio, B. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Bennett, N. ve Lemoine, J. G. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *Business Horizons Journal*. 57(3), 311-317.
- Bolte, S., Dehmer, J. & Niemann, J. (2018). Digital leadership 4.0. *Acta Technica Napocensis-Series: Applied Mathematics, Mechanics, And Engineering*, 61(4), 637-646.
- Büyükbese, T. , Dikbaş, T. , Klein, M. & Batuk Ünlü, S. (2022). A Study On Digital Leadership Scale (Dls) Development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (2), 740-760. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- De Waal, B., Van Outvorst, F., & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective - subjective dichotomy of technology revisited, (November), 52-61.
- Deloitte Global Human Capital Trends (2017)
- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. ve Vinther, A. L. (2016). How lego built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*. 15(2), 141-166
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydın, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work

- behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.2307/258434>
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: a framework for successful leadership in the digital age, *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- Husing, T., Dashja, E., Gareis, K., Korte, W., Stabenow, T., & Markus, P. (2015). E-leadership skills for small and medium sized enterprises project. European Commission, Directorate-General for Enterprise and Industry.
- Karippur, N. K., & Balaramachandran, P. R. (2022). Antecedents of Effective Digital Leadership of Enterprises in Asia Pacific. *Australasian Journal of Information Systems*, 26. <https://doi.org/10.3127/ajis.v26i0.2525>
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0070>
- Klein, M. (2020). LEADERSHIP CHARACTERISTICS IN THE ERA OF DIGITAL TRANSFORMATION. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), Art. 1. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441>
- Larjovuori R. L., Bordi L., Mäkineniemi J. P., Heikkilä-Tammi K. (2016). “The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization,” in *Proceedings of the 26th Annual RESER (The European Association for Research on Services) Conference*, Naples.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). e-Leadership through strategic alignment: an empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185–206. doi:10.1057/jit.2016.10
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <https://doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(4), 407-425. <https://doi.org/10.33844/ijol.2022.60342>

- Özmen, Ö. N. , Eriş, E. & Özer, P. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 (1) , 57-69. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sduibfd/issue/53017/705039>
- Peter, M. K., Kraft, C., & Lindeque, J. (2020). Strategic action fields of digital transformation: An exploration of the strategic action fields of Swiss SMEs and large enterprises. *Journal of Strategy and Management*, 13(1), 160-180. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2019-0070>
- Petry, T. (2018). Digital leadership. In K. North, R. Majer, & O. Haas (Eds.) *Knowledge management in digital change: New findings and practical cases* (pp. 209-218). Cham: Springer.
- Promsri, C. (2019). Developing Model Of Digital Leadership for a Successful Digital Transformation, *Business Management - International Journal*, 2(8), 1-8.
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership. *International Center for Leadership İn Education*. [<https://saanys.org/wp-content/uploads/2020/10/the-main-idea-Digital-Leadership-April-2020.pdf>]
- Sow, M. and Aborbie, S. (2018), "Impact of leadership on digital transformation", *Business and Economic Research*, Vol. 8 No. 3, pp. 139-148.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ. & Maşlakçı, A. (2022). Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 1038-1050. <https://doi.org/10.11616/asbi.1099012>
- Topçuoğlu, E., Kavak, O. & Yenikaya, M.A. (2022). İnovatif Bir Strateji Olarak Dijital Liderliğin Teknoloji Kabul Modeli ile Analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24 (42), 569-585.
- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.902693>
- Wasono, L. W., & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(2.29), Art. 2.29. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i2.29.13142>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628.
- Zhu, P. (2015). *Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Press, Inc
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Orga-

nization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2022.827057>

Osmanlı Esnaf ve Sanatkar Kuruluşu Ahilik Örgütü'nde Eğitim

İhsan Cora¹

Özet

Ahilik, 1200'lü yıllardan itibaren 1900'lü yılların başlarına kadar Osmanlı Devleti'nin şehir ve kasabalarında ki esnaf ve sanatkarlara personel yetiştiren, çalışma şekil ve şartlarını düzenleyen bir örgüttür. Kurucusu menkıbevi adı **Ahi Evran**, esas adı **Şeyh Mahmut Nasuriddin El Hoyi'** olan ünlü Türk bilginidir. Ahi Evran, Anadolu'nun şehir ve kasabalarını dolaşarak ahilik örgütünü kurmuştur. Kendisi debbagların (derici) piri ve otuz iki çeşit olan sanat dallarının "**ahi babası**" dır. Örgüt üyelerine iş yerlerinde **yamak- çırak-kalfa- usta** hiyerarşisi içinde meslek öğretilirken, zaviyelerde de ahlak eğitimi veriliyordu. Bu şekilde meslek ve ahlak eğitimi alan sanatkarlar güçlü bir dayanışma ile rakipleriyle rekabet edebilecek duruma geliyorlardı.

Devletin görevleri arasında eğitimin olmadığı zamanlarda ahiliğin ahlakı ve mesleki eğitimi başarıyla yürütebilmesi takdire şayan bir durumdur. İşte bu nedenle bu çalışmada ahilik organizasyonundaki eğitim ele alınmaktadır. Ahiliğin bir de kadınlar kolu vardır. **Bacı yan-i Rum (Anadolu Bacıları)** örgütü adı verilen bu örgütün kurucu ise Ahi Evran'ın hanımı Fatma Bacı'dır. Ahilik erkek üyelerine "**eline, beline, diline**" sahip olmayı öğütlerken, kadın üyelerine de "**aşına, eşine, işine**" sahip olmayı öğütlemiştir.

Ahilikte her sanatın bir "**pir**"i vardı ve her çalışan, ustasından pirine kadar olan bütün büyüklerine büyük bir manevi bağlılık içindeydiler. Ayrıca bu ustaların yanında çalışarak meslek öğrenen kalfa ve çıraklar vardı. Bir çırağın kalfa, kalfanın da usta olabilmesi belirli bir hizmet süresini tamamlaması ve bu süre içinde kazanılan ehliyete bağlı idi. Meslekte yükselebilmek için sanatta kazanılan ehliyetin özel bir törende özel bir sınavla ispatlanması gerekirdi.

1 Doç Dr., Giresun Üniv. İ.İ.B.F. İşletme Böl., ihsan.cora@giresun.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-5264-468X.

GİRİŞ

Bir Türk kurumu olan ahiliği farklı şekillerde tanımlayabiliriz. Bu çalışmada ahilik, bir örgüt olarak ele alındığı için bu yönüyle tanımını şöyle yapabiliriz: Ahilik; 1200'lü yılların başlarından itibaren 1900'lü yılların başlarına değin Osmanlı Devleti'nin vilayet ve kazalarında ki esnaf örgütlerine personel yetiştiren, çalışma şekil ve şartlarını düzenleyen bir örgüttür. Osmanlı Devleti'nin ilk zamanlarında yeniçeri ocağının kurulmasında da ahiliğin büyük rolü olmuştur (Çağatay,1989:1-2).

Ahilik organizasyonu, İslam inancıyla Türk geleneklerini birleştiren bir değerler sistemidir. Bu organizasyonda insan sistemin merkezine oturtulmuş ve insanın dünya ve ahirette mutlu olması amaç edinilmiştir. Aynı zamanda insan yaratılmışların en şerefliisi olarak kabul edilmiş ve hiçbir şeye insandan daha fazla değer verilmemiştir. Ahiliğin kaynağı içinde doğduğu ve geliştiği dönemin şartları, toplum yapısı ve İslam inancıdır.

Örgüt üyelerine iş yerlerinde **yamak- çırak- kalfa- usta** hiyerarşisi içinde meslek öğretilirken, zaviyelerde de ahlak eğitimi veriliyordu. Bu şekilde meslek ve ahlak eğitimi alan sanatkarlar güçlü bir dayanışma ile rakipleriyle rekabet edebilecek duruma geliyorlardı.

Ahilik özünü fütüvvet namelerden alan dini ve felsefi bir görüşe sahiptir. Bu kuruluşa katılabilmek için bir meslek sahibi olmak gerekir. Bu nedenle günümüzde ahilik, esnaf ve sanatkarlara has bir kuruluş olarak kabul edilmekte ve ahilik denilince esnaf, esnaf denilince de ahilik anlaşılmaktadır. Fakat kavramının bu anlaşılardan daha derin bir manası vardır. (Ekinci, 2008: 15). İbn Batuta, Seyahatnamesinde ahilikten övgüyle bahsedilerek şöyle denilmektedir (Parmaksızoğlu, 1989:7-8):

“Ahiler; Anadolu'ya yerleşmiş bulunan Türkmenlerin yaşadıkları her yerde; şehir kasaba ve köylerde bulunmaktadırlar. Memleketlerine gelen yabancıları karşılama, onlarla ilgilenme, yiyeceklerini, içeceklerini, yatacaklarını sağlama, ihtiyaçlarını giderme, onları uğursuz ve edepsizlerin ellerinden kurtarma şu veya bu sebeple yaramazlara katılanları yeryüzünden temizleme gibi konularda bunların eş ve örneklerine dünyanın hiçbir yerinde rastlamak mümkün değildir.”

İktisat ve işletmecilik tarihi incelendiğinde görülür ki her büyük devletin temelinde güçlü bir ekonomik teşkilatlanma vardır. Altı asırdan daha fazla bir süre üç kıtada hüküm süren Osmanlı Devleti'nin temelinde de güçlü bir ekonomik yapılanma vardır (Bıyıklı, 2000, s.5). Bu ekonomik yapının temeli de asıl adı Mahmut ve menkıbevi adı Ahi Evran olan zatın kurup geliştirdiği ve O'na izafeten adına “ahilik” denilen bu esnaf ve sanatkar kuruluşu iftiharla

andığımız nadide kuruluşlarımızdan biridir (Öcal, 2012, s.222). Aşık Paşa Osmanlı Devleti'nin kuruluşunda şu dört kuruluşun çok önemli bir rol üstlendiklerini yazmaktadır. Bunlar; **Anadolu Ahileri, Anadolu Bacıları, Anadolu Abdalları, Anadolu Gazileri'** dir.

Ahilik, XIII. asırda organizasyonların insan unsurunun önemini anlayıp insanın mutluluğunu sistemin merkezine koyarken Batılı ülkeler insan unsurunun önemini XX. Yüzyılın başlarında 1920-1930 yıllarında yaptıkları Hawtorne Araştırmaları ve Beşeri İlişkiler Teorisiyle anlamışlardır (Eryiğit, 1989, s.24).

Ahi; Arapça **“kardeşim”** demektir. Eski Türkçe kaynaklarda cömert manasına gelen **“akı”** kelimesi vardır. Ahiliğin Orta Asya kökenli **“akı”** kelimesinden mi? Yoksa Arapça kökenli **“ahi”** kelimesinden mi geldiği konusu tartışmalıdır. Fakat hangi kökten gelirse gelsin kelimenin manasının **“kardeşlik”** olması oldukça önemlidir (Hamitoğulları,1986, s.135). Ahilik, İslam inancıyla birlikte Türk geleneklerini birleştiren bir değerler sistemidir. Ahilikte insan sistemin merkezine koyulmuş ve her şey insanın dünyada da ahirette de mutlu olması için düzenlenmiştir. İnsan mahlukatın eşrefi (**eşref-i mahlukat**) olarak kabul edilmiş ve hiçbir şeye insandan daha fazla değer verilmemiştir. Ahilikte böyle bir anlayış hakimdir. (Ekinci, 2008:19). Bu yüzden kitabına **“İnsanlık Bilimi Ahilik”** adını vermiş ve bunu anlatmaya çalışmıştır (Soykut, 1980).

Ahilik, dini bir tarikat değil, ekonomik ve sosyal yönleri daha egemen olan bir kuruluştur. Mevlevilik ve Bektaşilik, Bayramilik, Melamilik, Rufailik gibi tarikatlarla ilişkilendirilmiş ve karşılıklı etkileşimler olmuş olabilir ama onlardan çok farklıdır. Ahilik hiç bir dönemde ne maddede ve ne de manada aşırılığa kaçmamıştır. Orta bir yol izlemiştir. Bu yüzden Soykut (1971) diğer bir kitabına ise; **“Orta Yol Ahilik”** adını koymuş ve bu kitapta da ahiliğin aşırı uçlara kaçmayan orta bir yol izlediğini anlatmıştır.

Bu kuruluşun kaynağı, içinde doğduğu ve geliştiği dönemin tarihi şartları, toplumun yapısı ve İslam inancıdır (Hamitoğulları, 1986, s.136). Devletin görevleri arasında eğitimin olmadığı zamanlarda ahi birliklerinde ahlak ve meslek eğitiminin başarılı bir şekilde yürütülebilmiş olması önemli bir konudur. İşte bu nedenle bu çalışmada ahi birliklerindeki meslek ve ahlak eğitimi ele alınacaktır.

1.AHİLİĞİN ANLAM VE ÖNEMİ

Her örgüt belli bir ihtiyacı karşılamak için kurulur. Ahilik de bir ihtiyacı karşılamak için kurulmuştur. Malazgirt savaşıyla birlikte Anadolu fethedildikten sonra birçok defa Orta Asya'dan yapılan Türk göçlerine sahne

olmuştur. Yüz yılı aşkın bir süre devam eden bu göçlerin ilk yapılanları isteyerek ve değişim arzusu için yapılmıştır. Hayvancılıkla uğraşan göçebe Türkler, Asya'nın kurak ikliminden çıkıp sürülerine daha elverişli iklim şartlarının oldukları yerleri aramışlar. Bu nedenle batıya doğru göç etmişlerdir. Daha sonra yapılan göçler ise Moğolların kanlı baskınlarından kaçmak içindir.

Moğol saldırıları son derece kanlı olmuştur. Bu saldırılarla Moğollar Anadolu'da İslam'ın omurgasını kırmışlardır. Moğollar Türk değillerdir, sarı ırktandırlar. Sonraları içlerinden bir kısmı Müslüman olmuşlardır. Anadolu'da öyle büyük bir zulüm yapmışlardır ki camilere atla girip namaz kılan Müslümanları kırbaçlamışlardır. Bu zulmü şair Nedim şu mısralarla dile getirmiştir (tr.wikisource. org/ wiki, erişim tarihi: 17.08.2023):

“Tabammül mülkünü yaktın Hülagü Han mısın kafir,

Aman dünyayı yaktın ateş-i Sûzan mısın kafir,

Kız, oğlan nazı nazın şehlevend avazı avazın,

Belasın ben de bilmem kızmışın oğlan mısın kafir,

.....

Nedim-i zarı bir kafir esir etmiş işitmişim,

Sen ol celladı din, ol düşmeni imam mısın kafir”

Ahi Evran ve ahiler kadınıyla erkeğiyle, Anadolu'da Moğolların zulmüne korkusuzca karşı koymuştur. Bu uğurda kendisi doksan iki yaşında şehit edilmiştir. Ahi Evran'ın ve ahilerin Moğol karşıtlığının sebeplerini; Akkuş; dini sebepler, siyasi sebepler, iktisadi sebepler ve sosyal sebepler olmak üzere dört başlık altında incelemekte, Ahi Evran'ın Moğollar tarafından şehit edilmesi ve halife Müta' sım' ı Hülagü' nün bir çuvala koyarak ağzının bağlanıp tekmelenerek öldürülmesi, Moğolların Müslüman halka karşı zalim tutumları, **dini sebepler**, Mısır'da halifeliği yeniden ihya edip İslam'ın Sünni mezhebin muhafaza eden Memluklerle olan münasebetleri **siyasi sebepler**; Moğolların soyguncu tutumları, toplumdaki fazla vergi alması, baskınları ve esnaf- zanaatkar ile toplumun ekonomik hayatını bozması **ekonomik sebepler**; halka zulmetmeleri, Türkmenlere karşı olan davranışları ve Ahi önderlerinin birçoğunu öldürmelerini de **sosyal sebepler** olarak izah etmektedir (Akkuş, 2012: 325 – 347).

Moğol saldırılarından kaçan ve Orta Asya'dan yapılan göçler sırasında başta Taşkent, Buhara, Semerkant, Merv olmak üzere o zamanın modern Türk şehirlerinin zanaatkarlarının binlercesi göç ederek Anadolu'ya

gelmişler. Bu sanatkarları onlara yabancı olan bu topraklarda iki önemli tehlike bekliyordu. Bu tehlikelerin birincisi çoğu Rumlardan oluşan yerli halka karşı tutunup sanat ve ticaret yeteneklerini ilerletmek, diğeri ise onların Anadolu'ya kadar kovalayan Moğol hücumlarına karşı savaş kabiliyetlerini artırmak. Bu iki nedenden dolayı örgütlenmeleri gerekiyordu (Hamitoğulları,1986: 128).

İşte bu şartlar altında Ahi Evren, Türk halkının ekonomik durumunu iyileştirmek, başkalarına muhtaç olmadan ve kendi emeğiyle çalışarak kazanıp şan ve şerefle yaşamaları için onları bir meslek sahibi yapmak ve menfa atçıların suiistimallerinden korumak için ahilik teşkilatını kurdu. O, işe önce debbağ, saraç ve ayakkabıcı esnafını örgütlemekle başladı. Teşkilatçılığı, sağlam ahlakı, hak ve adaletten yana davranışlarıyla saygınlık kazandı. Kurduğu bu teşkilatın “**ahi baba**” sı oldu. Daha sonra sayıları 32'ye çıkan bu sanat dalları daha sonra Osmanlı ülkesinde gelişti (Çağatay,1989: 84-85). Her toplum da halk belirli sınıflardan oluşur. Osmanlı toplumu' da şu dört sınıftan oluşurdu.;

i-Kılıç sahipleri ki bunlar askerlerdir.

ii-Kalem sahipleri bunlar alimlerdir

iii-Sanat ve ticaret sahipleri bunlar ahilerdir.

iv-Tarım ve hayvancılık sahipleri ise çiftçiler ve köylüler.

Bunlar içerisinde ahilik, sanatla ve ticaretle uğraşan insanlar arasında örgütlenmiştir (Erdem, 2012: 24). Ahi Evran'ın “**debbağ**” lığı seçmesinin nedeni de muhtemelen o tarihlerde dericilik ve saraçlığın önemli olmasıdır. Çünkü bu dönemde daha çok göçebe olan ve ulaşım aracı olarak sadece atı kullanan bir toplum yapısı vardı. İhtiyaç duyulan eşyalar çoğunlukla deriden yapılıyordu. Henüz lastik, plastik, alüminyum gibi kimyasal maddeler yoktu. Ayakkabı, çarık, potin yemeni, çizme, at eyerleri, kolon, kuskun, yular, paltun, kemer, deri, kırba, su kapları gibi yaygın kullanılan eşyalar deriden yapılıyordu ve bu eşyaların hammaddelerinin hazırlanması gerekiyordu. İşte Ahi Evran bu nedenlerden dolayı debbağlığı seçmiş olabilir (Hamitoğulları,1986:137).

Ahi birliklerinin ahlakı yapısı özünde göçebe Türk geleneklerine dayanmakla birlikte yerleşik hayat değerleriyle de uzlaşmaktadır. İslami inançlar bu yapının biçimsel yanını oluştururken, göçebe Türk örf ve adetleri ise biçimsel olmayan yanını oluşturmaktadır. Birliklerin iç dünyasına bakıldığında orada göçebe toplum yapılarına kapalı toplum ruhunun taşıdığı değerler görülür. Bunlar;

i-Dayanışmacı bir anlayışın ortaya çıkardığı birbirini koruma ve yardımlaşma.

ii-Dışarıdan gelecek tehlikelere karşı toplu karşı koymak. (Toplu savunma ve toplu hücum)

iii-Onlara sığınmalar ve muhtaçlara dini, dili, ve mezhebi ne olursa olsun kapılarını açmak.

Görüldüğü gibi bu değerler göçebe törelerinden kalma bir anlayıştır (Güllülü, 1992: 94-95).

Ahilikle ilgili görgüye dayanan en önemli bilgileri Orhan Gazi döneminde(1326-13629) Anadolu'ya gelip gezen ve ahilere misafir olan Seyyah İbn Batuta vermiştir. Batuta, seyahatnamesinde ahilerle olan müşahedelerini şöyle anlatmaktadır (Parmaksızoğlu,1989:3-4):

“.....Bilad-i Rum denilen bu ülke dünyanın en güzel memleketidir. Tanrı güzelliklerini öteki ülkelere ayrı ayrı dağıtırken burada hepsini bir araya getirmiştir. Burada dünyanın en güzel insanları, en temiz kıyafetli halkı yaşar ve en nefis yemekler pişirilir. Tanrının yarattıkları içinde en şefkatli olanlar bunlardır ki bundan ötürü “bolluk bereket Şam’da şefkat ise Rum (Anadolu) da dur” denilmiştir. Bu memlekete geldiğim andan itibaren etraftaki komşularımız, kadın olsun, erkek olsun durumumuzla ilgilenmeden yapamamışlardır. Burada kadınlar erkeklerden kaçmazlar ve yola çıkacağımız zaman akraba ya da hane halkındanmışçasına bizimle vedalaşırlar bu ayrılıktan dolayı üzüntülerini göz yaşı dökerek belirtirlerdi. Bu ülkedeki adet gereğince ekmek haftada bir gün pişirilir ve pişirilen ekmek haftanın öteki günlerine yetecek kadar olurdu. Ekmek günü belde erkekleri sıcak ekmekler ve nefis yemeklerle çevremizi donatırlar, bunları size kadınlar gönderdi sizden hayır dua bekliyorlar derlerdi.”

Ahiler, Selçuklu Devleti yıkılıp Anadolu’da beylikler dönemi başladığı zaman, bozulan devlet otoritesinin yerine otoriteyi sağlamışlar ve sivil halkı ezdirmemişlerdir. Buna karşılık Osmanlı Devleti’nin yıkılışı günlerinde, milli mücadele yıllarında ise kahraman diye tanıtılan kişilerin hemen hepsi menfaatçi, çıkarıcı, makam-mevki düşkünü, halkın parasını, malını, hayvanını gasp eden kısacası halka zulüm eden kişilerdir. İçlerinde belki birkaç tane istisna çıkabilir. Ama bunların hepsi kahraman diye tanıtılmışlardır. Bu yüzden ahiliğin önemi milli mücadele yıllarındaki manzaraya bakılınca daha da ortaya çıkmaktadır.

Bu yüzden İngilizler Osmanlı Devleti’ni yıkmak için yıkılması gereken kuruluşlardan başında “**ahilik**” olduğunu bildikleri için onu yıkmak istemişlerdir. Bu konuya dikkat çeken Necdet S. Türk iktisadi hakimiyetinin

sağlanmasında büyük etkisi olan Ahi Teşkilatını yıkmadan Türk ticaretine hâkim olunamayacağını ve iş birlikçilerini iktidar koltuğuna oturarak ahiliğin lağvını sağlamıştır demektedir (Sevinç,1978:89). Bu ahiliğe en ağır darbeyi vuran 1938 Balta Limanı anlaşması bu zihniyet ve düşüncenin bir ürünüdür. Osmanlı' nin kuruluşunda önemli bir rolü olan bu kuruluşun yıkılışında da rolü önemliydi.

Ahilik erkek üyelerine **eline, beline, diline** sahip olması öğütlenirken, benzer şekilde dünyanın ilk kadın sivil toplum kuruluşu olan ve kadınların sorunlarıyla ilgilenen (Çelik,2012:459) Anadolu Bacıları örgütü aracılığıyla “**aşına, eşine, işine sahip ol**”mayı öğütlenmekteydi. Çünkü örgüt aynı zamanda bir eğitim ve öğretim kuruluşu idi. Bir ahi sanatkarı, ustasına bir müridin şeyhine itaati gibi itaat ederdi. Anadolu Bacıları'nın çalışma alanlarından biri de muhtemelen dokumacılık ve örgücü lüktür. Koyunların derilerini erkek üyelerin işleyip deriden mamul eşya yaparken bacılar da bu koyun yünlerini örerek, dokuyarak giyim malzemesi yapıyorlardı.

Ahi Evran'ın hocası ve aynı zamanda kayın pederi olan Evhadu'd-din-i Kirmani'nin Menkıbeleri adlı tarihi kitapta yazar, o zaman ki Kayseri'nin debbağlar mahallesinin yanında Külahduzlar yani örgüçüler mahallesinin bulunduğunu bildirmektedir. Bu demektir ki debbağların işlediği ham derilerin yünleri örgüçülerin olduğu mahalleye getirilmekte ve burada Bacılar marifetiyle işlenmektedir. Buradan ahiliğin sanatkar erkeklerin kurduğu bir örgüt olduğunu ve bacıların da kadınlara ait el sanatları dallarında faaliyet gösteren bir kadın sanatkarlar organizasyonu olduğu ortaya çıkmaktadır (Bayram,2016:60). Bugün bile çok bilinip tanınan ve antika olan Selçuklular zamanının ünlü halı ve kilimleri bacıların dokuma atölyelerinde imal edilmiş olmalıdır (Bayram, 2016: 75).

İşte Anadolu Bacılarının bu zihniyet ve düşünce yapısını ifsat etmek için 1929 yılında yapılan dünya güzellik yarışmasına Türkiye'den bir şeyhülislam torununun katılımını sağlayarak onu yarışmada birinci ilan ederek bu örgütün en son kalıntılarını da ortadan kaldırmışlardır.

2. AHİLİKDE TEDARİK, ÜRETİM, KALİTE KONTROL VE SATIŞ

Hammadde tedarikinden pazarlamaya kadar üretimin bütün aşamaları örgüt tarafından standartlaştırılmış olduğundan bu standartların dışında mal ya da hizmet üretmek imkansızdır. Her sanatkar belli standartlarda ham madde kullanarak, aynı standartlardaki üretim teknikleriyle imalat yapacak ve ürettiği malı da belirlenen fiyata satardı. Aksi bir davranışta bulunamazdı (Güllülü,1992:105-106).

Kasapların kestiği hayvanların derilerinin debbağlara hiçbir şikayete meydan vermeden dağıtılması da önemli bir konudur. Sen çok aldın, ben az aldım kavgasına meydan verilmemeliydi. Bunun için de on, yirmi, ya da otuz yıllık ustalara farklı miktarlarda ham deri veriliyordu. Çünkü herkesin kıdemine göre yanında kalfa ve çırak çalışıyordu bu yüzden de farklı miktarda ham madde alıyorlardı. Debbağlar dağıtımdan aldıkları ham derileri iş yerlerinde sahtiyan ve kösele haline getiriyor ve daha sonra bu mallarını müşterilerin talep ettiği renge boyayıp bu iş kolunda çalışan esnafa satıyordu. Deri iş kolunda ki esnafları; çeşitli ayakkabı yapanlar ve hayvan ürünleri dikenler diye iki sınıfa ayırmak gerekir. Bunlar da ayakkabının çeşitlerine göre ayakkabı, çizme, bot gibi gruplara ayrılırlardı. Ürünlerin fiyatı tespit edilirken üretilen malların fiyatları kadı defterlerine yazılıyor ve bu şekilde malın kalitesi ve onu üretmek için harcanan emeğe göre alıcı ve satıcı için aldanma önlenmeye çalışılırdı (Akdağ, 1979:213).

Dericilik ve dikim sanatının bu kadar ilerlemesi diğer bir sanatın da gelişmesine neden oldu. Bu sanat boyacılıktır. Deriyi ve kumaşları istenen renge boyamak, kumaşlara tüketicilerin zevk ve beğenilerine göre desenler vermek, debbağlığın yanı sıra bölgelerde boyacılığın da gelişmesine neden olmuştur. Bu dönemde Avrupa saraylarında bile kumaşları boyamak için türlü sıkıntılara katlanarak Osmanlı'ya müracaat edenler olmuştur. Boyacılık sanatı, özellikle Edirne ve Bursa gibi şehirlerde III. Murat zamanının (1574-1595) sonlarına kadar dünyadaki eşsizliğini korumuştur (Akdağ,1979:215-216). Ahiliğin amaçlarından biri de ucuz ve kaliteli mal üretmektir. Mallara konan kar hadleri birlik tarafından her yıl tespit ve ilan edilirdi. Pazara sunulan mallar “**hilesiz ve hurdasız**”, halk deyişleriyle “**muhayyer**” di. Müşteri beğenirse alır, beğenmeyenler iade edebilirdi. Bu konuyu anlatan aşağıdaki dörtlük bazı dükkanlarda yakın zamanlara kadar mevcuttu (İvgin,1992:77):

“Narha uygun karımız,

Muhayyerdir malımız,

Beğenirsen al götür;

Beğenmezsen koy, getir;”

Malların satış bedelleri yani narhlar, kadı ve meslek kuruluşları tarafından belirlenirdi. Esnaf, kadınların görevlendirdiği “**muhtesip**” ler ve “**çarşı ağaları**” tarafından kontrol edilirdi. Bu nedenle hiçbir esnaf bu günkü gibi yüksek fiyattan mal satamazdı. Bunun yanı sıra ölçü ve tartı aletlerinin de kontrolü yapılırdı. Noksan ölçü ve bozuk terazi kullananlar cezalandırılırdı. Narh konurken yani fiyat tespit edilirken bir mal üç sınıfa ayrılırdı. Bunlar; birincisi iyi ya da kaliteli mal eski deyimle **ala mal**, ikincisi orta kalitede mal,

ersap mal, üçüncüsü ise düşük kalite mal yani **edna mal**. 1831 tarihli bir narh defterinde ki fiyatlar şöyledir:

Tablo 1. Bazı malların alış, satış fiyatı ve birimi (Okka cinsinden) (İvgin,1992:82).

<u>Malın adı</u> <u>Satış Birimi</u>	<u>Alış(para)</u>	<u>Satış(para)</u>	<u>Satış Birimi</u>
Zeytin yağı Okkası	93	96	Okka
Sabun	95	100	Okka
Peynir	120	130	Okka
Bal	110	120	Okka
Yumurta	440	480	(100 tane)

Konuyla ilgili narh defterlerinden alınmış yıllara göre karşılaştırmalı örnekler vardır (Esnaf ve Sanatkar,1973:46-48). Mesela bunlardan biri olan 1776 tarihli bir narh defterlerinden alınan şu kayıtlar hayli ilginçtir;

“Ekmekçi unu 1 okka 9 akça, (o zaman para birimi kuruştur. Üç akça bir para, kırk para da bir kuruş etmektedir.), Çörekçi unu 1 okka 10 akça, Baklavalık has un 1 okka 12 akça. Çiğ kahve 1 okka 80 para. Çekilmiş kahve 25 dirhemi, 7 para. Yerli enginar tanesi 3 akça. Taze asma yaprağı alış 8, satış 10 akça. Fıçı yoğurt okkası alış 10, satış 12 akça. Limni tulum peyniri okkası alış 32, satış36 akça. Hali süt, okkası alış 7, satış 9 akça. Kaymaklı süttten çanak yoğurdu okkası 6 akça. Torba yoğurdu okkası 15 akça. Ekmek 150 dirhemi (480) gram 1 para. Hersek patlıcanı 1000 adedi alış 180 satış 200 akça. Karpuz tanesi alış 10 satış12 akçe. Taze fındık okkası alış 64, satış 66 akça. Don yağı okkası 58 akça. İzmir sabunu okkası alış 48 satış 50 akça. Terelye zeytini okkası alış 8 satış 10 akça. Nobut okkası alış 11, satış 12 akça. Odun kömürü100 okkası alış 75 satış 90 para.”

Aynı kaynakta 1831 tarihli bir narh defterinden alınan bazı kayıtlarda ise aradan geçen 45 yıllık zamanda fiyat hareketlerinin karşılaştırılmalı olarak belirtilmektedir (Esnaf ve Sanatkar,1973:47).

Osmanlı Devlet’i ahilik sistemi sayesinde, devletin geniş ve büyüklüğüne rağmen her yerde arz ve talebe göre üretim ve tüketimi, fiyat birliğini sağlayıp, denetleyebiliyordu. O dönemlerde bu durumu takip eden bir yabancı elçinin gözlemleri çok anlamlıdır (Hamitoğulları,1986:142):

“İmparatorluğun en ücra köşeleri ile en işlek merkezleri arasında fiyat farkının pek az olduğu kar hadlerinin adeta bir inhisar(tekeli) gibi sabit

rakamlara yaklaştığı, maddelerin safiyet-i aslisinin asla bozulmadığı, söylenen özelliklere uyulduğu, her türlü fazileti içinde taşıyan bir esnaf ahlakının yaşandığı, her türlü malı alırken kusurlarının açıkça söylendiği, komşusu sifatah etmemişse ikinci kez mal satmanın doğru olmadığını müşteriye anlatan insanların yaşadığı, hile ve hırsızlığın hemen hemen duyulmadığı, duyulduğunda ise bir daha yapılmasına imkan bırakılmadığı bir altın devir.....”

Ahi birliklerindeki “**can ve mal beraberliği**” olarak anlatılan tesanüt yahut dayanışma öyle bir aşamaya getirilmiştir ki dayanışmayı bozacağı zannıyla sermayeyi artırmak ve fazla kar isteği kati bir şekilde engellenmiştir. Bu engelleme nedeniyle ahilikte kişisel kazanç prensibine dahi rastlanmamaktadır. Birlik üyelerinin kazancı bütünüyle şahsın değildir. Bu kazancın çoğu birliğe ait umumun parasını oluşturmaktadır. Örgütün “**orta sandıkları**”nda biriken parayla ihtiyaç sahiplerinin kullanacağı iş avadanlıkları ve hammadde alınıp, üretim sistemleri kurulmakta ve artan da ihtiyaç sahiplerine verilmektedir. Bu anlayış ve zihniyet nedeniyle hiçbir ahinin önemli bir serveti yoktur. Diğer yandan bir ahi kazancını da istediği gibi harcayamaz. Bu durum örgüt üyelerinin yaşantılarını da sınırlandırmaktadır. Bu şekilde ahi birliklerinde tüketim de üretim gibi sınırlanmakta ve birlik otoritesi tarafından denetlenmektedir (Güllülü,1992:109).Sistemde zenginle fakir, üreticiyle tüketici, işçiyle patron, ustayla çırak, emekle sermaye, fertle toplum, milletle devlet arasında iyi ilişkiler kurulması amaç edinilmiş ve bu amaç da büyük ölçüde başarılıdır.

Günümüzde bile hala çözmekte zorluk çekilen esnaf ve sanatkarların kredi sorunlarına ahilik asırlar önce geliştirdiği “**orta sandıkları**” sistemiyle çözüm bulmuştur. Bu sistemde her esnafın sandığında altı çeşit kese bulunur:

i-Atlas kese: Bu kesenin içinde esnaf vakfına ait çeşitli yazışma evrakı bulunurdu.

ii-Yeşil kese: Bu kesenin içinde esnafa ait vakıf mallarının tapuları saklanırdı.

iii-Örme kese: Bu kesenin içine vakfın paraları konulup saklanırdı.

iv-Kırmızı kese: Bu kesenin içine faiz paraları saklanırdı.

v-Ak kese: Bu kesenin içine masraf senetleriyle onaylanmış yıl hesapları konulurdu.

vi-Kara kese: Tahsili mümkün olmayan senetler ve bunlarla ilgili evrakın saklandığı kese.

Orta sandıklarının gelirleri; kira ve faiz gelirleri vasiyet, hibe, duhuliye ve teberrulardı. Masraflar ise; tamir, bakım, vergiler, fakir esnafa yardım, alimlere ve din görevlerine yardım, personel maaşları, yazın harcanan buz ve sebil masrafı idi (Esnaf ve sanatkar,1974:66). Bu keselerin renkleri içerdiği anlam ve mesajlar ile insanlar üzerinde yarattığı etkileri yönüyle Ahilerin renkleri de doğru ve çok anlamlı kullandıkları söylenilebilir. Esnafa ait türlü belge ve senet, tapu ya da para gibi değerlerin saklandığı keselerde kullanılan renk ya da malzeme tercihi işin anlamı ya da amacına uygun olduğu görülmektedir (Doğan,2006:176).

Örneğin masrafların içine koyulduğu ve saklandığı kese beyaz renklidir. Burada anlatılmak istenen insan yaptığı işin hesabını verebilmesi, alınının açık ve yüzünün ak olmasıdır. Tahsili imkansız hale gelen senetlerin saklandığı kesenin rengi siyahtır. Çünkü siyah renk başarısızlığın, mutsuzluğun ve bahtı karalığın simgesidir. Borçların izlendiği, borç senetlerinin koyulduğu kese kırmızı renklidir. Kırmızı dikkatleri çeker ve insanı uyarır, tehlike işaretidir. Yani borç ve borç senetleri konusunda herkesin dikkatli ve uyanık olması gerekmektedir. Gelirlerin ve tapu senetlerinin saklandığı kese yeşil renklidir. Çünkü yeşilin; huzur, sakinlik, güven veren bir özellik taşıdığı bilinmektedir. Bu gün bankaların müşterilerde itimat oluşturmak maksadıyla yeşil rengi seçtiklerini biliyoruz. İşin bir başka ilginç tarafı da ahilikte vakıf paralarının saklandığı kesenin örme kese olmasıdır. Burada renkten öte bir malzeme işleme türünün öne çıkarılması düşündürücüdür. Çünkü örme dokumadır, emektir, sıklıktır. Para da örme iş gibi emek sonucu kazanılır. Emek de kutsal olduğuna göre parayı harcamada gösterilen sıkı ve titiz davranış örme işe benzetilmektedir. Bu nedenle emek harcamadan, düşünmeden harcamak olmaz. Aksi durumda bunun bedeli ağır olur. Atlas kesede ise esnafın her türlü yazışma hesabı saklanır. Atlas kumaş kıymetlidir. Bayraklar ve sancaklar bile atlas kumaştan yapılır. Her türlü işlemin, kararın, iletişimin ispatı delil olan evraklar da kıymetlidir dolayısıyla onların kıymetli bir kumaştan yapılmış bir kese içinde saklanması gerekir (Doğan,2006:177-178).

3.AHİLİK ÖRGÜTÜNDE EĞİTİM

Ahilik örgütünde kurulduğu yıllardan itibaren, amaçları ve felsefeleri doğrultusunda eğitim faaliyetleri yürütülmüştür. Üyelere mesleki eğitim vererek bir meslek kazandırmanın yanında dini, ahlaki, sosyal ve kültürel eğitim de verilirdi. Bu yüzden ahi birliklerinde verilen eğitimi meslek eğitimi ve ahlak eğitimi olarak ikiye ayırmak gerekir Ahlak eğitimi zaviyelerde verilirken, mesleki eğitim iş yerinde verilirdi.

Eğitimde söylenenlerden daha çok yapılan eylemlerin, ortaya konulan davranışların insan üzerinde daha etkili ve kalıcı olduğu bilmektedir. Bu nedenle toplum içerisinde örnek davranışların sergilenmesi ve yaygınlaşması esasına dayalı bir eğitim felsefesi amaç edinilmiştir. Bu eğitim felsefesini M. Akif Kılavuz'dan naklen H. Doğan şöyle ifade etmektedir: “Örgütte ustanın öğrencisini mesleki, dini ve ahlaki kuralların öğretilmesi tartışma yoluyla değil daha ziyade beşeri ilişkilere dayalıdır. Bu yöntemde öğrencilerin bir grup içinde olmaları nedeniyle grup davranışları önemlidir. Böylece mesleki eğitim öğrenciyle birlikte ilişki içinde öğretiliyordu. Bu nedenle ilişkilere dayalı öğrenilen bilgiler ve tecrübeler konunun mahiyetinin akılda tutulması açısından daha kalıcı oluyordu (Doğan, 2006:120).

Personele çalışılan yerde yamak-çırak-kalfa-usta hiyerarşik yapısı içinde meslek öğretilirdi. Diğer taraftan da ahi konuk evleri diyebileceğimiz zaviyelerde ahlak ve maneviyat eğitimi veriliyordu. Bu şekilde eğitilen sanatkarlar kendi içlerinde kuvvetli bir tesanüt oluşturarak Bizans sanatkarlarıyla yarışacak bir duruma geliyorlardı (Çağatay,1989: XII). Ahi birliklerindeki eğitim sisteminin belirgin özellikleri şöyle sıralanabilir (Ekinci, 1990: 36):

“İnsan bir bütün olarak ele alınmış ve ona yalnız mesleki bilgi değil, dini, ahlaki ve içtimai bilgiler de verilmiştir.

İş başında yapılan eğitimin iş dışında yapılan eğitimle bütünleşmesi sağlanmıştır.

Eğitim belirli bir noktada tamamlanan değil, ömür boyu süren bir faaliyet olarak ele alınmıştır.

Köylere kadar varan geniş bir teşkilat kurulmuştur.

Sistem ahilik prensiplerine uymayı kabul eden herkese açıktır.

Derslerin yetkili kişiler tarafından verilmesi esastır.

Eğitimden herkes ücretsiz olarak faydalanır.”

Meslek eğitiminin genel eğitimden ayrı tutulmamış onunla birlikte ele alınmış ve ömür boyu devam edecek bir faaliyet olarak uygulamak sistemin dikkate değer özelliğidir (Ekinci,1990:36-37). Bu düşüncede muhtemelen İslam dininin “**beşikten mezara kadar ilim tahsil ediniz**” prensibinin etkisi vardır. Kanaatimizce diğer bir çarpıcı özellik ise her şeyin parayla ölçüldüğü günümüzde özel ya da devlet okullarında her ders saati mutlaka ücret karşılığı iken ahilikte eğitimden herkesin ücretsiz faydalanması oldukça önemlidir.

3.1 MESLEK EĞİTİMİ

Ahi birliklerinde her sanatın ustası ve bu ustaların yanında çalışarak meslek örenen kalfalar ve çıraklar vardı. Bir çırağın kalfa, kalfanın usta olabilmesi diğer ifadeyle meslekte yükselme belirli bir hizmet süresi ve bu süre içinde kazanılan ehliyete bağlı olurdu. Yükselmek için sanatta kazanılan ehliyetin özel bir törende özel bir sınavla ispatlaması gerekirdi (Gürata,1975: 98).

Sanat ya da sanatkarlık herkesin bilmemesi gereken bir sır olarak muhafaza edilmektedir. Bu değerlendirmeden ötürüdür ki ahi birlikleri içinde sanatın bir diğer adı da **“hikmet”** tir. Sanat gizli tutulur ve ancak liyakatini ispat edene öğretilirdi.

“Hikmet” i na ehle vermeyin ki zulmedersiniz

Ehlinden de saklamayın ki yine zulmedersiniz (Güllülü,1992:112).

Sanatın sır olarak saklanması ortaçağ iktisat ahlakını karakterize eden ve onu bu günkünden ayıran hususlardan biridir. Bu husus kapanma ve cemaatleşme eğiliminin bir tezahürü gibi yorumlanabilir. Çevrenin bütün tehlikeleri ve rakiplerin rekabeti karşısında her iş kolu çıkar yolu kendisine ait üretim tekniklerini üzerine titrercesine saklı tutmakta aramaktaydı. Bu nedenle, **“dilini bağlamak ve olur olmaz kimseler katında sanat sırrını söylememek”** esnafın başta gelen ahlakı özelliklerindendi. Bu anlayış şu cümlelerle ifade edilmiş: **“Ve dahi bilmiş olasin bu kitap sır içinde sırdır, saklamak gerek ve ecnebiden sakınmak gerek ta ki bu esrara namahrem kişi muttali olmaya.”** Orta çağdaki sanatkarlar bu gizlilik kuralını öylesine bir titizlikle yerine getirmişler ki bazı iş kollarının çöküşünden sonra bazı malların örneğin mürekkep, boya çeşitleri, bazı musiki aletlerinin imalatı v. b. nin nasıl yapıldığı bu gün bilinmemektedir (Ülgener,1991:92). **“Meslek sırrı”** deyimi de ahilikten günümüze gelmiş olmalıdır.

Bugün o meşhur ustaların yaptığı öyle taş yontma kalemleri vardır ki bunlar antikacılar için çok değerlidirler. Bu ustaların keşfettikleri ve sadece kendilerinin bildikleri bir usulle su verdikleri bu taş yontma kalemleri daima rakiplerine üstün gelmişlerdir. Ustalar bu bilgilerini varsa oğullarına veya kendilerine hürmetkar kalfalarına öğretmişlerdir. Oğluna ve kalfasına öğretmeyip kendisiyle beraber mezara götürmüş olanlar da vardır. Sanatta bu derece ihtisas sahibi olmak şüphesiz bir meziyettir. Ancak toplumun menfaatine olan bu özel bilgileri kendisiyle beraber mezara götürmek de o derece bir kusurdur (Gürata,1975:119).

Dünyanın her tarafında musiki aletleri yapan fabrikalar içinde İstanbul’da imal edilen Türk zilleri, çalparalar kaliteli ve pahalı idi. Bu ziller Türkiye’de imal edilir, Avrupa ve Amerika’ya gider sonra birkaç misli fiyata İstanbul’a

geri dönerdi. Dünyaca ünlü ve değerli bu zilleri İstanbul'da Samatya oturan ve Zilciyan isminde iki yüz senelik geçmişi olan bir aile yapardı. Bunlar zil imaline ait sanat sırlarını kendi nesillerinden başkasına öğretmemişlerdir. Meslekte gösterilen bu üstünlük her ne kadar övünülecek bir hal ise de bu “**sır saklama**” yüzünden kaybolan sanata üzülmemek elde değildir (Gürata,1975:119).

Kaybolan bu önemli bilgilere elbette ki üzülmek gerekir. Burada Gürata'nın üzüntüsüne katılıyoruz. Ancak yukarıda söylediği gibi bu bilgileri oğluna veya kalfasına dahi öğretmeden mezara götürmelerini bütün durumlarda bir “**noksanlık**” olarak görmeyi her zaman doğru bulmuyoruz. Çünkü her şey hak edene verilir. Hak ediyorsa o bilgi ona öğretilir aksi halde öğretilmez. Çünkü o bilgiyi zayi eder. Mesela “**silah**” doğru yerde kullanılırsa faydalı, yanlış yerde kullanılırsa tehlikeli bir araçtır. Bu yüzden taşınması yada kullanılması ruhsata bağlanmıştır. Ancak asker ve polislere verilir. Bir anarşiste asla verilmez. Çünkü onu yanlış işte kullanır. Aynı mantıkla çok miktarda para bir çocuğun eline verilmez. Çünkü çocuk o parayı yanlış yerde kullanır. O yüzden bilgi de bir güçtür. Onu hak eden ve doğru yerde doğru şekilde kullanacak kişilere verilmelidir. Zayi edecek veya yanlış yerlerde kullanacaklara verilmemesi gerekir. Bu nedenle o sanatkarların bin bir türlü sıkıntı ve emekle öğrendikleri bilgilerini saklamaları ve hiçbir emek sarf etmeden hak etmeyen birine öğretmemeleri gayet tabiidir.

Başkasına el açmadan yaşamak için ya da tersine başkasına yardımda bulunmak amacıyla kazanılan para değerlidir. Hayatın tek gayesinin para kazanmak olması ahilik düşüncesine terstir. Çünkü para vasıta gaye değildir. Para kazanmak hayatın gayesi olursa, gaye olması gereken ahlaki değerler de araç olur ki bu yanlış bir dünya görüşüdür. Mesela tek amaç para kazanmak olursa başkalarına yardım etmek de bir araç olur. Bunun da pratikteki sonucu kişinin daha çok para kazanmak için başkalarına yardım etmesidir. Hayırseverlik için değil de başkalarının güvenini kazanarak karı artırmak isteyen iş insanlarının ihtiyaç sahiplerine bu amaçla yardım etmesi böyle bir fikrin ürünüdür. Bu durumda buna yardım değil, bir nevi kazanç yöntemi denir. Çünkü amaç fakirlere yardım etmek değil, onları aracı yapıp daha çok para kazanmaktır. Yapılan yardımın bir vasıta olarak kullanılmaması için dinimiz “**sağ elin verdiği sol elin görmemesi gerektiği**” ni belirtmektedir (Tatlılıoğlu, 2012:156).

Ahilik kişinin, birden çok değil, yeteneklerine uygun bir işle iştigal etmesini önermektedir. İşte bu nedenle genç insanlara küçük yaştan itibaren bir meslek öğretilerek geçimini sağlaması istenirdi. Bunun için de meslek eğitimi bazı kademelerde verilirdi. Bu kademelerin birincisi yamaklık idi.

Yamaklık: Ahilikte mesleki eğitim yamaklıkla başlar. On yaşından küçük çocuklar yamak olurdu. Bir yamağın işe devamının babasının garanti vermesi gerekirdi. Bunlar işyerinde sanat öğrenir, akşamları zaviyelerde de ahlak eğitimi alırdı. Yamaklara herhangi bir ücret verilmez sadece yemek verilirdi. Yamaklığın süresi iki yıl kadardı. (Duman,2012:187).

Esnaf yamaklarının okuyup yazma öğrenmesine özel bir önem verilirdi. Birliğe sonradan gelenlere önce dini bilgiler faziletli ve erdemli insan olma öğretilirdi. Çünkü zaviyeler diğer birçok fonksiyonlarının yanında birer “**terbiye ocağı**” idiler. Dini ve ilmi bilgilerin yanında edebiyat, Türkçe, Arapça ve Osmanlıca dillerinin öğretilmesinin yanında yazı yazma ve musiki de öğretilirdi. Zaviyelerde bu eğitimi veren kişiler “muallim ahi” veya “emir” denirdi. Kendilerini böyle programlarla gençlerin eğitimine veren hocalar onları önce bir insan ve sonra da bir sanatkar olarak olgunlaşmalarını sağlardı. Onlar böylece Anadolu’nun binlerce sanatkarını “**şah-ı merdan**” kapısına bağlıyorlardı. İki sene yamaklık yapanlar özel bir törenle çıraklığa yükselirlerdi (Ekinci, 1990:37-38).

Çıraklık: İki yıl bir ustanın yanında düzenli yamaklık yapan, kabiliyetli ve çalışkan görülen yamak, bir merasimle çıraklığa yükselirdi. Bu tören için; çırak adayı velisiyle birlikte ustası, kalfaları başkanın iş yerinde toplanır. Ustası çırağı hakkında onun işine bağlılığını ve yeteneklerini anlatırdı. Babası zaviyeye bakır bir eşya hediye ederdi. Çırak velisi tarafından “**eti senin kemiği benim**” denerek ustaya teslim edilirdi. İlgili iş kolunun başkanı çocuğun sırtını sıvazlar, namaza ve işe devamı, üstada, kalfalara, ana ve babaya saygıyı, yalan söylememeyi öğütler, çırağa ustası tarafından ödenmesi gereken ücreti takdir ederdi. Takdir edilen ücretin iki haftalık tutarını, çırağın ustası esnaf sandığına terfi etme parası olarak yatırırdu Bir ustanın çırak alıp alamayacağı veya ne kadar çırak alacağı ilgili iş kolunun başkanının izni ile yapılırdı. (Ekinci,1990:40, Duman,2012:187). Ahi birliklerinde çıraklık süresi her sanata göre farklı olan bir görevdir. Birçok iş kolunda “**bin bir gün**” olan çıraklık süresi, mesela kuyumculuk gibi maharet gerektiren işlerde yirmi seneye kadar uzayabilirdi (Güllülü,1992:129).

Çırak, bir ustanın yanında çalışırken başka hiçbir usta bu çırağı ustasından ayartmaya ve ne de babası onu başka bir iş koluna vermeyi düşünmez. Aynı zamanda çocuk babasının parasına güvenerek dükkân açmaya kalkışamazdı. Usta, çırağının haklarını kollar ve gözetir kendisine bağlılığını istismar etmez onu korurdu. Şayet aksi bir şekilde davranacak olursa ona ahi birliğince bir daha çırak verilmezdi.

Ahilikte, çırak bir ustanın yanında çalışırken ustasından başka iki tane kalfadan oluşan “**yol kardeşi**” olurdu. Bu durum, bu gençler arasında ömür

boyu sürececek bir beraberliğin başlangıcı anlamına geliyordu. Yol kardeşliği ile eğitim süreci içerisindeki gençlerin ahilik kurallarına bağlılıkları kontrol altına alınırken, ahilik ilkelerini ihmal eden ya da hatalı davranışlarda bulunan yol kardeşleri birbirlerinden sorumlu tutulurlardı. Böylece “yol kardeşliği” ahilikte bir denetim müessesesi olduğu kadar bu kültürün üyeler tarafından benimsenmesi açısından önemli ve etkili idi. Herkesin kendinden sorumlu tutulduğu güya özgürce aslında sorumsuzca bir yaşam sürmeye çalıştığı günümüzle kıyaslandığında toplumsal dayanışma ve iş birliği açısından ahilik kültürünün önemi daha iyi anlaşılmalıdır (Doğan, 2006:113).

Ahi birliklerinde çıraklar; bu günkü anlamda talebe muamelesi görürdü. Usta ile çırak arasındaki münasebet hoca ile talebe arasındaki münasebete benzerdi. Usta, severek ve aşkla sanatını çırağa öğretmek ve onu iyi bir insan olarak yetiştirmek için gayret ederdi. Çünkü usta çırağının mesleğini iyi öğrenmemesinden ve yanlış tutumlarından sorumluydu. Buna karşılık batıda ise usta-çırak ilişkileri tamamen bencil bir anlayışa ve çırağın insafsızca sömürülmesine dayanıyordu. Çıraklara belirli ücretle emeğini kiraya veren adi insan anlamına gelen “**hireling**” denirdi. Sonradan ise çıraklara öğrenci anlamına gelen “**apprentice**” denilmiştir. Bizde kalfanın karşılığı olan “**journeyman**” kelimesi de başka birinin yanında yevmiyeye çalışan sanatkar manasına gelmektedir. Görüldüğü üzere ahi birlikleriyle batı loncaları arasında “insan” a bakış açısından bile önemli farklar vardır (Ekinci,2008:71).

Ahi olacak kişinin önce bir üstadın çırağı olması ve bu üstadın onun için şahitlik etmesi gerekirdi. Kendisini yetiştiren ustası belli olmayanlar ve ustası öğrettiği bilgileri helal etmez ve çırağından övünçle söz etmezse bu kişiler zaviyeye giremezlerdi. (Çağatay, 1989: 123).

Çıraklık süresini doldurup kalfalığa terfi edecek duruma gelen çıraklar bir törenle kalfalığa yükseltilirdi.

Kalfalık: Gerektiği kadar başarıyla kalfalık yapmış olanlar bir törenle ustalığa yükselirlerdi. Normal şartlarda çıraklık süresi üç yıl idi. Törende lonca kurulunun tamamı bulunurdu. İş kolunun diğer ustaları da çağrılır. Kalfalar içinde kıdemli olan hizmet ve rehberlik görevi yapar. Kalfalığa terfi edecek çırak esnafa mahsus elbiseyi giyer. Kendi ustasının haricinde ustalar da güzel ahlaklı olduğuna dair şahitlik ederdi. Velisi de kendisinden memnuniyetini bildirir. Hocalardan biri kuran okur ve dua yapar. Geçmişlerin ruhları için fatiha okunur. Daha sonra ayağa kalkılır ve başkan kalfaya şed kuşatır, iş hayatı, sanat ve ticaret hayatı hakkında konuşma yapar. Ekinci, peştamal yahut şed hakkında şöyle diyor (Ekinci,1990:40-41):

“Umumiyetle büyükçe bir havluya benzeyen peştamal, pamuklu bezden yapılmış olup, yollu ve iki renklidir. Peştamal önce uzun tarafından beşe, sonra kısa tarafından üçe katlanarak hazırlanmış durumda bulunurdu. Peştamalin önce beşe bükülmesi, beş vakit namaza, beş Al-abeye, beş ululazım Peygambere, İslam’ın beş şartına, beş şeye iman etmeye (Allah’ın birliğine, meleklerine, kitaplarına, resullerine, kıyamet gününe) işaret etti. Bundan sonra yeni kalfa esnaf başkanından başlayarak orada hazır bulunanların ellerini öperdi. Babası/velisi Allah’a şükürün bir ifadesi olarak esnaf vakfına üzerinde Esnafın vakfidır yazan bir bakır kap hediye ederdi. Yeni kalfa kendisine rehberlik eden yol kardeşi ile beraber dışarı çıktığında kapı önünde toplanan çvraklar kendisini tebrik eder. Doğru ustasının dükkanına giden yeni kalfa dükkanın önünde durur ve esnafın (o iş kolunun) bütün kalfaları gelip onu tebrik ederler ve böylece merasim sona ererdi.”

Ustalık (Üstatlık): Üç yıl kalfalığı başarıyla tamamlayan ve hakkında hiç şikayet olmayan, verilen işleri iyi yapan ve çırak yetiştirmekte titiz davranan, diğer kalfalarla iyi geçinen sanatına bağlı olan, müşterilere karşı olumsuz davranışları olmayan, ayrı bir iş yerini yönetebilecek ve sermayesi olan kalfalar yapılan bir merasimle ustalığa (üstatlığa) terfi ederdi (Çağatay, 1989:138).

Usta olabileceğine ustası tarafından hakkında fikir birliğine varılan kalfaların durumu önce yiğitbaşına bildirilir. Yiğitbaşı bu durumu inceler ve uygun bulursa yönetim kuruluna götürür. Talep kurulda görüşülür ve uygunsa adaya hazırlanması bildirilirdi. Bu izinden sonra aday iş yeri, çırak, kalfa bulma, alet-edevat ve hammadde hazırlama, faaliyetlerine başlar. Hazırlıklar yapıldıktan sonra tören için tarih belirlenir. Tören o beldenin ahi baba vekilinin iş yerinde yapılırdı. Törene o iş kolunun bütün ustaları diğer esnaf başkanları, beldenin müftü ve kadısı, cami imamları çağrılırdı. Usta adayı tören günü sabah berbere giderek tıraş olur, hamama gider, temizlik yapar, yeni elbiseler giyerek ustasının karşısına çıkar. Ustasıyla sessiz bir yerde baş başa kalan kalfa, birlikte iki rekat şükür namazı kılarlar ustasının son nasihat larını dinler, mesleğinin o zamana kadar öğrenmediği son birkaç püf noktasını öğrenir, hayır duasını alır, dışarda bekleyen yol kardeşleriyle birlikte tören yerine giderler (Ekinci, 1990:41-42).

Ahilikte ustaya saygı ve itaatin yanı sıra ondan olur almanın önemini vurgulayan ve Türkçemize de **“işin püf noktasını öğrenmek”** şeklinde yer edinen önemli kıssalardan bir tanesi şöyledir:

Vaktiyle testi, vazı, çanak-çömlek imalatı yapan bir ustanın yanında çalışan bir kalfa işinde usta olduğuna inanıp yalnız başına bir iş yeri açmak ister. Usta, kalfasının mesleğin bütün sırlarını öğrenmediğini söyleyerek bu isteğine onay vermez. Kalfa ise ustanın bu nasihatlerinden usanıp hırsa

kapılır ve ustasının olurlarını almadan bir çömlek imalathanesi acar. Fırını kurarak çömlek imalatına başlar. Ancak bir türlü sağlam testi üretemez. Yaptığı testiler kısa zamanda harita gibi çizilip çatlar. Sonunda dayanamaz ve utanarak ve sıkılarak ustasına gidip durumu anlatır. Ustası ona evladım ben sana sen için “**püf noktası**” nı henüz öğrenmedin dedim ama sen benim sözümü tutmadın. Usta tezgaha biraz çamur koyar ve eski kalfasına hadi geç bakalım tezgaha da bir testi yap, ben de sana için “**püf noktası**” nı öğreteyim der. Kalfa merdaneyi döndürüp şekil vermeye başladığında usta, önündeki testi çatlatıp bütün emekleri zayıf eden hava kabarcıklarını püf, püf üfleyerek patlatıp yok eder. Böylece kalfa sanatın “**püf noktası**” nı öğrenir. Her sanat dalının uzmanlık isteyen tarafına da o zamandan beri “**püf noktası**” denir (Doğan,2006:99-100).

Ustalık merasimlerini kitabında ayrıntılı bir şekilde anlatmaktadır. Bu merasimdeki her türlü davranışın birçok anlamları vardır. Merak edenler söz konusu esere bakabilirler (Çağatay,1989:138-139):

Ahilikte, sanat dalında **yetiştirme ve yetiştirme** ancak bir usta yanında çalışmakla olurdu. Sanat asla akıl ve zekayı çalıştırarak öğrenilmezdi. Bunları dışarıya doğru kalın bir perde arkasında saklayan ustanın önünde hizmet kemeri bilinen adıyla “**şed**” kuşanmak ve ustanın emrinde çalışmakla sanat öğrenilir. “**Edna hırfed üstadın talimi olmadan ele gelmez ve kimse nice eyyam üstadı kamile hizmet kılmayınca ol sanat kemal bulmaz.**” Ülgener bu durumu Aşık Paşa'nın Garip name' de şöyle izah ettiğini yazıyor:

“Her ne sanat kim cihanda işlenür.

Anı halk üstat elinden öğrenir.”

Fütüvvet namelerinde de aynı düşünce: “**Okumakla yazmakla olmaz ta üstattan görmeyince**” şeklinde dile getirilmiştir. Bütün bu misaller kişisel yeteneklerin teslimiyet ruhu yanında arka plana atılmış olduğunu gösteriyor (Ülgener,1991:92-93).

Ahlak eğitimi ile ahiliğin prensiplerinin kazandırılması amaç edinilmiştir. Bu eğitimin verildiği zaviyelerde insana toplumda nasıl davranması gerektiği öğretilirdi. Ahilikte ahlak eğitiminin amacı erdemli insan yetiştirmektir. Erdemli insan olmanın yolu ise ahiliğin ilkelerini bilmek ve uygulamaktır. Bir insan fikrini, zikrini, duygularını ve organlarını yaratılış gayesine uygun kullanırsa üstün ve şahsiyet sahibi insan olur (Duman, 2012:185). Ustadan öğrenme konusu şöyle bir örnekle anlatılmaktadır:

“Abi Evren'in şeyhi Evhadü'd—Dini Kirmani'nin Malatya'da ki halifesi Şeyh Fabru'd-Din Hasan Malatya'da bir zaviye yaptırmış, zaviyeye su temin etmek için de bir kuyu inşa ettirmiştir. Evhadü'd-Din bu kuyuyu görünce

çok beğenmiş kuyuyu yapan ustaya bu sanatı kimden öğrendiğini sormuş, usta da kimseden öğrenmediğini, kendi kendine bu sanatı icat ettiğini söyleyince Şeyh Evhadü'd- Din bemen kuyuyu doldurtmuştur. Kendisine bu davranışının sebebini sorduklarında “bir usta mesleğini ustasından öğrenmemişse, yani intisabı yoksa meydana getirdiği eserde kutsiyet ve haysiyet olamaz” demiş. (Bayram, 1995:55). Bu hadiseyi bu günkü mantıkla anlamak veya izah etmek mümkün değildir.

Tarikat ahlakına göre araya vasıta koymadan Hakk’a ve hakikate ulaşmak mümkün değilse ahilikte de bir pire veya ustaya bağlanmadan sanatta olgunlaşmak mümkün değildir. Bu nedenle ahilikte sanatlar ve meslekler aşağıdan yukarıya doğru bir hiyerarşik mertebeler halinde düzenlenmiştir. Ancak bu kademeler arasındaki fark sınıf farkı değil, yaş tecrübe ve bilgiye dayanan farktır (Güllülü,1992:106- 107).

Ahi kişi, işinin veya sanatının pirllerinden kendi ustasına kadar bütün büyüklerine içten bağlanmalı, sanatında ve davranışlarında onları örnek almalıdır. Ahilikte bir ustaya bağlı olmamak ve şecerelerini bir pire ulaştırmamak büyük bir ayıp ve zillet sayılır. Bu durumdakiler “**içtimai nizam dışı**” kabul edilirler. Üretim tekniklerinin “**sır**” olarak kabulü ve sanatın “**hikmet**” sayılması dolayısıyla ahilikte günümüzdeki gibi sanatın rasyonel yollarla öğrenilmesine imkan verilmemiştir. Bu yüzden ahi ahlakının birinci kuralı olan bir sanat sahibi olmak ancak bir üstadın önünde hizmet kemeri kuşanmak ve onun emrinde çalışmakla mümkün olabilmektedir. 18. y. yıl halk ozanlarından Aşık Seyranı, bir ustaya çırak olmanın ehemmiyetini şu beyitle dile getirmiştir:

“Bir üstada olsam çırak,

Hep bir olur yakın rak”,

Kemiklerim olsa tarak,

O zülfünün tellerine,”

Ahilikte şecerelerini bir pire ulaştırmamak affedilmez bir ayıp ve zül sayılır. Bu hale düşen adeta içtimai nizam dışı farz edilir ve öyle muamele görür. “**Pir**” e verilen ehemmiyetin derecesini pirsiz sözünün o gün bu gün halk dilinde aşağılayıcı bir kelime olduğu kabul edilmektedir. (Ülgener,1991:91) Bu yüzden ahilikte her esnafın bir piri vardır. Pirlere genellikle Peygamberler ve din büyükleri ulu kişiler arasından seçilmiştir. Mesela bunlardan bazıları şöyledir (urfahizmet.com/ahilik-ve-esnaf-pirleri.html. erişim tarihi:17.08.2023):

“Terzilerin Piri: İdris Peygamber, Dokumacıların: Davut Peygamber, Balıkçıların: Yunus Peygamber,

Avcuların: İsmail Peygamber, Çiftçilerin: Hz. Adem (A.S),Tüccarların: Hz. Muhammed (S.A.V),

Saatçuların: Hz. Yusuf peygamber, Debbağlar ve göncülerin: Ahi Evran,Berberlerin: Selman-ı Farişi,

Ayakkabıcıların: Ekber Yemeni, Nalbantların: Ebul Kasım Leyhan, Kasapların: Kasap Cömert,

Saraçların: Ebul Nasır Haşimi, Bakkalların: Hadi İbni Lebbaş, Kuyumcuların: İmam Yusuf

Kürkçülerin: Hz. Salih Peygamber, Kahvecilerin: İmam Hasan Şeyh, Şekercilerin: Hasan Basri

Kazancı ve Kalaycuların: Nasır İbni Abdullah, Firmcuların: Ebu Habibi Muhittin, Zabircilerin:

İmam Muhammed Gazelli, Değirmencilerin: Hz. Davud (A.S.),Marangozların: Hz. Habib Neccar,

Aşçıların: Muhammed İbn Babari, Cerrahların: Hz. Lokman, Ebu Ubeyde Bin Cerrah,

Silahtarlar: Hz. Ali Bin Ebu Talip (R.A.), Çarıkçılar: Hz. Abdulgaffar Fahher”

3.2.AHLAK EĞİTİMİ

Ahi birliklerinde ahlak eğitimi zaviyelerde verilirdi. Zaviyeleri başkan yaptırır ve içini halılar, kilimler ve diğer gereken eşyalarla döşer ve kandiller asar. Sanatkarlar, işten çıktıktan sonra kazançlarının birazını başkana getirir ve bununla yemek, meyve ve zaviyenin diğer ihtiyaçları alınırdı. Akşam yemekten sonra dini, ahlakı ve eğitici kitap okunur, sema ve raks yapılır. Bu durum ahilerin din ve dünya işlerini bir dengede yürüttüklerini gösterir. Çünkü Akşama kadar kafa ve kol gücüyle çalışan bir insanın ertesi gün işini aynı şekilde istekle sürdürebilmesi için eğlenmek ve neşelenmek gibi bir moral desteğine ihtiyacı vardır. Toplantıların da başkanı olan sanatkarların ahi babası seçimle başa gelirdi. Onun talimatlarına mutlaka riayet edilirdi. Bunlar sultanın bulunmadığı yerlerde o beldenin yönetimini üstlenirdi. Bu nedenle davranışları, at binişi ve buyrukları, protokol kuralları hükümdarlarınkine benzerdi (Çağatay,1989:92 -93).

Sadece mesleki bilgi insana hayatta başarılı olması için yeterli değildir. Kamil insan olmak için 740 ya da en azından 124 görgü kuralı da gereklidir. İşte bunu için de ahlakı eğitim gereklidir. Ahi birliklerinin sosyal yönünü oluşturan bu kuralları 13.yüzyıla ait olan Burgazi Fütüvvetnamesi’ örnek

alınarak hazırlanmıştır. Bir insanın bütün yaşamına kurallar getiren bu hayat tarzındaki kuralların bazılarını Yusuf E. sıralamıştır. (Ekinci,2008:35-41):

Çok sayıda olan bu kurallar insan hayatına inceliklere dayanan prensipler getirmiştir. Bugün Avrupa'dan aldığımızı sandığımız birçok görgü kuralı ahiler tarafından Anadolu'da uygulanmıştır. Bu kurallar; yemek yemekle ilgili olanlardan, hasta ziyaretine kadar, misafirlikle ilgili olanlardan giyinmeye kadar çok sayıdadır. Bir fikir vermesi için sadece mezarlık ziyareti ile ilgili olanları şöyledir (Ekinci,2008;41):

“Yerlere tükürmeye, sümükürmeye, şarkı- türkü söylemeye, dua ede ve Allah(c. c.) adını zikrede!..”

4.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her millet, ekonomik, sosyal ve kültürel geçmişinden ve tarihinden ilham alarak çağının ihtiyaçlarına göre yerli ve milli bir politikası tespit ederek bir eğitim sistemi oluşturmak zorundadır. Çünkü her ülkenin eğitim felsefesi ve sistemi o ülkenin ekonomik ve kültürel yapısıyla belirlenir. Bir millet başka milletlerin eğitim modeli ve sistemini bütünüyle ithal etmemelidir. Tabi ki başka milletlerin deneyimlerinden faydalanabilir. Ama önce kendi eğitim modelinin temel özelliklerini belirlemek ve bunları esas almak gerekir. Diğer milletlerin eğitim modellerinden faydalanırken de onların sistemlerini bütünüyle almak yerine bizim kültürümüze ve bünyemize uymayan değerleri elememiz gerekir. Bu günkü eğitim sistemimizin bütün sorunları bunu yapmamış olmamızdan kaynaklanmaktadır.

Temeli İslam dinine ve fütüvvet nanelere dayanan ahilik ilkeleri 21. Yüzyılda ideal olan ve sahip olunması istenen özelliklerdir. Bugün her insan ahilik ilkelerin bir tanesi hariç hepsine sahip olmak ister. Bu günkü insanın kabul edemeyeceği tek bir ahilik ilkesi şudur: **“Bir ahinin 18 dirhem gümüştten fazla serveti olmamalıdır. Bundan fazlasını infak etmelidir.”** Bu günkü insan bunu kabul etmez. Sebebi de yıllardır manaya değil maddeye önem veren kapitalist ideolojinin esiri olmasıdır. Bunun haricindeki bütün prensipleri isteyerek kabul eder.

Dünyada ilk sivil toplum kuruluşlarından birisi olan ahilik sistemi ticaret hayatını düzenlemenin yanı sıra, ham maddenin dağıtımı ve fiyat tespitinin yanı sıra, paylaşmadan, yardımlaşmaya, adaletten, vatani savunmaya varıncaya kadar insanı mutlu edecek olan bütün ilkeleri içinde barındıran bir hayat nizamıdır. Bugün ekonomik yönden güçlü olan birçok devletin iş hayatının temelinde ahilik ilkeleri vardır. Bu sebeple elimizde kıymetli bir hazine olan ahilik sistemini çok iyi analiz ederek günümüz şartlarına uyarlanması

sadece Türkiye’de değil, bütün dünyada yaşanan ekonomik bunalımların giderilmesinde ve toplumsal barışın sağlanmasında faydalı olacaktır.

Ahiliğin kuruluşu, yükselmesi, gerilemesi ve çöküşü ile Osmanlı Devleti’nin kuruluşu, yükselmesi, gerilemesi ve çöküşü arasında ilginç bir benzerlik vardır. Çünkü bu bir medeniyetin doğuşu, yükselişi ve çöküşüdür. Bir tarafta *homo economicus* anlayışı varken ahilikte insanı *eşrefi mahlukat* (mahlukatın en şerefli) olarak kabul eden ve onu dünya ve ahirette mutlu etmeyi amaç edinen bir anlayış vardır.

İnsanların diline, dinine, ırkına, mezhebine bakmadan elini, kapını, sofranı açık tut diyen ve kardeşlik, cömertlik, yiğitlik, güzel ahlak, sanat ve meslek sahibi olma gibi insani temeller üzerine kurulan ahilik sistemi, Anadolu’nun Türkleşmesi ve İslamlaşmasında önemli bir rol oynamıştır. Ahi birlikleri bu rollerini iyi bir örgütlenme, dayanışma ve sağlam bir eğitim sistemiyle başarmışlardır.

Devletimizin bu günkü dış politikasında da ahiliğin izlerini görüyoruz. Bu gün göçmenleri hiçbir devlet ülkelerine kabul etmezlerken, onların denizlerde yaşlı, genç, kadın, erkek boğulmalarına sebep olurken sadece Türkiye kabul etmektedir. Çünkü devletimizin temelinde de ahiliğin “**elini açık tut, kapını açık tut, sofranı açık tut**” anlayışı vardır. Bu anlayıştan dolayı Suriyeli, Iraklı, Afganistanlı, Arakanlı göçmenlere kapılarımız açılmaktadır. Esasında büyük devlet, büyük millet olmanın özelliği de budur. Ayrıca Orta Asya’dan gelmiş göçebe bir millet olan Türkler göçebe toplum özelliklerini taşımaktadırlar. Bu sebeple onların dertleri ancak Türkiye’nin yöneticileri tarafından anlaşılmaktadır.

Günümüzde ülkelerin çözmekte zorlandığı tüketici hakları, işçi- işveren anlaşmazlıkları, toplam kalite yönetimi, kooperatifçilik, sivil toplum kuruluşları gibi problemleri ahilik yüzyıllar önce çözmüştür. Eğitimin bir devlet görevi olarak düşünülmediği dönemlerde yerli ve milli bir eğitim anlayışıyla kendi sistemini kuran ahi birlikleri bu açıdan incelenmelidir. Çünkü ahiliğin başarısının sırrı buradadır.

Bu yüzden atalarımızın yaklaşık 800 y. yıl önce kurduğu “ahilik sistemi” ni önce biz iyi öğrenip sonra bütün dünyaya anlatılması gerekir. Çünkü dünyanın, barışa, huzura, kardeşliğe ve yardımlaşmaya ihtiyacı var olduğu bilinmektedir. Çünkü bugünün dünyası insanı sömüren, insanın ruhuna ve yapısına uygun olmayan, insanı dışlayan maddeci sistemlerden bunalmış ve bir felakete doğru gitmektedir. Bu sebeple insanlık bilimi ahilik sistemini günümüze taşımak ve geleceğe aktarmak zorunludur. Aksi halde küreselleşmeyle birlikte dünya bir uçuruma doğru hızla gitmektedir. Covid 19 salgını döneminde bu felaketin boyutları görüldü. Gelişmiş ülkeleri bu felaket karşısında nasıl çaresiz kaldılar (İvgin,1992:82).

KAYNAKLAR

- Akdağ, Mustafa,(1979), *Türkiye'nin İktisadi ve İctimai Tarihi*, Cilt 2, Tekin Yayınevi, İstanbul.
- Akkuş, Mustafa, (2012), Ahi Evren'in Moğol Tahakkümüne Bakış ve Ahiliğin Moğol Karşıtlığının Sebepleri, *II. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, I. Cilt, 325-345, Kırşehir.
- Bayram, Mikail,(2016), *Fatma Bacı ve Bacıyan-ı Rum, Anadolu Bacıları Teşkilatı*, Çizgi Kitap, Konya.
- Bayram, Mikail(1995), *Abi Evren Tasavvufi Düşüncenin Esasları*, TDV Yayınları, Ankara.
- Bıyıklı, Yaşar, (2000), *Abilik, Trabzon Esnaf ve Sanatkar Odaları Birliği Yayını*, Trabzon.
- Çağatay, Neşet,(1989), *Bir Türk Kurumu Olan Ahilik*, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Doğan, Hulusi, (2006), *Ahilik ve Örtülü Bilgi Günümüz İşletmelerine Dersler*, Ekin Kitapevi, Bursa.
- Duman, Tayyip, (2012), Ahiliğin Eğitim Anlayışı ve Uygulamaları, *II. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt I*, Kırşehir.
- Ekinci, Yusuf,(2008), *Abilik*, Özgün Matbaacılık Sanayi ve Ticaret A.Ş., Ankara.
- Ekinci, Yusuf,(1990), *Abilik ve Meslek Eğitimi*, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, İstanbul.
- Erdem, Ekrem, (2012), Anadolu Türk Medeniyetinin İnşasında, Ahilik Kurumunun Sosyal ve Ekonomik Katkıları, *II. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt I., 19-38, Kırşehir.
- Eryiğit, Süleyman (1989) *Abi Birliklerinde Yönetim Kamı*, İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yay, Ank.
- Güllülü, Sebahattin, (1992), *Sosyolojik Açıdan Abi Birlikleri*, Ötüken Yayınları, İstanbul.
- Gürata, Mithat, (1975), *Unutulan Adetlerimiz ve Loncalar*, Tisa Matbaacılık Sanayi, Ankara.
- Hamitoğulları, Beşir (1986), İktisadi Kalkınmamızda Ahiliğin Anlam ve Önemi, *Abilik ve Esnaf*, İstanbul Esnaf ve Sanatkarlar Dernekleri Federasyonu Yayınları, İstanbul.
- İvgin, Hayrettin (1992), *Abilikte Ticaret Ahlakı*, "Ahilik Sisteminin Günümüz Türk İşletmeciliği Açısından Değerlendirilmesi" , TES-AR yayını, Yayına Hazırlayan Tamer Koçel, Ankara.
- Köksal, M. Fatih, (2008), *Abi Evran ve Ahilik*, 2. Baskı, Kırşehir Valiliği Yayını, Kırşehir.

- Öcal, Mustafa (2012), Ahilerden Günümüze Esnaf Ahlakı ve Çırak Yetiştirme Yöntemi, *II. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt I*, 199-223, Kırşehir.
- Parmaksızoğlu, İsmet, Haz. (1989), *İbn Batuta Seyahatnamesi'nden Seçmeler*, M.E.B. Yay. İstanbul.
- Sevinç, Necdet, (1978), *Osmanlılarda Sosyo-Ekonomik Yapı*, Kutsun Yayınevi, İstanbul.
- Soykut, Refik, (1971), *Orta Yol Ahilik*, Türkiye Esnaf Ve Sanatkarlar Konfederasyonu Yay. Ankara.
- Soykut, Refik, (1980), *İnsanlık Bilimi Ahilik*, Türkiye Halk Bankası Yayınları, Ankara.
- Tatlıoğlu Kasım, (2012), Bir Kavram Olarak Ahilik: Sosyal Psikolojik Bir Yaklaşım, *II. Uluslararası Ahilik Sempozyumu Bildiriler Kitabı*, Cilt I.149-163, Kırşehir.
- (1973), *Cumhuriyetin 50.yılında Esnaf ve Sanatkar*, Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu Yay. Ankara.

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Güncel Konular II

Editör:
Dr. Yasemin GÜLBAHAR

 ÖZGÜR
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-787-0



9 789754 477870