

Örgütsel Çeviklik ve Kurumsal Sosyal Medyanın, Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkisi; Gelenekselliğin Düzenleyici Rolü

Tarık Karamolla



Örgütsel Çeviklik Ve
Kurumsal Sosyal Medyanın,
Örgüt Yanlısı Etik Olmayan
Davranışlar Üzerindeki
Etkisi; Gelenekselliğin
Düzenleyici Rolü

Tarık Karamolla



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 Çeviklik Ve Kurumsal Sosyal Medyanın, Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkisi; Gelenekselliğin Düzenleyici Rolü

Tarık Karamolla

Language: Turkish-English

Publication Date: 2024

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): 978-975-447-409-1

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub509>



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:

Karamolla, T., (2024). *Örgütsel Çeviklik Ve Kurumsal Sosyal Medyanın, Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkisi; Gelenekselliğin Düzenleyici Rolü*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub509>. License: CC-BY-NC 4.0

Bu çalışma Doç. Dr. Metin Kaplan danışmanlığında Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora programı, Örgütsel Çeviklik ve Kurumsal Sosyal Medyanın, Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkisi: Gelenekselliğin Düzenleyici Rolü adlı tezden üretilmiştir.

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



İçindekiler

Kisaltmalar ve Simgeler	v
Giriş	1
1 Teorik Çerçeve ve Literatür	7
Örgütsel Çeviklik Kavramı	7
Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı	27
Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar	36
Örgütsel Çeviklik ile Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	55
Kurumsal Sosyal Medya ile Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar	55
Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Yapılan Çalışmalar	56
Geleneksellik	58
2 Metodoloji ve Bulgular	63
Araştırmanın Amacı ve Önemi	63
Araştırmanın Yöntemi	65
Verilerin Analizi	70
Sonuç ve Öneriler	79
Kaynakça	85

Kisaltmalar ve Simgeler

B2B:	Business to Business
BYG:	Birleşik Yapı Güvenirliği
CEO:	Chief Executive Officer
G:	Geleneksellik
HTMT:	Heterotrait-Monotrait Ratio
ICT:	Information And Communications Technology
KEKK:	Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi
KSM:	Kurumsal Sosyal Medya
OAV:	Ortalama Açıklanan Varyans
ÖÇ:	Örgütsel Çeviklik
ÖYEOD:	Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar
PVQ:	Portre Değerler Anketi
SPSS:	Statistical Package for the Social Sciences
SVS:	Schwartz Value Survey
TİTS:	Türk Bireysel Geleneksellik Ölçeği
UGC:	User Generated Content
VIF:	Variance Inflation Factors
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli

Giriş

Çeviklik, bütün dünyanın yakın zamanda karşılaştığı ve hala etkisinin sürdüğü Covid 19 salgınıyla beraber şirketler ve işletmeler açısından hiç olmadığı kadar önemli hale gelmiştir. Çevikliğin ana unsur olarak, kriz ve önceden öngörülemeyen problemlerin aniden ortaya çıktığı zamanlarda bir yol gösterici olmasının yanında, bu gibi zamanlarda krizleri fırsata çevirebilme yeteneği ile de işletmelerin hayatta kalabilmelerini sağlamaktadır. Bunun yanında Örgütsel Çeviklik kabiliyetlerini geliştiren firmaların, hantallıktan kurtulup karşılaştıkları problemlere karşı yönetim reflekslerini çok hızlı bir şekilde kullandıkları bir gerçektir. Bu açıdan bakıldığında, son zamanlarda bilhassa çevresel ve ekonomik şartlarda oluşan dalgalanmalarla beraber yaşanan gelişmeler sonucunda, örgütlerin karar alma süreçleri, örgüt içerisindeki tüm paydaşların ortak hareket edebilme imkânlarıyla doğrudan ilişkili olduğunu gözler önüne sermiştir.

Günümüzde firmaların rekabet avantajı sağlayabilmeleri ve mevcut pazar paylarını ellerinde tutabilmeleri için firmanın içinde ve dışında yer alan değişkenlerin ihtiyaçlarına uygun dinamikler oluşturması gerekmektedir. Bu duruma bağlı olarak; firmaların entegrasyon sürecini önemli ölçüde kolaylaştıracak örgütsel çeviklik yapısı gün geçtikçe daha da önem arz etmektedir (Ganguly, Nilchiani ve Farr ,2009: 410).

Teknolojik değişimler ve gelişmelerin sürekli bir biçimde artması ve buna bağlı değişkenlerin ve çevrenin dinamik etkisiyle, tüketicilerin arzu ve ihtiyaçlarının günden güne farklılık göstermesi birçok etkeni beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda müşteri sadakatini sağlamak ve bu sadakati zirvede stabil halde tutmak için şirketlerin çevresel değişimlere adapte olmaları gerekmektedir. Stratejik yönetim çerçevesinden bakıldığında

firmaların dinamik koşullarda rekabeti sürdürebilmeleri için örgütsel çeviklik seviyelerini en üst düzeye çıkarmaları gerekebilmektedir. Örgütsel çeviklik kavramı da bu davranışların hayata geçirilebilmesiyle ilgilidir. Kettunen (2009: 409) çevikliği şu şekilde açıklar; Çevikliği bir firmanın daha önceden sezinlenemeyen değişimlerin, süratli bir şekilde işletmeye entegre edilmesi şeklinde tanımlamaktadır. Bilhassa gelişmekte olan ülkelerdeki teknoloji ağırlıklı işletmelerin, örgütsel çeviklik özelliğine ulaşmak için yoğun bir gayret sarfettikleri ve imalat odaklı sanayi işletmelerinin çevikliği bir üretim stratejisi olarak kullandıkları bilinmektedir (Nagel ve Bhargava, 1994: 331; Nath, Saha ve Salehi-Sangari, 2008: 1080; Sukati, Hamid, Baharun, Yusoff ve Anuar, 2012: 275).

Sürekli ortaya çıkan dinamikler sebebiyle krizlerin ve değişimlerin örgütler açısından barındırdığı öneme eşgüdümlü olarak, son zamanlarda bilimsel çalışmalarda da bu değişkenler üzerine yapılan araştırma sayısında ciddi bir artış olduğu gözlenmektedir. Yapılan literatür taramasında; örgütsel çeviklik olarak birçok farklı konu ilişkilendirilmektedir (Tarakçı ve Özgenel, 2023; Gökçe ve Pelit, 2023; İnanır, 2020). Ancak bağlamsal anlamda kurumsal sosyal medya ve örgütsel çeviklik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkileri araştıran çalışmalara henüz rastlanmamaktadır. Yani literatürde boşluk olduğu söylenebilir. Bununla birlikte örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri konusunda Türkçe yazında yol gösterici çalışmalara da ihtiyaç vardır.

Yazın alan incelendiğinde araştırmanın bağımsız değişkeni Örgütsel Çeviklik (Goldman ve diğ. 1995; Shafer 1997; Gunasekaran 1999; Yusuf ve diğ. 1999; Sharifi ve diğ. 2001; Brey ve diğ. 2001; Jeanneney 2006, Kassim ve Zain 2004; Lin ve diğ. 2006) ile ilgili çalışmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Bir diğer bağımsız değişken Kurumsal Sosyal Medya (Wasserman ve Faust, 1994; Çalgın, 2018; Yılmaz, 2020; Sarıgül, 2015; Mavnacioğlu, 2015) ile ilgili yazın alanda yeterli çalışmaların yapılmış olduğu görülürken, örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın bağımlı değişken olan örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisine yönelik araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu boşluk Türkçe literatürde kendisini daha yoğun bir şekilde hissettirmektedir. Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde irdelenip, aktarılmaya çalışılmakta ve kavramların birbirleriyle olan ilişkisi uygulamalı bir çalışma ile ortaya konulmaktadır.

Örgütsel çeviklik üzerine yapılan çalışmalar, örgütlerin ve firmaların biçim, yapı ve değişimlere uyum kabiliyetlerini nasıl kullandıklarını ortaya koymuştur (Burns ve Stalker, 1961; Hage ve Dewar, 1973). Sürekli değişen ve gelişen örgüt ve işletme çevresini yönetebilmek ve pazarda

tutunabilmek için firmalar açısından rekabet şartlarının artık sadece yerel olarak değil, evrensel düzeyde olması, evrensel olarak doğan firmaların hayatta kalabilmesini gerektirmektedir. Değişen teknoloji, hızlı ve ani şekilde farklılaşan çevre koşulları, çağ atlayan endüstri çevresi ile bir araya geldiğinde, tüketicinin memnun edilmesi, firmaların dinamik yeteneklerini kullanarak çevik olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Dolayısıyla bu firma ve işletmeleri yöneten yöneticiler her vakit firmayı hayatta tutacak, varlığını devam ettirebilecek yeni yöntemler ve yeni çözümler aramışlardır. Bu aktif ve sürekli değişen çevre yapısına karşı öncelikle firmanın mevcut çevre koşullarına entegre olabilmesine daha sonra da firmaların esnek yapıda olabilmesine olabildiğince önem vermişlerdir.

Örgütsel çeviklik terimi ilk olarak 1991 yılında Lehigh Üniversitesi'ndeki Iccocca Enstitüsüne bağlı dört araştırmacı tarafından, ABD Kongresi'ne yanıtlarının bir parçası olarak 21. yüzyılda endüstriyel firmaların stratejileri ile alakalı raporlarında kullanılmıştır (Yusuf vd., 1999: 33). Fakat bu raporların, mevcut seri üretim sisteminin, gelişmeyi sağlamak ve kuruluşların rekabete ayak uydurmasına yardımcı olmak için yeterli olmadığını, özellikle de esneklik konusunda belirgin bir yetkinlik geliştiren Asya şirketlerinden geride kaldıklarını öne sürmüşlerdir. Örgütlerin rekabetçi kalmaları için örgütsel çevikliğin gerekli olduğu sonucuna varmışlardır. Bu da yeni bir üretim sistemi gerektirerek Amerikan firmalarında örgütsel çeviklik kavramını destekleyen Agile Manufacturing Enterprise Forum'unu başlatmıştır (Charbonnier-Voirin, 2011: 120).

Mavnacıoğlu (2015) Web 2.0'ın hayatımıza girmesiyle ortaya çıkan sosyal medyayı, kişileri aktif klan ve kullanıcıların içerik üretebilmesi ne imkan sağlayan dijital platform olarak tanımlanmaktadır. Kişiler tarafından ortaya konulan içerikler, yine bu kullanıcılar vasıtasıyla sosyal medya mecrasında paylaşılmakta; diğer yandan kullanıcılarla girilen etkileşim vasıtasıyla bilgi ve data aktarımı da yapılabilmektedir. Bir başka açıdan bu iletişim kanalları vasıtasıyla ilgi alanları hakkında görüş ve düşüncelerini ortaya koyarak paylaşım yapabilen kişiler, web siteleri ve diğer online ağlarla, zamandan ve mekandan bağımsız bir şekilde topluluklara bağlanabilmekte, sosyal medyanın katılım ve bağlantıya olan pozitif etkisini net bir şekilde görebilmektedirler (Mavnacıoğlu 2015: 25). Sosyal medya ortamında, klasik ve geleneksel medyanın olmazsa olmaz işlevlerinden biri olan Hedef kitleler ile iletişim kurabilmesine ek olarak, kullanıcıların kendi aralarında da online ve interaktif olarak etkileşim kurmasına olanak sağlamaktadır. Bunun yanında sosyal medyada etkileşimin zamanlaması kullanıcıların kontrolündedir. Bu platformlarda paylaşılan her bir bilginin veya verinin farklı kişiler tarafından da paylaşılabilmesi veya eleştirilebilmesine imkân

sağlamaktadır (Dilmen, N., Öğüt S. 2010: 160). Sosyal medyanın en etkin özelliği çift yönlü olan bir iletişim kanalı ile ortaya çıkan geri bildirimlere olanak sağlamasıdır.

Kurum etiğinde araştırılacak en önemli hususlardan biri örgütlerde çalışan kişilerin kişisel etik davranışlarıdır. Kişilerin etik davranışlarının araştırılması, kurum etiğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Özkalp ve Kirel, 2016: 506). Kişisel etik, kişilerin hiçbir şeyin etkisinde kalmadan olayları sorgulaması, doğru ya da yanlış kavramlarının neler olduğunu saptanmasında “vicdanını” terazi olarak kullanabilmesidir. Kişisel etik, kişinin kendisi ile alakalı bir karara varırken, toplum içerisindeki diğer paydaşların ve kişilerin de kişisel menfaatlerini ön planda tutmasını içeren etik davranışlar bütünüdür. Etik kurumlar oluşturmanın ve iş etiği, meslek etiği veya kurum etiği meydana getirmenin yolu aslında kişisel etik davranışlara sahip olmaya bağlıdır. Kurum ve örgütlerde etiğin ortaya çıkmasında önemli katkılar yapan noktaların başında “örgütsel yapı” bulunmaktadır. Kişisel ahlak, kişinin davranışlarının temelini oluşturan ve bu davranışları şekillendiren değer yargıları hakkında kişinin sahip olduğu bilinçtir. Diğer bir ifade ile, kişisel ahlak, bir tek kişinin hayat tecrübelerindeki normlar, değerler ve inançların toplamıdır (Özgener, 2016: 7).

Etik dışı davranışlar; kişilerin ait olduğu örgüt ve kurumlara karşı yaptığı uygunsuz, sapkın, dürüst bir şekilde olmayan zarar verici hareket ve eylemler olarak belirtilmektedir. Bu arzulanmayan hareket ve davranışların ortaya çıkmasında karakter ve kişilik özelliklerinin ve kurum içerisinde ortaya konan adaletsiz uygulamaların tetikleyici olduğu ifade edilebilir (Akyüz, Kesen ve Oğrak, 2016: 90). Kurumlarda etik dışı hareket ve davranışların oluşmasında kişisel faktörler, karakter özellikleri, aile, eğitim, kültür, kitle iletişim araçları ve sosyal medya platformları oldukça etkilidir. İş etiğinin, bireysel etik davranışlarından farklı ya da ayrı olarak düşünülmesi mümkün değildir. Kişiler, belirli durumları etik dışı veya yanlış olarak algılayabilecekleri gibi, doğru olduğuna inandıkları ilkelere uygun bir şekilde davranmaya da dikkat edeceklerdir (Tonus ve Oruç, 2012: 152). Bir toplumda etik davranışları şekillendiren etmenler, toplumun içerisinde bulunan diğer kurum ve kuruluşlara da etki edebilmektedir. Bundan dolayı, bir örgüt veya kurum kültürünün, içinde bulunduğu toplumdan daha farklı olması beklenemez. Bir toplumda rüşvet, baskı kullanma veya tanıdığını kayırma gibi davranışlar yaygın bir şekilde görülürse, bu toplumlarda faaliyetlerini sürdüren firmaların da etik dışı davranışlara eğilim gösterebileceği söylenebilir (Tonus ve Oruç, 2012: 152). Etik dışı davranışlar, kurumlar tarafından öncelikli olarak değerlendirilmesi gereken konulardan biridir. Ancak kurumların bu tarz sorunları kendilerinin çözmeye çalışması, etkili bir yaklaşım olmayabilir

(Gökçe, 2000: 79). Etik dışı davranışlar, kişisel algılama sorunları ve toplumsal zedelenmenin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt ve kurumların iyileşme amaçlı hareketleri, bataklık kurutmaya çalışmaktan ziyade, sivrisineklerle mücadele etmek gibi yüzeysel bir çabadan ibaret olacaktır (Gül, 2006: 69). Literatürde en fazla ilgi çeken etik olmayan davranışlardan biri de örgüt yanlısı etik olmayan davranışlardır. Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar: Örgütsel özdeşleşme, bilgece farkındalık, ahlaki çözünme, örgütsel adalet, yöneticiyle özdeşleşme ve psikolojik sahiplenme (Umphress, Bingham ve Michell, 2010). Bu davranışların türleri ve nedenleri farklılık göstermektedir. Bu çalışma bu nedenleri ve süreçlere yönelik bir arayış olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmada kavramlar bir bütün halinde incelenmekte, örgütsel çeviklik, kurumsal sosyal medya ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişki, İstanbul Sanayi Odası (İSO) tarafından ortaya konulan 2021 yılı üretim ve satışlar baz alınarak, Türkiye'nin en büyük ilk 500 sanayi şirketini örneklemine barındıran uygulamalı bir çalışma ile analiz edilmektedir. Bu anlamda araştırmanın hem mevcut literatürdeki boşluğu dolduracağı hem de katkı sağlayacağı ifade edilebilir. Ayrıca çalışmanın sonuçları, işletme performansı yükseltirken sergilenebilecek örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar açısından örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın rolünü ortaya koymakta ve bu manada firma yöneticilerine yol göstermektedir. Çalışma çıktılarının uygulayıcılar açısından ortaya çıkaracağı bu yol haritası, araştırmayı özgün kılmaktadır.

Yukarıdaki bulgular ve değerlendirmeler ışığında araştırmanın temel amacı; örgütsel çevikliğin ve kurumsal sosyal medya kullanımının firmalarda ayırt edici ve yönlendirici bir noktaya ulaştığı iş dünyasında, örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara etkilerini tespit etmek ve gelenekselliğin bu etkilerdeki rolünü bir saha çalışması ile ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda, araştırma dahilinde öncelikle örgütsel çeviklik, kurumsal sosyal medya ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar kavramlarını ve bu kavramların birbirleriyle olan ilişkileri teorik açıdan incelenmiştir. Aynı zamanda bu araştırmayla; örgütsel çevikliği yükseltmede birinci derecede sorumluluğu olan firma yöneticilerine, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde doğrudan etkileşimi olan örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın etkileri ile ilgili bir pusula niteliğinde yön gösterici ipuçları sunulması da hedeflenmektedir.

Çalışmada araştırmanın sorunsalı; firmaların örgütsel çeviklik düzeyleri ve kurumsal sosyal medya kullanım durumları, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarını nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Bu etkide gelenekselliğin

düzenleyici etkisi var mıdır? şeklindedir. Bu soruya cevap bulabilmek için ortaya konulan tez çalışması dört bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde; örgütsel çeviklik kavramı, örgütsel çevikliğin özellikleri, örgütsel çeviklik yetenekleri ve örgütsel çeviklik üzerine yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

İkinci bölümde; sosyal medya ve kurumsal sosyal medya kavramı, sosyal medya tarihi, sosyal medya araçları, sosyal ağ siteleri, kurumsal sosyal medya kullanımı, halkla ilişkiler aracı olarak kurumsal sosyal medya, markalar açısından kurumsal sosyal medya kullanımı, halkla ilişkiler açısından kurumsal sosyal medya kullanımı, dijital ortamda medya ilişkileri, kurumsal sosyal medyanın kriz iletişimindeki görevi ve konuyla ilgili yapılan çalışmalar ortaya koyulmaktadır.

Üçüncü bölümde; etik davranışlar, kişisel etik davranışlar, etik dışı davranışlar, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri ve konuyla ilgili yapılan çalışmalara değinilmiştir.

Son bölümde ise; Türkiye’de İstanbul Sanayi Odasının 2021 verilerine göre açıklanan firmalar açısından örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile arasındaki ilişkide gelenekselliğin düzenleyici rol oynayıp oynamadığını inceleyen bir saha çalışması ve sonuçlarına yer verilmektedir. Son olarak, çalışma sonuçlarından hareketle firmalara ve şirketlere fayda sağlayabilecek bir takım öneriler sunulmaktadır.

Teorik Çerçeve ve Literatür

Bu bölümde; örgütsel çeviklik kavramı, örgütsel çeviklik yetenekleri, örgütsel çevikliğin boyutları, örgütsel çevikliğin yaraları ve gereksinimleri, örgütsel çeviklik kavramının dayanak noktasını oluşturduğu kuramlar, örgütsel çeviklikle ilgili yapılan araştırmalar, kurumsal sosyal medya başlığı altında; sosyal medya ve kurumsal sosyal medya kavramı, sosyal medya tarihi, sosyal medya araçları, kurumsal sosyal medya kullanımı, halkla ilişkiler aracı olarak kurumsal sosyal medya, markalar açısından kurumsal sosyal medya kullanımı, halkla ilişkiler açısından kurumsal sosyal medya kullanımı, kurumsal sosyal medyanın kriz iletişimindeki görevi, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar başlığı altında; etik davranışlar, kişisel etik davranışlar, etik dışı davranışlar ve türleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranış türleri ve öncülleri ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara ilişkin yapılan çalışmalar ve geleneksellik değişkenine değinilmiştir.

1.1. Örgütsel Çeviklik Kavramı

Sürekli değişen ve gelişen örgüt ve işletme çevresini yönetebilmek ve pazarda tutunabilmek için firmalar açısından rekabet şartları artık sadece yerel değil evrensel düzeyde gerçekleşmektedir. Tüketicilerin memnun edilmesi gerekliliği; değişen teknoloji, hızlı ve ani şekilde farklılaşan çevre koşulları, çağ atlayan endüstri çevresi ile birlikte değerlendirildiğinde, firmaların dinamik yeteneklerini kullanarak çevik olmasını kaçınılmaz hale getirmektedir. Dolayısıyla bu firma ve işletmeleri yöneten yöneticiler her daim firmayı hayatta tutacak, varlığını devam ettirebilecek yeni yöntemler ve yeni çözümler aramışlardır. Bu aktif ve sürekli değişen çevre yapısına karşı öncelikle firmanın mevcut çevre koşullarına uyum sağlayabilmesine önem vermişlerdir.

Örgütsel çeviklik terimi ilk olarak, 1991 yılında Lehigh Üniversitesi'ndeki Iccocca Enstitüsüne bağlı dört araştırmacı tarafından, 21. yüzyılda endüstriyel firmaların stratejileri ile alakalı raporlarında kullanılmıştır (Yusuf ve diğ., 1999: 33). Araştırmacılar raporlarında, mevcut seri üretim sisteminin, gelişmeyi sağlamak ve kuruluşların rekabete ayak uydurmasına yardımcı olmak için yeterli olmadığını, özellikle de esneklik konusunda belirgin bir yetkinlik geliştiren Asya şirketlerinden geride kaldıklarını öne sürmüşler, örgütlerin rekabetçi kalabilmelerinde örgütsel çevikliğin gerekli olduğu sonucuna varmışlardır (Charbonnier-Voirin, 2011: 120).

Örgütsel çeviklik son zamanlarda ortaya çıkan yeni bir terim olduğundan ortak kabul edilen bir tanımı henüz bulunmamaktadır. 1990'lı yılların başında bilhassa üretim alanında kullanılan, takip eden yıllarda ise öneminin fark edilmesi ile farklı alanlarda da kullanılmaya başlanan örgütsel çeviklik kavramı, Breu ve diğ., (2001: 21) tarafından kolay ve ortaya çıkan problemler karşısında hızlı hareket edip çözüm üretebilme kabiliyeti olarak belirtilmektedir.

Örgütsel çeviklik ile alakalı birçok çalışma yapılmış ve birçok yazar ve araştırmacı örgütsel çeviklik tanımını farklı şekillerde yorumlamışlardır. Örgütsel çeviklik, aniden ortaya çıkan değişimlere uyum sağlayabilme ve bu ani değişimlere işletmeyi adapte edebilme yeteneğidir (Almahamid ve diğ., 2010: 388; Dubey ve Gunasekaran, 2014: 2147; Ganguly ve diğ., 2009: 413; Huang 1999: 53; Kassim ve Zain, 2004: 174; Lin ve diğ., 2006: 286; Setili, 2014: 4; Shafer ve diğ., 2001: 197; Tan, 1998: 376). Örgütsel çeviklik, üretici firmaların aniden ortaya çıkan ve öngörülemeyen değişikliklere hızlı bir şekilde karşılık verebilme kabiliyetleri olup (Putnik, 2001: 79; Van Assen ve diğ., 2001: 17), firmaların bu kabiliyetlerini kullanarak süregelen karlılığı devam ettirmesi ve hayatta kalabilmesidir (Goldman ve diğ., 1995: 25). Hormozi (2001: 132)'ye göre örgütsel çeviklik, işletmenin çevresine uyum sağlayabilmesi ve ortaya çıkan problemler karşısında kendisini yeniden toparlayıp düzenleyebilme yeteneğidir. Diğer bir tanıma göre örgütsel çeviklik, devamlı ve öngörülemeyen değişim dalgalanmaları barındıran bir alanda, var olabilme ve gelişebilme yeteneğidir (Maskell, 2001: 5). Örgütsel çeviklik, bir organizasyon topluluğunu ilerletebilmek için yeni bilgi sağlama ve bu bilgiyi uygulayabilme aracıdır (Dove, 1999: 24). Mische (2001: 235)'ye tanımına göre örgütsel çeviklik, firmaların mevcut çevresini korumasının yanında yeniden bir işletme çevresi oluşturacak şekilde dağıtma, bir araya getirme ve yerleştirme fonksiyonlarını hızlı bir şekilde oluşturabilme kapasitesidir. Çevik firmalar bilhassa dinamik ve rekabet ortamının fazla olduğu ortamlarda varlıklarını devam ettirebilmek için değişimi fark eden, adapte olabilen ve bunun yanında sorunlara hızlı

tepki verebilen ve kolay bir biçimde bu değişken durumları yönetebilen firmalardır (İşcan ve diğ., 2006: 2). Worley ve Lawler'e (2010: 194) göre ise örgütsel çeviklik, standartların üzerinde üretim performansı sağlayabilmek, aniden ortaya çıkan değişikliklerle başa çıkabilmek, hem dışarıda hem de içerideki mevcut kaynaklarda oluşan farklılaşmalara ayak uydurabilmek için, örgütlerin kendi kapasitelerini gözden geçirmeleridir.

Çeviklik, rekabet açısından avantajı elde tutabilme ve bunun yanında, mevcut pazar koşulları ile tüketici davranışlarında meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde karşılık verebilme yeteneğidir. Bundan dolayı, firmalar rekabetçi küresel pazarlarda en önde yer alabilmek için, çeviklik problemleri ile başa çıkabilmeli ve ortaya çıkan problemlere endüstri koşullarında yanıt verebilmelidir (Ambe, 2010: 5). Bunun yanı sıra Worley ve Lawler (2010: 201) çevikliği, kararsız ve dalgalı iş ortamlarında firmalar için baskın bir rekabet koşulu olarak görmüş, belirsizlik içerisinde bulunan firmaların değişim isteyen tüketicilerin ihtiyaçlarına, esnek bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak belirtmişlerdir (Worley ve Lawler, 2010: 197). Bu yeteneği işletme yöneticisi, yüksek verimlilik oluşturmak ve bu verimliliği devam ettirmek için mevcut kaynakları etkin bir biçimde kullanabilmektedir. Aynı zamanda çevresel koşullara ve farklılaşmalara ayak uydurabilmek için teknolojide meydana gelen değişimler hem grupların hem de grup liderlerinin bu duruma önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Attafar ve diğ., 2013: 240).

1.1.1. Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

Bir firmanın veya organizasyonun örgütsel olarak çevik olup olmadığını anlayabilmek için o firmanın veya organizasyonun bazı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Dolayısıyla örgütsel çevikliğin kendine özgü yetenekleri ve özellikleri vardır. Literatürde karşılaşılan örgütsel çeviklik modeli genellikle üç unsurdan (çeviklik sürücülerini, çeviklik sağlayıcıları, çeviklik yetenekleri) meydana gelen bütünleşik bir yapıya sahiptir. Çeviklik sürücülerini, örgütsel çevikliği etkileyen dış faktörler olup, bunlar arasında pazar koşulları, rekabet, teknolojik değişim ve müşteri ihtiyaçları gibi faktörler yer almaktadır. Örneğin, pazar koşullarının sürekli değişmesi, organizasyonların hızlı uyum sağlayabilme yeteneğine ihtiyaç duymasını sağlar. Rekabet ise, organizasyonların pazar payını koruma ve artırma amacıyla çevik olmalarını zorunlu hale getirir (Gökçe ve Pelit, 2023: 472).

Çeviklik sağlayıcıları ise, organizasyonel çevikliği arttıran iç faktörler olup, bunlar arasında organizasyon yapısı, liderlik davranışları, kültür, eğitim düzeyi ve iletişim teknolojileri kullanımı gibi faktörler yer almaktadır

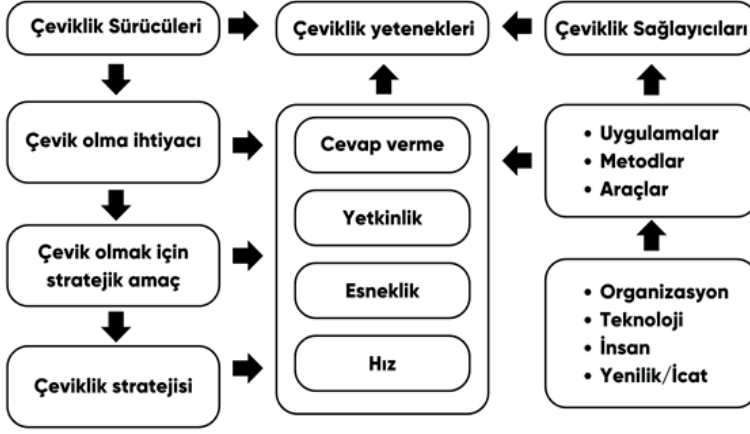
(Özkan H., 2023: 7). Örneğin, organizasyon yapısının esnek olması, organizasyonların hızlı değişime uyum sağlayabilme yeteneğini artırır. Liderlerin vizyon sahibi olmaları ise, organizasyonların geleceğe dönük hedeflerine odaklanmasını ve bu hedeflere ulaşmak için çevik olmalarını sağlar (Joiner ve Josephs, 2007: 6).

Üçüncü unsur olan çeviklik yetenekleri ise, organizasyonların çevikliğini sağlayan beş ana beceri olup, bunlar; hızlı adaptasyon, hızlı öğrenme, hızlı problem çözme, hızlı iletişim ve hızlı topluluk oluşturmaktır. Hızlı adaptasyon yeteneği, organizasyonların hızlı değişime uyum sağlayabilme yeteneğidir. Hızlı öğrenme yeteneği ise, organizasyonların yenilikleri hızlı bir şekilde benimseyebilme yeteneğidir. Hızlı problem çözme yeteneği, organizasyonların hızlı bir şekilde problemleri çözebilme yeteneğidir. Hızlı iletişim yeteneği ise, organizasyonların hızlı bir şekilde bilgi ve fikirlerini paylaşabilme yeteneğidir. Hızlı topluluk oluşturma yeteneği ise, organizasyonların hızlı bir şekilde yeni ekipler oluşturabilme yeteneği olup, çeviklik yetenekleri olarak sıralanan bu yetenekler organizasyonların çevikliğini artırır (Liu ve Chen, 2018: 99).

Sharifi ve Zhang (1999: 10) çevikliğe ulaşmış firma veya örgütlerin iş ortamındaki meydana gelen değişiklikleri algılama, fark etme ve önsezilemeyi barındıran temel bir yeteneğe ihtiyaç duyduğunu belirtirler. Firmaların ortaya çıkan bu değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi ve gerekli olan yetenekleri kullanabilmesi için belli başlı bir takım ilkeleri uygulaması gerekmektedir. Gunasekaran (2002: 380), bu firmaların bulundurması gereken ilkeleri şu şekilde belirtmektedir:

- Tüketicilere ve müşterilerine değer sağlamak,
- Mamul ve hizmetlerini, oluşan farklılaşmaya karşı değişime hazır tutmak ve değiştirmek,
- Personelinin kabiliyet ve bilgilerini güçlendirmek ve geliştirmek,
- Var olan rakipleriyle stratejik ve sanal birliktelikler oluşturmaktır.
- Chen, S., ve Liu, X. (2018) örgütsel çevikliği rekabet için yeni bir form olarak ele almış ve işletmelerin yukarıda belirtilen bu dört ilkeye karşı pozitif reaksiyon göstermesiyle, firmaların çevikliklerini arttırabileceğini belirtmektedirler (Liu ve Chen, 2018: 101).

Sharifi ve Zhang'ın (2001: 775) liderliğinde diğer bilimsel araştırmacıların da ortak olarak getirdikleri işletmelerin örgütsel çeviklik yetenekleri, Şekil 1'de belirtilmektedir.



Şekil 1. 1. İşletmelerin Örgütsel Çeviklik Yetenekleri

Kaynak: Sharifi ve Zhang (2001: 775)

Burada belirtilen; organizasyonların çeviklik sürücülerini, işletmenin veya organizasyonun barındırdığı çeviklik yetenekleri ve bu yetenekleri hangi şekilde ve kimin tarafından kullanılacağı ile alakalı çeviklik sağlayıcılarıdır. Teknoloji ile uğraşan işletmelerin doğası gereği atık ve çevik olması gerekmektedir. Bu çevikliği sağlayabilmek için işletmeler, daha önceden planlanmış hedef ve gayeler doğrultusunda hareket etmektedirler. Bahsedilen çeviklik sürücülerini uygulayabilmek için de cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız olmak üzere organizasyonun barındırması gereken dört ana yetenek vardır. Teknoloji şirketlerinde bu yetenekleri uygulayabilecek yönetici ve liderler ile personellerin bulunması önem arz etmektedir. Aynı şekilde bu kişilerin uyguladıkları yöntem, kullandıkları araç-gereç ve takip ettikleri yeni teknolojik yenilikler ile örgütsel çevikliği sağlayabileceklerdir.

Crocitto ve Youssef (2003), çeviklik yeteneklerinin yanı sıra çeviklik sağlayıcıları üzerinde de durmaktadır. Diğer yandan Sharifi ve diğ. (2001: 562)'ne göre çeviklik sağlayıcıları, aniden ortaya çıkan değişimleri fark etmek ve bu değişimlere geleceğe dönük yanıt verme yeteneğine sahip olma şeklinde ifade edilmektedir. Bu bağlamda örgütsel çevikliğin ana boyutları; cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hızdır (Sharifi ve diğ., 2001: 562). Bu dört unsur, bir firmanın veya organizasyonun örgütsel çeviklik kabiliyetine sahip olduğunu gösterir. Örgütsel çevikliğin bu dört ana unsuru, ilk olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından tanımlanmıştır. Bu anlamda literatür incelediğinde birçok farklı araştırmacı tarafından birtakım görüş ayrılıkları olsa da bütün olarak bakıldığında örgütsel çevikliğin yetenekleri söz konusu

bu dört ana unsur olarak ifade edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999; Zhang ve Sharifi, 2000; Sharifi ve diğ., 2001; Crocitto ve Youssef, 2003; Lin ve diğ., 2006; Shahaei, 2008; Zhang, 2011; Nejatian ve Hossein Zarei, 2013; Mohammadi ve diğ., 2015).

1.1.2. Örgütsel Çevikliğin Boyutları

Literatürde örgütsel çevikliğin boyutlarıyla ilgili farklı yazarların, Goldman ve diğ. (1995); Shafer (1997); Gunasekaran (1999); Yusuf ve diğ. (1999); Sharifi ve diğ. (2001); Breu ve diğ. (2001); Kassim ve Zain (2004), farklı sınıflandırmalarına rastlamak mümkündür. Bu araştırmada örgütsel çevikliğin boyutları Sharifi ve Zhang (2001) tarafından yapılan sınıflandırılma esas alınmış olup, bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.2.1. Cevap verme

Cevap verme yeteneği; Sharifi ve Zhang (1999; 2001), Sharifi ve diğ. (2001), Crocitto ve Youssef (2003), Lin ve diğ., (2006), Shahaei, (2008), Zhang (2011), Nejatian ve Hossein Zarei (2013), Mohammadi ve diğ. (2015) gibi farklı araştırmacılara göre örgütsel çevikliğin dört ana boyutunun ilki olarak ifade edilmektedir. Teknolojinin hızlı değişmesi ve çevresel bileşenlerin farklılık göstermesinden dolayı tüketici istek ve ihtiyaçları, zamanla farklılaşmaktadır. Firmalarında bu değişimlere zamanında ve hızlı bir şekilde cevap verebilmesi beklenmektedir. Eğer firmalar bu değişimlere proaktif bir şekilde cevap verebilirlerse, piyasadaki rekabet avantajını elinde tutabilirler. Zaheer ve Zaheer (1997: 1496) tarafından yapılan araştırmada cevap verme yeteneği, firmaların çevresinden gelen etkilere karşı tepki verme hızı olarak belirtilmektedir.

Firma veya organizasyonların cevap verme yeteneği; piyasada oluşan farklılaşma ve bu farklılaşmaya karşı hızlı tepki verebilmesidir. Duyarlılık, algı ve değişikliklerin önceden tahmin edilmesi ve bunların sisteme etkisinden sonra ortaya çıkan değişimlere karşılık verebilmesi, farklılaşmanın avantajlarını değerlendirerek bünyesine dahil etmedir. Kendini (işletmeyi) değiştirme yeteneği ise (Shahaei, 2008: 17), değişiklikleri hızlı bir biçimde proaktif olarak tanımlama ve ortaya çıkan durumlara karşı hazırlıklı olma kabiliyetidir (Zhang ve Sharifi, 2000: 496). Eisenhardt (1989: 544) ise cevap vermeyi, işletmenin çevresinde oluşan sinyallere verdiği tepkilerin hızlanması, yani bir çeşit hızlanma yeteneği olarak ifade etmektedir.

Oliver (1991)'de firmaların örgütsel etkileşimlere dair oluşan stratejik tepkiler hakkında yaptığı çalışmada, firmaların çevresel baskılara yanıt verebilmek için diğer araştırmacılara kılavuz niteliğinde bir araştırma ortaya

koymuştur. Oliver (1991: 152) çevreden gelen değişikliklere yanıt verebilmeyi beş farklı özellikte incelemektedir. Bunlar uzlaşma, meydan okuma, manipülasyon, kabul ve kaçıştır. Aynı zamanda Casile ve Davis-Blake (2002) tarafından ortaya konulan araştırmada, rekabet açısından yüksek konumda olan ve bu anlamda piyasalarda faaliyette bulunan şirketlerin, kurumsal değişikliklerin ekonomik sonuçları için, rekabetçi olmayan piyasalarda daha hassas olabileceği görüşünü doğrulamaktadır. Tüm bu araştırmalardan da görüleceği üzere araştırmacılar, rekabet açısından yoğun olan pazarların, tüketicilere daha fazla seçenek oluşturduğunu ve firmaların var olabilmek için tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına cevap verme konusuna zorlandıklarını ifade etmektedirler (Oliver, 1991: 152).

Cevap verme yeteneği, hızlı değişen çevre koşullarına karşılık verebilme gücü olmakla birlikte, firmaların hayatta kalabilmelerini ve rekabet avantajı sağlayan ana unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir (Becker ve Knudsen, 2005: 753).

1.1.2.2. Esneklik

Bir firmanın esnek olabilme yeteneği, çevresel faktörlerin değişimlerine adapte olabilme (Sanchez, 1993: 254), işletmelerin en verimli ölçek büyüklüğüne ulaşabilmesi, işletme içindeki imkan ve olanakları esneterek problemlerin üstesinden gelme yeteneği olarak belirtilmektedir (Kundi ve Sharma, 2015: 227).

Örgütsel çevikliğin esneklik boyutu, işletmelerin çevresel değişimlere adaptasyon yeteneğini ifade eder (Zhang ve Sharifi, 2000, s. 508). Bu, işletmelerin planlarını değiştirme, kurumsal değişiklikleri hızlandırma (Sanchez ve Mahoney, 1996, s. 63) ve beklenmedik değişikliklere sürekli yanıt verebilmelerini kapsar. Esneklik ayrıca, bir firmanın aynı çıktıyı daha düşük girdilerle üretme yeteneğini de içerir (Kundi ve Sharma, 2015, s. 226). Nadkarni ve Narayanan (2007, s. 245) ise, işletmelerin stratejik eylemler yoluyla stratejik esneklik kazandığını ve esnek işletmelerin stratejik cevaplarında çeşitlilik sunduğunu belirtir. Bu esneklik kavramı, işletmelerin dinamik ve rekabetçi ortamlardaki talepleri karşılama yeteneğini gösterir. Sanchez (1993, s. 255), esnekliğin belirsizliğin yönetiminde temel bir yaklaşım olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, dinamik ortamlarda bir işletme, mevcut alternatif eylemler ve örgütsel çeviklik yetenekleriyle örgütsel esneklik yaratarak rekabet avantajı elde edebilir.

Esneklik, bir işletmenin daha düşük düzeydeki girdileri bünyesine katarak aynı çıktıyı üretebilme yeteneğini de belirtmektedir (Kundi ve Sharma, 2015: 226). Nadkarni ve Narayanan (2007: 245) tarafından, firmaların stratejik

hareketler vasıtasıyla stratejik esneklik sahibi oldukları ve esnek firmaların stratejik yanıt vermede çeşitlilik sunduğu ifade edilmektedir. Esneklik, belirsizlik yönetiminde vazgeçilmez bir yaklaşımdır (Sanchez, 1993: 254). Esneklik, liderlerin veya yöneticilerin firmalara örgütsel çevikliği sağlamada, aynı imkan ve fırsatları kullanarak hedeflere ulaşma kabiliyetidir (Nadkarni ve Narayanan, 2007; Sanchez, 1993).

Sonuç olarak bir firmanın esnekliği, bir yandan firmanın sürekli değişen dinamik çevreye ve tüketici istek ve ihtiyaçlarına yanıt verebilme yeteneği olarak, diğer yandan ise yönetimde dinamikliği ve aktifliği gerektiren bütünleşme olgusu olarak belirtilebilmektedir (Sanchez, 1993: 255). Kundi ve Sharma (2015: 226) bu iki olgunun denge içerisinde olması gerektiğini belirterek, bu bütünleşmeyi vurgulamaktadır. Bir diğer deyişle, firmanın esnek olması ve tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması durumunun, birbiriyle bütünleşik bir yapıda olması gerekmektedir (Zhang ve Sharifi, 2000: 496). Tüketicilerin istekleri arttıkça veya değiştikçe, firmanın da kendi iç ve dış çevresini bu isteklere göre esnek bir yapıya dönüştürülmesi gerekmektedir. Firmalar bu koşulları gerçekleştirebildiği zaman, örgütsel çevikliği başarabilecek, yoğun rekabet ortamında rakipleriyle boy ölçüşebilecek ve dolayısıyla hayatta kalabilecektir (Sanchez, 1993; Zhang ve Sharifi, 2000; Kundi ve Sharma, 2015).

Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi esneklik, firmanın kriz anlarında ortaya çıkan dinamiklere karşı kendi tepkisel yeteneklerini oluşturması, firmanın içerisinde bulunan içsel kaynaklarıyla (işçiler, teçhizat, mimari yapı, makineler vb.) tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerindeki değişim dalgalanmalarına tam zamanında ve doğru şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir (Kundi ve Sharma, 2015: 227, Sharifi vd, 2001: 259). Bu değişimi sağlayacak ve sürekliliği devam ettirecek sadece yöneticiler değil, aynı zamanda firmanın tüm çalışanları ve katılımcılarının esnek kabiliyetlerini geliştirmesiyle başarılabilir (Sanchez, 1993: 255).

1.1.2.3. Hız

Hızlı olabilme kabiliyeti, bir firmanın içinde bulunduğu durumların değişkenliğine karşı yeni bir bilgiyi geliştirme veya bilginin kıymetinin belirlenebilme yeteneği bakımından oldukça önemlidir (Zhang ve Sharifi, 2000: 508). Hız yeteneğinin gelişmesi, firmanın ortaya çıkan değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme kapasitesine bağlıdır (Kundi ve Sharma, 2015: 227). Firmalar özellikle, doğru zamanda, doğru kararlar vererek, örgütsel çevikliği gerçekleştirebilir. Aksi halde, her ortaya çıkan değişime karşı bir strateji ve plan geliştirmeden sadece değişimlere yanıt verebilmek,

bir firmanın ve örgütün çevikliğini sağlamayabilir (Sanchez, 1993: 254). Örgütsel çevikliğin bu temel yeteneği, doğru teknoloji, mamul ve hizmet kalitesi, adaptasyon ve uyum gibi birçok farklı özelliğin bir bütün olarak ele alınmasıyla oluşmaktadır (Eisenhardt, 1989: 549).

Örgütsel çevikliğin cevap verme ile hızlı tepki verebilme kabiliyetleri arasında güçlü bir ilişki vardır (McAfee ve Brynjolfsson, 2012: 6). McAfee ve Brynjolfsson (2012) bu ilişkiyi, firmaların hızlı tepki verebilme yeteneklerinin, çevrelerinde meydana gelen değişikliklere anında cevap verebilecek şekilde esnek yapıya sahip olmalarıyla açıklamaktadır. Bu esnek yapı, firmanın çeşitli kaynaklarını (mamul, hizmet, insan kaynakları vb.) değişen koşullara uyum sağlayabilecek şekilde yönetebilme kabiliyetini de gerektirir. Bir aktiviteyi mümkün olan en kısa zamanda tamamlayabilme kabiliyeti (Zhang ve Sharifi, 2000: 508) diğer bir deyişle firmaları en kısa sürede bir etkinliği yapabilme (Christopher, 2000: 37) veya firmanın çevresinde meydana gelen değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğidir (Hoyt ve diğ., 2007: 1573; Shahaei, 2008: 15). Yöneticiler ya da liderler bu kabiliyetle alakalı doğru zamanda doğru kararlar vererek, firmaya örgütsel çeviklik kazandırabilirler. Eisenhardt (1989: 549-569) da firmaların değişimlere karşı hızlı tepki göstermelerinin, liderlerin stratejik karar alabilmeleriyle ilgili olduğunu ve alınan kararların hızını arttıran birtakım durumların olduğunu da belirtmektedir.

Bunlar (1989: 552);

- Gerçek zamanlı bilgi ve verilerin kullanımı ne kadar büyükse,
 - Eş zamanlı kullanılan alternatif bilgilerin miktarı ne derece fazla olursa,
 - Tecrübeli danışmanların kullanımı ne derece büyükse,
 - Aktif çatışma çözümü kullanımı ne derece büyükse,
 - Alınan kararlar arasındaki bütünleşme ne derece büyükse,
- stratejik karar alma sürecinin hızı da o derece yüksek olmaktadır.

Yeni mamul ve ürünlerin piyasalara hızlı aktarılma süresi, teslimat hızlılığı ve zamanlaması, hızlı işlem süresi (Sharifi ve Zhang, 1999: 16; Zhang ve Sharifi, 2000: 508; Sharifi ve Zhang, 2001: 790) olarak belirtilen örgütsel çevikliğin bu kabiliyeti, aynı zamanda hızlı öğrenme, amaçları ve görevleri uygulayabilme, mümkün olan en kısa zamanda değişiklik yapma, çalışma süreleri belirleme, üretim zamanı değişikliğini uygulayabilme, mamul ve hizmet sunum zamanı, öğrenme zamanı ve ortaya çıkan değişimlere entegre olabileme zamanı olarak da belirtilmektedir (Sherehiy ve diğ., 2007: 457).

1.1.2.4. Yetkinlik

Örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutu, diğer üç kabiliyeti kullanabilme yetkinliğidir. Firmanın veya işletmenin bir olayı uygulayabilme kabiliyeti, o firmanın yetkinliğini gerçekleştirebilmesiyle alakalıdır. Yetkinlik; firmanın hızlı, aktif ve esnek olabilmesini sağlama kabiliyetidir. Eğer firma bunu sağlayabilirse aktif, esnek ve aniden çıkan değişimlere yanıt verebilecek kabiliyeti var demektir. Teece ve diğ. (1997: 510)'ne göre yetkinlik, sürekli değişim içerisinde olan iş ortamına ayak uydurabilmek amacıyla var olan veya var olabilecek kabiliyetleri yenileyebilme yeteneği ve kapasitesidir. Yetkinlik aynı zamanda firmanın belirlediği amaç ve hedeflerini etkili ve verimli bir biçimde uygulayabilme yeteneğidir (Sharifi ve Zhang, 1999: 17).

Firmalar mevcut faaliyetlerine devam ederken var olan ana yeteneklerini güçlendirmeli ve rekabet açısından üstünlük sağlamak için bu kabiliyetlere dinamizm kazandırması gerekmektedir. Dolayısıyla firmanın bünyesinde barındırdığı ana kabiliyetleri esnek ve dinamik yapılara çevirebilmesiyle bu kabiliyetlere dinamizm kazandırabilir. Barreto (2010: 271) firmaların sahip oldukları dinamik yapıları, işletmelerin çevreden gelen tehdit ve fırsatları fark edebilmek için tam zamanında karar verebilme ve sorunları sistematik bir biçimde çözebilme potansiyeli olarak tanımlamaktadır. Bu kabiliyet ve yeteneklerin firmaların kendine özgü olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle firmaların ortaya koyduğu mamul veya hizmetler, eğer başka bir firma tarafından kopyalanıp taklit ediliyorsa, bu durumda bu yetkinlik olarak tanımlanmayabilir. Koçel (2014: 447) söz konusu yetkinliği, bir firmayı diğer firmalardan ayırt eden, işletme ve firmaların amaçlarına ulaşabilmeleri için temel rol oynayan, rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamayan bilgi, beceri ve yetenekler olarak ifade etmektedir.

1.1.3. Örgütsel Çevikliğin Yararları

Örgütsel çeviklik, örgütlerin belirsiz çevresel değişimlere cevap verebilme ihtiyacından kaynaklanır. Örgütsel çevikliğin yararları arasında; hızlı karar alma, müşteri memnuniyeti, işletme performansı ve çalışanların iş tatmini yer alır. Örgütsel çevikliğe ihtiyaç duyulmasının nedenleri arasında ise; küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabetin artması ve müşteri beklentilerinin değişmesi yer alır. Dış çevrede oluşan değişimlerin karmaşık yapısı, pazarın istikrarsızlığı ve oluşan rekabetin fazla olması ve aniden ortaya çıkan değişimlerin önceden bilinmemesi, günümüz firmalarını doğrudan etkilemektedir. Bundan dolayı da yöneticiler firmalarının altyapısını hem esnek olacak şekilde, hem de rakiplere karşı rekabet avantajını elinde tutmak için tüketici istek ve ihtiyaçlarını ön plana alarak düzenlemektedirler. Firmalar,

dış çevrede oluşan yeni oluşumlara adapte olabilmeleri ve varoluşlarını sürdürülebilmeleri için örgütsel çevikliğe sahip olmaları gerekmektedir (Alioğulları, 2023: 297).

Örgütsel çevikliğin dayanak noktası incelendiğinde, örgütsel çeviklik kavramının esasen esneklik kavramı üzerine temellendirildiği söylenebilir. Çünkü örgütsel çeviklik birçok çalışmada esneklik kelimesiyle eşanlamlı olarak ifade edilmiştir (Damar, 2021: 44). Örgütsel çeviklik her ne kadar esneklik kavramına yakın bir şekilde konumlandırılırsa da, esasen uyulanabilirlik kavramına da birçok yönden bağlıdır ve bazen bu üç kavramın hepsi, bir şirketin veya firmanın değişken ve önceden öngörülemeyen pazar dinamiklerin üstesinden gelebilmek amacıyla, birbirlerinin yerine kullanılmaktadır (Nejatian ve Zarei, 2013: 241).

Globalleşme, endüstri alanında artan rekabet ile iş dünyasını ve piyasaları oldukça etkilemektedir. Bu sebeple, firmaların günümüzde yer aldığı piyasa ve çevre, günden güne sürekli olarak değişim göstermekte ve firmalar her geçen gün daha da fazla zorluklarla karşılaşmaktadır. İş dünyasında potansiyel bir kitle olan tüketicilerin, artık yerel piyasada değil dünya çapında alışveriş yapması sebebiyle, işletmelerin ortaya çıkan bu rekabet ortamından avantajlı bir şekilde çıkabilmeleri için global tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmesi gerekmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek ve değişen tüketiciyi memnun edebilmek için firmalar sıradan değil, aktif ve dinamik bir yapıda olması, reaktif değil proaktif bir vizyona sahip olması, durağan değil çevik bir yapıda olması gerekmektedir. Böylece firmalar, oluşan ve değişen teknoloji ile çevre koşullarına uyum sağlayabilir, rekabet avantajını elde edebilirler. Bilhassa teknoloji üreten ve dağıtan firmalar gibi birçok işletme için örgütsel çeviklik, rakiplerle rekabet edebilmek ve var olabilmek için zorunlu bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Sharifi ve Zhang, 1999: 9).

1.1.4. Örgütsel Çeviklik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Çeviklik kavramı ve organizasyonel çeviklik, pazarın değişen ihtiyaçlarını (müşteri istekleri, hız, esneklik vb.) hızlı bir biçimde tedarik edebilmek için yapılan faaliyetlerin, üretim sistemindeki en tepe noktası olarak belirtilmiştir (Yusuf ve diğ., 1999: 34-36). Charbonnier-Voirin (2011: 122) çevikliği, yeni bir üretim sistemi olarak incelemekle birlikte Amerikan teknoloji piyasası ve bilgi teknolojisi şirketlerinin çevikliğe uyum sağladığını belirtmektedir. Worley ve Lawler (2010: 194) çevikliği, iç ve dış kaynaklardan değişim ihtiyacını hisseden ve çevikliğe yeni bir boyut kazandırarak bu değişimleri uygulayan ve işletmenin isteklerini hızlı bir şekilde karşılayan dinamik bir organizasyonel yetenek olarak tanımlamaktadır.

Örgütsel çeviklik üzerine farklı türlerde birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmalara bakıldığında, bir kısmı organizasyonel çeviklik kabiliyetlerine yoğunlaşırken, bir kısmı da örgütsel çevikliği diğer değişkenlerle bağdaştırmıştır.

Yapılan bu çalışmalarda örgütsel çeviklik, değişime ayak uydurabilme ve değişime tepki verme kabiliyeti (Tan, 1998; Yusuf ve diğ., 1999; Huang, 1999), değişime karşı hazırlıklı olma ve bu değişime karşılık verebilme kabiliyeti (Shafer ve diğ., 2001; Lin ve diğ., 2006; Kassim ve Zain, 2004, Ganguly ve diğ., 2009), eldeki mevcut kaynakları değiştirme kabiliyeti (Almahamid ve diğ., 2010), gelecekteki pazar durumuna bir cevap olarak firma veya örgütün iç dinamiğini değiştirme kabiliyeti (Worley ve diğ., 2014; Goldman ve diğ., 1995), firma veya örgütün yararına olarak ortaya çıkan fırsatları firma lehine dönüştürme kabiliyeti olarak (Heisterberg ve Verma, 2014; Setili, 2014; Dubey ve Gunasekaran, 2014) incelenmiştir. Ayrıca birçok farklı araştırmacı tarafından da örgütsel çevikliğin diğer değişkenlerle olan ilişkisine de bakılmıştır. Hüseyinov (2010) örgütsel çevikliği, insan kaynaklarının stratejik yönetimi ile ilişkilendirmiş, Young (2013) örgütsel çevikliği, hizmet piyasasındaki liderlik faaliyetleriyle, Chou (2014) örgütsel değişim esnasında dönüştürücü liderlik ile, Karimi ve diğ. (2016) örgütsel çevikliği dönüştürücü liderlik tarzının üniversitelerdeki örgütsel çeviklik fonksiyonlarıyla bağdaştırmıştır.

Örgütsel çeviklik kavramı, pazarlama ve bilgi sistemleri ve stratejik yönetim gibi farklı disiplinlerle de çalışılmaktadır. Bu durum, örgütsel çevikliğin farklı biçim ve kavram olarak tanımlanmasına ve farklı boyutlarının birçok konu ve disiplinlerde araştırılmasına yol açmıştır. Örgütsel çevikliğin üç benzersiz özelliği vardır.

Bunlar;

- İlk olarak, örgütsel çeviklik, ani ve tutarlı bir şekilde karar alma (Judge ve Miller, 1991: 449) ve “aşırı dinamik ve yüksek hızlı” ortamlarda örgütsel değişim hızı şeklinde ifade edilmektedir (Eisenhardt, 1989: 549).

- İkinci olarak, örgütsel çeviklik, firma ve örgütlerin ortaya çıkan şartlara uyum sağlama ve örgütsel değişimlerin kolaylığı olarak belirtilmektedir (Bahrami, 1992: 35; Hayes ve Pisano, 1994: 78). Uyum sağlama (esneklik) ve stratejik uyum sağlama fonksiyonları, genellikle örgütsel çevikliğin önemli bir kabiliyeti olan hızı bir fonksiyon olarak tanımlamakla beraber, ortaya konulan tanımlamalar değişimin hızından ziyade değişimin kolaylığıyla alakadar olmaktadır. Örgütsel çevikliğin en önemli unsurları olan değişim hızı ve değişim kolaylığı birden çok araştırmacı tarafından incelenmiştir.

İç organizasyon yapısı değişikliği (Matusik ve Hill, 1998), stratejik entegrasyonu amaçlayan dış organizasyon yapısı değişikliği (Young-Ybarra ve Wiersema, 1999) ve sürekli bir şekilde artan mamul çeşitliliği (Worren ve diğ., 2002) olarak incelenmiştir. Bu çalışmalar, firma veya kuruluşun farklılaşan dış koşullara göre hem harici hem de dahili olarak değişimlere uyum sağlama gücü ve esnekliğine odaklanmaktadır.

- Örgütsel çevikliğin üçüncü önemli özelliğini, Sambamurthy ve diğ. (2003: 1) firmaların sahip oldukları varlıkları ve mevcut verileriyle işletme içindeki karar verme hızlarını bir araya getirerek, yenilikçi fırsatları önceden tespit edebilmelerini sağlayabilmektedir. Diğer yandan rekabetçi pazar koşullarında bir adım öne geçebilmeleri için, işletmelerin çevrelerini iyi algılayabilmeleri ve gelişen olaylara hızlı tepki verebilmeleri, çeviklik mekanizmasının varlığı olarak tanımlanmaktadır.

İleri ve Soylu (2010: 25) yaptıkları araştırmalar neticesinde çevikliği uygulayanların, şirket performansı üzerinde pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Rekabet durumlarındaki ve pazardaki değişim dinamikleri, örgütsel çevikliğin itici güçleri olarak tanımlanmakta ve şirket performansı açısından olumsuz etkisinin düşürülmesini belirtmektedir. Bu nedenle, çevikliğe meydan okuyanlar ile rekabet potansiyelinin önemli noktaları arasında bir bağlantı kurulmasının gerekli olduğunu belirtmektedirler.

Worley (2010) sürekli performans için örgütsel çevikliğin gerekli olduğunu vurgulamıştır. Hüseyinov da (2010) yaptığı çalışmada, işletmenin temel amaçlarını özümseyerek firma veya organizasyonda çalışan tüm iş görenlerin aktif ve katılımcı davranışı neticesinde, hem işleyişlerdeki hızın gözle görülür şekilde arttığını tespit etmiş, hem de maliyetlerin de oldukça azaldığını, aynı zamanda verimliliğin de yükselişe geçtiğini saptamış, bu durumun da örgütsel çeviklik ile bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Young (2013), hizmet sektöründe var olan liderliğin, örgütsel çeviklik süreçleri üzerindeki etkileşimini incelemiştir. Üç kurumdan yola çıkarak, iki üniversite ve bir bankadan topladığı verileri incelemesi sonucu organizasyonlarda uzun vadeli ve uygulamalı liderlik hareketinin, örgütsel çevikliği pozitif olarak yükseltebileceği sonucuna ulaşmıştır.

Pricewaterhousecoopers (Keçecioglu ve Oktay, 2010: 71) uluslararası düzlemde 1100 CEO'nun "Rekabetçi üstünlüğün bilinen kaynakları nelerdir?" diye yöneltilen soruya verdikleri yanıtları şu şekilde sıralamıştır;

- Değişime adapte olabilme kabiliyeti,
- Başarılı ortaklıkların koordinasyonla uygulanabilme yeteneği,

- Düzeltilmiş ve geliştirilmiş tüketici hizmetleri,
- Temel yeteneklere sahip olabilmek ve bu yetenekleri elde tutabilmek,
- Teknoloji odaklı olmak yenilikçiliktir.

Yine aynı raporda aşağıdaki maddeler yöneticiler için olmazsa olmaz ve önem arz eden yetenekler olarak ifade edilmiştir. Bunlar; (Keçecioglu ve Oktay, 2010: 72)

- İç ve dış çevrede meydana gelen dinamiklere hızlı bir şekilde uyum sağlama yeteneği,
- Başkalarını geliştirme ve yönetme becerisi,
- İşbirliği yapabilme kabiliyeti,
- İnovatif düşünme ve buluş,
- Risk oluşturan öğeleri tahmin etme ve yönetebilme kabiliyetidir.

Çalışmaların çıktılarına verilen cevaplar dikkate alındığında günümüzde en çok talep edilen konu örgütlerin çevikliği ve dinamizmidir. Buna bağlı olarak bu değişim dinamiklerini uygulayarak firmayı çevik hale getirecek liderlere ve yöneticilere sahip olmak gerekmektedir (Keçecioglu ve Oktay, 2010: 71). Bu liderler ve yöneticiler bağlamında beşerî sermaye gibi önemli bir noktada şirketlerin sahip olması gereken üç temel unsur vardır. Bunlar; kabiliyetli yönetici, örgütsel bağlılığa sahip olan kabiliyetli personel ve çevresel değişimlerin bu iki grup tarafından yönetilmesidir. Diğer bir ifadeyle çevresel dinamikleri kontrol edebilmek ve çeviklikte yetkinliği ön plana çıkarabilmek için kabiliyetli yönetici ve personellere sahip olmak ve onların örgütsel bağlılıklarını muhafaza edebilmektir. Nasomboon (2014: 78) yaptığı araştırmasında, çevik örgütlerin, önceden bilinmeyen ve sürekli bir şekilde dinamik olan koşullarla başarılı bir şekilde başa çıkabildiklerini ve çevikliğin özellikle çalkantılı dönemlerde örgütlerin performansı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir.

Literatürde örgütsel çeviklik ile ilgili farklı sektörlerde yapılan araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu çalışmalarda ortak amaçlar, organizasyonların çeviklik düzeylerini belirlemek, çeviklik stratejileri geliştirmek ve çeviklik ile ilgili faktörleri incelemektir. Brown ve Eisenhardt (1997), organizasyonel yapının örgütsel çevikliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmış, Zhang ve Sharifi (2000), imalat sektöründe çeviklik düzeylerini ölçmek için geliştirdikleri ölçeği kullanmış ve organizasyonların yapısının çeviklik düzeylerine pozitif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Denison ve Mishra (1995), hizmet sektörü örneğinde liderlik davranışlarının

örgütsel çevikliğe etkisini incelemiş ve liderlerin vizyon sahibi olmalarının, örgütsel çevikliği arttırdığını ortaya koymuşlardır. Goldman ve Nagel (1993), çevikliğın teknoloji ve yenilikle olan ilişkisini araştırmış ve teknoloji kullanımının örgütsel çevikliği arttırdığını bulmuştur. Dove (2001), çevikliğın bilgi yönetimiyle olan bağıını incelemiş ve bilginin etkin yönetiminin çeviklik için kritik olduğunu belirtmiştir. Yusuf ve arkadaşları (1999), çeviklik stratejilerinin uygulama süreçlerini incelemiş ve başarılı çeviklik stratejilerinin organizasyonların rekabet avantajını arttırdığını vurgulamıştır.

1.1.5. Sosyal Medya ve Kurumsal Sosyal Medya Kavramı

Sosyal medya, iki farklı fonksiyonu olan bir kavramdır. Bu açıdan sosyal medya kavramı tanımlanmadan önce sosyal medyanın içeriğini oluşturan sosyal ve medya kavramları kısaca açıklanacaktır. Sosyal kelimesi sosyoloji alanı ile alakalı bir kelimedir. Sosyal ağ teorisinde ve analizinde sosyal ağlar; aktör (örneğin; topluluk, kişi grup), ikili grup, alt grup, kavramlarını içerisinde bulunduran ve aktörler arasındaki bağlardan oluşan sosyal yapılar biçiminde açıklanabilmektedir (Wasserman ve Faust, 1994: 1-17). Geçmiş çağlardan beri var olduğu bilinen (Jeanneney, 2006: 19) medya kavramı ise, iletişim açısından bilgi ve veri depolamaya ve iletişimi sağlayan araçlar biçiminde belirtilebilmektedir. Sosyal medya mecralarının içinde bulunulan çağdaki popüleritesi ve toplumla arasında oluşan etkileşimden dolayı, literatürde birden çok tanımı bulunmaktadır. Geniş ve genel bir kavramı belirten sosyal medya, zaman ve mekân çerçevesi olmadan interaktif bir şekilde iletişim kurmaya yarayan bilgi kaynağı olarak tanımlanabilir (Peters vd., 2013: 282).

Mavnacıoğlu (2015), web 2.0'ın hayata girmesiyle ortaya çıkan sosyal medyayı, kişileri aktif kılan ve kullanıcıların içerik üretebilmesine imkan sağlayan dijital platformlar olarak tanımlamaktadır. Kişiler tarafından ortaya konulan içerikler, yine bu kullanıcılar tarafından sosyal medya mecrasında paylaşılmakta, diğer yandan kullanıcılarla girilen etkileşim vasıtasıyla bilgi ve veri aktarımı da yapılabilmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında bu iletişim kanalları vasıtasıyla, ilgi alanları hakkında görüş ve düşüncelerini ortaya koyarak paylaşım yapabilen kişiler, web siteleri ve diğer çevrimiçi ağlarla zamandan ve mekândan bağımsız bir şekilde topluluklara bağlanabilmektedir. Bu durum sosyal medyanın katılım ve etkileşime olan etkisini net bir şekilde gösterebilmektedir (Mavnacıoğlu, 2015: 25).

Sosyal medya ortamında, klasik ve geleneksel medyanın olmazsa olmaz işlevlerinden biri olan hedef kitleler ile iletişim kurulabilmesine ek olarak, kullanıcıların kendi aralarında da çevrimiçi ve interaktif olarak etkileşim

kurabilmeleri olanaklı hale gelmektedir. Bu platformlarda paylaşılan her bir bilgi veya verinin farklı kişiler tarafından da paylaşılabilmesi veya eleştirilebilmesine imkân sağlanmaktadır. Sosyal medyanın en önemli özelliği, çift yönlü iletişim kanalı ile ortaya çıkan geri bildirimlere imkân sağlamasıdır (Dilmen ve Ögüt, 2010: 160).

Sosyal medya kavramı ile ilgili farklı yazarların farklı tanımlamalarına aşağıda yer verilmiştir (Fuchs, 2017)

- Sosyal medya kavramı; sosyal ağ siteleri, video-paylaşım siteleri, blog ve mikroblog platformları ve katılımcılarına kendi içeriğini oluşturmaya ve paylaşmasına olanak sağlayan diğer ilgili araçları içeren, internet siteleri ve hizmetleri için kullanılmaktadır (Boyd, 2014: 6).
- Sosyal medya; katmanlı sosyal etkileşim, topluluk oluşturma, etkileşimli çalışmayı desteklemek için tasarlanmış ağ bilgi hizmetleri anlamına gelmektedir (Hunsinger ve Senft, 2014: 1).
- Sosyal medya, lokasyondan bağımsız bir konuşma ortamı veya topluluk oluşturmak için bilginin bir kişiden diğerine sosyal bağlantılar ile iletiildiği bir ortamdır (Standage, 2013: 3).
- Sosyal medya, toplulukların çevrimiçi bağlanabilirliğini destekleyen insan ağları şeklinde belirtilmektedir (Dijck, 2012: 11).

Bu tanımlamalara dayanarak; sosyal medya, internet tabanlı platformlar üzerinde insanları bir araya getiren ve iletişimi kolaylaştıran bir araç olmasının yanı sıra, bu platformların çeşitli türde içerik oluşturma ve paylaşma olanağı sunmasıyla beraber, topluluk oluşturmaya ve etkileşimi desteklemektedir. Ayrıca, sosyal medya insanların birbirleriyle etkileşimde bulunmasını ve bağlantı kurmasını sağlamasıyla birlikte, çevrimiçi bağlanabilirliği de desteklemektedir. Bu özellikler, sosyal medyanın temel işlevlerini ve önemli özelliklerini yansıtmaktadır.

1.1.6. Sosyal Medyanın Gelişimi

Sosyal medya, son yıllarda literatürde ve günlük yaşamda popülaritesini günden güne arttırmış bir kavramdır. Bilhassa cep telefonlarının, gelişen teknoloji ile akıllı hale gelmesi ve her an her yerden internete bağlanabilmenin mümkün olabilmesi ile, sosyal medya mecraları ve kişileri hem nitelik hem de nicelik açısından artarak, her geçen gün daha da büyümektedir. Sosyal medya kavramının bilhassa Facebook, YouTube gibi mecraların kuruluşundan sonra sıkça duyulur hale gelmesine rağmen, aslında sosyal medya kavramının tarihi bilinenden çok daha eskilere dayanmaktadır. Romalıların Papirüs rulolarını kopyalamasının, paylaşmasının ve bunların üzerlerine yorumlar yapmasının

altında yatan ana mantık, çift yönlü iletişimin ve bilgi akışının sosyal ağlar ile kişiden kişiye yatay bir biçimde taşındığı bir iletişim kanalı olarak değerlendirilmiş, bu anlamda sosyal medya kavramının yaklaşık olarak 2000 yıllık bir serüveni olduğu ifade edilmiştir (Standage, 2013: 1-3). Daha yakın bir tarihe bakıldığında ise aslında her biri birer sosyal medya platformu olan blogları, 1990'lı yılların sonlarında, Wiki platformunu ilk olarak 1995 yılında, "Classmates" ve "Sixdegrees" gibi sosyal ağ sitelerini 90'lı yılların ortalarında, Google'ı ise 1999 yılında görmek mümkündür (Fuchs, 2017: 37). Bu açıdan bakıldığında sosyal medya platformları bilhassa son yıllarda oldukça sık karşılaşılan bir olgu olmasına rağmen, tarih sayfalarındaki yeri şimdiki popüleritesinden oldukça eskiye dayanmaktadır. Kaplan ve Haenlein (2010: 60) de sosyal medyanın tarihi geçmişi şu kelimelerle ifade etmektedir:

"1979 yılında Duke Üniversitesi'nden Tom Truscott ve Jim Ellis, internetteki kullanıcıların kamuya ve halka açık mesajları yayınlayıp paylaşabilecekleri küresel çaptaki bir tartışma ve bilgi paylaşım ağı oluşturmuşlardır. Fakat bugün bilindiği şekli ile sosyal medya aslında ilk kez Bruce Abelson ve Susan Abelson'un çevrimiçi kullanıcıları ve yazarları aynı ortam ve toplulukta bir araya getiren sosyal ağ platformu "Open Dairy" sosyal mecrasının oluşturulması ile yaklaşık 20 yıl önceye dayanmaktadır. Weblog ve blog kelimeleri de ilk defa bu zamanlarda ortaya çıkmış, internet hızının artmasıyla sosyal medya kavramı da popüleritesini günden güne arttırmış ve Myspace (2003) ve Facebook (2004) gibi sosyal medya siteleri kurulmuştur. Bunun neticesinde sosyal medya kavramı bugünkü önem ve oluşumunu kazanmıştır."

Yakın tarih incelendiğinde sosyal medya kavramının 2000'li yılların başlarında ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Lomborg 2017: 6). Teknik olarak incelendiğinde de Web 2.0'in fikri ve teknolojik altyapısının üstüne inşa edilmiş olan sosyal medyanın, yaklaşık olarak 20 yıllık bir mazisinin olduğu belirtilmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 61).

1.1.7. Sosyal Medya Araçları

Günümüzde Instagram, Facebook, YouTube, Twitter gibi sosyal mecralar, tanınırlık bakımından dünya çapında en çok ön plana çıkan sosyal medya kuruluşlarıdır. Var olan tüm sosyal medya mecralarının kullanıcılar arasında paylaşım, iletişim, etkileşim gibi özelliklerin oluşmasıyla günden güne büyüdükleri bilinmektedir. Fakat aynı zamanda sosyal medya araçlarını birbirlerinden ayırt eden bir takım farklı özellikleri bulunmaktadır. Sosyal medyanın belirli bir şekli ve sınıflandırmasının bulunmadığının belirtilmesine

karşın, yapılan çalışmalarda ve incelenen literatürde, sosyal medyanın birtakım farklı sınıflandırmalarının olduğu görölmektedir (Kaplan ve Haenlein, 2010: 61). Söz konusu bazı sosyal medya araçları şöyledir:

1.1.7.1. Sosyal Ağ Siteleri

İnternet kullanıcılarının bir profil oluşturarak sosyal ağa dahil olup diğer kullanıcılarla etkileşime girdikleri ve onlarla bilgi alışverişinde buldukları sosyal medya platformlarıdır. Kullanım amaçlarına göre farklılaşan bu sosyal mecralar gerek kurumsal bağlantıları yönetebilmek amacıyla, gerekse özel hayatların paylaşılabilmesini sağlayan kullanıcı bir ara yüze sahip ortam ve platformlardır. Günlük hayatta kullanıcıların olmazsa olmazı haline gelen sosyal ağlar, ortaya koydukları yeni iletişim kanalları aracılığıyla kesintisiz ve tek tıklama ile paylaşım imkânı sağlamaktadır. Facebook, Instagram, Youtube, Tiktok, Pinterest, Twitter, LinkedIn gibi sosyal medya uygulamaları, önde gelen sosyal ağları oluşturmaktadır (Dilmen ve Ögüt, 2010: 239).

1.1.7.2. Forumlar

Forumlar internet ortamında kişilerin bilgi, deneyim ve görüşlerini paylaştığı, bunun yanında ilgi çeken diğer konularda da kullanıcıların paylaşım yaptığı platformlardır. Birçok farklı konuların bulunduğu forumlar dışında, sadece belli başlı özel bir konuya yoğunlaşan ve bu özel konu hakkında paylaşımların yapıldığı forumlar da mevcuttur. Bir konu hakkında fikir sahibi olmak isteyen kullanıcılar, o konu hakkında başlık oluşturabilmekte ya da mevcut bulunan bir konu başlığı vasıtasıyla ilgilendikleri ve merak ettikleri konuları forum üzerinden diğer üyelere sorarak yanıt alabilmektedirler. Bunun yanında forum sitelerinde kullanıcılar, kurum ve hizmetler konusunda da forum kullanıcılarının tecrübelerini okuyarak bilgi edinebilmektedirler. Büyük bir bilgi akışının olduğu forum siteleri kurum ve organizasyonlar tarafından takip edilmeli, kurum ile alakalı paylaşılan içerik ve sorular için forum sitesine katılım sağlayarak kullanıcıların ve tüketicilerin sordukları sorular yanıtızsız bırakılmamalıdır. İçinde bulunulan internet çağında ortaya çıkan olumsuz bir durumun, ağızdan ağıza yayılmasının kolayca ve hızlıca vuku bulabileceği forum siteleri kurumlar için eğer iyi değerlendirilirse, büyük kazançlar sağlanabilecek mecralardır (Silverman, 2007: 14).

1.1.7.3. Bloglar

Herhangi bir teknik bilgiye gereksinim duyulmadan kişilerin arzu ettiği konu ve formatta oluşturdukları içerikleri ve yazdıkları paylaşım yazılarına, blog adı verilmektedir. Kişiler kendi bloglarına yeni içerik ve yazılar eklerken, ya da yeni paylaşımlar oluştururken herhangi bir yazılım bilgisi ya da teknik

bilgi bilmek zorunda değildirler. Blog siteleri kolay kullanım şekline sahip olmakla birlikte, içerisinde çeşitli özellikleri de barındıran web ortamları sayesinde blog sahibi kullanıcılar, ilgi alanlarıyla alakalı yazılı içerikleri evrensel olarak tüm dünya ile paylaşabilme imkanı bulmaktadırlar (Alikılıç ve Onat, 2007: 904). Scoble ve Israel (2006: 45) ya göre blog oluşturmanın altı önemli özelliği aşağıdaki gibidir;

- **Paylaşılabilirlik:** İsteyen herkes istediği sıklıkta blog yazısı veya paylaşımı yapabilir. Aynı zamanda bu paylaşımı çok düşük maliyetlerle yaparken, yapılan her paylaşım çok hızlı bir şekilde bütün dünya genelinde görülebilir veya okunabilir.
- **Ulaşılabilirlik:** Kullanıcılar çeşitli arama motorları yardımıyla paylaşılan konu ve konu başlıkları gibi anahtar kelimeleri aratarak bloglara ve içeriklerine ulaşabilirler. Sık aralıklarla içerik oluşturup paylaşım yapan ve böylece bulunabilir olan bloggerlar (paylaşım yapıp içerik üreterek blog oluşturan kullanıcılar) internette daha fazla bulunabilir ve ulaşılabilir olabilirler.
- **Sosyal birleşim:** İlgi alanları aynı olan ve ortak hobilere sahip olan kullanıcılar, bloglar vasıtasıyla gündemle alakalı konular, farklı ve ilginç haberler hakkında konuşabilirler. Kullanıcılar internetin yaygın ve evrensel olmasıyla, alan ve mekândan bağımsız olarak herhangi bir sınırı olmayan coğrafi arkadaşlıklar kurabilirler.
- **Yayılabilirlik:** Sosyal mecrada viral (bilginin ağızdan ağıza yayılması) olarak da adlandırabilecek bu durumda, paylaşım ve içerikler diğer bilgi kanallarından daha hızlı bir şekilde yayılabilmektedir.
- **Bir araya getirilebilirlik:** Blogların en iyi özelliklerinden biri de RSS özelliğinin olmasıdır. Bu özellik sayesinde RSS ikonuna tıklanarak aboneli olunan blog sitesinden en yeni eklenen haber ve içerikler abonelere anlık ulaşmakta ve kullanıcılar yeni içeriklerden anında haberdar olabilmektedir. Böylece bloğu aramak için zaman kaybedilmemekte ve içerikler otomatik olarak abonelere bildirim olarak gelebilmektedir.

1.1.7.4. Wikiler

Metin tabanlı içerik altyapısı ve kullanıcı iznine bağlı kalmayan tasarımı ile Wikipedia, içerik ve bilgilerin çeşitli kullanıcılar tarafından meydana getirildiği, katılımcıların katkılarına dayanan bir sosyal platformdur. Genellikle sosyal mevcudiyetin, kişilerin kendini ön planda tutmasının ve de medya çeşitliliğinin düşük ve az olduğu mecralardır. Bu tarz mecralarda kullanıcıların kendi kişilik özelliklerinden çok, konuyla alakalı gördükleri

ve katkıda buldukları içerik ve bilgiler daha ön plandadır (Mainwaring, 2011: 154).

İsteyen her kullanıcının içerik ve bilgi ekleyip, sonradan isterse de değiştirebildiği bu platformlarda, bilginin doğruluğu teyit edilmemesinden dolayı tartışılmaktadır. İçeriklerin yönetimi herkesin elinde olduğu için uygun olmayan içerikler de wikilere eklenebilmektedir. Bu bağlamda sadece seçilmiş kullanıcıların ya da içerik üreticilerinin metin ve içerikleri düzenleyebileceği kapsam ve bölümler oluşturularak; bilginin güvenilirliği sorunları çözülmeye çalışılmaktadır (Mainwaring, 2011: 154).

1.1.7.5. İçerik Paylaşım Siteleri

İçerik paylaşım mecraları, internet kullanıcılarının fotoğraf, ses, video gibi farklı türlerdeki multimedya içeriklerini oluşturmalarını ve paylaşmalarını sağlayan internet siteleridir. Bu tarz paylaşım ve içeriklere “Kullanıcı Üretimi İçerik” (UGC: User Generated Content) ismi verilmektedir. Günümüzde internet altyapısının güçlenmesi ve internet hızının artmasıyla, kullanıcılar açısından kullanımı kolay elektronik ve dijital kayıt ürünlerinin de yaygınlaşması sayesinde, medya ve içerik paylaşım siteleri popüler hale gelmiştir (Zarella, 2010: 75). Bir içerik paylaşım sitesi sadece belli başlı multimedya türlerinin paylaşımına müsaade edebileceği gibi (örneğin, sadece video veya sadece fotoğraf dosyaları) birden çok multimedya grubuna yönelik içerik de bulundurabilmektedir. İçerik paylaşım sitelerini kendi arasında ses ve müzik paylaşım siteleri, fotoğraf paylaşım siteleri ve video paylaşım siteleri olarak sınıflamak mümkündür (Mangold ve Faulds, 2009: 48).

1.1.7.6. Video Paylaşım Siteleri

İnternet kullanıcılarının herhangi bir konuyla alakalı kaydettikleri videoları paylaşabilmelerine imkan sağlayan sosyal internet mecralarıdır. Video paylaşım sitelerinin asıl kısmını her türlü video formatındaki paylaşımların yayınlanması oluşturmaktadır. Birçok farklı amaçlarla kullanılacak video paylaşım mecraları vardır. Google video, YouTube, İzlesene gibi web siteleri video paylaşım mecralarına örnek olarak verilebilmektedir (Shipside, 2006: 4).

1.1.7.7. Fotoğraf Paylaşım Siteleri

Fotoğraf paylaşımlarının internet ortamında yaygınlaşması, esasen 1990'lı yılların ortalarında dijital fotoğraf makinelerinin gelişmesiyle yükseliş göstermiştir. Daha önceki yıllarda fotoğrafları dijital ortama nakletmek için tarayıcı gibi araçların kullanılması gerekmektedir. Dijital fotoğraf makinelerinin ortaya çıkması ve yaygınlaşması ile resimlerin bilgisayara

aktarılması kolay ve e-mail yoluyla paylaşılması mümkün hale gelmiştir. Bu gelişmelerden kısa bir süre sonra da KodakGallery.com gibi internet siteleri, siteye yüklenen dijital fotoğrafların baskılarını alma hizmeti vermeye başlamıştır. Günden güne taleplerin artması sonucunda fotoğraf ve resim paylaşımlarıyla alakalı pek çok site ortaya çıkmıştır. İlerleyen yıllarda fotoğraf çekme özelliğinin cep telefonlarına da entegre edilmesi ile birlikte fotoğraf çekmek, düzenlemek ve bunları internet ortamında paylaşmak birkaç saniye ile yapılabilir hale gelmiştir. İşletmeler de fotoğraf paylaşım sitelerini, ürün ve hizmetlerini tanıtmak ve memnun tüketici resimlerini göstermek amacıyla kullanılmaktadırlar. Çünkü uzun ve sıkıcı ayrıntılar içeren yazılar yerine tek bir görsel çok daha etkili olabilmektedir (Akın, 2017: 257).

1.1.7.8. Ses (Podcast) Paylaşım Siteleri

Podcast kelime anlamı olarak radyo yayını ya da benzer bir programın internet üzerinden çekilebilir ve kişisel ses cihazlarından dinlenebilir hale gelmesini sağlayan dijital kayıt olarak nitelendirilmektedir. Günden güne gelişen teknolojik imkânlar vasıtasıyla podcastler, kullanıcılara içerik ve paylaşım üretimi bakımından kullanımı en basit araçlardan biri olarak belirtilmektedir. Bir podcast; basit bilgisayar bilgisi, bir mikrofon ve internet üzerinden üretilen içerikler ile kolay bir şekilde oluşturulabilmektedir. Kullanıcılar ilgi duydukları konular hakkındaki podcastlere hızlı ve kolay bir şekilde ulaşabilmekte ve bunları kendi ses cihazlarına kaydederek istedikleri zaman ve mekân dinleyebilme imkânına sahip olmaktadır (Shipside, 2006: 2).

1.2. Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı

Firma ve şirketlerde kurumsal sosyal medya kullanımı konusu, firmaların tüketici davranışlarını anlayabilmeleri açısından oldukça önem arz eden bir konudur. Firma ve markaların sosyal medya kullanım derecesi, bir markayı veya firmayı analiz etmek ve diğer markalarla, rakiplerle veya sektör ortalamalarıyla karşılaştırmak için pazar araştırmacılarına yardımcı olan faydalı bir göstergedir. Bu gösterge, işletmeden işletmeye satış yapan (Business to business: B2B) şirketlerinin sosyal medya kullanımını etkiler. Sosyal medya kullanımı yeni müşteri ilişkileri kurma, marka farkındalığını artırma ve satış seviyesini artırma gibi olumlu pazarlama sonuçlarına yol açabilir (Aichner ve Jacob, 2015: 259)

1.2.1. Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Medya

Halkla ilişkiler araçları, kullanımına göre iki farklı kategoriye ayrılmaktadır. Bunlar geleneksel halkla ilişkiler araçları ve modern halkla

ilişkiler araçlarıdır. Radyo, kitap, televizyon, sinema dergilerin afişleri, el kitapları, broşür, el ilanları, gazete, bültenler, seminer, toplantı, sergi gibi geleneksel halkla ilişkiler araçlarının yanı sıra sosyal medya platformu da modern halkla ilişkiler aracıdır. Günden güne gelişen ve ilerleyen bilgi teknolojilerinin her geçen gün daha da farklılaşmasıyla yönetim araçları ve stratejileri değişime uğramaya başlamıştır. Sürdürülebilir olabilmek ve hayatta kalabilmek için gelişmeleri ve ortaya çıkan yenilikleri anlık olarak takip etmek gerekmektedir (Esrock ve Leichty, 2000: 327-328).

Kurumlar toplumla daha etkileşimli olabilmek amacıyla, sosyal medya araçlarından faydalanmaktadır. Bu etkileşime ek olarak kurumlar söz konusu araçlarla, müşteri değeri meydana getirmek, ürünün veya markanın toplum içerisinde tanınırlığını sağlamak, mevcut rakiplerini ve güncel gündemi yakalayabilmek için fırsatlar oluşturmak, ürünlerin gösterilmesi ve sergilenmesi gibi pazarlama faaliyetleri ile verimliliği yükseltmek istemektedirler (Barnes, 2010: 9).

Sosyal medya araçlarının günümüzde yaygın bir biçimde kullanılması ile birlikte kolaylaşan ve zaman açısından hızlanan kurumsal iletişim faaliyetleri, daha başarılı sonuçlara ulaşabilmektedir. Birçok kişinin aktif olarak gün içerisinde kullandığı sosyal medya mecraları, interaktif ve etkileşimli yapısı ile önem arz etmesinin yanı sıra, zaman veya mekân sınırları olmadan hem iç paydaşlara hem de dış paydaşlara aktarılmak istenen mesajın iletilmesine de imkan sağlamaktadır. Firmalar, üzerinde çalıştıkları kurumsal iletişim faaliyetlerinden verim almak istemekte ve aynı zamanda ortaya çıkan medya platformlarını olabildiğince iyi bir şekilde tanıyıp araştırarak kullanmak istemektedirler. Örgütlerin, içinde bulunulan dönemin vazgeçilmez olarak görülen sosyal medya mecralarında varlık göstermesi, firmayı veya kurumu tüketici ve toplumla kesintisiz bir şekilde iletişime açık hale getirebilmektedir. Bunun yanında, işletmelerin bu hedef kitle için ortaya koyduğu içerik ve mesajlar, sosyal medya mecraları sayesinde geri besleme ve etkileşim sağlanarak, bu mesajların karşı tarafa ne şekilde ve ne miktarda iletildiği konusunda işletmelere bazı ipuçları sağlamaktadır. İşletme ile tüketici arasındaki iletişim ve etkileşimi üst noktaya taşıyan ve bu iletişimi yeni bir şekle sokabilen sosyal medya mecraları, kullanıcılardan gelen geri dönüşlerle her açıdan çok kazançlı bir iletişim kanalı olarak görülmektedir (Demir, 2019: 181-202).

Halkla ilişkiler açısından bakıldığında, sürekli gelişen ve ilerleyen teknolojiye uyum sağlayabilmek adına kurumsal iletişim uzmanlarının sürekli bir şekilde kendini yenilemesi, geliştirmesi ve yeniliklere adapte olabilmesi, çağın taraflara sunduğu dijitalleşme için bir gereklilik haline

gelmiştir. Halkla ilişkiler uzmanlarından beklenen, sürekli ve ani bir şekilde ortaya çıkan yeniliklere ve teknolojilere adapte olunmasıdır. Bunun yanında uzmanların yüksek ve gelişmiş bir kültür seviyesi ve iletişim yeteneğine sahip olmalarının faydalı birer gelişim katkısı olabileceği savunulmaktadır. Halkla ilişkiler uzmanlarının kurum adına oluşturdukları iletişim çabaları, firmanın imajına ve marka itibarına etki ederken, sosyal medyada kişilerin zihnindeki algıların geliştirilmesinde önemli bir araç olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal iletişimde sosyal medya mecralarının oluşturduğu olumlu katkılardan bahsetmek gerekirse, normal yollarla ulaşılamayacak olan kitlelere ulaşabilmesiyle, kurumsal iletişim uzmanlarına birçok farklı fırsatlar sunmaktadır. Sosyal medya platformları sayesinde kullanıcıların yaptıkları tüm yorumları anlık olarak görebilen firmalar, tüketicilerin bu yorumlar hakkında cevaplar hazırlayıp paylaşabilmektedirler. Bu sayede, doğru zamanlama ile ortaya çıkan olası krizlerin önüne geçilebilmekte ve bu krizlerin yönetimi başarılı ve düzenli bir şekilde sağlanabilmektedir (Khang vd., 2012: 281).

1.2.2. Markalar Açısından Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı

Sosyal medya platformları sayesinde markalar ve kurumlar, iletmek istedikleri pazarlama mesajlarını hedef kitlelerine ulaştırarak, pazarda yer alan ürünlerinin sunumunu sağlayabilmekte, firmanın kurumsal değerinin ve markasının farkındalığında ve bilinirliğinde artışlar meydana getirebilmektedir. Sosyal medya platformlarının marka ve kurumlara pazarlama bakımından sağladığı olumlu avantajlar şu şekilde belirtilmektedir (Treadaway ve Smith, 2010: 34-37):

1.2.2.1. Viral Pazarlama

Viral Pazarlama, anlatılmak istenen şeyin çok hızlı ve etkili bir biçimde ağızdan ağıza yayılmasıyla meydana gelen aktif bir pazarlama şeklidir (Gedik, 2023: 94). Sosyal medya mecraları viral pazarlamayı kendi içerisinde barındırdığından, verilmek ve anlatılmak istenen mesajlar düşük bütçeler ile çok fazla kullanıcı ve tüketiciye hızlı bir biçimde ulaştırılabilmektedir. Türkiye'nin eski ve köklü basketbol takımlarından biri olan Anadolu Efes, 2013 yılının mart ayında başarılı bir viral pazarlama projesi gerçekleştirerek, Türkiye'de yüzbinlerce kişiye ulaşmayı başarmıştır. 2013 yılında Avrupa genelinde düzenlenecek olan Euroleague turnuvasında Türkiye'yi temsil ederek tanıtımını yapan Anadolu Efes, dikkatleri turnuvaya çekebilmek amacıyla, Türkiye'de yüz binlerce kişinin ağzına dolanan ve sosyal medya platformlarında paylaşarak zirveye oturan "Senden Daha Güzel" adlı çok

başarılı bir viral reklam kampanyasına imza atmayı başarmıştır (Kolukisa ve Çalçalı, 2021: 324).

1.2.2.2. Şikayet Yönetimi

Sosyal medya sayesinde, tüketicilerin ve müşterilerin şikâyetleri ile işletmelerin, hataların veya sorunların farkına varıp, daha fazla olumsuz sonuçları engellemek amacıyla gerekli düzeltici önlemleri almasını sağlayan stratejidir (Tosun ve Söyük, 2019: 1874).

1.2.2.3. Övgüler

Firmalar tarafından tüketicilere verilen hizmet kalitesi ve olumlu tecrübelerin sonucunda müşteriler, sosyal medya platformları üzerinden firmalara karşı övgü içeren paylaşımlarda bulunabilmekte ve bu paylaşımlar da gerçek müşteri potansiyeline sahip hedef kitlelere karşı pozitif bir etki sağlamaktadır (Boyacı, 2019: 139).

1.2.2.4. Potansiyel Tüketici oluşturma ve Mamul Geliştirme

Firma ve marka ne kadar büyük veya küçük olursa olsun sosyal medya platformları sayesinde hedeflenen kitle ve müşterilere ulaşılarak, mamullerin ve mevcut hizmetlerin tanıtımını yapmak ve belli bir potansiyele sahip yeni tüketiciler kazanmak mümkün olmaktadır. Sosyal medya platformları üzerinden mamul geliştirmeyi amaçlayan ve ürün satışını hedefleyen, buna yönelik olarak araştırma ve çalışmalar yapan markalar, kullanıcıların ve tüketicilerin görüş ve deneyimleri hakkında çok hızlı bir şekilde bilgi edinebilmektedir (Koçak, Kabadayı ve Erişke, 2018: 499).

1.2.2.5. Tavsiyeler

Sosyal medya kanalları ile tüketicilerin beğendikleri ve pozitif şekilde deneyimledikleri mamul ve hizmetlerin diğer kişilerle paylaşımı ile tavsiyeler gerçekleştirilmektedir (Aytan ve Telci, 2014:2).

1.2.2.6. Çift Yönlü İletişim

Sosyal medya platformları, tek yönlü bilgi akışından ziyade, kişilerin kendilerine gelen mesajları cevaplamasına, yorumlamasına ve bunları diğer kişilerle paylaşmasına imkân sağlamaktadır (Koçak, Kabadayı ve Erişke, 2018: 499).

1.2.2.7. Fan Kulüpleri

Markaların sosyal medya kanalları ile kendilerine özel kurumsal sayfalar oluşturmaları, markayı takip eden izleyiciler ile aktif ve etkili bir iletişim kurmaları sağlanabilmektedir (Boyacı, 2019: 139)..

Sosyal medya platformlarında kişilerin bilgileri bir veri tabanında arşivlenerek, istenilen mesajlar doğru kişilere doğru zamanda ve etkili bir şekilde aktarılabilir. Bu sayede markalar, vermek istedikleri mesajlarını reklamlar üzerinden ve yalnızca ürün ya da hizmetin muhatabı olan hedef kitlesine yönelik olarak paylaşabilmektedir. Örnek vermek gerekirse; doğa sporları ürünleri satan bir marka, dağcılık sporu ile ilgili bilgileri sadece dağcılık ile ilgilenen müşterilere ulaştırabilmektedir. Sosyal medyanın bu fonksiyonu sayesinde iletişimin etkinliği arttırılmaktadır. Aynı zamanda sosyal medya platformları sayesinde yeni tüketicilere ulaşabilmek kadar, mevcut tüketiciler için de ortaya çıkan şikâyet ve memnuniyetlerin markayla etkileşimli bir şekilde paylaşımı sağlanabilmektedir. Bu sayede tüketiciler telefon yoluyla çağrı merkezindeki müşteri temsilcisine ulaşmaya çalışmak yerine, sosyal ağlar üzerinden firma ile hızlı ve anlık bir şekilde iletişime geçerek istek ve taleplerini belirtebilmektedir (Book, B., 2004: 1-13).

Sosyal medya platformları ile standart kitle iletişim araçlarından daha az maliyetli ve daha etkili tanıtımlar elde edilebilmektedir (Karabulut ve Bilin, 2021: 899). Örnek olarak; bir firma sosyal medya platformları aracılığıyla reklam vermek istediği zaman, hedeflediği tüketici kitlesinin özelliklerini bir şekilde sınırlandırabilir ve böylece belirli bir yaş aralığında, belirli bir gelir seviyesine sahip ve belirli bir cinsiyette olan kişilere nokta atışı reklamlarını gösterebilmektedir (Johnson, 2019: 45-56). Bu sayede firmalar reklam bütçesini gereksiz bir şekilde harcamamış olmakta ve yanlış kişilere yanlış stratejiler ile reklam göstermenin önüne geçilerek reklam gösteriminde lazer hedefleme yapılabilmektedir (Süar, 2017: 29). Sosyal medyanın diğer platformlara göre en önemli avantajlarından biride, kullanıcılar açısından maliyeti düşük bir şekilde bilgiye ulaşmakla birlikte, kişilerin hızlı ve kolay bir biçimde aradığı bilgiye erişebilmesi, markalar açısından ise tüketicilerine ve takipçilerine yeni ürünlerini veya kampanyalarını hızlı bir şekilde iletebilmelerinin sağlanmasıdır. Bu sayede markalar takipçi ve tüketiciler ile daha yakın bir konuma gelebilmektedir (Demir ve Kozak, 2013: 127).

Sosyal medya platformları ile tüketiciler, toplum tarafından tercih edilen markaların ve etkileşimlerin farkına vararak, karar verme süreci içerisinde tercih edecekleri markaları ve tecrübeleri diğer kullanıcılarla paylaşabilmektedir. Bu nedenle tüketiciler, ürün ve mamuller ile ilgili bilgi edinebilecekleri ve internet ortamında arama yapacakları zamandan tasarruf

edebilmektedir. Örnek olarak; herhangi bir ürün siparişi verecek olan bir kişi, daha önceden aynı marka veya firmadan ürün almış ya da sipariş vermiş olan ve bu anlamda memnun kalmış olan yakın çevresindeki arkadaşları sayesinde, gönül rahatlığıyla aynı üründen sipariş verebilecek ve ürün araştırması konusunda vakit kaybetmeyecektir (Sevinç, 2015: 27-39).

1.2.3. Halkla İlişkiler Açısından Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı

Sosyal medya, mesajlarını tüketici ve müşterilere ulaştırmak, global ve yerel düzeydeki bilgiye ulaşım hızına ihtiyaç duyan firmalar için çok önemli bir aracı platform olabilmektedir. Diğer yandan gazete ve televizyon gibi, mesajların ulaştırılmasında yüksek maliyet gerektiren geleneksel iletişim araçlarına nazaran sosyal medyanın daha düşük maliyetli olması ve geleneksel iletişim araçlarından farklı olarak tüketici ve müşteri ile karşılıklı etkileşim oluşturması açısından, kurumlara sağladığı avantajlar oldukça önemlidir. Firmaların sosyal medya platformlarında bilinçli bir şekilde yer alması, kendi sosyal medya içeriğini hangi amaçlarla oluşturduğunu sürecin en başından itibaren belirlemesi ve bu amaçlar doğrultusunda sosyal medya hesaplarının mantıklı bir şekilde kullanılması önem arz etmektedir. Halkla ilişkiler uzmanları tarafından bilinçli bir biçimde ortaya konulmamış sosyal medya planlaması, ilerleyen zamanlarda firma açısından kurumsal bir krize ve buna bağlı olarak itibar zedelenmelerine yol açabilmektedir. Kurumsal kriz, firmaların amaçları, kurumsal düzenin işlevişi gibi temel görevleri tehdit altına alabilmektedir. Tehditlerin ne kadar ciddi olduğu, krizlerin ortaya çıkışına, türlerine, firmanın ve kuruluşun durumuna ve hedeflenen tüketici ve müşteri kitlesinin anlık değişen koşullara verdiği tepkilere göre farklılık gösterebilmektedir (Bat ve Yurtseven, 2014: 23).

Bir kriz anında bilginin, başka kaynaklardan yayılmadan önce firmanın ve kurumların etkileşimde olduğu hedef kitleye her şeyi doğru bir şekilde ve hızlı olarak aktarılması, içinde bulunulan bilgi çağında oldukça önemlidir. Bu bakımdan geleneksel halkla ilişkiler stratejileri bu noktada yetersiz kalabilmektedir. Sosyal medya mecraları bu ihtiyacı hızlı ve adaptif bir biçimde karşılarken, ortaya çıkan krizin ilk dakikalarında tüketici ve müşterilere, sosyal medya platformlarından yapılacak bir açıklama ile kurum hakkında çıkan negatif haberleri karşılaştırabilme ve doğruyu anlatabilme imkânı sunmaktadır. Teknoloji çağındaki yanlış bilgiler, sosyal medya platformları üzerinden bir anda yüz binlerce insana yayılabilmektedir. Firmalar ve kurumlar ortaya koydukları kriz planlarında sosyal medyaya da yer vererek, geleneksel krizleri de kontrol altında tutabilir ve böylece aniden ortaya çıkan sorunların çözümünde, kendilerine fayda sağlayabilmektedirler.

Sosyal medya kriz iletişiminde firmaların ve kurumların uygulaması gereken aksiyonlar şu şekilde olmalıdır (Lui ve Fraustino, 2014: 545):

- **Haber Gruplarının İzlenmesi:** Haber gruplarının muhakkak yakından takip edilmesi gerekmektedir. Çünkü tüketiciler ve müşteriler, firmadan kaynaklanan sorunlarını bu araçlarla firmalara iletebilmektedirler. Bunun yanında müşteriler, ürün ve hizmetlerle alakalı bilgi almayı istediklerinde online haber mecralarını kullanmaktadır.
- **Sosyal Medya İçin Kriz Planı Geliştirilmesi:** Sosyal medya platformları için kriz yönetim planı belirlenmesi, aniden ortaya çıkan sorunların üstesinden gelinmesini kolaylaştırabilmektedirler.
- **Web Sitelerinin Kullanımı:** Web dünyası, tüketicilerin krizler ve sorunlar hakkında konuştuğu mecralar olmasının yanında, en yeni haberlere web aracılığıyla erişebilmek oldukça kolay olabilmektedir. Bu sebeple ortaya çıkan sorun ve krizlerle alakalı son bilgiye erişmek isteyen tüketiciler, firmaların ve kurumların web sitelerini takip edebilir. Sorun ve kriz ile alakalı ilk açıklamalar ilgili linkler web siteleri aracılığıyla yayılır ve paylaşılır.
- **Dijital Ortamda Medya İlişkileri:** Firmalar ve kurumlar, medya ile bir bilgi paylaşılacağı zaman dijital ortamları tercih etmelidirler. Aksi halde haber mensupları güvenilirliği ve teyit edilebilirliği daha az olan bilgisiz ve sahte kaynaklardan bilgi almaya çalışabilmektedir. Medya mensupları ile kurulacak karşılıklı etkileşim ve iletişim için e-postalar, dijital basın konferansları, dijital duyurular kullanılabilir. E-posta ile gerçekleştirilecek olan iletişimde ortaya çıkan kriz ve sorunların öncesinde, haber mensuplarının e-postalarının birer listesi oluşturulmalıdır. Bu liste ile olası bir kriz ve sorunun anında haber mensuplarına ulaşması hızlı ve kolay olabilmekte, kriz durumlarında basın mensuplarının bilgileri öğrenebilmesi için de dijital ve online medya platformlarının kurulması büyük önem arz etmektedir.

1.2.4. Kurumsal Sosyal Medyanın Etik Olmayan Davranışlara Etkileri

Sosyal medya platformları, kurumsal iletişimin vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Bu dijital mecralar, işletmelere paydaşlarıyla doğrudan etkileşim kurma, marka imajını güçlendirme ve pazar trendlerini takip etme gibi önemli fırsatlar sunmaktadır. Ancak, bu fırsatların yanında, kurumsal sosyal medya kullanımını beraberinde çeşitli etik zorlukları da getirmektedir (Valos et al., 2016: 23).

1.2.5. Kurumsal Sosyal Medya ve Etik İlişkisi

Kurumsal sosyal medya kullanımı, geleneksel iş etiği anlayışını yeni boyutlara taşımıştır. Sosyal medyanın hızlı, interaktif ve geniş erişimli yapısı, etik kararların alınmasını ve uygulanmasını daha karmaşık hale getirmiştir. Bu bağlamda, kurumsal sosyal medya etiği, şeffaflık, dürüstlük, mahremiyet ve sosyal sorumluluk gibi temel etik ilkelerin dijital platformlarda nasıl uygulanacağını ele almaktadır (Linke and Zeffass, 2013: 272).

1.2.6. Kurumsal Sosyal Medya Kullanımında Etik Zorluklar

Firmaların kurumsal sosyal medya kullanımında dikkat etmeleri gereken bazı etik hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar şu şekilde belirtilebilir:

1.2.6.1. Mahremiyet ve Veri Güvenliği

Sosyal medya platformları üzerinden toplanan kullanıcı verileri, kurumlar için değerli bir kaynak oluştururken, aynı zamanda önemli etik sorunları da beraberinde getirmektedir. Kullanıcı verilerinin toplanması, işlenmesi ve kullanılması süreçlerinde şeffaflık ve kullanıcı onayı kritik öneme sahiptir (Moorman, 2021: 389).

Güncel yaklaşımlar, kullanıcı verilerinin korunması için güçlü veri güvenliği politikaları oluşturulmasını ve bu politikaların açıkça iletilmesini önermektedir. Ayrıca, kullanıcılara veri kullanımı konusunda daha fazla kontrol sağlanması da öneriler arasındadır (Labrecque vd., 2020: 7).

1.2.6.2. Şeffaflık ve Dürüstlük

Kurumsal sosyal medya iletişimde şeffaflık ve dürüstlük, güven oluşturmanın temel taşlarıdır. Ancak, bazı kurumların sosyal medyada yanıltıcı içerikler paylaşması veya ücretli içerikleri organik içerik gibi sunması, etik açıdan sorunlu uygulamalardır (Boerman vd., 2017: 83).

Güncel yaklaşımlar, sponsorlu içeriklerin açıkça belirtilmesini ve kurumların sosyal medya politikalarını şeffaf bir şekilde paylaşmalarını önermektedir. Bu şeffaflık, paydaşların güvenini artırırken, kurumun etik değerlerini de pekiştirmektedir (Valos vd., 2016: 25).

1.2.6.3. Çalışan Sosyal Medya Kullanımı

Çalışanların sosyal medya kullanımı, kurumsal etik açısından karmaşık bir alan oluşturmaktadır. Çalışanların kişisel hesaplarından yaptıkları paylaşımların kurumu etkileme potansiyeli, iş ve özel hayat arasındaki sınırları bulanıklaştırmaktadır (Dreher, 2014: 346).

Güncel yaklaşımlar, çalışanlara yönelik açık ve anlaşılır sosyal medya politikaları oluşturulmasını önermektedir. Bu politikalar, çalışanların ifade özgürlüğünü korurken, aynı zamanda kurumun itibarını da gözetmelidir (Ivens vd., 2021: 9).

1.2.7. Sosyal Medyada Kriz Yönetimi ve Etik

Sosyal medyanın hızlı ve viral yapısı, kurumsal krizlerin hızla yayılmasına neden olabilmektedir. Bu durumda, sosyal medyada krizin etik bir şekilde yönetilmesi kritik öneme sahiptir (Ott ve Theunissen, 2015: 99).

Güncel yaklaşımlar, kriz durumlarında hızlı, şeffaf ve dürüst bir iletişim stratejisi benimsenmesini önermektedir. Ayrıca, kriz öncesi hazırlık ve sosyal medya izleme sistemlerinin kurulması da öneriler arasındadır (Wang, 2016: 56).

Kurumsal sosyal medya kullanımında etik ilkelerin gözetilmesi, sadece yasal zorunlulukları yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda kurumsal itibarın korunması ve paydaş güveninin artırılması açısından da kritik öneme sahiptir (Linke ve Zerfass, 2013: 274).

1.2.8. Büyük Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı

İşletmelerin iletişim stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası haline gelen sosyal medya platformları, özellikle büyük ölçekli sanayi işletmelerinde, firmaların paydaşlarıyla etkileşim kurması, marka imajlarını güçlendirmek istemeleri ve pazar paylarının artırılması için kurumsal sosyal medya platformları aktif olarak kullanılmaktadır (Tajudeen vd., 2018: 308).

Sosyal medya, işletmelere müşterileriyle doğrudan iletişim kurma, marka bilinirliğini artırma ve pazar trendlerini takip etme gibi önemli avantajlar sağlamaktadır. Bu platformlar, geleneksel medya kanallarından farklı olarak, işletmelere daha hızlı ve interaktif bir iletişim imkânı sunmaktadır (Ainin vd., 2015: 570).

Büyük ölçekli sanayi işletmelerinin kurumsal sosyal medya kullanımı son yıllarda artış göstermiştir. İşletmeler, sosyal medyayı çoğunlukla müşteri ilişkileri yönetimi, marka iletişimi ve ürün tanıtımı için kullanmaktadır. Ancak, sosyal medya analitiklerinin etkin kullanımı ve stratejik sosyal medya planlaması konularında hala gelişim alanları bulunmaktadır (Yadav ve Rahman, 2017: 1295).

Küresel ölçekte, büyük sanayi işletmelerinin sosyal medya kullanımı daha gelişmiş ve stratejik bir düzeydedir. Özellikle Kuzey Amerika ve Batı

Avrupa'daki işletmeler, sosyal medyayı müşteri geri bildirimini, ürün geliştirme, kriz yönetimi ve çalışan savunuculuğu (employee advocacy) gibi alanlarda etkin bir şekilde kullanmaktadır (Schivinski ve Dabrowski, 2016: 3).

Kurumsal işletmelerin sosyal medya kullanımını incelendiğinde, bazı önemli noktalar göze çarpmaktadır. Bunlardan biride, işletmelerin LinkedIn'i profesyonel ağ oluşturmak için yoğun kullanmaları ve bu platformu müşteri ilişkileri yönetimi odaklı stratejiler oluşturmak için tercih etmeleri ön plana çıkmaktadır. Ancak, bunun yanında işletmelerin sosyal medya analitiklerini daha etkin kullanması ve çalışan savunuculuğu programlarının daha yaygın olması gibi farklılıklar da bulunmaktadır (Salo, 2017: 115).

1.3. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar

Bu başlık altında etik davranışlar, kişisel etik davranışlar, etik dışı davranışlar, etik dışı davranış türleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranış türleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara ilişkin yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

1.3.1. Etik Davranışlar

Bir davranışın etik oluşu, hangi davranışın doğru ya da hangi davranışın yanlış olduğunu belirten ve bunun neticesinde kişileri neleri yapmaları ya da neleri yapmamaları hususunda yönlendiren bir davranış olarak belirtilebilir (Azizi, Amini ve Alipour, 2015: 5561). Etik davranış eski dönemlerden beri hep ilgi odağı olmuştur. Etik davranış, kurumların başarılarını kalıcı hale getirebilmek için sahip olmaları gereken bir davranıştır. Bundan dolayı etik davranış, kurumların uygulamalarında günden güne sürekli bir şekilde gelişim göstermiştir (Geeta, Pooja ve PN, 2016: 4). İş hayatında etik davranışlar kurumun faaliyetlerinin her alanını ilgilendirmektedir. Çünkü kişinin olduğu her ortamda etik davranışın olması gerektiğini söylemek mümkündür. Karar verme esnasında etik değerler önemli bir etkiye sahiptir (Erkutlu ve Yaralı, 2022: 30). Bir kişiyi işe almak veya birini korumak, ihaleler sonucunda karar vermek, bir şeyde fiyat artışı yapmak, amaçları belirlemek, bir şeye kaynak ayırmak, bireyleri disipline etmek ve sözleşmelerin sonuçlandırmak gibi faaliyetlerin hepsi etik karar vermenin konusu içerisine girmektedir (Kıral, 2015: 84).

1.3.2. Kişisel Etik Davranışlar

Kurum etiğinde araştırılacak en önemli hususlardan biri örgütlerde çalışan kişilerin kişisel etik davranışlarıdır. Kişilerin etik davranışlarının araştırılması, kurum etiğinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Özkalp ve Kırel, 2016: 506).

Kişisel etik, kişilerin hiçbir şeyin etkisinde kalmadan olayları sorgulaması, doğru ya da yanlış kavramlarının neler olduğunu saptanmasında “vicdanını” terazi olarak kullanabilmesidir. Kişisel etik, kişinin kendisi ile alakalı bir karara varırken, toplum içerisindeki diğer paydaşların ve kişilerin de kişisel menfaatlerini ön planda tutmasını içeren etik davranışlar bütünüdür. Etik kurumlar oluşturmanın ve iş etiği, meslek etiği veya kurum etiği meydana getirmenin yolu aslında kişisel etik davranışlara sahip olmaya bağlıdır. Kurum ve örgütlerde etiğin ortaya çıkmasında önemli katkılar yapan noktaların başında “örgütsel yapı” bulunmaktadır. Kişisel ahlak, kişinin davranışlarının temelini oluşturan ve bu davranışları şekillendiren değer yargıları hakkında kişinin sahip olduğu bilinçtir. Diğer bir ifade ile kişisel ahlak, bir tek kişinin hayat tecrübelerindeki normlar, değerler ve inançların toplamıdır (Özgener, 2016: 7). Kişisel ahlak ilkeleri dürüstlük, doğruluk, adalet, sadakat, başkalarına saygı göstermek ve sorumluluk biçiminde belirtilir (Aksoy, Erdil ve Ertürk, 2017: 4) ve bu ilkeler aşağıdaki gibi açıklanabilir:

1.3.2.1. Dürüstlük ve Doğruluk

Bu ilke kişinin sosyal hayatını ya da çalışma hayatını etkileyen en önemli ilkedir. Çalışma hayatında verilen emirleri yerine getirmek, karşılıklı güven ilişkisi içerisinde olmak oldukça önemlidir. Hile yapmak ya da yalan beyanda bulunmak doğrudan ya da dolaylı olarak kişinin kendisine çok büyük zararlar verebilir. Taraflar ortaya konulan sözleşmenin gereği, belirtilen koşullara uymakla yükümlüdürler. Kişiler açısından kârın maksimize edilmesi tek amaç olarak görülmemeli, uzun vadede kârın yükseltilmesi benimsenmelidir ve meşru bir dayanağa bağlanmalıdır. Çalışma hayatında tarafların karşılıklı sorumluluklarının farkında olması piyasalarda güven açısından oldukça önemlidir (Tiyek, Peker, 2006: 118).

1.3.2.2. Adalet

Adalet; güç potansiyellerini kontrol altında tutan tarafların, haksahiplerinin çalışma ve gayretini göz önünde bulundurarak kaynakları dağıtması, kişilerin aynı ortam içerisinde uyumlu bir şekilde yaşaması için kurum veya firmadaki yöneticilerin herkese adil bir şekilde davranması ve kuralların herkese eşit bir şekilde uygulanmasıdır. Çalışanların inanma ve inanılmama ile ilgili his ve duygularını açığa çıkaran çerçeveye adalet denilmektedir (İyigün, 2012: 50). İşgörenlerin kuruma kazandırdıklarına inandıkları olumlu katkıya karşı kurumdaki sağladıkları menfaatleri karşılaştırmaya temel oluşturacak karar ve uygulamaların “adalet” kavramı ile ne şekilde bağdaştığı önemlidir. Bu karar ve uygulamalar maddi menfaatler ile alakalı olabileceği gibi kurum çalışanlarının sosyal ihtiyaçlarına yönelik arzularının karşılanması şeklinde

de olabilir. Kararlara dahil olma, ödül, terfi ve cezalarla alakalı yaklaşımlarda tarafsız davranabilme gibi sosyal ihtiyaçlara ilişkin beklentilerine karşılık olarak üretebilmesi, işgörenlerin kurum ile ilişki kurmasına katkı sağlayabilecektir (Yeniçeri, Demirel ve Seçkin, 2009: 95-96).

1.3.2.3. Sorumluluk

Kişinin hem kendisine hem de içerisinde bulunduğu çevresine karşı yapması gereken davranışlar bütünüdür. Önceden belirlenmiş olan bir amacın belirtilen şartlar altında uygulanmasıdır. Üst kademelerine hesap vermeyi belirten “sorumlu olma” ve bir görevi yapmayı üstlenmeyi belirtmek için kullanılan “sorumluluk alma” şeklinde iki türü vardır (Tiyek, Peker, 2006: 118).

1.3.2.4. Sadakat

Sadakat, bağlılığın ilerleyen aşamasında ortaya çıkan, kişinin kendi menfaatlerinden ziyade ait olduğu kurumun ve örgütün menfaatlerini gözetmesini, arttırmasını ve bu menfaatleri bağlılığı kapsayan psikolojik ve davranışsal niyeti belirtmektedir. Sadakat, kurum ve örgütün genel başarısı için çokça zaman harcama ve gayret gösterme, kötü niyet göstermeme gibi kurum içerisinde takım olarak hareket etme ve koordinasyonu yükseltici davranış şeklidir. Firmalara bağlı çalışanlar, içerisinde buldukları ekip, takım veya topluluğu cesaretlendirirler ve korumaları altına alırlar (Uygur ve Koç, 2010: 80).

1.3.2.5. Başkalarına Saygı Göstermek

Kişinin diğer kişilerin haklarına, özel hayatlarına ve kişisel iradelerine karşı saygılı olması, anlayışlı, kibar, kişilerin kendi özel hayatlarıyla ilgili karar alabilmelerinde ihtiyaç duydukları bilgiyi temin etmede yardımcı olması, büyüklük taslamaması ve başka insanları küçük düşürecek hareketlerden kaçınması biçiminde açıklanabilir (Özkalp ve Kirel, 2016: 511).

1.3.3. Etik Dışı Davranışlar

Etik dışı davranış, kişisel inançlar ve toplum tarafından benimsenen sosyal kurallar açısından kötü ve yanlış olarak kabul edilen davranış türüdür. Diğer bir deyişle etik dışı davranış sonuçlarının kişilere zarar verdiği, halk tarafından ahlaki olarak kabul görmeyen ve bunun yanında yasal olmayan davranışlardır (Büte, 2011: 105).

Etik dışı davranış, toplumun bir arada ve düzen içerisinde olabilmesini sağlayan yasaların, düzenlemelerin ve kuralların ihlal edilmesi ile başka

insanlara karşı sonuçlar ortaya çıkaran ve halk tarafından usulsüz ya da ahlak dışı olarak nitelendirilen davranışları barındırmaktadır (Tonus ve Oruç, 2012: 151).

Etik dışı hareket ve davranışlar toplum ve diğer kişiler tarafından ne yasal olarak kabul edilmiş ne de sosyal olarak benimsenmiş davranışlar olarak tanımlanır. Bu tanımlamaya göre genel olarak bilinen etik olmayan davranışlar; dolandırıcılık, hırsızlık ve yalancılığın diğer biçimlerini barındıran, etik kurallarının göz ardı edildiği davranışlardır (Liu ve Qui, 2015: 151).

Etik dışı davranışlar; kişilerin ait olduğu örgüt ve kurumlara karşı yaptığı uygunsuz, sapkın, dürüst bir şekilde olmayan zarar verici hareket ve eylemler olarak belirtilmektedir. Bu arzulanmayan hareket ve davranışların ortaya çıkmasında, karakter ve kişilik özelliklerinin ve kurum içerisinde ortaya konan adaletsiz uygulamaların tetikleyici olduğu ifade edilebilir (Akyüz, Kesen ve Oğrak, 2016: 90).

Kurumlarda etik dışı hareket ve davranışların oluşmasında kişisel faktörler, karakter özellikleri, aile, eğitim, kültür, kitle iletişim araçları ve sosyal medya platformları oldukça etkilidir. İş etiğinin, bireysel etik davranışlarından farklı ya da ayrı olarak düşünülmesi mümkün değildir. Kişiler, belirli durumları etik dışı veya yanlış olarak algılayabilecekleri gibi, doğru olduğuna inandıkları ilkelere uygun bir şekilde davranmaya da dikkat edeceklerdir (Tonus ve Oruç, 2012: 152).

Bir toplumda etik davranışları şekillendiren etmenler, toplumun içerisinde bulunan diğer kurum ve kuruluşlara da etki edebilmektedir. Bundan dolayı, bir örgüt veya kurum kültürünün, içinde bulunduğu toplumdaki daha farklı olması beklenemez. Örnek vermek gerekirse, bir toplumda rüşvet, baskı kullanma veya tanıdığını kayırma gibi davranışlar yaygın bir şekilde görülürse, bu toplumlarda faaliyetlerini sürdüren firmaların da etik dışı davranışlara eğilim gösterebileceği söylenebilir (Tonus ve Oruç, 2012: 152).

Etik dışı davranışlar, kurumlar tarafından öncelikli olarak değerlendirilmesi gereken konulardan biridir. Ancak kurumların bu tarz sorunları kendi başlarına çözmeye çalışması etkili bir yaklaşım olmayabilir (Gökçe, 2000: 79). Etik dışı davranışlar, kişisel algılama sorunları ve toplumsal zedelenmenin bir neticesi olarak ortaya çıkmaktadır. Örgüt ve kurumların iyileşme amaçlı hareketleri, bataklık kurutmaya çalışmaktan ziyade sivrisineklerle mücadele etmek gibi yüzeysel bir çabadan ibaret olacaktır (Gül, 2006: 69).

Örgüt ve kurumlarda birçok farklı ahlaki ve etik sorunlar ve etik dışı hareketlerle karşılaşmak olasıdır. 1987 yılında yapılan bir çalışma neticesinde

ankete katılan kurumların %80 inden fazlası “çıkarc çatışması” ile “rüşveti” etik dışı davranışlardan en çok kullanılanı olarak belirtmişlerdir. Benzer bir çalışma 1999 yılında Türkiye’de, 160 üst düzey çalışanın katılımıyla uygulanmış ve çevre kirliliği, bilgiyi kaçırma ve rüşvetin Türkiye’de en yaygın olarak görülen etik dışı davranışlar olduğu kanısına varılmıştır (Gül, 2006: 69).

Günümüzde rüşvet, hırsızlık, yolsuzluk gibi davranışların artması sebebiyle iş etiği, doğru hareketlerin ortaya çıkması ve olgunlaştırılması için örgüt ve kurumlar bakımından çok önemli bir stratejik ana unsur haline gelmiştir. Etik dışı davranışlar kurumlara olumsuz bir şekilde etki edeceğinden, örgütlerin ve kurumların yaşam sürelerinin gitgide kısılmasına da sebep olabilmektedir. Etik dışı hareketler sergileyen kurumların sosyal itibarı zarar görebileceğinden, bu tür hareketleri olan firmaların ürünleri tüketiciler tarafından rağbet görmeyecektir. Ancak bundan daha da önemlisi, etik dışı hareketler sonucu itibarı zarar gören firmaların personelleri de bu durumdan olumsuz şekilde etkilenecektir. Çünkü itibarın zedelenmesine paralel olarak, mevcut stres seviyesi daha da artacak, memnuniyetleri ve motivasyonları azalan çalışanların iş performanslarına bağlı olarak da personel devir hızı artacaktır. Bunlara ilave olarak, firmaların sadece kâr potansiyellerini arttırmaya çalışarak personellerinin menfaatlerini görmezden gelmeleri de firma içerisinde oluşan etik dışı hareketlerin artmasına neden olacaktır. Ancak üst düzey yöneticilerin etik davranışlar içerisinde hareket etmeleri de personeli memnun edecektir. Çalışanlar yaptıkları ile söyledikleri tutarlı olan, doğru davranan, adaletli ve çevresine güven veren yöneticilerin belirlediği doğrultuda ilerlemeye gayret göstereceklerdir (Doğan ve Karataş, 2011: 10).

Kurumların etik dışı davranışlardan kendisini koruyabilmek için şu noktalara dikkat etmesi gerekmektedir (Tutar, 2010: 17);

- Etik davranış prensiplerinin tüm çalışanlar tarafından kabul edilmesi,
- Etik davranış standartlarının benimsenmesi ve günlük hayatta etik prensiplerinin aşılması,
- Yasa dışı davranışları ya da etik dışı faaliyetleri engelleyici örgütsel mekanizmaların oluşturulması,
- Etik dışı hareketlerde bulunanlara dair ortak bir akılla oluşturulan caydırıcı örgütsel ve toplumsal yaptırım cezaları belirlenmesi,
- Kuruma karşı sadakatin, kurumun veya kurumdaki yöneticinin etik olmayan davranışlarını görmezlikten gelme anlamına gelmeyeceğine dair bilincin iş hayatında benimsetilmesi.

Yukarıda belirtilen noktaları göz önünde bulunduran firma ve işletmeler etik dışı davranışların oluşmasından kendilerini koruyarak, işletmelerini etik açıdan daha etkili hale getirebilmektedirler.

1.3.4. Etik Dışı Davranış Türleri

Etik dışı davranış ve hareketler hem kişisel hem de kurumsal sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Etik dışı davranışlarla ilgili araştırma ve çalışmalar incelendiğinde genel anlamda bu tarz davranışların iki farklı temelinin olduğu belirtilmektedir (Gül, 2006: 69).

1.3.4.1. Sosyo-Kültürel ve Ekonomik Kaynaklı Davranışlar

Etik dışı davranış, bireylerin içerisinde yetiştiği çevrenin sosyal ve kültürel çeşitliliğinden kaynaklanabilmekte ya da o çevrenin ekonomik etkilerinden kaynaklanabilmektedir. Fakat sosyo-kültürel yapıda olanlar ekonomik yapıda olanlardan daha net ve kesin bir şekilde hissedilebilmektedir (Gökçe, 2000: 80). Sosyo-kültürel ve ekonomik temelli etik dışı davranışlar şu şekilde belirtilebilir:

1.3.4.1.1. Ayrımcılık

Ayrımcılık, önyargı ile ortaya çıkan bir hareket ve davranış şekli veya faaliyetleri belirtmek için kullanılan bir kavramdır. Diğer bir ifade ile belli bir sınıf bireyin haklarını gözetip, o kişilere mevcut imkânlardan daha fazla yararlanma şansı verirken, diğer gruptaki kişilere de zarar verecek davranışlarda bulunmaktır (Gül, 2006: 69).

1.3.4.1.2. Kayırma

Kayırma, akrabalık ilişkileri gibi etkileme araçlarını kullanarak, formal veya biçimsel ölçütler ve birtakım prosedürlerin hoşgörülük, duygu yüklü ve zorlayıcı bağımlılıkların da etki etmesi ile kişilere hak etmediği kazançları veya çıkarları temin etme veya hak etmediği statüye getirme davranışdır (Büte, 2011: 106-107).

1.3.4.1.3. Yolsuzluk

Yolsuzlukta dikkat edilmesi gereken ana nokta kişilerin bireysel çıkar elde etme çabalarıdır. Diğer bir deyişle yolsuzluk, birtakım çıkarlar sağlayabilmek için mevcut yetkilerin istenilenin dışında kullanılması olarak belirtilmektedir. Kişilerin maddi ve manevi bireysel ya da politik gelir elde etme, kişiye özel çıkarlardan dolayı kural ve mevcut yönetmeliklerin ihlal edilmesi, yapılması gereken ya da gerekmeyen işlemlerin yapılma hızının arttırılıp azaltılması yolsuzluk sebeplerinden bazılarıdır (Gül, 2006: 69).

1.3.4.1.4. Sömürü (İstismar)

İstismar, kişinin ya da nesnelerin haksız bir şekilde kullanımı olup, rant sağlama niyeti ile yapılan hareketleri içerir. Sömürü, kişilerin diğer kişileri kendi çıkarları ve hedefleri doğrultusunda bir araç olarak kullanması ve kaynakların adil olmayan yollarla elde edilmesini ifade eder (Büte, 2011: 107).

1.3.4.1.5. Rüşvet

Rüşvet kavramı, devlette çalışan personellerin devlete ait mal ve hizmetlerin arz edilmesinde görev ve yetkilerini kötüye kullanarak, ilgili kişi veya kuruluşlara farklı muamelede bulunmak ile haksız kazanç veya diğer biçimlerde maddi çıkar elde etmeyi ifade eder (Çoban, 1999: 180). Rüşvet kavramında, taraflar arasında karşılıklı bir etkileşimden bahsedilebilir. Bir tarafta devlette çalışan görevlilerin elde ettikleri haksız kazanç dayalı maddi menfaatler söz konusuysen, diğer yanda kazancın elde edildiği kişi ya da gruplara ayrıcalıklı davranılarak menfaat ve kazanç elde etme olayı söz konusu olmaktadır (Gül, 2006: 69).

1.3.4.1.6. Engelleyici Olma ve Yanlış Yönlendirme

Engelleyici olma; uygulanacak doğru hareketlerin önünü kesmeye çalışırken, yanlış yönlendirme; bilgi belge ve verilerin yanlış ya da eksik gösterilmesi ile alakalı bir kavramdır. Bu tarz hareketler genellikle güce sahip olma arzusundan (Gül, 2006: 70) ve “her şeyin en iyisini ben yaparım” düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Diğer bir ifade ile bu tür hareketlerin arka planında karşılıklı güvensizlik yatmaktadır (Papatya, 1997: 134).

1.3.4.1.7. Zimmet

Bir devlet çalışanının maddi değere sahip kamuya ait bir kaynağı, kişisel istek ve arzuları için kullanması ya da harcamasıdır. Zimmetin rüşvetten ayrılan farkı, değişim olanağının bulunmaması, karşılıklı menfaatlerin söz konusu olmamasıdır (Büte, 2011: 109).

1.3.4.1.8. Görev Yetkilerini Kötüye Kullanma

Görevi kötüye kullanma bir yandan ayrıcalıkların sağladığı, diğer yandan çıkar peşinde koşma davranışlarının oluşturduğu bir netice olarak açıklanabilir. Görev yetkilerini kötüye kullanmada hem bir kesimin mağdur edilmesi hem de kanunların ve yasaların çiğnenmesi söz konusudur (Gökçe, 2000: 83-84). Görevin sorumluluklarını uygularken ihmal davranışı ortaya koyma ve geciktirme eyleminde bulunarak kişilerin, toplulukların ve kurumların mağdur edilmesine veya kamu zararına sebep olan durumlardır.

Etik dışı davranışlar, makroekonomik krizler, piyasalardaki regülasyonların yetersiz olması, üst yönetimin davranışları, devlet otoritesinin etkin ve etkili olmaması, gelirdeki adaletsiz dağılım, toplumsal kimliğin etik dışı hareketleri kabullenmesi, iş etiği eğitimleri ve eğitimlerin uygulamasındaki yetersizlikten kaynaklanmaktadır.

1.3.4.2. Psikolojik Türler

Çevremizdeki bütün hareket ve eylemler, artısıyla ve eksisiyle en az toplumsal olgular kadar bireysel kaynaklı nitelik taşırlar. Öfke, korku, neşe, stres vb. birçok farklı davranış kişilerde değişik tepki ve hareket tarzlarının oluşmasına sebep olmaktadır. Bu tarz hareketler yapılan araştırmalarda psikolojik faktörler olarak değerlendirilmektedir (Gül, 2006: 70). Bunlar;

1.3.4.2.1. Yıldırma

Yıldırma kavramı tepe yönetimde görevde bulunan yöneticilerin, eşit veya alt statüde görev yapanlara devamlı ve sistematik bir şekilde uyguladıkları aşağılama, tehdit etme ve sindirme gibi hareketler olarak belirtilir (Altınöz vd., 2010: 65).

1.3.4.2.2. Bencillik

Kişinin, toplumdaki diğer bireylerin faydasını düşünmeden, bazı zamanlar onlara zarar vererek, davranışlarını sadece bireysel arzularını karşılayacak, kendisine çıkar oluşturacak şekilde ortaya koymasıdır. Bencil bir kişi, sadece kendisini düşünmekte ve etraftaki her şeyin sadece kendisine ait olmasını istemektedir. Bencil kişi, dünyayı bir çıkar aracı olarak görür ve etrafındaki bireylerin kişilik haklarına ve değerlerine saygısız bir şekilde davranır (Ergün, 2009: 157). Bencillik iş hayatında etik dışı hareketler arasında en yaygın olanlarından biridir.

1.3.4.2.3. Bedensel-Cinsel Taciz

Kurumlarda kadın veya erkek personellerin gururuna zarar verecek şekilde, arzu edilmeyen cinsel nitelikli hareketler anlamına gelen cinsel taciz, kişiler nezdinde istenmeyen fiziki, sözlü veya sözlü olmayan davranış şekilleridir. Cinsel tacizin oluşmasında geleneksel toplum, yapıcı ve istismarcı yönetim anlayışı şekli oldukça etkilidir. Bununla beraber bir takım kişilik zaafalarının da cinsel taciz ile neticelendiği de görülmektedir (Ergün, 2009: 156).

1.3.4.2.4. Dedikodu

Dedikodu, genellikle ortam içerisinde bulunmayan kişilerin negatif yönleri ve olumsuzlukları hakkında konuşulması olarak bilinmektedir. Bu

etik davranış çalışma ortamındaki en yaygın hareketlerden biridir (Leblebici, Yıldız ve Karasoy, 2009: 563). İş hayatında kişiler kendi başarısızlıklarını, güçsüzlüklerini, diğer bireylerin arkasından konuşarak ve hareketlerine, kendi düşüncelerine göre fazladan yorumlar ilave ederek gündemden silebilmektedirler. Bu koşulda dedikodu olarak ifade edilen ve genelde kişisel anlamda taraflı olan yorumları içerisinde barındıran yanlış bir iletişim tarzı ortaya çıkmaktadır. Bu durum özellikle kurumlarda geniş çapta zaman ve enerji kayıplarına sebep olduğu gibi birey ilişkilerini de strese sokmakta, ilişkilerin bozulmasına neden olmakta ve kişilerin karşılıklı saygı ve sevgi duygularını azaltmaktadır (Demirtaş, 2013: 140).

1.3.4.2.5. Hakaret ve Küfür

Şiddet ve baskının fiziksel ögelerine karşılık küfür ve hakaret daha çok sözlü ve somut olmayan bir hareketi kapsar. Hakaret ve küfür topluluk içerisinde kişileri aşağılamak, kariyerini zora sokmak amacı ile karşı tarafta oluşan psikolojik anlamda bir zarar verme biçimidir. Diğer yandan bu tarz davranışlarla, bireyler güçlerini ve üstünlüklerini kanıtladıkları düşüncesine varırlar. Böylece karşı tarafı küçük düşürürken kendilerinin de bir statüye ulaştıklarını düşünürler. Bu tarz hareketler aslında acizliğin bir göstergesidir (Gökçe, 2000: 89).

1.3.4.2.6. Kötü Alışkanlıklar

Alışkanlık, benzer koşullar içerisinde oluşturulan, bir düzen içerisinde tekrarlanarak bir kalıp haline getirilen ve benzer koşullarda tepkisel olarak aynı davranışın gerçekleştirilmesi, bilinçli olarak uzak durulmayan veya duygu ve davranış şekillerinin biçimlendiği, ana düşünce şeklinin katkısının hiç olmadığı kalıplaşmış tutumlardır (Orhan, 2017: 304). Kötü alışkanlıklar denilince akıllara gelen, kişinin ve buna bağlı olarak kurumun geleceğine etki eden alkol, uyuşturucu, hırsızlık, yalan söylemek, sigara gibi konular gelir. Bu tarz alışkanlıkların büyük bir kısmı yanlış olarak yönlendirme yaptığından ve öte yandan bireylerin sağlık durumunu bozduğu nedeniyle toplum tarafından kabul görmemektedir. Kurumsal anlamda ise, belirli bir zaman aralığında yapılması gereken işleri aksatması ve doğru karar alabilmeyi etkilemesi sebebiyle, etik dışı davranışlar olarak görülmektedir. Aynı zamanda kişilerin bilincini yitirmesine neden olduğu için birçok etik dışı davranışa da ortam hazırlamaktadır (Gökçe, 2000: 91).

1.3.4.2.7. Dogmatik Tutum

Dogmatizm, herhangi bir düşüncenin, önerme veya inancı, hiçbir şekilde tartışmaya açmadan ya da eleştiriye mahal vermeden kişisel bakış açısına,

duygulara, dinsel sapmalara dayanmak şeklinde bir şeyi kabullenme veya ona bağlanma eğilimleridir. Bu tarz eğilimlerde mantıksal kanıt aranmadan bir şeye olduğu gibi körü körüne inanma ve bağlanma söz konusudur. Bu gruptaki etik dışı davranış ve hareketlerin kaynakları, otoriter kişilik, makyavelist kişilik, dışsal kontrol odağı, otokontrolden yoksun olma ve bireyin içerisinde bulunduğu psikolojik durumlar gibi faktörler olabilir (Gündoğan, 2000).

1.3.5. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranış Türleri

Teknolojinin günden güne gelişmesi ve ilerlemesi, rekabet şartlarının değişerek artması, çalışanların işlerini kaybetme endişesi ile şirket sahipleri ve yöneticilerden beklenen kâr ve iş performansı baskısı gibi sebeplerle iş hayatında etik olmayan hareket ve davranışlar her geçen gün daha da artmaktadır. Bu etik olmayan davranışlardan sadece örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar aşağıda açıklanacaktır.

1.3.5.1. Makyavelizm

Makyavelizm bir İtalyan politikacı olan Niccolo Machiavelli'nin "De Principatibus – Prenslükler Hakkında" İsimli yazmış olduğu kitabının içerisindeki fikirler üzerine inşa edilen bir yaklaşımdır. Machiavelli, yazdığı kitabında ana fikir olarak "amaca ulaşabilmek için her yolun mübah olduğu" fikrini kaleme almıştır. Benzer şekilde Teven (2007), Niccolo Machiavelli'nin "The Prince and The Discourses" başlığı altında bütünleştirilen yazı ve fikirleri ile filizlenmiş olan makyavelizmin, Christie ve Geis (1970)'in araştırmalarıyla yeni vizyonlar kazandığını belirtmektedir (Demirtaş ve Biçkes, 2014: 101).

O'Connor ve Athota (2013) makyavelizmi tanımlarken, kişisel kazanım ve menfaatleri bütün her şeyin üstünde tutma, amaçlara ulaşabilmek için diğer kişileri sömürme ve yönlendirici duygusal davranışlarla tanımlanan bir karakteristik kişilik özelliği olarak belirtmektedirler. Robbins (1998) ise makyavelizmi, kişilerin pragmatik olma, duygusal olarak araya belirli bir uzaklık koyabilme ve elde edilebilecek sonuçlara giden yolların mübah olduğuna inanma seviyesi olarak açıklanmaktadır. Makyavelist kişiler; şüpheli, soğuk karakterli, baskıcı, ahlaki değerlerden uzak kişiler olarak tanımlanmakta ve geleceğe yönelik uzun vadeli planlama yapabilen ve toplum içerisinde var olan rekabete karşı güç elde etmeye odaklanmış kişilerdir. Bu açıklamalara bağlı olarak makyavelist kişilerin, hedefe yönelik rekabetçi planlamalar geliştirirken yüksek derecede başarılı olduklarını belirtmek mümkündür (Demirtaş ve Biçkes, 2014: 102).

1.3.5.2. *İşe Tutkunluk*

Kahn (1990), işe tutkunluk olgusunu psikolojik koşullar teorisi ile ilk olarak ortaya koyan, kavramsal bir çerçeveye uyarlayan ve somut olarak araştıran kişidir. Kahn (1990) teorisini, kişilerin kendilerine teslim edilen rollerine olan bağlılığı ve rollerden kopmaları düşüncesine odaklanan Goffman'ın rol teorisine dayandırır. Teoriye göre, kişiler anlık olarak rollerine bağlanırlar ya da rollerinden kaçarlara. Birey ile rolleri arasında bir bütünlüğü kapsayan hareketler, rolü kabul etmeyi veya kabullenmeyi belirtirken, kişi ile üzerlerine düşen rolleri arasında bir uzaklığın olduğunu belirten hareket ve davranışlar, karakterlerinden uzaklığı veya rolden ayrı kalmayı ifade eder (Başoda, 2017: 74).

İşe adanma, işe bağlanma, işe kapılma gibi kavramlarla da belirtilen işe tutkunluk, çalışanların işlerine karşı duydukları tutku ve bağlılıkla alakalı devamlılık arz eden bir olgudur. Matherne ve Litchfield (2012) Amerika Birleşik Devletleri'nde duygusal bağlılık ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi araştırmışlardır. Bununla beraber Kong (2016) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanlara iş tutkunluğunun ve bilgece farkındalığın bir ortak fonksiyonu olarak özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik davranışların ilişkisini incelemiştir. İşe tutkunluk, somut olarak işlerin başında bulunan işgörenlerin duygusal enerjilerini de işe vermelerini, bünyelerini iş hayatındaki rollerine kaptırmaları olarak belirtilmektedir. Bir diğer açıdan bakıldığında işe tutkunluk, çalışanın kendisini iş ile bağdaştırmasına yönelik tutumunu açıklamaktadır. İşe tutkunluk işletmenin hedefine ulaşması açısından yararlı ve olumlu bir davranıştır, fakat çalışanlar veya üst yönetimdekiler açısından psikolojik ve sosyal sorunları da beraberinde getirmektedir. İşgörenin işe tutkunluk sebebiyle çalışma saatleri dışında bile işi devam ettirmesi ailevi açıdan hayatını negatif yönde etkileyebilir. Bununla beraber çalışmanın işe aşırı duygusal bağlanma sebebiyle işveren tarafından suistimal edilmesi halidir (İnce, 2016: 652).

1.3.5.3. *Çalışanların veya Yöneticilerin Örgütü Korumak Amacıyla Belgeleri Yok Etmesi*

İşgörenlerin veya tepe yönetimin işletme veya firmanın imajının zedelenmesini engellemek, tüketici ve müşterilerin kaçmasına engel olmak gibi nedenlerle suç teşkil eden doküman ve belgeleri yok etmesi, her ne kadar işletmenin kârına gibi gözükse de gerçek anlamda suçtur ve etik dışı bir davranıştır. Bu bağlamda bir dokümanın ortadan kaldırılması, saklanması veya üzerindeki bilgilerde değişiklik yapılması Türk Ceza Kanunu'nda (md.207) suç sayılmaktadır.

İşgören ya da üst kademe bu davranışı işletmeye fayda sağlamak niyeti ile yapmış olsa dahi bu durumun dışarıdaki toplum tarafından duyulması halinde firma daha çok olumsuzluğa sürüklenebilir, imajı zarar görür ve mevcut müşterilerini de kaybedebilir. Özetle bu şekildeki bir davranış dışarıdan bakıldığında işletme veya firmanın yararına da gözükse gerçek anlamda işletmeyi olumsuz şekilde etkileyen bir davranıştır.

1.3.5.4. Örgütün İmajını Korumaya Yönelik Olarak Müşterilere Yalan veya Yanlış Bilgi Verme ve Bilgileri Manipüle Etme

Firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri için sahip oldukları müşterileri memnun etmeleri, onların talep, arzu ve isteklerini karşılayacak mamul ve hizmetler sunması büyük önem arz etmektedir. Çünkü içerisinde bulunduğumuz zaman bilgi ve teknoloji zamanıdır ve tüketiciler artık bilinçli hale gelmişlerdir. Rekabet koşullarının arttığı bir çağda tüketicilerin rakip işletmelere geçmelerini engellemek için onlara karşı dürüst ve açık olunmalıdır. Aksi halde, aldatıldığını düşünen ve doğru bilgi verilmeyen bir tüketici, ihtiyaçlarını gideren başka bir işletme bulabilir ve ihtiyaçlarını o işletmeden sağlayabilir. Bundan dolayı, firma ve ürünleri hakkında tüketicilere düzgün, açık ve doğru bilgiler verilmeli ve onlardan doğrular gizlenmemelidir.

Bazı zamanlarda tüketicilere doğruyu söylememe sonucu oluşan önemli ve büyük faydalar, doğruyu söylemenin maliyetlerinden fazlaysa, yalan söyleme ve doğru bilgi vermeme firma açısından etik bir davranıştır. Fakat doğruyu söylememenin zamanla tüketiciler üzerinde oluşturacağı etkileri öngörebilmek her zaman mümkün olmamaktadır. Çünkü tüketiciye doğruyu söylememenin, yalan ve yanlış bilgi aktarmanın sonuçları, gelecekte düşük müşteri tatmini, güvensizlik, müşteri sadakatinin ve pazar payının kaybedilmesi olarak ortaya çıkabilmektedir. İşgörenler ve üst yönetimdekiler, firmanın itibarını korumak için bazı zamanlar gerçekleri saklayabilirler veya verileri ve bilgileri manipüle edebilirler. Manipüle etmek, bilgilerin farklı şekilde yönlendirilmesi, dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bir firma veya mamulleri hakkında negatif bir bilgi toplumdaki gizlenebilir veya olduğundan farklı bir şekilde gösterilebilir. Bütün bu çabalar firmanın dış çevresinde ortaya çıkan oluşturduğu statüsünü tehlikeye atmamak, firmanın namını muhafaza etmek için yapılabilir. Bu tür davranışlar firmalar ve kurumlar açısından problem oluşturmaktadır çünkü doğruların ortaya çıkması halinde bu durumun neticelerinin daha da problem olması kaçınılmazdır. Toplum etik ve ahlaki hareket etmeyen bir firma veya kurumun hayatını sürdürmesine müsaade etmeyecektir (Bayram, 2010: 17).

1.3.5.5. Doğruları Paydaşlardan Saklamak

İçinde bulunduğumuz zaman diliminde firmalar, toplumu ilgilendiren birçok kesimle etkileşimdedir ve firmaların kazanımları, bu kesimlerle aralarında gerçekleşen etkileşimin doğru yönlendirilip yönetilmesiyle orantılıdır. Literatürde bu kavramı ifade eden olguya paydaşlar adı verilmektedir. Paydaş, toplum içerisinde kurumların ve firmaların etkileşim içerisinde olduğu, firmanın hareket ve faaliyetlerinden etkilenen, aynı zamanda hareket ve davranışlarıyla firmayı etkileyen tüm toplumsal taraflar, tüketiciler, tedarik zinciri içerisinde olanlar, rakip işletmeler, işgörenler ve şirket hissedarlarıdır. Bir firma ile paydaşları arasındaki bağlantı ve etkileşimi tıpkı bir ağacın büyüüp gelişebilmesi için lazım olan ortam ve koşullara ve ilişkilere benzetmek mümkündür (Aktan ve Börü, 2007: 9-11).

Dünya geneline bakıldığında birçok yerde paydaşların bilgi edinme hakkı olduğundan firmaların kar ve zarar hesabı, gelir-gider bilançoları, yıllık işleyiş raporları, kazanılan gelirin nasıl paylaşılacağı, ürünlerinin kullanımı, garanti kapsamı ve içeriği hakkında bilgi edinme hakları mevcuttur ve kuşku gördükleri noktalarda iç denetimcilerin veya bağımsız denetimcilerin dikkatlerini çekmek için detaylı bilgi talep etmeleri yasal bir zorunluluktur (Özgener, 2004: 200). Aksi halde paydaşlar açısından güven zedelenmesine maruz kalan şirketler itibar kaybı olduğu kadar maddi problemlerle de karşılaşabilirler.

1.3.5.6. Yetersiz ve Kabiliyeti Olmayan İşgören adına Bir Kuruma Olumlu Referansta Bulunmak

İşgörenler, firmaların faaliyetlerini devam ettirmek için olmazsa olmaz olan şartlardan biridir. Firmaların hayatını devam ettirebilmesi işgörenler sayesinde olmaktadır. İşleri uygulayan işgörenlerin, çalıştığı iş ile alakalı gerekli bilgi ve deneyime haiz olması, verimliliği yükseltmek için önemlidir. Kabiliyetsiz bir işgören işyerindeki faaliyetlerin duraksamasına neden olabilir hatta yanlış ve problemlili ürün ortaya çıkabilir. Bu şekildeki işgörene sahip firmalar ve kurumların mevcut verimliliği azalabilir, buna bağlı olarak kârlılıkları azalabilir. Firmalar açısından verimlilik ve kârlılık çok önem arz eden olgulardır. Bundan dolayı firmalar işgören adayı ararken kabiliyetli ve bilgili kişileri seçmektedirler. Bazen firmalar işgören adaylarını referanslı tanyanlar aracılığıyla da bulabilmektedirler. Yetersiz ve kabiliyeti olmayan bir işgören adına iyi ve olumlu bir referansta bulunmak kendi kurumunun faydasına dahi olsa genel manada etik bir davranış değildir (Mammadova, 2022: 34).

1.3.5.7. İşgörenlere Doğru Olmayan Bilgi Vermek

Kurumların işlerine etki eden faktörlerden biri de işgörenlerdir. İşgörenler firma ve kurumların iç müşterileridir. İşlerin devamlı bir şekilde sürmesini dileyen firma ve kurumlar, dış müşterilerinden daha önce iç müşterilerinin memnuniyetini sağlamalıdır ki piyasada hayatta kalabilsinler. Faaliyetlerin düzenli ve süregelen bir şekilde devam edebilmesi için işgörenlere gerekli talimatlar verilmeli ve iyi bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Kandırıldığını düşünen işgörenlerin moral ve motivasyonları verimliliklerine etki edebilir. Bu da firmanın ilerleyişine olumsuz etki oluşturabilmektedir. Çünkü kendisine doğru bilgi aktarılmadığını düşünen bir işgören kendini değersiz ve ortamdaki dışlanmış hissedebilir. Kendini firmaya ait hissetmeyen bir işgören belli bir süre sonra işten çıkmayı bile düşünebilir (Vardi, 2001: 327).

1.3.6. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Öncülleri

Yapılan literatür taramasında örgüt yanlısı etik olmayan davranışların öncülleri; iş güvencesizliği, işe gömülmüşlük, örgütsel özdeşleşme, bilgece farkındalık, ahlaki çözünme, örgütsel adalet, yöneticiyle özdeşleşme ve psikolojik sahiplenme olarak tespit edilmiş olup bu öncüller aşağıda açıklanmıştır.

1.3.6.1. İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği ile ilgili yapılan ilk araştırmalar, 1980'li yıllara rastlamaktadır. Bu zamanlarda Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere dünya genelindeki birçok farklı ülkede birçok şirket ve işletmenin kapanması, şirketlerin yeniden toparlanmaları ve geçici iş akitlerindeki yükselme gibi ekonomik sistemdeki değişimler, iş güvencesizliğinin ilerlemesinde önemli bir noktaya sahiptirler (Dursun ve Bayram, 2013: 23).

İş güvencesi ile alakalı olarak yapılan çalışmalara bakıldığında birçok farklı tanımlamanın yapıldığı görülmüştür. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesizliğini, bireylerin tehdit altındaki işini devam ettirebilmelerini sağlamadaki zayıflık durumu olarak nitelendirirken, Jacobson ve Hartley (1991), ümit edilen iş güvencesi düzeyi ile var olan iş güvencesi arasındaki fark olarak belirtilmektedir. Sverke ve Hellgren (2002), iş güvencesizliğini, öznel olarak tanımlanan iş kaybı olasılığı olarak belirtilirken, Naswall ve De Witte (2003), bireyin işinin devamlılığına ilişkin belirsizlik duyguları olarak ifade etmektedir (Dereli, 2012: 239).

İş güvencesizliği kavramı, akut ve kronik olmak üzere iki ana kategoride incelenir. Örneğin, bir çalışan, yakın gelecekte işten çıkarılacağına dair

belirli şüpheler taşıyorsa, bu durum akut iş güvencesizliği olarak tanımlanır. Bununla birlikte, çalışanın performansı iyi olsa bile işverenin istihdam garantisi vermediği ve sektörde işten çıkarma eğiliminin bulunduğu durumlarda, kronik iş güvencesizliği söz konusu olabilir. Bu tür belirsizlikler, çalışanların iş güvencesiyle ilgili endişelerini artırabilir ve iş ortamındaki istikrarı etkileyebilir. İş güvencesizliğinin en çok rastlandığı kesim ikincil iş gücünü oluşturan yarı zamanlı işgörenler, geçici statüdeki işgörenler ve mevsimlik işçiler gibi devamlı bir iş sözleşmesine sahip olmayan işgörenlerdir. İş güvencesizliği altındaki ikinci kesim ise, tecrübe ve teknik deneyim gerektiren iş kollarında belli bir süre çalışanlar, tele çalışanlar gibi yaptığı işi farklı bir kurumda yapan işgörenlerden oluşmaktadır. Üçüncü grupta ise girdiği işe yeni başlayan ve deneme süresinde olanlar bulunmaktadır (Çakır, 2007: 118).

Yapılan literatür taramasında iş güvencesizliği ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen araştırmaya rastlanılamamıştır. Ancak iş güvencesizliğinin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı ifade edilebilir.

1.3.6.2. İşe Gömülmürlük

İşe gömülmürlük, kişinin örgütte devam etme ya da örgütten ayrılma kararı vermesini belirleyen etkilerin birleşimini yansıtmaktadır. İşe gömülmürlük, işgörenin mevcut işiyle ve içinde bulunduğu kurum veya örgütte entegre olma seviyesini belirtmekle beraber kurumda devam etme sebebini de ifade eden bir kavram olmaktadır. İşe gömülmürlük kavramını literatüre kazandıran Mitchell (2010) ve arkadaşlarına göre işe gömülmürlüğün uyum, bağ ve fedakârlık olarak üç farklı boyutu vardır. Uyum, çalışanların kabiliyetlerinin, arzularının ve ilgi alanlarının örgütsel hedeflerle entegre olmasını belirtirken, Bağ, işgörenin örgütsel çevre içerisinde diğer kişilerle ve işlerle ilişki kurma derecesini belirtir. Bunun yanında bir diğer boyut olan fedakârlık boyutu ise, çalışanın örgüt ya da kurumdan ayrılması durumunda maddi ve manevi çıkarım ve durumları belirtir (Mitchell vd., 2010: 760).

İşe gömülmürlük derecesinin yüksek olduğu kurum ve işletmelerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışların artış gösterme eğilimi oluşmaktadır. Yapılan literatür taramasında işe gömülmürlük ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen araştırmaya rastlanılamamıştır. İşgörenlerin çalıştıkları işlerini bırakmalarını engelleyen şeyler ise örgüt ve topluma karşı olan bağ ve uyumlarıdır. Bu sebepten ötürü çalışanın ve ailesinin menfaatlerinden vazgeçmesi gibi durumlar oluşabilir. Bunun yanında çalışanlarda işe gömülmürlük durumunun baskın

olması halinde, devamlı bir şekilde her ortam ve koşulda tepe yönetimdeki yöneticileri destekleyici bir tutum içerisinde olmalarına sebep olmaktadır. Bu durum çalışanların kendileri ve aynı işyerinde çalışan diğer işgörenler için problem oluşturabilmektedir (Kanten, Kanten ve Dündar, 2016: 69).

1.3.6.3. Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme, bireyin kendisini diğer bir birey veya toplumla bütünleştirilmesi ve aynılaştırması, bireyde veya toplumda süregelen farklılaşmaları aynı şekilde kendisinde ortaya çıkan farklılaşmalar olarak hissetmesidir. Umpruss, Bingham ve Mitchell (2010) örgütsel özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında olan etkileşimi ve ilişkiyi araştırmıştır. Örgütsel özdeşleşme, bu anlamda, işgörenin kendisini içinde bulunduğu kurum ile bütünleştirilmesi, Firmanın başarı veya başarısızlığını kendisinin başarı veya başarısızlığı olarak kabul etmesidir (Koçel, 2015: 534).

Sosyal özdeşleşme bir kesime ya da bir gruba ait olma olgusudur. Sosyal özdeşleşmenin açıklamasından yola çıkarak, örgütsel özdeşleşme için bir örgüt ile iç içe geçme olarak belirtilebilir. Bir bireyin ya da işgörenin örgütsel özdeşleşme derecesi onun benliğinin örgüt üyeliğine ne kadar bağlı olduğunu ifade eder (Karabey ve İşcan, 2007: 232). Örgütsel özdeşleşme üç farklı bölümden oluşmaktadır: bunlardan birincisi, çalışanların örgütün hedeflerine ve değerlerine yüksek derecede inanması ve bunları sıkı sıkıya kabulleniyor olmasıdır. İkincisi ise, kişinin rolünü isteyerek devam ettirmesi, üçüncüsü ise işgörenlerin örgüt içinde kalmayı sürdürmek istiyor olmasıdır. Örgüt ile özdeşleşen işgörenlerin içinde buldukları örgütü dış etkenlerden korumak için örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar içerisine girme ihtimali daha yüksektir. Örneğin, bu işgörenler statükocu tepe yönetimdekiler ile beraber örgütsel değişime direnme eğilimi içinde olabilirler (Şantaş, vd., 2016: 873).

1.3.6.4. Bilgece Farkındalık

Bilgece farkındalık (Mindfulness), kabul etmeye hazır olmak yani gerçekleşen durumlarla alakalı olumlu ya da olumsuz koşulları aynen olduğu gibi kabullenmek ve bu durumun farkında olmak anlamına gelmektedir. Burada kişinin hissettiği duygu ve düşüncelerini herhangi bir şekilde önyargıya düşmeden, kesin bir şekilde yargılamadan ve anlayışlı bir biçimde idrak etmesi büyük önem arz etmektedir (Şahin ve Karacaoğlan, 2016: 425-426).

Bu durum içerisinde olan işgörenlerin başlarından geçen olumsuz durumlara boyun eğmek yerine bu durumu idrak edip anlamaya çaba sarfetmeli ve başka bir görüş açısıyla tekrar gözden geçirip değerlendirmelidir. Bilgece farkındalığı düşük olan kişiler, kısa vadede örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar gösterdiklerinden dolayı, uzun vadede kişisel açıdan maddi, sosyal ve psikolojik etkileri yüksek olmaktadır (Şahin ve Karacaoğlan, 2016: 426).

1.3.6.5. Ahlaki Çözülme

Ahlaki çözülme literatürde, kurum ve örgütlerde arzu edilmeyen veya istenmeyen davranışların nedenlerinin açığa kavuşturulmasında çok önemli bir değişken olarak belirtilmektedir. Ahlaki çözülme kişilerin ahlaki haklılaştırma, görev sorumluluğunun yer değiştirmesi, görev sorumluluğunun genişlemesi, neticeleri saptırma veya göz ardı etme, avantajlı karşılaştırma, suç atma gibi belirleyici davranışlarla ahlaki standartlarından uzaklaşmasıdır (Gülmez, 2016: 833-834). Diğer bir ifade şekliyle, ahlaki çözülme, kişilerin yaptıkları yanlış hareket ve davranışların yanlış olduğunu idrak etmelerine rağmen, bu hareket ve davranışları kendi zihinlerinde belli bir mantık algısı içerisinde otururarak, hayatlarını devam ettirme eğilimleri olarak belirtilmektedir. Çalışanlar, uyguladıkları örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar veya yanlış ve zararlı davranışlar olduğunu bile bile herhangi bir tepki mekanizması ya da diğer mazeretlerle devam ettirmektedirler. Bu biçimde kişiler özdenetimden mahrum oldukları için psikolojik stresten kurtulmakta ve bu süreç ahlaki çözülmenin temelini başlatmaktadır (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016: 79).

İşgörenlerin kendi iç denetim mekanizmalarının pasif hale getirerek ahlaki çözülme davranışı sergilenmesinin arka planında bilişsel olarak dört ana temel bulunmaktadır: a) ahlaki çözülme neticesinde işgören ve bireylerin uğruna diyebilecek bir fayda sağlayacağına inanması (ahlaki gerekçe), b) Yapılan hareketin zararının daha az indirgenecek biçimde ifade edilmesi (örtülü etiketleme), c) Daha beteri de var gibi ifadelerle karşılaştırmaya çalışma (faydacı karşılaştırma), e) Kişinin suçu, karşısındaki muhatabına atarak kendisini daha az sorumluluğun ve hatasız hissetmesi (kurbanın suçlanması). Sonuç olarak ahlaki çözülmeye, kişilerin ve işgörenlerin etik olmayan hareketlerinin neticelerini etik olarak kabul edilebilir bir yapıda bilişsel olarak çarpıtması ifade edilmektedir (Erbaş ve Şahin Perçin, 2016: 80).

Bu sebeple ahlaki çözülmeye uğrayan işgören ve bireylerin örgüt yanlısı etik davranışlar kadar, etik olmayan hareket ve davranışları da ortaya koyması sıradan durumlardan biri olarak gözlemlenmektedir. Hem sosyal denetimin

hem de özdenetimin yeterli olmayışı neticesinde, maliyeti yüksek olan birçok farklı etik dışı davranışın oluşmasına sebep olmaktadır (Gülmez, 2016: 834).

1.3.6.6. Örgütsel Adalet

Gündelik hayatta kullandığımız adalet kavramı; bir davranışın veya eylemin, adaletli olup olmadığını, bireylerin doğru hareket etmesini ve dürüstlüğünü anlatırken kullanılır. Örgütsel olarak ele alındığında ise “örgütsel adalet” kavramı; firma ve kurumlarla ilgili olarak üst yönetimin adil davranmalarını veya adaletli olduklarını belirtirken kullanılmaktadır (İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet ile alakalı çalışmalara bakıldığında, örgütsel adaletin genellikle dağıtım adaleti, işlemsel adalet ve etkileşim adaleti olarak üç farklı fonksiyonu olduğu görülmektedir. Dağıtım adaleti, işgörenin deneyim ve bilgilerini kullanarak kurum içerisinde harcadığı zamana bağlı olarak kuruma sağladığı değere karşılık olarak, almayı umduğu getirilerin miktarlarına ilişkin adalet öngörüsü ile ilgilidir. Örgütsel adaletin merkezinde eşitlik kuramı bulunmaktadır. Buna bağlı olarak bir işgören, kendi statüsündeki diğer işgörenlerin kuruma sağladığı katkıları ve bunun sonucunda kazandıkları kazanç ile bireysel olarak kendi ekledikleri kazancını mukayese ederek, aralarında bir adaletsizlik var mı diye kontrol eder. İşlemsel adalet, karar süreçleri ve neticeleri üstünde kontrol edebilme gücü barındırması açısından işgörenler için büyük derecede önem arz etmektedir (Bağcı, 2013: 165). Etkileşim adaleti ise, çalışanlar ile üst yönetimdekiler veya firma sahipleri arasındaki etkileşimdeki adalet olgusunu belirtir. Etkileşim adaleti, örgütsel prosedürler ve kurallar uygulanırken çalışanların karşısına çıkan hareket ve davranışların niteliği ve kalitesidir. Üst yönetimdekilerin çalışanlara saygılı bir şekilde davranmaları, onlara değer vermeleri ve kibar davranmaları gibi etkileşim kalitesi üstüne odaklanan bir yaklaşımdır (Poyraz, 2009: 78). Örgütsel kazanımlar ve statü yükselmeleri verilirken en büyük pay alan çalışanlar örgüt yanlısı etik davranışlar sergileyebilecekleri gibi diğer bireylere karşı da örgütü muhafaza etme rolü üstlenebilirler. Fakat örgütsel adalet algısı fazla olan iş görenlerin örgüt yanlısı etik olmayan hareketleri önlemede etkili olabilecekleri de düşünülmelidir.

1.3.6.7. Yöneticiyle Özdeşleşme

Örgütsel bağlamda etik dışı davranışların önemli kaynaklarından biri, çalışanların yöneticileriyle aşırı özdeşleşmesidir. Bu olgu, personelin kendi etik standartlarını ikinci plana atarak, üstlerinin davranış ve tutumlarını sorgulamaksızın benimsemesi olarak tanımlanabilir. Bu durum, özellikle güç

mesafesinin belirgin olduğu kültürel ortamlarda daha sık gözlemlenmektedir (Hofstede ve Minkov, 2010: 58).

Yönetici ile özdeşleşme, işgörenin patronunun başarılarına karşı duyduğu saygıyı ve bu patronla çalışmaktan dolayı duyduğu onuru ifade etmek için kullanılan yöneticiye sadakat boyutlarından bir tanesidir. Yönetici ile özdeşleşen çalışanların örgüt yanlısı yahut patron yanlısı etik dışı hareketler ortaya koyması ve bu tür hareketleri teşvik etmesi kurumlarda oldukça yaygın olan bir düşüncedir (Ceylan ve Doğanyılmaz, 2007: 32-33).

Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde, çalışanların örgüt içindeki başarılı ve etkili kişileri örnek alması, bu özdeşleşme sürecini açıklamaktadır. Bireyler, rol model aldıkları kişilerin davranışlarını taklit ederek olumlu sonuçlar elde etmeyi veya olumsuz durumlardan kaçınmayı amaçlarlar. Bu süreçte, yöneticinin etik dışı tutumları da dahil olmak üzere tüm davranışları benimsenebilmektedir (Bandura, 1977: 24).

Yöneticiyle özdeşleşme düzeyi arttıkça, çalışanların etik olmayan taleplere uyma eğilimi de yükselmektedir. Üstüyle güçlü bir özdeşleşme yaşayan bir çalışan, etik dışı bir direktifi sorgulamadan uygulama eğiliminde olabilir. Bu durum, örgüt genelinde etik olmayan davranışların yaygınlaşmasına ve normalleşmesine zemin hazırlayabilir (Ashforth ve Anand, 2003: 27).

Bu tür bir özdeşleşme, çalışanların etik muhakeme yeteneklerini olumsuz etkileyebilir. Kendi ahlaki standartlarını göz ardı eden personel, yöneticilerinin kararlarını eleştirel bir bakış açısıyla değerlendirmeden kabul edebilir ve etik dışı eylemlere katılabilir. Sonuç olarak, örgütün etik iklimi bozulabilir ve uzun vadede kurumsal itibar zarar görebilir (Treviño ve Nelson, 2017: 135).

Bu noktada, etik liderliğin önemi ön plana çıkmaktadır. Etik değerlere bağlı yöneticiler, çalışanlarına olumlu örnek teşkil ederek, etik davranışların örgüt genelinde yaygınlaşmasını sağlayabilirler. Ayrıca, çalışanları etik konularda fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik eden bir örgüt kültürünün oluşturulması, yöneticiyle aşırı özdeşleşmenin olumsuz etkilerini azaltabilir (Brown ve Treviño, 2006: 597).

1.3.6.8. Psikolojik Sahiplenme

Psikolojik sahiplenme, kişilerin sahiplenme davranışının merkezinde maddi veya maddi olmayan bir şeyin hepsinin veya bir kısmının “kendilerininmiş” gibi hareket etmeleri olgusu olarak belirtilmektedir. Wagner ve diğerlerine (2003) göre sahiplenme, kurumdaki bireylerin firma veya kurum için arzulanan hedefleri öğretmeye dair davranışlar ortaya koyma konusunda aynı seviyede sorumluluğa sahip olduklarına kolektif olarak inanmalarıdır (Karadal ve Akyazı, 2015: 24).

Pierce ve arkadaşlarına (2003) göre, psikolojik sahiplenmenin temelinde yatan üç farklı neden bulunmaktadır. Birincisi kurumun iş görene kendisini etkili hissetmesini sağlayacak imkanlar vermesidir. İyelik teorisi bu durumun sebebinin kişinin etrafındaki çevresini kontrol altında tutmaya çalışması ve amaçlanan neticeleri ortaya koyma ihtiyacından ileri geldiğini belirtir. Kişiler çevrelerini kontrol edebildiklerinin farkına vardıkça, daha çok etkin ve mutlu hissederler. İkincisi, çalışan tarafından hissedilen sahipliğin kendi benliğinin bütünsel bir parçası haline gelmesidir. Sosyal kimlik teorisi incelendiğinde; kişinin benliği ve kimliği sosyal mecralardaki etkileşimlerden oldukça etkilenir. Bundan dolayı çalışan, kurumla arasında ortaya çıkan etkileşimden keyif aldıkça, örgütün işgörenin karakterinin bir parçası haline dönüşmesi muhtemeldir. Üçüncüsü, çalışanın kendisini kurumdayken kendi evindeymiş gibi hissetmesidir. Bu sonuç örgüt içerisindekilere çokça duygusal yatırım yapan ve kendisini bağlı bulunduğu örgütleriyle çok güçlü bir şekilde entegre eden çalışanlarda daha yoğun bir şekilde karşılaşılmaktadır (Ötken, 2015: 118). İçinde bulunduğu kurumda, psikolojik sahiplenme seviyesi yüksek olan işgörenler, kurumu korumak adına çalışanlar ve müşterilerden bilgi saklayarak veya durumu örtbas ederek örgüt yanlısı etik olmayan davranış ve hareketler sergilemektedirler.

1.4. Örgütsel Çeviklik ile Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Örgütsel çeviklik, değişken ve belirsiz iş ortamlarında başarılı olmanın kritik bir unsuru olarak kabul edilir. Bu kavram, bir organizasyonun hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneğini ifade eder. Örgütsel çeviklik, rekabetçi pazarlarda rekabet avantajı sağlayarak sürdürülebilir başarı için hayati öneme sahiptir. Esneklik, liderlik, işbirliği, yenilikçilik ve sürekli öğrenme gibi faktörler, çevik bir organizasyonun temel taşlarıdır. Çeviklik, iş süreçlerinin ve yapılarının esnekliğini artırarak, organizasyonun değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde tepki vermesini sağlar (Boehm ve Turner, 2004; Highsmith, 2002: 45-46).

Yapılan literatür taramasında örgütsel çeviklik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın yazın alanda literatüre yeni bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Kurumsal Sosyal Medya ile Örgüt Yanlısı Etik Olmaya Davranışlar Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Çalışmalar

Kurumsal sosyal medya kavramı, sosyal paylaşım platformları yardımıyla şirketler ile müşteriler arasındaki iletişimi kolaylaştıran ve bunun yanında

çalışanları bulmak, işe entegre etmek ve etkileşim kurmak için fonksiyonlar sunan çevrimiçi platformlardır (Aoun ve Vatanasakdakul, 2012: 2). Yazın alanda yapılan literatür taramasında kurumsal sosyal medya ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle yapılan bu çalışmanın literatüre katkısı olacağı ve bu alandaki boşluğu dolduracağı düşünülmektedir.

1.6. Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Yapılan Çalışmalar

Umprass, Bingham ve Mitchell (2010) örgütsel özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında olan etkileşimi ve ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarına bağlı olarak örgütsel özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında pozitif bir etkileşim olduğu kanısına varmışlardır. Bu ilişkide pozitif yönlü müteakabiliyet inançlarının moderatör rolü üstleneceği ve güçlendireceğini ortaya koymuşlardır. Araştırmada kurumlarıyla ileri derecede özdeşleşen işgörenlerin daha fazla örgüt yanlısı etik davranışlarla alakalı oldukları belirlenmiştir.

Matherne ve Litchfield (2012) Amerika Birleşik Devletleri'nde duygusal bağlılık ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki etkileşimi ve ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılığı üst derecede olan işgörenlerin örgüt yanlısı etik olmayan davranışları daha çok sergilediği belirlenmiştir. Diğer yandan Kong (2016) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanlara iş tutkunluğunun ve bilgece farkındalığın bir ortak fonksiyonu olarak özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik davranışların ilişkisinin ele aldıkları araştırmada bilinçli bir şekilde oluşan farkındalığın, saplantılı tutku ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında düzenleyici role sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Örgütsel özdeşleşmenin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde pozitif yönde anlamlı etkisinin olduğunu gösteren (Tang vd., 2020), örgütsel özdeşleşmenin yalnızca bir öncül değil, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde kimi zaman da düzenleyici (Graham vd., 2019) ve/veya aracı rol üstlendiğini gösteren çalışmaların (Dou vd., 2019, Lee vd., 2019) olduğu bilinmektedir.

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar (ÖYEOD), son yıllarda örgütsel davranış alanında artan bir ilgi görmektedir. Bu davranışlar, çalışanların örgütlerine fayda sağlamak amacıyla gerçekleştirdikleri ancak etik standartları ihlal eden eylemler olarak tanımlanmaktadır. Bu alanda yapılan çeşitli çalışmalar, ÖYEOD'nin ortaya çıkmasında etkili olan faktörleri ve sonuçlarını incelemiştir. Wang, Zheng ve Zhao (2022) tarafından yapılan bir araştırma,

etik liderlik ve ÖYEOD arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmanın sonuçları, etik liderliğin ÖYEOD'yi azalttığını göstermiştir. Ayrıca, çalışanların ahlaki kimliklerinin bu ilişkide moderatör rol oynadığı bulunmuştur. Yüksek ahlaki kimliğe sahip çalışanlarda, etik liderliğin ÖYEOD üzerindeki olumsuz etkisi daha güçlü olmuştur (Wang, Zheng ve Zhao, 2022: 1205).

Zhang ve Xiao (2021), çalışmasında bazı faktörlerin örgüt yanlısı etik olmayan davranışları etkileyeceğini ele almış ve bunları bireysel, örgütsel, ve durumsal olmak üzere üç faktörde genişletmiştir. The research discussed individual, organizational, and situational factors affecting ÖYEOD. The fact that organizational facilitation management and ethical misrepresentation level of top management increase the likelihood of örgüt yan. Çalışma aynı zamanda, iş güvencesizliği ve performans baskısı gibi durumsal faktörlerin ÖYEOD'yi artırabileceğini ortaya koymuştur. Bu faktörlerin etkileşiminin, ÖYEOD'nin ortaya çıkmasında karmaşık bir rol oynadığı vurgulanmıştır (Zhang ve Xiao, 2021: 7).

Zhang, He ve Sun (2018) tarafından yürütülen çalışma, örgütün yanlısı etik olmayan davranışlarının liderlerin davranışlarından astlara nasıl yayıldığını inceledi. Araştırma bulguları, liderlerin sergilediği ÖYEOD'nin astların benzer davranışlar gösterme eğilimini artırdığını ortaya koydu. Ayrıca, lider-üye etkileşiminin bu ilişkide aracı rol oynadığı tespit edildi. Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi, liderlerin ÖYEOD'sinin astlara bulaşma etkisini güçlendirmektedir. Çalışma, aynı zamanda astların ahlaki kimliğinin bu ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Düşük ahlaki kimliğe sahip astlarda, liderlerin ÖYEOD'sinin bulaşma etkisi daha güçlü olmaktadır (Zhang, He ve Sun, 2018: 7).

Gao ve arkadaşları (2023) tarafından yürütülen çalışma, yöneticilerin ahlaki kimliği ve grupla hedef uyumu ile astların ÖYEOD'yi cezalandırma eğilimleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulguları, yöneticilerin ahlaki kimlik düzeyinin yüksek olduğu durumlarda ÖYEOD'yi cezalandırma eğilimlerinin arttığını göstermiştir. Buna karşın, yöneticilerin grupla hedef uyumunun yüksek olması, ÖYEOD'yi cezalandırma eğilimini azaltmaktadır. Ayrıca, ahlaki kimliğin bu ilişkide moderatör rol oynadığı tespit edilmiştir. Yüksek ahlaki kimliğe sahip yöneticilerde, grupla hedef uyumunun ÖYEOD'yi cezalandırma üzerindeki negatif etkisi zayıflamaktadır (Gao vd., 2023: 9).

Bu çalışmalar, ÖYEOD'nin ortaya çıkmasında etkili olan çeşitli faktörleri ortaya koymuştur. Etik liderlik, örgütsel özdeşleşme, iş güvencesizliği ve etik iklim gibi faktörlerin ÖYEOD üzerinde önemli etkileri olduğu görülmektedir. Ayrıca, çalışanların bireysel özellikleri ve algılarının da bu ilişkilerde önemli

rol oynadığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular, örgütlerin ÖYEOD'yi azaltmak için çok yönlü stratejiler geliştirmesi gerektiğini göstermektedir.

1.7. Geleneksellik

Gelenek, norm ve değerlerin davranışa dönüşen, geçmişle süreklilik gösteren ve ritüeller ile sembolik davranış biçimleriyle bağlantılı toplumsal pratiklerdir (Marshall, 1999: 258). Gelenek kurumlarda en zor değişen ve eski devirleri yenilerine bağlamaya da yarayan sosyal mirastır. Geleneksellik görüşü ise “kültürün eski kuşaklardan miras olarak aldığı kısımlara dayanmak ve toplumda değişmelerin doğuracağı sarsıntılara karşı böylece karşı koymak fikridir (Ülken, 1969: 115). Bu şekilde yaygın olan geleneksellik tavrı geçmişe aşırı bağlanma ve yeni kazançları kaybetme ortamı oluşturabilir. Geleneksel bir toplumda düzene saygı, aile büyüklerine saygı, atalara bağlılık, ataerkil egemenlik, kadercilik gibi bireyler ve değerler arasında anlamlı bir bağ vardır (Yang, 2003: 264). Bu şekilde karakterize edilen toplumların davranış kalıpları da bu birikimden beslenerek eylemlerine ve kararlarına yansımaktadır.

Geleneksel toplum ise modern topluma karşı kullanılan bir kavramdır. Endüstriyel gelişim içinde olan, kentleşme oranları yüksek ve kapitalist olan toplumlar modern toplum olarak belirtilir. Bu bakış açısı geleneksel toplumu ise geri, ilkel, bilimsellikten uzak ve rasyonel olmayan bir toplum özelliklerine itmektedir. Fakat geleneksel dönemden modern topluma geçiş sürecinde modernleşmenin de kendi içerisinde eleştirilecek yönleri olduğu belirtilmektedir. Marx (1993)'a göre “Makineleşmenin ve modern sanayinin doğuşunu, yoğunluğu ve boyutları bakımından bir çığı andıran müthiş bir sınır tanımazlık izledi. Ahlâkın ve doğanın, yaşın ve cinsiyetin, gecenin ve gündüzün bütün sınırları yıkıldı.” (Marx, 1993: 461). Böyle bir ortamda modernleşme sürecine giren toplum ilerleme ve rasyonel odaklı olsa da bir yandan yabancılaşma, uzaklaşma, ekonomik eşitsizlik, kalabalık kentler, bozulmuş bir çevre gibi sosyal problemleri de tecrübe etmekten kurtulamamaktadır (Agger, 2011: 90).

Bu çalışmada gelenekselliğın iyi veya kötü yönünün belirlenmesinden ziyade, gelenekselliğın rolü üzerinde durulacağı için bu noktada literatürde ulusal veya uluslararası akademik çalışmalar özelinde geleneksellik konusu incelenecektir.

Bu yapılan uluslararası çalışmalarda geleneksel düşüncenin sadece belirli bir bölgeye ait olmadığı, evrensel fonksiyonlar taşıdığı gözlemlenmiştir. Örneğın Thornton ve Fricke (1987) batıdaki topluluklar ile, Çin ve Güney Asya topluluklarındaki aile oluşumunun kentleşme ve gündün güne yükseliş

geçen sanayileşme ile birlikte nasıl değişim geçirdiğini araştırmıştır. Thornton ve Fricke (1987) kentleşme ve sanayileşme çağının öncesinde toplulukların aile olarak karakterlerinden önemli derecede benzeşimler olduğunu saptamıştır. Gelenekler ile geçmiş nesillerin hafızaları korunur, süregelen yaşam şekilleri meşruiyet kazanır, kişilere ortak bir benlik sağlar, aidiyet duygusunu güçlendirir ve kişilere modern yaşamın problemlerinden uzak kalabilecekleri bir barınak sağlar (Sztompka, 1993: 64-65).

Gelenekler ile değişim arasındaki etkileşime bakıldığında, gelenekler birçok faydasına karşın inovatif düşünmeyi ve yenilikçiliği engelleyebilmektedirler (Sztompka, 1993). Modernleşme ile birlikte dini inançlar nüfus artış oranları gibi değişkenler farklılaşmaya başlamıştır (Inglehart ve Welzel, 2005: 15). Fakat bu değişim sinyalleri toplulukların tüm noktalarına ulaşmayabilir. Yönetim, hayat şekli ve ekonomi gibi konulardan birçok önemli farklılaşma oluşmasına karşın kişiler, bu farklılaşmaları görmezden gelerek geleneksel bakış açılarını kullanmayı sürdürebilmektedirler (Sztompka, 1993: 65).

Geleneksel topluluklarda hayat süren kişilerin, kendi toplumları dışındakilerle çok fazla etkileşime girmediği, çoğunlukla aynı bireylerle iletişime geçtiği belirtilmektedir. Devamlı aynı bireylerle iletişime giren kişiler için dış dünyaya karşı oluşturulan izlenim çok önemlidir. Bundan dolayı kişiler makyavelist düşünce şeklinin önerdiği gibi topluluk tarafından beğenilen davranışlar ortaya koyup, bu davranışların getirdiği rolleri oynayabilirler (Makyavelli, 1998: 167-168).

Geleneksellik düşüncesi içerisinde bulunan değişime direnç kavramı, sembolik, örgütsel ve maddi nitelikli olgular içeren dinsel ve sosyo kültürel bir olgudur (Ewick ve Silbey, 2003). Değişime direnç kavramının muhafazakârlık ve tutuculuk gibi davranışlarla büyük ölçüde yakın ilişki içerisinde. Bu bağlamda muhafazakârlık, bireyin ortaya konan mevcut bir durumu muhafaza etmek istemesi, mevcut değerleri ve kurumları koruması anlamına gelmektedir (Miller, 1981: 583).

Geleneksellik içerisinde, bireyler geleneksel düşünce yapısının dışına çıkmaya başladıklarında etraflarını çevreleyen ve etkisi çok fazla bir şekilde hissedilen hiyerarşik ilişkilerin etkisi yavaş yavaş azalabilir. Boisot (1995) ve (Romeini 1959) (Zijderweld, 1985)'in geleneksel toplulukların bir davranışı olarak gösterdikleri katı hiyerarşik yapının bu noktada daha yumuşak bir yapıya dönüşmüş olması düşünülmektedir. Aile ve dıştaki otoritenin bireyler üzerindeki etkisinin yavaş yavaş tükenmeye başlaması ve kişilerin bu otorite yapılarına karşı direnç gösterebilmesi, modernliğe geçiş aşamasındaki ana etkenlerden birisidir (Inkeles, 1969: 220). Bu durumda kişilerin var olan

güce bakış şekli, bir şekilde değişmeye başlayabilir. Bundan dolayı katı hiyerarşilerdeki kademeli yumuşama bireylerin güce bakış şeklini etkileyebilir.

Hofstede (1980)'e göre, Türkiye, yüksek güç mesafesi, yüksek düzeyde belirsizlikten kaçınma ve orta düzeyde kadınlık ile kolektivist olarak kabul edilir. Ayrıca Türkiye, Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği çalışmasında güç mesafesi ve grup içi ve toplumsal kurumsal kolektivizm değerlerinde yüksek puanlar almaktadır (House vd., 2001: 495)

1.7.1. Geleneksellik ile İlgili Yaklaşımlar

Türkiye’de geleneksellikle ilgili çalışmalar iki yaklaşımla incelenmiştir. Birincisi, esas olarak Türkiye’nin geleneksel-modern geçişini açıklayan sosyolojik bir perspektife dayanmaktadır. Özellikle Türk olmayan akademisyenler, Osmanlı İmparatorluğu’ndan Türkiye Cumhuriyeti’ne kadar Türkiye’nin ekonomik, siyasi ve sosyal modernleşmesini araştırmışlardır. Örneğin, Schnaiberg (1970), Türkiye’deki modernleşme sürecini değerlendirmek için Ankara ve çevresindeki dört köyden evli kadınların verilerini kullanmıştır. Temel araştırması şehircilik, eğitim ve aile yapıları üzerineydi. Geleneksellik-modernlik ölçeği, kitle iletişim araçları, geniş aile bağları, çekirdek aile rol yapısı, dindarlık, çevresel yönelim ve üretim/tüketim endekslerini içeriyordu. Kitle iletişim araçları (örneğin, “günlük radyo dinler”), gelenekselliğin geçerli ve güncel operasyonelleştirmeleri olarak kabul edilebilir. Kağıtçıbaşı (1973), İzmir’den 670 lise öğrencisiyle yaptığı bir başka çalışmada, sosyo-ekonomik değişkenlerin ve ailenin duygusal atmosferinin, yani kontrol ya da sevginin, Türk insanının modernite ve değişime açık olmasında temel faktörler olduğunu bildirmiştir.

İkinci yaklaşım ise 2000’li yıllardan sonra ortaya çıkmış ve toplumdan çok bireye odaklanmıştır. Bu yaklaşım, Rokeach (1973) değerler listesine dayanan Schwartz (1992) Değerler Anketi (SVS) dahil olmak üzere değerler anketi araştırmasının uyarlanması veya test edilmesi olarak şekillenmiştir. Bu yaklaşımın öncü çalışması, 183 Türkçe öğretmeni örneklemeyle SVS’nin Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) uyarlamasıdır. Elde ettikleri sonuçlar, dindarlığın Türk kültüründe temel bir değer olduğunu göstermiştir. Bunu takiben Demirutku ve Sümer (2010) Schwartz ve Bardi’yi test etmiştir. Çalışmanın bulguları Portre Değerler Anketi’nin yapı geçerliğini genel olarak teyit eder niteliktedir.

Marcus, Ceylan ve Ergin (2017) Türkiye’de değerlerdeki değişiklikleri araştıran bir çalışma yürütmüştür. Bu çalışmaya göre, kuşak ve nesildeki farklılaşmayı gözlemlemek için 1998’den 2009’a kadar ortaya çıkan değişimi iki farklı örnekle tanımlanmıştır. Marcus, Ceylan ve Ergin (2017: 3) bu

çalışmada, kuşaklarda kendini geliştirmenin arttığını, kendini aşma ve koruma değerlerinin zaman içinde azaldığını gözlemlemiştir.

Son zamanlarda, gelenekselliğin düzenleyici rolü, örgütsel davranış bilim adamlarının ilgisini çekmiştir. Kaner (2020), algılanan adaletsizlik ile örgütsel güvenilirlik arasındaki ilişkide gelenekselliğin düzenleyici rolünü test etmiştir. Gelenekselliğin, algılanan adaletsizlik ile güvenilirlik arasındaki negatif ilişkiyi yumuşattığını, öyle ki yüksek gelenekselliğe sahip çalışanlar için algılanan adaletsizliğin algılanan güvenilirlik için daha az zararlı olduğunu bulmuştur. Öztürk (2018), bireysel geleneksellik-modernlik düzeyleri ile profesyonellik anlayışı arasında ilişki bulmuştur. Çalışmasında yerel/kozmopolit, laiklik, gelecek odaklılık, aileden bağımsızlık ve bireysel bağımsızlık gibi beş faktörden oluşan yeni bir Türk Bireysel Geleneksellik Ölçeği (TİTS) geliştirmiştir.

1.7.2. Geleneksellik ile İlgili Yapılan Araştırma Sonuçları

Geleneksellik ile örgüt ve işletmeler arasındaki ilişkiyi inceleyen akademik çalışmalardan elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Sanal örgütlerin geleneksel işletmelerden farklı olarak örgüt kültürü açısından nasıl faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Sanal işletmeler, geleneksel işletmelerden farklı bir yapılanma sergileyerek örgüt kültüründe yeni dinamikler oluşturmuştur (Atasever, 2017: 70)

İşletmelerdeki geleneksel örgütsel yapılar, pazarlama, muhasebe, finansman ve insan kaynakları gibi fonksiyonlarda geniş otonomi ve kontrol sağlamıştır. Ancak, bu yapılanmanın iç ve dış çevre değişimini karşılama konusunda yetersiz kaldığı tespit edilmiştir (Adnan, 2010: 3-4).

Yu ve Lee (2021), çalışanların iş güvencesizliği algısının, psikolojik iyi oluşları üzerindeki etkilerini araştırmıştır. Çalışma, iş güvencesizliğinin çalışanların stres seviyelerini artırdığını ve psikolojik iyi oluşlarını olumsuz etkilediğini bulmuştur. Geleneksel değerlere sahip çalışanlar, sosyal destek mekanizmalarını daha etkili kullanarak iş güvencesizliğinin stres üzerindeki etkilerini azaltabilir (Yu ve Lee, 2021: 108).

De Clercq ve Belausteguigoitia (2017), iş güvencesizliği algısının, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, iş güvencesizliğinin düşük iş tatmini ve düşük örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, çalışanların örgütsel desteği algılamalarının bu ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Gelenekselliğin, çalışanların örgütsel desteği algılama düzeylerini etkileyerek

bu ilişkinin gücünü değıştirebildiği sonucuna ulaşmışlardır (De Clercq ve Belausteguigoitia, 2017: 410).

Schwepker (2013), iş güvencesizliği ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, etik liderliğin iş güvencesizliği algısını azaltabileceğini ve bu sayede çalışanların etik dışı davranışlara yönelme eğilimlerini dışırebileceğini göstermektedir. Geleneksel değerlere sahip çalışanlar, etik liderliği daha olumlu algılayarak iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini hafifletebilir (Schwepker, 2013: 490).

Silla, Gracia ve Peir (2010), yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliği algısının çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular, iş güvencesizliğinin dışık iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş güvencesizliği çalışanların motivasyonlarını azalttığı tespit edilmiştir. Geleneksel değerlere sahip çalışanlar, iş güvencesizliği durumunda bile yüksek performans göstermeye devam edebilmektedirler (Silla, Gracia ve Peir, 2010: 760).

Cheng ve Chan (2008), iş güvencesizliği algısının, çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde etkilerini araştırmıştır. Sonuçlar, iş güvencesizliğinin yüksek olduğu durumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını göstermiştir. Ayrıca, iş güvencesizliği algısının, çalışanların örgütsel bağlılıklarını da olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Geleneksel değerlere sahip işgörenler, iş güvencesizliğine rağmen örgütsel bağlılıklarını sürdürebilmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cheng ve Chan, 2008: 560).

Bu alışmalar, geleneksellik ile örgüt ve işletmeler arasındaki ilişkiyi anlamak ve modern işletme uygulamalarıyla geleneksel yapıların nasıl etkileşimde olduğunu değerlendirmek için önemli bir perspektif sunmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda geleneksellik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaya rastlanılmamıştır.

Metodoloji ve Bulgular

Tez çalışmasının bu bölümünde araştırmanın yöntemi ve Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu üzerinde yapılan deneysel bir araştırmanın bulguları ele alınmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İnsan haklarındaki gelişmeler, çevreye duyarlı yönetim anlayışı ve değer yargılarındaki değişimler neticesinde günümüzde etik kavramının ön plana çıkmasına neden olmuştur. Tüketicilerin daha bilinçli hale gelmesiyle, satın alma davranışlarında örgütlerin etik davranıp davranmaması daha ön plana çıkmıştır. Dolayısıyla etik olmayan davranışların sergilenmesi örgütler açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilecektir. Örgütlerin bu olumsuz sonuçlardan kaçınması ve uzun vadede varlığını devam ettirerek rekabet üstünlüğü sağlayıp, ortalamanın üzerinde bir kar elde edebilmeleri bazı öncüllere bağlıdır. Bu araştırma bu öncüllerden örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medya değişkenleriyle sınırlandırılmıştır.

İçinde bulunduğumuz teknoloji dünyasında şirketler ve firmalar açısından değişimler, hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde oluşmaktadır. Bundan dolayı dinamik değişim dalgalanmalarının ana belirleyici unsur aşamasına geldiği işletme çevresinde, şirketlerin hayatta kalabilmeleri ve yüksek bir gelişim gösterebilmeleri, etraflarında meydana gelen değişimleri fark edebilmelerine, elde ettikleri dataları bilgiye dönüştürüp bu bilgileri paydaşlarına ileterek, onların gelişmesini sağlayabilmelerine ve tek bir çatı altında çevresel dinamiklere uygun hareket edebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle, bilhassa pandemi esnasında teknolojik ve hayat şartlarının değişmesiyle ortaya çıkan gelişmeler ve buna bağlı olarak klasik şirket yönetimi anlayışının değişmesi

sebebiyle, örgütsel çeviklik daha önce hiç olmadığı kadar firmalar açısından önemli bir hale gelmiştir.

Çevik örgütler daha önceden bilinmeyen piyasa koşullarında aniden oluşan değişimlere adapte olup hayatlarını sürdürmeye devam ederken, bu ani değişim dinamiklerine adapte olamayan örgütler varlıklarını sürdürememektedirler. Örgütlerin ve firmaların rakip firmaların önüne geçebilmeleri için, ortaya çıkabilecek değişim dalgalarını önceden hissedip, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarındaki değişimlere hızlı bir şekilde cevap vermeleri ve tüm bilinmeyenlere karşın esnek ve dinamik bir yapıda olmaları önemlidir (Sekman ve Utku, 2017: 35). Bundan dolayı örgütsel çeviklik kavramı şirketlerin ve firmaların hayatlarını sürdürebilmeleri açısından her geçen gün önem kazanmaya devam etmiştir. Örgütsel çeviklik anlayışına önem verip uygulayan firma ve şirketler, değişimlere hızlı bir şekilde karşılık verebilmeleri sebebiyle diğer firmalara karşı rekabet üstünlüğü oluştururlar.

Kurumsal sosyal medyanın etkin bir şekilde kullanılması, bir firmanın itibarını olumlu yönde etkileyebilir. Doğru stratejilerle kullanıldığında, sosyal medya platformları markanın görünürlüğünü artırabilir, hedef kitleyle etkileşimi güçlendirebilir ve müşteri sadakatini artırabilir (Mäntymäki ve Riemer, 2016: 1045). Ancak, etik olmayan davranışlarla ilişkilendirildiğinde, bu durum tam tersine dönebilir. Örneğin, sahte takipçiler veya beğeniler satın almak, manipülatif içerikler yayınlamak veya rakip firmalara karşı saldırgan bir dil kullanmak, firmanın güvenilirliğini zedeler ve itibarını olumsuz etkiler. Bu tür etik olmayan uygulamaların ortaya çıkmasıyla birlikte, müşterilerin ve toplumun güvenini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalınabilir. Dolayısıyla, kurumsal sosyal medya kullanımında etik değerlere uygun davranışlar sergilemek, markanın uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir.

Literatür incelendiğinde;

Örgütsel çeviklik (Gençcelep, 2020; Özdemir, 2020; Coşkun, 2019; Özeroğlu, 2019; Akkaya, 2018; Ravichandran, 2018; Candan, Çankır ve Seker, 2017; Dubey ve Gunasekaran, 2015; Harraf, vd., 2015; İleri ve Soylu, 2014; Kamat ve Sardesai, 2012; Ganguly vd., 2009; İşcan ve Karabey, 2006; Hormozi, 2001; Maskell, 2001; Sharifi ve Zhang, 1999). Kurumsal sosyal medya kullanımı (Huang ve Liu, 2017; Oh ve Syn 2015; Ali-Hasan et al. 2015; Sun ve Shang, 2014; Gonzalez ve diğerleri, 2013). Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar (Kong 2016; Matherne ve Litchfield 2012; Umpress, Bingham ve Mitchell 2010). Geleneksellik (Schwartz, 1992; Kağıtçıbaşı, 1973; Milton, 1973; Schnaiberg, 1970) değişkenlerinin tek tek ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır.

Nasırı Valic Banı F. ve Navidi P. (2002) yapmış oldukları araştırmada, profesyonel etik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer yandan Araji A. Vd. (2017), insan kaynakları çevikliği ile etik yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Cai Z., Huang Q., Liu H., Wang X. (2008), yapmış oldukları araştırmada; kurumsal sosyal medya kullanımı ile çeviklik performansının alt boyutları olan proaktiflik, uyumluluk ve dayanıklılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Ancak literatür taramasında Türkiyedeki ilk beşyüz sanayi şirketleri örneğinde, örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde, gelenekselliğin düzenleyici rolünü inceleyen araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda bu araştırmanın literatürdeki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın amacı örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde, gelenekselliğin düzenleyici rolünü analiz etmektir.

Araştırma sonuçlarının ilgili yöneticilere ve sektör temsilcilerine yönelik sunulacak öneriler ile katkı sağlayıcı umulmaktadır.

2.2. Araştırmanın Yöntemi

Yöntem kısmında araştırma kapsam ve sınırlılıkları, örneklem, veri toplama araçları (ölçekler), model ve hipotezler, veri analiz yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

2.2.1. Araştırma Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma, aşağıda belirtilen sınırlılıklar kapsamında oluşturulmuştur:

- Çalışma Türkiye'deki ilk 500 Sanayi Şirketlerine yönelik yapılmıştır.
- Her yıl açıklanan İstanbul Sanayi Odasının 2021 yılı En büyük 500 Sanayi şirketleri verileri incelenmiş ve bu verilere dayanarak şirketlerin web sitelerindeki herkese açık olan e-mail adresleri toplanmıştır.
- E-mail yolu ile anketler gönderilmiş, dönüş sağlanamayan şirketlerin bir kısmına telefonla ulaşılmış ve bir kısmına ise yüz yüze görüşülerek anket uygulanmıştır.

2.2.2. Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'deki tüm büyük ölçekli imalat sanayi işletmeleridir. Araştırmanın örneklemini ise, İstanbul Sanayi Odası tarafından her yıl açıklanan 2021 yılına göre Türkiye'deki 500 Büyük Sanayi Kuruluşudur.

Bu örneklemin seçilme nedeni, büyük sanayi kuruluşlarının kurumsal bir yapıya ve profesyonel bir yönetim anlayışına sahip oldukları varsayımdır. Türkiye'nin farklı illerinde bulunan imalat sanayi şirketlerine 500 anket basit tesadüfî örnekleme yöntemi ile elektronik posta ve araştırmacılar tarafından ulaştırılarak veriler toplanmıştır. 1 adet anket formu aşırı uç değerleri kapsadığından veri setinden çıkarılmış ve analizde kullanılmak üzere 272 anket formu elde edilmiştir. Bu anketlerin geri dönüş oranı %54.4'dür. E-posta aracılığıyla yapılan benzer araştırmalar incelendiğinde geri dönüş oranının %10 ile %26 arasında değiştiği görülmektedir (Akıncı vd., 2004: 224; Güleş, Bülbül, 2003: 48). Diğer yandan örneklemin 500 olduğu bir araştırmada örneklem hacminin en az 217 olduğu hesaplanmıştır (Ural ve Kılıç, 2011: 37). Dolayısıyla 272 anketin evreni temsil etme yeteneğinin olduğu ifade edilebilir.

2.2.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın modeli tasarlanırken örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medya bağımsız değişken olarak, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar bağımlı değişken olarak geleneksellik ise düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Bu çalışmanın verileri önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliliği test edilen ölçeklerden oluşan bir anket formu yardımıyla elde edilmiştir.

Anketimizi oluşturan ölçekler şu şekilde özetlenebilir:

-Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Katılımcıların örgütsel çeviklik ile ilgili algılarını ortaya koymak için, Chen (2012) tarafından geliştirilen tek boyutlu ve 8 ifadeli ölçek ile ölçülmüştür. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: "İşletmemiz müşteri taleplerindeki değişikliklere kolay ve hızlıca tepki verebilir."

-Kurumsal Sosyal Medya Ölçeği: Katılımcıların kurumsal sosyal medya kullanım düzeyi ile ilgili algılarını ölçmek için Cai vd'nin (2018) tasarladığı 6 ifadeli 5'li Likert ölçeği tipi Kurumsal Sosyal Medya Ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: "İşim gereği diğer insanlarla iletişim kurmak için, sıklıkla Kurumsal Sosyal Medyayı kullanırım."

-Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Ölçeği: Katılımcıların örgüt yanlısı etik olmayan davranış algılarını ortaya koymak için Umphress vd. (2010) tarafından geliştirilen 7 ifadeli 5'li Likert tipi örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum 5=

Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: “Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek için gerçekleri saptırırım.”

-Geleneksellik Ölçeği: Katılımcı firmaların geleneksellik düzeyi algılarını ölçmek için Thanissaro (2018) tarafından geliştirilen 19 ifadeli 5’li likert tipi Geleneksellik ölçeğinden yararlanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum 5= Kesinlikle Katılıyorum). Örnek ifade: ” Otorite sahibi kişilere saygı duyarım.”

Bu ölçeklere ilaveten ankette katılımcılara ve işletmelere dair bazı demografik özellikler ve tanıtıcı bilgiler yer almaktadır.

2.2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Literatürde örgütsel çevikliği, işletmenin değişen dinamiklere adapte olma veya değişimlere karşı reaksiyonda bulunma yeteneği olarak inceleyen araştırmalar (Dubey ve Gunasekaran, 2014: 2147; Setili, 2014: 4; Almahamid, Awwad ve McAdams, 2010: 388; Ganguly, Nilchiani ve Farr, 2009: 413; Lin, Chiu ve Chu, 2006: 286; Kassim ve Zain, 2004: 174; Shafer, Dyer, Kilty, Amos ve Ericksen 2001: 197; Huang 1999:53; Tan, 1998: 376) söz konusudur. Diğer yandan örgütsel çevikliği: örgütlerin birden ortaya çıkan ve önceden kestirilemeyen dinamik değişkenlere ani bir şekilde reaksiyon gösterme kabiliyeti olarak ele alan araştırmalar (Putnik, 2001: 79; Van Assen, Hans ve Van De Velde 2001: 17) ve şirketlerin bu kabiliyetlerini var olan karlılığını devam ettirmek ve aniden değişen çevresel koşullarda hayatta kalabilmek biçiminde değerlendiren araştırmalara (Goldman, Nagel ve Preiss, 1995: 25) rastlamak mümkündür. Örgütsel çevikliği, firmalar bağlamında adaptasyon ve yeniden toparlanma kabiliyeti (Hormozi, 2001: 132) ve bunun yanında devamlı ve önceden kestirilemeyen dinamikler barındıran bir piyasada var olma ve kendini geliştirebilme yeteneği (Maskell, 2001: 5) olarak ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

Kurumsal sosyal medya kullanımı hakkında yapılan çalışmalara baktığımızda ise daha çok kurumsal sosyal medyanın motivasyonlarını araştıran çalışmalara rastlanmaktadır. Örneğin, Oh ve Syn (2015), beş farklı sosyal medya kullanımı türünden keyif alma, öz yeterlilik, öğrenme, kişisel kazanç, özgecilik, empati, sosyal katılım, topluluk ilgisi, karşılıklılık ve itibar olmak üzere on motivasyon faktörü belirlemiştir. Birçok araştırmacı, sosyal medyanın işle ilgili motivasyon ve sosyal olarak ilgili motivasyon için kullanılabilceğine dikkat çekmiştir (Gonzalez vd., 2013).

Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlara bakıldığında; Umpress, Bingham ve Mitchell (2010) ‘ın yaptığı araştırmada örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu

araştırmanın sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında pozitif yönlü bir etkileşimin olduğunu belirtmişlerdir. Yapılan bu araştırmaya göre bağlı olduğu örgütleriyle yüksek düzeyli etkileşim sağlayan işgörenlerin daha fazla örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sergiledikleri ortaya konulmuştur. Matherne ve Litchfield (2012) ise Amerika Birleşik Devletleri'nde örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile duygusal bağlılık arasındaki etkileşime yönelik çalışma ortaya koymuştur. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarına göre duygusal bağlılığı artan işgörenlerin, örgüt yanlısı etik olmayan davranışları daha fazla uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır. Kong (2016) Amerika Birleşik Devletlerindeki çalışanlar ile yaptığı araştırmada örgüt yanlısı etik davranışlar ile özdeşleşme etkileşimini incelediği bu araştırmada, bilinçli bir şekilde ortaya konulan farkındalığın, saplantılı tutku ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında düzenleyici bir rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır.

Geleneksellik: Türkiyede yapılan geleneksellik çalışmalarına bakıldığında, ilk olarak Schnaiberg'in (1970) Türkiye'deki modernleşme sürecini değerlendirmek üzere Ankara ve çevresindeki dört köyde, temel araştırması şehircilik, eğitim ve aile yapıları üzerine bir araştırma yaptığı görülmektedir. Bu araştırmada geleneksellik-modernlik ölçeği; kitle iletişim araçları, geniş aile bağları, çekirdek aile rol yapısı, dindarlık, çevresel yönelim ve üretim/tüketim endekslerini içermektedir. Kağıtçıbaşı (1973), İzmirde 670 lise öğrencisiyle yaptığı bir çalışmada, sosyo-ekonomik değişkenlerin ve ailenin duygusal atmosferinin, yani kontrol ya da sevginin, Türk insanının modernite ve değişime açık olmasında temel faktörler olduğunu bildirmiştir.

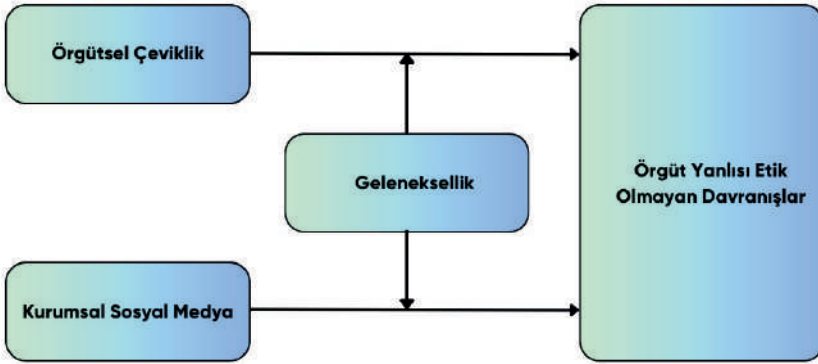
Geleneksellik ile ilgili diğer çalışmalar 2000'li yıllardan sonra ortaya çıkmış ve toplumdan çok, bireye odaklanmıştır. Bu dönemde, Rokeach (1973) 'in oluşturduğu değerler listesine dayanan Schwartz (1992), Değerler Anketini ortaya koymuştur. Daha sonra Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000), Türkçe Öğretmenleri üzerinde değer anketinin uyarılama çalışmasını yapmışlardır. Elde ettikleri sonuçlar, dindarlığın Türk kültüründe temel bir değer olduğunu göstermiştir. Daha sonra Sümer ve Demirutku (2010), Schwartz ve Bardi (2001) Portre Değerler Anketini (PVQ) bir Türk örnekleminde test etmiş ve Kuşdil ve Kağıtçıbaşı'nın (2000) bulguları doğrultusunda uygunluk ve geleneksellik değerlerinin ortak olduğunu bulmuştur. Marcus, Ceylan ve Ergin (2017) Türkiye'de değerlerdeki değişiklikleri ortaya koymak amacıyla yapmış oldukları araştırmada, nesil değişimini gözlemlemek için 1998 yılından 2009 yılına kadarki değişimi, iki farklı örnekle tanımlamışlardır.

Schwepker (2013), iş güvencesizliği ve etik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Sonuçlar, etik liderliğin iş güvencesizliği algısını azaltabileceğini

ve bu sayede çalışanların etik dışı davranışlara yönelme eğilimlerini düşürebileceğini göstermektedir. Geleneksel değerlere sahip çalışanlar, etik liderliği daha olumlu algılayarak iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini hafifletebilir (Schwepker, 2013: 490).

Silla, Gracia ve Peiró (2010), yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliği algısının çalışanların iş performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, iş güvencesizliğinin düşük iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş güvencesizliği çalışanların motivasyonlarını azalttığı tespit edilmiştir. Geleneksel değerlere sahip çalışanlar, iş güvencesizliği durumunda bile yüksek performans göstermeye devam edebilmektedirler (Silla, Gracia ve Peiró, 2010: 760).

Yukarıdaki açıklanan araştırmalara dayanarak, bu araştırmanın model ve hipotezleri aşağıda verilmiştir.



Şekil 2. 1. Önerilen Araştırma Modeli

Literatürdeki bulgular ve araştırma modeline dayanarak, örgütsel çevikliğin, kurumsal sosyal medya ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerine ve gelenekselliğin düzenleyici rolüne dair ileri sürülen hipotezler şu şekildedir;

H1: İşletmelerin kurumsal sosyal medya kullanma düzeyleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarını **negatif ve anlamlı** etkilemektedir.

H2: İşletmelerin örgütsel çevikliği, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarını **negatif ve anlamlı** etkilemektedir.

Gelenekselliğin düzenleyici rol oynadığı hipotezler ise şu şekildedir:

H3a: İşletmelerin kurumsal sosyal medya kullanma düzeyleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarını üzerindeki etkisinde gelenekselliğin düzenleyici bir etkisi vardır.

H3b: İşletmelerin örgütsel çevikliğinin, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde gelenekselliğin düzenleyici bir etkisi vardır.

2.3. Verilerin Analizi

Bu çalışmada geliştirilen modelin test edilmesi için varyans tabanlı yapısal eşitlik modellemesi olan kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) tercih edilmiştir. Bu çalışmada bu tekniğin seçilmesinin birkaç sebebi bulunmaktadır. Bu çalışmadaki örneklem sayısının 272 olduğu dikkate alındığında, nispeten az olduğu belirtilebilir. KEKK-YEM örneklem sayısına bağlı olarak ortaya çıkması muhtemel hataları en aza indirgeyebilmektedir. İkinci olarak keşifsel araştırmalarda KEKK-YEM kullanılması önerilmektedir (Hair, Matthews, vd., 2017). Literatürde örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde gelenekselliğin düzenleyici rolünün yeterli düzeyde araştırılmadığı tespit edilmesi ve bu çalışmanın belirtilen ilişkiler örüntüsünü araştırması nedeniyle keşifsel amacı olduğu belirtilebilir. Üçüncü olarak düzenleyici değişken olan geleneksellik, sürekli değişken olarak ölçümlenmiştir. Hair, Matthews, Matthews ve Sarstedt'e (2017) göre düzenleyici değişkenin sürekli değişken olarak ölçümlendiği durumlarda KEKK-YEM tercih edilmesi önerilmektedir. Belirtilen bu sebepler dikkate alındığında mevcut araştırmada KEKK-YEM kullanılmıştır.

KEKK-YEM ölçüm ve yapısal model olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Ölçüm modeli gizil değişkenler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri ifade eder (Triemstra vd., 1998). Ölçüm modelinde yapılar yansıtıcı olarak ele alındığında yapı güvenilirliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerlik incelenmesi gerekmektedir (Hair vd., 2014). Bu çalışmada geliştirilen model içerisindeki yapıların tümü yansıtıcı olarak ele alınmıştır. Bu nedenle ölçüm modelinde yapı güvenilirliği, yakınsak geçerlik ve ayırt edici geçerlik incelenmiştir. Bir gizil değişkenin gözlenen değişkenleri için orta düzeyli karşılıklı ilişkisini gerektiren durumu ifade eden yakınsak geçerlik, ölçüm modelindeki gizil değişkenleri açıklayan gözlenen değişkenlerin faktör yüklerinin, yapının güvenilirliğinin ve ortalama açıklanan varyansın (OAV) incelenmesi ile tespit edilmektedir (Hair, Hult, vd., 2017). Faktör yükünün en az .40 düzeyinde olması istenmekle birlikte, güvenilirlik ve yapı geçerliğinin de sağlanma koşulları dikkate alınarak gözlenen değişkenin yapının ölçümü için yeterli olup olmadığına karar verilebilmektedir (Hair,

Hult, vd., 2017). Buna göre öncelikli olarak faktör yükünün en az .40 değerine sahip olması koşulu aranmıştır. Yapı güvenirliliği içsel tutarlılığı ifade etmektedir. İçsel tutarlılık için bir gizil yapıdaki gözlenen değişkenlerin yapıyı tutarlı bir şekilde yansıtması beklenmektedir. Yapı güvenirliliğinin incelenmesinde birleşik yapı güvenirliliği (BYG) kullanılabilir. Buna göre her bir ayrı yapı için BYG değerinin en az .60'ın üzerinde olması gereklidir (Hair, Hult, vd., 2017). OAV yakınsaklığın bir göstergesidir ve gözlenen değişkenlerin faktör yükü için hesaplanmaktadır. OAV değerinin minimum .50 değerine sahip olması arzu edilir (Hair vd., 2013). Ayırt edici geçerlik ise gizil değişkenlerin birbirlerinden farklı yapılar olup olmadığının anlaşılması için incelenmektedir (Grace, 2006). Ayırt edici geçerliğin tespiti için hem Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen HTMT (heterotrait-monotrait ratio) yöntemi hem de Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen yöntem dikkate alınmıştır.

Yapısal modelin uygulanmasında ilk olarak varyans büyütme faktörleri (variance inflation factors: VIF), ikinci olarak yol katsayıları ve anlamlılık düzeyleri, üçüncü olarak belirleme katsayısı olan R^2 , dördüncü olarak etki boyutu olan f^2 , ve son olarak Stone-Geisser'in Q^2 değeri incelenmiştir (Hair, Hult, vd., 2017). Çoklu bağlantı sorununun incelenmesi için VIF değerleri kontrol edilmiştir. Buna ilaveten öncül faktörlerin dışsal faktörü ne düzeyde açıkladığını anlayabilmek için R^2 değeri dikkate alınmıştır. f^2 etki boyutu ile öncül değişkenlerin ardıllarını ne düzeyde etkileyebildiğini anlayabilmek için incelenmiştir. Bunun yanında bağımlı değişkenler açısından öncül değişkenlerin önemini anlayabilmek için Stone-Geisser'in Q^2 değeri dikkate alınmıştır (Hair, Hult, vd., 2017). Son olarak kurumsal sosyal medya ve örgütsel çevikliğın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde gelenekselliğın düzenleyici rolü incelenirken, düzenleyici değişkenin anlamlılığının ortaya çıkartılması amaçlandığı için iki aşamalı (two-stage) yaklaşım tercih edilmiştir (Hair, Hult, vd., 2017).

Hipotezler test edilmeden önce Hair vd. (2009) tarafından önerilen veri eleme süreci dikkate alınmıştır. Veri eleme sürecinde verilerin incelenmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır. İlk olarak kayıp değerler incelenmiştir. Veri setinde herhangi bir kayıp değer tespit edilememiştir. İkinci olarak uç denekler incelenmiştir. Bu kapsamda Mahalanobis uzaklığı dikkate alınmıştır. Mahalanobis uzaklığına göre de bir uç denek tespit edilememiştir. Son olarak verilerin normal dağılımı incelenmiştir. "Etik 5" ifadesinin basıklık değerlerinin önerilen değerleri ihlal etmesi ve normal dağılım varsayımını ihlal etmesi sebebiyle bu ifade analizden çıkartılmıştır. Diğer tüm ifadeler için basıklık ve çarpıklık değerlerinin sırasıyla -1,320/6,647 ve -1,295/2,424 aralığında kalması sebebiyle normal

dağılım varsayımının sağlandığı belirtilebilir (Curran vd., 1996). KEKK-YEM analizi için SmartPLS 4 paket programından yararlanılmıştır.

2.3.1. Bulgular

Bu bölümde demografik bulgular, Ölçüm modeli, Yapısal Model ve gelenekselliğin düzenleyici rolü başlıklarına yer verilmiştir.

2.3.2. Demografik Bulgular

Çalışmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 2.1'de özetlenmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%58,5) erkekler oluşturmaktadır. Bunun yanında katılımcıların %61,8'i fakülte mezunu iken, %26,4'ü lisansüstü düzeyde eğitime sahiptir. Katılımcıların çoğunluğunun (%83,9) işletmesi aile işletmesi değildir. Çalışanların %17,2'si şirket müdürü pozisyonunda görev yaparken, %11,7'si fabrika müdürü olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların %11'i kalite sorumlusu ve diğer %11'i de satış müdürü olarak çalışmaktadır. İşletme kurucusu profesyonel yönetici olanların oranı %67,4'tür. Katılımcıların %15,8'i Ar-Ge departmanında görev yapmaktadır. %14,7'si kalite ve üretim departmanında çalışmaktadır. Çoğu firmanın çalıştırdığı kişi sayısı 51 ve üzerindedir (%53,1). Katılımcıların %37,9'u 32-43 yaş aralığında iken, %33,8'i 51 ve üzeri yaşa sahiptir. Katılımcıların %46'sı 16-25 yıllık bir iş deneyimine sahip iken, %30,5'i 7-15 yıl aralığında bir iş deneyimine sahiptir.

Tablo 2. 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
Yaş			Cinsiyet		
32-43	103	37,9	Erkek	159	58,5
44-51	77	28,3	Kadın	113	41,5
51 ve üzeri	92	33,8	Medeni Durum	f	Yüzde (%)
Eğitim	f	Yüzde (%)	Evli	247	90,8
Fakülte	168	61,8	Bekar	25	9,2
Lise	7	2,6	Firmadaki Pozisyonunuz	f	Yüzde (%)
Meslek Yüksekokulu	25	9,2	Aplikasyon Uzmanı	16	5,9
Lisansüstü	72	26,5	Dış Ticaret Müdürü	25	9,2
Departmanınız	f	Yüzde (%)	Fabrika Müdürü	32	11,8
			İnsan Kaynakları	20	7,4

Arge	43	15,8	Kalite Sorumlusu (Endüstri Mühendisi)	30	11,0
Dış Ticaret Satış	28	10,3	Satış Müdürü	30	11,0
Finans-Üretim- Satınalma-Satış- Pazarlama-Dış Ticaret	13	4,8	Satış Sorumlusu	19	7,0
İdari İşler	25	9,2	Şirket Müdürü	47	17,3
Kalite / Üretim	40	14,7	Uzman	25	9,2
Planlama	21	7,7	Yönetici	28	10,3
Satış	12	4,4	İşletme kurucusu profesyonel yönetici	f	Yüzde (%)
Satış	30	6,6	Evet	184	67,6
Üretim	36	9,2	Hayır	88	32,4
Üretim / Muhasebe / Pazarlama	24	8,8	İş deneyiminiz	f	Yüzde (%)
Firmadaki çalışan kişi sayısı	f	Yüzde (%)	7-15	83	30,5
10 ve daha az	18	6,6	16-25	125	46,0
11-25 arası	23	8,5	26 ve üzeri	64	23,5
26-50 arası	86	31,6	Firmanızın aile işletmesi olması	f	Yüzde (%)
51 ve daha fazla	145	53,3	Evet	43	15,8
			Hayır	229	84,2

2.3.3. Ölçüm Modeli

KEKKYEM uygulamasında ilk olarak ölçüm modeli incelenmiştir. Ölçüm modelinde güvenilirlik ile birlikte yakınsak ve ayırt edici geçerliklerin sağlanması gerektiği için, bu geçerlik ve güvenilirlik kriterlerinin sağlanabilmesinde Hair vd. (2017) tarafından önerilen adımlar dikkate alınmıştır. Bu kapsamda yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için gözlenen değişkenlerden bazılarının faktör yüklerinin **.50'nin altında kalması sebebiyle** bu ifadeler ölçüm modelinden sırayla çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Uygulanan nihai ölçüm modeli sonucu Tablo 2.2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. 2. Ölçüm Modeli Sonuçları

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	t değerleri	BYG	OAV
ÖÇ	İşletmemiz müşteri taleplerindeki değişikliklere kolay ve hızlıca tepki verebilir.	.72	4.29	.79	.55
	İşletmemiz özel müşterilere hızlıca ürün ya da servis sunabilir.	.84	5.63		
	İşletmemiz rakipler tarafından sağlanan ürün ve hizmetlere kolay ve hızlıca cevap verebilir.	.66	3.34		
ÖYEOD	Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek için gerçekleri saptırırım.	.77	13.28	.84	.57
	Çalıştığım işletmeye faydası olacaksa, müşteriler ve alıcılar nezdinde işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında gerçekleri abartarak anlatırım.	.80	16.62		
	Çalıştığım işletmenin menfaatine olacaksa, işletme ya da ürün/hizmetleri hakkında müşteriler ve alıcılardan olumsuz bilgileri saklarım.	.71	7.41		
	Çalıştığım işletmeye yararı olacaksa, işletmeyi iyi göstermek için gerçekleri saptırırım	.73	10.82		
G	Şeytanın varlığına inanıyorum	.77	4.29	.83	.51
	Dindar bir insanımdır	.72	2.88		
	Ölümden sonraki hayata inanıyorum	.68	3.02		
	Meleklerin varlığına inanıyorum	.82	3.94		
	Yaşlanan ebeveynlerimizi evde yanımızda tutmalıyız	.54	2.10		
KSM	Kurumsal Sosyal Medyayı, günlük işlerimde soru sormak için kullanırım.	.91	3.32	.80	.58
	Kurumsal Sosyal Medyayı, günlük işlerimde sorulan sorulara cevap vermek için kullanırım.	.60	2.29		
	Kurumsal Sosyal Medyayı, günlük işlerimde dosya paylaşımı yapmak için kullanırım.	.74	2.68		

KSM: kurumsal sosyal medya; ÖÇ: örgütsel çeviklik; ÖYEOD: örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar; G: gelenekselliğin

Tablo 2.2’de görüldüğü üzere BYG değerleri 79 ile 84 arasındadır. Buna göre içsel tutarlılığın sağlanarak yapı güvenilirliğinin elde edildiği belirtilebilir. Hem faktör yüklerinin .50’nin üzerinde olması hem de OAV değerlerinin **.50’nin üzerinde olması** sebebiyle yakınsak geçerliğin sağlandığı belirtilebilir. Ayırt edici geçerlik sonuçları Fornell ve Larcker (1981) ve HTMT (Henseler vd., 2016) yöntemleri dikkate alınarak Tablo 2.3’de gösterilmiştir.

Tablo 2. 3. Ayırt Edici Geçerlik Sonuçları

Fornell-Larcker	G	KSM	ÖYEOD	ÖÇ
G	.71			
KSM	.08	.76		
ÖYEOD	-.15	.12	.75	
ÖÇ	.00	.08	-.18	.74
HTMT	G	KSM	ÖYEOD	ÖÇ
G				
KSM	.17			
ÖYEOD	.19	.13		
ÖÇ	.17	.14	.26	

KSM: kurumsal sosyal medya; ÖÇ: örgütsel çeviklik; ÖYEOD: örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar; G: geleneksellik; Çapraz ve koyu değerler OAV karekökünü temsil etmektedir.

Tablo 2.3’de görüldüğü gibi HTMT değerleri de .85’in altındadır. Buna göre HTMT değerleri aracılığıyla ayırt edici geçerliğin sağlandığı belirtilebilir (Henseler vd., 2016). Ayrıca Fornell ve Larcker yöntemine göre de AVE değerlerinin karekökü, ilgili değişkenlerin korelasyonlarından yüksektir. Bu yöntemle göre de ayırt edici geçerliğin sağlandığı belirtilebilir (Fornell ve Larcker, 1981).

2.3.4. Yapısal Model

Yapısal modele ait bulgular Tablo 2.4’de özetlenmiştir. VIF değerleri incelendiğinde, 5’in üzerinde herhangi bir değer bulunmaması sebebiyle doğrusallık sorunu tespit edilmemiştir. Yol katsayıları incelendiğinde ise kurumsal sosyal medya örgüt yanlısı etik olmayan davranışları anlamlı şekilde etkilemez iken, **örgütsel çeviklik örgüt yanlısı etik olmayan davranışları negatif ve anlamlı şekilde etkilemiştir**. Buna göre **H2 kabul edilirken, H1 reddedilmiştir**. R^2 değeri incelendiğinde katılımcıların örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarının %5’inin öncül değişkenleri tarafından açıklandığı

belirtilir. Bunun yanında f2 değerleri incelendiğinde, örgüt yanlısı etik olmayan davranışları üzerinde örgütsel çevikliğin düşük düzeyli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. 4.Yapısal Sonuçları

Hipotezler	İlişkiler	Yol katsayıları	t değerleri	p değerleri	VIF	R ²	f ²	Q ²
H1	KSMÖYEOD	.14	1.29	.20	1.007		.02	
H2	ÖÇÖYEOD	-.20	2.69	.01	1.007	.05		.02

KSM: kurumsal sosyal medya; ÖÇ: örgütsel çeviklik; ÖYEOD: örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar.

Bulgulara göre örgütsel çeviklik düzeyi arttıkça örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar azalmaktadır.

Gelenekselliğin düzenleyici rolü

Mevcut araştırmada kurumsal sosyal medya ve örgütsel çevikliğin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde gelenekselliğin düzenleyici rolü incelenmiştir. Bu kapsamda Hair vd. (2017) tarafından önerilen aşamalar dikkate alınmıştır. Buna göre mevcut araştırmada gelenekselliğin sürekli bir değişken olarak ölçümlenmesi sebebiyle bu değişkenin belirtilen ilişkilerdeki etkileşimli etkisi incelenmiştir. Bu bağlamda gelenekselliğin düzenleyici etkisine ilişkin anlamlılığın ortaya çıkartılması amaçlandığı için iki aşamalı (two-stage) yaklaşım tercih edilmiştir. Bulgular Tablo 2.5’de özetlenmiştir.

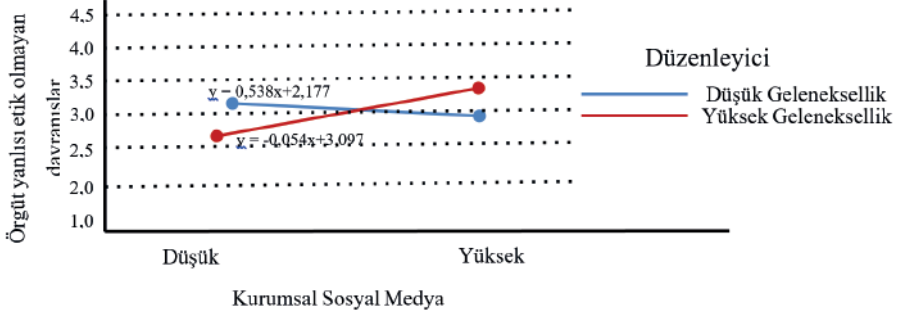
Tablo 2. 5.Gelenekselliğin Düzenleyici Rolü

Hipotezler	İlişkiler	Yol katsayıları	Düşük Güven Aralığı	Yüksek Güven Aralığı	Sonuç
H3a	KSM*GÖYEOD	.15	.01	.34	Kabul
H3b	ÖÇ*GÖYEOD	-.06	-.22	.08	Red

KSM: kurumsal sosyal medya; ÖÇ: örgütsel çeviklik; ÖYEOD: örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar; G: geleneksellik.

Tablo 2.5’de görüldüğü üzere kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde gelenekselliğin düzenleyici

rolü olduğu tespit edilmiştir. **Geleneksellik kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisini arttırıcı bir rol üstlenmektedir.** Diğer bir ifadeyle geleneksellik düzeyi artış gösterdikçe kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışları daha pozitif etkilediği tespit edilmiştir (Bkz Şekil 2.2). **Buna göre H3a kabul edilmiştir.**



Şekil 2.2. Kurumsal sosyal medya ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide gelenekselliğin düzenleyici rolü

Diğer taraftan örgütsel çevikliğin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisinde gelenekselliğin düzenleyici etkisi bulunamamıştır. **Buna göre H3b reddedilmiştir.**

Sonuç ve Öneriler

Büyük ve orta ölçekli sanayi kuruluşları, bir ülkenin gerek gelişimi açısından gerekse ekonomik açıdan kalkınmasında önem arz eden aktörlerin başında gelmektedir. Bilindiği gibi bir işletme için artan örgütsel çeviklik düzeyi ile birlikte verimlilik artarken, işletme maliyetlerinin ise azalması mümkün olabilmektedir (Hüseynov, 2010: 62). Günümüz dünyasında ortaya çıkan gelişmeler ve yükselen globalleşme, firmaları da içinde bulunulan zamanın şartları ve ihtiyaçları doğrultusunda yeni güncel düzenlemeler geliştirmeye zorlamaktadır. Şirketlerde üretimin kalitesi, verimliliği ve karlılığı, etkili bir yönetim anlayışı ve değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde karşılık verebilmekle mümkün olabilir. Hiç şüphesiz yönetim kademesinin başarılı olmasında şirket içerisindeki çalışanların bir bütün olarak etik davranışları da oldukça önem arz etmektedir. Günümüzde birçok işletmede etik yönetimlerin eksikliği hissedilmektedir. Yine, şirketlerin verimliliği ve etkililiği, ahlaki açıdan yeterli olgunluğa ulaşmış olan iş görenler ile artış gösterebilmektedir (Worley ve Lawler, 2010: 194). Fakat Türkiye gibi örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu gelişmekte olan ülkelerde menfaate dayalı ilişkiler ve menfaatçi etik anlayışı hakimdir. Bu ilişkilerin yanısıra şirketlerin yapısal oluşumu ve kurumsallaşma düzeyine bağlı olarak işletmelerde her zaman ahlaki kapasiteye ulaşmış iş görenler istihdam etmek mümkün olamamaktadır. Diğer yandan şirketlerdeki kurumsal sosyal medyanın hangi ölçüde ve hangi amaçla kullanıldığı, ve etik değerlerinde bir dalgalanmaya sebep olup olmayacağı konusu da yeni ve özgün bir konudur. Bu nedenle çalışmamızda örgütsel çeviklik, kurumsal sosyal medya, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve geleneksellik arasındaki ilişkiler hakkında yapılan literatür araştırmasının ardından Türkiyedeki ilk 500 sanayi şirketinin örgütsel çeviklik ve kurumsal sosyal medya kullanımlarının örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Elde edilen veriler, kısmi en küçük kareler yöntemi ve varyans temelli yapısal eşitlik modellemesi (KEKK-YEM) ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel çevikliğin, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Yani işletmelerin örgütsel çeviklik düzeyleri arttıkça, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların azaldığı ifade edilebilir. Buna karşın, kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Yani işletmelerin kurumsal sosyal medyayı kullanım düzeyleri, örgüt yanlısı etik olmayan davranışların değişimi üzerinde bir etki oluşturmadığı görülmüştür. Araştırma bulguları, örgütsel çevikliğin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Diğer çalışmalarda da (Cheng vd., 2022; Dou vd., 2019) iş tatmini ve adalet algısı gibi örgütsel faktörlerin aynı şekilde örgüt yanlısı etik olmayan davranışları negatif ve anlamlı olarak etkilediği görülmüştür. Bu çalışmalardaki sonuçlara bakıldığında, örgütsel çevikliğin de benzer bir şekilde çalışanların etik davranışlarını etkileyebileceğini desteklemektedir (Dou vd., 2019: 766-774; Cheng vd., 2022: 100-112).

Yapılan literatür taramalarında, geçmişte örgütsel çeviklik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasında ve kurumsal sosyal medya ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmadığı için, bu araştırma sonuçları ile benzerlik veya farklılıklar tartışılmamış olup, bu çalışmanın bu alandaki boşluğa bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Son olarak gelenekselliğin, örgütsel çeviklik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynamadığı tespit edilmiştir. **Bunun yanında gelenekselliğin, kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ile olan ilişkisini pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.** Gelenekselliğin, kurumsal sosyal medyanın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkisini pozitif yönde etkilemesi, sosyal bağlamın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerini inceleyen Umphress ve Bingham (2011) çalışması ile uyumlu olduğu görülmüştür. Sosyal medya, geleneksel değerlerin yüksek olduğu örgütlerde örgüt yanlısı etik olmayan davranışları azaltabilir (Umphress ve Bingham, 2011: 622-637). Bu konuda aynı değişkenlerin incelendiği yönetim yazının da henüz ampirik bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmada örgütsel çeviklik, kurumsal sosyal medya, örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar ve geleneksellik ölçeklerinin, güvenilirlik ve geçerliliklerinin test edilerek Türkçeye ve Türk kültürüne uyarlanması alana yapılan önemli bir katkıdır. Bahsi geçen bu değişkenlerin tümünü kapsayan ve sanayi kuruluşları arasında yapılan bir araştırma olmadığı için araştırmanın ortaya koyduğu bulgular itibariyle de literatüre katkı sağlayabilir. Aynı

zamanda sanayi şirketleri ve yönetici personel üzerinde yapılan çalışmaların sonuçları, şirket yöneticilerinin etkililiğini ve kabiliyetlerini iyileştirme ve geliştirme fırsatı olarak değerlendirilebilir.

Şirketlerde görev yapmakta olan yöneticilere bağlı çalışanların etkililiğini arttırabilmeleri için örgütsel çeviklik ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar konusunda aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Örgütsel Çeviklik Açısından Öneriler:

- Araştırma kapsamındaki şirketlerdeki yöneticilerin, örgütsel çeviklik içerisinde yer alan müşterilerle olan çeviklik etkileşim düzeyleri arttığında örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarda azalma olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması, özel müşterilerin elde tutulabilmesi ve müşterilerle hedeflenen etkililiğe ulaşılabilmesi için yöneticiler kurum içinde etik normlar ve ahlak kodları geliştirilebilir.
- Çevik organizasyonların, çapraz fonksiyonlu takımlar ve iş birliği üzerine kurulu olması, bu yapıların farklı bakış açılarıyla bir araya gelmesini sağlayarak etik kararların daha kapsamlı değerlendirilmesine olanak tanıyabilmektedir (Charbonnier-Voirin, 2011: 120). Şirket içerisinde çapraz fonksiyonlu takımlar kurmak, departmanlar arası iletişimi arttırabilir ve etik olmayan davranışların fark edilme olasılığını yükseltebilir.
- Örgütsel çeviklik, modern teknolojilerin etkin kullanımını gerektirmektedir. Bulut tabanlı sistemler ve iş birliği araçları, bilgi paylaşımını ve şeffaflığı artırarak etik olmayan davranışların gizlenmesini zorlaştırır (Lu ve Ramamurthy, 2011). Ayrıca, bu teknolojiler etik standartların daha iyi izlenmesini ve uygulanmasını sağlayabilmektedir. Bu sebeple şirketler yeni gelişen teknolojilere entegre olarak, etik olmayan davranışları gözlemleyebilir ve önlemine alabilir.
- Yöneticiler, müşterilerden gelen talep dalgalanmalarını karşılayabilmek için şirket içi etik eğitimler verebilir ve bu eğitimlere operasyonel çevikliklerini arttırmaya yönelik çalıştığı tedarikçileri de dahil edebilir. Böylece şirket bünyesinde etik iklimi oluştururken, dış paydaşlar ile olan etkileşimdeki hassas ahlaki denge de geliştirilebilir.
- Şirketlerin var olan piyasada tutunabilmeleri ve karlılıklarını arttırabilmeleri büyük ölçüde müşterilerinin sadakatine ve müşterilerin şirkete olan bağlılıklarının devamına bağlı olması sebebiyle, yöneticilerin şirketi dış paydaşlara yansıtan etik problemleri en aza

indirgeyebilmeleri önem arz etmektedir. Buna bağlı olarak y&neticilerin etik kurallar çerçevesine bağlı kalmalarında Şirket i& denetimlerin yanı sıra, bağımsız kuruluşlarca etik değerlerin kontrol edilmesi, Şirketin verimliliğini arttırmasında &nemli bir katkı sağlayabilir.

- Y&neticiler, etik olmayan davranışlar sergileyen &alışanların, fırsat&ı ve gayri ahlaki davranışlarının &n&ne ge&ebilmesi amacıyla, Şirket i&inde caydırıcı olan ve diğer &alışanların bu etik olmayan davranışlardan uzak durabilmesini ama&layan cezai m&eyyideleri uygulayabilir. Aynı zamanda yasal d&zenlemeleri de Şirket i&erisindeki kurallara entegre ederek, aktif ve g&r&nmeyen bir etik dışı davranış kalkanı oluşturulabilir.
- Şirketlerin esnek &alışma modelleri ve iş s&re&lerindeki hızlı değişikliklere uyum sağlayabilmesi amacıyla, kurum i&i &apraz eğitim programları ve takım &alışmaları teşvik edilebilir.
- Sanayi Şirketlerinde yenilik&ilik ve risk alma k<&r&n&n geliŐtirilebilmesi amacıyla, y&netim kademesinden baŐlayarak a&ık iletişim ve cesaretlendirme stratejileri oluşturulabilir.

Kurumsal Sosyal Medya Kullanımı A&ısından &neriler:

- Geleneksel değerlere sahip y&neticilerin karŐılaŐabileceęi etik ikilemler &zerine vaka analizleri yapılan interaktif &alıŐtaylar d&zenlenebilir.
- Sanal ger&eklik veya rol yapma teknikleri kullanılarak, y&neticilerin kurumsal sosyal medyada karŐılaŐabilecekleri etik ikilemleri deneyimlemelerini sağlayan sim&lasyonlar geliştirilebilir.
- Y&neticilere farklı &lkelerde &alışma veya kısa s&reli g&revlendirme fırsatları sunulurak, farklı k<&rleri deneyimlemeleri ve geleneksel bakış a&ılarını geniŐletmeleri sağlanabilir.
- Şirketlerin, kendilerini m&Őterilerin g&z&nden nasıl g&r&nd&ę&n& anlamak ve kurumsal sosyal medya kullanımının m&Őterileri nasıl ve ne Şekilde etkilediğini g&zlemleyebilmek i&in, bağımsız kuruluşlardan kurumsal sosyal medya danıŐmanlıęı alınabilir. B&ylece hem y&netim kademesindeki y&neticilerin m&Őterilerle olan iletişimi geliştirilebilir hem de Şirket b&nyesindeki &alışanların kurumsal sosyal medyayı kullanma becerileri arttırılabilir.
- &alışanlar arası iletişimi g&çlendirmek i&in kurumsal sosyal medya platformları oluşturulabilir ve bu platformlar &zerinden fikir alıŐveriŐi ve işbirliği teşvik edilebilir.

- Şirket içerisinde ayrı bir bölüm olarak kurumsal sosyal medya yönetim departmanı oluşturulabilir, böylece şirket değerlerini ve etik ilkelerini vurgulayan içeriklerin, şirket içerisinde ayrı bir departman olarak bu oluşturulan kurumsal sosyal medya yönetim departmanı aracılığıyla paylaşılması, müşteri ve tüketicilerde şeffaflık ve güvenilirlik algısını artırabilir.

Kurum içerisinde ahlak kodları oluşturulurken belirlenen değerlere, bütün çalışanların itaat etmesinin beklendiğini açık şekilde belirten bir anlayış hâkim olmalıdır. Şirket içerisinde kademe olarak tepe noktalarda olanların düşünceleri alınmalı ve özellikle üst kademenin desteği sağlanmalıdır. Ahlak kodu oluşturulurken, yalnızca sosyal sorumluluğu içerisinde barındıran bir düşünce yapısı oluşturulmamalıdır, bilakis şirket içerisindeki her üyede bu düşünce yapısı konumlandırılmalıdır. Şirketin temel inançları sadece kâğıt üzerinde belirtilmemeli, üst yönetim kademesi bu inanç ve düşüncelerin gerçek anlamda arkasında durduğunu doğrulamak için denetim ve değerlemeler yapmalıdır (Harrison, 1996: 11). İşletme sadece ahlak kodunu biçimlendirme ve kendi yapısına entegre etme gibi bir yanılgıya düşmemelidir, aynı zamanda bu ahlak kodunu tek seferlik değil, sürekli olarak geliştirilmelidir (Hodapp, 1991: 120). Devamlı ve etkili olarak güçlendirilen bir ahlak kodu, şirketlerin ahlaki düzeyini yükselterek yönetim kademesinin ve işgörenlerin ahlak dışı davranışları reddetmesinde onlara faydalı bir rehber olabilir. Ayrıca bu ahlaki kodlar, farkedilmeyeceklerini düşünerek normları ihlal etmeye meyilli olan yönetici ve çalışanlar için caydırıcı bir mekanizma olmasından dolayı, şiddetli ve yoğun rekabet piyasalarında hileli uygulamalara yönelmeyi azaltır (Brenner ve Molander, 1989: 130). Öte yandan kurumlarda iş ahlakını oluşturmak için sadece ahlak kodları belirlemek yetmeyebilir. Bu sebeple ahlak kodlarını destekleyen birden çok yapısal araçlara da ihtiyaç vardır (Özgener, 2008: 42).

Yapılan bu tez çalışması bazı güçlü yanlara sahipken, bazı sınırlılıkları da vardır. *Birincisi*, çalışmanın verileri yalnızca İstanbul Sanayi Odasınınca yayınlanan Türkiye'deki ilk 500 sanayi firmasından elde edilmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen sonuçların, bütün sanayi şirketlerine genellenebilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. *İkincisi*, örgütsel çeviklik ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar konusunda daha önce bir çalışma yapılmamıştır, bu sebeple araştırmanın kurumsal çerçeve açısından bazı eksikliklerinin olabileceği varsayılmaktadır. *Üçüncüsü*, şirket çalışanlarının bazı endişeler sebebiyle anket doldurma konusundaki çekincelerinin mevcut olduğu görülmüştür. Şirket çalışanlarının verdikleri cevaplar sonucunda kimliklerinin ifşa olabileceği tedirginliği ve anket sorularını cevaplarken yöneticileri hakkında yapacakları olumsuz düşüncelere maruz kalabilecekleri

kaygısı dolayısıyla anket doldurma konusunda ilgisiz olmaları bir diğer kısıtı oluşturmaktadır.

Geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığında örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, işe tutkunluk gibi farklı örgütsel değişkenlerin örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar üzerinde etkisi olabileceği gözlemlenmiştir (Matherne ve Litchfield, 2012: 38). Bunun yanında etik dışı davranışların, örgütsel çeviklik, kurumsal sosyal medya ve geleneksellik ile bir veya birkaçı ile birlikte yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte kurumsal sosyal medya değişkeninin sanayi işletmeleri özelinde çok fazla araştırılmadığı gözlemlenmektedir. Bu sebeple örgütsel çeviklik, kurumsal sosyal medya kullanımı ve etik dışı davranışlar arasındaki ilişki, farklı gelişmişlik düzeyine sahip ülkelerde farklı kültürlerde ve farklı sektörlerde araştırma konusu olabilir.

Kaynakça

- Agger, B., (2011). Sanal Benlik, çev. Hacıoğlu, V., Babil Yayınları, İstanbul: 90.
- Adnan, A., (2010). Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(3-4).
- Aichner, T., ve Jacob, F., (2015). Measuring the Degree of Corporate Social Media Use. *International Journal of Market Research*. 57. 257-275. 10.2501/IJMR-2015-018, ss. 259.
- Akın, M., (2017). A Research on the Impacts of the Young People's Internet Addiction Levels and their Social Media Preferences. *International Review of Management and Marketing*, 7(2), 256–262. Retrieved from <https://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/4380>.
- Akıncı, S., Aksoy Ş., ve Atılğan, E., (2004). Adoption of Internet Banking Among Sophisticated Consumer Segment in an Advanced Developing Country, *The International Journal of Bank Marketing*, 22(3), ss. 212–232.
- Aksoy, S., Erdil, O., ve Ertürk, A. (2017). Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 18(2), 133-151.
- Aktan, CC., Börü, D., (2007). https://www.researchgate.net/profile/Coskun-Can-Aktan/publication/318682140_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk/links/5bb9f9cd299bf1049b70fd38/Kurumsal-Sosyal-Sorumluluk.pdf Erişim tarihi: (23 Haziran 2024)
- Akyüz B., Kesen M., Oğrak, A., (2016). Örgütsel Güven Ve Akademik Özyeterlik Algısının Genel Sinizm Ve Etik Dışı Davranışlara Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7(1): 85-106.
- Alikılıç Ö.A., Onat, F., (2007). İnternet çağında kurumsal iletişim. 1. Basım. İstanbul: Say Yayınları.
- Alioğulları, Z., D., (2023). Başarının Kilidini Açmak: Örgütsel Çevikliğin Kişi-İş Uyumunu Yükseltmesinde İş Şekillendirmenin Aracılık Rolü. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(3), 297-319. doi: 10.54733/smar.1318708

- Almahamid, S., Awwad, A., ve McAdams, A. C. (2010). Effects of organizational agility and knowledge sharing on competitive advantage: An empirical study in Jordan. *International Journal of Management*, 27(3), 387.
- Altınöz, M., Parıldar, C., Çakıroğlu, D., Barlas, M., Çalışkan, G., Özdil, G., (2010). İşyeri eğitimi esnasında karşılaşılan yıldırma: İşyeri yöneticisi kadın ve erkek olan stajyer 98 öğrencilerin algıladıkları yıldırma düzeyinin karşılaştırılması (Hacettepe Üniversitesi Örneği). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (24): 63-74.
- Ambe, I. M. (2010). Agile supply chain: strategy for competitive advantage. *Journal of Global Strategic Management*, 7(7), 5-17.
- Aoun, C. ve Vatanasakdakul, S. (2012). Social Media in the Workplace: Key Drivers for Inclusive Innovation. *Proceedings of the Eighteenth Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. Seattle. WA. 2012.
- Atasever, m. (2017). Sanal Örgütlerde, Örgüt Kültürünü Etkileyen Unsurların, Geleneksel Örgüt Yapısından Farklılıkları Ve Sanal Örgütlerde Bir Uygulama. *Doğu Anadolu Sosyal Bilimlerde Eğilimler Dergisi*, 1(1), 63-75.
- Attafar, A., Barzoki, A. S., ve Radmehr, R. (2013). Determine the Level of Maturity of Organization and Organizational Agility in Industrial Companies (Case of Study: Fakour Industrial Company). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), ss.240-257.
- Aytan, C., ve Telci, E. E., (2014). Markaların Sosyal Medya Kullanımının Tüketici Davranışı Üzerindeki Etkileri. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 4(4), 1-15.
- Azizi B, Amini E, Alipour O (2015) The relationship between organizational justices with ethical behavior of teachers of high schools in ity ofSanandaj. *Indian Journal of fundemental and Applied Life Sciences* 5(1): 5561-5564.
- Bağcı, Z., (2014). Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 7 (2), 259-279.
- Bahrami, H. (1992). The Emerging Flexible Organization: Perspectives From Silicon Valley, *California management review*, 34(4), ss. 33-52.
- Barnes, N.G., 2010. How do the most successful companies use social media. *Marketing research*. 22 (1). ss. 8-13.
- Barreto, I., (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), ss.256-280.
- Başoda, A., (2017). İşe tutkunluk: kavramsal açıdan bir inceleme. *Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi* (17): 72-98.

- Bat, M., ve Yurtseven, Ç. (2014). Sosyal Medyada Kurumsal Kriz Yönetimi: Onur Air Örneği. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 2(3), 197-223. <https://doi.org/10.19145/guifd.74720>
- Bayram, S., (2010). İşletme etiği ve çalışanların şirketlerinde mevcut olan etik uygulamalara ilişkin algılarının ölçümüne yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Bursa. ss. 17-25.
- Becker, M. C.ve Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. Journal of Business Research, 58(6), ss. 746-757.
- Boehm, B. and Turner, R. (2004). Balancing Agility and Discipline: Evaluating and Integrating Agile and Plan-Driven Methods. In Proceedings of 26th International Conference on Software Engineering, 718-719.
- Boisot, M. H., (1995). Information Space: A Framework for Learning in Organizations, Institutions and Culture, Routledge, London.
- Book, B., (2004). "Moving Beyond The Game: Social Virtual Worlds", In: Proceedings of State of Play 2 Conference, New York, Law School, s. 1-13.
- Boyd, D., (2014). It's Complicated: The Social Lives of Networked Teens. Yale University Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctt5vm5gk>
- Burns, T. E.ve Stalker, G. M. (1961). The management of innovation.
- Büte, M., (2011). Algılanan örgüt ikliminin etik olmayan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 25(2): 103-122.
- Brenner, S. N., ve Molander, E. A. (1989). Is the ethics of business changing? In Ethics in practice: Managing the moral corporation (ss. 119-143).
- Breu, K., C. J. Hemingway, M. Strathern ve D. Bridger (2001). Workforce Agility: The New Employee Strategy For The Knowledge Economy, Journal Of Information Technology, 17, ss. 21-31.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Casile, M.ve Davis-Blake, A. (2002) When accreditation standards change: factors affecting differential responsiveness of public and private organizations. *Academy of Management Journal*, 45(1), ss.180-195.
- Ceylan, A., ve Doğanılmaz, H., (2007). Yöneticiye Sadakat ve İş Gören Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, Yönetim Dergisi, 18(56), ss. 31-39.
- Cai, Z., Huang, Q., Liu, H., Wang, X., (2018). Improving the agility of employees through enterprise social media: The mediating role of psychological

- conditions. *International Journal of Information Management* Volume 38, Issue 1, February 2018, ss. 52-63.
- Chaney, P. (2009). *The Digital Handshake: Seven Proven Strategies To Grow Your Business Using Social Media*. New Jersey: WileyveSons. ss. 4.
- Charbonnier-Voirin, A. (2011). The Development And Partial Testing Of The Psychometric Properties Of A Measurement Scale Of Organizational Agility. *M@N@Gement*, 14(2), ss. 120-156.
- Chen, X., ve Siau, K., (2012). Effect Of Business Intelligence And It Infrastructure Flexibility On Organizational Agility. *International Conference on Information Systems, ICIS 2012*. 4. 3361-3379.
- Cheng, G., Bai, Y., Yang, X., ve Li, L. (2022). The Dark Side Of Organizational Justice: Why And When Does Organizational Justice Lead To Unethical Pro-Organizational Behavior? *Journal of Business Ethics*, 170(1), 100-112.
- Cheng, G. H. L., ve Chan, D. K. S., (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Human Resource Management*, 47(3), 541-565.
- Chou, P. (2014). Does Transformational Leadership matter during Organizational Change? *European Journal of Sustainable Development*, 3(3), ss. 49-62.
- Christopher, M. (2000). The Agile Supply Chain, *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, No.1, ss. 37-44.
- Christie, Richard ve Geis, Florence L., (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.
- Coombs, W. T. *Applied Crisis Communication and Crisis Management: Cases and Exercises*. CA, Sage, Thousand Oaks, 2014. ss. 3-7.
- Crocitto, M.ve Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management ve Data Systems*, 103(6), ss.388-397.
- Curran, P. J., West, S. G, ve Finch, J. F (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1, 16–29.
- Çakır, DÖ., (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum* 1 (12), ss. 117-140.
- Çakır, H.Ö., 2015. *Sosyal medyada kurumsal itibar yönetimi*. İstanbul: Kriter Yayınevi. ss. 55.
- Çelebi, E., (2020). Sosyal Medya İletişiminin Kurumsal İtibar Algısı Üzerindeki Rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, ss. 108-118.

- Çılgın, C., (2018), Eğitim Yönetimi İçin Bilgi Sistemi Tabanlı Çevrimiçi İş Birliği Aracı Ve Kurumsal Sosyal Medya Tasarımı, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Çoban, O., (1999). Bir siyasal yozlaşma türü olarak rüşvet ve ekonomik etkileri. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 13(1). ss. 173-195.
- Damar, A. (2021). Kobi'lerde Örgütsel Maharet ve Çeviklik: Kültürlerarası Karşılaştırma, Yayınlanmamış doktora tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- De Clercq, D., ve Belausteguigoitia, I., (2017). Job Insecurity And Employee Outcomes: The Moderating Role Of Organizational Support. Journal of Business Ethics, 143(3), 401-416.
- De Hoogh AHB, Hartog DND (2008), Ethical And Despotic Leadership, Relationships With Leader's Socialresponsibility, Top Management Team Effectiveness Andsubordinates' Optimism: A Multi-Method Study, The Leadership Quarterly 19 (2008) ss. 297-311)
- Demir, E., Tarhan, A., ve Görkemli, H. N. (2019). Sivil Toplum Kuruluşlarında Halkla İlişkiler ve Sosyal Medya: Türk Kızılayı ve LÖSEV Örneği. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(42), ss. 125-141.
- Demir, Ş., ve Kozak, M., (2013), Tüketici Davranışları, Ankara: Detay Yayıncılık. ss. 127.
- Demirtaş, Ö., Biçkes, DM., (2014). Makyavelizm'in Olumsuz Durumları İfşa Etme Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Çalışması. "İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 16(2). ss. 98-112
- Demirtaş, Ö., (2013). Etik Liderlik Davranışının Algılanan Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kayseri. ss. 140.
- Demirutku, K., ve Sümer, N., (2010). Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması [The Measurement of Basic Values: Turkish Adaptation of Portrait Values Questionnaire]. Türk Psikoloji Yazıları. Ss. 13. 17-25.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.
- Dereli, B., (2012). İş Güvencesizliği Kavramı Ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11 (21). ss. 237-256.
- Dijk, V., J. A. G. M. (2012). Digital Democracy: Vision and reality. Public administration in the information age: Revisited, ss. 19, 49
- Dilmen, N.E. ve Öğüt, S., (2010), Sosyalleşmenin Yeni Yüzü. Sosyal Paylaşım Ağları. İstanbul: Yeni iletişim ortamları ve etkileşim uluslararası konferansı. Marmara Üniversitesi.

- Doğan, S., Karataş, A., (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (37) ss. 1-40.
- Dou, K., Chen, Y., Lu, J., Li, J., ve Wang, Y. (2019). Why And When Does Job Satisfaction Promote Unethical Pro-Organizational Behaviours? Testing A Moderated Mediation Model. International Journal of Psychology, 54(6), 766-774.
- Dove, R. (2001). *Response ability: The language, structure, and culture of the agile enterprise*. John Wiley & Sons.
- Dove, R. (1999). Knowledge Management, Response Ability, And The Agile Enterprise. Journal of Knowledge Management, 3(1): ss.18-35.
- Dubey, R.ve Gunasekaran, A. (2014). Agile Manufacturing: Framework And Its Empirical Validation. International Journal Of Advanced Manufacturing Technology. 76(9), ss. 2147-2157. <http://dx.doi.org/10.1007/s00170-014-6455-6>.
- Duğan, Ö., (2018). Sosyal Medya Kaynaklı Krizlerin ‘İmaj Restorasyon Teorisi’ Açısından Örnek Olaylar Üzerinden İncelenmesi. Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, (AKİL) Haziran (29) ss. 293-313.
- Dursun, Y., ve Bayram, P. (2013). İş Güvencesizliği Algısının Çalışanların Kaygı Düzeyleri Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 15(3). ss. 20-27.
- Dust SB, Resick CJ, Margolis JA, Mawritz MB, Greenbaum RL (2018) Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. The Leadership Quarterly 29(5): 570-583.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions In High-Velocity Environments. Academy of Management Journal, 32(3), ss. 543-576.
- Erbaş, YD., ve Şahin Perçin N., (2016). Kişi-Çevre Uyumu Ve Takım Çalışması İşlevsizliği İlişkisinde Ahlaki Çözülme'nin Aracı Rolü. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi 14 (2), 77-91.
- Erbir, M., 2023. Teknoloji Şirketlerinde Örgütsel Çeviklik. Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 24-35.
- Ergün, N., (2009). Örgütlerde Etik Dışı Davranışların Nedenleri Ve Çalışanlara Yönelik Etik Dışı Davranışların Hava Yolu Taşımacılığı Sektörü Açısından İncelenmesi. “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi 11(3): 149-168.
- Erkutlu, H., V. ve Yaralı, M., C. (2022). Etik teoriler. H. Vahit Erkutlu, H. Uçak (Ed), Örgütsel etik(s. 29-46) Hipokrat Yayınevi.
- Esrock S., L., ve Leichty G., B., (2000) Organization of Corporate Web Pages: Publics and Functions, Public Relations Review, 26 (3), 327-344.

- Ewick, P., ve Silbey, S. (2003). Narrating Social Structure: Stories of Resistance to Legal Authority. *American Journal of Sociology*, 108(6), 1328–1372. <https://doi.org/10.1086/378035>
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Fuchs, C., (2017). *Social Media: A Critical Introduction*. London: Sage. 2nd edition. Paperback ISBN 9781473966833, Hardcover ISBN 9781473966826
- Ganguly, A., Nilchiani, R. ve Farr, J. V. (2009). Evaluating agility in corporate enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118(2), 410-423.
- Gao, F., Wang, Y., ve Zhang, J., (2023). When Do Supervisors Punish Subordinates' Unethical Pro-Organizational Behavior: Roles of moral identity and goal congruence with the group. *Front. Psychol.* 14:1121317. doi: 10.3389/fpsyg.2023.1121317
- Gedik, Y., (2023). Viral pazarlama: Avantajları, zorlukları ve stratejileri üzerine kavramsal bir çerçeve. *Uluslararası Sosyal Bilimler ve Eğitim Dergisi – USBED* 5(8), 93-124. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/usbed>
- Geeta M, Pooja J, PN M (2016) Ethical behavior in organizations: literature review. *Journal of Research in Business and Management*4(1): 1-6.
- Goldman, S.L., Nagel, R.N. ve Preiss, K. (1995). *Agile Competitors and Virtual Organizations: Strategies for enriching the customer*, Van no strand rein hold, New York.
- Goldman, S. L., & Nagel, R. N. (1993). Management, technology and agility: The emergence of a new era in manufacturing. *International Journal of Technology Management*, 8(1-2), 18-38.
- Gonzalez, E., S., Riemenschneider, C., Leidner, D., E., ve Koch, H., (2013). The Impact Of Internal Social Media Usage On Organizational Socialization And Commitment. Milan: Thirty Fourth International Conference on Information Systems.
- Gökçe, H., (2000). *Örgütsel Girişimcilik Ekseninde Etik Dışı Davranışların Ussallaştırılması: Özel Bir Hastane İşletmesinde Uygulama Kitabı Önerisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Isparta. ss. 79.
- Gökçe, E., ve Pelit E., (2023). Örgütsel DNA'nın Örgütsel Çevikliğe Etkisi: Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2023 ss. 467-485.
- Greenhalgh, L., ve Rosenblatt, Z., (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *Academy of Management Review*, 9 (3), 438-448.

- Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: A Framework For Research And Development. *International journal of production economics*, 62(1), ss. 87-105.
- Gunasekaran, A. ve Yusuf, Y.Y. (2002). Agile Manufacturing: A Taxonomy of Strategic and Technological Imperatives, *International Journal of Production Research*, 40(6), 357-1385.
- Gül H., (2006). Etik Dışı Davranışlar Ve Ussallaştırılması: Devlet Hastanelerinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi* 9(10): 65-79.
- Güleş, H., K., ve Bülbül, H., (2003). İşletmelerde Proaktif Bir Strateji Olarak Yenilikçilik: 500 Büyük Sanayi İşletmesi Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Faculty of Business*, 4(1), ss. 40-63.
- Gülmez Ç., (2016). Ahlaki Çözülmenin Çevresel Davranışlar Üzerindeki Etkisi. 3rd International Symposium on Environment and Morality, Alanya.
- Gündoğan, AO., (2000). Dogmatizm Ve Dogmatik Tutumlar, Felsefe Tartışmaları: Vehbi Hacıkadıroğlu Armağanı, Yayına Hazırlayanlar: Doğan Özlem-Hayrettin Ökçesiz, İstanbul, ss. 224-234.
- Hage, J.ve Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, ss. 279-290.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L. ve Sarstedt, M. (2017c). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), ss. 107- 123. <https://doi.org/10.1504/IJMDSA.2017.087624>
- Hair, J., Tomas, G., Hult, M., Ringle, C.M. ve Sarstedt., M. (2017b). *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Los Angeles:Sage.
- Harrison, L. G. (1996). Code Of Business Ethics: Do You Have Your Own Corporate Code Of Business Ethics To Ensure That All Ethical Considerations Are Met. <http://www.altika.com/leadership/ethics.htm>.
- Hayes, R. H.ve Pisano, G. P. (1994). Beyond World-Class: The New Manufacturing Strategy. (Cover Story). *Harvard Business Review*, 72(1), ss. 77-87.
- Heisterberg, R.ve Verma, A. (2014). Creating Business Agility: How Convergence Of Cloud, Social, Mobile, Video, And Big Data Enables Competitive Advantage (<http://www.ebilib.com>).
- Henseler, J., Ringle, C., Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 43. 115-135. 10.1007/s11747-014-0403-8.
- Hofstede, G., (1980), *Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Broad?*, *Organizational Dynamics*, Surfimer, AMACOM,

- a division of American Management Associations. All rights reserved. 0090-2616/80/0014-0042/\$02.00/0.
- Hormozi, A. M. (2001). Agile Manufacturing: The Next Logical Step, Benchmarking: An International Journal, Vol.8 No.2, ss. 132-143.
- House, R. J., Hanges, P. J. Javidan, M. Dorfman, P., ve Gupta, V. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Sage Publications. ss. 495-498
- Hoyt, J., Huq, F. ve Kreiser, P. (2007). Measuring Organizational Responsiveness: The Development Of A Validated Survey instrument. Management Decision, 45(10), ss. 1573-1594.
- Huang, C. C. (1999). An Agile Approach To Logical Network Analysis In Decision Support Systems. Decision Support Systems, 25(1), ss. 53-70. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(98\)00091-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(98)00091-8).
- Hunsinger, J., Senft, T., (2014). The Social Media Handbook. Routledge.
- Hüseynov, V. (2010). İnsan Kaynaklarının Stratejik Yönetiminde Örgütsel Atıklığın Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Inglehart, R., ve Welzel, C., (2005). Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence. ss. 15-18.
- Inkeles, A. (1969). Making men modern: On the causes and consequences of individual change in six developing countries. American Journal of Sociology, 75(2): 208- 225.
- İçerli, L., (2010). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım. Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 5(1). ss. 69.
- İleri, Y.Y. ve Soylu Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı Ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO Dergisi Cilt 13, Sayı 1-2, ss. 13-28.
- İnanır, A. (2020). Modern İşletmecilikte Yönetmel Konular (5. Bölüm). M. Sağır (Ed.), Örgütsel Çeviklik (s. 71- 80). Eğitim Yayınevi.
- İnce, AR., (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yönetici Desteğinin Aracılık Rolü. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi 15(57): 649-660.
- İşcan, Ö.E ve Karabey, C.N.(2006). Bilgi Teknolojilerinin Benimsenmesi İle Örgütsel Atıklık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 26, ss.1-17.
- İyigün, N.,Ö., (2012). Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 11 (21): 49-64.
- Jacobson, D., Klandermans, B., Tinka V., V., and Greenhalgh, L., Sutton, R., (1991). Job insecurity: Coping with jobs at risk, Sage Publications,

1991. J. Organiz. Behav., 14: 297-298. <https://doi.org/10.1002/job.4030140310>
- Jeanneney, Jean (2006); Başlangıcından Günümüze Medya Tarihi, (Çev. Esra Atuk) İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 2. Baskı
- Joiner, B. ve Josephs, S. (2007). Leadership Agility: Five Levels Of Mastery For Anticipating And Initiating Change. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Judge, W. Q. ve Miller, A. (1991). Antecedents And Outcomes Of Decision Speed in Different Environmental Context. Academy Of Management Journal, 34(2), ss. 449- 463.
- Kağıtçıbaşı, Ç., (1973). Sosyal Değişmenin Psikolojik Boyutları: İzmir Lise Öğrencileri Üzerinde Bir İnceleme. Türk Sosyal Bilimler Derneği.
- Kahn, W., (1990). Psychological Conditions of Personel Enggement and Disengagement at Work, Academy of Management Journal, 33, 692-724.
- Kaner, A., (2020). The Implications Of Perceived Injustice Climate On Organizational Trustworthiness And Job Outcomes. Sabancı Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Kanten, P., Kanten, S., ve Dündar, G., (2016). Ücret Tatmininin Ve İşin Özelliklerinin İşe Gömülmüşlük Üzerindeki Etkisinde Mutluluğun Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi 8 (3), 64-88.
- Kaplan, A.M. ve Haenlein M., 2010. Users of the world unite! The challenges and opportunities of social media. Business horizons, ss. 53.
- Kara, A. S., ve Kaya, S., (2023). Yayın Çağından Sosyal Yayın Çağına: Risk Yönetiminde Bir Yapay Zekâ Modeli Önerisi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22(46), 159-186. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.1286246>.
- Karabey, CN., İşcan, ÖF., (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi 21 (2), 231-241.
- Karabulut, A. T., ve Bilen, A. (2021). Sosyal Medya Platformlarının Ve Kitle İletişim Araçlarının Tüketicilerin Satın Alma Davranışlarına Etkisi. Avrasya Sosyal Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 8(3), 898-920.
- Karadal, H., Akyazı, TE., (2015). Psikolojik Sahiplenme İle Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma III. (Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat) 113-119.
- Karimi, O., Daraei, M. ve Sepehr, M. (2016). The Effect of Transformational Leadership Style on Components of Organizational Agility in Isfahan University of Technology. International Research Journal of Management Sciences. Vol. 4 (2), ss. 149-155.

- Kassim, N. M. ve Zain, M. (2004). Assessing the measurement of organizational agility. *Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 4(1/2), 174-177.
- Keçecioğlu, T. ve Oktay, S. (2010). İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 3, ss. 67-86.
- Kettunen, P. (2009). Adopting key lessons from agile manufacturing to agile software product development—A comparative study. *Technovation*, 29(6), ss. 408-422.
- Khang, H., Ki, E.-J., ve Ye, L. (2012). Social Media Research in Advertising, Communication, Marketing, and Public Relations, 1997–2010. *Journalism ve Mass Communication Quarterly*, 89(2), 279-298. <https://doi.org/10.1177/1077699012439853>
- Kılıçcıoğlu, Ö. 2012. Online İtibar Yönetimi, *SosyalMedyacci*, e-kitap. ss.8-10.
- Kıral, E., 2015. Yönetimde Karar ve Etik Karar Verme Sorunsalı, *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, Aralık 2015, 6(2), ss. 73-89.
- Koçak, A., A., Kabadayı, E., ve Erişke, T., (2018). İletişimin Yeni Yüzü: Dijital Pazarlama Ve Sosyal Medya Pazarlaması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 17. 123-134. 10.17755/esosder.334699.
- Koçel, T., (2015). İşletme yöneticiliği, Genişletilmiş 16. Baskı (Beta Yayıncılık, İstanbul).
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, 15. Baskı, İstanbul.
- Kolukisa, Ş., ve Calçalı, T., (2021). Examination of Nutritional Knowledge Levels and Eating Habits of Team Sports and Weight Athletes. *Journal of Current Researches on Social Sciences*, 11 (3), 311-330.
- Kong, DT., (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness, *Personality and Individual Differences*(93): 86-91.
- Kundi, M. ve Sharma, S. (2015). Efficiency Analysis and Flexibility: A Case Study of Cement Firms in India. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 16(3), ss.221- 234.
- Kundi, G. M., & Sharma, S. (2015). Evaluating the flexibility of small and medium enterprises (SMEs) in response to environmental change. *International Journal of Business and Management*, 10(12), 223-233.
- Kuşdil, E. M., ve Kağıtçıbaşı, Ç., (2000). Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri Ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 45, 59-76.
- Laad, G. ve Lewis, G., 2012. Role of social media in crisis communication. Clark University, <https://www.scribd.com/document/190252433/Role-of-Social-Media-Erişim-Tarihi>; [21 Haziran 2024].

- Leblebici, DN., Yıldız, HH., Karasoy, A., (2009). Örgütsel yaşamda dedikodunun algılanışı ve araçsallığı. Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi 12(18): 562-574.
- Lee, E., Kim, Y. J., ve Ahn, J. (2014). How do people use Facebook features to manage social capital?. Computers in Human Behavior, 36, 440-445.
- Lin, C. T., Chiu, H. ve Chu, P. Y. (2006), Agility Index in the Supply Chain, International Journal of Production Economics, 100(2), ss. 285-299.
- Liua S., Chan F., Yangd J., Niu B., (2018), Understanding the effect of cloud computing on organizational agility: An empirical examination, International Journal of Information Management Volume 43, December 2018, ss. 98-111.
- Lomborg, S. (2017). A state of flux: Histories of social media research. European Journal of Communication, 32(1), ss. 6-15. <https://doi.org/10.1177/0267323116682807>
- Liu, Brooke ve Fraustino, Julia. (2014). Beyond image repair: Suggestions for crisis communication theory development. Public Relations Review. 40. 10.1016/j.pubrev.2014.04.004. ss. 545.
- Liu, Y., Qui, C., (2015). Unethical pro-organizational behavior: Concept, measurement and empirical research. Journal of Human Resource and Sustainability Studies (3): 150-155.
- Lu, Y., ve Ramamurthy, K., (2011). Understanding The Link Between Information Technology Capability And Organizational Agility: An Empirical Examination. MIS Quarterly, 35(4), 931-954.
- Machiavelli, N., (1998). Prince, Chicago, The University of Chicago Press. ss. 167-168.
- Mainwaring, V., (2011). We First: How Brands and Consumers Use Social Media to Build a Better World. St. Martin's Publishing Group, ISBN: 0230120539, 9780230120532. ss. 154.
- Mammadova N., (2022). Otantik Liderlik Ve Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışların Grup Çıktılarına Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi. ss. 34-40.
- Mangold, W.G. and Faulds, D.J. (2009) Social Media: The New Hybrid Element of the Promotion Mix. Journal of Business Horizons, 52, ss. 48. <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
- Marcus, J., Ceylan, S., and Ergin, C., (2017). Not So “Traditional” Anymore? Generational Shifts on Schwartz Values in Turkey. Journal of Cross-Cultural Psychology, 48(1), 58– 74
- Maskell, B. (2001). The Age of Agile Manufacturing, Supply Chain Management. An International Journal, Vol. 6, No.1, ss. 5-11.

- Mäntymäki, M. ve Riemer, K. (2016). "Enterprise social networking: A knowledge management perspective". *International Journal of Information Management*. 36, ss. 1042–1052.
- Marx, K., (2003). *Kapital I*. İstanbul: Eriş Yayınları. ss. 461.
- Matherne C., Litchfield S., (2012) "Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The Role of moral identity," *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* 9(5), ss. 35-46.
- Matusik, S. F ve Hill, C. W. (1998). *The Utilization Of Contingent Work, Knowledge Creation, And Competitive Advantage*. *Academy Of Management Review*, 23(4), ss.680-697.
- Mavnacıoğlu, K., (2015). *Kurumsal İletişimde Sosyal Medya Yönetimi: Kurumsal Blog Odaklı Bir Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- McAfee, A., Brynjolfsson, E., Davenport, T. H., Patil, D. J., ve Barton, D. (2012). *Big data: the management revolution*. *Harvard business review*, 90(10), 60-68.
- Miller, M., (1981). *The Bon Marche: Bourgeois Culture and the Department Store*, Londra, Allen ve Unwin. ss. 583-585.
- Mische, M. A. (2001). *Strategic Renewal: Becoming A High Performance Organization*, Prentice Hall, New Jersey.
- Mohammadi, M., Nikpour, A. ve Chamanifard, R. (2015). *The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity (Case Study: Ministry of Youth Affairs and Sports, Iran)*, ss.66-70.
- Nadkarni, S. ve Narayanan, V.K. (2007). *Strategic Schemas, Strategic Flexibility, And Firm Performance: The Moderating Role Of Industry Clockspeed*. *Strategic Management Journal*, 28(3), ss. 243-270.
- Nagel, R. N. ve Bhargava, P. (1994). *Agility: the ultimate requirement for world-class manufacturing performance*. *Global Business and Organizational Excellence*, 13(3), 331-340.
- Nasomboon, B. (2014). *The Relationship Among Leadership Commitment, Organizational Performance, And Employee Engagement* *International Business Research*; Vol. 7, No. 9; ss.77-90.
- Naswall, K., ve De Witte, H., (2003). *Who Feels Insecure in Europe? Predicting Job Insecurity from Background Variables*. *Economic and Industrial Democracy - ECON IND DEMOCRACY*. 24. 189-215. 10.1177/0143831X03024002003.
- Nath, A. K., Saha, P. ve Salehi-Sangari, E. (2008). *Transforming Supply Chains in Digital Content Delivery: A Case Study in Apple*. In *Research and Practical Issues of Enterprise Information Systems II*, 1079-1089. Boston, MA: Springer.

- Nejatian, M. ve Zarei, H. M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction?. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241–253. DOI 10.1007/s40171-013-0048-3
- Thanissaro, P, N., (2018). How Traditional Are Your Values? A New Empirical Scale And A Case Study In Buddhist Teens. Conference: International Seminar on Religious Education and Values. Session XXI At: Nürnberg, Germany.
- Oh, S., ve Syn, Sue Y., (2015). Motivations for Sharing Information and Social Support in Social Media: A Comparative Analysis of Facebook, Twitter, Delicious, YouTube, and Flickr, *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 66(10), 2045-2060.
- Oliver, C. (1991). Strategic Responses To Institutional Processes. *Academy of Management Review*, 16(1), ss. 145-179.
- Orhan, R., (2017). Aışkanlık.Kırkkale Üniversitesi SBE Dergisi, 7 (2): 301-316.
- O'Connor, Peter J., ve Athota, Vidya S., (2013). The Intervening Role of Agreeableness in The Relationship Between Trait Emotional Intelligence and Machiavellianism: Reassessing The Potential Dark Side Of EI. *Personality and Individual Differences*, 55, s.750-754.
- Ötken, A. B., (2015). Algılanan Örgütsel Destek ve Psikolojik Sahiplenme Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Örgütsel Adaletin Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(2): 113-140.
- Özgener, Ş., (2004). İş ahlakının Temelleri: Yöneltil Bir Yaklaşım. (Nobel Yayın Dağıtım, Ankara).
- Özgener, Ş., (2008). İş Ahlakının Kurumsallaştılmasında Üst Yönetim Kademesinin Rolü, *İş Ahlakı Dergisi*, İGİAD.
- Özgener, Ş., (2015). Davranış Bilimleri Ders Notları, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü.
- Özgener, Ş., (2016). İş Ahlakının Temelleri: Yöneltil Bir Yaklaşım (Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Özkalp, E., Kirel Ç., (2016). Örgütsel Davranış. (Ekin Yayın Basım Dağıtım, Bursa).
- Özkan, H., (2023). Örgütsel Çevikliğin Sürdürülebilir Kalite Algısı Üzerine Etkisinde Yenilik Odaklılığının Aracı Rolü, Yüksek Lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Öztürk, A., (2018). Geleneksellik-Modernlik Ve Profesyonellik Düzeyi İlişkinde Kurumsal Mantıkların, Sosyal Becerilerin Ve Sosyal Öğrenmenin Yöneltilirici Rolü. Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi SBE, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara.

- Papatya, G., (1997). İşletmelerin Örgütsel Verimliliğe Ulaşmada Yetki Devri Sorunu Ve Yönetici Engeli. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (2): 127-146.
- Peters, K., Chen, Y., Kaplan, A. M., Ognibeni, B. ve Pauwels, K. (2013). Social Media Metrics – A Framework and Guidelines for Managing Social Media. *Journal of Interactive Marketing*, 27, 281-298.
- Pierce, J. L., Kostova, T., ve Dirks, K. T., (2003). “The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending A Century of Research”, *Review of general psychology*, 7(1): 84.
- Poyraz, K., ve Kara, H. (2009). Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(9), 71-91.
- Prentice, S. ve Huffman, E. (2008). “Social Media’s New Role in Emergency Management Emergency Management and Robotics for Hazardous Environments”, *Emergency Management and Robotics for Hazardous Environments*, New Mexico. ss.21.
- Putnik, G.D. (2001) BM-Virtual Enterprise Architecture Reference Model, *Agile Manufacturing: The 21st Century Competitive Strategy*, Elsevier Science, ss. 73-94.
- Robbins, S., P., (1998). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Robert Scoble, Shel Israel, Çıplak Sohbetler, Çev. Nurşan Üstüntaş, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2006, s. 45.
- Rokeach, M., (1973). *Nature of Human Values*, The Free Press, New York.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V. (2003) Shaping Agility Through Digital Options: Reconceptualizing The Role Of Information Technology in Contemporary Firms. *Mis Quarterly*, 27(2): ss. 237-263.
- Sanchez, R. (1993). Strategic Flexibility, Firm Organization, and Managerial Work in Dynamic Markets: A Strategic Options Perspective. In *Advances in Strategic Management*, ed. P. Shrivastava, A. Huff and J. Dutton, ss. 251-291.
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, Flexibility, And Knowledge Management In Product And Organization Design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. M. P. Zanna, (Der.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25). NY: Academic Press. ss. 1-65
- Sevinç, S. S., (2015). Pazarlama İletişiminde Sosyal Medya. No: 312. İstanbul: Optimist Yayın. ss. 23.

- Schnaiberg, A., 1970. Measuring Modernism: Theoretical And Empirical Explorations. *American Journal Of Sociology*, 76(3): 399-425.
- Schwepker, C. H., (2013). Ethical Leadership And Reducing Job Insecurity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 481-499.
- Scoble, R., Israel, S., Çıplak Sohbetler, Çev. Nurşan Üstüntaş, İstanbul, MediaCat Kitapları, 2006.
- Setili, A. (2014). The Agility Advantage: How To Identify And Act On Opportunities in A Fastchanging World (<http://www.ebib.com>).
- Shafer, R. A. (1997). Creating Organizational Agility: The Human Resource Dimension (Doktora Tezi, <http://www.proquest.com>. No:304345905).
- Shafer, R. A., Dyer, L., Kilty, J., Amos, J. ve Ericksen, J. (2001). Crafting A Human Resource Strategy To Foster Organizational Agility: A case study. *Human Resource Management*, 40(3), ss. 197-211, (<http://dx.doi.org/10.1109/EMR.2003.1207061>).
- Shahaei, B. (2008). Paradigm Of Agility, Definitions, Features And Concepts. Tadbir Publication, 194th Issue, ss.14-18.
- Sharifi, H.ve Zhang, Z. (1999). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations: An Introduction. *International Journal of production economics*, 62(1), ss. 7-22.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (2001). Agile Manufacturing in Practice—Application of a Methodology. *International Journal of Operations and Production Management* 21 (5- 6), ss.772-794.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I. ve Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management And Operational Framework. *Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers-Part B. Engineering Manufacture (Professional Engineering Publishing)*, 215(6), 857-869.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer, J. K. (2007). A Review of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks and Attributes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37(5), ss. 445-460.
- Shipside, S., (2006). They Want Control Of Your Media. ss. 4.
- Silla, I., Gracia, F, ve Peiró, J. M. (2010). Job Insecurity And Performance: The Mediating Role Of Organizational Justice. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 751-765.
- Silverman, G. (2007). Ağızdan Ağıza Pazarlama. Dünyanın En Güçlü Pazarlama Yönteminin 28 Sırrı. (2.Baskı). E.Orfanlı (Çev). İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Smith, A., and Anderson M., (2018). Social Media Use in 2018, Pew Research Center.
- Standage, T. (2013). *Writing On The Wall: Social Media-The First 2,000 Years*. Bloomsbury Publishing USA.

- Sukati, I., Hamid, A. B., Baharun, R., Yusoff, R. M. ve Anuar, M. A. (2012). The Effect Of Organizational Practices On Supply Chain Agility: An Empirical Investigation On Malaysia Manufacturing Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 274- 281.
- Süar, A. (2017). Sosyal Medyanın Geleneksel Reklam Araçlarına Göre Hedef Kitle Belirlemedeki Avantajları. *AJIT-E: Academic Journal of Information Technology*, 8(28), 21-44. <https://doi.org/10.5824/1309-1581.2017.3.002.x>
- Sverke, M., ve Hellgren, J. (2002). The Nature Of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty On The Brink Of A New Millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.0077z>
- Sztompka, P., (1993). *The Sociology Of Change*. Cambridge: Oxford: Blackwell Publishers. ss. 64-65.
- Şahin, NH., Karacaoğlan, B., (2016). Bilgece Farkındalık Ve Duygu Düzenleme Becerisinin İş Tatminine Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 8 (4), 421-444.
- Şantaş, G., Akbolat, M., ve Sağlam, H. (2019). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Affetme, Örgütsel Dedikodu ve İntikam Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(36), 131-148. <https://doi.org/10.30794/pausbed.527068>
- Talip M., (2019), Etik Liderlik Ve Makyavelizmin Ekip Etkililiği Üzerine Etkileri: Örgüt Temelli Özsaygının Düzenleyici Rolü, Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Doktora Tezi.
- Tan, B. (1998). Agile Manufacturing And Management Of Variability. *International Transactions in Operational Research*,5(5),ss.375-388. (<http://dx.doi.org/10.1111/j.1475.3995.1998.tb00121>).
- Tang, M., Wang, D., ve Guerrien, A. (2020). A Systematic Review And Meta-Analysis On Basic Psychological Need Satisfaction, Motivation, And Well-Being In Later Life: Contributions Of Self Determination Theory. *PsyCh journal*, 9(1), 5-33.
- Tarakçı, Z., ve Özgenel, M. (2023). Örgütsel Çeviklik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Business, Economics and Management Research Journal*, 6(1), 83-99. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1233753>
- Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities And Strategic Management. *Strategic Management Journal* 18: ss. 509-533.
- Teven, J., J., (2007). Teacher Machiavellianism and Social Influence in the College Classroom: Implications for Measurement, Communication Research Reports, 24:4, ss. 341-352.

- Thomas, T. ve Johnson, J. (2017). The Impact Of Celebrity Expertise On Advertising Effectiveness: The Mediating Role Of Celebrity Brand Fit. *Vision*, 21(4), 367-374.
- Thornton, A., ve Fricke, T., (1987). Social Change And The Family: Comparative Perspectives From The West, China, And South Asia. *Sociological Forum*. 2. 746-779. 10.1007/BF01124383.
- Tiyek R, Peker K (2006). Örgütsel Etik Davranışlar: Bir Araştırma. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 6(1): 113-136.
- Tonus, HZ, Oruç, İ., (2012). İnsan Kaynakları Yönetiminde Etik Dışı Davranışlar Ve Yönetimi: Bir İşletmenin Personel Yönetmeliği İçerik Analizi. *İş Ahlakı Dergisi* 5(10): 149-181.
- Tosun, N., Söyük, S., (2019). Şikâyet Yönetimi Perspektifinden Müşteri Memnuniyeti ve Davranışsal Niyet Üzerine Kavramsal Bir Model Önerisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (Özel Sayı) , 1873-1887.
- Tutar, I., (2010). Etik Liderlik Ve Yöneticilerin Etik Sorumluluklarının Değerlendirilmesi Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İzmir. ss. 17.
- Treadaway, C., and Smith, M., (2010). "Facebook Marketing An Hour a Day", Canada: John Wiley-Sons Inc. Ss. 34-37.
- Umphress, EE., Bingham, JB., ve Mitchell, MS., (2010). Unethical Behavior In The Name Of The Company: The Moderating Effect Of Organizational Identification And Positive Reciprocity Beliefs On Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Applied Psychology* 95 (4), 769-780.
- Ural, A., Kılıç, İ., (2011). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Uygur A, Koç H (2010). Örgütsel Sadakat Ve Örgütsel Bağlılık: Siyasi Partiler Açısından Bir Analiz. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2(4): 79-94.
- Ülken, H., Z., (1969). *Sosyoloji Sözlüğü*, M.E.B. Yay., İstanbul. ss. 115.
- Van Assen, M.F, Hans, E.W ve Van De Velde (2001). An Agile Planning and Control Framework for Customer-Order Driven Discrete Parts Manufacturing Environments, *International Journal of Agile Management Systems*, Vol. 2, No. 1, ss. 16-23.
- Vardi, Y., (2001). The Effects Of Organizational And Ethical Climates On Misconduct At Work. *Journal of Business Ethics* 29, 325-337.
- Yang, K.-S., (2003). Methodological and theoretical issues on psychological traditionality and modernity research in an Asian society: In response to Kwang-Kuo Hwang and beyond. *Asian Journal of Social Psychology*, 6: 263-285. <https://doi.org/10.1046/j.1467-839X.2003.00126.x>

- Yeniçeri Ö, Demirel Y, Seçkin Z (2009) Örgütsel adalet ile duygusal tükenmişlik arasındaki ilişki: İmalat sanayi çalışanları üzerine bir çalışma. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi İİBF Dergisi 11(16): 83-99.
- Yılmaz , K. M., (2020). Kriz İletişimi Ve Sosyal Medya: Markaların Kriz İletişim Stratejilerinde Sosyal Medya Kullanımları Üzerine Bir Araştırma, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Doktora Tezi.
- Young-Ybarra, C., ve Wiersema, M., (1999). Strategic Flexibility in Information Technology Alliances: The Influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange Theory. *Organization Science*, 10(4), ss. 439-459
- Young, A. G. (2013). Identifying the Impact of Leadership Practices on Organizational Agility, Pepperdine University.
- Yusuf, Y. Y., Sarhadi, M. ve Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: The Drivers, Concepts and Attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1), ss. 33-43. [http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9).
- Yu, E., ve Lee, S., (2021). Job Insecurity And Psychological Well-Being: The Role Of Social Support. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 105-115.
- Wagner, S., H., Parker, C. P., ve Christiansen, N. D., (2003). “Employees That Think and Act Like Owners: Effects of Ownership Beliefs and Behaviors on Organizational Effectiveness” *Personnel Psychology*, 56(4): 847-871.
- Wang, T., Zheng, Q., ve Zhao, L., (2022). Ethical Leadership And Unethical Pro-Organizational Behavior: A Moderated Mediation Model. *Journal of Business Ethics*, 177(4), 1195-1211.
- Wasserman, S., ve Faust, K. (1994). *Social Network Analysis: Methods And Applications*.
- Worley, C. G. ve Lawler, E. E. (2010). Agility And Organization Design: A Diagnostic Framework. *Organizational Dynamics*, 39(2), ss.194-204.
- Worren, N., Moore, K. ve Cardona, P. (2002). Modularity, Strategic Flexibility, And Firm Performance: A Study Of The Home Appliance Industry. *Strategic Management Journal*, 23(12), ss.1123-1140.
- Zaheer, A. ve Zaheer, S. (1997). Catching the Wave: Alertness, Responsiveness, and the Market Influence in Global Electronic Networks. *Management Science*, 43(11), ss.1493-1509.
- Zarella, D. (2010). *The Social Media Marketing Book*. O'Reilly Media. Ss. 75.
- Zhang, C. H., ve Xiao, X., (2020). Review of the Influencing Factors of Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 35-47. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2020.81003>

- Zhang, Y., ve Yao, X., (2019). Job Insecurity And Unethical Pro-Organizational Behavior: The Mediating Role Of Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 158(2), 319-331.
- Zhang, Y., He, B., ve Sun, X., (2018). The Contagion Of Unethical Pro-Organizational Behavior: From Leaders To Followers. *Front. Psychol.* 9:1102. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01102
- Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2000). A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 4, ss.496-513.
- Zhang, D. Z. (2011). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategies-Case Studies of An Agility Taxonomy. *International Journal of Production Economics*, 131(1), ss. 303-312.
- Zijderveld, A. C., (1985). *Soyut Toplum, C. Cerit (Çev.)*. İstanbul: Pınar Yayınları.
- Xiang, C., Li, Y., Chen, Y., ve Li, S., (2021). The Relationship Between Organizational Identification And Unethical Pro-Organizational Behavior: The Role Of Ethical Awareness. *Journal of Business Ethics*, 170(4), 749-765.

Örgütsel Çeviklik ve Kurumsal Sosyal Medyanın, Örgüt Yanlısı Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkisi; Gelenekselliğin Düzenleyici Rolü

Tarık Karamolla