

Örgütsel Davranış

Editörler:

Dr. Öğr. Üyesi Vildan Bayram • Doç. Dr. Arzu Özkanan



Örgütsel Davranış

Editörler:

Dr. Öğr. Üyesi Vildan BAYRAM

Doç. Dr. Arzu ÖZKANAN



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 Davranış

Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Vildan BAYRAM • Doç. Dr. Arzu ÖZKANAN

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): 978-625-95526-4-4

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599>



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:

Bayram, V. (ed), Özkanan, A. (ed) (2024). *Örgütsel Davranış*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub599>. License: CC-BY-NC 4.0

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



Ön Söz

Değerli Okuyucular,

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, örgütlerin başarısı salt teknik beceriler ve finansal kaynaklarla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda insan faktörünün doğru yönetilmesiyle de yakından ilişkili hale gelmektedir. İşte tam bu noktada, örgütlerin karmaşık yapısını anlamak ve çalışan davranışlarını etkin bir şekilde yönetmek için “Örgütsel Davranış” alanının önemi ortaya çıkmaktadır. Bu kitap, “Örgütsel Davranış” alanının temel taşlarını oluşturan kavramları günümüzün dinamik iş ortamında ortaya çıkan yeni yaklaşımlarla harmanlayarak sizlere sunmayı hedeflemektedir.

Kitabımızda, örgütlerin temel dinamiklerini anlamak için gerekli olan Örgütsel Davranışın Temel Kavramları bölümü, değişen iş dünyasına uyum sağlamak için Örgütsel Gelişim: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Gelecek Trendleri bölümü, ardından, örgütlerin etkili bir şekilde işlemesi için gerekli olan Örgütsel İletişim ve Örgütsel Güç ve Politika konularını derinlemesine inceliyoruz. Çalışanların örgüte olan bağlılığını anlamak ve artırmak için Örgütsel Bağlılık bölümünü ele alırken, iş hayatının kaçınılmaz bir parçası olan Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri ile de okuyucularımıza yararlanacakları çerçeve çizmeyi amaçlıyoruz. Örgüt içi ilişkileri sağlıklı yönetmek adına Müzakere – Örgütsel Çatışma ve Çözüm Yöntemleri konularına dikkat çekerken, örgütlerin etik ve sosyal sorumluluk bilincine katkıda bulunmak için Örgütsel Vatandaşlık konusunu ele alıyoruz. Öğrenen örgütlerin önemine inancımızla, Örgütsel Öğrenme konusunu inceledikten sonra, günümüz çalışma hayatında sıkça karşılaşılan Sessiz İstifa, Kayırmacılık, İşyeri Nezaketsizliği, Modern Çalışma Hayatının Gizli Çöküşü: Boreout, Yengeç Sepeti Sendromu, Örgütsel İfşaat (Whistleblowing) ve Siber Kaytarma gibi konulara odaklanarak, okuyucularımıza güncel ve pratik bir bakış açısı sunuyoruz.

Bu kitap, sadece teorik bilgileri aktarmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerde karşılaşılan gerçek sorunlara çözüm üretebilmeniz için pratik bir rehber niteliğindedir. Akademisyenlerden öğrencilere, yöneticilerden insan kaynakları uzmanlarına kadar, örgütlerin işleyişini anlamak ve insan faktörünü etkin bir şekilde yönetmek isteyen herkes için değerli bir kaynak olacağına inanıyoruz.

Kitabımızın sizlere faydalı olmasını temenni eder, örgütlerdeki başarınıza katkı sağlamasını dileriz.

Saygılarımızla,

Editör Dr. Öğr. Üyesi Vildan Bayram
Editör Doç. Dr. Arzu Özkanan

Preface

Dear Readers,

In today's rapidly changing business world, the success of organizations is not limited to technical skills and financial resources, but also becomes closely related to the correct management of the human factor. At this point, the importance of the field of "Organizational Behavior" emerges in order to understand the complex structure of organizations and effectively manage employee behavior. This book aims to present you the concepts that form the cornerstones of the field of "Organizational Behavior" by blending them with new approaches that have emerged in today's dynamic business environment.

In our book, we examine in depth the section of Basic Concepts of Organizational Behavior, which is necessary to understand the basic dynamics of organizations, the section of Organizational Development: Concepts, Approaches and Future Trends, which is necessary to adapt to the changing business world, and then the topics of Organizational Communication and Organizational Power and Politics, which are necessary for organizations to function effectively. While addressing the section of Organizational Commitment to understand and increase employees' commitment to the organization, we also aim to draw a framework for our readers to benefit from with Organizational Stress and Coping Methods, which are an inevitable part of business life. While drawing attention to the issues of Negotiation - Organizational Conflict and Solution Methods in order to manage the relationships within the organization healthily, we address the issue of Organizational Citizenship in order to contribute to the ethical and social responsibility awareness of organizations. With our belief in the importance of learning organizations, after examining the issue of Organizational Learning, we offer our readers an up-to-date and practical perspective by focusing on issues such as Silent Resignation, Nepotism, Workplace Discourtesy, The Hidden Collapse of Modern Work Life: Boreout, Crab Basket Syndrome, Organizational Whistleblowing and Cyber Loafing, which are frequently encountered in today's working life.

This book not only conveys theoretical information, but also serves as a practical guide for you to produce solutions to real problems encountered in organizations. We believe that it will be a valuable resource for everyone who wants to understand the functioning of organizations and manage the human factor effectively, from academics to students, from managers to human resources experts.

We hope that our book will be useful to you and contribute to your success in organizations.

Best Regards,

Editor Dr. Lecturer Vildan Bayram
Editor Assoc. Prof. Dr. Arzu Özkanan

İçindekiler

Ön Söz	iii
Preface	iv

Bölüm 1

Örgütsel Davranışın Temel Kavramları	1
<i>Salih Güney</i>	

Bölüm 2

Örgütsel Gelişim: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Gelecek Trendleri	43
<i>Funda Ergenekon</i>	

Bölüm 3

Örgütsel İletişim	65
<i>Aslı Kaya</i>	
<i>Aslı Ercan Önbiçak</i>	

Bölüm 4

Örgütsel Güç ve Politika	81
<i>Mesut Öztırak</i>	
<i>Ayşe Meriç Yazıcı</i>	

Bölüm 5

Örgütsel Bağlılık	107
<i>Murat Durgun</i>	

Bölüm 6

Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri	123
<i>Songül Demirkan</i>	

Bölüm 7

Derin Demokrasi ve Çatışma Yönetiminin Örgütsel Uygulaması: Gücün Yeniden Dağıtılması ve Sürdürülebilir Yönetim Modelleri	137
<i>K. Bahar Meriç Atakan</i>	

Bölüm 8

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	175
<i>Semra Köse</i>	

Bölüm 9

Örgütsel Öğrenme	199
<i>Özlem Özen</i>	

Bölüm 10

Sessiz İstifa	217
<i>Arzu Özkanan</i>	

Bölüm 11

İş Yeri Nezaketsizliği	243
<i>Ayşegül Aslıhan Civek</i>	

Bölüm 12

Kayırmacılık	271
<i>Yunus Yılan</i>	

Bölüm 13

Modern Çalışma Hayatının Gizli Çöküşü: Boreout	297
<i>Tugay Ülkü</i>	

Bölüm 14

Örgütsel Davranışta Metaforik Bir Karanlık Yön: Yengeç Sepeti Sendromu	317
<i>Nilüfer Yörük Karakılıç</i>	

Bölüm 15

Örgütsel İfşaat	337
<i>Mahmut Akın</i>	

Bölüm 16

Siber Kaytarma	363
<i>Vildan Bayram</i>	

Örgütsel Davranışın Temel Kavramları

Salih Güney¹

Özet

Örgütsel davranış, çalışanların davranışlarını, tutumlarını ve performansını anlayarak örgütlerin hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, “Örgütsel Davranışın Temel Kavramları” bölümü, bu alandaki temel taşları oluşturarak, örgütlerin nasıl işlediğini anlamak için hayati bir başlangıç noktası sunacaktır. Bu bölüm, statü, rol, otorite, güç, yetki gibi örgüt içindeki ilişkileri şekillendiren kavramları ele alırken, motivasyon, iş tatmini gibi çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen faktörleri de incelemektedir. Aynı zamanda, işletme, yönetim, yönetici, girişimci, liderlik gibi temel yönetim kavramlarına değinerek, örgütlerin yapısı ve işleyişinin anlaşılmasına yardımcı olur. Kurum iklimi, misyon, vizyon, iletişim, iş ahlakı, strateji, stratejik yönetim gibi kavramlar, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini ve kültürel yapısını anlamak için önemlidir. Nepotizm, örgütsel sinizm ve narsizm gibi olumsuz kavramlar da örgütlerdeki sorunlu alanlara dikkat çekerek, bu konuların yönetimi ve önemini vurgulamaktadır. Bu temel kavramların anlaşılması, örgütlerdeki karmaşık dinamikleri çözmek, daha etkili yönetim stratejileri geliştirmek ve çalışan performansını artırmak için önem taşımaktadır.

1. Statü

İş ve toplumsal sistemlerin belirleyici unsurlarından biri sosyal statülerdir. Çünkü iş ve toplumsal yaşamada insanların yerlerini belirleyen temel kriter sosyal statüdür. Yönetim anlamında statüler daha çok kurumsal ya da yasal kurullarla desteklenirken, toplumsal yaşama ilişkin statüler daha çok kültürel ve ahlaki değerlerle desteklenmektedir.

Statü, toplumsal yaşamada insanların konumlandırılması, anlamlandırılması ve değer yüklenmesinin sonucunda oluşmaktadır. Statü, sosyal yaşamda insanların algılama ve anlamlandırılmasını kolaylaştırır (Giddens, 2000:620).

1 Prof. Dr., İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölüm Başkanı, salihguney@aydin.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7565-5541>

Statü, toplumsal yaşamda kişilere saygınlık ve değer kazandırır. Aynı zamanda sosyal ilişkilerini düzenler.

İş ya da toplumsal yaşamdaki ilişkilerimizde diğer insanların bizim hakkımızdaki algılamalarını, değerlendirmelerini, düşüncelerini, beklentilerini, tutum ve davranışlarını belirleyen en önemli faktör sahip olduğumuz statülerdir (Fichter, 1994:35). Tüm insanlar yaşamını sürdürdüğü toplumda ya da çalıştığı kurumlarda bir pozisyona sahiptir. Bu pozisyon onların yerlerini ve saygınlıklarını belirler.

Yönetimsel bakımından statü, kişinin mevcut sosyal sistemdeki konumunu ve bu konumun göstergesi olan sorumluluk, görev ve hakları ifade eder. Toplumsal anlamda statü ise insanların birbirlerini algılayıp değerlendirmelerini gösterir (Güney, 2024:5). Bu algılama ve değerlendirmelere göre kişiler toplumsal yaşamda saygınlık ve prestij kazanırlar.

Yönetimsel açıdan statü, çalışanların birbirleri ile karşılaştırılması sonucunda insanların algılama zemininde kişiler hakkında oluşan değerlerin bir göstergesidir. Oluşan bu gösterge sayesinde çalışanlar birbirlerine saygı gösterirler. Statülerin belirlenmesinde eğitim, yetki, uzmanlık ve sosyal çevrenin önemli bir etkisi vardır. Bu açıklamadan yola çıkarak statüyü şöyle tanımlamak mümkündür. Statü, çalışanların çeşitli etkenler nedeniyle kazandığı yer, mevki ve makamdır (Güney, 2023a:484). Farklı bir tanımla statü, toplumsal ya da kurumsal yaşamda insanların işgal ettikleri yer, mevki ya da pozisyonudur.

Statü, kişilerin yaşam tarzları, aldıkları eğitim ve mesleki konumlarından kaynaklanan saygınlıklar göstergesidir (Weber, 2012:427). Kısaca statüyü şöyle tanımlamak mümkündür. Statü, insanların sosyal yaşamda yerlerini belirleyen konumlarıdır.

2. Rol

Toplumsal ve iş yaşamında statü ve rol uygun davranışların belirlenmesinde önemli iki temel öğedir. Sosyal roller, statülerin belirlenme sürecinden sonra gündeme gelir. Statüler olmadan rollerin belirlenmesi mümkün değildir. Aslında statülerin dinamik yönü sosyal rollerdir. Statüler sayesinde roller bir anlam ve dinamiklik kazanır.

Toplumsal ve kurumsal yapılarda üzerinde önemle durulması gereken konulardan biri de üstlenilen rollerdir. Çünkü roller toplum ve iş hayatının devamlılığını sağlayan temel kriterlerden biridir. Rol, iş ve toplumsal yaşamda gerçekleşen sosyal olayları birbirine bağlayan temel bir konudur.

Sosyal yapılar içinde kişilerin hak ve yükümlülükleri belirlendiğinde onların rolleri de belirlenmiş olur. Bu açıklama rol ve statünün kesinlikle birbirine bağlı olduğunu gösterir. Rol kavramı, toplumsal ve iş yaşamında bir kişinin diğer kişilerle olan davranışlarında beklenen ve istenen hareket biçimlerini belirler. Üstelenen roller vasıtasıyla insanların birbirlerinin tutum ve davranışlarını önceden tahmin edebilirler. Çünkü rol beklenen davranış şeklidir (Role, 1968:25; Davis, 1988:36; Tolan, İsen & Batmaz, 1991:5; Güney, 2023a:453; Güney, 2024:6). Rol, grup ya da sosyal bir kurum içinde kişilerin statülerince belirlenen özel haklar ve görevlerin gerektirdiği davranış biçimleridir (Allport, 1935:7). Kısaca rol, statü gereği kişilerden beklenen ve istenen davranış biçimleridir.

3. Otorite

İnsanların toplu yaşama sürecinin başlamasıyla beraber otorite konusu gündeme gelmiştir. Çünkü toplu yaşamada mutlaka itaat ettiren ve itaat eden ayrımı söz konusu olmaktadır. Toplu yaşama sürecinde insanlar bütün işleri tek başlarına yapamazlar. Mutlaka diğer insanların desteğine ihtiyaç duyarlar. İnsanlar tek başlarına yapamayacakları işleri başka insanlara yaptırırlar. Bu işlerin istenilen nitelikte ve nicelikte yapılması için insanlar başkalarına emir ve talimatlar verirler ve bu emir ve talimatların mutlaka yerine getirilmesini isterler. İşte bu yerine getirme sürecinde otorite konusu gündeme gelmiş ve giderek önem kazanmıştır.

Otorite konusunda birçok tanım yapılmış olmasına rağmen bu tanımlarda tam bir görüş birliği sağlanamamıştır. Çünkü bu tanımları her bilim adamı kendi görüş ve düşünceleri doğrultusunda yapmıştır. Otorite kavramının tanımında farklılıkların ortaya çıkmasının nedeni budur. Otorite konusunda en kapsayıcı tanım Max Weber tarafından yapılmıştır. Weber'e göre otorite, grup ya da örgüt üyelerinin istekli ve şartsız olarak yönetici ya da liderlerin emir ve talimatlarını yerine getirme sürecidir (Robbins, 1976:238). Otorite sahibi olanların kendilerine bağlı olanlara emir verme ve verilen bu emirleri yerine getirmeyi yasal olarak bekleme hakları vardır. Yasa ya da kuralardan dolayı ast durumunda bulunanların verilen emirlerin gereğini yerine getirmemeleri söz konusu değildir.

Yapılan bu açıklamaları dikkate alarak otoriteyi şöyle tanımlamam mümkündür. Otorite, emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme hakkıdır. Amir bu bekleme hakkını işgal ettiği makamdan almaktadır. Kişi makamından ayrıldığı zaman emir verme ve emrin gereklerini yerine getirmeyi bekleme hakkı da ortadan kalkar. Emir verme hakkı yöneticiye bir mevkiyi işgal ettiği için verilmişse bu otorite yasaldir ve emrin gereğinin mutlaka yerine getirilmesi gerekir.

Bir yöneticinin otorite gücü, kendisine bağlı astların verdiği emirleri yerine getirmelerine bağlıdır. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Verilen emrin gereklerini yerine getirme, astların yöneticilerinin otoritelerine benimseme derecelerine de bağlıdır.

Max Weber, otoriteyi üçe ayırmıştır. Bunların kısa açıklaması aşağıda yapılmıştır (Güney, 2023a:342).

- **Geleneksel Otorite:** Bu otorite biçimi, doğuştan kazanılan statüye dayanmaktadır. Dolayısıyla bu otorite kişiseldir. Geleneksel otorite, daha çok örf, âdet, gelenek ve göreneklere dayanır. Geleneksel otoritenin geçerli olduğu yapılarda uzmanlaşma ve aşırı iş bölümü yoktur. Ast konumundakiler, mutlak bir bağlılık düşüncesi içinde verilen emirleri yerine getirirler. Ama astlar verilen emirleri geleneksel yapıya uygunluk çerçevesinde yerine getirirler. Bu otorite, babadan oğula geçen bir otorite biçimidir. Örneğin, ağaların sahip olduğu otorite.

- **Ussal-Yasal (Rasyonel) Otorite:** Bu otorite, kanunlara dayanan otorite biçimidir. Bu nedenle ussal-yasal otorite kişisel değildir. Ussal-yasal otoriteye sahip olanlar bu otoriteyi kanunlar sayesinde elde etmişlerdir. Bu nedenle verilen emirler yasalar gereği yerine getirilir. Otorite sahibi olan amirler kanunlara aykırı emir veremezler verseler dahi astlar bu emirleri yerine getirmedikleri zaman herhangi bir yaptırımla karşılaşmazlar.

- **Karizmatik Otorite:** Bu otorite biçimi kişiseldir. Çünkü kişinin karizmasından kaynaklanmaktadır. Bu otorite, kişilerin kutsallık, kahramanlık, cesaret ve aura gibi ayrıcalıklı özelliklerinden kaynaklanır. Karizmatik kişilerin verdiği emirleri, insanlar, otorite sahibi olanlara inandıkları ya da hayran oldukları için yerine getirirler. Bu otoritenin gücü kişinin karizmasına bağlı olduğu için karizma devam ettiği sürece otoritenin etkisi de devam eder.

Son olarak otorite konusunda şunları söyleyebiliriz. Otorite, iş yaşamında karışıklığı ve kaos oluşumunu ortadan kaldıran temel bir konudur.

4. Güç

Literatürde ve konuşmalarımızda birbirine karıştırılan üç temel kavram vardır. Bu kavramlar şunlardır. Güç, yetki ve otorite. Ama bu kavram birbirinden farklıdır. Özellikle güç ve otorite birbirinden çok farklıdır.

Güç soyut bir özellik taşır. Bu nedenle daha çok hissedilir. Yani görülmez. Güç, bir ilişki sonucunda anlaşılır. Çünkü kurulan ilişki sonucu kişinin karşısındakini etkileyip etkilemediği anlaşılır (Can, Aşan Aydın, 2006:267: Güney, 2024:10). Başka bir deyişle, bir kişinin gücü başkalarıyla ilişkiye girdiği zaman anlaşılır. Bu açıklamadaki güç yönetimsel değil daha çok

kişiseldir. Güç, bütün kuruluş, kurum ve işletmelerin önemli bir gerçeğidir. Bu gerçeğe rağmen gücün çok iyi tanımlanması, sınırlarının kesin çizilmiş olması ve tüm çalışanlar tarafından anlaşılması gerekir. Yöneticilerin güç kullanmalarındaki başarı ya da başarısızlıklarının kökeninde gücü nasıl algıladıkları ve hangi biçimde kullandıkları yer almaktadır.

Kuruluş, kurum ve işletmelerdeki güç, kurumsal davranış düzleminin sınırları içinde kişiye verilen yasal yetkiden kaynaklanır. Bu nedenle işler yapılırken yöneticiler sahip oldukları yetki kadar güç sahibi olurlar. Güçlerini sahip oldukları yetkileri doğrultusunda kullanmak zorundadırlar. İş yaşamında kişinin makamı ve kapasitesi ne kadar yüksekse gücü de o oranda fazladır.

Gücün temel özellikleri aşağıda kısaca açıklanmıştır (Güney, 2020a:11).

- **Güç Göreceli Olarak Ölçülebilen Bir Özellik Taşır:** Gücün ölçümü başka bir güç noktası dikkate alınarak yapılır. Başka bir ifade ile bir kişinin gücü başka bir kişiye göre değerlendirilir.

- **Güç Dengelidir:** Güç tek taraflı olarak ele alınarak anlaşmaz. Başka bir deyişle, güç sadece etkileyen veya etkilenen tarafından belirlenmez. Her ikisinin kabullenmesi sonucu belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır.

- **Güç Her Yerde Etkili Değildir:** Her yerde ve her zaman geçerli olan tek bir güç türü yoktur. Bir kişinin güç alanının genişletilmesi başka birinin güç alanının daralmasına neden olur. Bu nedenle bütün insanlar için geçerli olan standart bir güç biçimi yoktur.

Güç konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Güç, yöneticilerinin kurumsal kararları ve davranışları etkileme yeteneğidir (Robbins & Coulter, 2003).
- Güç, bir kişinin başkalarını etkileyebilme kapasitesidir (Stoner, 1978:226).
- Güç, başkasını kontrol etme (tutum ve davranışlarını belirlenmiş örgütsel amaçlar doğrultusunda etkileyebilme) potansiyelidir (Greenberg & Baron, 1993:401).
- Güç, bir yöneticinin astlarına kendi emirlerini veya istediği bir kuralı uygulamaları konusunda onları etkileme kapasitesidir (Güney, 2020b:8).
- Güç, karşısındakilerin davranışlarını etkileyebilme, olayların akışını değiştirme, olumsuzluklara göğüs germe ve çalışanların belirlenmiş

olan örgütsel amaçlar doğrultusunda davranmalarını sağlama kapasitesidir (Güney, 2020c:22; Özkalp & Kirel, 2001:625).

Yapılan bu tanımları dikkate alarak gücü şöyle tanımlamak mümkündür. Güç, karşısındakini etkileyip harekete geçirme kapasitesidir.

5. Yetki

Kuruluş, kurum ya da işletmelerde işlerin belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda yapılabilmesi için yetkisel yapılanmanın mutlaka yapılması gerekir. Aksi durumda işlerin yapılmasında olumsuzluklar yaşanır. Çalışanlar kafasına göre hareket ederler. Bu durum işletmelere ve çalışanlara büyük zararlar verir.

Bilimsel çalışmalarda ve konuşmalarda en çok birbirinin yerine kullanılan kavramlar yetki ve otoritedir. Birbirlerini desteklemelerine rağmen iki kavram birbirinden farklıdır. Yetki, başkalarının davranışlarını kontrol etmek, eldeki kaynakların yerinde ve zamanında kullanmak amacıyla kurum tarafından kişiye verilen güçtür. Yetki, kişinin işgal ettiği makamla ilişkilidir. Kişi o makamda kaldığı sürece yetkisi devam eder. O makamdan ayrıldığı zaman yetkisi ortadan kalkar. Yetki, örgütlenme sürecine göre belirlenir.

Yetki sayesinde kişi iki temel hakka sahip olur. Bu haklar, karar ve emir vermedir. Bu iki hak nedeniyle yetki, bütün kuruluş, kurum ve işletmeler için ihmal edilmemesi gereken önemli bir unsurdur. Yetkinin temelini oluşturan haklar aynı zamanda yöneticilerin temel sorumluluklarıdır (Hodge, Anthony & Gales, 2003:304). Bu nedenle yetki ve sorumluluk dengesinin çok iyi ayarlanması gerekir.

Yetki ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda belirtilmiştir.

- Yetki, yöneticilerin görev alanlarında karar alma, emir verme ve kaynakları dağıtmaya ilişkin resmî ve meşru haklarıdır (Tonus, 2016:126).
- Yetki, iş yaşamında emir verme ve diğer kişilerin davranışlarını yönlendirme sürecidir (Albenese, 1975:246).
- Yetki, yöneticilerin çalışanların yapacağı işleri belirleme hakkıdır (Nakip vd., 2001:215).
- Yetki, yöneticinin çalışanına emir verme hakkı ve bu emre itaat ettirme gücüdür (Koçel, 2011:650).

- Yetki, karar verme, astlarını harekete geçirme ya da belirlenmiş örgütsel amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yaptırma hakkıdır (Terry, 1960:105).
- Yetki, yöneticilerin çalışanlarına işe ilişkin emir verme ve işletme kaynaklarını uygun bir biçimde kullanmak amacıyla kendilerine verilen yasal haklardır (Saruhan & Yıldız, 2009:214).
- Yetki, çalışanların davranışlarını, işletme kaynaklarının yerinde ve zamanında kullanımını denetleyici ve etkileyici yasal güçtür (Güney, 2023a, 483; Drake & Smith, 1990:71).
- Yetki, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için yasal bazı davranışlarda bulunma hakkıdır (Sisk, 1973:319).

Yukarıda yapılan tanımları dikkate alarak yetkiyi şöyle tanımlayabiliriz: Yetki, çalışanların belirlenen kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda işlerini yapmaları, örgütsel kaynakların yerinde ve zamanında kullanılması için yönetim kademesindekilere verilen yasal bir haktır. Yani yetki, yöneticilerin verilen yasal gücü kullanma becerisidir.

6. Motivasyon

Çalışma yaşamında başarı, verimlilik ve iş tatminini artırmanın en etkili yollarından biri motivasyondur. Çünkü çalışanları isteklendirip heveslendirdiğinizde işlerini büyük bir şevkle yaparlar. Bu beraberinde başarı, verimlilik ve kaliteyi getirir. Baskı ve zorlama ile başarı ve kalite yakalanmaz. Bu anlayış çok gerilerde kaldı. Çünkü insanlar iş ve sosyal yaşam konusunda bilinçlendiler.

Motivasyon kavramı, Latince “hareket etme” anlamına gelen “mot” kökünden gelmektedir. Örgütsel Davranış ya da Davranış bilimleri anlayışında motivasyon, içten ve dıştan gelen hareket ettirici güçlerin etkisiyle belirlenmiş hedeflere doğru yönelim anlamında kullanılmaktadır. Motivasyon kavramının kapsamında istek, arzu, ihtiyaç, dürtü (açlık, susuzluk, cinsellik gibi) ve ilgiler yer almaktadır. Motivasyon alanında çalışma yapanlar bu terimleri dikkate alarak tanımlamalar yapmışlardır. Çünkü istek, arzu, ihtiyaç, dürtü ve ilgiler insanları harekete geçirir (Tevrüz, 1989:59; Yalçın, 1988:203; Güney, 2023a:19). Bunların şiddeti ne kadar fazla ise insanlar da o oranda davranışlar sergilerler. Bu nedenle yöneticiler insanları harekete geçirici faktörleri iyi bilmeleri gerekir.

Motivasyon konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Motivasyon, insanların istek ve hevesle bir işi yapma sırasında hissettiği ya da yaşadığı duygular bütünüdür (Bentley, 2000:179).
- Motivasyon, bireysel ihtiyaçların tatmin edilebilmesi çabası ile belirlenmiş kurumsal amaçlara yönelik olarak yüksek düzeyde gayret sarf etmeye isteklilik ve şartlandırma sürecidir (Robbins, 1993).
- Motivasyon, insanları belirli durumlarda belirli davranışlara yönelten etkenlerin tümüdür (Yalçın, 1988:203).
- Motivasyon, arzu edilen iş davranışlarını başlatma, yönlendirme ve devam ettirme hareketidir. Başka bir deyişle, motivasyon bir kişinin ya da iş grubunun çabalarının harekete geçirilmesi, yönlendirilmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesidir (Latham & Pinder, 2005; Brislin vd., 2005).
- Motivasyon, insanları istenilen nitelikte ve nicelikte görevini yapması için etkileme işlemidir (Başaran, 1984:149).
- Motivasyon, kurumsal yapı içinde güçlenen, yönlendirilen ve sürdürülen bir süreçtir (Steers, Mowday & Shapiro, 2004).
- Motivasyonu bir eylemin yapılması için gerekli güdü ve dürtüleri sağlama sürecidir (Adair, 2006).

Yapılan tanımları dikkate alarak motivasyonu şöyle tanımlayabiliriz. Motivasyon, insanları iş yapma konusunda harekete geçirmeyi sağlayan etkileme ve isteklendirme sürecidir.

7. İş Tatmini

Kuruluş, kurum ve işletmelerde iş ve görevlerin yerine getirilmesinde motivasyon kadar iş tatmini de önemli bir konudur. İş tatmini motivasyon sürecinin bir sonucudur. İş tatmini hem çalışanlar hem yöneticiler hem de işletmeler açısından önem arz eden bir konudur. Bu nedenle yönetici ve işletmelerin bu konu üzerinde çok ciddi durmaları gerekir. Çünkü iş tatmini sayesinde çalışanlar hem örgütlerine sıkı bağlanırlar hem de işlerini severek yaparlar. Bu durum onların ve işletmelerin başarı, performans ve verimliliklerini olumlu yönde etkiler. Aynı zamanda iş tatmini kaliteli işgörenlerin ve yöneticilerin uzun süre işletmelerde kalmalarını sağlar

İş tatmini doğrudan görülmez. Bu nedenle iş tatmini çalışanlar tarafından hissedilen duygu ve düşüncelerdir. Kelimenin sözlük anlamı, istenen bir şeyin gerçekleşmesini sağlama konusunda kişilerin doyumunluk derecesini ifade eder (Urhan, 2014:2). İş yaşamında çalışanların beklentileri karşılandığında iş tatmini süreci gerçekleşmiş olur.

Bu kavram ilk kez Taylor ve Gilbert tarafından 1911 yılında kullanılmıştır. Taylor ve Gilbert'e göre iş tatminini olumlu iş ortamlarında çalışmanın işgörenlerde oluşturduğu memnuniyet sürecidir. Daha sonraki yıllarda iş tatmini konusunda yapılan bilimsel çalışmalar konuya olan ilgiyi artırmıştır (Üngüren & Yıldız, 2009:38). İlginin artmasının nedeni, çalışanların işe ve örgüte olan bağlılığı artırması ile onların performanslarını yükselmesidir. Kısaca belirtecek olursak, iş tatmini işletmelerin gelişimini, ilerlemesini ve uzun süre varlıklarını devam ettirmesini sağlayan önemli bir faktördür.

İş tatmini konusunda birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- İş tatminini kişinin işine karşı duyduğu pozitif his ve duygusal tutumlarıdır (Oshaghemi, 1999).

- İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş ve görevlerden aldığı heyecan ve zevkin derecesidir (Muchinsky, 2005:313).

- İş tatmini, çalışanların iş imkanları ve şartlarını değerlendirmesi sonucu zihinlerinde oluşan pozitif duygusal durumdur (Johnson & Johnson, 1995).

- İş tatminini, çalışanların işe ya da onun alt boyutlarına yönelik olan olumlu tutumudur (Knoon, 1995).

- İş tatminini, çalışanların yaptıkları işten aldıkları memnuniyettir (Hackman & Oldham, 1974).

- İş tatmini, iş yaşam kalitesinin olumlu bir göstergesidir (Green, 2010).

- İş tatmini, çalışanların iş ve işle ilgili tecrübelerini değerlendirme sonucu zihinlerinde oluşan olumlu duygusal durumdur (Erdil & Keskin, 2003).

- İş tatmini, çalışanların yaptıkları iş ve görevlerden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik göstergesidir (Güney, 2020b:11).

Yukarıda iş tatmini ile ilgili yapılan tanımları dikkate alarak iş tatminini şöyle tanımlayabiliriz. İş tatmini, çalışma hayatında insanların yaptıkları iş ve görevleri değerlendirmeleri neticesinde zihinlerinde kalan pozitif durumdur.

8. İşletme

Toplumsal yaşama geçilince iş, insan sayısı ve onların ihtiyaçları artı. İnsanlar bütün ihtiyaçlarını tek başlarına gideremeyince giderecek sosyal sistemler kurdular. Örneğin, bankalar, fabrikalar, okullar, güvenlik kuvvetleri vb. gibi. Kurulan bu sosyal sistemlerden biri de işletmelerdir. İşletmeler sınırlı kaynaklardan yararlanarak sınırsız olan insan ihtiyaçlarını gidermeye çalıştılar.

İşletme kavramı Türkçe Sözlükte şu şekilde açıklanmıştır. İşletme, “tarım, sanayi, ticaret, bankacılık vb. iş alanlarında kâr sağlamak amacıyla bir sermaye yatırılarak kurulan kurumdur” (TDK, 1998:1118). İşletme iş kökünden gelmektedir (Tosun, 1992:13).

İşletme konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir.

- İşletme, üretim faktörlerini (emek, sermaye, girişimci, hammadde, bilgi, teknoloji) rasyonel bir şekilde kullanarak akılcı kararlar doğrultusunda mal ve hizmet üretimini gerçekleştiren ekonomik sistemlerdir (Budak & Budak, 2013:4).

- İşletme, ekonomik bir amacın gerçekleşmesi için bir girişimciye ait bir ya da birden fazla işyerinin organizasyonundan oluşan bir sosyal sistemdir (Yenisey, 2007:35).

- İşletme, insanların ihtiyaç ve isteklerini gidermek maksadıyla mal ve hizmet üreten örgütlü ekonomik sistemlerdir (PRide, Hughes & Kapoor, 2014).

- İşletme, ekonomik bir fayda elde etmek amacıyla emek ve sermayenin girişimci tarafından bir organizasyon içinde bir araya getirilmesidir (Poroy & Yasaman, 2004:42).

- İşletme, üretim girdilerini bir araya getirerek insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş olan yararlı ekonomik sistemdir (Aktepe, 2016:5).

- İşletme, insan, grup ve toplumların ihtiyaçlarını karşılamak için mal ve hizmet üreten ekonomik sistemlerdir (Şamiloğlu, 2015:5).

- İşletme, kar ve yarar amacı ile kurulan ve ekonomik bir yapı içinde mal ve hizmet üreten sosyal sistemdir (Boone & Kurtz, 2013:5).

- İşletme, insanların ve kurumların ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri retmek, pazarlamak, talepleri karşılayarak kar elde etmeyi amaçlayan ekonomik yapılarıdır (Can, Tuncer & Ayhan, 1998:5).

Yapılan bu tanımları dikkate alarak işletmeyi şöyle tanımlayabiliriz. İşletme insanların ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamak ve bu yolla kar elde etmek amacıyla mal ve hizmet üreten ekonomik sistemlerdir.

9. Yönetim

Toplu yaşamla beraber yönetim olgusu da gündeme gelmiştir. İnsanlar iş yapma sürecinde beraber olduklarında bazıları yöneten bazıları da yönetilen konumuna gelirler. Başka bir deyişle, insanların bir amacı gerçekleştirmek

için toplanmaları sürecinde yöneten ve yönetilen ayırımı gündeme gelmiştir. Yönetim tüm kuruluş, kurum ve işletmeler geçerli olan bir süreçtir. Yönetim sürecinin iyi düzenlenmesi hem çalışanların hem de işletmelerin başarı anahtarıdır. Çünkü yönetim, kuruluş, kurum ve işletmelere bir düzen getirir.

Yönetim kavramını herkes bilir ve kullanır. Günlük ilişkilerimizde bu kavramı kullanır, uygular, tartışır hatta öğretiriz. Ama çoğunlukla bu kavramın anlamını bilmeden ya da sorgulamadan yaparız. Bu nedenle insanların öncelikle yönetim kavramının anlamını ve kapsamını bilmeleri gerekir.

Bilim adamları yaptıkları inceleme ve araştırma sonuçlarını temel alarak yönetimi kendilerine tanımlamışlardır. Ayrıca her sosyal bilimci kendi ilgilendiği bilim dalına göre de yönetimi tanımlamıştır.

Yönetim konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür.

- Yönetimi, belirlenmiş olan ortak bir hedefe ulaşmak için bir organizasyondaki faaliyetleri sistematik bir şekilde planlama, organize etme ve personel oluşturma, yönetme ve kontrol etme süreci olarak tanımlayacağız (Aldag & Stearns, 1991:13).

- Yönetim, işletmelerin parasal, mekanik ve insan gücünden oluşan kaynakların en verimli şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin tümüdür (Stead, Rolf & Raymond, 1984:90).

- Yönetim, başkaları vasıtasıyla işlerin ve görevlerin yapılmasını sağlama sürecidir (Arthur, Stoner & Wankel, 1986:3).

-Yönetim, belirlenmiş kurumsal amaçları gerçekleştirip hedeflere başarılı bir şekilde ulaşma sürecidir (Hersey, Blanchard & Johnson, 1996:7).

- Yönetim, bir işin yönetilmesi ve denetlenmesi sürecidir (Merriam-Webster's Dicionary 2015).

- Yönetim; işletmenin insan, mali, araç ve gereçlerini rasyonel bir biçimde planlama, örgütleme, kontrol etme ve yönlendirme sürecidir (George & Jones, 1996:9).

- Yönetim, insanların ihtiyaçları doğrultusunda ekonomik mücadeleyi yapabilme sürecidir (Erdoğan, 1991:159).

- Yönetim, belirlenen amaçların istenilen bir biçimde gerçekleştirilmesi için insanlar arasında iş birliği ve koordinasyonu sağlamak amacıyla yapılan faaliyetlerin tümüdür (Baransel, 1979:25).

Yönetim konusunda yapılan bu tanımlardan yararlanarak yönetimin şöyle tanımlanması yapmak mümkündür. Yönetim, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak için kaynakların en uygun biçimde kullanma sürecidir.

10. Yönetici

Günlük konuşmalarda ve bilimsel çalışmalarda lider ve yönetici kavramları birbirinin yerine kullanılır ama bu yanlıştır. Çünkü iki kavram birbirinden çok farklıdır. Çünkü yönetici bulunduğu makama atanma sonucu gelir ve birilerine bağlı olarak çalışır. Lider ise atanmadan da grup ve topluma yön verebilir. Ancak şunu belirtmekte yarar vardır. Yöneticilerden bazıları liderlik özelliklerine sahip olabilirler. Yöneticiler, belirlenmiş örgütsel amaçları gerçekleştirip amaçlara ulaşmayı sağlayan kişilerdir. Yöneticiler işletme içi düzeni sağlayan kişilerdir. Yöneticiler belirledikleri stratejilerle işletmelerin başarılı olmalarını sağlayarak uzun süre varlıklarını sürdürmelerini sağlarlar.

Yönetici konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Yönetici, görev yaptığı kurumda sorumluluk taşıyan, kurumu ya da birimi temsil eden, kurum adına yetkisini kullanan, kararlar alan ve kaynakları kurumsal amaçlar doğrultusunda kullanma hakkı olan kişidir (Öztaş, 2017).

- Yönetici, çalışanların çabalarının kontrol eden, örgüt kaynaklarını yerinde kullanarak belirlenen örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmayı sağlayan kişidir (Okaför, 2014:95).

- Yönetici, kâr ve riski başkalarına ait olmak kaydıyla mal ve hizmet üretimi için eldeki kaynakları örgütsel amaç ve hedefler doğrultusunda akılcı kullanan kimsedir (Mucuk, 1989:18).

-Yönetici, çalışanlara kurumsal amaçlar doğrultusunda iş yaptıran kişidir (Nelson & Economy, 2013:10).

- Yönetici, işletmenin belirlenmiş amaçlarını gerçekleştiren, kendisine bağlı olanlardan sorumlu olan ve onların işyerinde yapacakları etkinliklerini yönlendiren kimsedir (George & Jones, 1996:9).

- Yönetici, işletme içindeki çalışanlar vasıtasıyla belirlenen amaçları gerçekleştiren kimsedir (Appleby, 1991).

- Yönetici, işgörenler aracılığıyla belirlenen amaçlara rasyonel bir biçimde ulaşmayı sağlayan kimsedir (Balçık, 2005:5).

- Yönetici, kuruluş, kurum ya da işletmede bir birimin sorumlusu olan ve o birimde görev ifa eden ve bu görevinden dolayı üst yönetime karşı sorumlu olan kişidir (Bozkurt & Ergun, 1998:265).

- Yönetici, işletme içi düzeni sağlayan, sorunları çözen ve belirlenen amaçlara ulaşmayı sağlayan kişidir (Zaleznik, 1992:1).

Yapılan bu tanımları dikkate alarak yönetici kavramını şöyle tanımlayabiliriz. Yönetici, bulunduğu makamın kendilerine sağladığı yasal gücü kullanarak çalışanları işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda etkili bir biçimde çalıştıran kimsedir.

11. Girişimci

Üretim faktörlerinin temel unsurlarından biri girişimcidir. Çünkü ekonomik süreçte üretim faaliyetlerini başlatan kişidir. Üretim için tüm unsurlar mevcut olsa bile eğer girişimci yoksa üretim süreci başlayamaz. Önemli olan üretim faktörlerini ihtiyaç karşılama sürecine dahil edilmesidir. Bu işlemi yapan kişi ise girişimcidir. Bu nedenle üretim faaliyetleri için girişimci önemli bir unsurdur. Girişimci bir kişi, kuruluş ya da kurum olabilir.

Girişimci köken olarak Latince'deki intare kelimesinden gelmektedir. İngilizce ise ente (giriş) ve pre (ilk) kelimelerin birleşimden ortaya çıkmıştır. Girişimci ilk girişen (entrepreneur) ya da başlatan anlamına gelir. Fransızcada girişim kavramı önceleri araştırmacı, maceracı, hükümetin alt yapı bağlantılarını oluşturan, mimar ve tarım ile uğraşan insanlar için kullanılmıştır (Frederick, O'Connor & Kuratko, 2018:8; Korkmaz, 2000; Güney, 2023b:73). Daha sonraları iş kurma konusunda riski göze alan veya risk unsurlarını iyi hesaplayan ve işyeri açan kişiler için kullanılmıştır.

Girişimciler faaliyetlerinde üç önemli davranış sergilerler. Bu davranışlar şunlardır (Hisrich & Peters, 2002:10):

- İnisiyatif alma,
- Kaynakları ve şartları kullanılabilir değerlere dönüştürüp sosyal ve ekonomik alanda düzenlemeler yapma,
- Risk ya da başarısızlığı kabul etme.

Bu üç temel davranışlar nedeniyle girişimciler diğer insanlardan ayrılırlar. Çünkü onları farklı kılan bu üç temel davranıştır.

Girişimci konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Girişimci, üretim için gerekli olan zaman ve gayretin sağlanması ile finansal ve sosyal risklerin göze alınmasıyla maddi kazançların ve bireysel tatminin elde edildiği bir süreçtir (Güney, 2022:10).

- Girişimci, iş kurma faaliyetlerinde risk alan ve temel amacı kar etmek olan kişi, kişiler, kuruluş ya da kurumlardır (Güney, 2023b:75).

- Girişimci, mevcut fırsatları herkesten önce fark ederek, işini bu fırsatlar ışığında kuran kimsedir (Mueller & Anisya, 2001).

- Girişimci, riski göze alarak değer yaratma yolu ile kar elde etmek amacıyla üretim sürecini başlatan bir kişi ya da gruptur (Bird, 1989).

- Girişimci, diğer insanların göremediği iş fırsatlarını görüp, onları somut iş fikrine dönüştüren ve risk alan kimsedir (Titiz, 1996:3).

- Girişimci, üretim için kaynaklar bularak işi planlayan, eldeki kaynakları düzenleyerek üretimi başlatan ve sonuçta kar elde etme becerisini gösteren kişidir (Silver, 1983).

- Girişimci, iş kurma konusunda inisiyatif alarak, sosyal ve ekonomik sistemi düzenleyen ve bundan doğacak kayıpları göze alan kişidir (Shapero, 1975).

Yapılan bu tanımları dikkate alarak girişimciyi şöyle tanımlayabiliriz. Girişimci, mevcut iş fırsatlarını herkesten önce görüp imkanlarını kullanarak ve risk alarak soyut iş fikrini somut işe çeviren kişidir.

12. Liderlik-Lider

İş ve toplumsal yaşamda bilim adamlarının büyük bir merakla üzerinde durduğu, inceleme ve araştırma yaptığı konuların başında lider ve liderlik gelmektedir. Geçmişten günümüze kadar konu hep araştırılmış ve araştırılmaya da devam edilecektir. Lider ve liderlik kesin formüle edilemeyen bir konudur. Çünkü her zaman ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli ve tarzı yoktur. Zaman ve şartlar lider ve liderliği belirlemektedir.

İş yaşamında çalışanların motive edilip yüksek performansa ulaşmalarında liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin rolü çok büyüktür. Bu nedenle işletmelerin geleceğe yönelik amaç ve hedefler belirleyen ve belirlenen bu amaç ve hedeflere ulaşmalarını sağlayan lider özellikli yöneticilere ihtiyaçları vardır. İşletmeler bu liderler sayesinde uzun süre varlıklarını devam ettirebilirler.

Liderlik konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Liderlik, içinde bulunulan kurumun başarısı ve etkinliğine katkıda bulunabilmek amacıyla insanları motive etme ve etkileme yeteneğidir (House & Jacidan, 2004).

- Liderlik, belirli bir durumda insanların veya bir grubun belirlediği hedefe ulaşmasını kolaylaştırma sürecidir (Gibson, Ivancevich & Donnely, 2000:272).

- Liderlik, belirlenen amaçlara ulaşmak için, ikna gücünü kullanma yoluyla izleyenlerini etkileme sürecidir (Gibson, Ivancevich & Donnely, 2000:272).

- Liderlik, amaç belirleme, etkileme, ikna etme, amaçlara ulaştırma ve yapıyı harekete geçirme sürecidir (Bass, 1990:19-20).

- Liderlik, belirli şartlar altında belirlediği amaçları, takipçilerini etkileyerek ve yönlendirerek gerçekleştirme sürecidir (Deitzer, Shilif & Hucius, 1979:196).

- Liderlik, insanları etkileyerek belirlenen ortak bir hedefe ulaştırma sürecidir (Norhouse, 2010:3).

- Liderlik, sosyal etkileme süreci içinde grup ve örgütsel olay ve düzenlemek amacıyla insanları etkileme sürecidir (Burns, 1978).

- Liderlik, grubun yaşantılarını organize etme ve düzenlenen bu yaşantılar aracılığıyla grubun mevcut gücünden yararlanma sürecidir (Güney, 1992:310).

Yapılan bu liderlik tanımlardan yararlanarak liderliği şöyle tanımlamak mümkündür. Liderlik, grup ve toplum için amaç ve hedefler belirleyip, belirlenen bu amaç ve hedefler doğrultusunda takipçileri etkileyip harekete geçirme yeteneğidir.

Lider konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Lider, çalışanları veya takım arkadaşları için hedefler koyan ve daha sonra bu hedeflere ulaşmak için onları yönlendiren veya bir araya getiren kişidir (Malık & Azmat, 2019).

- Lider, grup ve toplum için amaç belirleyen, grup içi iletişimi sağlayan yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici kimsedir (Güney, 2020a:26).

- Lider, bulunduğu şartlar içinde oluşturduğu amaç ve hedeflere ulaşmak için insanların davranış ve faaliyetlerini yönlendiren kimsedir (Robbins, 1998:46).

- Lider, diğer insanları yöneten veya kontrol eden kişidir (Cambridge Dictionary, 1995).

- Lider, çalışanlara olumlu bir çalışma ortamı sağlayan, onları takdir eden ve gelişmeleri konusunda cesaretlendiren kimsedir (Byham & Wellins, 2015:37-38).

- Lider, kendi fikirleri, düşünceleri ve ilkeleri etrafında takipçilerini birleştiren, belirlediği amaçlar doğrultusundan onları harekete geçiren, sevk ve idare eden kimsedir (Peker & Aytürk, 2022:38).

- Lider, belirlediği amaç veya hedefleri güvence altına almak için insanları yönlendiren ve kontrol eden kişidir (Hicks & Gullet, 1975).

Yapılan tanımları da dikkate alarak lideri şöyle tanımlayabiliriz. Lider, grup ve toplum için amaç ve hedefler belirleyen, takipçilerini etkileyerek belirlediği amaç ve hedefler doğrultusunda davranışlar sergilemelerini sağlayan kişidir.

13. Kurum (Örgüt) Kültürü

Toplumsal hayatta olduğu gibi iş yaşamında da kültürün insan davranışları üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bu nedenle kurum kültürü hem çalışanların hem de işletmelerin hayatında önemli bir yere sahiptir. Kurum kültürünün işletmelerin hayatındaki önemi 1980'li yıllardan sonra anlaşılmaya başlanmıştır. Bu tarihten sonra kurum kültürü konusunda önemli çalışmalar yapılmıştır.

Kurum kültürü, değerler, normlar, inançlar, tutumlar ve davranışlardan oluşan bir kalıptır. Bu kalıplar iş yaşamındaki çalışanların davranış ve iş yapma tarzlarını şekillendiren varsayımlardır. Kurum kültüründeki değerler, önemli olan şeyleri, normlar, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini ifade eder.

Kuruluş, kurum ve işletmelerin verimliliklerinin ve performanslarının yüksek ya da düşük olmasında örgüt kültürünün büyük rolünün olduğu yapılan araştırmalarla doğrulanmıştır. Her kurumun kendine özgü bir kültürü vardır. Örgütsel faaliyetler ve davranışlar kurumsal kültüre göre gerçekleştirilir.

Kurum kültürü konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz:

- Kurum kültürü, normların, değerlerin, (grupların ve bireylerin işleri halletmek için bir araya gelme biçimini karakterize eden) inançlar ve davranış biçimleridir (Eric, Eldridge & Crombie, 1974).

- Kurum kültürü, işletmelerin iç ve dış çevrelerine uyum ve bütünleşmeleri konusundaki problemleri çözmek için belirlediği ve geliştirdiği temel fikirler ve düşüncelerdir bütünüdür (Schein, 1983:14).

- Kurum kültürü, çalışanların ve işletmenin düzenini sağlayan normlar tarafından biçimlenen hikayeler, mitler, uygulamalar, temel varsayımlardan oluşan ve bütün çalışanlarca benimsenmiş bir şemadır (O'neill, Breauvais & Scholl, 2001:136).

- Kurum Kültürü, kurum içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler setidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001:36).

- Kurum kültürü, bir organizasyonda var olan yaygın inanç, tutum ve değerler bütünüdür (Furnham & Gunter, 1993).

- Kurum kültürü, çalışanlar tarafından paylaşılan, nelerin yapılabileceği ve yapılmayacağı belirleyen, normlar, değerler ve inançlar bütünüdür (Wilson, 2001).

- Kurum kültürü, kendine özgü normlar, inançlar, ilkeler ve yönetim yollarıdır (Arnold, 2005:625).

- Kurum kültürü, kurum çalışanlarınca paylaşılan inançlar, değerler ve davranış örnekleri gibi temel yaklaşımlar ve görüşlerin ele alındığı bir bütündür (Manfred & Miller, 1988:144).

- Kurum kültürü, örgüt üyelerinin sahip olduğu ve örgütü diğer örgütlerden ayıran ortak anlamlar sistemidir (Martins & Martins, 2009).

- Kurum kültürü, kurum üyelerinde paylaşılan değerler, normlar ve inançlar setidir (Gudmundson, Tower & Hartman, 2005).

- Kurum kültürü, örgüt içi normlara sınımsız bağlılıktır (Allen, 1985:334).

Yapılan bu tanımlar ışığında kurum kültürünü şöyle tanımlayabiliriz. Kurum kültürü, kurum çalışanlarca benimsenen değerler, inançlar, normlar, hikayeler, ritüeller, mitler ve davranış kalıplarıdır.

14. Kurum (Örgüt) İklimi

Günlük konuşmalarda kurumsal kültür ile kurumsal birbirine karıştırılıyor ve birbirlerinin yerine kullanılıyor. Bu doğru değildir. Çünkü iki kavram birbiriyle ilişkili ama farklıdır. Sosyal bilimcilerin kurum iklimi konusunda yaptıkları araştırmalar sonucu iş ve endüstri alanında önemli hale gelmiştir. Kurum iklimi, işletmelerdeki olumlu havayı ifade eden bir kavramdır. Olumlu kurum iklimi sayesinde çalışanlar, işlerine, yöneticilerine ve kurumlarına daha çok bağlanırlar. Bu bağlanma sayesinde hem çalışanların hem de kurumların performans ve verimlilikleri artar.

İşletmelerde kurumsal iklim, değer, inanç, norm ve etik kurallardan faydalanarak oluşturulur. Bu oluşum sürecinde yönetici ve işletmelere çok büyük sorumluluklar düşmektedir. Çalışanlar, kurumsal değer, inanç, ritüel, kural, mit ve hikayeleri ne kadar çok benimserlerse örgüt iklimi de o oranda kolay oluşur. Pozitif kurumsal iklim. Çalışanları rahatlatır, moral ve motivasyonlarını yükseltir. Olumsuz kurumsal iklim ise çalışanların moral

ve motivasyonlarını düşürür. Kurum iklimi, çalışanların davranışları ile doğrudan ilişkili bir konudur.

Kurum (örgüt) iklimi konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- Kurum iklimi, çalışanların birbirlerine desteklemesi, sağlıklı arkadaşlık ilişkileri kurması, birlikte risk üstlenmesi ve motive edilmesi sonucunda gerçekleşen duygusal bir süreçtir (Güney, 2020a:23).

- Kurum iklimi, çalışanların iş ortamına ilişkin algıların bütünüdür (Schneider & Snyder, 1975).

- Kurum iklimi, iş yerinde çalışanların rahat etmeleri için oluşturulan atmosfere ilişkin algılamalarıdır (Atkinson & Frechette, 2009:1).

- Kurum iklimi, kurumda, çalışanların, işlerin nasıl yapılması ve iş yerinde birbirlerine nasıl davranılması gerektiğine ilişkin beklentileri ve bu beklentilerin gerçekleşmesine yönelik olarak oluşan ortamsal havadır (Dinçer, 1996:12).

- Kurum iklimi, iş yaşamında farkına varılan ve tanımlanması zor olan bir duygusal etkilenmedir (Mullins, 2007:488-489).

- Kurum iklimi, çalışanlar ve örgütsel değerler, inançlar, kurallar arasında oluşan pozitif bir bağdır (Payne & Mansfield, 1973:515).

- Kurum iklimi, çalışma ortamının ölçülebilir özelliklerinin bir kümesi olarak doğrudan ya da çalışan kişiler tarafından dolaylı olarak algılanan duygusal bir etkilenme durumudur (Litwin & Stringer, 1968).

- Kurum iklimi, bir kurumu diğerlerinden ayıran özellikler ve algılamalar bütünüdür (Cherrington, 1994:469).

- Kurum iklimi, işletmenin çalışanları tarafından öznel olarak algılanan örgütsel durumların bir dizi özelliğidir (Bratnicki, 2005).

- Kurum iklimi, bir işletmenin oluşturulan iç yapısının çalışanlar tarafından algılanışını yansıtan bir duygusal durumdur (Güney, 2020b:18).

Yapılan bu tanımlardan yararlanarak kurum iklimini şöyle tanımlayabiliriz. Kurum iklimi, çalışanların yönetim tarafından oluşturulan iş ortamının katlanabilirlik derecesidir.

15. Misyon

Çalışanların örgütsel bağlılıklarında belirlenen örgütsel misyonun önemli bir rolü vardır. Tespit edilen misyon çalışanlar tarafından ne kadar

kolay benimsenirse iş tatmini ve örgütsel bağlılık da o oranda yüksek olur. Misyonun oluşumunda işletme yöneticilerinin rolü çok büyüktür. Bu nedenle yöneticiler örgütün değerleri ile çalışanların çıkarlarını uyumlu hale getirmeleri gerekir.

Misyon, köken olarak Latince'deki *mittere* ya da *missus* kelimesinden gelmektedir. Gitmeyi sağlamak, atmak ya da fırlatmak anlamında kullanılmaktadır. İngilizce olarak *mission* kelimesinin karşılığıdır (Cummings & Davies, 1994). Türkçe Sözlükte ise görev anlamına gelmektedir (TDK, 2013). Misyon, işletmelerde strateji oluşturmanın hareket noktasıdır. Çünkü işletmeler misyonlarının ışığında temel stratejilerini belirlerler (Ülgen & Mirze, 2010:68). Misyon; yöneticilerin, liderlerin ya da işverenlerin gelecekle ilgili tüm görüşlerini içeren bir kavramdır.

Misyon konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Misyon, bir işletmenin iş niyetlerinin ve amaçlarının yazılı açıklamasıdır (Boone & Kurtz, 2013:227).

- Misyon, belirlenen vizyona ulaşmak için yapılması gereken tüm görev ve faaliyetlerdir (Güney, 2023b:5).

- Misyon, işletmelerin var olma nedenlerini açıklamak ya da işletmelerin kendilerini nasıl bir işletme olarak görmek istedikleridir (Eren, 1997:11).

- Misyon; bir kişinin, kurumun ya da işletmenin mevcut durumunu, toplum ya da dünyadaki imajı ve gelecekte ulaşılacak istenen amaç ve hedeflere ulaşma yolunda üstlenen görev ve sorumluluklardır (Güney, 2020a:20).

-Misyon, kuruluş, kurum ya da işletmeleri bir bütün olarak bir arada tutan kültürel özelliklerdir (Campbell & Yeung, 1991).

Yapılan tanımları dikkate alarak misyonu şöyle tanımlayabiliriz. Misyon; işletmeleri diğerlerinden ayıran, kapsamında yapılan işleri, değerleri, inançları barından ve işletmelerin var olmalarını sağlayan temel bir pusuladır. Kısaca, misyon işletmenin kimliğidir.

16. Vizyon

Vizyon ve misyon günlük konuşmalarda ve bilimsel çalışmalarda birbirine karıştırılan iki temel kavramdır. Aslında birbirinden farklı ama birbirini tamamlayan iki kavramdır. Çünkü misyonsuz vizyon, vizyonsuz misyon olamaz. Misyon, vizyona ulaşmada temel bir faktördür. Misyon soyut olan vizyonu somutlaştırır.

Vizyon, köken olarak Latince'deki "*vide*" kelimesinin gelmektedir. İngilizce'de ise; "*vision*" kelimesinin karşılığıdır (Alkoç, 2010:26). Türk

dil kurumunun Türkçe sözlüğünde ise vizyon, görünüm, ayrıca ülkü, sağgörü ve özellikle yönetim bilimiyle ilgili olan anlamı ise 'ileri görüş' olarak açıklanmıştır (TDK, 2013). Vizyon, bireyleri, kuruluşları, kurumları ve işletmeleri geleceğe yönlendiren heyecanlandırıcı düşüncelerdir. İşte bu düşünceler grup ve toplumların yapısında ortak bir ruh yaratmaktadır. Oluşan bu ortak ruh grup ve toplum üyelerini birbirine kenetlemekte ve geleceğe yönlendirmektedir.

Vizyon konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Vizyon, insanların zihinlerinde yer etmiş geleceğe yönelik bütüncül düşünceler zinciridir (Güney, 2020a:20).

- Vizyon, işletme için gösterilen çabaları yönetmek için kullanılan geleceğin istenen halidir (Gill, 2003:312).

- Vizyon, işletmede çalışanlardan ne beklendiğini hissetmelerini sağlayacak büyük bir fotoğraftır (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2000:17).

- Vizyon, var olan gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan geleceğin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihinsel bir bakıştır (Güney, 2004:256).

- Vizyon, ileriye yönelik, arzu edilen, uygulanabilir ve inandırıcı bir geleceğe bakmaktır (Lešnik., 2008).

- Vizyon, görülemeyeni görme sanatıdır (David, 2002:255).

- Vizyon, insanların ve işletmelerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturdukları düşünsel modellerdir (Berson vd., 2001).

- Vizyon, işletmenin başarısı için çizilmiş bir rotadır (Roos, 2001:55).

Yukarıdaki açıklamaları dikkate alarak vizyonu şöyle tanımlamak mümkündür. Vizyon, bugüne ve geleceğe yönelik bireyleri heyecanlandıran gerçekçi zihinsel tasarımlardır.

17. İletişim

İletişim süreci insanlığın var olmasıyla başlamıştır. Çünkü insanlar dünyaya geldiği andan itibaren iletişim içinde olmuşlardır. İlk etapta insanlar çevreleri ve başkaları ile iletişime geçmişlerdir. Dolayısıyla iletişim insanlık tarihi kadar eskidir. İnsanlar var olduğu süre boyunca iletişim içinde olmuştur. İletişim, insanların yaşamında hayati bir öneme sahiptir.

Kuruluş, kurum ve işletmelerde çalışanların birbirlerini anlamaları, desteklemeleri ve işlerini iyi yapmaları için sağlıklı ve sistemli bir iletişim sisteminin kurulması gerekir. İletişim, iş ve sosyal yaşamımızın hemen hemen

tüm alanında yer alan önemli bir süreçtir. İnsanlar diğer bireylerle iletişim kurmadan yaşamlarını ve işlerini sürdüremezler. İletişim, sınırları belirlenmiş olan davranış düzlemleri içinde insanların belirli ilişkileri sürdürmeleri ve anlaşmalarını sağlamaları için gerekli olan temel bir süreçtir.

İletişim sözcüğü, köken olarak Latincedeki **communis** sözcüğünden türetilmiştir. İletişim kavramının Latincedeki anlamı, bir ortaklığı, toplumsallaşmış olmayı, birlikteliği ve toplu hâlde yaşamayı içermektedir. İletişim süreci sayesinde insanlar sosyalleşirler. Bundan dolayı iletişimi, hem bireyler arası anlaşmayı, hem de sosyalleşmeyi sağlayan bir süreç olarak değerlendirmek mümkündür (İnceoğlu, 1993:115). İletişim tüm canlılar için geçerli olan bir süreçtir.

İletişim konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz.

- İletişim, fikirleri ve duyguları ifade etme veya insanlara bilgi verme etkinliği veya sürecidir (Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 2004).

- İletişim, bilgi ve anlayışın bir bireyden diğerine aktarılması sürecidir (Davis, 1988:504).

- İletişim, iki kişi arasında karşılıklı iletilerin gönderilip, alınması sürecidir (Cüceloğlu, 2006:36).

- İletişim, amaca ulaşma nedeniyle sözcük, jest ve mimikler kullanılarak anlaşma sağlama sürecidir (Sayers vd., 1993:1-3).

- İletişim, bilgi ve mesajların bir yerden başka bir yere ve bir kişiden diğerine aktarılması eylemidir (Daniel, 2013).

- İletişim, insanların birbirlerinden mesaj alma ve bu mesajları cevaplama çabalarını kapsayan bir etkileşim ve sosyalleşme sürecidir (Porter & Roberts, 1976).

- İletişim, bilgi üretme, anlamlandırma ve aktarma sürecidir (Dökmen, 2003:19).

Yapılan bu tanımlardan yararlanarak iletişimi şöyle tanımlayabiliriz. İletişim, duygu, düşünce, bilgi ve haberlerin bir bireyden bireye aktarılması sürecidir.

18. İş Ahlakı

İnsanlığın var olma süreci ile beraber nelerin iyi ya da kötü (yanlış) olduğu hep tartışılmıştır. Bu tartışmaların temel noktası iyi davranışların çoğaltılmasıdır. İyi davranışların belirlenmesinde toplumsal ahlak temel

kriter olarak her zaman alınmıştır. İş yaşamında da iş ahlakı belirlenirken yine temel kriter toplumsal ahlak alınmıştır. İş ahlakı ile toplumsal ahlak birbirlerini tamamlayan iki önemli unsurdur. İş ahlakı belirlenirken mutlaka toplumsal ahlak dikkate alınmaktadır. Toplumsal ahlaka aykırı bir iş ahlakı oluşturulamaz. İş ahlakı oluşturulurken toplum ahlakı bir köprü vazifesi görür.

Toplumsal yaşamda insanların birbirlerine ve topluma karşı davranışları hukuk kuralları çerçevesinde düzenlenmektedir. Bu düzenlemede din ve ahlak kuralları da dikkate alınır. Ancak bunlardan din kurallarının uygulama gücü öbür dünyaya da aittir. Ahlak kurallarının uygulama gücü ise toplumun bir davranışı iyi veya kötü olarak değerlendirmesine bağlıdır.

Günümüzün modern kuruluş, kurum ve işletmelerin en önemli ve uyulması gereken konuların başında iş ahlakı gelmektedir. Hızlı bir gelişim ve değişimin yaşandığı günümüzde işletmelerin önemle uymaları gereken hukuk kurallarından sonra iş ahlakı kuralları gelmektedir. İşletmeler gelişim ve değişimlere uyum sağlamaya çalışırken iş ahlakı kurallarından sapmamaları gerekir. Örneğin, ürünün kalitesinde bozulmalar yaratmama, gelişigüzel personeli işten çıkarmama, çalışanların ekonomik imkânlarını keyfi kısmama gibi. Günümüzde iş ahlakının öneminin giderek artması sosyal bilimcileri bu alanda araştırmalar yapmaya sevk etmiştir. İlk yapılan araştırmalarda daha çok yöneticilerin ahlaki tutum ve davranışları ele alınmıştır. Ancak daha sonra yapılan araştırmalarda örgütlerin, işgörelere ve topluma, çalışanların ise hem örgüte hem de birbirlerine karşı olan ahlaki tutum ve davranışları incelenmiştir (Güney, 2024:24).

İş ahlakının kapsamında ahlaki bilgiler ve kurallar yer alır. Çalışma yaşamında karşılaşılan ahlaki sorunları iş ahlakı ele alır. Bu ele alış toplumsal ahlaki metotlarından başka metotlarla olmaz. İş ahlakının iki yönü vardır. Bu yönler aşağıda kısaca açıklanmıştır (Arslan, 2005:4-7).

- **Normatif Yön:** Normatif yönü, iş ahlakına uygun davranışların neler olması gerektiğini ve iş ahlakı ilkelerinin belirlenmesini kapsar. Normatif iş ahlakının temelini ahlaki sağduyudan yapılan çıkarsamalar oluşturmaktadır. Sağduyu ise toplumsal ahlaki değerlere dayalıdır.

- **Betimleyici Yönü:** Bu yönü, çalışma yaşamında mevcut olan ahlaki problemler ve bununla ilgili tutum ve davranışlar belirleme konuları oluşturmaktadır.

İş ahlakı konusunda yapılan tanımlar aşağıda sıralanmıştır.

- İş ahlakı, işletmenin yasal kuralları kapsamında çalışanların aynı davranışları sergilemelerini sağlayan ya da örgüt çalışanlarının hem birbirlerine

hem de topluma karşı yerine getirmeyi kabullendiği hizmetleri ve sorumlulukları gösteren temel kurallar setidir (Aydın, 2002:4).

- İş ahlakı, işin yapılması ve uygulanması sırasında geçerli olan kurallar ve davranış şekilleridir (Akbulut, 2000:4).

- İş ahlakı, iş hayatında çalışanların davranışlarına yön veren ahlaki kurallar ve standartlardır (Özkalp & Kirel, 2001:576).

- İş ahlakı, toplumsal ve örgütsel kanunların, düzenlemelerin üstünde yer alan doğru davranış kriterleridir (Aydın, 2002:6).

- İş ahlakı, bütün iş ilişkilerinde doğruluğun, dürüstlüğü, güvenin, saygının ön plana çıkarılması ve adil davranılması sürecidir (McHugh, 1992:12).

Yapılan bu tanımları dikkate alarak iş ahlakını şöyle tanımlayabiliriz. İş ahlakı, çalışma yaşamında işletme üyelerinin davranışlarına şekil veren ahlaki kurallar ve standartlar setidir.

19. Strateji

Hızlı gelişim ve değişim beraberinde birçok belirsizlikler getirdiği gibi fırsatlarda yaratmaktadır. Bu belirsizlikler içinde oluşan fırsatlardan yararlanmak için işletmelerin iyi stratejiler belirlemeleri gerekmektedir. İşletmelerin uzun süre varlıklarını sürdürebilmeleri, öncelikle belirsizlikleri yok etmeleri daha sonrada oluşan fırsatlardan yararlanmalarına bağlıdır. Buda ancak stratejilere dayalı planlar sayesinde mümkündür.

Strateji kavramı köken olarak Yunanca “stratego”, Latince de ise (yol çizgisi anlamına gelen) “stratum” kelimesinden gelmektedir (Sevinç, 2014:216). Bu kavram daha çok askeri anlamda kullanılmıştır. Ancak daha sonra örgütsel ve yönetsel anlamda kullanılmaya başlanmıştır.

Tüm işletmeler geleceğine ilişkin amaç ve hedefler belirler. Belirlen bu amaç ve hedeflere ne zaman, nasıl ve nerede ulaşacaklarını da belirlemeye çalışırlar. Amaç ve hedeflere ancak oluşturacakları stratejilerle mümkündür. Çünkü stratejiler, amaç ve hedeflere ulaşmak için nelerin yapılmasını gösterir. Strateji kavramı, işletmelere yöne vermek, üstünlük ve rekabet avantajı elde etmek için çevresel unsurları sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesini, faaliyetlerin planlanmasını ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesini ifade eder.

Stratejilerde asıl önemli olan istenilen sonuca ulaşmaktır. Bu nedenle aslında strateji bir plandır. Stratejiler aynı plandaki gibi belirli bilgilere sahip olarak (veya bilgilerin ve şartların oldukça yetersiz olduğu ileri derecede

belirsizlikler altında) yapılır (Ülgen & Mirze, 2010:35). Yapılan bu stratejiler sayesinde belirsizlikler ortadan kaldırılır ve oluşan fırsatlardan yararlanılır.

Strateji konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Strateji, belli bir hedefe ulaşmak için sevk etme ve yöneltme konusunda eylem birliği sağlama ya da düzenleme faaliyetlerin tümüdür (Güney, 2023b:24).

- Strateji, kaynakların etkin kullanımı yoluyla düşmanların yok edilmesi planıdır (Burnes, 1996:137).

-Strateji, bir işletmenin başarıya ulaşması için ayrıntılı bir plandır (Monday vd., 2015:161).

- Strateji, bir firmanın temel uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, eylem planının benimsenmesi ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisidir (Stevenson, 2012).

- Strateji, yöneticilerin müşterileri memnun etmek, başarılı bir şekilde rekabet etmek için kullandıkları rekabetçi hamleler, iş yaklaşımları, operasyonları yürütmek ve organizasyonel hedeflere ulaşma sürecidir (Thompson vd., 2005).

- Strateji, yöneticinin rekabet ortamıyla etkileşimi optimize etmek için hazırladığı büyük ölçekli ve geleceğe yönelik bir plandır (Pearce & Robinson, 2013).

Yapılan bu tanımlardan yararlanarak stratejiyi şöyle tanımlayabiliriz. Strateji, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmak, oluşan fırsatlardan yararlanmak için uyulması gereken temel kural, ilke ve yöntemlerin tümüdür.

20. Stratejik Yönetim

Günümüzde ekonomide, teknolojide, ulaşımda, bilgide ve haberleşmede baş döndürücü hızda bir gelişme ve değişim söz konusudur. Bu gelişim ve değişime bağlı olarak yeni pazarlar oluşmakta, rekabet şartları yok edici noktaya gelmekte, müşteri talep ve beklentileri farklılaşmaktadır. Bu farklılaşma karşısında kuruluş, kurum ve işletmeler daha hızlı stratejik düşünmeye, planlar yapmaya ve kararlar almaya zorlanmıştır. Bu durum kuruluş, kurum ve işletmeleri stratejik yönetim konusuna yönlendirmiştir. Başlangıçta bazı büyük işletmeler konuya ilgi duymaya başladı ama 1980'den sonra çoğu işletme stratejik yönetime önem vermeye başlamıştır.

Strateji, işletmelerin geleceğine yöne vermek, amaçları belirlemek, faaliyetleri planlamak, kaynakları düzenlemek, değişimlere uyum sağlamak, rekabet avantajı elde etmek amacıyla çevresel faktörleri devamlı analiz ederek

başarılı olmayı ifade eden bir kavramdır. Stratejik yönetim ise bir örgütte etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetlerin tümüdür (Nakip vd., 2001:174-175). Stratejik yönetimin üç temel düzeyi mevcuttur. Bu düzeyler şunlardır. Birleşik, bölünmüş ve işlevsel düzeyler. Her düzeyde şu faaliyetler vardır: Stratejiyi formüle etme, stratejiyi uygulama ve stratejiyi değerlendirme (Fred, 1986:18). Bazı yönetim bilimciler göre, stratejik yönetim, planlama, politika oluşturma, uygun yapıyı araştırma, karşılaştırma ve kontrol aşamalarından oluşmaktadır (Eren,1997:16).

Stratejik yönetim konusunda yapılan tanımlardan bazıları şunlardır:

- Stratejik yönetim, işletmeye rekabet avantajı yaratmak ve sürdürmek amacıyla üstlenilen analiz, karar ve eylemlerden oluşan faaliyetler bütünüdür (Dess, Lumpkin & Eisner, 2007).

-Stratejik yönetim, işletmenin bir bütün olarak yapısının ya da stratejisinin mevcut ve gelecekteki çevresel istek ve değişikliklere göre yeniden yapılanmasına ve uygulamasına yönelik faaliyetler topluluğudur (Balci, 1995:171).

- Stratejik yönetim, yöneticilerin işletmenin uzun vadeli yönünü, spesifik performans hedeflerini, gelişim stratejilerini belirlemekle ilgili tüm iç ve dış koşullar ışığında belirlenen bu hedeflere ulaşmayı sağlayan eylem planlarıdır (Thompson & Strickland, 2007).

- Stratejik yönetim, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşılacağını belirten bir yönetim tekniğidir (Bryson, 1988:5; Barry, 1986:10).

- Stratejik yönetim, işletmeler için etkin stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler toplamıdır (Dinçer, 1996:17).

- Stratejik yönetim, işletmelerin zarara uğramalarını önleyen bir yönetim tekniğidir (Güeny, 2024: 35).

- Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçimlerin yapılmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür (Eren, 1990:16).

- Stratejik yönetim, formülasyon ve stratejinin oluşturulmasıyla sonuçlanan kararlar ve eylemler dizisidir (Monday vd., 2015:161).

Bu tanımlar ışığında stratejik yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür. Stratejik yönetim, bütün alanlarda (özel ya da kamu) faaliyet gösteren

örgütlerin mevcut gelişme ve değişmelere uyum sağlamalarına, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bunların gerçekleştirilmesine imkân veren bir yönetim sürecidir.

21. Nepotizm

Kurumsallaşma ve profesyonelliğin yeterince benimsenmediği ülkelerde nepotizm yaygındır. Başka bir deyişle nepotizm daha çok geri kalmış ve gelişmekte olan ülkelerde görülür. Ancak gelişmiş ülkelerde nepotizm söz konusu olabilmektedir. Ancak yüzdesi çok düşüktür.

Nepotizm latince “nepoz” yeğen anlamına kelimeden türetilmiştir. İtalyanca da ise “nepotismo” kelimesinin karşılığıdır. Tarihsel süreçte bazı papaların aile bireylerine çıkar sağlamaları üzerine nepotizm kavramı gündeme gelmiştir (Kiechel, 1985:57-60). Günümüzde ise nepotizm, özel ya da kamu sektöründe kişilerin bulunduğu makamın gücünü kullanarak aile bireylerine avantaj sağlam için kullanılmaktadır.

Eğitim, bilgi, beceri, yetenek, tecrübe gibi temel kriterler dikkate alınmadan ya da işin gerektirdiği özelliklere sahip olmadan sadece akrabalık bağlarına dayanarak insanların işe alınması ya da işte avantajlar sağlanması nepotizm olarak değerlendirilmektedir.

Nepotizm, geleneksel bağların ve ilişkilerin yoğun olarak yaşandığı ve kurumsallaşmanın yeterince gelişmemiş ülkelerin aile işletmelerinde daha çok, gelişmiş ülkelerde ise çok az görülmektedir. Günümüzde nepotizm daha çok politika, yayıncılık, aile işletmeleri ve hizmet sektöründe görülmektedir (Abdalla, Maghrabi & Raggad, 1998; Özsemerci, 2002:13; Büte, 2011).

Nepotizm konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Nepotizm, çalışma yaşamında liyakat yerine arabalara bazı ayrıcalıklar sağlama sürecidir (Webster’s Third New International Dictionary, 1976:1510).

- Nepotizm, akrabalara, arkadaşlara, meslektaşlara ve tanıdıklara ayrıcalıklar sağlama sürecidir (arash & Tumer, 2008).

- Nepotizm, eğitim, bilgi, beceri, kabiliyet, başarı ve tecrübe gibi faktörler açısından değerlendirilmeksizin veya iş gereklerine bakılmaksızın, yalnızca kan bağı ve akrabalık ilişkileri esas alınarak insanların istihdam ve terfi ettirilmesidir (Özler, Özler & Gümüştakin, 2007).

- Nepotizm, işletme sahibinin veya yöneticinin, aile üyelerini (kayırmacılar) işe alma tercihidir (Bellow, 2003).

- Nepotizm, liyakat yerine sadece akrabalık ilişkileri esas alınarak işe yerleştirme sürecidir (Özler, Özler & Gümüştekin, 2007).

- Nepotizm, aile üyelerine istihdam sağlama yolu ile taraf tutma sürecidir (Fisman & Golden, 2017).

Yapılan tanımları da dikkate alarak nepotizmi şöyle tanımlayabiliriz. Nepotizm, bulunduğu makamın gücünü kullanarak aile yakınlarını, arkadaşlarını ve tanıdıklarını işe yerleştirme sürecidir.

22. Örgütsel Sinizm

Yönetim konusunda yapılan tüm inceleme ve araştırma sonuçlarına göre kuruluş, kurum ve işletmelerin en önemli ve temel unsurunun insan olduğunu doğrulamıştır. İnsan olmadan hiçbir işletme var olamaz. Bu nedenlerden dolayı yöneticilerin (ya da iş sahiplerinin) çalışanların işletme hakkındaki olumlu ya da olumsuz duyguları, düşünceler ve tutumlarına önem vermeleri gerekir. Verecekleri kararlarda çalışanların olumlu ya da olumsuz duygularını dikkate almaları iş yapma süreçlerini olumlu yönde etkiler.

Yöneticiler ya da işletme sahipleri, iş yerinde çalışanların olumsuz duygular ve tutumlar sergilemelerinin temel nedenlerini araştırıp bunları yok etmeleri gerekmektedir. Bu olumsuz duygu ve düşünceler yok edilince çalışanlar daha istekli çalışır ve işletmelerine daha gönülden bağlanırlar.

Sinizmin düşüncesinin geçmişi, Milattan Önce (M.Ö.) 4. yüzyılda Atinalı Antisthenes tarafından Antik Yunan'da kurulan bir düşünce okulu olan Kynikler (Kinikler) Okuluna dayanmaktadır. Bu düşünceyi savunanlara "sinik" ya da "kinik" deniliyordu. Kynik kelimesi köken olarak kyon'dan gelmektedir. Kyon ise Yunancada köpek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla "kynik": köpek gibi olan, köpeğe benzer, köpeksi anlamlarına gelmektedir. Kinik düşüncesini benimseyenler toplumsal kurallara bağlı olmadan yaşamını sürdürürlerdi. Kinikler Okulunun üyeleri yaşamlarında temel kriter olarak erdem ve bilgeliği esas alırlardı (Torun, 2016:7). Örgütsel sinizmle ilgili çalışmalar daha çok 1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yapılmıştır. Örgütsel sinizm terimi, Amerikalı işçiler hakkında yazılan ve örgütlerde sinizmin neden arttığını gösteren bir kitaptan doğmuştur (Kanter & Mirvis, 1989).

Sinik kişi, kendi dışındaki bireylerin kendi menfaatlerini gözettiklerine inanırlar. Bu inançtan hareketle kendi dışındaki diğer insanları çıkarıcı kabul ederler. Bu kişilere sinik denir. Sinik kişiler başkalarının yararına bir davranışı kendileri için faydalı bir sonucu olmayacaksa yapmayacaklarına inanırlar. Sinik kişiler daima şüpheli ve güvensizdirler. İnsanları hep çıkarıcı kabul

ederler. Sinik kişiler her şeyden şikayet ederler. Kurumlarının yaptığı güzel faaliyetlerden bile şikayet ederler. Diğer çalışanları küçümserler. Kurumlarının onları devamlı olarak hayal kırıklığına uğrattığını söylerler (Uludağ, 2018; Abraham, 2000; (Özler, Özler & Gümüştekin, 2007:438). Kısacası sinik kişiler huysuzdurlar.

Çalışanların iş ve örgütlerine karşı sinizm davranışı sergilemelerinin temel nedenleri arasında şunları sıralayabiliriz:

- Örgütsel adaletsizlik,
- Örgütsel güvensizlik,
- Adam kayırmacılık,
- Dürüstsüzlük,
- Hainlikler,
- Düşmanlıklar,
- Aldatma,
- Sözünde durmama,
- Hak yeme vs.

Sinizm konusunda yapılan tanımlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır.

- Örgütsel sinizm çalışanların örgütlerinin adaletsizlik yapması nedeniyle ortaya çıkan güvensizlik, işletmelerine karşı duydukları olumsuz inançları ve duygularıdır (Dean, Brandes & Dharwadkar, 1998).

- Örgütsel sinizm, çalışanların içinde bulunduğu örgüte yönelik olarak örgütün ahlaki bütünlükten yoksun olduğu, hakkaniyet, dürüstlük ve içtenlik gibi ilkelerin örgütsel menfaatler uğruna feda edildiği yönündeki inançlarıdır (Jeremy vd., 2007).

- Örgütsel sinizm, insanlara, gruplara, kurumlara ve ideolojilere ilişkin genel veya özel bir tutumda güvensizlik, umutsuzluk ve hayal kırıklığıdır (Anderson, 1996: 1397-1398).

- Örgütsel sinizm, deneyimler sonucu oluşan öğrenilmiş bir inanç ve bir amaçtan diğerine genellenebilen bir tutumdur (James, 2005).

- Örgütsel sinizm, çalışanların bencillik ile motive olduklarına dair geliştirilen bir inançtır (Kanter & Mirvis, 1989).

- Örgütsel sinizm, kuvvetli olumsuz duyguları harekete geçiren hor görme, kızgınlık, utanma ve stres gibi duygusal unsurlardan oluşan bir durumdur (Abraham, 2000:269).

- Örgütsel sinizm, çalışanların kurumlarının dürüst olmadığına inanması ve çalıştığı örgütte samimiyet, adalet, dürüstlük gibi beklentilerinin karşılanmaması sonucu örgüte karşı geliştirdikleri olumlu olmayan tutumlarıdır (Brandes, Dharwadkar & Dean, 1999).

- Örgütsel sinizm, çalışanların yaşadığı olumsuz deneyimlerinin ve duygularının sonucunda ortaya çıkan küçümseyici ve eleştirel bir bakış açısı kazanması durumudur (Karacağolu & İnce, 2012).

Yapılan bu tanımlardan yararlanarak örgütsel sinizmi şöyle tanımlayabiliriz. Sinizm, çalışanların çalışma hayatında yaşadıkları adaletsizlikler, güvensizlikler ve hainlikler nedeniyle kurumuna ve arkadaşlarına karşı oluşturdukları olumsuz duygusal durumdur.

23. Narsisizm

Bütün kuruluş, kurum ve işletmeler çalışanların, yöneticilerin ve iş sahiplerinin duygu, düşünce, tutum ve davranışlarından etkilenir. Örgütsel kurallar karşısında tüm çalışanlar aynı tutum ve davranışı sergilemezler. Çünkü hepsinin etkilenme biçimleri aynı değildir. Bu açıklamaya dayanarak şunu söylemek mümkündür. Çalışanların, yöneticilerin ve iş sahiplerinin kişilik yapıları işlerin yapılışı ve örgütsel iklim açısından oldukça önemlidir.

Kişilik, bir bireyi diğer bireylerden ayıran özelliklerin tümüdür. Kişiliğin oluşumunda genetik özellikler, toplumsal kültür yapısı ve eğitim etkili faktörlerdir. Çalışanların kişilik yapıları çalıştıkları kuruluş, kurum ve işletmelerin yapısından etkilendiği gibi çalıştıkları kuruluş, kurum ve işletmeleri de etkiler. Başka bir deyişle karşılıklı bir etkileşim söz konusudur.

Çalışanların kişilik yapıları birbirinden farklıdır. Bazıları içe dönük, bazıları dışa dönük, bazıları kızgın mizaçlı, bazıları sakin mizaçlı, bazıları da narsist olabilir. Bu farklı kişilik yapıları onların arkadaşlık ilişkilerine, yönetim tarzına ve iş yapma şekillerine etki eder.

Günümüzün önemli bir kişilik yapılanması olan narsisizm kişinin kendi ruhsal ve bedensel benliğine ya da kimliğine aşırı bir bağlılık ve beğeni duyması, kendini beğenmesi, kendi kendine hayran olması ve empati yapamaması biçiminde ifade edilmektedir (Seward, 2007:1). Narsizm kavramı 1898 yılında psikoloji literatüründe kullanılmaya başlanmıştır. Yunan mitolojisinden gelen narsizmi psikolojik bir fenomeni açıklamak için kullanan psikoanalitik kuramcı Havelock Eliss'tir. İlk defa "Narcissuslike" kavramını kullanmıştır. Ellis narsizmi özellikle kadınlarda görülen ve cinsel dürtüleri bireyin kendisine hayranlıkla yöneltmesini içeren duygular olarak açıklamıştır. Freud, bu kullanımdan oldukça etkilenmiştir. Kendi meta

psikoloji kuramını oluştururken narsizmi temel hareket noktası olarak almıştır (Raskin & Howard, 1988; Rozenblatt, 2002). İnsan, yaşamını sürdürebilmek için gerekli olan enerjiyi büyük ölçüde kendi kişilik yapısının içinde yer alan narsisizmden alır. Narsisizm yaşamı sürdürebilmek için gereklidir ama aynı zamanda yaşam için bir tehlikedir. Normal narsisizm nesnesi, kişinin kendi çabaları sonucu ortaya çıkan bir şeydir. Çalışmayı sürdürmek için gerekli enerji büyük ölçüde insanların narsistik özelliklerinden kaynaklanır. Bazı psikologlara göre, kişilerin büyük bir yaratıcılık gücüne sahip olmalarının temelinde narsistik kişilik yapısı yer almaktadır (Lasch, 2006:92). Bu şekilde narsistik kişilik iyidir. Ancak daha aşırı boyutlardaki narsistik kişilik zararlıdır.

Her insan beğenilmekten ve yaptığı işlerden dolayı takdir edilmekten hoşlanır. Ancak narsistik kişilik özelliğine sahip olanlar bu takdiri kazanmak için devamlı çaba gösterirler ve karşılığını almak isterler. Eğer karşılığını almazlarsa büyük hayal kırıklığı yaşarlar (Bolat, 2016). Bu nedenle aşırı narsistiklik sağlıklı değildir.

Narsistik kişilik yapısında bireysellik daha çok ön plana çıkar. Narsistik kişilerde toplumsal amaçların ve başkalarına duyulan ilgi azalmıştır. Her şeyin merkezine kişi kendini yerleştirir. Dolayısıyla narsistik özellikli kişilerin diğer insanlarla bağları fazla kuvvetli değildir. Sosyal yaşamda kendine olan saygıyı devamlı sürdürme düşüncesindedir. Sevgi obsesinde eksiklik olduğu için çevreden beğeni toplayarak bu eksikliği gidermeye çalışır.

Narsisizm konusunda yapılan bazı tanımlar şunlardır.

- Narsisizm, kişinin kendine verdiği değer ve özgüveninin hiçbir kuşku duyulmaksızın olabildiğince yüksekte bulunması ve başkaları tarafından gelen eleştirinin etkisini en aza indirdiği durumdur (Akhtar, 1989).

- Narsisizm, kişinin kendi vücuduna yönelttiği cinsel arzu ve hazdır (Özaydın, 1984).

- Narsisizm, kişinin kendisi, yakın çevresi ve çevresindeki diğer bireylerle uyumu ve çevresinin beklentilerini karşılayabileceği duygusunun tümüdür (Rozenblatt, 2002).

- Narsisizm, büyüklük, kibirlilik, benlik sevgisi, diğer kişilere yönelik düşük endişe, empati yoksunluğu ve kişilerarası ilişkilerde takdir, onay bekleme şeklindedir (Hischi & Jaensch, 2014).

- Narsisizm, kişilerin kendilerini tek, eşsiz, diğer kişilerden daha iyi olduklarını düşünmeleri, sosyal kurallara uymamaları ve başka insanların acı çekmesinden zevk almalarıdır (Campbell, Goodie & Foster, 2004).

- Narsisizm, insanların kendilerine olan saygılarını sürekli kılabilmek için var ettikleri bir kişilik yapılanmasıdır (McWilliams, 2020).

Yapılan bu tanımlardan yararlanarak narsisizmi şöyle tanımlayabiliriz. Narsisizm, kişinin kendini tek ve eşsiz olarak kabul edip ön plana çıkarması, çevrenin ilgisini üzerine çekerek yaşamını sürdürme çabasında olması durumudur.

Kaynakça

- Abdalla F. H., Maghrabi S. & Raggad G. B., (1998). "Assessing the effect of nepotism on human resource managers toward nepotism a cross cultural study", *International Journal of Manpower*, Volume:19, No:8, pp.554-570.
- Abraham, R., (2000). "Organizational Cynicism: Bases and consequences". *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), pp.269-292.
- Adair, J., (2006). *Leadership and motivation: The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others*. Kogan Page Publishers.
- Akbulut, E. E., (2000). *Etik Davranış Kuralları ve Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları İçin Öneri*, Sermaye Piyasası Kurulu Yayını, Ankara.
- Akhtar, S., (1989). "Narcissistic personality disorder. Descriptive features and differential diagnosis", *Psychiatr Clin North Am* 12.
- Aktepe, E., (2016). *İşletmeciliğin Genel Esasları ve Temel Kavramları*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Albenese, R., (1975). *Management: Toward Accountability for Performance*, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Aldag, R. J., Stearns, T. M., (1991). *Management*, 2nd edition, Cincinnati, South-Western.
- Alkoç, G. P., (2010) "Misyon ve Vizyon İfadelerinin İşletme Stratejisindeki Yeri ve İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi SBE.
- Allen, F. R., (1985). "Four Phases for Bringing About Cultural Change", *Gaining Control of Corporate Culture*, Ed. Ralph, H.K. /Mary, S.J./Roy, S., Jossey-Bass, San Francisco.
- Allport, G.W., (1935). "Attitudes", in a *Handbook of Social Psychology*, ed. C. Murchison, Worcester, MA: Clark University Press.
- Andersson, L. M., (1996). "Employee Cynicism: An Examination Using A Contract Violation Framework", *Human Relations*, pp.1397-1398.
- Appleby, R. C., (1991). *Modern Business Administration*, Fifth Edition, Pitman Publishing, London.
- Araslı, H. & Turner, M., (2008). "Nepotism, Favoritism and Crony-ism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of North Cyprus", *Soc Behav Pers* 36(9), pp.1237-1250.
- Arnold, J., (2005). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, (4th ed), London, Prentice Hall Financial Times.
- Arslan, M., (2005). *İş ve Meslek Ahlakı*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Arthur, J., Stoner, F. & Wankel, C., (1986). *Management*, Prentice-Hall, International Enlewood Cliffs, New Jersey.

- Atkinson, T. & Frechette, H., (2009). "Creating A Positive Organizational Climate In A Negative Economic One Improving Organizational Climate To Transform Performance", Forum Transforming Performance.
- Aydın, İ. P., (2002). *Yönetmel, Meslek ve Örgütsel Etik*, Pegem Yayıncılık, Ankara.
- Balcı, A., (1995). *Örgütsel Gelişme*, Pegem Yayınları, Ankara.
- Balçık, B., (2005). *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Banton, M., (1968). *Roles*, London Tavistock Publ..
- Baransel, A., (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü, İstanbul.
- Barry, W. B., (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*, St Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Bass, B. M., (1990). "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share The Vision", *Organizational Dynamics*, 19 (3), pp.19-20.
- Başaran, İ. E., (1984). *Yönetime Giriş*, A. Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını, Ankara.
- Bellow, A., (2003). *In Praise of Nepotism*, Random House, New York.
- Bentley, T., (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Bernerth, J. B., Armenakis, A. A., Feild, H. S. & Walker, H. J., (2007). "Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables", *The Journal of Applied Behavioral Science*. 43(3), pp.309-319.
- Berson Y., Shamir, B., Avolio, B. J. & Popper, M., (2001). "The Relationship Between Vizion Strength, Leadership Style and Context", *The Leadership Quarterly*, 12(1), pp.53-73.
- Bird, B. J., (1989). *Entrepreneurial Behavior*, Scott, Foresman and Company, Glenview, Illinois.
- Bolat, Y., Ülker, M. & Göloğlu, D. C., (2016). "Kavramsal Açıdan Narsisizm ve Eğitimde Narsistik Kişilik", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(46), ss.482-492.
- Boone, L. S. & Kurtz, D. L., (2013). *Çağdaş İşletme*, Çeviri Editörü: Azmi Yağın, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Bozkurt, Ö. & Ergun, T., (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, (Fransızca ve İngilizce Karşılıklarıyla), Ed: Seriy Sezen, TODAİE Yay., Ankara.
- Brandes, P., Dharwadkar, R. & Dean, J. M., (1999). "Does organizational cynicism matter?: employee and supervisor perspectives on work outcomes", Paper Presented at the 36th Annual Meeting of the Eastern Academy of Management, Philadelphia PA., pp.1-34.

- Bratnicki, M., (2005). "Organizational entrepreneurship: Theoretical background, some empirical tests, and directions for future research", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, (1), pp.15-33.
- Brislin, R.W., Florencio, K., Brent, M., Bob, Z., Reginald, W. (2005). "Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation", *International Journal of Cross Cultural Management*, Vol: 5, No: 1, pp.87-103.
- Bryson, J. M., (1988). *Strategic Planning for Planning and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Budak, G. & Budak, G., (2013). *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir.
- Burnes, B., (1996). *Managing Chance: A Strategic Approach to Organizational Dynamics Great Britain: Financial Times*, Pitman Publishing.
- Burns, J. M., (1978). *Leadership*, Harper and Row Publishing, New York.
- Büte, M. (2011). "Kayırmacılığın Çalışanlar Üzerine Etkileri İle İnsan Kaynakları Uygulamaları İlişkisi: Türk Kamu Bankalarına Yönelik Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:15, Sayı:1, ss.383-404.
- Byham, T.M. & Wellins, R. S., (2015) *Your First Leadership Job: How Catalyst Leaders Bring Out the Best in Others*, Hoboken, New Jersey: Wiley.
- Cambridge Dictionary, (1995).
- Campbell, A. & Yeung, S., (1991). "Creating a sense of Mission", *Long Range Planning*, 24(4), pp.10-20
- Campbell, W. K., Goodie, A. S. & Foster, J. D., (2004). "Narcissism, confidence and risk attitude", *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), pp.297-311
- Can, H., Aşan, Ö. & Aydın, E. M., (2006). *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayınları, İstanbul.
- Can, H., Tuncer, D. & Ayhan, Y. D., (1998). *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Cherrington, D. J., (1994). *Organisational Behavior: The Management Individual and Organisational Performance*, Allyn and Bacon Inc. Boston.
- Cummings, S. & Davies, J., (1994). "Brief Case: Mission, Vision, Fusion", *Long Range Planning*, No: 6. Great Britain: Pergamon Press. Vol.27, pp.147-150.
- Cüceloğlu, D., (2006). *Yeniden İnsan İnsana*, 35. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul.

- Daniel, İ. O. A., (2013). "Communication as socio-cultural meaning exchange. The example of Richard Wright's Black Boy", *International Journal of Applied Linguistics and English Literature*, 2,5, pp.173-177.
- David, F., (2002). *Strategic Management Concepts&Cases*, 9. Edition. New Jersey.
- Davis, K., (1988). *İşletmede İnsan Davranışı*, Çev. Kemal Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.
- Dean, J. M., Brandes, P. & Dharwadkar, R., (1998). "Organizational cynicism", *The Academy of Management Review*, 23(2), pp.341-352.
- Deitzer, B., Shillif, K. & Hucius, M., (1979). *Contemporary Management Concept*, Grid Publishing, Inc.
- Dess, G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A., (2007). *Strategic Management: Creating Competitive Advantages*, 4th ed., McGraw Hill Companies, New York.
- Dhapero, A., (1975). "The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur", *Psychology Today*, 9 (6), pp.83-88.
- Diñçer, Ö., (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Dökmen, Ü., (2003). *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Eldridge, J., Eric, T. & Crombie, A. D., (1974). *The Sociology of Organizations*, Allen & Unwin, London.
- Erdil, O. & Keskin, H., (2003). "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler", *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 32(1), ss.7-24.
- Erdoğan, İ., (1991). *İşletmelerde Davranış*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Eren, E., (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Der Yayınevi, İstanbul.
- Eren, E., (1997). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Der Yayınevi.
- Fichter, J., (1994). *Sosyoloji*, Çev. Nilgün Çelebi, Atilla Yayınevi, Ankara.
- Fisman, R. & Golden, M. A., (2017). *Corruption: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press, New York.
- Ford, R. & McLaughlin E., (1985). "Nepotism", *Personnel Journal*, 64 (9), pp.57-60.
- Fred, D. R., (1986). *Fundamental of Strategic Management*, Merrill Publishing Company.
- Frederick, H., O'connor, A. & Kuratko, D.F., (2018). *Entrepreneurship*, Cengage AU.
- Furnham, A. & Gunter, B., (1993). *Corporate Assessment*, Routledge, London.

- George, J.M. & Jones, G. R., (1996). *Understanding and Managing Organisational Behaviour*. U.S.A., Addison-Wesley Publishing Company.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H., (2000). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*, Irwin McGraw Hill, Tenth Edition, Boston.
- Giddens, A., (2000). *Sosyoloji*, Çev. Hüseyin Özel, Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara.
- Gill, R., (2003). "Change Management or Change Leadership?", *Journal of Change Management*, 3(4).
- Green, F., (2010). "Well-being, job satisfaction and labour mobility", *Labour Economics*, 17, pp.897-903.
- Greenberg, J. & Robert, A. B. (1993). *Behavior in Organizations*, A. Division of Simon and Schuster Inc.
- Gudmundson, D., Tower, C. B. & Hartman, E. A., (2005). "Innovation in Small Businesses: Culture and Ownership Structure Do Matter", *Journal of Developmental Entrepreneurship*, Nisan.
- Güney, S., (1992). "Fiedler'in Durumsal Önderlik Modeli Açısından Atatürk'ün Önderliğinin değerlendirilmesi", *Atatürk Araştırma Merkezi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 23, Mart, 1992, s.310.
- Güney, S., (2004). *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimleri Sözlüğü*, Siyasal Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2020a). *Liderlik*, 3 ncü Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2020b). *Örgütsel Davranış*, 5 nci Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2020c). *Sosyal Psikoloji*, 5 nci Baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2022). "Dijital İşletmeciliğin Temel Kavramları", *Dijital İşletmecilik*, Ed. Mesut Öztıraç, Simge Selvitopu Akyel, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2023b). *Temel ve Genel İşletme*, Nobel, Ankara.
- Güney, S., (2023a). *aGüney Salih, Yönetim ve Organizasyon El kitabı*, 4 ncü baskı, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Güney, S., (2024). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R., (1974). "The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects", *Technical Report*, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E., (1996). *Management of Organizational Behaviour*, Seventh edition, U.S.A.: Prentice Hall International Editions.
- Hicks, G. H. & Gullet, C. R., (1975). *Organizations: Theory and Behaviour*, McGraw-Hill, New York.

- Hirschi, A. & Jaensch, V. K., (2014) "Narcissism and career success: Occupational self-efficacy and career engagement as mediators", *Personality and Individual Differences*, 77, pp.205-208.
- Hisrich, R. D. & Peters, M. P., (2002). *Entrepreneurship*, Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Hitt, M.A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E., (2000). *Strategic Management*, 4. Edition, USA: South-Western College Publishing.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L. M., (2003). *Organization Theory: A Strategic Approach*, 6th Edition, Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- House, R. J. & Jacidan, M., (2004). "Overview of GLOBE", *Culture, Leadership And Organizations: The GLOBE Study of Societies*, Sage Publication Inc., USA, pp.55-71.
- Drake, R. & Smith J. P., (1990). *Sanayide Davranış Bilimleri*, Çev. Kemal Tosun vd., İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- İnceoğlu, M., (1993). *Tutum, Algı, İletişim*, Sinem Ofset, Ankara,.
- James, S. M., (2005). "Antecedents and Consequences of Cynicism in Organizations: An Examination of Potantial Positive and Negative Effects on School Systems", (Unpublished Doctoral Thesis), College of Business The Florida State University.
- Johnson, G. J. & Johnson, W. R., (1995). "Subjective Underemployment and Job Satisfaction", *International Review of Modern Sociology*, 25(1), pp.73-84.
- Kanter, D. L. & Mirvis, P.H., (1989). *The Cynical Americans: Living And Working In An Age of Discontent And Disillusion*. Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. & İnce, F., (2012). "Brandes, Dharwadkar ve Dean'in Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği", *Business and Economics Research Journal*, 3(3), ss.77-92.
- Keating, C. J., (1982). *The Leadership Book*. New York, NY: Paulist Press.
- Manfred, K. V. F. R. & Miller, D., (1988). *Unstable At the Top-Inside The Troubled Organization*, Nal Books, New American Library.
- Kiechel, W., (1984). "How to Relate to Nepotism", *Fortune*, February, pp.143-144.
- Knoop, R., (1995). "Relationships Among Job Involvement, Job Satisfaction and Organizational Commitment for Nurses", *Journal of Psychology*, 29, pp.641-666.
- Koçel, T., (2011). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul.

- Korkmaz, S., (2000). "Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 18(1), ss.163-180.
- Lasch, C., (2006). Narsisizm Kültürü, Çev. S. Öztürk ve Ü. H. Yolsal, Bilim ve Sanat Yayınevi, Ankara.
- Latham, P. G. & Pinder, C. C., (2005). "Work Motivation Theory and Research At The Dawn of the Twenty-First Century", Annual Review of Psychology, Vol: 56, No: 1, pp. 485-516,
- Lešnik, K. M., (2008). "Vrednote, poslanstvo in vizija podjetja: organizacijske vrednote, poslanstvo in vizija podjetja kot jedrni elementi strateškega managementa", Koper: UP Fakulteta za management.
- Lissack, M. & Roos, J., (2001). "Be Coherent, Not Visionary", Long range Planning, (34).
- Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr., (1968). Motivation and Organizational Climate, Boston, MA: Harvard University Press.
- Malik, M. A. & Azmat, S., (2019). "Leader, And, Leadership: Historical, Development of The, Terms And, Critical, Review of Literature", Communication and Management, Volume 5, pp.16-32.
- Martins, N. & Martins, E., (2009). "Organisational culture", In S. P. Robbins, A. T. Judge, A. Odendaal & G. Roodt (Eds), Organisational behaviour: Global and South African perspective, Cape Town, Pearson Education, pp.423-448.
- McHugh, P. F., (1992). Ethics-İş Ahlakı, Tüsiad Yayınları, İstanbul.
- McWilliams, N., (2020). Psikanalitik Tanı Klinik Süreç İçinde Kişinin Yapısını Anlamak, Çev. E. Kalem, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- Merriam-Webster's Dictionary (2015). www.merriam-webster.com/dictionary/management, accessed 9 September.
- Monday, J. U., Akinola, G. O., Ologbenle, P. & Aladeraji, O. K., (2015). "Strategic Management and Firm Performance: A Study of Selected Manufacturing Companies in Nigeria", European Journal of Business and Management, Vol.7, No.2.
- Muchinsky, P. M., (2005). Psychology Applied to Work, Eighth Edition, USA: Wadsworth.
- Mucuk, İ., (1989). Modern İşletmecilik, Der Yayınları, İstanbul.
- Mueller, S. & Anisya, S. T., (2001). "Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness", Journal of Business Venturing, Volume 16, Issue 1, January, pp.51-75
- Mullins, L. J., (2007). Management and Organizational Behaviour, Prentice-Hall Inc., London,

- Nakip, M., Akdoğan, A., Çelik, A., Uzay, Ş. & Uzay, M. S., (2001). Açıklamalı İşletme Terimler Sözlüğü, Literatür Yayınları, İstanbul.
- Nelson, B., Economy, P., (2013). Yöneticilik, Çev. Ali Ümit Şensoy, Doğan Kitap, İstanbul.
- Northouse, P. G., (2010). Leadership: Theory and Practice, 5th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- O’neill, J. W., Beauvais, L. L. & Scholl, R. W., (2001). “The Use of Organizational Culture and Structure to Guide Strategic Behavior: An Information Processing Perspective”, *The Journal of Behavioral and Management*, p.136.
- Obiefuna, O. A., (2014). “The Role of Top Management In Business Organizations”, *Review of Public Administration and Management*, Vol. 3, No. 5, July.
- Oshagbemi, T. (1999). “Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple- Item Measures?”, *Journal of Managerial Psychology*, 14 (5). pp.388-403.
- Oxford Advanced Learner’s Dictionary of Current English, (2004).
- Özkalp, E. & Kirel, Ç., (2001). Örgütsel Davranış, Etam A. Ş. Matbaası, Eskişehir.
- Özler, H., Özler, D. E. & Gümüştekin, G. E., (2007). “Aile İşletmelerinde Nepotizmin Gelişme Evreleri ve Kurumsallaşma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), ss.437-450.
- Özsaydın, S., (1984). *Psikiyatri*, Sanal Matbaacılık, cilt:7, İstanbul.
- Özsemerci, K., (2002). “Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Nedenleri, Zararları ve Çözüm Önerileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), TO-DAİE, Ankara.
- Öztaş, N., (2017). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları*, 5. Baskı, Antalya: Otorite Yayıncılık.
- Payne, R. N. & Mansfield, R., (1973). “Relationship of Perceptions of Organizational Climate to Organizational Structure. Context, and Hierarchical Position”, *Administrative Science Quarterly*, 18(4).
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B., (2013). *Strategic Management: Planning for Domestic and Global Competition*, 13th ed., McGraw-Hill Irwin, New York.
- Peker, Ö. & Aytürk, N., (2002). *Yönetim Becerileri*, Yargı Yayınevi, Ankara.
- Poroy, R. & Yasaman, H. (2004). *Ticari İşletme Hukuku*, 10. Basım, İstanbul.
- Porter, L. W. & Roberts, K. H., (1976). “Communication in Organizations”, *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Ed. Dunette, Chicago.

- Pride, W. M., Hughes, R. R. & Kapoor, J. R., (2014). Business, South Western Cengage Learning,.
- Raskin, R. & Howard, T., (1988). "A Principal-Components Analysis of the Narcissistic Personality Inventory and Further Evidence of its Construct Validity", *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), pp.890-902.
- Robbins, P. S., (1998). *Organizational Behavior*, Prentice Hall International Inc., New Jersey.
- Robbins, S. P. & Coulter, M., (2003). *Management*, Upper saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S., (1976). *The Administrative Process: Integrating Theory and Practice*, Prentice Hall.
- Rozenblatt, S., (2002). "In Defence of Self: The relationship of Self- Esteem and Narcissism to Aggressive Behavior", (Unpublished Doctoral Thesis), College of Business The Florida Long Island University, Psychology, USA.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M., (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Yayınevi, Bursa.
- Saruhan, Ş. C. & Yıldız, M. L., (2009). *Çağdaş Yönetim Bilimi*, Beta Yayınevi, İstanbul.
- Sayers, F, Bingaman, C. E., Graham, R. & Wheeler M., (1993). *Yöneticilikte İletişim*, Çev. D. Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul.
- Schein, E. H., (1983). "The Rol of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Summer.
- Schneider, B. & Snyder, R.A., (1975). "Some relationships between job satisfaction and organizational climate", *Journal of Applied Psychology*, 60 (3) pp.318-328.
- Sevinç, B., (2014). "Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması", *Türk İdare Dergisi*, 479, Ankara.
- Seward, S. K., (2007). "Are Narcissists Bad For Relationships or are Relationships Bad For Narcissists?: The Effect of Narcissism on Close Relationships", Department of Psychology St. Francis Xavier University Narcissism And Relationships, Canada.
- Shapero, A., (1975). "The Displaced, Uncomfortable Entrepreneur", *Psychology Today*, 9 (6), pp.83-88
- Silver, A. D. (Aaron David), (1983). *The Entrepreneurial Life: How to go for it and get it*, John Wiley & Sons.
- Sisk, H.L., (1973). *Management and Organization*, Ohio: South Western Publication.
- Stead, R. D., Rolf, J. L. & Raymond, E. G., (1984). *Business: Its Nature and Environment, An Introduction*, Tenth Edition.

- Steers, M. R., Mowday, T. R. & Shapiro, L. D., (2004). "The Future of Work Motivation Theory", *Academy of Management Review*, Vol: 29, No: 3, pp.379-387.
- Stevenson, W. J., (2012). *Operation Management*, 11th ed., McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Stoner, J., (1978). *Management*, Prentice Hall.
- Şamiloğlu, F., (2015). "Temel İşletmecilik Kavram ve Tanımları", *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Editör: İrfan Süer, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Terry, G., (1960). *Principles of Management*, Illinois.
- Tevrüz, S., (1989). *Davranışlarımızdan Seçmeler*, Emek Ofset Matbaası, İstanbul.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A. & Strickland, A. J., (2007). *Strategic Management: Concepts and Cases*, 11th ed., New York.
- Thompson, A. A., Strickland, A. J. & Gamble, J. E., (2005). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage*, New York: McGraw-Hill Irwin.
- Titiz, T., (1996). *Girişimcilik, İnkılâp Kitabevi, İstanbul.*
- Tolan, B., İsen, G. & Batmaz, V., (1991). *Sosyal Psikoloji*, Feryal Matbaacılık, Ankara
- Tonus, Z., (2016). "Örgütsel Yapılanma", *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 3419 Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 2270
- Torun, Y., (2016). "Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tosun, K., (1992). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*, Savaş Yayınları, İstanbul.
- Türk Dil Kurumu, (1998). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, C.1, Ankara.
- Türk Dil Kurumu, (2013). *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uludağ, T., (2018). "Sınıf öğretmenlerinin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Urhan, S., (2014). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Denizli.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K., (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Yayınları, İstanbul.

- Üngüren, E. & Yıldız, S., (2009). “Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Demografik Değişkenlerinin İş Tatminine Etkilerinin Saptanması Yönelik Bir Araştırma”, Dicle University Social Science Institute Journal.
- Weber, M., (2012). Ekonomi ve Toplum, Cilt 2, Çev. Latif Boyacı, Yarın Yayınları, İstanbul.
- Webster’s Third New International Dictionary, 1976.
- Wilson, A. M., (2001). “Understanding Organizational Culture and the Implications for Corporate Marketing”, European Journal of Marketing.
- Yalçın, S., (1988). Personel Yönetimi, İ. Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- Yenisey, K. D., (2007). İş Hukukunda İşyeri ve İşletme, Legal Yayınları, İstanbul.
- Zaleznik, A., (1992). “Managers and Leaders”, Harvard Business Review, March–April.

Örgütsel Gelişim: Kavramlar, Yaklaşımlar ve Gelecek Trendleri

Funda Ergenekon¹

Özet

Örgütsel gelişim, çalışan bağlılığı ve sürdürülebilir performansı artırmayı hedeflerken çevresel değişimlere uyum sağlamayı da amaçlamaktadır. Tarihsel süreç içerisinde klasik teorilerden çağdaş yaklaşımlara geçişte işletmelerin stratejik hedeflerini gerçekleştirme yöntemlerini de dönüştürmüştür. Klasik teoriler iş verimliliği ve hiyerarşiye odaklanırken çağdaş yaklaşımlar işbirliği, inovasyon ve çeviklik gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel gelişim, işletmelerin yalnızca finansal performansını artırmakla kalmayıp çalışan memnuniyeti ve inovasyonu da teşvik ederek uzun vadeli başarı sağlar. Gelişim süreci stratejik ve uzun vadeli bir çalışma olup teşhis, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Liderlik becerileri ve değişime direnç yönetimi de bu süreçte kritik bir rol oynar. Modern iş dünyasında örgütsel gelişim; dijital dönüşüm, çevik yönetim, yapay zekâ ve çalışan deneyimini iyileştirme gibi trendlerle de şekillenmektedir. Dijitalleşme, işletmelerin süreçlerini hızlandırırken, bilgi yönetimi ve uzaktan çalışma gibi esneklik sağlayan yaklaşımları desteklemektedir. Liderlerin dönüşümcü yaklaşımları ve çalışanların değişim süreçlerine katılımı, bu başarının sürdürülebilirliğini destekleyen önemli unsurlardır. Örgütsel gelişim, günümüzün dinamik piyasa koşullarında işletmelerin adaptasyon ve yenilikçi yapılar oluşturmada temel bir strateji olarak oldukça önemli bir noktadır.

GİRİŞ

Örgütsel gelişim; işletmelerin verimlilik, uyum ve rekabet gücünü artırmak amacıyla içyapılarında gerçekleştirdikleri sistematik değişim ve iyileştirme süreçlerinin tümünü ifade etmektedir. Bu kavram, işletmelerin çevresel değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi ve rekabet avantajı kazanabilmesi açısından önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel gelişim

1 Vaveyla Lojistik görev danışmanı, Orchid numarası: 0009-0006-1050-2110
fundae@gmail.com

kavramı, yalnızca organizasyonun büyümesini değil aynı zamanda değişen iş dünyası koşullarına uyum sağlamasını, sürdürülebilir performans ve çalışan bağlılığını da içermektedir.

Örgütsel gelişim tarihçesi incelendiğinde, klasik teorilerden çağdaş teorilere geçişin işletmelerin stratejik amaçlarını gerçekleştirme yollarını nasıl dönüştürdüğü ile ilgili olduğu görülmektedir. Klasik teoriler genellikle verimlilik ve hiyerarşik yapılar üzerine odaklanırken çağdaş teoriler işbirliği, inovasyon ve çevikliğe vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda da örgütsel gelişim aşamaları işletme içinde değişimin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi adımlarını içermektedir. Aynı zamanda bu kavram özellikle liderlik becerilerinin ve çalışanların değişime olan direncinin yönetimiyle de doğrudan ilgilidir. Örgütsel gelişim uygulamalarının organizasyonlara etkisi geniş kapsamlıdır. Örgüt kültüründen insan kaynakları yönetimine, teknoloji adaptasyonundan inovasyona kadar pek çok alanda dönüşüm sağlamaktadır. Örgütsel gelişim stratejilerinin başarıları işletmelerin performans göstergeleriyle değerlendirilmektedir. Süreçteki performans ölçütleri ve değerlendirme yöntemleri, başarılı bir gelişim süreci için rehber niteliğindedir.

Gelecekte örgütsel gelişim trendleri arasında dijital dönüşüm, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi, çevik yönetim ve yapay zekâ gibi yenilikler öne çıkmaktadır. Dijitalleşme, işletmelerin süreçlerini hızlandırırken bilgi yönetimi ve uzaktan çalışma gibi uygulamalarla da organizasyonların esnekliğini artırmaktadır. Dijital dönüşüm, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi, çevik yönetim ve uzaktan çalışma gibi trendler, örgütsel gelişimin gelecekteki yönelimlerini belirlemektedir. Küresel koşullar içerisinde örgütsel gelişim, organizasyonların dinamik ve değişken piyasa koşullarına uyum sağlaması için temel bir strateji olarak önem kazanmaktadır.

Bu bölüm, işletmeler için önemli bir süreç olan örgütsel gelişim kavramından tarihçesine, aşamalarından örgütsel değişim ile olan ilişkisine ve organizasyona etkilerine yönelik bilgiler sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca örgütsel değişiminin başarısının ölçülmesi ve gelecekteki trenlerle de ilgili bir kaynak teşkil etmesi düşünülmektedir.

1. ÖRGÜTSEL GELİŞİM KAVRAMI

Örgütsel gelişim; bir organizasyonun performansını artırmak, iç süreçlerini optimize etmek ve çalışanların katılımını sağlamak amacıyla gerçekleştirilen sistematik, planlı bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır (Beckhard, 1969). Bu bağlamda örgütsel gelişim hem iş süreçlerinde hem de çalışanların motivasyonu üzerinde etkili olup, kültürel ve davranışsal

boyutların geliştirilmesini de kapsamaktadır (Helvacı, 2008). Bu süreç, çalışanların performansını artırmaya, iş süreçlerini optimize etmeye ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yönelik uzun vadeli stratejileri içerirken organizasyonların çevresel değişimlere uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini de sağlamaktadır (French & Bell, 1999). Örgütsel gelişim geniş kapsamlı ve süre gerektiren bir çabadır (Bumin, 1979).

Örgütsel gelişim kavramı, insan kaynakları, yönetim bilimi ve davranış bilimleri gibi farklı alanlardan etkilenmiştir. Bu durum disiplinlerarası bir yaklaşım olarak örgütsel gelişimin kapsamını genişletmiş ve uygulama alanını da çeşitlendirmiştir. Örgütsel gelişim, işletmeler için stratejik bir yaklaşımdır (French & Bell, 1999). İşletmelerin çevresel değişikliklere hızla yanıt verebilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için örgütsel gelişimi benimsemeleri gerekmektedir. Aynı zamanda değişim yönetimi süreçleri de örgütsel gelişimle doğrudan ilişkilidir. Çünkü değişim süreci, organizasyonların uyum sağlamasını ve dönüşüm geçirmesini de gerektirmektedir (Burke, 2002).

1.1. Örgütsel Gelişimin Önemi

Örgütsel gelişimin önemi, işletmelerin rekabet avantajı kazanma ihtiyacından doğmaktadır. Özellikle küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerin hız kazandığı günümüzde, işletmelerin değişimlere uyum sağlayabilmesi ve çalışanlarının motivasyonunu yüksek tutabilmesi, rekabet güçlerini doğrudan etkilemektedir (Cummings & Worley, 2005). Örgütsel gelişim, bir organizasyonun verimlilik, adaptasyon ve sürdürülebilirlik gibi kritik yönlerini destekleyerek stratejik hedeflere ulaşmasını sağlamaktadır (French & Bell, 1999).

Organizasyonların sürdürülebilir bir başarı elde edebilmesi için değişim süreçlerine açık olması gerekmektedir. Örgütsel gelişim, yalnızca finansal kazanımlar sağlamakla kalmaz, aynı zamanda da çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve kurumsal bağlılığı da artırır (Gendron, 2023). Çalışanlar, örgütsel gelişim süreçlerine katıldıklarında organizasyonun bir parçası olduklarını daha yoğun hissederler ve bu da performanslarını olumlu şekilde etkiler. Bu şekilde de örgütsel gelişim sadece organizasyonun değil, çalışanların da bireysel gelişimini destekleyerek çift yönlü bir fayda sağlar (Drucker, 2014).

1.2. Örgütsel Gelişimin İş Dünyasındaki Rolü

Modern iş dünyasında da örgütsel gelişim, organizasyonların başarıya ulaşmasında temel bir rol oynamaktadır. Özellikle dijital dönüşüm,

globalleşme ve değişim gibi faktörler, işletmelerin sürekli gelişime açık bir yapıya sahip olmasını zorunlu hale getirmektedir. Bu bağlamda da örgütsel gelişim, işletmelere değişen pazar koşullarına hızla adapte olma, yeni teknolojileri benimseme ve çalışanların yetkinliklerini artırma fırsatı tanımaktadır. Örgütsel gelişimin iş dünyasındaki rolü, sadece içsel süreçleri iyileştirmekle sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda müşteri memnuniyeti, inovasyon yanı sıra pazardaki konumlanmayı da doğrudan etkilemektedir. Örgütsel gelişim, öğrenen organizasyonların gelişmesinde ve çalışanların inovasyon süreçlerine katılımında kritik bir faktördür (Senge, 2000). Değişen iş dünyasında öğrenme ve gelişim odaklı bir yapı da organizasyonların uzun vadeli başarısını desteklemektedir (Senge, 2000).

Örgütsel gelişimin iş dünyasındaki en önemli rollerinden birisi de, değişim yönetimi sürecini desteklemesidir. Örgütsel gelişim, değişim sürecini yönetmede önemli bir araç olarak kullanılır ve liderlerin çalışanlarla etkileşiminde daha etkili bir rol oynamalarına katkı sağlamaktadır (Robbins, 2016). Değişim yönetiminde başarılı olan organizasyonlar, piyasa değişimlerine daha hızlı yanıt verebilir ve rekabet avantajını sürdürebilir. Bu süreçte liderlerin rolü de oldukça önemlidir. Çünkü liderler çalışanları motive etmekte ve değişime olan direnci azaltmaktadır. Aynı zamanda da liderler, bir gelişim kültürü oluşturarak çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmalarını sağlamaktadır. Bu şekilde örgüt içerisinde inovasyon desteklenmekte ve rekabet avantajı da sürmektedir (Uslu, 2011).

Hızla gelişen küresel pazarın taleplerine hazırlamanın en etkin yollarından olan örgütsel gelişim kritik önem arz etmektedir. Dünya bilgi tabanlı bir ekonomiye dönüşürken işletmelerin sürekli öğrenme ve beceri geliştirmeye öncelik vermeleri de gerekmektedir. Bu yaklaşım, örgütlerin sürekli değişim ortamına uyum sağlayıp güçlü kalmalarına da yardımcı olmaktadır (Drucker, 2014).

2. ÖRGÜTSEL GELİŞİMİN TARİHÇESİ

Örgütsel gelişim, işletmelerin değişen çevre koşullarına uyum sağlamalarını, rekabet avantajlarını korumalarını ve iç süreçlerini daha etkili kılmalarını sağlayan bir süreç olarak önem kazanmıştır. Tarih boyunca bu kavram, yönetim ve organizasyon alanındaki farklı yaklaşımların etkisiyle şekillenmiş ve gelişim göstermiştir. 20. yüzyılın ortalarında ivme kazanan örgütsel gelişim kavramı, günümüzde işletmelerin temel stratejik unsurlarından biri haline gelmiştir (Erdoğan, 2021).

Örgütsel gelişim; işletmelerin verimliliğini artırmak, iş süreçlerini iyileştirmek ve çalışan memnuniyetini sağlamak için çeşitli teorik yaklaşımları

birleştiren disiplinlerarası, stratejik bir alandır. Kavramın ilk ortaya çıkışı, 20. yüzyılın başlarında Frederick Taylor ve Max Weber gibi öncü isimlerin iş verimliliği ve bürokrasi üzerine yaptığı çalışmalara dayanmaktadır. Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, iş süreçlerinin sistematik olarak incelenmesini teşvik ederek örgütsel gelişim kavramının temellerini atmıştır (Taylor, 2018).

Organizasyonların yalnızca verimlilik değil, aynı zamanda da çalışanların motivasyonu ve örgütsel kültür gibi faktörleri de dikkate alması gerektiği, 1930'larda Hawthorne Araştırmaları ile öne çıkmaktadır. Elton Mayo tarafından yapılan bu araştırmalar, çalışan davranışlarının organizasyonel çıktılarda önemli bir rol oynadığını göstermiştir (Koyun, 2019). Mayo'nun bulguları, örgütsel gelişim alanında insan odaklı yaklaşımların önemini vurgulamış ve kavramın gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur.

20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde ilk olarak ABD'de de çalışanların iş tatminini ve verimliliğini arttırmayı hedefleyen çalışmalar çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Kurt Lewin'in 1940'larda geliştirdiği Alan Teorisi, örgütsel gelişimin temel dayanaklarından birisi olmuştur. Lewin, davranışsal değişikliklerin bir dizi adımda gerçekleştiğini ve değişimin organizasyon içinde kontrollü bir süreç olarak ele alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Bu süreç daha sonra değişim yönetimi çalışmalarının da temeli olan 'buzları çözmeye', 'değiştirme' ve 'yeniden dondurma' aşamaları ile tanımlanmıştır (Lock, 2018). Lewin'in teorisi, örgütsel gelişim literatüründe geniş kabul görmüş ve özellikle değişim süreçlerinde liderlere de rehberlik etmiştir.

1960'larda ise Douglas McGregor ve Chris Argyris gibi araştırmacılar, örgütlerin insan kaynaklı sorunları ele alınmasının önemini vurgulamışlardır. McGregor'un geliştirdiği X ve Y Teorisi, yönetici ve çalışan arasındaki ilişkilerin örgütsel gelişim üzerinde nasıl etkili olabileceğini göstermiştir (McPheat, 2024). Örgütsel gelişim, bu dönemde daha çok insan ilişkileri ve insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde ele alınmıştır. 1970'lerden itibaren ise örgütsel gelişimin kapsamı genişlemiş, sadece çalışan tatminini değil, verimlilik, etkinlik ve yenilikçilik gibi faktörleri de içermeye başlamıştır (Wikipedia, 2007).

2.1. Örgütsel Gelişimde Temel Yaklaşımlar

Örgütsel gelişim süreçleri, organizasyonların daha uyumlu, esnek ve dinamik yapılar kurmasına katkı sağlayan çeşitli teorik yaklaşımlardan beslenmektedir. Bu yaklaşımlar, örgütsel gelişim literatüründe klasik ve çağdaş teoriler olarak iki ana grupta incelenmektedir.

2.1.1.Klasik Teoriler

Klasik teoriler, örgütsel gelişimin ilk dönemlerinde iş verimliliğine odaklanarak yönetim süreçlerinin standartlaştırılmasını ve belirli kurallar çerçevesinde uygulanmasını hedeflemektedir. Bu teoriler, özellikle sanayileşme döneminde iş gücünün organize edilmesi ihtiyacına yanıt olarak geliştirilmiştir. Klasik yaklaşımlar içerisinde yer alan ve Frederick Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim Teorisi, iş süreçlerinin bilimsel yöntemlerle analiz edilerek verimliliğin artırılabilirliğini savunmaktadır. Taylor, iş gücünün rasyonel bir şekilde yönetilmesiyle üretkenliğin artırılabilirliğini göstermiştir. Bu yaklaşım, örgütsel gelişimde sistematik analiz ve görev dağılımının önemini vurgulamıştır (Taylor, 2018).

Max Weber'in Bürokrasi Modeli, organizasyonların katı bir hiyerarşi ve belirli bir görev dağılımı çerçevesinde yönetilmesini öngörmüştür. Weber'e göre bürokratik yapı, organizasyonların düzenli bir şekilde işleyişini sağlayarak çalışanların görev sorumluluklarını net bir şekilde belirlemektedir (Zeybekoğlu & Alkan, 2021). Bu teori, özellikle kamu kurumları gibi büyük organizasyonlarda düzen ve denetim sağlaması açısından oldukça önemlidir.

Hawthorne Araştırmaları ile gelişen insan ilişkileri yaklaşımı ise çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarının organizasyonel performans üzerindeki etkisini vurgulamıştır. Elton Mayo ve arkadaşlarının gerçekleştirdiği çalışmalar, çalışanların sosyal ilişkileri ve iş ortamının motivasyon üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermiştir (Koyun, 2019). Bu teori, örgütsel gelişimde insan faktörünün ve sosyal ilişkilerin dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.1.2.Çağdaş Teoriler

Klasik teorilerin eksik kaldığı dinamik çevre koşulları ve çalışanların artan beklentileri, çağdaş teorilerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Çağdaş teoriler, organizasyonların sürekli değişen çevreye uyum sağlaması için esneklik, katılım ve yenilikçiliği ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda Sistem Teorisi, organizasyonların birbirine bağlı parçaların bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunur. Ludwig von Bertalanffy tarafından ortaya atılan bu teori, organizasyonların bir açık sistem olarak çevresiyle etkileşimde bulunması gerektiğini öne sürmektedir (Wikipedia, 2017). Örgütsel gelişim sürecinde, Sistem Teorisi organizasyonların çevreyle uyum içinde olmasının gerekliliğini vurgulamaktadır.

Paul Lawrence ve Jay Lorsch tarafından geliştirilen Durumsallık Teorisi, örgütsel yapının çevresel faktörlere ve organizasyonun ihtiyaçlarına göre değişkenlik göstermesi gerektiğini belirtmektedir. Bu teoriye göre, örgütsel

gelişim süreçleri statik değil, aksine duruma göre uyum sağlayabilen esnek yapılarla yönetilmelidir (Wikipedia, 2009). Peter Senge'nin Öğrenen Organizasyonlar Teorisi, organizasyonların sürekli olarak öğrenme kapasitesini geliştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Öğrenen organizasyonlar, değişime ve gelişime açık yapıları sayesinde rekabet avantajı sağlamaktadır. Senge, çalışanların yeteneklerini geliştirmesi ve organizasyonun öğrenme kültürüne sahip olması gerektiğini yanı sıra organizasyonlar yalnızca bireysel yeteneklere değil, aynı zamanda kolektif öğrenmeye de yatırım yapmaları gerekliliğini de vurgulamaktadır (Senge, 2000).

Çağdaş örgütsel gelişim kavramında önemli bir yer edinen Dönüşümcü Liderlik Teorisi, liderlerin çalışanları motive ederek organizasyonun değişim süreçlerine liderlik etmesi gerektiğini öne sürmektedir (Şahin, 2009). Dönüşümcü liderlik, örgütsel kültürü geliştirerek yenilikçi bir yapı oluşturulmasını teşvik eder ve bu da değişim süreçlerinde esneklik sağlar (Kadırlara, 2023).

3. ÖRGÜTSEL GELİŞİM AŞAMALARI

Örgütsel gelişim, bir organizasyonun verimliliğini, etkinliğini ve çalışanlarının uyum yeteneğini artırmak için yapılan sistematik ve stratejik bir süreci ifade etmektedir (French & Bell, 1999). Bu süreç, aşamalar halinde ilerleyerek organizasyonun hem içsel hem de dışsal çevreye uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır. Yani örgütsel gelişim, planlı ve sistematik bir değişim süreci olup, organizasyonların gelişim hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Cummings & Worley, 2005).

Örgütsel gelişim süreci dört temel aşamadan oluşmaktadır: Teşhis, Planlama, Uygulama ve Değerlendirmedir (Schein, 2017). İlk aşama olan teşhis, mevcut durumun analiz edilmesini ve organizasyonun ihtiyaçlarının belirlenmesini içermektedir. Bu aşama örgütsel yapıyı ve kültürü anlamak için çeşitli analiz araçlarıyla gerçekleştirilmektedir. Teşhis aşamasında Lewin'in Alan Teorisi'ni katkısı büyüktür. Bu adım organizasyonun değişime açık alanlarının belirlenmesi açısından kritik bir adımdır (Lock, 2018).

İkinci aşama olan planlama, ilk aşamanın sonuçlarına dayanarak yapılacak değişikliklerin belirlenmesi ve gerekli stratejilerin oluşturulması sürecini kapsamaktadır. Planlama sürecinde özellikle de liderlerin rolü büyüktür. Çünkü bu aşamada liderlerin değişim vizyonunu çalışanlara aktarması gerekmektedir (Kotter, 1996). Üçüncü aşama olan uygulama ise belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesiyle gerçekleşmektedir. Bu aşama çalışanların katılımının sağlanması ve değişim sürecinin aktif bir şekilde yönetilmesini gerektirmektedir. Son aşama olan değerlendirme ise uygulanan stratejilerin

başarısının ölçülmesi ve gerekli düzeltmelerin yapılmasını içermektedir. Değerlendirme aşaması, organizasyonun sürekli gelişim sağlaması için kritik bir adımdır (Robbins, 2016).

3.1.Örgütsel Değişim ve Gelişim Arasındaki İlişki

Örgütsel değişim ve gelişim, birbirini tamamlayan ancak temelde iki farklı kavramdır. Örgütsel değişimin birçok tanımı olmakla birlikte genel olarak, organizasyonun yapısında, stratejilerinde, süreçlerinde veya kültüründe belirgin bir dönüşümü ifade etmektedir. Değişim, işletmelerin çevresel ve içsel faktörler doğrultusunda yeniliklere adapte olabilmesi için gerekli bir unsurdur (Yeşil, 2018). Öte yandan örgütsel gelişim, değişimi destekleyen ve sürdürülebilir kılan bir süreç olmasının yanı sıra çalışanların performansını ve örgütün verimliliğini de artırmayı amaçlayan planlı bir müdahale sürecidir şeklinde de tanımlanmaktadır (French & Bell, 1999).

Örgütsel değişim ile gelişim arasındaki temel ilişki, değişimin örgütsel gelişimin bir parçası olmasıdır (Yeşil, 2018). Örgütsel gelişim, değişimin uzun vadeli ve etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak amacıyla süreçlerin optimize edilmesi, liderlik desteği sağlanması ve çalışanların katılımının artırılması gibi unsurları içermektedir. Örgütsel değişim ve gelişim, organizasyonların daha dinamik ve daha uyumlu hale gelmesini sağlayan ayrılmaz iki temel bileşendir (Uslu, 2008).

Örgütsel değişim genellikle kriz anlarında veya dış faktörlerin baskısıyla ortaya çıkan reaktif bir süreçtir (İraz & Efeoğlu, 2023). Ancak örgütsel gelişim, bu değişimin planlı, proaktif ve tüm organizasyonu kapsayan bir süreç haline gelmesine olanak tanımaktadır. Bu iki kavram arasındaki ilişki, organizasyonların başarılı bir dönüşüm süreci geçirmesi açısından kritik öneme sahiptir. Sürdürülebilir bir gelişim süreci için liderlerin hem çalışanları hem de yönetim süreçlerini değişime adapte etmeleri gerektiği vurgulanmaktadır (Kotter, 1996).

3.2.Örgütsel Değişim Kavramı

Örgütsel değişim süreci, genellikle belirli aşamalar üzerinden yürütülür. Kurt Lewin'in Değişim Modeli, bu sürecin temel aşamalarını 'çözülme', 'değişim' ve 'yeniden dondurma' olarak açıklamaktadır. Çözülme aşaması, mevcut durumu sorgulamak ve değişim ihtiyacını fark etmekle başlamaktadır. Bu aşamada, organizasyonların mevcut yapısının ve kültürünün değişime hazır hale getirilmesi amaçlanır. İkinci aşama olan değişim, yeni yapıların, süreçlerin veya stratejilerin benimsenmesini içermektedir. Bu aşamada,

değişimin etkin bir şekilde yönetilmesi ve çalışanların sürece katılımının sağlanması önemlidir (Lock, 2018).

Son aşama olan yeniden dondurma, değişikliklerin kalıcı hale gelmesini sağlar. Bu aşamada, yeni süreçlerin ve davranışların kalıcılığını sağlamak için pekiştirilmesi ve organizasyon kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir. Değişimin başarılı bir şekilde tamamlanması için bu aşamaların doğru uygulanması şarttır (Robbins, 2016). Yeniden dondurma aşamasının ihmal edilmesi, değişim sürecinde kazanılan yeniliklerin kalıcı olmamasına yol açabilir. Değişim süreci, sadece yapı ve strateji gibi somut unsurları değil, aynı zamanda çalışanların davranışlarını ve inançlarını da etkilemektedir. Bu nedenle, değişim sürecinin başarılı olabilmesi için liderlerin çalışanların duygusal tepkilerini ve direnç noktalarını anlamaları gerekmektedir (İraz & Efeoğlu, 2023). Örgütsel gelişim sürecinin önemli bir parçası olan değişim yönetimi, organizasyonların hızla değişen dış koşullara ve içsel gerekliliklere uyum sağlamasını amaçlamaktadır. Bu noktada değişim yönetimi, örgütsel gelişim süreçlerinin sürdürülebilir olmasını da sağlamaktadır (Tuncer, 2013).

3.3. Değişim ve Direnç

Değişim sürecinde karşılaşılan en büyük zorluklardan birisi, çalışanların değişime olan direncidir. Direnç, genellikle belirsizlik korkusundan, mevcut düzenin bozulacağı kaygısından veya yeni duruma uyum sağlama konusundaki endişelerden kaynaklanmaktadır (Tuncer, 2013). Bu direnç, örgütsel gelişimin önünde bir engel olarak görülebilir ve değişimin etkinliğini azaltabilir. Değişim ve direnç arasındaki ilişki, değişim sürecinin başarısını doğrudan etkileyen faktörlerden birisidir (Robbins, 2016).

Değişime direnç, genellikle bireylerin alışkanlıkları ve konfor alanlarından kaynaklanır. Ancak, değişim sürecinde liderlerin çalışanların bu dirençlerini yönetmesi mümkündür (İraz & Efeoğlu, 2023). Değişim sürecinde liderlerin motivasyonel bir rol üstlenmesi gerektiğini ve çalışanlara değişimin neden gerekli olduğunu açık bir şekilde anlatmaları gerekmektedir (Kotter, 1996). Kotter'ın Değişim Modeli'ne göre, çalışanların değişim sürecine olan direncini azaltmak için onların değişime katılımı teşvik edilmelidir. Bu katılım, çalışanların süreci sahiplenmelerini sağlayarak direnci azaltabilir (Lock, 2018).

İşletmeler, çalışanlarının değişim sürecinde direnç göstermelerini önlemek amacıyla bazı stratejiler geliştirmelidir. Bunlar arasında açık iletişim, eğitim programları, ödüllendirme sistemleri ve psikolojik destek mekanizmaları yer almaktadır (Uslu, 2011). Direnç yönetimi konusunda yapılan çalışmalar, değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için iletişimin ve eğitim

süreçlerinin önemini vurgulamaktadır (Cummings & Worley, 2005). Bu doğrultuda, değişim sürecinde etkin bir liderlik ve çalışanların sürece dâhil edilmesi, dirençle başa çıkmada kilit rol oynamaktadır.

Örgütsel değişim ve gelişim, modern organizasyonlar için kritik bir süreçtir. Değişim süreci, iyi yönetildiğinde organizasyonların verimliliğini artırır, adaptasyon yeteneklerini geliştirir ve rekabet avantajı sağlamaktadır. Ancak, değişim sürecinde çalışanların direnç göstermesi kaçınılmazdır ve bu direnç, sürecin başarısını olumsuz etkileyebilir (Çalışkan, 2007). Bu nedenle de liderlerin değişim sürecini doğru bir şekilde yönetmesi, direnç noktalarını önceden belirleyerek çözüm geliştirmesi ve çalışanları değişime motive etmesi gerekmektedir (Şahin, 2009).

3.4.Liderlik ve Örgütsel Gelişim

Değişim yönetimi sürecinde liderliğin rolü son derece kritiktir. Liderlik, değişim sürecinde çalışanları motive etme, sürece katılmalarını sağlama ve vizyonu aktarma işlevlerini yerine getirir. Etkili bir liderlik değişim süreçlerinde başarıyı büyük ölçüde artırmaktadır (Uslu, 2011). Liderler, çalışanları değişim sürecine dahil ederek direnç noktalarını aşmalarına yardımcı olur (Kotter, 1996). Kotter'in modelinde liderlik, değişim sürecini yönlendiren en önemli faktörlerden birisidir ve vizyon oluşturma, koalisyon kurma, iletişimi güçlendirme gibi işlevler liderlerin sorumluluğundadır (Kotter, 1996). Özellikle günümüz iş dünyasında, liderlerin değişim sürecine katılımı ve süreci yönetme biçimleri, değişimin etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Liderliğin değişim sürecinde çalışanların kaygılarını azaltmak ve onları sürece dâhil etmek için önemli bir rol oynarken liderlerin değişim sürecindeki şeffaflığı ve açık iletişimi teşvik etmeleri, örgütsel gelişimin başarısı için önemlidir (Şahin, 2009).

Liderlerin örgütsel gelişimdeki rollerinin bir diğer yönü ise, çalışanların gelişim süreçlerine katılmalarını sağlamak ve organizasyonel kültürü güçlendirmektir. Liderler, organizasyon kültürünü değişim süreci boyunca yönlendirerek çalışanların yeni değerlere uyum sağlamalarını kolaylaştırırlar (Schein, 2017). 2010). Ayrıca liderler değişim sürecinde ödüllendirme, eğitim ve destek mekanizmaları oluşturarak çalışanların bu sürece entegrasyonunu teşvik etmektedirler. Liderlerin değişim sürecinde açık iletişim ve empatiye dayalı yaklaşımlar sergilemelerinin değişimin başarısını artırdığını göstermektedir (Uslu, 2011). Değişim yönetiminde liderlerin etkinliğini artırmak için liderlik tarzları da önemlidir.

Özellikle dönüşümcü liderlik tarzı, değişim süreçlerinde olumlu sonuçlar elde edilmesine katkı sağlamaktadır. Burns'un Dönüşümcü Liderlik

Yaklaşımı, liderlerin çalışanların motivasyonunu artırarak onları değişim sürecine aktif olarak katılmaya teşvik ettiğini belirtmektedir. Bu yaklaşımda liderler, çalışanların potansiyelini ortaya çıkararak örgütsel gelişime doğrudan katkıda bulunurlar (Uslu, 2011). Etkili liderler, değişim süreçlerinde çalışanların direncini aşmada, vizyonu aktarmada ve organizasyon kültürünü güçlendirmede kritik bir rol üstlenirler. Bu doğrultuda, liderlerin dönüştürücü bir yaklaşımı benimsemesi ve çalışanların gelişim sürecine katılımını teşvik etmesi, örgütsel gelişimin sürdürülebilir olmasını sağlayacaktır (Şahin, 2009).

4. ÖRGÜTSEL GELİŞİMİN ORGANİZASYONA ETKİLERİ

Örgütsel gelişim, organizasyonların etkinliğini artırmaya yönelik kapsamlı değişim ve yenilik süreçlerini içermektedir. Bu süreç, kurum kültüründen insan kaynaklarına, teknolojik yeniliklerden inovasyona kadar geniş bir etki alanına sahiptir (Balcı, 2014).

4.1. Örgüt Kültürüne Etkisi

Organizasyon kültürü, örgütsel gelişimin başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Schein, 2017). Örgütsel gelişim, organizasyon kültürünü şekillendiren bir faktördür. Kültür, bir organizasyondaki temel değerleri, normları ve inançları ifade etmekte ve çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Örgütsel gelişim projeleri, mevcut kültürel yapıyı yenilikçi ve dinamik bir yapıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Helvacı, 2008). Kültürel değişim örgütsel gelişim süreçlerinin temel amacıdır (Bumin, 1979). Lewin'in Alan Teorisi kültür değişiminin önemini ve organizasyon içindeki farklı grupların değişim süreçlerine karşı nasıl direnç gösterdiğini anlamının bu sürecin başarılı olması için kritik bir adım olduğunu vurgulamaktadır (Lock, 2018). Bu bağlamda da örgütsel gelişim sürecinde çalışanların kültürel değişime uyum sağlamalarına rehberlik ederken sürece de dahil olmasını sağlamaları gerekmektedir (Şahin, 2009).

4.2. İnsan Kaynaklarına Etkisi

Örgütsel gelişim sürecinin bir diğer önemli etkisi, insan kaynakları üzerinde görülmektedir (Helvacı, 2008). Örgütlerde farklılığı yaratanlar insanlardır. Bu açıdan da insan kaynakları yönetimi, çalışanların potansiyelini ortaya çıkararak organizasyona katkı sağlamalarına yönelik stratejiler geliştirir (Aytaç, 2006). Örgütsel gelişim süreci insan kaynakları ile bütünleşmesi gerekmektedir (Bumin, 1979). Bu sayede çalışanların yeteneklerini geliştirme ve organizasyona bağlılıklarını artırma süreçleri desteklenmektedir.

Örgütsel gelişim projelerinde yer alan çalışanların eğitimi, performans değerlendirme süreçlerinin iyileştirilmesi ve liderlik gelişim programlarının yaygınlaştırılması gibi adımlar, insan kaynakları stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Bu açıdan da örgütsel gelişim süreçlerinin çalışanların motivasyonunu artırdığını ve iş tatminini yükseltmektedir (Robbins, 2016). İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel gelişim sürecine katkı sağlayarak organizasyonun genel hedeflerine ulaşmasına olanak tanımaktadır.

4.3.Teknoloji ve Dijitalleşmeye Etkisi

Günümüzde dijitalleşme, örgütsel gelişimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Dijital dönüşüm, işletmelerin pazarda rekabet edebilmesi, verimliliği artırması ve değişen çevresel koşullara uyum sağlaması açısından önemlidir (Cummings & Worley, 2005). Teknoloji, organizasyonların daha hızlı, verimli ve esnek hale gelmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütsel gelişim de dijitalleşme süreçlerinin etkili bir şekilde hayata geçirilmesinde temel bir itici güç olarak kabul edilmektedir. Dijital dönüşüm süreçleri, organizasyon yapısında köklü değişikliklere yol açarak yeni iş modellerinin benimsenmesini gerektirmektedir. Dijital dönüşüm süreçlerini benimseyen organizasyonlar, rekabet avantajlarını artırarak daha sürdürülebilir bir yapıya sahip olmaktadır. Teknoloji odaklı yenilikler işletmelerin operasyonel süreçlerini hızlandırmakta ve çalışanlar arasında işbirliğini artırmaktadır (Wamba, Akter, Edwards, & Chopin, 2014). Ancak, bu yeniliklerin verimli bir şekilde kullanılabilmesi için örgütsel gelişim stratejileri gerekmektedir.

Dijitalleşme, yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda bu araçların organizasyonel süreçlere entegrasyonunu da içermektedir. Dijitalleşme süreçlerinde yer alan organizasyonlar, çalışan ve müşteri memnuniyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda da iş süreçlerini daha verimli hale getirmektedir (İmamoğlu & Barutçu, 2023). Dijitalleşme süreçlerinde örgütsel gelişim, çalışanların değişime karşı direnç göstermemesi, yeni teknoloji ve sistemlere uyum sağlaması açısından kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle eğitim ve gelişim programları, dijital becerilerin artırılmasına katkıda bulunmaktadır (Türkyılmaz, 2024).

Dijitalleşme süreçleriyle beraber veri analitiği ve otomasyon gibi teknolojik araçların benimsenmesi, işletmelerin stratejik karar alma mekanizmalarını güçlendirir ve daha esnek bir yapı kazandırmaktadır (Davenport & Harris, 2007). Dijitalleşmenin getirdiği değişiklikler, işletmelerin geleneksel hiyerarşik yapılarından daha esnek, yatay ve işbirliğine dayalı yapılar benimsemesini gerektirmektedir. Çalışanların katılımını artıran bu yapı, karar alma süreçlerinin hızlanmasını sağlar ve inovasyonu da desteklemektedir

(Zengin & Bekmezci, 2021). Dolayısıyla, örgütsel gelişim süreçlerinin dijitalleşmeyle uyumlu hale getirilmesi, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır.

4.4.İnovasyon ve Yaratıcılık Üzerine Etkisi

Örgütsel gelişimin en önemli bileşenlerinden birisi de inovasyon ve yaratıcılıktır. Organizasyonların rekabetçi bir piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri için inovatif düşüncelere ve yaratıcı çözümlere ihtiyaçları bulunmaktadır (Zengin & Bekmezci, 2021) . İnovasyon bir organizasyonun temel itici gücü olarak kabul edilmeli ve sürekli bir gelişim döngüsü içinde değerlendirilmelidir (Drucker, 2014).

Örgütsel gelişim süreci, çalışanların yenilikçi fikirler üretmelerini ve organizasyona katkıda bulunmalarını destekleyen bir yapıya sahiptir. İnovasyon kültürünün oluşturulması, organizasyon içinde yaratıcı bir ortam sağlanmasını ve çalışanların bu süreçlere katılımını teşvik etmektedir (Şengül, 2015). İnovasyon desteklenmesinin ve çalışanlara yaratıcı düşünme fırsatları sunulmasının organizasyonel performansı arttırmaktadır (Şengül, 2015). Gelişim süreçleri organizasyonun kültüründen insan kaynakları politikalarına, teknolojik altyapısından inovasyon kapasitesine kadar geniş bir yelpazede etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda örgütsel gelişim, inovasyon ve yaratıcılığın organizasyonel yapıya entegre edilmesi için bir araç olarak kullanılmaktadır (Zengin & Bekmezci, 2021).

5. ÖRGÜTSEL GELİŞİMDE BAŞARI KRİTERLERİ

Örgütsel gelişim süreçlerinin başarılı olup olmadığını anlamak için belirli kriterler ve performans göstergeleri bulunmaktadır. Bu kriterler, bir organizasyonun değişim sürecinde ortaya koyduğu hedeflere ulaşma derecesini değerlendirmeyi amaçlar. Örgütsel başarının ve etkinliğin ölçümünde başarı kriterleri organizasyonların mevcut durumu analiz etmesine ve gelecek stratejilerini planlamasına olanak tanımaktadır.

Örgütsel gelişimin başarı ölçütleri, bir organizasyonun belirlediği hedeflere ne ölçüde ulaştığını belirlemek için kullanılan kıstaslardır. Bu ölçütler, organizasyonun işleyişine dair nicel ve nitel veriler sunmaktadır. Kaplan ve Norton'un 'Balanced Scorecard' (BSC) yaklaşımı, finansal ve finansal olmayan ölçütlerin dengeli bir şekilde değerlendirilmesini önermektedir (Kaplan & Norton, 2000). Balance Scorecard yönetimi, finansal performansın yanı sıra müşteri memnuniyeti, iç süreçler ve öğrenme-gelişme gibi alanlarda da başarıyı ölçmeyi öngörmektedir (Güner, 2008). Organizasyonlar, sadece kâr

marjı üzerinden değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve çalışan gelişimi gibi alanlardan da değerlendirilebilmektedir (Yaşar, 2016).

Örgütsel gelişimin başarı ölçütleri arasında finansal performans, müşteri memnuniyeti, iç süreçlerde etkinlik ve çalışan memnuniyeti gibi unsurlar da bulunmaktadır. Bu ölçütler organizasyonun sadece kısa vadede değil, aynı zamanda uzun vadede de başarı elde etmesini sağlamaktadır. Örgütsel gelişimin başarısını ölçmek için belirlenen bu kriterler, aynı zamanda organizasyonun vizyon ve misyonuna uyum sağlayarak sürdürülebilir bir yapı oluşmasını desteklemektedir (Kotter, 1996).

5.1.Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, bir organizasyonun belirli hedeflere ulaşma düzeyini somut verilerle ölçmeye yarayan araçlardır. Performans göstergeleri, organizasyonel etkinliği ve verimliliği ölçmek için kullanılan sayısal göstergeler ve stratejik karar vermede önemli bilgiler sağlamaktadır (Yaralı & Ergün, 2021). Ayrıca performans göstergeleri bir organizasyonun günlük operasyonlarının verimli bir şekilde değerlendirilmesini sağlarken aynı zamanda da stratejik hedeflere ulaşma yolunda rehberlik etmektedir (Marr, 2012).

Performans göstergeleri yalnızca sonuçlara odaklanmaz. Süreci değerlendirmeyi de amaçlamaktadır. Böylece organizasyonun hangi alanlarda başarılı olduğu ve hangi alanlarda iyileştirme yapılması gerektiği anlaşılmaktadır (Marr, 2012). Ayrıca, performans göstergeleri arasında finansal göstergeler (gelir artışı, kârlılık), müşteri ilişkileri (sadakat oranı, şikâyet sayısı), operasyonel etkinlik (süreç döngü süresi, hata oranı) ve öğrenme-gelişme gibi farklı kategoriler bulunmaktadır (Yaralı & Ergün, 2021). Bu göstergeler sayesinde, organizasyonlar, hedeflerine ulaşma süreçlerini detaylı bir şekilde analiz etme şansı yakalamaktadır.

5.2.Değerlendirme Yöntemleri

Örgütsel gelişimin etkinliğini ölçmek için kullanılan değerlendirme yöntemleri, organizasyonun ilerlemesini ve eksikliklerini belirlemede önemli rol oynar. Değerlendirme süreci, örgütsel gelişimin sürekli iyileştirilmesi için kritik bir adımdır. Bu bağlamda kullanılan yöntemler arasında SWOT analizi, 360 derece geri bildirim, anketler ve performans değerlendirme gibi oldukça çeşitli araçları bulunmaktadır (Shaout & Yousif, 2014). Her bir değerlendirme yönteminin kendine has artıları ve eksileri bulunmaktadır. İhtiyaç ve beklentilere uygun değerlendirme yöntemlerinin kullanılması sonuçların daha doğru elde edilmesini sağlamaktadır.

SWOT analizi, organizasyonların güçlü ve zayıf yönleri yanı sıra fırsatları ve tehditlerini de belirlemeye olan önemli bir stratejik planlamada aracıdır. 360 derece geri bildirim, çalışanlardan alınan geri bildirimleri analiz ederek organizasyon içindeki eksiklikleri belirlemek amacı ile kullanılmaktadır. Anketler ise çalışan memnuniyeti ve bağlılık gibi alanlarda veri toplama sürecini desteklemektedir (Shaout & Yousif, 2014). Değerlendirme yöntemleri, organizasyonun mevcut durumunu analiz etmesine olanak tanırken, aynı zamanda gelecekteki stratejilerin belirlenmesi için de zemin hazırlamaktadır. Örgütsel gelişim sürecinin başarısı, etkin bir değerlendirme süreciyle daha kapsamlı bir şekilde anlaşılabilir ve bu süreç, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

6. GELECEKTE ÖRGÜTSEL GELİŞİM TRENDLERİ

Günümüzde iş dünyası, teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimlerle şekillenen dinamik bir ortamda faaliyet göstermektedir. Bu değişim sürecinde, örgütsel gelişim alanında ortaya çıkan yeni trendler, işletmelerin başarısını doğrudan etkileyen kritik faktörler haline gelmektedir.

6.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, organizasyonların iş yapış biçimlerini, süreçlerini ve kültürlerini dijital teknolojilerle yeniden şekillendirmesi anlamına gelmektedir. Bugün, dijital dönüşüm yalnızca bir teknolojik değişim değildir. Aynı zamanda da organizasyonel bir dönüşüm sürecidir. Dijital dönüşümün, bir organizasyonun teknoloji, insan ve süreçleri bir araya getirerek değer yaratma yeteneğini artıran bir unsurdur. Dijital teknolojiler, veri analizi ve bulut bilişim gibi unsurlarla birleşerek, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır (Türkyılmaz, 2024).

6.2. Çalışan Deneyimi

Çalışan deneyimi, bireylerin organizasyonda yaşadığı deneyimlerin tümünü kapsamaktadır ve bu deneyimlerin kalitesi, çalışanların bağlılığı ve verimliliği üzerinde doğrudan etki etmektedir. Günümüzde, organizasyonlar çalışanlarının deneyimlerini iyileştirmek için esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve gelişim fırsatları sunmaktadır. Çalışan deneyiminin iyileştirilmesinin, iş tatmini ve organizasyonel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır (Elmin & Ulaştıran, 2023).

6.3. Çevik ve Esnek Organizasyonlar

Çevik ve esnek organizasyonlar, değişen piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen yapılar olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda da

çeviklik organizasyonların hızlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olduğu da ifade edilmektedir (Schwaber & Sutherland , 2017). Çevik yöntemler, ekiplerin kısa döngülerle çalışmasına ve sürekli geri bildirim almasına olanak tanımaktadır. Bu yaklaşım, işletmelerin inovasyonu teşvik etmesine ve müşterilerinin ihtiyaçları ve taleplerine daha hızlı şekilde yanıt vermesine de yardımcı olmaktadır. Esnek organizasyon yapıları, çalışanların daha iyi iş-yaşam dengesi sağlamasına da imkân tanımaktadır (Candan, Çankır, & Seker, 2017).

6.4.Yapay Zekâ

Yapay zekâ (YZ), veri analizi ve otomasyon alanında büyük bir devrim yaratmaktadır. YZ, iş süreçlerini optimize etme, müşteri hizmetlerini geliştirme ve stratejik karar alma süreçlerini destekleme potansiyeline sahiptir (Karakulle & Aktepe, 2023). Günümüzde yapay zekâ işletmelerdeki birçok görevi yerine getirmek açısından bir araç olarak kullanılmaktadır. Bu teknoloji rutin işleri otomatikleştirerek çalışanların potansiyellerini artırmaktadır. Bu bağlamda, YZ uygulamaları, işletmelerin verimliliğini artırarak, rekabetçiliklerini güçlendirmelerine olanak tanımaktadır (Ünal & İzzet Kılınç, 2020).

6.5.Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, bir organizasyondaki bilginin toplanması, depolanması ve paylaşılmasını içeren süreçtir. Etkili bilgi yönetimi, organizasyonların karar alma süreçlerini ve stratejik planlamalarını desteklemektedir. Bilgiyi yönetimi, yenilikçilik ve rekabetçilik açısından kritik öneme sahiptir. Bilgi yönetimi başarılı şekilde uygulandığında işletmeler değişime daha kolay uyum sağlayarak küresel ortamlarda rakiplerine karşı ciddi avantajlar elde edebileceklerdir (Uzun & Durna, 2008).

6.6.Uzaktan Yönetim

Uzaktan yönetim, teknolojinin sağladığı imkânlarla, liderlerin ve yöneticilerin fiziksel olarak bulunmadıkları ortamlarda ekiplerini yönetme yeteneğidir. Uzaktan çalışma, pandeminin etkisiyle daha da yaygın hale gelmiş ve liderlerin uzaktan yönetim becerilerini geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Uzaktan yönetim stratejilerinin, çalışanların motivasyonunu, performansını ve bağlılığını artırmada oldukça önemlidir (Serinikli, 2021). Etkili iletişim araçları ve performans değerlendirme sistemleri, uzaktan yönetimin başarısını destekleyen unsurlardır.

SONUÇ

Örgütsel gelişim, işletmelerin günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş dünyasında sürdürülebilir başarı elde etmesi için temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu süreç, organizasyonların mevcut yapılarındaki zayıf noktaları tespit ederek değişime yön vermesini, verimliliği artırmasını ve çalışan bağlılığını güçlendirmesini sağlamaktadır. Örgütsel gelişimin önemi, yalnızca bir işletme içindeki verimlilik ve kârlılığı artırmada değil, işletmenin çevresel koşullara uyum sağlamasında da kendini göstermektedir. Örgütsel gelişim; işletmelerin esnek, yenilikçi ve çevik yapılar olmasına olanak tanımaktadır.

Örgütsel gelişimin organizasyonlara sağladığı katkılar çok boyutludur. İşletmelerin güçlü bir örgüt kültürü oluşturmalarını desteklemektedir. Çalışanların değerleriyle uyumlu bir kültür oluşturmak, iş tatminini artırarak, çalışan bağlılığı ve verimliliğe doğrudan katkıda bulunmaktadır. Örgütsel gelişim aynı zamanda liderlik ve yöneticilik süreçlerinde de önemli değişimlere yol açmaktadır. Liderler, değişim yönetimi ve motivasyon teknikleri gibi becerilerle donatılır ve böylece organizasyonel hedeflere ulaşma sürecinde etkin bir şekilde yön gösterirler.

Teknoloji ve dijitalleşme, örgütsel gelişimin bir başka önemli yönüdür. Dijitalleşme süreçleri işletmelerin iç iletişim, bilgi yönetimi, veri analizi ve karar alma gibi kritik alanlarda büyük dönüşümlere uğramasını sağlamaktadır. Örgütsel gelişim, bu teknolojik adaptasyonu hızlandırarak, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır. İnovasyon, modern örgütlerde sürdürülebilir başarının anahtarı olarak görülmektedir. Bu açıdan örgütsel gelişim süreçleri inovasyonun teşvik edilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. İşbirliğini artıran ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan bir çalışma ortamı yaratmak, işletmelerin yeni fikirleri hayata geçirme ve piyasada fark yaratma becerilerini güçlendirmektedir.

Gelecekte örgütsel gelişim trendleri, dijital dönüşüm, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi, çevik ve esnek yönetim modelleri, yapay zekâ uygulamaları ve bilgi yönetimi gibi konular etrafında şekillenmektedir. Dijital dönüşüm, işletmelerin hızla değişen dijital dünyaya adapte olmalarını sağlarken çevik ve esnek yönetim modelleri, organizasyonların değişime hızla yanıt vermesini kolaylaştırır. Yapay zekâ ve bilgi yönetimi, veriye dayalı karar alma süreçlerini geliştirerek işletmelerin stratejik hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir. Bu unsurlar, örgütsel gelişimin gelecekte de önemli bir stratejik araç olarak kalacağını göstermektedir.

Örgütsel gelişim, bir işletmenin iç dinamiklerinden teknolojik altyapısına, liderlikten inovasyona kadar geniş bir yelpazede değer yaratma potansiyeline sahiptir. Gelecekteki örgütsel gelişim trendlerini yakından takip eden ve uyum sağlayabilen organizasyonlar, iş dünyasında sürdürülebilir rekabet avantajını elde edebilecek ve bu değişken ortama kolaylıkla ayak uydurabileceklerdir.

Kaynakça

- Aytaç, S. (2006). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Balcı, A. (2014). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- Beckhard, R. (1969). *Organization Development: Strategies and Models*. USA: Addison-Wesley.
- Bumin, B. (1979). *Örgüt Geliştirme*. Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi.
- Burke, W. W. (2002). *Organization Change: Theory and Practice*. USA: Sage Publications.
- Candan, A., Çankır, B., & Seker, S. E. (2017, Eylül 1). Organizasyonlarda Çeviklik. *YBS Ansiklopedi*, 4(3), s. 3-8.
- Cummings, T. G., & Worley, C. (2005). *Organization Development & Change*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Çalışkan, A. (2007). Organizasyonel Değişim Yönetimi ve Azerbaycan Cumhuriyeti'ndeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Doktora tezi*. Isparta.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. USA: Harvard Business Review.
- Drucker, P. F. (2014). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Elmin, A., & Ulaştırın, T. (2023, Aralık 22). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi: Keşfedici Bir İçerik Analizi. *SDÜ İKY Dergisi*, 2(2), s. 54-68.
- Erdoğan, N. (2021, 11 26). Türkiye'de Örgütsel Değişim Ve Örgüt Geliştirme Alanındaki Bilimsel Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Kafkas Üniversitesi İİBF Kongre Özel Sayısı*, s. 327-350.
- French, W., & Bell, C. (1999). *Organization Development: Behavioral Science Interventions for Organization Improvement*. İngiltere: Pearson.
- Gendron, B. (2023, Ağustos 2023). *Building a Resilient Future: How Organizational Development Drives Ongoing Success*. The Training Associates: <https://thetrainingassociates.com/organizational-development-drives-success/> adresinden alındı
- Güner, M. F. (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1), s. 247-265.
- Helvacı, M. a. (2008). Örgüt Geliştirme Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 173-183.

- İmamoğlu, E., & Barutçu, K. (2023, Mart 8). Türkiye’de Dijitalleşen Sektörlerde İş Gücü Niteliğindeki Gereksinimlerin Güncel İş İlanları ile Analizi. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), s. 823-845.
- İraz, R., & Efeoğlu, M. S. (2023, Haziran 22). Örgütsel Değişimi Başarmak Yolunda Değişime Direnmeyi Ortadan Kaldırmak İçin Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi: Sanayi Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(51), s. 34-53.
- Kadırlara, R. (2023, Nisan 14). *Dönüşümcü Liderlik*. rizakadilaracademy.com: <https://rizakadilaracademy.com/donusumcu-liderlik/> adresinden alındı
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. USA: Harvard Business School Pres.
- Karakulle, İ., & Aktepe, Ş. (2023, Haziran 1). İşletmelerde Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Yapay Zeka Kullanımı: E-Ticaret Sitelerinin Mobil Uygulamalar Örneği. *Fenerbahçe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), s. 30-46.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- Koyun, S. (2019, Mayıs 2019). *Hawthorne Araştırmaları Nedir? Amacı, Deneyi, Sonucu*. <https://www.sezginkoyun.com/>: <https://www.sezginkoyun.com/hawthorne-arastirmalari/> adresinden alındı
- Lock, D. (2018, Ocak 31). *Charting For Change In The Workplace*. <https://www.humansynergistics.com/>: <https://www.humansynergistics.com/blog/culture-university/2018/01/31/charting-for-change-in-the-workplace/> adresinden alındı
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. United Kingdom: Financial Times Press.
- McPheat, S. (2024, Ağustos 2). *McGregor’s Theory X Theory Y*. MTD Training: <https://www.mtdtraining.com/blog/mcgregor-theory-x-theory-y.htm> adresinden alındı
- Robbins, S. (2016). *Organizational Behavior*. USA: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. USA: Wiley.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2017). *The Scrum Guide*. USA: Scrum.org.
- Senge, P. M. (2000). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Serinelikli, N. (2021, Ocak 1). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), s. 277-288.
- Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014, Ekim 1). Performance Evaluation – Methods and Techniques. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), s. 966-979.

- Şahin, B. (2009, Temmuz 1). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması ve Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(3), s. 97-118.
- Şengül, R. (2015, Ağustos 1). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), s. 141-151.
- Taylor, F. W. (2018). *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. İstanbul: Çizgi Kitapevi.
- Tuncer, P. (2013, Ocak 1). Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(1), s. 214-244.
- Türkyılmaz, S. (2024, Haziran 6). Dijital Dönüşümün İşletmeler Üzerindeki Etkisi. *İstanbul Nişantası Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), s. 276-297.
- Uslu, Y. D. (2008, Mart 1). İşletme Yönetimi Açısından Değişim Mühendisliği Yaklaşımı ve Uygulanabilirliği. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 3(2), s. 286-295.
- Uslu, Y. D. (2011, Aralık 1). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(22), s. 419-444.
- Uzun, H., & Durna, U. (2008, Haziran 1). İşletmelerde Rekabet Unsuru Olarak Bilgi Yönetimi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(1), s. 33-40.
- Ünal, A., & İzzet Kılınç. (2020, Mayıs 15). Yapay Zeka İşletme Yönetimi İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 6(1), s. 51-78.
- Wamba, S. F., Akter, S., Edwards, A. J., & Chopin, G. (2014, Ocak 1). How 'big data' can make big impact: Findings from a systematic review and a longitudinal case study. *International Journal of Production Economics*, s. 234-246.
- Wikipedia. (2007, Eylül 13). *Chris Argyris*. Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Chris_Argyris adresinden alındı
- Wikipedia. (2009, Ekim 13). *Contingency Theory*. Wikipedia: https://en.wikipedia.org/wiki/Contingency_theory adresinden alındı
- Wikipedia. (2017, Şubat 27). *Sistem Teorisi*. Wikipedia: https://tr.wikipedia.org/wiki/Sistem_teorisi adresinden alındı
- Yaralı, M., & Ergün, H. (2021, Nisan 1). Balanced Scorecard'ın Kurum Performansına Etkisi. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(1), s. 101-122.
- Yaşar, R. Ş. (2016, Nisan 1). Dengeli Puan Kartıyla Performans Ölçümü: Bir Değerlendirme Şirketi Uygulaması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, s. 193-212.
- Yeşil, A. (2018, 12 31). Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi (www.yonbildergi.com)*, 4(5), s. 307-323.

- Zengin, Ş., & Bekmezci, M. (2021, Temmuz 25). İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), s. 10-28.
- Zeybekoğlu, S., & Alkan, Y. S. (2021, Temmuz 27). Max Weber'in Bürokrasi Modeli: Bir Yeniden Okuma Denemesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), s. 651 - 681.

Örgütsel İletişim 8

Aslı Kaya¹

Aslı Ercan Önbiçak²

Özet

Günümüzde iletişim kavramı, içinde yaşadığımız dünyada çok önemli bir yer tutmaktadır. İletişim, toplumları, örgütleri, işletmeleri ve insanların sosyo-ekonomik anlamda birbirine bağlayan bir unsur haline gelmiştir. Örgütler, iç- dış çevresiyle ve paydaşlarıyla iletişim aracılığıyla bağ kurmaktadır. Örgütsel iletişim ise, örgüt içinde yönetim ve çalışanlar arasında bilgi akışını sağlamaktadır. Bu doğrultuda örgütsel iletişim, iş yapış şekillerinden, örgütle ilgili tüm faaliyetlerde karşımıza çıkmaktadır. Bu bölümde, iletişim ve örgütsel iletişim irdelenerek örgütler için önemi belirtilmektedir. Hızlı ilerleyen teknoloji ve bilginin akışının daha yaygın hale gelmesi, iletişimin örgüt içerisinde her türlü çeşitlerinin kullanılmasına sağlamaktadır. İletişimin sadece yazılı ve sözlü kaynak olmaktan çıkması örgüt ve kurumlar içerisindeki ilişkilere de yansımaktadır. Çalışanların performansları ve verimlilikleri yönetimle kurduğu iletişim ilişkilerinden geçmektedir. Örgütsel iletişim doyumu, çalışanların örgüte bağlılıklarını, iş tatminini, performanslarını, iyi-oluş hallerini ve psikolojik durumlarını oldukça etkilemektedir. Çalışmada, iletişim kavramı tanımlanmış ve süreçleri açıklanmıştır. Örgütsel iletişimin özellikleri, işlevleri ve iletişim doyumu da incelenmiştir.

1. GİRİŞ

Global düzeyde dijitalleşmenin getirdiği olanaklar, iş dünyasındaki stratejik yönetim uygulamalarını değiştirmiştir (Önbiçak, 2022). İletişim ve bilgi teknolojilerindeki değişimler, toplumu ve örgütlerin işleyiş şekillerini etkilemektedir. Bu gelişmeler ve değişimler ışığında bilgi toplumu ortaya

1 Dr. Öğr. Üyesi Aslı KAYA, İstanbul Gelişim Üniversitesi/Sağlık Bilimleri, Fakültesi/Sağlık Yönetimi Bölümü/Sağlık Yönetimi Pr., askaya@gelisim.edu.tr, ORCID:0000-0001-6818-3868

2 Dr. Aslı ERCAN ÖNBIÇAK, Özel Sektör, dr.aslieonb@gmail.com, ORCID:0000-0003-2479-0919

çıkıştır. İletişim teknolojilerin gelişmesi yeni yönetim uygulamalarını da beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojileri açısından bakıldığında örgütlerdeki iletişim ilişkileri temel olarak “iletişim teknolojisi”, bireyler arası iletişim, sözlü-yazılı olmayan iletişim ön plana çıkmaktadır (Koçel, 2015).

Son yıllarda, insan kaynakları yönetimi, yönetim ve organizasyon, psikoloji, sosyoloji, örgütsel davranış ve halkla ilişkiler gibi çeşitli bilim dallarında örgütsel iletişimle ilgili araştırmaların sayısı artmaktadır. Örgütsel iletişim kavramı, iletişim disiplini içerisinde bulunan bir çalışma alanıdır. Bu iletişim türü, örgütlerin, işletmelerin, holdinglerin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ), kurumların, sivil toplum kuruluşlarının veya belirli grupların iç çevrelerinde üyeleri veya çalışanlarıyla iletişim kurma şeklini ve ayrıca tüm örgütün dış çevresiyle (müşteri, satıcı, tedarikçi, paydaş, medya, genel kamuoyu vb) nasıl iletişimde olduğunu temsil etmektedir (Borca ve Baesu, 2014). Bilgi ve bilişim teknolojilerinin gelişmesine yönelik olarak örgütler, işletmeler veya kurumlar, örgütsel ve sektörel olarak geliştikçe etkileşim halinde oldukları paydaşların sayısı da artmıştır. Dolayısıyla örgütlerin ve işletmelerin hedef kitlelerine ulaşma isteği iletişim ve örgütsel iletişim olgularını önemli bir hale getirmiştir (Ertekin, Ilgın ve Ataman Yengin, 2018).

Çalışmada, ilk önce iletişim kavramı ve iletişim süreci açıklanmıştır. Çalışmanın devamında örgütsel iletişim unsurları, özellikleri, işlevleri belirtilmiştir. Örgütsel iletişime tüm yönleriyle değinildikten sonra örgütsel davranış kavramlarında örgütsel iletişim iklimi ve iletişim doyumu konusu incelenmiştir. Sonuç bölümünde genel değerlendirme yapılarak öneriler sunulmaktadır.

2. İLETİŞİM KAVRAMI

İletişim kavramı en temel haliyle bir mesajın karşı tarafa gönderilmesi ve alıcının bu mesajı değerlendirmesidir. İletişim, belirli bir süreçteki sözel veya sözel olmayan bir durum veya tutumdur. İletişim, konuşma, vücut dili, renk, davranış ve sembol gibi çeşitli işaret model ve sistemlerinden yararlanmaktadır (Okay, 2005). İletişim kelimesi Latince temelli “communis” kelimesinden üretilen “communication” olarak kullanılmaktadır (Güneş, 2007). İletişim kavramı pek çok anlamı bir arada barındırmaktadır. Literatürde farklı yazarlar iletişimin farklı tanımlarına değinmektedir. Literatürdeki çeşitli yazarlardan derlenen iletişim tanımlarını şu şekilde sıralamıştır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016);

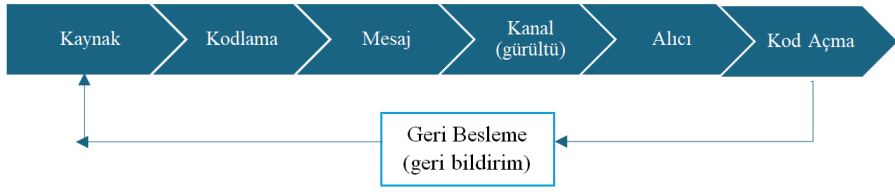
İletişim;

- Duygu ve düşüncelerin sözle veya davranış yoluyla yapılan, aktarılan, yorumlanan ve bilerek veya bilmeyerek yapılan bir eylemdir.
- Bir anlamın diğer kişiler tarafından paylaşılmasıdır.
- Herhangi bir kavramla ilgili bireylere veya gruplara bilgi aktarmak, düşünce paylaşmak, bir şey öğretmek için kelime veya sembollerle gerçekleştirilen karşılıklı alışveriştir.

Genel olarak iletişim kavramı, bilgi, düşünce, duygu ve tutumun herhangi bir aracı yoluyla kişiler arası, kişiden gruba, gruplar arası, toplumdan gruba veya toplumlar arası belirli bir süreç içinde aktarılmasıdır (Güney, 2007). İletişimde “anlamak, paylaşmak ve anlam yüklemek” olarak üç temel kavram bulunmaktadır. Anlamak, diğer bireylerin sözlü/sözsüz davranışlarının manasını idrak etmek, yorumlamak ve her yönüyle anlamaktır. Bireyler arası etkileşim yoluyla anlam aktarımı yapıldığında paylaşmak ortaya çıkmaktadır. İletişimde bir kavram paylaşılmaktadır. İki taraf arasında var olan mesajın paylaşılması ve her iki tarafında doğru bir şekilde algılaması “anlam yüklemesi” olarak karşımıza çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016).

İletişim bir dizi süreçten oluşmaktadır. İletişimin gerçekleşmesi için Şekil 1’de görüldüğü üzere “*kaynak, kodlama, mesaj, kanal, alıcı, kod açma ve geri besleme*” unsurlarının olması gerekmektedir. Kaynak unsuru, iletişimin başlamasını sağlamaktadır. İletişim süreci, bilgi, fikir ve ihtiyaçların bireylere iletilmesini sağlayacak bir unsurla başlamaktadır. İletişim sürecinde kaynak bu yüzden önemli bir unsurdur. “Kaynak gönderilen mesajın kodlayıcısıdır”. Bu sürecin ikinci basamağı kodlamadır. Kodlama bir bilgi/fikir/duygunun iletişim için ideal bir mesaj durumuna getirilmesidir. Mesaj ise, kaynaktan alıcıya gönderilen düşünce, duygu ve bilginin koda dönüştürülmüş şeklidir. Mesaj unsuru, işaret ve sembollerden oluşmaktadır. Söylenen sözcükler, yazılar, vücut dili (yüz mimikleri) ve resimler alıcıya gönderilecek mesajı meydana getirmektedir. Mesajların alıcıya iletilmesi “*kanal*” yoluyla gerçekleşmektedir. Yazılı ve görsel medya, radyo kanalları, sosyal medya platformları, telefon operatörleri, televizyonlar ve iletişim kanalları olarak örnek gösterilebilir. Kullanılan bu kanalların kapsamı ne kadar genişse iletişim de o derece etkili olmaktadır. Alıcı, iletilen mesajı anlamlandırır unsurudur. Birey veya grup alıcı olabilmektedir. Alıcı gönderilen mesajı anlamlandırdığı zaman iletişim tamamlanmaktadır. Mesajın alıcı tarafından istenilen şekilde anlaşılması için mesajın alıcının demografik, kültürel ve sosyo-ekonomik özelliklerine uygun olması da gerekmektedir. Kod açma, mesajın alıcı tarafından yorumlanması ve mesajı dönüştürme noktasıdır.

İletişim sürecinin son unsuru ise geri beslemedir. Geri besleme alınan mesajın nasıl yorumlandığına dair kaynağa bilgi vermektedir (Güney, 2011).



Şekil 1. İletişim Süreci

Kaynak: Güney, 2011'den aktarılmıştır.

3. ÖRGÜTSEL İLETİŞİM

İletişim vasıtasıyla eşgüdümlü hareket eden örgütler için örgütsel iletişim, örgütün amaç ve hedeflerini elde etmeyi kolaylaştıran önemli öğelerden bir tanesi olarak görülmektedir (Çakıroğlu ve Şimşek, 2022). İletişim, örgütlerin hedeflerine erişmek için sahip olmaları gereken ana unsurlardan bir tanesidir. Örgütsel iletişim, bir örgütteki formal veya informal gruplar içinde örgüte ait çeşitli mesajların gönderilmesi ve alınması faaliyeti olarak belirtilmektedir (Aydemir, 2023). Örgütsel iletişim literatürde çeşitli tanımlarla açıklanmıştır:

- Örgütsel iletişim, pek çok sayıda çalışanların herhangi bir amaç için bir araya gelip güçlerini birleştirerek örgütün hedefleri doğrultusunda etkili bir şekilde işbirliği içinde çalışmalarını için formal ve informal yapılarıdaki anlam taşıyan her çeşit çalışan etkinliğinin paylaşılmasıdır (Vural Akıncı, 2016).
- Örgütsel iletişim, örgüt içerisinde bilginin bir çalışandan (kişiden) diğer bir çalışana aktarılmasıdır (Demir, 2000).
- Örgütsel iletişim, örgütün amaçlarına erişmesi için gerekli “üretim ve yönetim süreci içinde planlamayı, örgütlemeyi, insan kaynakları yönetimini, eşgüdümlemeyi ve denetimi” elde etmek sebebiyle belirli kurallar çerçevesinde oluşan iletişim biçimidir (Gürüz ve Gürel, 2009).
- Örgütsel iletişim; örgütlerin dış çevre koşullarına uyum sağlamak, oluşabilecek belirsizlikleri gidermek için karşılıklı bağımlı ilişkilerin içerisinde mesajların meydana getirilmesi ve değiştirilmesi sürecidir (Özkan, 2013).

Örgütsel iletişimi, bir örgütün örgütsel paydaşlarıyla her tür kurulan bağımsız iletişim olarak tanımlanmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009). Örgütsel İletişimin temel özellikleri bulunmaktadır. İlk olarak iletişim, diğer bireylere bilgi, duygu durumu ve fikir iletimidir. İletişimin bir diğer özelliği “ortak anlayış” olmaktadır. Kaynak ve mesajı alan kişi bu ortak anlayışta bulunmak durumundadır. Bireylerin, gönderilen mesaja bağlı olarak gelen bilginin veya düşüncenin anlamı hakkında ortak bir fikre sahip olması gerekmektedir. Örgüt içerisinde ortak bir anlayış olmazsa çalışan ve yöneticilerin etkinliği düşebilmektedir. Ortak paylaşım örgütteki çalışanların tamamen aynı düşünceye sahip olduğu anlamına gelmemektedir. Burada önemli olan, bir çalışanın başka bir çalışan veya grup tarafından kendisine anlatılmak istenen unsurla ilgili doğru bir düşünceye sahip olmasını kastetmektedir. Örgüt içinde alıcı olan tarafların kendilerine iletilen bilginin ne olduğu hakkında bir düşünceye sahip oldukları zaman etkin bir iletişim meydana gelmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004).

Örgütsel iletişim, çalışanları birbirine bağlayan, örgüt ve dış çevrenin etkileşimini sağlayan, örgütün gelişmesini ve devamlılığını mümkün kılan bir süreçtir. İletişim akışına göre; “yatay, dikey ve çapraz iletişim; tarafına göre ast-üst, birey-grup, grup-grup, grup-örgüt iletişimi; amacına göre etkileme, ikna, bilgi verme ve birleştirme gibi” örgütsel iletişim şekilleri bulunmaktadır (Karcıoğlu, Timuroğlu, Çınar, 2009).

Örgüt içinde çalışanların bazı iletişim rolleri bulunmaktadır. Bu iletişim rolleri; “Kapıcılar, sözcüler, bilgi liderleri, yalıtılmışlar ve kozmopolitler” şeklinde sınıflandırılmaktadır. Kapıcı, bilgiyi diğer çalışanlara aktaran ve iletişim kanalını kontrol eden çalışandır. Kapıcılar bilginin doğruluğunu kontrol ederek, karar aşamasında yönetime bu bilgiyi iletmektedir. Üst yönetim yardımcıları ve asistanlar bu gruba örnek verilebilmektedir. Sözcüler ise, iki veya daha fazla birim arasında bilgi alışverişini sağlamaktadır. Bilgi liderleri, bir grup veya birimde diğer çalışanların fikir ve davranışlarını dolaylı yoldan etkileyen kişilerdir. Bilgi lideri, yeni bilgiyi yorumlayarak diğer çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Kozmopolitler, profesyonel ilişki dahilinde, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini yönetmektedir. Yalıtılmışlar ise örgütün diğer çalışanları ile çok az iletişimi olan kişilerdir (Demir, 2000).

Örgütsel iletişimde çalışanların birbirleriyle veya örgütün hiyerarşik yapısında oluşturulan iletişimde mesajın cinsine göre pek çok araç ve ortam kullanılmaktadır. Örgütsel iletişim araçları, sözlü, yazılı, sözsüz (tek yönlü), görsel-işitsel ve elektronik şeklinde sınıflandırılmaktadır. Sözlü araçlarda, toplantı, görüşme ve konferans; Sözsüz araçlar olarak vücut dili; Yazılı araçlar, iş emirleri, yıllık raporlar, ilanlar, afişler ve broşürler; Görsel-

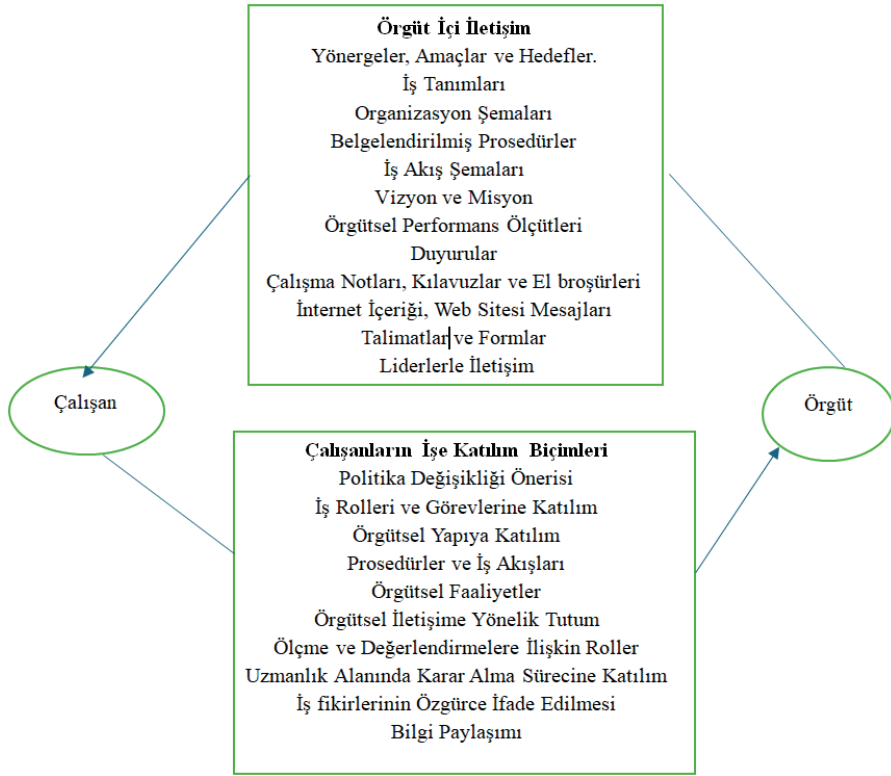
işitsel araçlara, gazete, dergi, radyo-televizyon, sergi ve billboard; Elektronik araçlar ise, web sitesi, e-posta, sosyal medya platformları ve örgütsel bilgiyi depolayacak yazılımlar olarak örnek gösterilebilir (Açıkel ve Karaca, 2022; Sabuncuoğlu ve Gümüş, 2016; Vural Akıncı, 2016).

Örgütsel iletişimin belli başlı fonksiyonları bulunmaktadır. İletişimin örgüt içerisinde kontrol, güdüleme (motivasyon), duygusal anlatım ve bilgi olarak dört temel fonksiyonu bulunmaktadır. İletişimin “bilgi sağlayıcı rolü, çalışanların ikna edilmesi ve diğer çalışanları etkileme, astlara emir verme ve tüm çalışanlar için öğretim-egitim ile birleştirme” işlevleri de bulunmaktadır. İletişimin fonksiyonları bir örgüt içerisinde bütünsel olarak ele alınabilir. Örgütlerin belirli yazılı kuralları ve prosedürleri bulunmaktadır. İletişimin bilgi sağlayıcı rolü, çalışanlara örgüt amaçlarını ve politikalarını ve üst yönetimle alakalı bilgiyi iletmektedir. Ayrıca iletişim unsuru çalışanlara, iş tanımları, görev, yetki ve sorumlulukla ilgili bilgi aktarımı yaparak çalışanların daha verimli çalışmasına olanak sağlayabilmektedir. Bu doğrultuda çalışanlar iş tanımları dahilinde çalıştıklarında veya herhangi bir sorunu üst yönetime ilettiklerinde iletişimin kontrol fonksiyonu gerçekleşmektedir. Örgüt içerisinde çalışanlar, sosyal gruplarda etkileşimde bulunarak düşünce ve duygularını ifade etmektedir. Duygusal anlatım fonksiyonu, çalışanların duygularını diğer iş arkadaşlarıyla paylaşmasını belirtmektedir. Örgütlerde çeşitli yollarla meydana gelen iletişim, çalışanların fikir, tutum ve davranışlarını etkilemeyi amaçlamaktadır. Örgütün amaçlarının gerçekleşmesi için çalışanların, örgütün hedeflerini benimseyerek onları kabul etmesine bağlı olmaktadır. Örgüt amaçlarının kabul görmesi istendiği takdirde, üst yönetimin çalışanları ikna etme ve onları etkilemeye yönelik iletişim süreçlerini etkin bir biçimde uygulaması gerekmektedir. Çalışanların görev, sorumluluk ve iş tanımlarını öğrenmelerinde ve bunları yerine getirmelerinde iletişim öğretici bir rol oynamaktadır. İletişiminin bir diğer önemli unsuru da örgüt içinde çalışanları birleştirme ve koordinasyonu sağlamasıdır. Örgütlerde karar verme süreçlerinde bilginin aktarılması ve paylaşılması önemlidir. İletişim yoluyla bilgi bireyler ve gruplar düzeyinde yayılmaktadır. Son olarak iletişimin güdüleme fonksiyonu, çalışanların iş yapma biçimlerini geliştirme, çalışanları güçlendirme, performanslarıyla ilgili geri dönüş sağlama gibi süreçlerde karşımıza çıkmaktadır (Robbins ve Judge, 2012; Eroğlu, 2011).

Örgütsel iletişim, örgüte ve çalışanlarına yol göstererek belirsizlikleri önleyerek, rehberlik sağlayarak tüm çalışanları örgütsel hedeflere erişmek için motive etmektedir. Örgüt içi iletişim, çalışanların arasında profesyonel ilişkiler düzenleyerek, çatışmaları en aza indirmekte ve iş birliğini güçlendirmektedir. Ayrıca iletişim, örgütün kural ve düzenlemelerine uyulmasına ve çalışma

düzeninin sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Liderlik rolü de iletişim yoluyla ilerlemektedir. Örgüt içi iletişim, liderlerin çalışanlara ulaşmasını ve örgütün vizyonu, misyonu ve amaçlarına ulaşmaları için motive etmelerine yardımcı olmaktadır. Bir örgütün vizyon ve misyonu çalışanlara doğru iletilmezse istenilen sonucu vermeyebilir. Etkili örgütsel iletişim, çalışanlara ilham vererek çalışanların örgütsel değer ve örgüt misyonunu gerçekleştirmesine yardımcı olabilmektedir (Gochhayat, Giri ve Suar, 2017).

Atouba, Carlson ve Lammers (2019) çalışmalarında yönetim ve çalışanlar arasında etkin ve anlamlı “diyalog” ve etkileşimlere imkân tanıyan iletişim uygulamalarının örgüt içerisinde gerçekleştirilmesinin iş deneyimlerini pozitif yönde etkilediği ve çalışanların örgütle özdeşleşmelerinin yükseldiğini belirtmektedir. Bu görüşe göre, “*çalışanların işe katılım*” ve “*örgütsel iletişim yeterliliği*” yönetim ve çalışanlar arasında etkin ve anlamlı bir diyalog oluşturulmasının temelinin oluşturmaktadır. Yazarlar, çalışanların görüşlerini dile getirme ve örgütsel karar alma süreçlerine katılma fırsatına sahip olduklarında ve örgütsel iletişim öncülleriyle ilgili yeterli bilgilendirildiklerinde örgütle daha iyi özdeşleşme durumunun ortaya çıktığını savunmaktadır. Şekil 2’de görüldüğü üzere, çalışan-örgüt “diyalogu” dikkate alındığında, örgütsel iletişim yeterliliği, örgütün çalışanlarını örgütle ilgili ne kadar bilgilendirdiği veya onlarla nasıl iletişim kurduğunu belirlemektedir. İşe katılım unsuru ise çalışanların sesliliğini yani örgütle, yönetimle kurduğu iletişimi yansıtmaktadır. Bu sebeple, işe katılım ve örgütsel iletişim yeterliliği, çalışan ve örgüt arasında anlamlı iletişim, etkileşimin gerçekleşmesi için önemli unsurlar olmaktadır.



Şekil 2. Çalışan-Örgüt Diyaloğu

Kaynak: Atonba, Carlson ve Lammers, 2019'dan aktarılmıştır.

3.1. Örgütsel İletişim İklimi

Örgütsel iletişim iklimi, örgüt içerisinde gerçekleşen olaylarla ilgili mesajların algılanmasıdır. İyi bir örgütsel iletişim iklimi bir örgütte çok önemli bir unsur olmaktadır. Çünkü çalışanların iş motivasyonu üzerindeki etkisiyle örgütün performansını etkileyebilmektedir (Meitisari, Hanafi ve Wahab, 2018).

Şeffaf örgütsel iletişim, bir örgütün “iş uygulamaları ve politikalarından sorumlu tutulması amacıyla, çalışanların bilgi edinme ve bilgi dağıtımına aktif katılımıyla birlikte”, doğru ve tam olarak bilinçli bir şekilde örgütsel bilgiyi yayması olarak açıklanmaktadır (Jiang ve Men, 2017).

Örgütsel iletişim iklimi açık veya kapalı iklim olmak üzere iki şekilde görülebilmektedir. Açık bir örgütsel iletişim ikliminde bilgi akışları her yöne ve serbesttir, ancak kapalı bir iletişim ikliminde bilgi akışları sınırlıdır.

Bir örgütün, örgütsel iletişim ikliminin beş boyutu bulunmaktadır. İlki, destekleyicilik boyutudur. Bu boyutta, çalışanların kendilerini önemli ve değerli hissetmeleri için yönetim veya lider tarafından uygulamalardır. İkincisi, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımıdır. Bir diğeri güven unsurudur. Çalışanların güvenini kazanma ve sürdürme önemlidir. Dördüncü boyut, şeffaflık ve açık sözlü davranıştır. Son olarak, çalışanların yüksek performans hedefine çekilmesidir. Performans hedeflerinin belirli bir düzeye getirilmesi istenmektedir (Lantara, 2019).

3.2. Örgütsel İletişim Doyumu

Örgütsel iletişim, bir örgütün çalışanlarına bilgiyi iletmek, onların farkındalıklarını artırmak ayrıca görüşlerini dinlemek için kullandığı yaygın bir resmi ve gayri resmi iletişim uygulamalarını kapsamaktadır. Örgütsel iletişim doyumu, çalışanların örgütsel iletişim uygulamalarıyla ilgili algılarını belirtmektedir. İletişim doyumu, çalışanların örgütten beklediği ve istediği bilgi miktarı algısı ile aldıkları bilgi arasındaki uyumu ölçmektedir. Beklenen ve edinilen bilgi arasında uyum ne kadarsa iletişim doyumu da o kadar fazla olmaktadır (Kakkar, Kuril, Singh, Saha ve Dugar, 2023).

Downs ve Hazen (1977) tarafından literatüre kazandırılan, çalışanların iletişim memnuniyeti (doyumu) seviyesinin ölçülmesini sağlayan örgütsel iletişim doyumunun boyutları sekiz ayrı başlıkta ele alınmıştır. Aşağıda boyutların her biri açıklanmıştır (Downs ve Hazen, 1977; Clampitt ve Downs, 1993; Çakıroğlu ve Şimşek, 2022):

- **İletişim İklimi:** Hem örgütsel hem de bireysel seviyede iletişimi yansıtmaktadır. Örgütteki iletişimin, çalışanları örgütsel hedefleri elde etmek için ne ölçüde motive ve teşvik ettiği; örgütte çalışanların iletişim kurma davranışlarının sağlıklı olup olmadığına ilişkin tahminleri de içermektedir. Öte yandan, üstlerin astların karşılaştığı problemleri ne ölçüde bildikleri ve anladıklarını içermektedir.
- **Üstlerle- Yöneticilerle İletişim:** Çalışanların yöneticileriyle yaptıkları iletişimden hissettikleri memnuniyeti belirtmektedir. Aşağı ve yukarı iletişim yönlerini içeren bu iletişimde, yöneticilerin çalışanların düşüncelerini ve görüşlerini dinleme, işyerindeki sorunlarla ilgili problemleri çözmek için onlara rehberlik etme durumudur.
- **Örgütsel Entegrasyon (Bütünleşme):** Çalışanların işiyle ve birim hedefleriyle ilgili aldıkları bilgilerden duydukları memnuniyet ifade etmektedir. Birim politikaları, planları, iş hedefleri ve bireysel haberler gibi çalıştığı alanla ilgili bilgi alma seviyesini kapsamaktadır.

- **Medya Kalitesi:** Çalışanların, örgütteki yazılı-sözel duyuru biçimlerinin etkili bir şekilde yapıldığını algılama seviyesini içermektedir. Toplantıların ve faaliyetlerin iyi bir şekilde organize edilmesi, yönergelerin ve yazılı kaynakların yani örgütsel yayınların ne kadar yararlı, anlaşılır olduğu ve bu iletişim şeklinin ne derece doğru algılandığını içermektedir.
- **Çalışanlar Arası Yatay Ve İnfornel İletişim:** Bu boyut, örgüt içindeki yatay ve infornel iletişimle ilgili unsurları yansıtmaktadır. Çalışanların infornel iletişimi, yatay iletişimden daha kapsayıcı bir rol oynaması, çalışanların iş arkadaşlarıyla iletişimlerinin infornel iletişim özelliklerine sahip olduğunu düşünme eğilimini kapsamaktadır. Bu kapsamda dedikodu ağının hangi ölçüde aktif olduğu, yatay ve infornel iletişimin ne ölçüde doğru ve serbest olduğunu belirtmektedir.
- **Örgütsel Memnuniyet-Kurumsal Bilgilendirme:** Örgütün ve işletmenin genel işleyişiyle ve faaliyetleriyle ilgili bilgileri içermektedir. Çalışanların örgütün mali durumu, tüm stratejileri politikaları ve hedefleriyle ilgili çalışanlarını bilgilendirilip bilgilendirilmediğiyle ilgilidir.
- **Astlarla İletişim:** Örgüt içerisinde astlarla hem yukarı hem de aşağı doğru iletişimi kapsamaktadır. Astların aşağı doğru iletişimde nasıl karşılık verdiği, yukarı doğru iletişimi ne derecede başlattığını ve başlattığı iletişimden ne ölçüde sorumlu hissettiğini içermektedir.
- **Kişisel Geri Bildirim:** Çalışanlara iş performansıya veya bireysel davranışlarıyla ilgili bilgilendirme sürecini kapsamaktadır.

Örgüt içinde iletişim doyumu, örgüt içi iletişimin ne kadar etkili, verimli ve kaliteli kullanıldığına çalışanların bu iletişim sistemden ne kadar memnun olduklarına bağlıdır. İletişim doyumu, kişiler arası iletişim, grup iletişimi ve örgütsel iletişimde doyum olarak üç çeşidi bulunmaktadır. Çalışanın edindiği bilgi düzeyi, örgütsel iletişim iklimi, dikey iletişimin açıklığı ve çalışanların diğer çalışanlarla veya örgütle etkileşim sıklığı bu faktörlere örnek olabilir (Eroğlu ve Özkan, 2013). Örgütsel iletişim doyumunu yakalayan ve örgütle özdeşleşen çalışanın iş doyumu yükselirken, sorumluluklarıyla ilgili belirsizliğe karşı hoşgörü anlayışı düşmektedir. Örgütle özdeşleşen çalışan, örgütün başarısını ve başarısızlığını kendi başarısı veya başarısızlığı olarak benimsemektedir (Demir, 2020).

3.3. Örgütsel İletişimle ilgili Sorunlar

İletişim sürecini olumsuz yönde etkileyen, bireysel veya örgütsel çeşitli sorunlar ve engeller bulunmaktadır (Demir, 2000). Karaçor ve Şahin (2004), Bakan ve Büyükbese (2004), Demir (2000) Tablo 1’de görüldüğü üzere çeşitli şekillerde ele almaktadır. Tablo 1 incelendiğinde bazı iletişim engellerinin ortak olduğu görülmektedir. Ortak engeller şöyle sıralanabilir: kültürel ve bireysel farklılık; dil; güven sorunu; zaman engeli; statü farkı; aşırı bilgi yüklemesi’dir.

Tablo 1. İletişim Engelleri

Karaçor ve Şahin (2004)	Bireysel engeller; fiziksel ve teknik sorunlar; dil sorunları; statü kaynaklı engeller; sosyo-kültürel engelleri ve zaman engeli	
Bakan ve Büyükbese (2004)	Kültürel farklılıklar; fiziksel şartlar; yetersiz geri bildirim, statü farklılığı; bilgi yüklemesi; elektronik iletişim sorunları; güvensizlik; örgütsel hatalar; bireysel farklılıklar	
Demir (2000)	Bireysel Engel: Süzgeçten geçirme Seçici Algılama Gürültü Duygular Dil engelleri Güvenilirlik	Örgütsel Engel: Aşırı Bilgi Yükleme Zaman ve Yer İletişim Ortamı Statü Farklılıkları

Kaynak: Karaçor ve Şahin (2004), Bakan ve Büyükbese (2004), Demir (2000)’den uyarlanmıştır.

Bireysel Farklılıklar: Bireysel farklılıklar, kaynağın ve alıcının amaçları, duyguları, tutum ve alışkanlıkları, algılama farklılıkları gibi bireysel özellikleri gönderilen mesajın kodlanmasını, algılanmasını ve gelen mesaja karşı verilen tepki ve tutumu etkilemektedir (Bakan ve Büyükbese, 2004). Bir başka deyişle, mesajı gönderen ve alan bireylerin, birbiriyle ilgili görüşleri, tutumları ve önyargıları, mesajın farklı anlamlarda algılanmasına neden olarak yanlış değerlendirmelere sebep olabilmektedir. İki tarafında beklentileri, alışkanlıkları, değer yargıları çok farklı olabilir. Bu farklı görüş ve alışkanlıklar iletişim engellerine yol açabilmektedir (Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütsel iletişimde ast-üst ilişkilerinde veya yatay iletişimde bireysel farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Çalışma arkadaşının söylediği veya yaptığı davranışı yanlış anlayan bir çalışan negatif iş davranışıyla karşılık verebilmektedir. Bu durum çalışmada işe bağlılığın azalması, iş stresi gibi durumlar yaratabilmektedir.

Kültürel Farklılıklar: İletişim, edinilen bilgilerin paylaşılmasıdır. Benzer kültürü paylaşan insanların ortak bilgi ve düşüncesi daha fazladır. Bu sebeple iletişim, aynı kültür içerisinde yaşayan bireyler arasında daha

kolay ve hızlıdır. Farklı kültüre sahip çalışanların örgütsel iletişim içerisinde kullanılan sembolleri, düşünceleri, beklentilerinin farklı olması iletişimi de güçleştirmektedir. Çokuluslu veya uluslararası işletmelerde bu kültür farklılıkları oldukça etkili olabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Buradan yola çıkarak örgütsel iletişim için, çalışanların ortak örgüt kültüründe buluşturmak önemlidir. Ortak değerlere ve örgütsel kültüre sahip olunan bir örgütte kültürel farklılıklar engel olmaktan çıkabilmektedir. Örgüt kültürü iletişim açısından bu yönüyle de önemlidir.

Dil- Anlam Farklılıkları: Karşı tarafın iletilen mesajın anlamını değişik algılamasından dolayı ortaya çıkan bir iletişim engelidir. Aynı kelimeler, farklı kişiler için farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Bireylerin yaşadığı yer, kültürel ve yerel değerler, kullandığı dile de yansımaktadır. Bunun sonucunda, sözcüklere atfedilen anlamların farklılaşması doğaldır. (Demir, 2000; Karaçor ve Şahin, 2004). Örgütsel iletişimde ortak örgütsel dil önemli bir unsur haline gelmiştir. Örgüt içerisinde kullanılan semboller, görsel uygulamalar, dil üzerinden geliştirilen iletişim biçimleri dil engeli ni aşmak için kullanılabilir bir yöntem olabilmektedir.

Güvensizlik: Alıcının gönderilen mesaja inanmaması veya mesajın kaynağına güvensizliğinden kaynaklanmaktadır. Alıcı, mesajı gönderene karşı bir güvensizlik duyuyorsa, mesajı değiştirebilir, istendiği şekilde algılanmaya bilindir veya reddedebilir. Mesaj alındığından kaynak güvenilirliği sorgulanmaktadır. Bu sebepten dolayı mesajlar açık ve iyi bir şekilde düzenlenmelidir (Karaçor ve Şahin, 2004; Demir, 2000).

Statü Farkı: Yönetici ve çalışan arasında karşılaşılan bir iletişim engelidir. Statü farkının iletişim için bir engel olmasının temel sebebi, örgüt içindeki güç ve hiyerarşik yapıdan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla gücün eşit olmayışı, çalışanların yöneticilere bağımlı durumda olması temel nedenler arasındadır (Demir, 2000). Merkezi ve sıkı hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde üst-ast arasındaki iletişim eksikliği meydana gelebilmektedir. Merkezi örgütlerde iletişim yukarıdan aşağı yöndedir. Bu durum astların, üst yönetime veya yöneticilere ulaşmasını engellemektedir. Çalışanlar, aşağıdan yukarıya doğru iletişim akışında, istek ve şikayetlerinin yönetime iletilmesinde sorun olacağı veya isteklere ilgisiz kalacağı duygusu içerisinde bu iletişim akışını tercih etmeyebilirler (Karaçor ve Şahin, 2004). Tüm bu nedenlerden ötürü örgüt içerisinde hiyerarşik yapıdan arındırılmış iletişim ağları tercih edilmelidir. Çalışanların örgütsel sesliliğini dile getirmek için çapraz ve yatay iletişim ön planda tutulmalı ve üst yönetimle sağlıklı iletişim ağları oluşturulmalıdır.

Bilgi Yükleme: Çalışana, belirli bir zamanda gereğinden ve taşıyabileceğinden daha çok bilgi yüklemesi iletişime engel oluşturmaktadır

(Demir, 2000; Bakan ve Büyükbeşe, 2004). Çalışanın bilgi yükü azalınca çalışan mesajları çözümlene ve anlamada daha başarılı olmaktadır. Çalışanın mesajı anlayıp anlamadığı kontrol edilmelidir (Demir, 2000).

SONUÇ

Örgütlerin içinde bulunduğu rekabet çevresi, örgütsel amaçların gerçekleşmesinde çalışanların tanımlanmış rol ve sorumluluklarının ötesine geçerek inisiyatif almalarını zorunlu bir hale getirmektedir. Bu sebepten ötürü çalışanlar arası örgütsel iletişim kanallarının çok yönlü ve açık olması gerekmektedir. Çalışanlar arası örgütsel iletişim yönü, örgütlerin verimliliğini etkilemektedir. Çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için işbirliği ve ekstra rol davranışı gibi tutum sergilemelerinin ön koşulu, örgüt içerisinde sağlıklı bir iletişim ağının mevcudiyetine bağlıdır. İletişim kanallarını tüm yönleriyle (dikey, yatay ve çapraz) açık tutulması, çalışanların bilgiyi paylaşmasına, örgütsel sorunların çözümüne ve çalışanların karar verme sürecine katılımının artmasına katkı sağlayacaktır. Örgütlerin başarısı, çalışanların iş tanımlarına bağlı görevleri yerine getirmelerinden daha fazla işe katkı sağlayarak gerçekleşebilmektedir. Bu yöndeki işbirliği, hem iletişimin sağlıklı olmasına, hem de çalışanların gönüllü katkı sağlamalarına bağlı olmaktadır (Demirel, Seçkin ve Özınar, 2011).

Örgütsel iletişim, örgüt içerisindeki bilgi akışını ve iletişimi sağlayan uygulamaları kapsamaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel iletişimle ilgili iş tatmini, örgüt kültürü, örgüte bağlılık, çalışan performansı, örgütsel iletişim iklimi, örgütsel vatandaşlık konularının ele alındığı görülmektedir. Çalışanların iş tatmini ve performansı, örgütsel iletişim ikliminin ne derece iyi olduğuyula da ilgili olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler örgütsel iletişim iklimini oluşturarak çalışanların örgütsel güvenini sağlamalıdır.

Yönetimsel davranışların, çalışanlarca sürekli gözlemlenmesi adalet ve eşitsizlik hislerinin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin örgütsel strateji geliştirme, program geliştirmede meydana gelen çıktı ve bu uygulamaların çalışanlarda yanlış algılamalara neden olmayacak şekilde örgütsel iletişimin kullanılması ve geliştirilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir (Özsungur, 2017).

Kaynakça

- Aydemir, S. (2023). Örgütsel iletişim iklimi ve iş tatmininin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 39, 194-210. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.123962>
- Açıkel, A. & Karaca, H. (2022). Bilgi teknolojileri ve örgütsel iletişim. S. Ayaz & V. Bayram (Ed.), *Modern Liderlik Türleri ve Örgütsel İletişim* (ss.175-191). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Atouba, Y. C., Carlson, E. J., & Lammers, J. C. (2019). Directives and dialogue: Examining the relationship between participative organizational communication practices and organizational identification among it workers. *International Journal of Business Communication*, 56 (4), 530-559. <https://doi.org/10.1177/2329488416672430>
- Bakan, İ. & Büyükebeşe, T. (2004). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Akademik örgütler için bir alan araştırması. *Akdeniz İ.İ. B.F. Dergisi*, (7), 1-30.
- Borca, C., & Baesu, V. (2014). A possible managerial approach for internal organizational communication characterization. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 124, 496-503, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.512>.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30 (1), 5-28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>
- Çakıroğlu, D., & Şimşek, T. (2022). Örgütsel iletişim doyumu ile işe angaje olma arasındaki ilişkide örgüte güvenin aracılık rolü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24 (3), 951-972. <https://doi.org/10.26745/ahbvuibfd.1116797>
- Demir, K. (2000). Örgütsel iletişim. C. Elma & K. Demir (Ed.), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar* (ss.135-159). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demir, A. (2020). Örgütsel iletişim. (M. Avcı & E. Kara (Ed.), *Örgütsel Davranış Üzerine Güncel Çalışmalar* (ss.52-67). İstanbul: Hiper Yayın.
- Demirel, Y., Seçkin, Z., & Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20 (2), 33-47.
- Downs, C. W., & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14 (3), 63-73. <https://doi.org/10.1177/002194367701400306>
- Eroğlu, E., & Özkan, G. (2013). Örgüt kültürü ve iletişim doyumu ile bireysel özellikler arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi: bir uygulama örneği. *Selçuk İletişim*, 5(4), 50-61. <https://doi.org/10.18094/si.51727>

- Eroğluer, K. (2011). Örgütsel iletişim ile iş tatmini unsurları arasındaki ilişkiler: Kuramsal bir inceleme. *Ege Akademik Bakış*, 11 (1), 121-136.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., & Ataman Yengin, D. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları. *Türkisch Online Journal of Design Art and Communication*, 8 (2), 297-311.
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of organizational culture on organizational effectiveness: The mediating role of organizational communication. *Global Business Review*, 18 (3), 691-702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Güney, S. (2007). Bireyler arası iletişim. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon* (ss.260-291), (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış* (1. Basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürüz, D., & Gürel, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon: Bireyden Örgüte, Fikir-den Eyleme* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özkan, G. (2013). Çağrı merkezlerinde duygusal emek ve örgütsel iletişim. *Selçuk İletişim*, 7 (4), 64-80. <https://doi.org/10.18094/si.14981>
- Jiang, H., & Men, R. L. (2017). Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment. *Communication Research*, 44 (2), 225-243. <https://doi.org/10.1177/0093650215613137>
- Karcioğlu, F., Timuroğlu, M. K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel iletişim ve iş tatmini ilişkisi bir uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 20, 59-76.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel iletişim kurma yöntemleri ve karşılaşılan iletişim engellerine yönelik bir araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4 (8), 96-117.
- Kakkar, S., Kuril, S., Singh, S., Saha, S., & Dugar, A. (2023). The influence of remote work communication satisfaction and CSR association on employee alienation and job satisfaction: A moderated-mediation study. *Information Technology & People*, 36 (5), 1810-1834. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0030>
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Lantara, A.N. (2019). The effect of the organizational communication climate and work enthusiasm on employee performance. *Management Science Letters*.
- Meitisari, N., Hanafi, A., & Wahab, Z. (2018). Analysis on the effects of organizational communication climate and career development toward employee performance with job satisfaction. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 8 (8), 444-449.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış*, (14. Basım), İ. Erdem (Çev. Ed.), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti. Ankara
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Akademi Ltd. Şti.
- Okay, A. (2005). *Kurum Kimliği* (6.Basım). İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri A.Ş.
- Önbiçak, H.E. (2022). İş Dünyası ve Dijital Pazarlama. B. Akkoyun (Ed.), *Stratejik İşletme Yönetiminde Teknolojinin Endüstriyel Süreci* (ss.127-142). Konya: Eğitim Yayınevi
- Özşungur, F. (2017). İnsan kaynakları yöneticilerinin örgütsel adalet algıları üzerine ampirik bir çalışma. *Journal of the Human and Social Sciences Researches*, 6 (5), 2574-2593.
- Vural Akıncı, B. Z. (2016). *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim* (5. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.

Örgütsel Güç ve Politika

Mesut Öztırak¹

Ayşe Meriç Yazıcı²

Özet

Bu bölümde örgütsel güç ve politikanın tanımları, türleri, stratejileri ve uygulamaları üzerine derinlemesine bir inceleme sunulmaktadır. Örgütsel güç, bireylerin veya grupların, karar alma süreçlerinde etki yaratabilme kapasiteleri olarak tanımlanmakta olup, bu güç çeşitli türlerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlardan bazıları bilgi gücü, resmiyet (pozisyon) gücü, beğeni (karizma) gücü, ödüllendirme ve cezalandırma gücüdür. Örgütsel güç, yöneticilerin ve çalışanların iş yerindeki ilişkilerini ve iş süreçlerini şekillendiren önemli bir faktördür. Örgütsel politika, bireylerin veya grupların kişisel çıkarlarını korumak veya artırmak amacıyla yaptığı stratejik hareketler ve kararlar bütünüdür. Bu politikalar, örgüt içindeki güç dinamiklerini etkiler ve bazen iş verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel politikaların etkili bir şekilde yönetilmesi, verimli çalışma ortamları yaratmak için önemlidir. Politikanın yönetilmesinde kullanılan stratejiler, ast-üst ilişkilerinden, ikna etme ve müzakere tekniklerine kadar geniş bir yelpazeye yayılabilir. Bölümde ayrıca, örgütsel gücün ve politikanın farklı türleri ve bunların yönetimi üzerine çözüm önerileri sunulmakta, hem ulusal hem de uluslararası örneklerle bu kavramların uygulama alanları incelenmektedir. Sonuç olarak, örgütlerde güç ve politikanın doğru bir şekilde yönetilmesi, iş başarısının artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır.

1 Doç. Dr., İstanbul Medipol Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, mesut.oztirak@medipol.edu.tr, İstanbul / Türkiye <https://orcid.org/0000-0003-4828-7293>

2 Doç. Dr., İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Bölümü, ayazici@gelisim.edu.tr, İstanbul / Türkiye <https://orcid.org/0000-0001-6769-2599>

Giriş

Örgütsel güç ve politika, modern yönetim ve organizasyon teorilerinin merkezinde yer alan iki kritik kavramdır, çünkü her iki kavram da bir örgütün işleyişini, karar alma süreçlerini, liderlik dinamiklerini ve bireyler arası etkileşimleri belirleyen temel faktörlerdir. Bu kavramlar, organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırmak için nasıl yönlendirileceği, iş gücünün motivasyonunu nasıl etkileyebileceği ve örgütsel kültürü nasıl şekillendirebileceği konusunda önemli bilgiler sunar (Oade, 2009). Örgütsel güç, bireylerin ve grupların kararlar üzerinde etkili olma kapasitesini ifade eder ve güç dinamikleri, bir örgütün stratejik yönelimlerini, iç çatışmalarını ve genel başarısını etkileyebilir (Al-Jumaili et al., 2023). Ayrıca, örgütsel politika, güç dinamiklerinin nasıl şekillendiğini ve uygulandığını belirleyen, bireylerin ve grupların birbirleriyle olan etkileşimlerini yönlendiren bir dizi strateji ve davranış biçimidir.

Örgütsel güç, yalnızca hiyerarşik olarak en üst düzeyde bulunan liderlerin kararları etkileme gücü değil, aynı zamanda alt kademe çalışanların, uzmanların veya ekiplerin sahip olduğu bilgi, deneyim ve uzmanlık aracılığıyla elde ettikleri etkiyi de kapsar. Güç, kaynakların kontrolü, bilgi akışı ve insanlar arasındaki ilişkilere dayalı olarak değişebilir (Kaur & Kang, 2023). Bu nedenle, gücün doğru yönetilmesi, organizasyonların daha verimli çalışmasını sağlar, ancak kötü yönetildiğinde çatışmalara, güvensizliğe ve verimsizliğe yol açabilir. Örgütsel güç kavramı, örgütsel değişim ve dönüşüm süreçlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için de kritik öneme sahiptir (O'Reilly & Pfeffer, 2021; Doz, 2019).

Örgütsel politika ise, güç mücadelelerinin ve bireysel çıkarların bir araya geldiği stratejik etkileşimler bütünü olarak tanımlanabilir. Politikalar, hem resmi hem de gayri resmi yollarla insanların kendi hedeflerine ulaşmak için kullandıkları stratejilerdir. Politika, her ne kadar bazen olumsuz bir anlam taşısa da, örgütsel başarının sürdürülmesi için kaçınılmaz bir gerçektir. Politikaların nasıl şekillendiği, bu politikaların başarıya ulaşma düzeyini etkileyebilir. İyi yönetilen politikalar, örgüt içinde işbirliğini ve katılımı artırırken, kötü yönetilen politikalar çatışmalara ve güvensizlik ortamlarına yol açabilir (Khrumchenko, 2023). Bu bağlamda, liderler, güç ve politikaları etkili bir şekilde yöneterek organizasyonlarının başarıya ulaşmasına yardımcı olabilirler.

Modern yönetim teorilerinde örgütsel güç ve politikanın kritik olmasının bir diğer nedeni, bu kavramların örgütsel değişim ve dönüşüm süreçleriyle doğrudan ilişkilidir. Bir organizasyonda güçlü liderlik, değişim yönetimini kolaylaştırırken, zayıf liderlik ve kötü yönetilen güç ilişkileri, değişim

süreçlerini engelleyebilir veya başarısız kılabilir (Hochwarter et al., 2020). Ayrıca, modern iş dünyasında işbirliği ve rekabet arasındaki dengeyi kurabilmek için örgütsel politikanın stratejik olarak yönetilmesi gerekir. Politika, aynı zamanda organizasyon içinde inovasyonun teşvik edilmesi, çalışan bağlılığının artırılması ve şirket kültürünün güçlendirilmesi için de önemli bir araçtır (Carter et al., 2023).

Sonuç olarak, örgütsel güç ve politika, örgütsel yapıların ve dinamiklerin anlaşılmasında kritik bir rol oynar. Hem bireylerin hem de grupların etkileşimlerini şekillendiren bu kavramlar, organizasyonların iç yapısını, liderlik stratejilerini ve genel performansını etkileyen unsurlardır. Bu nedenle, modern yönetim ve organizasyon teorileri için örgütsel güç ve politika, başarıya ulaşmak ve sürdürülebilirlik sağlamak için temel faktörler olarak kritik bir öneme sahiptir (Davis, 2020). Bu bağlamda, örgütsel güç ve politikanın etkili yönetimi, örgütsel başarı için vazgeçilmezdir.

1. Örgütsel Güç Kavramı

1.1. Güç Tanımı ve Türleri

Güç, genel olarak bir bireyin veya grubun, başkalarını etkileme, kontrol etme veya karar alma süreçlerine yön verme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlamda güç, bireylerin ve grupların sosyal etkileşimleri ve ilişkileri içinde dinamik bir şekilde ortaya çıkar. Güç, çalışan davranışlarını etkileyerek, karar alma, iletişim ve etkileşim süreçlerinde de belirleyici bir rol oynar.

Formel Güç: Formel güç, bir bireyin veya grubun, resmi bir pozisyondan kaynaklanan yetki ve kontrol gücüdür. Bu güç, örgütün hiyerarşik yapısında yer alan pozisyonların özelliklerine dayanır. Örneğin, bir yöneticinin astları üzerindeki kontrolü, formal gücün bir örneğidir. Yöneticiler, resmi görev tanımları gereği karar verme yetkisine sahip olduklarından, bu yetkiyi kullanarak örgütsel hedeflere ulaşmaya çalışırlar. Formal güç, genellikle örgütün yapılandırılmış kuralları ve politikaları çerçevesinde işlemektedir (Hochwarter vd., 2020; Özdemir vd., 2020; Güney, 2011).

Informel Güç: Informel güç, bireylerin resmi pozisyonları dışında sahip oldukları etki gücüdür. Bu güç, bireylerin sosyal ilişkileri, bilgi birikimleri ve iletişim becerileri aracılığıyla gelişir. Informel güç, genellikle kişisel bağlantılar, itibar ve güven gibi unsurlardan kaynaklanır. Bu tür güç, resmi yapının dışında oluştuğu için, örgüt içindeki sosyal dinamikleri önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, bir çalışan, bilgi ve deneyimi sayesinde ekip

arkadaşları üzerinde etkili olabilir, bu da onun informel gücünü artırır (Ordorika, 2024; Bozkuş, 2021).

1.2. Güç Türleri

Güç, çeşitli kaynaklardan türetilir ve bu kaynaklar, bireylerin ve grupların başkaları üzerinde etki oluşturma yeteneklerini belirler. Örgütsel bağlamda güç kaynakları genellikle aşağıdaki gibi sınıflandırılır (Davies vd., 2023; Wising vd., 2024; Davis, 2020; Wiewiora vd., 2020: 201):

- **Bilgi Gücü:** Bilgi gücü, bireylerin sahip olduğu bilgi ve uzmanlık düzeyinden kaynaklanır. Bu güç türü, özellikle karmaşık ve teknik konularda bilgiye dayalı karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Bilgi gücüne sahip bireyler, bu bilgiyi kullanarak başkaları üzerinde etkili olabilirler. Uzmanlık ve bilgi, bireyin itibarını artırarak informel gücünü de pekiştirebilir.
- **Resmiyet (Pozisyon) Gücü:** Resmiyet gücü, bireyin organizasyondaki resmi pozisyonuna dayalı olarak sahip olduğu gücü ifade eder. Bu tür güç, hiyerarşik yapı içinde belirli yetkilerin ve sorumlulukların resmi olarak devredilmesiyle oluşur. Yöneticiler, astları üzerinde resmiyet gücünü kullanarak karar alma süreçlerini yönlendirebilir ve örgütsel hedeflere ulaşmada etkili olabilirler.
- **Beğeni (Karizma) Gücü:** Karizma gücü, bireylerin kişilik özelliklerinden ve sosyal çekimlerinden kaynaklanır. Karizmatik liderler, takipçilerini etkileme ve motive etme konusunda güçlü bir yeteneğe sahiptir. Bu güç türü, liderin bireyler üzerindeki duygusal etkisiyle şekillenir. Karizma gücüne sahip liderler, genellikle yüksek bir bağlılık ve motivasyonu yaratabilirler.
- **Ödüllendirme Gücü:** Ödüllendirme gücü, bireylerin başkalarına ödül verme veya teşvik sağlama yeteneğinden kaynaklanır. Bu tür güç, çalışanların performansını artırmak için motivasyon unsurları sunarak örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırır. Ödüller, maddi teşvikler olabileceği gibi takdir ve tanınma gibi sosyal ödülleri de içerebilir.
- **Cezalandırma Gücü:** Cezalandırma gücü, bireylerin başkalarına yaptırım uygulama veya olumsuz sonuçlarla karşılaştırma yeteneğidir. Bu güç türü, genellikle bir organizasyondaki disiplin süreçleriyle ilişkilidir. Cezalandırma gücü, çalışanların davranışlarını kontrol etmek ve istenmeyen durumları önlemek için kullanılabilir; ancak aşırı kullanımı, motivasyonu olumsuz etkileyebilir.

Güç türleri, bireylerin ve grupların başkaları üzerinde etki oluşturma yeteneklerini belirlerken, bu etki kaynakları farklı temellere dayanır. Bilgi gücü, bilgi ve uzmanlık gibi entelektüel kaynaklardan türetilirken, resmiyet gücü bireyin organizasyondaki resmi pozisyonu ve yetkilerinden kaynaklanır. Beğeni gücü ise, liderin kişisel çekiciliği ve sosyal etkileşim becerilerinden doğar. Ödüllendirme gücü, başkalarına ödül ve teşvik sağlama yeteneğinden kaynaklanırken, cezalandırma gücü ise, yaptırımlar ve olumsuz sonuçlarla başkalarını etkileme gücüne dayanır. Bu güç türlerinin her biri, örgütsel bağlamda farklı stratejiler ve motivasyon kaynaklarıyla ilişkili olup, bireylerin başkaları üzerinde etki sağlama biçimlerini şekillendirir.

1.3. Güç Dinamikleri

Güç dinamikleri, örgütsel yapıların işleyişini ve bireyler arasındaki etkileşimleri etkileyen karmaşık ilişkiler bütünüdür. Güç dinamikleri, iki temel kavram üzerinden incelenebilir;

Güç Dengelemesi: Güç dengelemesi, bir organizasyondaki farklı güç kaynaklarının ve etkilerin birbirini dengelediği durumu ifade eder. Bu kavram, bireylerin veya grupların güçlerini birbirleriyle dengelemeye çalıştıkları bir mekanizma olarak anlaşılabilir. Güç dengelemesi, örgütsel çatışmaları önleyerek işbirliğini teşvik edebilir. Örneğin, iki güçlü departman arasında oluşan çatışmalar, her iki tarafın da çıkarlarını gözetken bir dengeleme ile çözülmeye çalışılabilir (Wakefield, 2023). Güç dengelemesi, aynı zamanda yöneticilerin karar alma süreçlerinde adalet ve tarafsızlığı sağlayabilmeleri için önemli bir strateji olarak işlev görmektedir.

Güç İlişkileri: Güç ilişkileri, organizasyon içindeki bireyler veya gruplar arasındaki güç dinamiklerini ifade eder. Bu ilişkiler, etkileşimlerin doğasına ve bireylerin güç kaynaklarına dayalı olarak şekillenir. Güç ilişkileri, hem formal hem de informal yapılar içinde gelişebilir. Örneğin, bir liderin astlarıyla olan ilişkisi, liderin formal gücüne bağlıyken, aynı zamanda o liderin karizması veya bilgi gücü gibi informal unsurlar tarafından da etkilenir (Jiang vd., 2023). Güç ilişkileri, örgütsel davranışları, iletişim akışını ve karar alma süreçlerini doğrudan etkileyerek, örgüt kültürünü şekillendirir.

Güç dinamikleri, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve değişim süreçlerinde de önemli bir rol oynar. Örneğin, güç dengesizlikleri, yenilikçilik ve değişim için bir engel teşkil edebilir; bu nedenle organizasyonlar, bu dengesizlikleri kontrol altına alarak daha sağlıklı bir iş ortamı oluşturmayı hedeflemelidir (Malozyomov vd.,2023).

1.4.Örgütsel Güç ve Politikanın Tanımı

Örgütsel güç ve politika, bir örgütün içindeki bireylerin, grupların ve liderlerin karar alma süreçleri üzerinde etkili olabilmek için kullandığı araçlar ve stratejilerdir. Bu bölümde örgütsel güç ve politika kavramlarının tanımlarına yer verilecektir. Örgütsel güç ve politika, organizasyonların iç yapısının ve karar alma süreçlerinin şekillendirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu dinamiklerin etkili bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların başarıya ulaşmasında belirleyici bir faktördür. Güç ve politikanın nasıl dağıldığı ve kullanıldığı, özellikle liderlerin yöneticilik becerilerine bağlıdır. Liderler, bu dinamikleri yönetme yeteneğine sahip olduklarında, örgütlerin hedeflerine ulaşma şansını artırabilirler. Liderlik, yalnızca stratejik kararlar almakla kalmaz, aynı zamanda organizasyon içindeki güç ilişkilerini düzenleyerek ve politikaları yönlendirerek çalışanlar arasında uyum ve işbirliği ortamı yaratmak için kritik bir rol oynar (Davis, 2020; Kirel, 1998).

1.4.1.Örgütsel Güç: Güç, bir kişinin ya da grubun başkaları üzerinde etki yaratma, onların davranışlarını yönlendirme ya da belirli sonuçlara ulaşmalarını sağlama kapasitesidir. Bu güç, liderlik, uzmanlık, bilgi, kaynak kontrolü gibi çeşitli kaynaklardan gelir. Weber'e göre güç, bir bireyin veya grubun iradesini başkalarına dayatma yeteneği olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda örgütsel güç, bir örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kullanılan çeşitli yetki, otorite ve etkileme stratejilerini kapsar.

1.4.2.Örgütsel Politika: Örgütsel politika, bireylerin ya da grupların, örgütsel hedeflere ulaşmak için veya kendi çıkarlarını korumak ve geliştirmek için kullandığı strateji ve davranışlar bütünüdür. Politika, genellikle güç ilişkileri ve çatışmalarla ilişkilidir. Politika, bireylerin güç kazanmak, rakiplerini zayıflatmak, kaynakları kontrol etmek veya kendi görüşlerini dayatmak amacıyla gerçekleştirdiği davranışlardan oluşur. Bu süreç genellikle açık ve kapalı müzakereler, koalisyonlar oluşturma, bilgi manipülasyonu veya "gizli" anlaşmalar yoluyla yapılır.

1.5. Örgütsel Güç ve Politikanın Özellikleri

Örgütsel güç ve politika, bir örgütün içinde farklı grupların ve bireylerin kendi çıkarlarını korumak, hedeflerine ulaşmak ve daha geniş örgütsel hedeflere katkı sağlamak için kullandıkları stratejik araçlardır. Bu iki kavram, örgütsel yaşamın temel unsurlarından olup, bireylerin ve grupların birbirleriyle etkileşimde bulunurken, karar alma süreçlerinde ve kaynakların dağılımında önemli bir rol oynar. Örgütsel güç, genellikle çeşitli kaynaklardan türetilir ve bu kaynaklar, bireylerin başkaları üzerinde etki oluşturma kapasitelerini belirler. Gücün en belirgin kaynakları arasında pozisyonel otorite, uzmanlık,

bilgi ve ödülleri yer alır. Örneğin, bir liderin pozisyonu, ona belirli kararlar alma yetkisi ve altındaki çalışanları yönlendirme gücü verirken, uzmanlık ve bilgi, bireylerin belirli bir konuda başkalarını etkileme kapasitesini artırır. Diğer taraftan, örgütsel politika, genellikle güç mücadelesi, rekabet ve stratejik etkileşimlerle bağlantılıdır. Politika, örgütsel hedeflere ulaşmak için kullanılan, bazen gizli bazen de açık stratejileri içerir (Hochwarter vd., 2020)

Örgütsel gücün en önemli özelliklerinden biri, güç dengesizlikleri yaratmasıdır. Farklı bireyler veya gruplar arasındaki güç farklılıkları, organizasyon içinde çatışmalara ve rekabete yol açabilir. Bu güç dengesizlikleri, genellikle daha fazla kaynağa sahip olan ya da daha yüksek pozisyonlarda bulunan bireylerin, başkalarını etkileme veya kontrol etme kapasitelerini artırır. Bunun sonucunda, düşük statüye sahip bireyler, bu güç dengesizliklerine karşı koymak için stratejik politikalara başvurabilir. Politika, bu güç dengesizliklerini dengeleme ve kendi çıkarlarını savunma amacıyla kullanılabilir. Örgütsel politikalar genellikle, kaynaklar üzerinde daha fazla kontrol elde etme, terfi ve ödülleri yönlendirme ya da karar alma süreçlerini etkileme gibi hedefler güder. Bir başka önemli özellik, gizlilik ve açıklık arasındaki gerilimdir. Örgütsel politika, açık ve kapalı iletişim kanalları aracılığıyla şekillenir. Örgütlerde, politika bazen açıkça ifade edilen, resmi karar alma süreçleriyle yürütülürken, çoğu zaman daha gizli stratejilerle de şekillenebilir. Bilgi manipülasyonu ve arka planda yapılan gizli anlaşmalar, örgütsel politikaların önemli araçlarıdır. Bu durum, bazen örgütsel verimliliği artırmak için kullanılsa da, çoğu zaman çalışanlar arasında güven kaybına ve motivasyonun düşmesine yol açabilir. Politik ikna, bu bağlamda büyük önem taşır. Bireyler veya gruplar, başkalarını kendi perspektiflerine çekmek için ikna edici stratejiler kullanabilir. Bu, yalnızca bilgiye dayalı bir etkileşim değil, aynı zamanda duygusal ve psikolojik unsurların da devreye girdiği bir süreçtir (Özdemir vd., 2020).

Örgütsel güç ve politika, aynı zamanda kültürle güçlü bir ilişkiye sahiptir. Örgütün kültürü, güç ve politikanın nasıl işlediğini belirler. Örneğin, açık ve şeffaf bir örgüt kültüründe, güç kullanımı genellikle doğrudan olur ve örgütsel hedeflere ulaşma yönünde pozitif sonuçlar doğurur. Ancak daha kapalı, hiyerarşik bir kültürde, güç ve politika daha gizli ve manipülatif olabilir. Bu tür bir kültür, bireylerin kendi çıkarlarını savunurken başkalarını göz ardı etmelerine ve örgüt içindeki moralin düşmesine yol açabilir. Sonuç olarak, örgütsel güç ve politika, bir organizasyondaki etkileşimlerin karmaşık ve çok boyutlu bir yönüdür. Bu güç ve politikalar, karar alma süreçlerini yönlendiren, örgütsel davranışları şekillendiren ve bireyler arası ilişkileri derinden etkileyen faktörlerdir. Güç kaynaklarının çeşitliliği ve politik stratejilerin çokluğu, örgütsel dinamizmi belirlerken, aynı zamanda çatışma,

rekabet ve işbirliği gibi faktörlerle etkileşime girer. Bu etkileşimler, örgütün başarıya ulaşmasında ya da başarısız olmasında kritik rol oynar (Wiewiora vd., 2020).

1.6. Örgütsel Güç ve Politikanın Önemi

Örgütsel güç ve politika, bir örgütün işleyişi, performansı ve genel başarısı üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu iki kavram, birbirini tamamlayarak birçok örgütsel dinamiği şekillendirir. Bireylerin, grupların ve yönetimlerin etkileşimlerinde kritik bir rol oynar. Bu bölümde, örgütsel güç ve politikanın neden bu kadar önemli olduğunu vurgulayan bazı temel noktalar ele alınacaktır.

1.6.1. Karar Alma Süreçlerinde Etkililik

Örgütsel güç, bireylerin ve grupların karar alma süreçlerinde etkili olmasını sağlar. Güçlü liderler, kendi güç kaynaklarını kullanarak, daha hızlı ve etkili kararlar alabilirler. Bu durum, örgütün çevik bir şekilde değişen pazar koşullarına uyum sağlamasına yardımcı olur. Politika ise bu kararların nasıl alındığını ve hangi çıkarların gözetildiğini belirleyerek, karar alma süreçlerinin şeffaflığını ve adaletini etkiler (Rijal, 2023: 87).

1.6.2. İletişim ve İşbirliği

Güç ve politika, organizasyon içindeki iletişimin akışını ve işbirliğini de doğrudan etkiler. Güç dinamikleri, hangi bilgilerin kiminle paylaşılacağını ve hangi bilgilerin gizli tutulacağını belirleyebilir. Örneğin, güçlü bir lider, ekibi arasında bilgi paylaşımını teşvik ederek işbirliğini artırabilir. Öte yandan, politikalar, çalışanlar arasındaki işbirliğini destekleyen veya engelleyen mekanizmaları içerebilir (Sari, 2023: 41).

1.6.3. Motivasyon ve Performans

Güç ve politika, çalışanların motivasyonu üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Ödüllendirme gücü gibi güç kaynakları, çalışanların performanslarını artırmada etkili olabilir. Çalışanlar, kendilerine sağlanan ödüller ve tanınma ile motive olabilirler. Aynı zamanda, adil bir politikaya sahip organizasyonlar, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak motivasyonu artırır (Sahoo, 2023: 27; Öztürk ve Karaşin, 2023: 15)

1.6.4. Değişim Yönetimi

Örgütsel değişim süreçlerinde de güç ve politika kritik bir rol oynar. Değişim karşıtı direnişler, genellikle güç dengesizliklerinden ve politikaların

belirsizliğinden kaynaklanır. Güç dinamiklerini anlayarak ve politikaları uygun şekilde yöneterek, organizasyonlar değişim süreçlerini daha başarılı bir şekilde yönetilebilir. Bu bağlamda, güçlü liderler, değişim süreçlerini yönlendirebilir ve çalışanların değişime adapte olmasını kolaylaştırabilir (Shaik vd., 2023: 1057).

1.6.5. Örgüt Kültürü ve İtibar

Güç ve politika, örgütün kültürünü ve itibarını da şekillendirir. Adil ve etik bir güç kullanımı, çalışanların ve dış paydaşların güvenini kazanarak, örgütün itibarını artırır. Politikalarda şeffaflık ve adalet, örgütün kültürel değerlerini yansıtır ve bu değerlerin benimsenmesini sağlar (Assoratgoon vd., 2023; Öztürk, 2023).

2. Politika ve Örgüt İlişkisi

Politika, örgütsel yapıların işleyişini etkileyen önemli bir unsurdur. Örgüt içindeki bireylerin ve grupların etkileşimlerini belirleyen stratejik davranışları ifade eder. Bu bölümde, politikanın tanımı ve örgütlerdeki rolü, örgütsel davranış üzerindeki etkileri ve güçle olan etkileşimi incelenecektir.

2.1. Politika Tanımı ve Örgütlerdeki Rolü

Politika, genellikle bireylerin veya grupların belirli çıkarlarını korumak veya geliştirmek amacıyla gerçekleştirdikleri stratejik eylemler bütünü olarak tanımlanır. Örgütler içinde, politika, çeşitli karar alma süreçlerinde ve gündem belirlemede belirleyici bir rol oynar. Örgütsel politikalar, resmi kuralların yanı sıra, bireylerin davranışlarını yönlendiren informal kurallar ve normlar da içerebilir. Politikanın örgütlerdeki rolü, aşağıdaki unsurlarla açıklanabilir (Wirba, 2024: 7430; Rukmana vd., 2023: 172; Berkvens vd., 2024: 548; Qatawneh, 2023);

- Karar Alma: Politika, yöneticilerin ve çalışanların karar alma süreçlerini etkiler. Kararlar, genellikle politik çıkarlar ve grup dinamikleri tarafından şekillendirilir.

- İletişim: Örgütsel politika, bilgi akışını ve iletişim biçimlerini belirler. Politika, hangi bilgilerin paylaşılacağını ve kiminle iletişim kurulacağını etkiler.

- Çatışma Yönetimi: Örgütsel politikalar, çatışmaları yönetme yollarını tanımlar. Politika, taraflar arasında uzlaşma sağlama ya da çatışmaları daha da derinleştirme potansiyeline sahiptir.

2.2. Politikanın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Politika, bireylerin ve grupların davranışlarını doğrudan etkileyen bir unsurdur. Politikanın çalışanlar üzerindeki etkileri, çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Liu vd., 2024; Kaur, 2023: 652; Iskamto, 2023: 49)

- **Motivasyon:** İyi yapılandırılmış politikalar, çalışanların motivasyonunu artırabilir. Çalışanlar, adil bir değerlendirme ve ödüllendirme sisteminin varlığında daha fazla çaba gösterebilirler

- **Bağlılık:** Örgütsel politikanın adaletli ve şeffaf bir şekilde uygulanması, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırır. Politika, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

- **Performans:** Politikanın etkili yönetimi, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyebilir. İyi tanımlanmış hedefler ve destekleyici politikalar altında çalışan verimliliği artırabilir.

2.3. Politika ve Güç Arasındaki Etkileşim

Politika ve güç arasındaki etkileşim, örgütsel dinamikleri şekillendiren önemli bir unsurdur. Bu etkileşim, aşağıdaki şekillerde ortaya çıkabilir (Kwilinski vd., 2023; Grafström vd., 2023: 7).

- **Güç Dinamikleri:** Politika, organizasyondaki güç dinamiklerini belirler. Güçlü bireyler, politikaları kendi çıkarlarına göre şekillendirebilir ve böylece güçlerini pekiştirebilirler.

- **Politik Stratejiler:** Güç, bireylerin ve grupların politikalarını belirlemede bir araç olarak kullanılabilir. Politika, güç kazanma ve sürdürme stratejilerini içerebilir.

- **Çatışma ve İşbirliği:** Güç dengesizlikleri, politik çatışmalara yol açabilirken, işbirliği de güç kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağlayabilir. Politika, bu dinamikleri yönlendiren bir araç olarak işlev görür.

3. Örgütsel Güç Kullanımı ve Stratejileri

Örgütsel güç kullanımı, bir organizasyonda bireylerin ve grupların hedeflerine ulaşmak için kullandıkları güç kaynaklarını ve stratejilerini ifade eder. Bu bölümde, güç kullanım yöntemleri, gücün manipülasyonu ve ikna süreçleri ile etkili güç yönetimi stratejileri ele alınacaktır.

3.1. Güç Kullanım Yöntemleri

Güç kullanım yöntemleri, bireylerin ve grupların amaçlarına ulaşmak için benimsedikleri çeşitli stratejilerdir. Bu yöntemler, genellikle aşağıdaki

şekillerde sınıflandırılabilir (Akhtar vd., 2023: 2142; Liu vd., 2024; Kim vd.; 2023):

- **İkna:** İkna yöntemi, başkalarının düşüncelerini veya davranışlarını değiştirmek için mantıklı argümanlar ve duygusal ikna unsurları kullanmaktır. Etkili liderler, bu yöntemi kullanarak çalışanlarını motive edebilir ve hedeflerine yönlendirebilir. İkna, bireylerin düşüncelerini veya davranışlarını değiştirmek için mantıklı argümanlar veya duygusal unsurlar kullanılarak gerçekleştirilir. Etkili bir ikna süreci, kişinin ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamayı gerektirir.

- **Ödüllendirme:** Ödüllendirme gücü, bireylerin istenilen davranışları göstermeleri için teşvik edilmesidir. Maddi veya manevi ödüllerle çalışanların motivasyonu artırılabilir ve hedeflere ulaşma konusunda destek sağlanabilir.

- **Cezalandırma:** Cezalandırma yöntemi, istenmeyen davranışları önlemek için olumsuz sonuçlar uygulamayı içerir. Ancak, bu yöntemin aşırı kullanımı, motivasyonu olumsuz etkileyebilir.

- **Kişisel Güç:** Kişisel güç, bireylerin karizması, yetenekleri veya uzmanlıkları ile başkalarını etkileme yeteneğidir. Karizmatik liderler, takipçilerini etkileme konusunda önemli bir avantaja sahip olabilir.

3.2. Gücün Manipülasyonu

Gücü manipüle etmek, başkalarını belirli bir yönde hareket etmeye ikna etmek amacıyla güç kaynaklarının stratejik olarak kullanılmasını içerir. Bu süreç, genellikle ikna ve etki stratejileriyle birleştirilir (Sheikh, 2023; Alonso-Villota ve Arcos, 2024: 8; Khramchenko, 2023: 382).

- **Manipülasyon Teknikleri:** Gücün manipülasyonu, bireylerin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde kendi çıkarlarına uygun hale getirmek için bilgi, duygular veya ilişkileri kullanmalarını içerir. Bu, genellikle dolaylı yollarla, diğerlerinin kararlarını etkileme amacı güder.

- **Duygusal Etki:** Duygusal etki, bireylerin karar alma süreçlerinde önemli bir rol oynar. Güçlü liderler, duygusal bağ kurarak takipçilerini motive edebilir ve ikna edici bir ortam yaratabilirler.

3.3. Güç Zehirlenmesi

Örgütsel güç kullanımı, liderlerin ve bireylerin organizasyon içinde etkili olmalarını sağlamak için uyguladıkları stratejilerin merkezindedir. Gücün doğru kullanımı, örgütsel başarıyı desteklerken, yanlış yönetildiğinde ise ciddi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu bağlamda, “güç zehirlenmesi” (power corruption) kavramı önem kazanır. Güç zehirlenmesi, bireylerin, özellikle

de liderlerin, güçlerini kötüye kullanarak, kendilerine avantaj sağlamak amacıyla etik sınırları aşmaları ve örgütün genel çıkarlarına zarar vermeleri durumunu tanımlar. Bu durum, liderin kişisel çıkarlarını örgütsel hedeflerin önünde tutması, aşırı otoriter yönetim tarzları geliştirmesi ve çalışanların motivasyonunu düşürmesi gibi sonuçlara yol açabilir (Davis, 2020).

Güç zehirlenmesinin en yaygın belirtileri arasında, liderlerin karar alma süreçlerinde yalnızca kendi görüşlerini öne çıkarmaları, çalışanların geri bildirimlerine ve görüşlerine yeterince değer vermemeleri, ayrıca etik olmayan stratejileri ve manipülasyonları kullanarak kendi konumlarını güçlendirmeleri sayılabilir. Bu tür davranışlar, organizasyonda güvensizlik, düşük moral ve verimsizlik gibi ciddi sorunlara neden olabilir (Hochwarter et al., 2020). Ayrıca, güç zehirlenmesi, örgütsel çatışmaları artırarak, işbirliği kültürünü zedeler ve uzun vadede örgütsel başarısızlığa yol açabilir.

Güç dinamiklerinin bu şekilde bozulması, liderlerin ve yöneticilerin gücü yalnızca stratejik amaçlar doğrultusunda kullanmalarını, şeffaflığı ve etik standartları benimsemelerini gerektirir. Aksi takdirde, güç zehirlenmesi, örgütün sürdürülebilirliğini tehlikeye atar ve tüm çalışanların motivasyonunu olumsuz etkiler (Al-Jumaili et al., 2023). Bu nedenle, liderlerin güçlerini dengeli ve sorumlu bir şekilde kullanmaları, örgütsel politikaları yönlendirirken hem kişisel hem de örgütsel etik değerlere sadık kalmaları kritik öneme sahiptir.

3.4. Etkili Güç Yönetimi Stratejileri

Etkili güç yönetimi, organizasyon içinde güç dinamiklerini yönetme ve güç kaynaklarını en verimli şekilde kullanma stratejilerini içerir. Bu stratejiler, aşağıdaki unsurlarla şekillenmektedir (Mohammed vd., 2023: 2218; Al-Jumaili vd., 2023).

- **Güç Dengelemesi:** Güç dengesizliklerini yönetmek, organizasyondaki çatışmaları önleyebilir ve işbirliğini artırabilir. Güç dengelerini sağlamak, örgütsel çatışmaların önüne geçmek için kritik bir stratejidir.

- **Şeffaflık ve Adalet:** Güç yönetiminde şeffaflık ve adalet, çalışanların güvenini artırır. Açık ve adil bir güç kullanımı, çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu güçlendirebilir.

- **İletişim ve Geri Bildirim:** Etkili iletişim, güç yönetiminde önemli bir unsurdur. Çalışanlardan düzenli geri bildirim almak, güç dinamiklerini anlamayı ve yönetmeyi kolaylaştırır.

- **Eğitim ve Gelişim:** Çalışanların güç kaynaklarını daha etkin kullanabilmeleri için eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, örgüt içindeki güç dinamiklerini olumlu yönde etkiler.

4. Örgütsel Politikanın Çeşitleri

Örgütsel politika, bir örgütün işleyişini ve stratejik hedeflerini etkileyen bir dizi faaliyeti içerir. Örgütsel politika çeşitleri örgütün iç dinamiklerini yönlendiren, karar alma süreçlerini şekillendiren ve bireyler arası etkileşimi belirleyen temel bileşenlerdir. Bu bölümde, örgütsel politikanın çeşitleri ele alınacaktır.

4.1. Stratejik Politika

Stratejik politika, bir örgütün uzun vadeli hedeflerini belirleyen ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek genel yolları tanımlayan bir politikadır. Stratejik politika, örgütün yönünü belirlerken, kaynakların etkin bir şekilde kullanımını da sağlar. Bu tür politikalar, örgütün dış çevre ile olan etkileşimlerini ve rekabet avantajlarını yönetir.

Stratejik politikaların özellikleri şunlardır (Reed ve Rudman, 2023: 970; Ullah vd., 2023; Tornel, 2023: 48):

- **Uzun Vadeli Hedefler:** Stratejik politikalar, örgütün gelecekteki hedeflerine ulaşmasını sağlayacak planları içerir.

- **Kaynak Yönetimi:** Bu politikalar, örgütün kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak için bir çerçeve sağlar.

- **Rekabet Analizi:** Stratejik politika, örgütün rakiplerine karşı nasıl bir konum alacağını belirler.

4.2. Operasyonel Politika

Operasyonel politika, bir örgütün günlük işleyişini ve süreçlerini yöneten, kısa vadeli hedeflere odaklanan politikadır. Bu tür politikalar, çalışanların görevlerini nasıl yerine getireceklerini ve belirli standartların nasıl sağlanacağını tanımlar. Operasyonel politikalar, genellikle belirli prosedürler ve kurallar içerir. Operasyonel politikaların özellikleri şunlardır (Erfanian vd., 2023; Hernandez, 2024; Wardana vd., 2023: 579):

- **Günlük İşlemler:** Operasyonel politikalar, örgütün günlük işleyişini düzenler ve çalışanların görevlerini netleştirir.

- **Verimlilik Artışı:** Bu politikalar, iş süreçlerinin daha verimli hale getirilmesine katkıda bulunur.

- **Standartlaştırma:** Operasyonel politikalar, belirli standartların korunmasına yardımcı olur ve hizmet kalitesini artırır.

4.3. İletişim Politikasının Güç Dinamikleri

İletişim politikası, bir organizasyon içindeki bilgi akışını ve iletişim biçimlerini belirler. Etkili bir iletişim politikası, güç dinamiklerini yöneterek organizasyon içindeki etkileşimleri ve ilişkileri güçlendirir. İletişim politikası, bireylerin bilgiye erişimini, bilgi paylaşımını ve geri bildirim süreçlerini düzenler. İletişim politikasının güç dinamikleri üzerindeki etkileri şunlardır (Atinga vd., 2022; Ulnicane vd., 2021: 160; Phillips vd., 2021: 1292):

- **Bilgi Gücü:** İyi bir iletişim politikası, bilgiye erişimi kolaylaştırarak bireylerin bilgi gücünü pekiştirir.

- **Şeffaflık:** İletişim politikalarının şeffaflığı, organizasyon içinde güvenin artmasına ve işbirliğinin gelişmesine katkı sağlar.

- **Çatışma Yönetimi:** İletişim politikaları, çatışma durumlarında etkin bir çözüm sağlayarak, güç dengesizliklerini yönetir.

4.4. Karar Alma Süreçlerinde Politika

Karar alma süreçlerinde politika, bireylerin ve grupların hangi yöntemlerle karar aldıklarını ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğini belirler. Karar alma süreçlerinde politika, örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar. Politika, kararların alınmasında izlenecek yolları, kimin hangi kararlarda söz sahibi olacağını ve hangi bilgilere erişimin sağlanacağını tanımlar. Karar alma süreçlerinde politikanın önemi şunlardır (Lieberthal ve Lampton, 2024; Or ve Berkovich, 2023: 536):

- **Hızlı ve Etkili Kararlar:** İyi yapılandırılmış politikalar, hızlı ve etkili kararlar alınmasına yardımcı olur.

- **Katılımcılık:** Politika, karar alma süreçlerinde çalışanların katılımını teşvik ederek, daha kapsayıcı ve adil kararların alınmasını sağlar.

- **Risk Yönetimi:** Politika, olası riskleri tanımlayarak, karar alma süreçlerinde daha bilinçli hareket edilmesini sağlar.

5. Örgütlerde Politika Oyunları

Örgütlerdeki politika oyunları, bireylerin ve grupların kendi çıkarlarını korumak veya geliştirmek için kullandıkları stratejik etkileşimlerdir. Bu bölümde, politika oyunlarının tanımı ve türleri, güç mücadeleleriyle ilişkisi ve bu oyunların sonuçları ele alınacaktır.

5.1. Politika Oyunlarının Tanımı ve Türleri

Politika oyunları, bireylerin veya grupların belirli bir amaç doğrultusunda stratejik olarak birbirleriyle etkileşime girdiği süreçlerdir. Bu oyunlar, örgüt içinde belirli hedeflere ulaşma çabasıyla ortaya çıkar ve genellikle belirli kurallara ve normlara dayanır.

Politika oyunlarının türleri:

Örgütlerde bazı bireyler hedeflerine ulaşabilmek için bazı politika oyunlarına ihtiyaç duymaktadır. Bu oyunlara ait bilgiler aşağıda verilmektedir (Michalski vd., 2023: 12108; Lee, 2024; 168).

- **Koalisyon Oyunları:** Bu tür oyunlar, bireylerin veya grupların ortak bir hedefe ulaşmak için bir araya gelerek koalisyon oluşturduğu durumlardır. Koalisyonlar, güçlerini birleştirerek daha etkili olabilirler.

- **Rekabetçi Oyunlar:** Bu oyunlar, bireylerin veya grupların birbirleriyle doğrudan rekabet ettiği durumlardır. Herkes kendi çıkarlarını gözeterik stratejiler geliştirir.

- **Çatışma Oyunları:** Bu tür oyunlar, bireyler arasında açık bir çatışmanın olduğu ve karşılıklı çıkarların zıt olduğu durumları ifade eder. Çatışmalar, genellikle güç ve kaynak kontrolü üzerine odaklanır.

5.2. Güç Mücadeleleri ve Politika Oyunları

Güç mücadeleleri, örgüt içindeki bireyler ve gruplar arasında devam eden bir etkileşim sürecidir. Politika oyunları, bu güç mücadelelerinin bir parçasıdır ve güç dinamiklerini etkileyebilir. Güç mücadeleleri, örgüt içinde aşağıdaki şekillerde kendini gösterebilir (Cham ve Adam, 2023; 642; Gheyle ve Rone, 2023: 521):

- **Hiyerarşik Güç:** Üst düzey yöneticiler ile alt kademeler arasındaki güç dinamikleri, politika oyunlarının önemli bir kaynağını oluşturur. Bu durum, yöneticilerin politikalarını ve stratejilerini nasıl şekillendirdiğini etkiler.

- **Kaynak Kontrolü:** Örgüt içindeki kaynakların kontrolü, güç mücadelelerinin temel bir bileşenidir. Kaynakları kontrol eden bireyler, politika oyunlarında avantajlı konuma geçebilir.

- **İlişkisel Güç:** İlişkiler, güç dinamiklerini şekillendiren önemli bir faktördür. Güçlü sosyal ilişkileri olan bireyler, daha etkili politika oyunları oynayabilir ve hedeflerine ulaşabilirler.

5.3. Politika Oyunlarının Sonuçları

Politika oyunlarının sonuçları, örgüt içindeki dinamikleri ve bireylerin davranışlarını derinden etkileyebilir. Bu sonuçlar, hem olumlu hem de olumsuz olabilir (Saittakari vd., 2023: 972; Yu, vd., 2023; Söderholm vd., 2024: 316; Ömür, 2023, 58-66):

- **Karar Alma Süreçlerine Etkisi:** Politika oyunları, karar alma süreçlerini etkileyebilir. Farklı çıkarlar ve hedefler, karar alma süreçlerinin karmaşık hale gelmesine yol açabilir.

- **Örgütsel Bağlılık:** Politika oyunları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilir. Adaletli ve şeffaf bir oyun ortamı, çalışanların bağlılığını artırabilirken, manipülatif oyunlar bağlılığı zayıflatabilir.

- **Rekabet ve İşbirliği:** Politika oyunları, örgüt içinde rekabeti artırabilir; ancak aynı zamanda işbirliği fırsatlarını da ortaya çıkarabilir. Etkili yönetim, rekabet ile işbirliğini dengeleyerek olumlu sonuçlar elde edebilir.

Politika oyunları, örgütsel yaşamda bireyler arasındaki güç mücadelelerini ve çıkar çatışmalarını ifade eden karmaşık sosyal süreçlerdir. Bu oyunlar, hem bireylerin davranışlarını hem de örgütün genel dinamiklerini derinden etkileyebilir. Politika oyunlarının sonuçları, örgüt içindeki etkileşim biçimlerini, karar alma süreçlerini ve çalışanların örgüte olan bağlılıklarını doğrudan şekillendirir. Bu sonuçlar, örgüt için hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir. Bu bağlamda, politika oyunlarının etkilerini üç ana başlık altında incelemek mümkündür: karar alma süreçlerine etkisi, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve rekabet ile işbirliği arasındaki ilişki.

İlk olarak, karar alma süreçlerine etkisi oldukça belirgindir. Politika oyunları, genellikle birden fazla çıkar grubunun ve bireysel hedeflerin çatışması ile ortaya çıkar. Bu durum, karar alma süreçlerini karmaşık hale getirebilir. Özellikle bir örgütte farklı seviyelerdeki yöneticiler ve çalışanlar arasında, kaynaklar veya güç paylaşımları konusunda çıkar çatışmaları yaşandığında, kararlar bazen objektif kriterlere dayanmaktan ziyade kişisel veya grup çıkarları doğrultusunda şekillenir. Bu da kararların kalitesini ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Örneğin, yöneticiler arasındaki iktidar mücadeleleri, kaynakların adaletsiz bir şekilde dağılmasına yol açarak, örgüt hedeflerine ulaşmada engeller oluşturabilir. Ayrıca, bir karara karşı olan gruplar, kendi çıkarlarını korumak amacıyla çeşitli manipülasyonlar yaparak süreci uzatabilir veya karmaşıklaştırabilir.

Örgütsel bağlılık da politika oyunlarının önemli bir sonucudur. Çalışanların örgüte duyduğu bağlılık, oyunların adil ve şeffaf bir şekilde oynanıp oynanmadığına bağlı olarak şekillenir. Adaletli ve açık bir oyun ortamı,

çalışanların kendilerini değerli ve saygı duyulmuş hissetmelerine olanak tanır, bu da örgütsel bağlılığı artırır. Çalışanlar, örgütün karar süreçlerinde eşit şekilde yer aldıklarını ve kendi katkılarının dikkate alındığını hissettiklerinde, motivasyonları ve bağlılıkları artar. Ancak, manipülatif oyunlar veya haksız rekabet ortamları, çalışanların güvenini sarsabilir ve örgüte olan bağlılıklarını zayıflatabilir. Özellikle, yöneticilerin veya liderlerin çıkarları doğrultusunda hareket ettiği durumlarda, çalışanlar kendilerini dışlanmış veya değersiz hissedebilirler. Bu tür olumsuz bir ortam, çalışanların iş tatmini düşürür, verimliliği azaltır ve hatta örgütten ayrılmalarına neden olabilir.

Son olarak, politika oyunları rekabet ve işbirliği arasındaki dengeyi etkiler. Politika oyunları, doğal olarak örgütteki bireyler ve gruplar arasında rekabeti teşvik edebilir. Fakat, bu rekabetin yapıcı veya yıkıcı sonuçlar doğurması, liderlerin yönetim becerilerine bağlıdır. Etkili bir liderlik, rekabeti örgüt için faydalı bir şekilde yönlendirebilir, örneğin yenilikçilik ve performans artırma adına rekabeti teşvik edebilir. Bununla birlikte, aşırı rekabet ortamı, çalışanlar arasında çatışmalara ve işbirliği eksikliğine yol açabilir. Diğer taraftan, politika oyunları bazen işbirliği fırsatlarını da ortaya çıkarabilir. Çalışanlar, ortak bir amacı başarmak için politik oyunlar üzerinden birbirleriyle daha fazla etkileşimde bulunabilirler. Bu tür işbirlikleri, özellikle örgütsel hedeflere ulaşmak için önemlidir. Ancak, bu işbirliğinin sağlam bir temele dayanması ve tüm tarafların ortak bir hedefe yönelik çalışması gerekir. Aksi takdirde, politika oyunları, gruplar arasında güven eksikliklerine ve uzun vadeli işbirliği zorluklarına yol açabilir.

Özetle, politika oyunlarının örgüt içindeki sonuçları karmaşık ve çok boyutludur. Bu oyunlar, karar alma süreçlerini zorlaştırabilir, örgütsel bağlılığı artırabilir veya zayıflatabilir ve rekabet ile işbirliği arasındaki dengeyi etkileyebilir. Etkili bir yönetim, bu oyunları yapıcı bir şekilde yöneterek, örgüt içindeki olumsuz etkileri en aza indirebilir ve pozitif sonuçlar elde edebilir.

6. Örnek Olay Analizleri

Örgütlerde güç ve politika uygulamalarının etkilerini anlamak, bu kavramların gerçek dünyadaki yansımalarını incelemek açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, başarılı ve başarısız güç ve politika uygulamalarına yönelik örnek olay analizleri, organizasyonların stratejik karar alma süreçlerine ışık tutmaktadır. Bu bölümde, üç başarılı ve bir başarısız güç ve politika uygulaması incelenecektir.

6.1. Başarılı Güç ve Politika Uygulamaları

Başarılı güç ve politika uygulamaları, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurken, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırma potansiyeline sahiptir. Bu tür uygulamalar, genellikle etkili liderlik, stratejik planlama ve iletişim becerileri ile ilişkilendirilir.

1. Örnek Olay: Google

Google, yenilikçi politikaları ve güçlü örgüt kültürü ile teknoloji dünyasında öne çıkan bir şirket olarak dikkat çeker. Detaylar şu şekildedir (Ferket vd., 2020: 2234); Şirketin başarısının temelinde, çalışanların özgürlüklerini kullanarak yaratıcılıklarını en üst düzeye çıkarabilmelerine olanak tanıyan bir örgüt kültürü yatmaktadır. Google'ın kültürü, iş yapış biçiminden yönetim tarzına kadar her açıdan inovasyonu teşvik etmeyi hedefler. Bu kültür, çalışanların sadece mevcut işleriyle değil, aynı zamanda kişisel projeleriyle de katkı sağlamalarını sağlayacak bir ortam yaratır. Bu bağlamda, "20% Time" uygulaması, Google'ın kültürünü ve yenilikçi yaklaşımını en iyi şekilde yansıtan bir örnektir. Çalışanlara iş sürelerinin %20'sini kendi kişisel projelerine ayırma imkanı tanıyan bu uygulama, sadece iş yeri motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda şirketin sürekli olarak yenilikçi ve sektördeki trendleri belirleyen ürünler geliştirmesine olanak tanır. Örneğin, Gmail ve Google News gibi devrim niteliğindeki ürünler, bu serbest zaman diliminde çalışanların fikirlerinin ve yaratıcılıklarının ürünü olarak ortaya çıkmıştır.

Google'ın güçlü örgüt kültürü, sadece esneklik ve yaratıcılık odaklı olmakla kalmaz, aynı zamanda etkili iletişim kanallarının varlığına da büyük önem verir. Şirket, çalışanların fikirlerini rahatça paylaşabilecekleri, farklı bölümler arasındaki bilgi akışının hızla sağlandığı bir iletişim yapısı kurmuştur. Bu, örgütün hiyerarşik sınırlamalarını aşarak daha hızlı ve etkili karar almayı mümkün kılar. Google, düz bir organizasyon yapısına sahip olup, bu yapıda her çalışanın sesinin duyulmasını sağlamak için çeşitli platformlar sunar. Örneğin, "TGIF" (Thank God It's Friday) toplantıları, CEO ve diğer üst düzey yöneticilerin tüm çalışanlarla haftalık olarak doğrudan iletişim kurmasına olanak tanır. Bu toplantılarda çalışanlar, yöneticilere sorular sorabilir ve şirketin geleceği hakkında fikirlerini paylaşabilirler. Böylece, çalışanların örgütsel hedeflere katkı sağlama ve gelişen stratejilere dair düşüncelerini iletme imkanı bulması sağlanır. Etkili iletişim, Google'ın yalnızca iç işleyişini değil, aynı zamanda dışarıya yönelik stratejilerini de besler. Açık ve şeffaf bir iletişim yapısı, şirketin yenilikçi projelerini daha etkili bir şekilde duyurmasını, dış paydaşlarla güçlü işbirlikleri kurmasını sağlar. Bu tür bir iletişim kültürü, çalışanların yaratıcı çözümler üretmesini

destekleyerek, şirketin sektördeki lider konumunu pekiştirmesine yardımcı olur.

Google'ın başarısının arkasındaki bir diğer önemli faktör ise karizmatik liderlik anlayışıdır. Şirketin kurucuları Larry Page ve Sergey Brin, liderliklerinde sadece teknik bilgi değil, aynı zamanda vizyoner bir yaklaşım ve karizma da sunmuşlardır. Bu liderler, çalışanlarının potansiyelini keşfetmeleri ve gerçekleştirmeleri için onları cesaretlendiren bir liderlik tarzı benimsemişlerdir. Karizmatik liderlik, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak onların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Google'daki liderler, sadece vizyonlarını paylaşmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanları için birer ilham kaynağı olurlar. Bu tür bir liderlik, organizasyon içinde güçlü bir bağlılık yaratır ve çalışanların hem bireysel hem de kolektif başarılar elde etmelerine olanak tanır.

Sonuç olarak, Google'ın başarısının sırrı, sadece yenilikçi politikalar ve uygulamalarda değil, aynı zamanda güçlü örgüt kültüründe ve etkili iletişim ile karizmatik liderlikte de yatmaktadır. Özgürlük ve yaratıcılığın teşvik edilmesi, çalışanlar arasında açık iletişimin sağlanması ve ilham verici liderlik, şirketin dünya çapında başarı elde etmesinin temel unsurlarıdır. Google, bu unsurları birleştirerek sadece bir teknoloji şirketi olmanın ötesine geçmiş ve bir inovasyon merkezine dönüşmüştür.

2. Örnek Olay: Starbucks

Starbucks, çalışanlarına sağladığı sosyal yardımlar ve eğitim fırsatları ile güç ve politika stratejilerini etkili bir şekilde yönetmektedir. Şirket, baristalarına kapsamlı eğitim programları sunarak kariyer gelişimlerini desteklerken, bu sayede çalışan bağlılığını artırmakta ve hizmet kalitesini yükseltmektedir. Ayrıca, eşitlik ve çeşitlilik politikaları ile tüm çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak, daha sağlıklı bir iş ortamı yaratmaktadır. Bu stratejiler, Starbucks'ın yüksek çalışan sadakatini ve müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyerek, sadık bir müşteri tabanı oluşturmasına katkıda bulunmaktadır (Carter vd.,2023: 148).

3. Örnek Olay: Unilever

Unilever, sürdürülebilirlik odaklı stratejileri ile dikkat çekmektedir. Şirket, çevresel ve sosyal sorumluluk alanında güçlü bir pozisyona sahip olmak için çalışanlarının bu değerlere bağlılıklarını artırmaya çalışmaktadır. Unilever, bu doğrultuda "Sürdürülebilir Yaşam Planı"nı uygulamaya koyarak, hem pazar payını artırmış hem de toplumsal etki yaratmıştır. Bu politika, Unilever'ın imajını güçlendirirken, marka sadakatini de artırmıştır (Yalın, 2022: 157; Alrizki ve Dewi, 2024: 4748).

6.2. Başarısız Güç ve Politika Uygulamaları

Öte yandan, başarısız güç ve politika uygulamaları, organizasyonların hedeflerine ulaşmalarını zorlaştırmakta ve çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu tür durumlar, genellikle zayıf liderlik, kötü iletişim ve işsiz örgütsel kültürler ile ilişkilendirilir.

Örnek Olay: Nokia

Nokia'nın başarısızlığında rol oynayan iç politika mücadeleleri, şirketin stratejik karar alma süreçlerini ve genel işleyişini ciddi şekilde olumsuz etkilemiştir. Yöneticiler arasındaki çıkar çatışmaları ve güç mücadeleleri, şirketin hızlı ve uyumlu kararlar almasını zorlaştırmış, inovasyon ve stratejik yönelimlerdeki belirsizlikleri artırmıştır. Özellikle, Nokia'nın yazılım ve donanım ekipleri arasındaki işbirliği eksiklikleri, yeni nesil akıllı telefon teknolojilerinin geliştirilmesinde gecikmelere yol açmış ve şirketin sektördeki hızla değişen dinamiklere uyum sağlamasını engellemiştir. Üst düzey yöneticiler arasında, stratejik karar alma süreçlerinde belirsizlik ve yetersizlik yaşanmış; bir grup yönetici mevcut başarıyı korumaya yönelik bir yaklaşım benimserken, diğer grup daha yenilikçi ve radikal çözümler önermiştir. Bu stratejiler arasındaki uyumsuzluk, Nokia'nın akıllı telefon pazarında rakipleri Apple ve Samsung karşısında geri kalmasına neden olmuştur. İletişimsizlik ve koordinasyon eksiklikleri de iç politika mücadelelerini derinleştiren bir diğer faktördür. Farklı departmanlar arasında bilgi akışının sağlanamaması ve stratejik hedeflerdeki belirsizlikler, çalışanlar arasında güven kaybına ve motivasyon düşüşüne yol açmıştır. Çalışanlar, yöneticiler arasındaki çekişmelerin ve belirsizliklerin bir sonucu olarak şirketlerine olan bağlılıklarını kaybetmişlerdir. Sonuç olarak, bu içsel savaşlar ve örgütsel çatışmalar, Nokia'nın güçlü bir yazılım ekosistemi kuramamasına ve yenilikçi ürünler geliştirme süreçlerinde zorluklar yaşamasına yol açmıştır. Bu durum, şirketin genel performansını olumsuz etkileyerek pazar payını kaybetmesine neden olmuştur (Doz, 2019). Bu unsurlar, şirket içindeki moral ve motivasyonu zayıflatarak örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemiştir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada, örgütsel güç ve politikaların dinamikleri, örgütlerin iç işleyişleri ve başarıları üzerindeki etkileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Örgütlerin sürdürülebilirliği ve başarısı, yalnızca stratejik hedeflere ulaşma becerilerine değil, aynı zamanda güç ve politika yönetimine de bağlıdır. Örgütsel güç, liderlerin etkili kararlar alabilmesi, kaynakları verimli bir şekilde dağıtabilmesi ve çalışanlar arasında işbirliğini teşvik edebilmesi için kritik bir unsurdur. Ancak, güç dinamiklerinin yanı sıra, politikaların da nasıl

şekillendiği ve uygulandığı, örgütün genel başarısını doğrudan etkilemektedir. Örgütlerdeki güç ve politika ilişkisi, genellikle karmaşık bir yapıdadır. Başarılı bir organizasyon, bu iki unsuru dengeli bir şekilde yönetebilmelidir. Güç, liderlerin karar alma süreçlerinde etkili olmalarını sağlarken, politika ise bu kararların nasıl uygulandığını ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığını belirler. Etkili liderlik, güçlü bir vizyon ve açık bir iletişimle desteklendiğinde, güç ve politika arasında olumlu bir denge kurulabilir.

Bu dengeyi sağlamak için, liderlerin şeffaflık, adalet ve katılımcılık ilkelerini benimsemeleri önemlidir. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların motivasyonunu artırır ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirir. Ayrıca, güçlü bir iletişim ağı oluşturulması, yanlış anlamaların ve çatışmaların önüne geçer. Örneğin, Google ve Unilever gibi başarılı organizasyonlar, çalışanların geri bildirimlerine önem vererek ve onları süreçlere dahil ederek bu dengeyi sağlamışlardır. Öte yandan, Nokia'nın başarısızlığı, iç güç mücadelelerinin ve zayıf iletişimin sonuçları olarak ortaya çıkmıştır.

Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Gelecek araştırmalar, örgütsel güç ve politikaların daha derinlemesine incelenmesi için çeşitli yönleri ele almalıdır. Öncelikle, farklı sektörlerdeki güç ve politika dinamiklerinin karşılaştırmalı analizi, bu konudaki anlayışımızı derinleştirebilir. Özellikle, teknoloji, sağlık ve finans sektörleri gibi farklı alanlarda, güç ilişkileri ve politikaların nasıl şekillendiğine dair büyük örneklemeler üzerinde yapılabilir.

Ayrıca, güç ve politika ilişkisi üzerindeki kültürel etkilerin araştırılması, uluslararası organizasyonlarda farklı dinamiklerin nasıl işlediğini anlamamıza yardımcı olabilir. Kültürel faktörlerin, liderlik tarzları ve çalışan etkileşimleri üzerindeki etkisi, gelecekteki çalışmalara zenginlik katabilir.

Bir diğer öneri, dijital dönüşüm ve uzaktan çalışma gibi günümüz koşullarında örgütsel güç ve politikanın nasıl evrildiğine dair araştırmalardır. COVID-19 pandemisi ile hız kazanan uzaktan çalışma modelinin, güç dinamikleri ve politika uygulamaları üzerindeki etkileri incelenmelidir. Bu bağlamda, dijital iletişim araçlarının rolü ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkileri, gelecekteki araştırmalar için önemli bir alan sunmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel güç ve politika arasındaki denge, bir örgütün başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Bu alanlardaki araştırmaların derinleştirilmesi hem akademik literatüre katkı sağlayacak hem de uygulayıcılar için değerli bilgiler sunacaktır. Örgütlerin, değişen koşullara uyum sağlarken bu dinamikleri nasıl yönetecekleri, sürdürülebilir başarı için kritik bir faktördür.

Kaynakça

- Al-Jumaili, A. H. A., Muniyandi, R. C., Hasan, M. K., Paw, J. K. S., & Singh, M. J. (2023). Big data analytics using cloud computing based frameworks for power management systems: Status, constraints, and future recommendations. *Sensors*, 23 (6), 2952. <https://doi.org/10.3390/s23062952>
- Alonso-Villota, M., & Arcos, R. (2024). The Coercion-Manipulation-Persuasion Framework: Analyzing the Modus Operandi of Systems of Non-State Actors. *Terrorism and Political Violence*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/09546553.2024.1831273>
- Alrizki, G., & Dewi, C. K. (2024). Pengaruh Green Marketing terhadap Green Buying Behavior Melalui Environmental Knowledge: Studi pada Unilever Indonesia. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6 (5), 4746-4760.
- Atinga, R. A., Koduah, A., & Abiiro, G. A. (2022). Understanding the policy dynamics of COVID-19 vaccination in Ghana through the lens of a policy analytical framework. *Health Research Policy and Systems*, 20 (1), 94. <https://doi.org/10.1186/s12961-022-00835-x>
- Bozkuş, Y. D. (2021). Dağlık Karabağ Savaşı ve Güney Kafkasya'da Yeni Güç Dengeleri. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 4 (7), 54-65.
- Carter, D. B., Warren, R., & Steinhoff, A. (2023). The anatomy of tragedy: Starbucks as a politics of displacement. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 36 (1), 146-176. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-09-2021-4953>
- Cham, O. N., & Adam, I. (2023). The politicization and framing of migration in West Africa: transition to democracy as a game changer? *Territory, Politics, Governance*, 11 (4), 638-657. <https://doi.org/10.1080/21622671.2023.2088690>
- Davis, J. L. (2020). *How artifacts afford: The power and politics of everyday things*. MIT Press.
- Doz, Y. (2019). The strategic decisions that caused Nokia's failure. INSEAD. <https://knowledge.insead.edu/strategy/strategic-decisions-caused-nokias-failure>
- Erfanian, A., Azizipour, M., Jalali, M. R., Afshar, A., & Soleimanian, E. (2023). Operational policy development for dynamic restoration of lakes in a changing climate; application of innovative hedging rules in a system dynamics platform. *Applied Water Science*, 13 (9), 174. <https://doi.org/10.1007/s13201-023-01758-x>
- Ferket, B. S., Thourani, V. H., Voisine, P., Hohmann, S. E., Chang, H. L., Smith, P. K., ... & Taub, C. (2020). Cost-effectiveness of coronary artery bypass grafting plus mitral valve repair versus coronary artery bypass grafting alone for moderate ischemic mitral regurgitation. *The Journal of*

- Thoracic and Cardiovascular Surgery, 159 (6), 2230-2240. <https://doi.org/10.1016/j.jtcvs.2019.10.063>
- Gheyle, N., & Rone, J. (2023). 'The Politicisation Game': Strategic Interactions in the Contention Over TTIP in Germany. *German Politics*, 32 (3), 517-537. <https://doi.org/10.1080/09644008.2023.2166342>
- Güney, S. (2011). Örgütsel davranış. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Hernandez, C. (2024). Operational Policy Note-Oversee Implementation and Monitoring Performance-Overall Objective .
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46 (6), 879-907. <https://doi.org/10.1177/0149206319890703>
- Iskamto, D. (2023). Organizational Culture and Its Impact on Employee Performance. *International Journal of Management and Digital Business*, 2 (1), 47-55.
- Jiang, S., Yeung, A. C., Han, Z., & Huo, B. (2023). The effect of customer and supplier concentrations on firm resilience during the COVID-19 pandemic: resource dependence and power balancing. *Journal of Operations Management*, 69 (3), 497-518. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2023.04.006>
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2023). Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: the moderating effect of political skill. *Personnel Review*, 52 (3), 649-670. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2022-0543>
- Khranchenko, D. S. (2023). The power of synergy in discourse: Exploring persuasive language in English mass media. *Indonesian Journal of Applied Linguistics*, 13 (2), 368-379. <https://doi.org/10.17509/ijal.v13i2.30244>
- Kirel, Ç. (1998). Örgütsel Politikanın Algılanması. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 525-540.
- Kwilinski, A., Lyulyov, O., & Pimonenko, T. (2023). Inclusive economic growth: Relationship between energy and governance efficiency. *Energies*, 16 (6), 2511. <https://doi.org/10.3390/en16062511>
- Lee, J. W. (2024). Hegemony, domination and opposition: Fluctuating Korean nationalist politics at the 2018 Winter Olympic Games in PyeongChang. In *Sport and Nationalism* (pp. 164-180). Routledge.
- Lieberthal, K. G., & Lampton, D. M. (Eds.). (2024). *Bureaucracy, politics, and decision making in post-Mao China* (Vol. 14). University of California Press.
- Liu, Z., Cheng, X., Peng, X., Wang, P., Zhao, X., Liu, J., ... & Qu, R. (2024). A review of common-mode voltage suppression methods in wind power

- generation. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 203 , 114773. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2024.114773>
- Malozyomov, B. V., Martynushev, N. V., Sorokova, S. N., Efremenkov, E. A., & Qi, M. (2023). Mathematical Modeling of Mechanical Forces and Power Balance in Electromechanical Energy Converter. *Mathematics*, 11 (10), 2394. <https://doi.org/10.3390/math11102394>
- Michalski, P., Marchlewska, M., Furman, A., Szczepańska, D., Panayiotou, O., Molenda, Z., & Górska, P. (2023). To advise and scrutinize the government? Two types of political knowledge, political trust and unconventional participation. *Current Psychology*, 42 (14), 12104-12117. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-05287-2>
- Mohammed, A. S., Atnaw, S. M., Salau, A. O., & Eneh, J. N. (2023). Review of optimal sizing and power management strategies for fuel cell/battery/super capacitor hybrid electric vehicles. *Energy Reports*, 9 , 2213-2228. <https://doi.org/10.1016/j.egy.2023.07.094>
- Or, M. H., & Berkovich, I. (2023). Participative decision making in schools in individualist and collectivist cultures: The micro-politics behind distributed leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 51 (3), 533-553. <https://doi.org/10.1177/17411432211028077>
- Ordorika, I. (2024). *Power and politics in university governance: Organization and change at the Universidad Nacional Autonoma de Mexico* . Taylor & Francis.
- Ömür, G.A. (2023). “Örgütsel işbirliği,” *Örgütsel Check-Up* (1. Basım), içinde (56-66). Gazi Kitapevi.
- Özdemir, H. Ö., & İpek, C. (2020). Üniversite idari personelinin örgütsel bağlılık algılarının örgütsel kültür algılarından yordanması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (3), 2823-2845.
- Öztırak, M. (2023). Karma
- Rijal, S. (2023). The importance of community involvement in public management planning and decision-making processes. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1 (2), 84-92.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. (2023). Optimizing the Role of Business Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1 (03), 169-175.
- Sahoo, S. K., & Goswami, S. S. (2023). A comprehensive review of multiple criteria decision-making (MCDM) Methods: advancements, applications, and future directions. *Decision Making Advances*, 1 (1), 25-48.
- Saittakari, I., Ritvala, T., Piekkari, R., Kähäri, P., Moisio, S., Hanell, T., & Beugelsdijk, S. (2023). A review of location, politics, and the multinational corporation: Bringing political geography into international business.

- Journal of International Business Studies, 54 (6), 969-995. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00561-7>
- Sari, A. R. (2023). The Impact of Good Governance on the Quality of Public Management Decision Making. *Journal of Contemporary Administration and Management (ADMAN)*, 1 (2), 39-46.
- Sheikh, A. (2023). Persuasion Versus Manipulation. *Journal of Student Research*, 12 (3).
- Şık Dinamiklerin Ortaya Çıkarılması: Etik İklim ile Zorbalık Algısı Arasındaki Etkileşimde Bilgi Paylaşımının Aracılık Gücünün Çözümlemesi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4 , 128-155.
- Ullah, S., Adebayo, T. S., Irfan, M., & Abbas, S. (2023). Environmental quality and energy transition prospects for G-7 economies: The prominence of environment-related ICT innovations, financial and human development. *Journal of Environmental Management*, 342 , 118120. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2023.118120>
- Ulnicane, I., Knight, W., Leach, T., Stahl, B. C., & Wanjiku, W. G. (2021). Framing governance for a contested emerging technology: insights from AI policy. *Policy and Society*, 40 (2), 158-177. <https://doi.org/10.1080/14494035.2021.1885083>
- Wardana, A. S., Lie, G., & Putra, M. R. S. (2023). Legal Institutions Facilitating Institutions as Determinants of Banking Operational Policy Direction. *QISTINA: Jurnal Multidisiplin Indonesia*, 2 (1), 577-584.
- Wiewiora, A., Chang, A., & Smidt, M. (2020). Individual, project and organizational learning flows within a global project-based organization: exploring what, how and who. *International journal of project management*, 38(4), 201-214.
- Wising, J., Ström, M., Hallgren, J., & Rambaree, K. (2024). Certified Registered Nurse Anaesthetists' and Critical Care Registered Nurses' perception of knowledge/power in teamwork with Anaesthesiologists in Sweden: a mixed-method study. *BMC Nursing*, 23 (1), 7. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01184-x>
- Yalın, A. (2022). Kurumsal sosyal sorumluluk mu, marka aktivizmi mi? Markaların söylemleri üzerinden bir analiz. *Intermedia International e-Journal*, 8 (15), 155-173.
- Yu, T., Chen, Y., & Luo, X. R. (2023). How do live-streaming platforms facilitate persuasion in political campaigns? Theory and empirical evidence from the perspective of affordance actualization. *Information & Management*, 60 (3), 103775. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103775>

Örgütsel Bağlılık

Murat Durgun¹

Özet

Çalışma hayatında işletmelerin ve çalışanların etkinlik ve verimliliklerini etkileyen çok sayıda unsur bulunmaktadır. Bu unsurlardan bir kısmı işletmelerle ilgiliyken bir kısmı ise çalışanların kendileriyle ilgilidir. Örgütsel bağlılık en genel anlamıyla çalışanların çalıştıkları kurumlarına duydukları gönül ve sevgi bağını ifade etmekte olup, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların kurumlarının başarılarını arttırdıkları yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur. Bu anlamda araştırmanın amacı da çalışma hayatında örgütsel bağlılık kavramının önemini ortaya koyabilmektir. Bu amaçla bu çalışmada örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları konularına yer verilecektir.

GİRİŞ

İşletmeler faaliyette buldukları pazarlarda rakiplerinden daha güçlü ve başarılı olabilmek için bir takım stratejiler ortaya koymak durumundadırlar. Burada işletmeleri rakiplerinden daha üstün olmaya yönelten stratejilerinden biri de bünyesinde istihdam ettikleri çalışanlarına yönelik uygulayacakları politikalarıdır. Çünkü bir işletmenin çalışanları o işletmenin başarısı üzerinde doğrudan doğruya etkili bir faktördür. Her şeyden önce sağlam bir görev bilincine sahip, işinde deneyimli ve uzman, liyakat sahibi ve verimli bir şekilde çalışan kişilerin var olduğu işletmeler her zaman daha başarılı olurlar ve sektörlerinde de öncü işletme rolünü üstlenirler. Çalışanların işlerinde verimli ve başarılı olabilmelerinde ise onların çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıkları çok önemlidir. Zira bir çalışanın verimliliği onun çalıştığı kuruma olan bağlılığıyla doğru orantılıdır. Burada işletme yöneticilerine düşen en önemli görevlerden biride çalışanlarının bu bağlılıklarını sağlayacak çalışmalar yapmalarıdır.

1 Öğr. Gör, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Zara Ahmet Çuhadaroğlu MYO, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi durgun@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8802-751X

Genel olarak işletmeyle çalışanlar arasında karşılıklı güçlü bağlar geliştirecek uygulamalar yapabilen yöneticiler çalışanlarda örgütsel bağlılık sağlama konusunda başarılı olabilirler. Örneğin çalışanların kararlara katılımının sağlanabildiği, parasal anlamda çalışanların ihtiyaçlarının yeterli derecede giderebildiği, terfi ve görevlendirmelerin hakkaniyet çerçevesi içerisinde yapılabildiği, işletme içi iletişimin güçlü olduğu ve de karşılıklı anlayış ve işbirliğinin var olduğu işletmelerde çalışanların çalıştıkları kurumlarına olan bağlılıkları daima yüksek olacaktır. İşletmelerin kârlılık ve büyüme gibi temel ekonomik amaçlarının başarılı bir şekilde gerçekleşebilmesinin en önemli etkenlerinden biri de hiç şüphesiz ki çalışanların kurumlarına karşı hissedecekleri güçlü bağlılık duygularıdır. Bu anlamda örgütsel bağlılık; hem işletmelerin hem de çalışanların belirledikleri hedeflere ulaşabilmelerinde çok önemli bir belirleyici unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılık kavramı ve bu kavramın hem işletmeler hem de çalışanlar açısından önemi teorik olarak ele alınacaktır. Bu amaçla çalışmada örgütsel bağlılık kavramının tanımı ve önemi, üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ile örgütsel bağlılığın sonuçları konularına yer verilecektir.

1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde başarılı olabilmelerinin en önemli nedenlerinin başında hiç şüphesiz ki işletme ve çalışan arasındaki uyum ilişkisi gelmektedir. Yani işletmelerle çalışan iş gören arasında başarılı ve verimli ilişkiler kurulabilmesinin yollarından biri de; işletmeyle çalışanlar arasında belli bir bağlılık olayının gerçekleşmesini sağlayabilmektir. Bu anlamda çalışanların kurumlarının temel amaçlarını yerine getirebilmek için özverili ve istekli bir biçimde çalışmaları “örgütsel bağlılık” kavramını ortaya çıkarmaktadır. Bu yönüyle örgütsel bağlılık; bir çalışanın çalıştığı kuruma yönelik duyduğu sevgi ve sorumluluk bağının gücünü ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanların kurumlarının başarısı için gösterdiği ilgi ve sadakat tutumlarıdır (Esmer ve Yüksel, 2017: 259).

Örgütsel bağlılığın iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyeti başta olmak üzere sinizm ve mobbing gibi işletmeler için adeta bir tehdit konusu olan ve çalışanların başarısını etkileyen kavramları önemli ölçüde azalttığı bunun yanında etkinlik, verimlilik, güven, mal ve hizmet kalitesi ile işletme içi iletişim ve motivasyon gibi kavramları da artırdığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır (Bayram, 2005: 125).

Örgütsel bağlılıkla ilgili pek çok araştırmacı farklı tanımlar yapmıştır. Bu tanımlardan bazıları şunlardır:

- Örgütsel bağlılık çalışanların kurum amaçlarını benimsemesi ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ise güçlü bir inanç, çaba ve gayret sarf etmesidir (Sommer vd., 1996: 978).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın çalıştığı kurumun hedef ve değerlerine herhangi bir menfaat beklemeden gerçekleştirdiği duygusal bağlıdır (Sökmen, 2000: 29).
- Örgütsel bağlılık, kurum amaçlarıyla çalışan amaçlarının bir bütünlük ve uyum içerisinde olmasıdır (Mowday vd.,1982: 20).
- Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına karşı gösterdikleri sadakatleri ve hissettikleri sevgi bağının gücüdür (Bayram, 2005: 125).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kendisini kurumunun bir parçası olarak görüp kurumuyla kurduğu güç birliğidir (Schermerhorn vd., 1994, akt. Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).
- Örgütsel bağlılık, iş görenlerin kurumlarına ve işlerine karşı hissettikleri memnuniyet derecesini ifade eder (Kamaylar, Ye, & Dechachai, 2017: 98).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu tanımların sayısı elbette ki artırılabilir; ancak tanımlarda yapılan ortak vurgu; bir çalışanın kurumuna olan sadakati ve orada kalma isteğidir (Bozkurt ve Yurt, 2013: 123).

Daha öncede ifade edildiği gibi bir kurumun başarısı bünyesinde istihdam ettiği iş görenlerinin sahip oldukları bilgi, beceri ve yeteneklerini verimli ve başarılı bir şekilde işine uygulamasına bağlıdır. Ancak burada dikkat edilmesi gereken çok önemli bir nokta vardır. O da bilgi, beceri ve yeteneğin her zaman tek başına yeterli olmayacağıdır. Yani çalışanların işlerinde başarılı olabilmeleri sadece sahip oldukları niteliklerine değil, aynı zamanda onların işlerine karşı sergileyecekleri davranışlarına ve kurumlarına karşı duyacakları belli bir sadakat duygusuna bağlıdır (Uygur, 2007: 73).

Yapılan araştırmalara göre; örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daima daha uyumlu, görev bilincine sahip ve işlerinde de daha verimli ve başarılı oldukları görülmektedir. Böylelikle de bu çalışanların kurumlarının amaçlarını gerçekleştirebilmek için yoğun bir istekle çalıştıkları gözlenmektedir. Bu çalışanlar kendilerinden istenilen normal beklentilerin üzerine çıkarak, kurumlarında kalma ve işe devam etme kararlılıklarını göstermektedirler. Bunun yanında bu çalışanlar bireysel motivasyonları sayesinde de işlerini zamanında ve başarılı bir şekilde yerine getirmektedirler (Balay, 2014:3, akt., Karaahmetoğlu, 2024: 39).

Netice itibariyle, örgütsel bağlılık denilen kavram çalışanların kurumlarına olan ilgi ve sadakatleri nedeniyle kurumlarında kalmaya gönüllü istekli olma derecelerini ifade etmektedir (Kaya, 2013: 53).

1.2. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

John P. Meyer ve Natalie J. Allen 1990 yılında geliştirdikleri bir modelle örgütsel bağlılığı üç farklı pencereden ele almışlardır. Meyer ve Allen örgütsel bağlılığın bir çalışan üzerinde duygusal olarak, devam bağlılığı olarak ve de belirli kurallara göre yani normatif olarak gerçekleşebileceğini ileri sürmüşler ve bu amaçla da örgütsel bağlılık ölçeği geliştirmişlerdir. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek için geliştirilen “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği” pek çok araştırmacı tarafından ilgiyle karşılanmış ve pek çok bilimsel araştırmada da kullanılmıştır (Esmer ve Yüksel, 2017: 261). Ayrıca bu boyutlar farklı akademik çalışmalarla da doğrulanmıştır (Meyer, Stanley vd., 2012: 226). Şimdi Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık boyutlarını kısaca açıklamaya çalışalım.

1.2.1. Duygusal Bağlılık: Bir iş görenin kendisini kurumuyla özdeşleştirmesi ve kuruma karşı duygusal yönde yakın hissetmesine neden olan bağlılıktır. Duygusal anlamda kurumlarına belirli bir bağlılık hisseden çalışanların çalışma istekleri çok güçlüdür ve bu çalışanlar kurumlarında kalma noktasında da çok isteklidirler (Meyer ve Allen, 1997: 11).

Starnes ve Truhon’ a göre (2006); çalışanların kurumlarının temel amaç ve değerleriyle özdeşleştiklerinde duygusal bağlılıklarının da artabileceğini ifade etmişlerdir. Duygusal bağlılık aynı zamanda bir çalışanın kurumunda olmaktan dolayı mutluluk duymasını ve kurumun belirlediği hedefleri gönüllü olarak desteklediğini ifade eder (Taşkın ve Roşan, 2010: 39).

Bir çalışanın genel olarak duygusal bağlılığını etkileyen temel faktörler ise; arkadaş bağlılığı, kurumdaki adalet ve etik duygusunun olumlu olması, kararlara katılım noktasında kurumun çalışanları da bu olaya dâhil etmesi ve yönetimin öneriye açık olması gibi faktörlerden oluşmaktadır (Ercan ve Gül, 2003: 408).

1.2.2. Devam Bağlılığı: Bir çalışanın çalıştığı kurumdan ayrılması durumunda ihtiyaç duyacağı maddi kaynağı yani kurumundan aldığı ücreti kaybedeceği endişesiyle hissettiği bağlılıktır. Buna göre bir çalışanın kurumu dışında çalışabileceği iş alternatifleri azaldıkça devam bağlılığı da artacaktır (Meyer ve Allen, 1991: 72, akt., Sabuncuoğlu, 2007: 614). Diğer taraftan devam bağlılığı bir çalışanın kurumunda geçirdiği hizmet süresi, çalışma arkadaşlarıyla kurduğu sosyal ilişkiler, sahip olunulan kariyer ile çalışanın

sahip olduğu kıdem, tazminat ve emeklilik haklarıyla yakından ilgilidir (Durna ve Eren, 2005: 212).

Rasyonel bağlılık olarak da adlandırılan bu bağlılıkta, çalışanlar kurumlarından ayrılmanın getireceği maddi kayıpların yüksek olacağı düşüncesiyle, genellikle kurumlarında kalmaya devam etmek istemektedirler (Pelit vd., 2007: 58). Çalışanların devam bağlılıklarının yüksek derecede olması kurumlar için hiç te istenilen bir durum değildir, zira kurumlarına yüksek derecede devam bağlılığı duyan çalışanlar tabiri caizse kendilerini kapana sıkışmış gibi hissederler ve imkân buldukları ilk fırsatta da kurumdan ayrılmak isterler (Doğan ve Demiral, 2009: 62).

1.2.3. Normatif Bağlılık: Örgütsel bağlılığın üçüncü ve sonuncu türü ise normatif bağlılıktır. Bu bağlılık; bir çalışanın görev yaptığı kurumda çalışmaya devam etme noktasında hissettiği sorumluluk duygusunu ifade etmektedir (Meyer ve Smith, 200: 320). Başka bir ifadeyle normatif bağlılık; çalışanların mecburiyet duygusu hissederek kurumlarına karşı gösterdikleri bağlılık türüdür (Allen ve Meyer, 1996: 253).

Normatif bağlılıkları yüksek olan çalışanlar kurumlarında çalışmayı adeta kendilerine bir görev olarak addederler ve kurumda kalmaya devam etmenin “doğru bir davranış” olduğunu kabul ederler (Afşar, 2011: 10). Yapılan çeşitli araştırmalar, normatif bağlılığı yüksek olan çalışanların itaat, sorumluluk ve ihtiyatlılık gibi davranışlara büyük önem verdiğini ayrıca da bu çalışanların duygusal bağlılık davranışı gösteren çalışanlarla benzer davranışlar sergilediklerini ortaya koymuştur (Starnes ve Truhon, 2006: 3).

Tanımları ve özellikleri yukarıda açıklanan örgütsel bağlılık türlerinin tablo halinde gösterimi ise şu şekildedir:

Tablo 1: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bileşenler

Bağlılık Boyutu	Bağlılık Sebebi	Tanım
Duygusal Bağlılık	İstek	Çalışanların kurumlarına olan tutkunlukları, kurumlarıyla özdeşleşip katkı sunmaları.
Devam Bağlılığı	Ekonomik Gerekliklik	Çalışanların işten ayrılmaları halinde karşılayacakları maddi kayıpları düşünmeleri.
Normatif Bağlılık	Sorumluluk	Çalışanların kurumlarında görevlerine devam etmelerini doğru bir davranış olarak kabul etmeleri.

Kaynak: Literatür taraması yapılarak yazar tarafından oluşturulmuştur

1.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların geneline bakıldığında örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin; bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki ye ayrıldığı söylenebilir.

1.3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Bireysel Faktörler

Çalışanların kendi bireysel amaç ve hedefleriyle çalıştıkları kurumlarının amaç ve hedeflerini özdeşleştirip işlerini bu şekilde gerçekleştirmek için yaptıkları emek ve çabaları örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler olarak değerlendirilebilir. Genel olarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bireysel faktörler şu şekilde sıralanabilir (İnce ve Gül, 2005: 59):

1.3.1.1. Yaş: Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen bireysel faktörlerin başında yaş unsuru gelmektedir. Çünkü yaş bir çalışanın verimli ve faydalı çalışabilmesinin en önemli göstergelerinden biridir. Yaş ile örgütsel bağlılık konusunda ufak tefek farklılıklar bulunma birlikte, araştırmacıların arasında net bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bazı araştırmacılar yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu iddia ederken; bazı araştırmacılar ise bu durumun tersini iddia etmişlerdir. Örneğin; Angle ve Perry (1983) ve Mathieu ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmalarında örgütsel bağlılık ile yaş arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Yani yaşı küçük olan çalışanların alternatif

iş fırsatlarını değerlendirmede daha aktif olduklarından bu çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarının daha düşük olduklarını ortaya koymuşlardır. Benzer şekilde yaşı büyük olan çalışanlarında alternatif iş fırsatlarının çok az olmasından dolayı kurumlarına bağlılıkları daha yüksek oranda olmaktadır. Yani özetle çalışanların yaşı azaldıkça örgütsel bağlılık azalmakta, artıkça da artmaktadır.

Örgütsel bağlılıkla yaş arasında ortaya konulan bir başka görüşte yaş ile bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olmadığı yönündedir. Örneğin Türkoğlu (2011) ve Demir (2012) yaptıkları araştırmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkiye rastlayamamışlardır. Türkoğlu ve Demir araştırmalarında yaşı daha genç olan çalışanların tecrübesiz ve deneyimsiz olmaları ve de alternatif iş fırsatlarına erişimlerinin kısıtlı olmaları nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha fazla olacağını belirtmişlerdir. Benzer şekilde yaşı daha büyük olan çalışanlarında kurumlarında belirli zaman geçirmelerinden dolayı mevcut işlerine ve çalışma arkadaşlarına olan doymuşluklarından dolayı bağlılıklarının daha az olacağını ifade etmişlerdir.

1.3.1.2. Cinsiyet: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsur ise çalışanların cinsiyetleridir. Yapılan araştırmalarda cinsiyetle bağlılık arasında farklılıklar olmakla beraber araştırmaların çoğu kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla kurumlarına karşı daha bağlı olduklarını ortaya koymuşlardır (Solmuş, 2004: 212).

Kadın çalışanların erkek çalışanlara oranla neden kurumlarına bağlı olduklarını ise Bülbül (2007: 28) ile Angle ve Perry (1981: 7) şu şekilde açıklamışlardır:

- Kadın çalışanlar erkek çalışanlara oranla sık iş değiştirmeyi sevmediklerinden erkek çalışanlara göre daha istikrarlı bir iş yaşamı sürdürmektedirler.
- Kadın çalışanlar erkek çalışanlara nazaran kurumlarında belli bir statü kazanabilmek için daha fazla zaman ve enerji harcarlar. Bu ise onların motivasyonlarının daha yüksek olmasına neden olur. Motivasyonlarının yüksek oluşu da kadın çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını artıran bir faktördür.

1.3.1.3. Medeni Durum: Çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen diğer bir faktör ise medeni durumdur. Uygulamada bu konuyla ilgili yapılan araştırmaların geneline bakıldığında; evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre kurumlarına karşı daha yüksek bir bağlılık taşıdığını göstermektedir. Bunun en önemli sebebi ise; evli olan çalışanların bakmakla yükümlü oldukları kişilerin yani ailelerinin temel ihtiyaçlarını karşılayabilmek

için gerekli olan maddi kaynağa duyulan gereksinimdir (Ordun 2002: 55, Çırpan, 1999: 61).

1.3.1.4. Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden biride çalışanların eğitim seviyeleridir. Bu konuyla yapılan araştırmaların neredeyse tamamında eğitim düzeyiyle örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Yani çalışanların eğitim seviyeleri artıkça kurumlarına olan bağlılıklarında azalmalar olduğu görülmüştür. Örneğin Hrebiniak ve Alutto (1973) yapmış oldukları çalışmalarında az eğitim almış ya da hiç eğitim almamış çalışanların yüksek eğitim almış çalışanlara göre daha yüksek seviyede örgütlerine bağlı olduklarını ifade etmişlerdir. Hrebiniak ve Alutto'nun çalışmasına benzer bir çalışmada Joiner ve Bakalis (2006) tarafından yapılmıştır. Bu araştırmaya göre de çalışanların eğitim seviyeleri artığında kurumlarından kariyer, ücret ve terfi gibi beklentileri de artmaktadır, bu beklentilerin karşılanamaması halinde de çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları azalmakta ve birçok çalışmada kurumunu terk etmek istemektedir. Eğitim seviyesiyle örgütsel bağlılığın negatif bir sonuç doğurduğunu ortaya koyan bir diğer çalışmada Uygur (2015) tarafından yapılmıştır. Uygur bu çalışmasında eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların daha iyi imkân ve olanaklara sahip diğer kuruluşlara geçme eğilimlerinin yüksek olduğunu, özellikle de eğitim seviyesi düşük olan çalışanlarının ise iş güvencesi ve maddi kaynağa olan ihtiyaç gibi nedenlerle örgütte kalmayı tercih etmektedirler.

1.3.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; ücret, kariyer ve terfi imkânları, yönetim şekli ve iletişim kavramlarından oluşmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler açıklanacaktır.

1.3.2.1. Ücret: Çalışanların alacakları ücret onların kurumlarına bağlılık hissetmelerinde çok önemli bir faktör oluşturmaktadır zira ücret, bir çalışanın kendisinin ve varsa ailesinin temel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi noktasında en temel finansal kaynağı oluşturmaktadır. Faaliyet alanı ve büyüklüğü ne olursa olsun tüm işletme çalışanları kurumlarında belirli bir ücret karşılığında çalıştıkları için, onların kurumlarına olan bağlılıklarını ya da işlerine devam edip etmemelerini belirleyen en önemli unsur ücrettir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58).

Bu anlamda yapılan araştırmalarda çalıştıkları kurumda tatminkâr ve yeterli bir ücret alan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu görülmektedir (Çırpan, 1999: 62). Tüm bunların yanında kurumların

çalışanlarına uygulayacakları ücret politikaları ve ücret dağılımındaki adalet çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyecektir (İnce ve Gül, 2005: 73).

1.3.2.2. Kariyer ve Terfi İmkânları: Çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarını etkileyen faktörlerden biride kariyer ve terfi imkânlarıdır. Bir çalışan çalıştığı kurumda adil ve etkin bir terfi – kariyer politikasının olduğuna inandığında kurumuna olan bağlılığı ister istemez artacaktır. Çünkü terfi ve kariyer bir çalışana işinde yükselme imkânı sağladığı gibi onun kurumuna olan güvenine ve bağlılığına da olumlu olarak etki edecektir (İnce, 2003: 28). Ayrıca kariyer plânlaması, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerinin ortaya konulması, sorumluluk ve yetkilerinin net bir biçimde belirlenmesi, performanslarının ölçülmesi, bireysel olarak değerlendirmelerine imkân sağlaması ve en önemlisi de onların terfi ve kariyerlerinin yol haritalarının açıkça belirlenmesi noktasında çok önemli bir faaliyettir (Acar, 2000: 44-45).

1.3.2.3. Yönetim Şekli: Örgütsel bağlılığı etkileyen diğer bir unsurda yöneticilerin çalışanlarına uygulayacağı yönetim şekli ve onlara liderlik edebilme durumudur. Yapılan araştırmalar çalışanlarına değer veren, onların düşünce ve görüşlerine önem vererek kararlara katılmasına imkân sağlayan kurumlarda çalışanların kurumlarına olan bağlılıkların yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlarını bu şekilde motive eden yöneticiler onların hem iş performanslarını hem de kurumlarına olan bağlılıklarını artırabilirler (Adair, 2004:171). Çünkü çalışanların örgütsel bağlılığı yöneticilerin kendilerine sergileyecekleri politika ve uygulamalardan ciddi bir biçimde etkilenmektedir (Demirel, 2009: 120).

1.3.2.4. İletişim: İletişim bir kişinin duygu, düşünce, yetenek ve bilgilerini çeşitli kanallar vasıtasıyla karşı tarafa aktarma faaliyetidir. İletişim hayatımızın her alanında önemli olduğu gibi iş hayatında da çok önemli bir konudur. Bu yönüyle örgütsel anlamda ki iletişim de hem çalışanlar hem de onların kurumlarına olan bağlılıklarının güçlendirilmesinde hayati bir öneme sahiptir. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim düzeyi ne kadar olumlu ve yüksek olursa çalışanların kurumlarına olan bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (Boon ve Arumugam, 2006:102).

1.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın hem çalışanlar hem de kurumların faaliyetlerini başarılı bir şekilde gerçekleştirmede çok önemli bir kavram olduğu çalışmada pek çok defa ifade edilmiştir. Çalışmanın bu kısmında örgütsel bağlılığın gerek çalışanlar gerekse de kurumlar açısından doğuracağı bir takım sonuçlar

açıklanacaktır. Örgütsel bağlılığın belli başlı sonuçları şu şekilde sıralanabilir (<https://www.questionpro.com/>):

- Örgütsel bağlılık, çalışanların verimlilik ve iş performanslarını etkiler.
- Örgütsel bağlılık çalışanlarda iş ve görev sorumluluğu yaratır.
- Örgütsel bağlılık, çalışanlarda iş yerlerinde kalma istek ve arzularını etkileyerek iş gücü değişim ve devamlılık oranlarını belirler.
- Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışanların iş tatminlerini ve motivasyonlarını yükseltir.
- Örgütsel bağlılık güçlü bir kurum kültürünün ortaya çıkmasına yardımcı olur.
- Örgütsel bağlılık kurum içi iletişim düzeyinin yüksek olmasını sağlar.

Yukarıda genel olarak sıralamaya çalıştığımız örgütsel bağlılığın sonuçlarının uzun süreli ve devamlı olabilmesi için kurum yöneticilerin yapmaları gereken bir takım temel faaliyetler vardır. Bu faaliyetlerden en önemlileri ise şu şekilde sıralanabilir (<https://odsdanismanlik.com/>):

- Kurum içerisinde adil ve şeffaf bir yönetim anlayışı uygulanmalıdır.
- Çalışanlara kurumun hedef ve beklentileri net bir biçimde ifade edilmelidir.
- Çalışanların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.
- Adil ve tarafsız terfi değerlendirme politikaları uygulanmalıdır.
- Ücret belirlemelerde hakkaniyetli ve adil davranılmalıdır.
- Çalışanların gelişimleri teşvik edilmelidir.
- Başarılı çalışanlar ödüllendirilmelidir.

Yöneticilerin çalışanlarının kurumlarına olan bağlılıklarını sağlamak ve artırmak için yapmaları gereken bu faaliyetler daha da çoğaltılabilir elbette. Ancak sonuç olarak çalışanlarına kurumlarının bir parçası olmaktan mutluluk yaşatabilen, onların düşünce ve fikirlerine önem veren, onların kariyer gelişimlerini destekleyen ve de yüksek değerlerde etik anlayışı uygulayan kurumlar daima çalışanlarında yüksek derecede bağlılılık yaratacaklar ve faaliyet gösterdikleri sektörlerde de daima başarılı olacaklardır.

SONUÇ

İşletmelerin başarılı olmalarını sağlayan en önemli unsurlardan biri de hiç şüphesiz ki bünyesinde bulundurduğu çalışanlarında belirli bir bağlılık

duygusu yaratarak onların kurumlarında kalma istediğini sağlamaktır. Çünkü örgütsel bağlılık, bir kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma noktasında en önemli faktörlerin başında gelmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine ve çalıştıkları kurumlarına yönelik sergiledikleri tutum ve davranışları ile ilgili bir kavramdır. Çalışanların kurumlarının amaç ve hedefleri benimsemesi, kurum çıkarlarını kendi kişisel çıkarların üstünde tutması ve kurum üyeliğini gönüllü olarak sürdürmesidir. Yani bir anlamda çalışanların kurumlarının değerlerine sadık kalma eylemleridir (Clayton, 2000:160). Bu nedenle tüm kurum yöneticileri çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilmek için ellerinden gelen her şeyin en iyisini yapmalıdırlar. Zira örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların başta görev ve sorumluluklarını yerine getirmede gösterdiği gayret ve çaba olmak üzere, kurumlarının hedeflerini gerçekleştirmede de ekstra emek ve çaba sarf ettikleri yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Bayram, 2005: 137).

Örgütsel bağlılık bir çalışanın başta işten ayrılmayla olmak üzere onun verimlilik, iş performansı, devamsızlık, iş tatmini ve motivasyonu gibi konularıyla yakından ve doğrudan ilgilidir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmaların neredeyse tamamında örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha az, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının daha yüksek, işe devamsızlıklarının daha az ve de iş performanslarıyla verimliliklerinin ise daha yüksek olduğu görülmektedir (Chen, 2004:433).

Faaliyet alanı ne olursa olsun belirli bir büyüklüğe ulaşmış tüm kurumlar çalışanlarının bilgi ve becerilerini geliştirmeyi, onlardan en üst düzeyde verim almayı ve onların örgütsel bağlılıklarını artırmayı amaçlamaktadır. Çünkü örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların, bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daima daha iyi bir performans gösterdikleri görülmektedir. (Balay, 2000: 138-139). Ayrıca kurumlarına karşı yüksek düzeyde bağımlılık hissedilen çalışanlar yöneticileri tarafında fazlaca denetlenme ihtiyacı hissettirmezler, bu çalışanlar kurum amaçlarını kendi amaçları gibi gördüklerinden kariyer gelişimlerinde bile kurumlarının yararını gözetererek hareket ederler (Uygur, 2007: 73)

Sonuç itibarıyla örgütsel bağımlılık gerek işletmeler gerekse de çalışanlar için çok önemli bir konudur. Örgütsel bağımlılıkla ilgili yapılan çalışmalar geçmişte olduğu gibi günümüzde de artarak devam etmektedir. Bu çalışmada örgütsel bağımlılık konusu, önemi, türleri, örgütsel bağımlılığı etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile örgütsel bağımlılığın ortaya çıkarabileceği belli başlı sonuçlar ana hatlarıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

Kaynakça

- Acar, N., (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi, Ankara: MPM Yayınları, No:640
- Adair, J. (2004) Etkili Liderlik, (Çev. F. Beşenek), İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılık.
- Afşar, S. T. (2011). “Çalışma yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerine nicel bir araştırma”. Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balay, R. (2000). “Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)”. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel bağlılık* (2. Baskı.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139
- Boon, O.K. ve Arumugam, V. (2006). “The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia”, *Sunway Academic Journal* , Vol (3), pp: 99–115.
- Bozkurt, Ö. ve Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Chen, L.Y. (2004). “Examining the Effect of Organization Culture and Leadership Behaviors on Organizational Commitment Job Satisfaction an Job Performance at Small and Midill Sized Firms of Taiwan”, *Journal of American Academy of Business*, Cambridge; Sep, 5(2):432-438.
- Clayton, S. (2000). *Takımın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*, (Çev. M. Zaman), İstanbul: Hayat Yayınları
- Çırpan, H. (1999): *Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demirel, Y., (2009), “Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım”, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (15), 115-132.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2015). “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirme Ve Psikolojik Sözleşmenin Etkisine İlişkin Bir Araştırma”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(32), 47-80.
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren. (2005). “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 6(2), 210-219.

- Ebru T. Sabuncuoğlu., (2007). “Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). “İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve”. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*(62), 258-272.
- G. Ordun., (2002). “*Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*”, Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana bilim Dalı, İstanbul.
- H. L. Angle, J. L. Perry., (1981). “An Empirical Assesment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1 pp. 1-14.
- Hrebiniak, L. G. and Alutto, J. A. (1972). Personal and role-related factors in the deandlopment of organizational commitment. *Administratiand Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- [https://odsdanismanlik.com/tr/makaleler/orgutsel-baglilic/.](https://odsdanismanlik.com/tr/makaleler/orgutsel-baglilic/), Erişim Tarihi: 12.11.2025.
- [https://www.questionpro.com/blog/tr/orgutsel-baglilic-tanimi-faydalari-ve-nasil-gelistirilecegi/.](https://www.questionpro.com/blog/tr/orgutsel-baglilic-tanimi-faydalari-ve-nasil-gelistirilecegi/), Erişim Tarihi: 12.11.2025.
- İnce, M., Gül, H., (2005). “*Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık*”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- John P. Meyer ve Natalie J. Allen., (1997). *Commitment in The Workplace: Theory, Research and Application*, California: Sage Publications.
- Joiner, T. A. and Bakalis, S. (2006). The antecedents of organizational commitment: The case of Australian casual academics. *International Journal of Educational Management*, 20(6), 439-452.
- Kamaylar, Ye, Y., & Dechachai, S. (2017, July-December). The Relationship Between Teachers’ Organizational Commitment And Job Satisfaction at No. 2 Basic Education High School, Loikaw, Kayah State, Myanmar. Scholar: *Human Sciences* , (July-December 2017), 9(2), 97- 105.
- Karahmetoğlu, O.,(2024). “*Türkiye’de İnternet Üzerinden Freelance (Serbest) Çalışanlar Arasında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini Dinamikleri* “, Doktora Tezi, On dokuz Mayıs Üniversitesi, Lisansüstü eğitim Enstitüsü, Samsun.
- Kaya, N. (2013). “*İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama*”, Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171–194.

- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1): 61- 89.
- Meyer, J. P. ve Smith, C. A. (2000): "HRM Practises and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4): 319-332.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Jackson, T. A., McInnis, K. J., Maltin, E. R., & Shepard, L. (2012). Affective, normative, and continuance commitment levels across cultures: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 225–245.
- Mowday, R.T., Steers, R. M., Porter, L. W. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York, Academic Press.
- N.Demir., (2005). "Örgüt Kültürü-İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Uygulama", Doktora Tezi, İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Oktay, E., Gül, H. (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 10, 403-428.
- Ö. İnce., (2003). "İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir örnek", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Pelit, E., Boylu, Y., ve Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi(1)*, 86-114.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Solmuş, Tarık. (2004). "İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler". İstanbul: Beta Basım.
- Sommer, S.M., S.H. Bae ve E. Luthans. (1996), Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedents on Korean Employees, *Human Relations*, Vol (49), 7.
- Sökmen, A.(2000). "Ankara'daki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık İle İş gören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Starnes, B. J. & Truhon, S. (2006). *A Primer on organizational commitment*. Human Development an Leadership Division.

- Taşkın, F, & Dilek, R. (2010). “Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Araştırması”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 37-46.
- Türkoğlu, H.,(2011). “ *İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık İlişkisi Ve Bir Uygulama* “, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Uygur, A. (2007). “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 71-85.
- Uygur, A. (2015). *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*. Ankara: Barış Kitap Basım Yayın.

Örgütsel Stres ve Başa Çıkma Yöntemleri

Songül Demirkan¹

Özet

Bu çalışmanın amacı örgütsel stres olgusunu tanımlamak ve örgütsel stres ile başa çıkma yöntemlerini belirlemektir. Çalışmada ayrıca örgüt içerisinde karşılaşılan stres kaynaklarının ve çalışanların stresle başa çıkma stratejilerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda çalışmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Alanyazında da yer alan uluslararası ve ulusal kaynaklar taranarak sonuçlar ortaya konulmuştur. Araştırma sonuçları; örgütlerin stres yönetiminde önemli bir rol oynadığını, stresle başa çıkma yöntemlerinin; örgütlerin kültürel yapıları, liderlik tarzları ve destekleyici iş ortamları ile doğrudan ilişkili olduğunu, etkin stres yönetimi stratejilerinin, çalışanların iş performansını ve genel refahını artırmada önemli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, araştırma sonuçları, örgütlerin stres yönetiminde çalışanlarına yönelik eğitimlerinin, destekleyici politikaların ve iş-yaşam dengesini sağlamak amacıyla alınan önlemlerin süreci iyileştirdiğini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular, örgütlerin stresle mücadele stratejileri geliştirirken önemli bir rehber niteliği taşımaktadır.

GİRİŞ

Stres kavramı bazı kültürlerde olumlu bir anlama sahip olsa da çoğunlukla olumsuz bir bağlamda ele alınan ve bireyin hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluşunu etkileyebilen bir olgudur. Günlük yaşamda sıklıkla karşımıza çıkan stres olgusu, özellikle iş yaşamında farklı bir boyut kazanmakta, örgütsel bağlamda çalışanların motivasyonundan iş performansına, fiziksel ve zihinsel sağlıklarından örgütsel bağlılıklarına kadar birçok boyutta olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Bu durum örgütlerin sürdürülebilirliğini ve verimliliğini tehdit edebilmektedir. “Örgütsel stres” olarak adlandırılan bu kavram, genellikle bireyin iş ortamındaki talepler ile kendi yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları arasındaki dengesizlikten kaynaklanmaktadır. Bu nedenle,

1 Öğr. Gör. Dr., Songül DEMİRKAN, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, songul.demirkan@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9198-5869.

örgütsel stresin dinamiklerini anlamak ve bu durumla etkili bir şekilde başa çıkmak hem iş görenler hem de örgütler için hayati bir gereklilik haline gelmektedir.

Bu çalışmada stres ve örgütsel stres kavramlarını oluşturan dinamiklerin incelenmesi ve örgütsel stresin çok boyutlu yapısına ilişkin bütüncül bir yaklaşımın geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle stres olgusu bireysel ve örgütsel düzeyde değerlendirilmiş, bireysel düzeyde, çalışanların stresle baş etme stratejileri ve kişisel dayanıklılıklarını geliştirme yolları incelenirken; örgütsel düzeyde, yöneticilerin stres kaynaklarını azaltmaya yönelik uygulamaları ve destekleyici organizasyonel politikaların etkileri tartışılmıştır. Bu kapsamda, örgütsel stresin çok boyutlu yapısının ortaya konulması ve birey ve örgütlerin bu zorlukları aşmak için kullanabileceği yöntemlere ışık tutmak amaçlanmıştır.

1. ÖRGÜTSEL STRES

1.1. Stres ve Örgütsel Stres Kavramları

Stres kavramı, bireylerin yaşamında yaygın olarak yer alan ve farklı disiplinlerde çeşitli yönleriyle ele alınan bir olgudur. Kavramın kökeni Latince katılık anlamına gelen “estricia” ve gergin anlamına gelen eski Fransızca “estrece” kelimelerine dayanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2024). Stres “var olan bir dengeyi değiştirme eğiliminde olan faktörlerden kaynaklanan bedensel veya zihinsel gerginlik” (Merriam-Webster; 2024), “ruhsal gerilim” (Türk Dil Kurumu, 2024) olarak tanımlanmaktadır. Aydın (2016) ise stresi bireyde huzursuzluk yaratan durumlarda ortaya çıkan tepki süreci olarak tanımlamaktadır.

Stres kavramını ilk kez kullanan Hans Selye stres teorisinin kurucusu olarak kabul edilmektedir (Everly ve Lating, 2013; Tan ve Yip, 2018). Selye (1956) stresi çerçevesi tam anlamıyla çizilmemiş bir talebe karşı bireyin gösterdiği tepki olarak tanımlamakta ve stresin birey üzerindeki etkilerini Genel Uyum Sendromu’yla açıklamaktadır. Genel Uyum Sendromu stresin birey üzerindeki etkilerini alarm, direnç ve tükenme aşamalarıyla detaylandırmaktadır.

Alarm aşamasında birey, stres yaratan durumla karşılaşmakta ve “savaş ya da kaç” tepkisi göstermektedir. Bu aşamada adrenalin ve kortizon hormonlarının etkisiyle kalp atışının hızlanması, kan basıncının artması gibi fiziksel tepkiler gözlemlenebilmektedir. Direnç aşamasında birey stres kaynağıyla uyum sağlamak için yoğun çaba sarf etmekte, bağışıklık sistemi baskılanmaktadır. Tükenme aşamasında ise birey direnç gösterme kapasitesini

kaybetmekte, bağışıklık sisteminin zayıflaması nedeniyle sağlık sorunlarıyla karşılaşmaktadır (Aydın, 2016; Selye, 1956).

Stres, birey üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal belirtiler göstermektedir. Stresin fizyolojik belirtilerini nabız artışı, nefes darlığı, tansiyon yükselmesi, terleme, mide bulantısı, baş ağrısı vb. oluşturmaktadır. Gerginlik, geçimsizlik, endişe, asabiyet, sıkıntı, yersiz telaş vb. stresin psikolojik belirtilerindedir. Davranışsal belirtiler ise uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, aşırı yeme, sigara ve alkol kullanımı vb. davranışlardan oluşmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015).

Stres genellikle olumsuz bir kavram olarak algılsa da, doğru şekilde yönetildiğinde potansiyel bir kazanımla fırsata dönüşebilmektedir (Briner ve Reynolds, 1999; Robbins ve Judge, 2015). Nitekim Çince’de stres kelimesi fırsat tehlike ve fırsat kelimelerinin bileşiminden oluşmaktadır. Bu yaklaşım, bireyin stresi tehdit veya fırsat haline dönüştürmesi ya da yıkıcı veya yapıcı biçimde ele alması ile ilişkilidir (Rowshan, 2011).

Örgütsel bağlamda ise stres; birey-örgüt arasındaki karşılıklı beklentilerde uyumsuzluk olması veya beklentilerin yerine getirilememesi halinde ortaya çıkan gerilim olarak tanımlanmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976; Lazarus ve Folkman, 1984; Quick ve Quick, 1984). Örgütsel stres, iş hayatındaki taleplerin bireyin kapasitesini zorlaması nedeniyle performans düşüklüğü veya sağlık problemlerine neden olabilmektedir (Ganster ve Rosen, 2013). Bu bağlamda örgütsel stresin örgütsel bağlamda ele alınması gerekmektedir.

Örgütsel davranışın şekillenmesinde birey-örgüt etkileşimleri anahtar rol oynamakta (Başaran, 2008); birey ekonomik, toplumsal, psikolojik gereksinimleri karşılandığı oranda örgütsel amaçlara hizmet etme çabası göstermektedir (Aydın, 2016). Bu noktada başarının sırrı stresin yapıcı biçimde kullanılması ve yaratıcı güce dönüştürülmesidir (Rowshan, 2011). Bu nedenle örgütsel stresin yaratıcı güce dönüşmesi için öncelikle kaynaklarının farkında olunması gerekmektedir

1.2 Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışma yaşamında karşılaşılan sorunlar, çalışanların endişe düzeyini arttırmakta ve bireylerin stresle başa çıkma potansiyellerini düşürmektedir. Çalışanın stres düzeyi yeni stres kaynaklarıyla karşılaştıkça kaynağın sürekliliğine bağlı olarak artmaktadır. Bu nedenle yeni stres kaynağı önemsiz olsa dahi çalışanın stres düzeyi yüksekse etkileri büyük olmaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Görev, yetke ve üretim yapısı örgütsel strese kaynaklık etmektedir. Aşırı iş yükü, sınırlı yükselme olanağı, uzun çalışma saatleri vb. görev yapısına ilişkin stres kaynaklarıdır. Yetke yapısına ilişkin örgütsel stres kaynakları arasında yönetime katılım, yetersiz yetki, adaletsiz değerlendirme vb. bulunmaktadır. Zaman baskısı, ekipman yetersizliği, niteliksiz çalışan vb. üretim yapısına ilişkin stres kaynaklarından bazılarıdır (Aydın, 2016; Başaran, 2008).

Aşırı iş yüküne kendini adayan çalışan bitkinlik isteksizlik, yabancılaşma, yetersizlik hissi biçiminde kendini gösteren bir psikolojik çöküntü hali yaşamaktadır (Freudenberger, 1974). Sınırlı yükselme, haksızlığa uğrama ve yükselerek elde edilen imkanlardan yoksun kalma duygusu yaratmaktadır. Bununla birlikte hak ettiği halde yükselmediğini düşünen çalışan potansiyelini tam olarak işe adamamaktadır. Uzun çalışma saatleri çalışanın hayatın sosyal destek alabileceği diğer alanlarına ayıracak zaman bulamamasına, fiziksel ve psikolojik olarak yorulmasına neden olmaktadır (Aydın, 2016).

Örgütte bazı önceliklerin diğerlerine tercihi anlamına gelen ve çalışanları etkileyen önemli kararlar alınmaktadır. Çalışanın yönetime katılımı etkin karar alma baskısına, katılmaması ise yabancılaşmaya neden olmaktadır. Yetki yetersizliği çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesini güçleştirmekte, adaletsiz değerlendirme ise örgütteki geleceğiyle ilgili kaygı yaratmaktadır (Aydın, 2016; Dixit ve Nalebuff, 2016; Koçel, 2018).

Üretim yapısının işlerliği çalışanın işbirliği ve eşgüdüm içinde görevlerini yerine getirmesine bağlıdır. Çalışana görevi yerine getirmesi için gereken zaman ve ekipman sağlanmalıdır. Ayrıca görevin çalışanın yeterliklerine uygun olmaması iş doyumunu ve verimliliği azaltmaktadır. Dolayısıyla zaman baskısı, ekipman ve çalışan niteliklerinin yetersizliği strese kaynaklık etmektedir. Bununla birlikte yöneticinin teşvik etmemesi çalışanda işe yaramazlık duygusu yaratmaktadır (Aydın, 2016; Başaran, 2008).

Çalışanın iş hayatında huzursuzluk yaratan duruma verdiği tepkiyi belirleyen bireysel ve çevresel etmenler bulunmaktadır. Bireysel etmenler arasında algı, iş deneyimi, sosyal destek düzeyi ve kişilik vb. bulunmaktadır. Çevresel etmenler ise teknolojik değişim, ekonomik ve politik belirsizlikler vb. durumlardan oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Algı bireyin durumu kavrayış biçimini etkilemektedir. Örneğin; örgütün küçülmeye gitmesi kimi çalışanlarda işini kaybetme endişesi yaratırken bir başkası kıdem tazminatıyla kendi işini kurma fırsatı olarak görmektedir. İş deneyimi fazla olanlar az olanlara göre strese karşı daha dirençli olmakta; daha rahat uyum sağlamaktadır. Sosyal destek stres düzeyini önemli oranda

azaltılmaktadır. Ayrıca çabuk öfkelenen, diğerlerine düşmanca yaklaşan ve güvenmeyen çalışanların stres yaşama riski yüksektir (Robbins ve Judge, 2015).

Kişilik özellikleri stresin farklı biçimlerde ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Hırslı, aceleci, dakik, mükemmelliyetçi, başarı ve kontrol odaklı olan A tipi kişilik strese daha yatkınken; rahat, sabırlı, sakin ve işlerini zamana yayarak yapan B tipi kişilik stresle daha etkin başa çıkmaktadır. Buna bağlı olarak stresle ilişkili sağlık sorunları A tipi kişiliğe sahip olanlarda daha fazla görülürken B tipi kişiliğe sahip olanlarda az görülmektedir (Friedman ve Rosenman, 1974).

Teknolojik değişim bireyin bilgi ve becerilerinin değerini yitirmesine neden olduğundan çalışan gelişmek, değişmek durumundadır. Bu noktada çevreyi kontrol edebileceği inancında olan toplumlar değişimi görece etkin yönetmekte, daha az stres altında kalmaktadır. Nitekim dış kontrol odağı baskın bireyler daha fazla strese maruz kalmaktadır. Bununla birlikte teknolojinin getirdiği otomasyon bireyin yaratıcılığını sınırlandırmakta, ekonomik belirsizlik ise iş güvenliği endişelerini arttırmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011).

İşini anlamlı bulan çalışanlar stresle başa çıkmada başarılı olmaktadır. Çalışanın işin geçmişini incelemesi, kendine ödül ve ceza uygulaması, zor işlere öncelik vermesi, yapıcı eleştiriler yapması ve çalışma ortamını farklılaştıran küçük değişiklikler yapması işini anlamlı bulmasını sağlamaktadır (Rowshan, 2011).

1.3. Örgütsel Stres Sonuçları

Örgütsel stres çalışanın çeşitli fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarıyla karşılaşmasına neden olmaktadır (Cooper ve Marshall, 1976). Fiziksel sağlık sorunları arasında solunum, sindirim, sinir sistemi; kalp-damar, eklem ve kas, cilt hastalıkları; kanser vb. bulunmaktadır (Arıkan, 2005, Yılmaz ve Ekici, 2003). Söz konusu sağlık sorunlarıyla mücadele eden çalışanın verimliliği düşmekte, örgütte üretim kayıplarına neden olmaktadır (Aydın, 2016; Schaufeli, Leiter ve Maslach, 2009).

Örgütsel stresin neden olduğu psikolojik sağlık sorunları kaygı, depresyon, tükenmişlik sendromu vb. belirtilerle göstermektedir. Psikolojik sağlık sorunları bireyin aile ve sosyal çevresiyle iletişim kurmaktan kaçınması, sosyal hayattan kendini soyutlaması ve işten uzaklaşmasına neden olmaktadır (Allen, Herst, Bruck ve Sutton, 2000; Sonnentag ve Fritz, 2007; Uğur, 2005). Zira örgütsel stres empati becerisini ve güven duygusunu zedeleyerek

açık iletişim becerilerini zayıflatmaktadır (Chen, Wang, Li ve Liu, 2022; Costin, Roman ve Balica, 2023).

Örgütsel stres zorlukla başa çıkmak durumunda kalan çalışana becerilerini geliştirme ve öğrenme fırsatı yakalamasını sağlamaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984; Rowshan, 2011). Nitekim Selye'ye göre (1974) stres belirli bir düzeyde kaldığında çalışanın performansını arttırmaktadır. Örgütsel stres düşük düzeyde olduğunda huzursuzluğa, orta düzeyde olduğunda yüksek performansa, yüksek düzeyde olduğunda ise tükenmeye yol açmaktadır (Awada, Becerik Gerber, Lucas ve Roll, 2024). Ancak stres orta düzeyde olsa bile süreklilik arz etmesi halinde çalışanı yıpratmakta, enerjisini azaltmakta ve performansı olumsuz etkilenmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

Örgütsel stres çalışanın yanlış kararlar vermesine, hata yapmasına, kendini yetersiz hissetmesine, verimliliğinin düşmesine, işbirliğinden uzak durmasına, işe gitmek istememesine, örgütten ayrılmasına neden olmaktadır (Aydın, 2016). Örgütsel stres çalışanın derinlemesine inceleme yapmadan halihazırdaki bilgiyle hızla ezbere ve tutucu kararlar vermesine neden olmaktadır. Dolayısıyla örgütte iletişim sınırlanmakta ve kararlar merkezileşmektedir (Gök ve Atsan, 2016; Michailidis ve Banks, 2016).

Örgütsel stres çalışanın zihnini yorarak işe odaklanmasını güçleştirmekte, hata yapmasına (Yeow, Ng, Tan, Chin ve Lim, 2014); işle ilgili aksaklıkları fark etmemesine ve kendini yetersiz hissetmesine neden olmaktadır (Despreaux, Saint-Lary, Danzin ve Descatha, 2017). Ayrıca yöneticinin çatışmaları doğru yönetememesi örgütsel stresi arttırmakta, çalışanların işbirliğinden uzak durmasına neden olmaktadır (De Giorgi ve Dinkelaar, 2021; Swanson, 2016). Yanlış kararlar alan, hata yapan, kendini yetersiz hisseden ve işbirliğinden uzak duran çalışanın verimliliğinin düşeceği ortadadır.

Örgütsel stres çalışanların sorumluluklarını etkin biçimde yerine getirememesine ve örgütsel bağlılığın düşmesine neden olmaktadır. Örgütsel bağlılığın düşük olması zamanla devamsızlığa ve işten ayrılmaya varmaktadır (Saleh ve Shahidan, 2023; Salama, Abdou, Mohamed ve Shetata, 2022). Ayrıca örgüt çalışan devamsızlığı ve istifa nedeniyle işe alım, eğitim vb. fazladan maliyete katlanmak durumunda kalmaktadır. Bu durum örgütün verimliliğini ve rekabet gücünü azaltmaktadır (Čikeš, Maškarin Ribarić ve Črnjar, 2018).

2. ÖRGÜTSEL STRESLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

2.1. Stresle Başa Çıkmada Bireysel Yöntemler

Örgütsel stresle başa çıkılması için öncelikle çalışanın bireysel stres düzeyini düşürme sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir (Robins ve Judge, 2015). Stresle başa çıkmada kullanılan bireysel yöntemler bireyin kendine özgü yapısının ve alışkanlıklarının kontrol altına alınmasına dayanmaktadır. Bununla birlikte çalışanın bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyi stresle başa çıkmada anahtar rol oynamaktadır (Aydın, 2016).

Kişilik özelliklerinin stres düzeyini büyük oranda etkilediğine ilişkin yaygın bir inanış bulunmaktadır. Ancak çalışanın stres yaratan duruma verdiği tepkinin daha sağlıklı, daha az yıpratıcı olmasını sağlamak mümkündür (Aydın, 2016). Bu noktada bireyin genetik yapısı, eğitimi, aileden aldığı öğreti ve toplumsal kültür belirleyici olmaktadır (Rowshan, 2011).

Toplumsal kültür bireyin stresle başa çıkma biçimini etkilemektedir. Bu noktada toplumun belirsizlikten kaçınma, bireyi öncelleme, güç mesafesi, demokratiklik, cinsiyet rollerindeki baskınlık düzeyi belirleyici olmaktadır. Stresle başa çıkmada belirsizlikten kaçınan toplumlar katı kuralları, bürokrasiyi ve otoriteyi; kaçınmayan toplumlar esnek çözümleri hakim kılmaktadır. Bireyi öncelleyen toplumlar stresle başa çıkmada bireysel yöntemleri, toplumu öncelleyen toplumlar ise grup dayanışmasına dayalı yöntemleri tercih etmektedir (Gerlach ve Eriksson, 2021; Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Taras, Steel ve Kirkman, 2012).

Güç mesafesi yüksek olan toplumlarda, stresle başa çıkmada üst yönetime güvenilirken düşük olan toplumlarda bireyin inisiyatifine bırakılmaktadır. Demokratik toplumlar sosyal aktivitelerle, yaşamdan keyif alarak stresin azaltılmasını desteklerken otokratik toplumlar öz disiplin ve sosyal normları öne çıkarmaktadır. Maskülen toplumlar stresi başarı ve rekabet odağında ele alırken feminen toplumlar empati ve işbirliğine odaklanmaktadır (Gerlach ve Eriksson, 2021; Hofstede, 1980; Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010; Taras, Steel ve Kirkman, 2012).

Örgütsel stresle başa çıkmada fiziksel, psikolojik ve davranışsal yöntemler kullanılmaktadır. Fiziksel yöntemler arasında fiziksel aktivite, nefes egzersizi, meditasyon, gevşeme, dengeli beslenme vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011). Stresle başa çıkmada kullanılan fiziksel yöntemler stresle salgılanan kortizon hormonunu azaltarak nabız ve tansiyonu düzenlemekte; takıntı, sıkıntı vb. azaltarak bağışıklık sistemini güçlendirmekte, zihinsel dayanıklılığı arttırmaktadır (Goyal vd., 2014;

Lepping, Bailey, Mavredes, Faro ve Napolitano, 2021; Radondic, 2023; Robbins ve Judge, 2015; Tavoian ve Craighead, 2023).

Örgütsel stresle psikolojik başa çıkma yöntemleri arasında dua, ibadet, sosyal destek ağları kurma vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011). Dua ve ibadet bireyin kaygı ve depresyon seviyesini düşürmekte, yaşamdan aldığı zevki arttırmaktadır (İslamiyyah, 2021; Saeed; Abbas, Mohsin ve Ashfaq, 2023). Arkadaş, aile, iş arkadaşı gibi yakınlarından oluşan sosyal destek ağı ise sorunların dile getirilmesini ve nesnel bir bakış açısı yakalanmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2015).

Örgütsel stresle davranışsal başa çıkma yöntemleri arasında sosyal kültürel etkinliklere katılma, zaman yönetimi vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Rowshan, 2011). Sosyal kültürel etkinliklere katılma duygusal rahatlatma, zihinsel uyarılma sağlayarak duygusal denge kurulmasını kolaylaştırmakta ve zihinsel sağlığı desteklemektedir (Fancourt vd., 2020). Zaman yönetimi bireyin işlerini belirli bir düzenle ve önceliklerine göre planlamasını sağlamaktadır (Mata vd., 2021).

2.2. Stresle Başa Çıkma Örgütsel Yöntemler

İş tasarımı ve görev iyileştirme, rol belirsizliğinin azaltılması, iş-yaşam dengesinin desteklenmesi, çalışanın güçlendirilmesi, eğitim ve gelişim programları gibi yöntemler örgütsel stresle başa çıkma etkili stratejiler arasında yer almaktadır (Cooper ve Marshall, 1976; Lazurus ve Folkman, 1984; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2010). Özellikle iş tasarımı, çalışana daha fazla yetki ve özerklik tanıyarak çalışanın işini daha anlamlı bulmasını sağlamakta (Robbins ve Judge, 2015), görevin önündeki zorluk ve engellerin dengelenmesini sağlayarak örgütsel stresi azaltmaktadır (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005).

Görev düzenlemesi, çalışanın ulaşması gereken performans ölçütlerini açıkça ortaya koyarak, hedefleri başarıya götüren adımlar olarak görmesini sağlamakta ve böylelikle stresi azaltmaktadır. Bu noktada kimi çalışanların daha az sorumluluk gerektiren kısıtlı uzmanlık alanlarını yeğlediği göz önünde bulundurulmalıdır. Ayrıca görev düzenlemesi rol belirsizliğini azaltmaktadır (Acker, 2003; Robbins ve Judge, 2015; Tupper, 2000).

Esnek çalışma saatlerinin benimsenmesi, evden çalışma olanağı sunulması, özel yaşama ilişkin sorumlulukları destekleyen uygulamalar çalışanın verimliliğini ve bağlılığını artırarak iş yaşam dengesini desteklemektedir (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux ve Brinley, 2005; Grywacz ve Carlson, 2007). Bununla birlikte çalışanların memnuniyet düzeyleri araştırılarak

stres yaratan iş ilişkileri ve çevre şartları çözüme kavuşturularak gerginlik azaltılmalı, çatışmaların önüne geçilmelidir (Eroğlu, 2009).

Çalışanların görevlerine ilişkin otonomi ve sorumluluk alanı tanınarak karara katılımlarının desteklenmesi stres düzeylerini azaltmakta, iyi olma hallerini desteklemektedir (Hussein, 2023). Nitekim ademi merkeziyetçi, yönetime katılımı destekleyen örgüt iklimi çalışanların örgütün bürokratik ve resmi yapısından uzaklaşmalarını sağlayarak stres düzeyini azaltmaktadır (Aydın, 2016).

Çalışanların problem çözme ve stresle başa çıkma becerilerinin artırılmasına yönelik eğitim ve geliştirme programları stres kaynaklarına ilişkin farkındalıklarının artmasını sağlamakta, stresle başa çıkılmasını kolaylaştırmaktadır (Yazdani; Rezai ve Pahlavanzadeh, 2010). Ayrıca stresle başa çıkmada örgütsel yöntemler arasında sigara bırakma, kilo kontrolü, düzenli beslenme ve egzersiz programları yürütülmesi gibi sağlık programları ve çalışanın iş hayatının yoğunluğundan uzaklaştıran ücretli izin uygulamaları bulunmaktadır (Eroğlu, 2009; Robbins ve Judge, 2012).

Etkili yöneticiler, örgütsel stresle başa çıkma sürecinde kritik rol oynamaktadır. Etkili bir yönetici, stresin yalnızca bireysel bir mesele olmadığını farkında olup, örgüt içerisinde sistematik yaklaşımlarla bu durumu ele almaktadır. Aydın'a (2016) göre etkili bir yönetici, optimal iş stresinin verim için gerekli olduğunun bilincindedir ve yaygın uygulamanın aksine yeni başlayan işgörenin uyum sürecini kolaylaştırmak için özen göstermektedir. Bu durum personel kaybının neden olduğu işte hata yapma oranının artmasının önündeki en büyük engeldir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Stres, bireylerin kişisel ve profesyonel yaşamlarını doğrudan etkileyen önemli bir olgudur. Örgütsel bağlamda stres ise hem çalışanların bireysel sağlığını hem de örgütün genel verimliliğini olumsuz etkileyebilmektedir. Aşırı iş yükü, sınırlı kariyer fırsatları ve uzun çalışma saatleri gibi işyeri faktörlerinin yanı sıra, işyerindeki sosyal destek eksiklikleri, stresin önemli kaynakları arasında yer almaktadır (Cooper & Marshall, 2013).

Örgütsel stres kaynakları, bireysel faktörlerden çok daha fazlası anlamı anlamına gelmekte, iş yükü, rol belirsizliği, örgütsel kültür gibi farklı etmenleri içermektedir. Bu faktörlerin özellikle dönüşüm sürecinde etkili bir şekilde yönetilememesi, örgüt içindeki çatışmaları artırarak, çalışanların hem bireysel hem de grup düzeyinde olumsuz etkilenmesine yol açmakta ve stresi derinleştirmektedir.

Stres yönetimi bireysel sonuçları kadar uzun vadede örgütsel sonuçları açısından da önemlidir. Zira uzun dönemli stres sonucunda çalışanların sağlığının yanısıra örgütsel performans ve kültür de zarar görebilmektedir. Motivasyon düşüklüğü, artan devamsızlık oranları ve yüksek iş gücü devri gibi sorunlar, örgütsel stresin doğrudan sonuçlarına örnek teşkil etmektedir. Bu bağlamda çalışanların bu stres kaynaklarıyla başa çıkabilmeleri için örgütlerin, stresin olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi ve anlamlı bir iş deneyimi sunması kritik bir öneme sahip bulunmaktadır. Bu süreçte, iş tasarımı, görev düzenlemesi ve esnek çalışma saatleri gibi bireysel ve örgütsel düzeydeki müdahaleler, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olmakta ve iş-yaşam dengesini iyileştirmektedir (LePine, Podsakoff, & LePine, 2005).

Örgütsel stresle başa çıkma yöntemleri, bireysel düzeyde farkındalık artırma, stres yönetimi eğitimleri ve profesyonel destek gibi unsurları içerirken; örgütsel düzeyde ise esnek çalışma saatleri, adil performans değerlendirme sistemleri ve sağlıklı liderlik uygulamaları öne çıkmaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissettiği ve iş-yaşam dengesinin korunduğu bir çalışma ortamı, stresin yönetilmesinde önemli bir faktördür. Bu yöntemler, çalışanların iş tatminini artırarak, örgüt kültürünü güçlendirmekte ve sürdürülebilir başarıyı desteklemektedir. Ayrıca çalışanların otonomi ve sorumluluklarının artırılması, karar alma süreçlerine katılımlarının teşvik edilmesi gibi müdahalelerin de çalışanların örgütsel stresle başa çıkmalarında etkili sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel stres, hem bireylerin hem de örgütlerin geleceğini etkileyen kritik bir faktördür. Bu bağlamda, örgütlerin, stresin kaynaklarını doğru tanımlaması ve etkili başa çıkma stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. İnsan odaklı yönetim anlayışı ve proaktif yaklaşımlar, yalnızca bireylerin refahını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün sürdürülebilir başarısına da katkı sağlar. Bu doğrultuda, örgütlerin stres yönetimini stratejik bir öncelik olarak ele alması, gelecekteki başarıları için temel bir gereklilik olacaktır.

Kaynakça

- Acker, G. M. (2003). Role conflict and ambiguity. *Social Work in Mental Health*, 1 (3), 63-80.
- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Arikan, MK. (2005). *Stres ve kanser*. İ.U. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri: Medikal Acidan Stres ve Careleri Sempozyum Dizisi, Yayın No: 47, 199-200.
- Awada, M., Becerik Geber, B., Lucas, G. M., & Roll, S. C. (2024). Stress appraisal in the workplace and its associations with productivity and mood: Insights from a multimodal machine learning analysis. *PLoS ONE*, 19 (1), 1-22.
- Aydın, İ. (2016). *İş yaşamında stres*. Ankara: Pegem Akademi.
- Baltaş, A; Baltaş, Z. (2024). *Stres ve başa çıkma yolları*. İstanbul: Doğan Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Briner, R., & Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 647-664.
- Chen, B.; Wang, L.; Li, B. & Liu, W. (2022). Work stress, mental health and employee performance. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10.
- Čikeš, V.; Maškarić, H. & Črnjar, K. (2018). The determinants and outcomes of absence behavior: a systematic literature review. *Social Sciences*, 7 (8), 120-146. Doi: 10.3390/socsci7080120.
- Costin, A.; Roman, A. F. & Balica, R. (2023). Remote work burnout, professional job stress and employee emotional exhaustion during the COVID 19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-8.
- Cooper, C. L. & Marshall, J. (1976). Occupational stress and organizational effectiveness. *Human Relations*, 29 (5), 395-418.
- Cooper, C.L., Marshall, J. (2013). Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health. In: Cooper, C.L. (eds) From Stress to Wellbeing Volume 1. Palgrave Macmillan, London.
- Cooper, C. (2000). Theories of organizational stress. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 640-642.
- Despreaux, T.; Saint-Lary, O; Danzin, F. & Descatha, A. (2017). Stress at work. *British Medical Journal*, 357, 1-3. Doi: 10.1136/bmj.j2489

- De Giorgi, R.; Dinkelaar B. M. Strategies for preventing occupational stress in healthcare workers: past evidence, current problems. *BJPsych Advances*. 2021; 27 (3), 205-210. doi:10.1192/bja.2020.90.
- Dixit, A. K. & Nalebuff, B. J. (2016). *Strateji sanatı oyun kuramı ile iş hayatında başarı (Çev. Ü. Şensoy)*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124–197. Doi: 10.1016/j.jvb.2003.11.003.
- Eroğlu, E.(2009). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayım.
- Everly, G. S. & Lating, J. M. (2013). *A clinical guide to the treatment of the human stress response*. New York: Springer.
- Fancourt, D.; Bhui, K.; Chatterjee, H.; Crawford; P., Crossick, T. N & J. South (2020). Social, cultural and community engagement and mental health: Cross-disciplinary, co-produced research agenda. *BJPsych Open*, 7 (1), 1-6.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
- Friedman, M., & Rosenman, R.H. (1974). *Type A behavior and your heart*. New York: Knopf.
- Ganster, D. C.; Rosen, C. C. (2022). *Work stress and employee health: A multidisciplinary review*. *Journal of Management*, 48(4), 959–1000.
- Gerlach, P.; Eriksson, K. (2021). Measuring cultural dimensions: external validity and internal consistency of hofstede's vsm 2013 scales. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Grzywacz, J. G.; Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (4), 455–471. Doi: 10.1177/1523422307305487.
- Goyal, M.; Singh, S.; Sibinga, E. M.; Gould; N. F., Rowland-Seymour, A.; Sharma, R.; Berger, Z.; Sleicher, D.; Maron, D. D.; Shihab, H. M.; Ranasinghe, P. D.; Linn, S.; Saha. S.; Bass, E. B. & J. A. Haythornthwaite (2014). Meditation programs for psychological stress and well-being: a systematic review and meta-analysis. *JAMA International Medicine*. 174 (3), 357-368.
- Gök, K.; Atsan, N. (2016). Decision-making under stress and its implications for managerial decision-making: A review of literature. *International Journal of Business and Social Research*, 6 (3), 38-47.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G.; Hofstede, G. J. & Minkov, M. (2020). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York: McGraw Hill.

- Hussein, A. (2023). The impact of empowerment on job stress during employee of general sector of media a case study of the employee at Syrian Arab TV. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 13 (8), 501-512.
- Islamiyyah, U. (2021). Coping mechanism towards academic stress among students: An analysis from Islamic perspective. *Journal of Islamic Sciences*, 33 (1), 55-69.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Ankara: Beta Basım Yayım.
- Lazarus, R. S.; Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework. *Journal of Applied Psychology*, 90 (5), 144-158. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.144>
- Lepping K. M.; Bailey C. P.; Mavredes M. N.; Faro J. M.; Napolitano M. A. (2021). Physical activity, stress, and physically active stress management behaviors among university students with overweight/obesity. *Amerikan Journal of Lifestyle Medicine*, 17(4), 601-606. doi: 10.1177/15598276211020688.
- Mata, N. N.; Sohail, M.; Haider, S. A.; Martins, J.; Sheraz, F.; Rita, J.; Dantas, R. & B. Anabela (2021). The relationship between time management, work stress and work performance: A quantitative study in Portugal, *Academy of Strategic Management Journal*, 20 (6), 1-11.
- Merriam-Webster*. Erişim 01 Kasım 2024. <https://www.merriam-webster.com/>
- Michailidis, E.,; Banks, A. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *An International Journal of Work, Health & Organisations*, 30, 1-15.
- Park, Y., Don, B. P., Mason, A. E., Prather, A. A., & Epel, E. S. (2024). Daily social resources as a buffer against stress eating and its consequences. *Health Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/hea0001389>.
- Radondic, A. (2023). *Hemşirelerde nöbet tutma durumunun stres, uyku ve beslenme davranışları üzerine etkisi*. Trakya Üniversitesi Sağlık Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (i. Erdem, Çev. Edi.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal Yayın Tarihi 2011).
- Rowshan, A. (2011). *Stres yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M. (2010). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Saeed, O. F.; Abbas, M. Z.; Mohsin, M. & Ashfaq, N. U. (2023). Effect of prayer on the mental health of medical students of SZMC. *Qualitative Research Journal*, 23 (2). Doi: 10.1234/10.1234/qr.v23.i2.

- Salama, W. ; Abdou, A. H.; Mohamed, S. A. K. & Shetata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19 (15), 1-20. Doi: 10.3390/ijerph19159724.
- Saleh, H.; Shahidan, N. S. (2023). Work stress and its impact on employee performance turnover and absenteeism: A comprehensive study at E. & E Manufacturing. *International Journal of Magistrate Management*, 1 (2), 70-80.
- Schaufeli, W. B.; Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009). Burnout: 35 Years of Research and Practice. *Career Development International*, 14(3), 204–220.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2007). The recovery experience questionnaire: development and validation of a measure for assessing recuperation and unwinding from work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 204–221.
- Swanson, R. (2016). Stop, collaborate and listen. The cost of conflict in the workplace. *From Science to Practice*, 2 (1), 15-17.
- Taras, V.; Steel, P. & Kirkman, B. (2012). Improving national cultural indices using a metaanalysis of Hofstede's dimensions. *Journal of World Business*, 47(3): 329-341.
- Tan, S. Y.; Yip, A. (2018). Hans Selye (1907-1982): Founder of the stress theory. *Singapore Medicine Journal*, 59 (4), 170-171. doi: 10.11622/smedj.2018043.
- Tavoian, D.; Craighead, D. H. (2023). Deep breathing exercise at work: Potential applications and impact. *Frontiers in Physiology*, 14, 1-7.
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43 (2), 178-190. Doi: 10.2307/1556375.
- Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük*. Erişim 01 Kasım 2024. <https://sozluk.gov.tr/>
- Uğur, M. (2005). *Stres kavramı ve psikiyatrik hastalıklar*. İ.U. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri. Medikal Acıdan Stres ve Çareleri Sempozyumu Dizisi, Yayın No: 47, 13-33.
- Quick, J. C. & Quick, J. D. (1984). *Organizational stress and preventive management*. New York: McGraw-Hill.
- Yazdani, M.; Rezaei, S. & S. Pahlavanzadeh (2010). The effectiveness of stress management training program on depression, anxiety and stress of the nursing students. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 15 (4), 208-215.
- Yeow, J. A.; Ng, K. P; Tan, K. S.; Chin, T. S. & Lim, W. Y. (2009). Effects of stress, repetition, fatigue and work environment on human error in manufacturing industries. *Journal of Applied Sciences*, 14 (24), 3464-3471.
- Yılmaz, A. & Ekici, S. (2003). Örgütsel yaşamda stresin kamu çalışanlarının performansına etkileri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 10 (2), 1-19.

Derin Demokrasi ve Çatışma Yönetiminin Örgütsel Uygulaması: Gücün Yeniden Dağıtılması ve Sürdürülebilir Yönetim Modelleri

K. Bahar Meriç Atakan¹

Özet

Bu bölümde, derin demokrasi ve çatışma yönetimi kavramlarının örgütlerdeki uygulandığı ele alınmaktadır. Derin demokrasi, bir örgütte çoğunluk kadar azınlık görüşlerinin de dikkate alındığı, her bireyin katılımının önemsendiği bir yönetim anlayışını temsil etmektedir. Günümüz iş dünyasında çevresel tahribat ve toplumsal eşitsizlikler gibi küresel zorluklar, örgütlerin bu sorunlara çözüm bulma sorumluluğunu artırmaktadır. Bu doğrultuda, örgütlerin daha kapsayıcı ve demokratik yönetim yapıları benimsemesi gerekmektedir. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, geleneksel hiyerarşik yapıların dönüşümünü sağlamaktadır ve böylece daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Derin demokrasi, çalışanların örgütteki çatışmaların çözümüne yapıcı bir diyalogla katılımını desteklemektedir. Bu yaklaşım, her çalışanın kendini özgürce ifade edebileceği ve karar süreçlerine anlamlı bir şekilde dahil olabileceği bir platform oluşturmayı amaçlamaktadır. Çatışmalar, bu yaklaşımla sadece bir sorun olarak görülmemiş, örgütün gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Temsiliyetin ötesine geçilerek, çalışanların doğrudan karar alma süreçlerinde yer alması demokratik yönetimin önemli bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Bu, örgütlerin sadece finansal başarılarını değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını da dengeleyerek sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmalarına katkı sağlamaktadır. Bu bölümde ayrıca, demokratik yönetim uygulamalarında teknolojinin rolü ve örgütsel yapılar üzerindeki etkisi ele alınmaktadır. Demokratik yönetim anlayışının gelecekteki potansiyelini değerlendirmek amacıyla, bu yaklaşımların uygulanabilirliği ve sürdürülebilirliği üzerine yapılacak araştırmalar için bir çerçeve sunulmaktadır.

1 Dr. K. Bahar MERİÇ ATAKAN, Yönetim Akademisi Derneği, baharmeric@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-3524-2766

1. Giriş

Günümüz iş dünyası hem çevresel hem de toplumsal açıdan giderek derinleşen krizlerle sıklıkla karşılaşmaktadır. Çevresel tahribat ve iklim kriziyle birlikte büyüyen toplumsal eşitsizlikler, demokratik yapıların zayıflamasına ve küresel ölçekte ciddi tehditlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Araştırmalar, bu sorunların önemli bir kısmının örgütlerin faaliyetlerinden kaynaklandığını ve bu faaliyetlerin çevresel ve toplumsal zorlukları daha da derinleştirdiğini ortaya koymaktadır (Amis, Mair ve Munir, 2020; Griffin, 2017). Bunun ışığında, kâr odaklı ekonomik sistemin, iklim krizini hızlandıran temel unsurlardan biri olduğu öne sürülmektedir. Pek çok şirket, faaliyetlerinin çevresel etkilerini göz ardı ederek finansal kazançları önceliklendirmekte ve bu durum, krizleri daha da şiddetlendirmektedir (Klein, 2014; Nyberg ve Wright, 2015). Ayrıca, örgütlerin toplumsal eşitsizliklerin oluşumunda ve yeniden üretilmesindeki merkezi rolü, ekonomik ve sosyal adaletsizliklerin büyümesine yol açmaktadır (Acker, 2006; Tomaskovic-Devey ve Avent-Holt, 2019).

Bu olumsuzluklar, sadece toplumsal eşitsizlikleri değil, aynı zamanda demokratik yapıların ve kurumların da istikrarsızlaşmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak, büyüyen ekonomik eşitsizlikler ve çevresel krizler, küresel düzeyde demokratik kurumların işleyişini tehdit etmektedir. Son yıllarda, aşırı sağ ve popülist liderlerin etkisinin artması, demokrasileri zayıflatırken iklim krizinin varlığını reddeden politikalarla durumu daha da kötüleştirmiştir (Levitsky ve Ziblatt, 2018; Lockwood, 2018; Schaller ve Carius, 2019). Covid-19 pandemisi ise bu krizleri daha görünür hale getirmiş; özellikle düşük gelirli işçiler, kadınlar ve marjinal topluluklar üzerindeki eşitsizlikleri derinleştirmiştir. Bu durum, sosyal güvenlik ağlarının zayıf olduğu ülkelerde eşitsizliklerin nasıl daha da büyüdüğünü ortaya koymaktadır (Andrasfay ve Goldman, 2021; Andrasfay ve Goldman, 2021; Munir, 2021; Battilana, Krol, Sheppard-Jones ve Ubalijoro, 2023).

Bu çerçevede, örgütlerin yalnızca kâr odaklı yaklaşımları terk etmesi değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumlulukları önceliklendiren yönetim modellerine yönelmesi gerekliliği doğmuştur. Derin demokrasi, bu dönüşüm sürecinde kritik bir rol üstlenmektedir. Derin demokrasi, yalnızca çoğunluğun değil, azınlıkların da görüşlerinin dikkate alındığı ve her bireyin katılımının önemsendiği bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Ferrerias, 2017). Bu doğrultuda, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını teşvik eden bu yaklaşım, geleneksel hiyerarşik yapıların dönüşümüne olanak tanımaktadır. Bunun çıktısı olarak da daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışı mümkün hale gelmektedir. Çalışanların yalnızca temsil edilmesi ya da ses

hakkına sahip olması değil, doğrudan karar alma süreçlerine dahil edilmesi, demokratik yönetim anlayışının temel bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Battilana, Ferreras ve Méda, 2022).

Derin demokrasi, özellikle çatışma yönetimi bağlamında örgütlerde etkili bir rol oynamaktadır. Çalışanların örgüt içindeki çatışmalara yapıcı diyaloglarla katılımı, yalnızca bireysel memnuniyeti artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün genel gelişimine katkıda bulunur. Çatışmalar, bu demokratik yaklaşım sayesinde bir sorun olmaktan çıkarak örgütsel gelişim için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Çatışma yönetiminde demokratik katılım, hem karar alma süreçlerini daha etkili ve kapsayıcı hale getirmekte hem de çalışanların örgüte bağlılığını güçlendiren bir mekanizma olarak işlev görmektedir (Frega, 2020).

Çalışan katılımı ve demokratik süreçlerin etkin bir şekilde uygulanması, örgütlerin sadece finansal hedeflerine ulaşmasını değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarını yerine getirmesini de sağlamaktadır (Ferns ve Amaeshi, 2021). Bu perspektiften bakıldığında, çalışanların karar alma süreçlerine doğrudan katılımı, örgütlerin sürdürülebilir yönetim modelleri oluşturmasına katkı sunmaktadır. Teknolojinin demokratik süreçlere entegrasyonu, bu süreçte önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Dijital platformlar, çalışanların daha geniş çapta katılımını teşvik ederek demokratik süreçlerin uygulanabilirliğini artırmakta ve karar alma süreçlerinde daha geniş bir temsil olanağı sunmaktadır (Amis, Mair ve Munir, 2020). Bu şekilde, teknoloji, demokratik yönetim anlayışının sürdürülebilirliğini desteklemekte ve örgütlere etkin bir çözüm sunmaktadır.

Bu kitap bölümü, örgütlerde derin demokrasi ve çatışma yönetiminin uygulanabilirliğini inceleyerek, sürdürülebilir yönetim modellerine geçiş için bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Örgütlerin daha demokratik yapılarla yönetilmesi, sadece çalışanların haklarını ve çıkarlarını korumakla kalmayacak, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumluluklarının yerine getirilmesine de katkıda bulunacaktır. Bu çalışma, demokratik yönetim anlayışının örgütlerde çatışma yönetimi süreçlerini nasıl etkilediğini incelemekte ve demokratik katılımın iş yerindeki sorunları çözmeye oynadığı rolü ele almaktadır.

Bu bölüm aynı zamanda teknolojinin demokratik süreçlere olan etkisini kapsamlı şekilde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Dijital teknolojiler, çalışanların karar alma mekanizmalarına etkin katılımını artırmakta ve demokratik yönetim modellerinin uygulanabilirliğini güçlendirmektedir. Teknolojik olanakların sağladığı bu geniş katılım, yalnızca finansal başarı hedeflerini desteklemekle sınırlı kalmamakta, aynı zamanda sosyal ve çevresel sorumlulukların daha dengeli bir şekilde ele alınmasını mümkün kılmaktadır.

Böylece, demokratik yönetim anlayışı, örgütlerin sürdürülebilirlik odaklı yönetim modellerini hayata geçirmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanların katılımının artırılması ve çatışma yönetimi süreçlerinin daha kapsayıcı bir temelde yeniden yapılandırılması, iş yerlerinde adil, şeffaf ve katılımcı bir kültürün oluşmasını sağlayarak örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasına katkı sunacaktır (Battilana, Ferreras ve Méda, 2022).

Çalışmada derin demokrasi ve çatışma yönetiminin örgütlere nasıl uygulanabileceğini incelemek ve bu kavramların sürdürülebilir yönetim modellerine nasıl entegre edilebileceğine dair bir çerçeve sunmak hedeflenmektedir. Çalışan katılımının artırılması, yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de demokratik süreçlerin güçlenmesine katkıda bulunacaktır. Bu nedenle, derin demokrasi ve çatışma yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması için kritik bir role sahiptir.

2. Örgüt Teorisinde Demokrasi Kavramı

Demokratik örgüt modellerini incelemek, öncelikle hiyerarşinin örgüt içinde tarih boyunca baskın bir yönetim biçimi olduğunu anlamayı gerektirir (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Pfeffer, 2013). Örgütsel hiyerarşiler, sorumlulukların dikey olarak dağıtılması ve hiyerarşik pozisyonların bireylere alt seviyedeki çalışanları yönetme, yönlendirme ve cezalandırma yetkisi vermesi üzerine kuruludur (Jaques, 1996; Weber, 1947). Bu yapı, otoriteyi merkezîyetçi bir şekilde tanımlar. Bunun aksine, örgütsel demokrasi daha yatay bir örgüt biçimidir ve çalışanlara daha fazla karar alma hakkı, özel bir kültürel yapı ve çalışan mülkiyeti gibi unsurlar sunar.

2.2. Hiyerarşilerin Baskınlığı

Hiyerarşinin tarihsel olarak yükselişi, Max Weber'in çalışmalarında detaylandırılmıştır. Weber, hiyerarşiyi verimliliği ve operasyonel ölçeklenebilirliği sağlayan rasyonel bir yapı olarak tanımlar. Hiyerarşilerin neden baskın hale geldiğini anlamak için farklı akademik disiplinler çeşitli argümanlar geliştirmiştir. Ekonomistler, insanın sınırlı rasyonelliği ve fırsatçılığı göz önüne alındığında, hiyerarşik yapıların işlem maliyetlerini en aza indirdiğini ve verimliliği artırdığını savunur (Coase, 1937; Williamson, 1981). Bu bakış açısına göre, hiyerarşi, örgütlerin maliyetleri kontrol etmesine ve iş süreçlerini optimize etmesine olanak tanır (Pfeffer, 2013).

Psikolojik açıdan ele alındığında, hiyerarşilerin insanların statü arayışı ile uyumlu olduğu öne sürülmektedir. Gruplar içinde statü düzenleri kendiliğinden oluşur ve bu düzenler, grup içi işlevselliği sağladığı için evrimsel olarak uyumlu kabul edilir (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Slater,

1955). Bu nedenle, hiyerarşinin doğal bir yapı olduğu ve grup dinamiklerini güçlendirdiği düşünülmektedir.

Sosyolojik perspektifte ise, örgütlerin hiyerarşiyi yalnızca verimlilik kaygısıyla değil, meşruiyet kazanmak amacıyla benimsediği ileri sürülmektedir. Meyer ve Rowan'a (1977) göre, örgütler, hiyerarşiyi toplum tarafından kabul gören bir yapı olarak kullanır ve bu yapı, zamanla sorgulanmadan benimsenir. Bu durum, hiyerarşi karşısında değişim arzusu ve gereklilik olmasına rağmen, değişimin zorlaşmasına neden olmaktadır.

Hiyerarşinin baskın olmasına rağmen, örgüt teorisyenleri uzun süredir bu yapının sınırlamalarına dikkat çekmekte ve alternatif yönetim biçimlerini savunmaktadır (McGregor, 1960; Ouchi & Jaeger, 1978). Son yıllarda, bireysel özerklik ve esneklik üzerine kurulu daha yatay ve esnek örnek modellerine olan ilgi artmıştır (Hamel, 2007). Ancak, alternatif yönetim biçimleri üzerine yapılan tartışmalarda demokrasi kavramı yeterince ele alınmamıştır. Bu çalışma, hiyerarşinin sınırlamalarını ve demokratik yönetim modellerinin bu yapılar içindeki potansiyelini incelemeyi amaçlamaktadır.

2.3. Örgüt Teorisinde Demokrasi: İhmal Edilmiş Bir Konu

Örgütlerde demokrasinin rolünü daha iyi anlamak amacıyla, hakemli akademik dergilerde ve önde gelen uygulamacı yayınlarda yayımlanmış makalelere yönelik kapsamlı bir literatür incelemesi gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada, hiyerarşik örgüt modellerine alternatif olabilecek yaklaşımları belirlemek amacıyla 27 anahtar terim kullanılmıştır. Bu terimler arasında demokrasi, kurumsal demokrasi, örgüt demokrasisi, çalışan mülkiyeti, ekonomik demokrasi, endüstriyel demokrasi, öz-yönetim, demokratik karar alma, katılımcı yönetim, dağıtılmış otorite ve hiyerarşik olmayan yönetim yer almıştır. Yapılan taramalar, ABI/ProQuest, Business Source Complete ve Web of Science veri tabanlarından elde edilerek 3.661 makaleden oluşan bir ön liste oluşturulmuştur. Bu makalelerden, özetleri okunan ve alternatif örgüt modellerine odaklanan 213'ü detaylı incelemeye alınmıştır. Ayrıca, bu alanda uzman akademisyenlerin önerileri doğrultusunda 27 ek çalışma daha eklenerek 1960 ile 2014 yılları arasında yayımlanmış toplamda 240 makale analiz edilmiştir.

Bu sistematik inceleme sonucunda, hiyerarşik yapılar yerine daha az hiyerarşik örgüt biçimlerine yönelik çağruların sıkça dile getirildiği, ancak demokratik örgütlenme biçimlerine açıkça vurgu yapan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Analiz edilen 240 makaleden yalnızca 47'sinde "demokrasi" veya "demokratik" terimlerinin başlık ya da özetlerde kullanıldığı görülmüştür. Ancak, daha yakından incelendiğinde bu 47 makaleden yalnızca

27'sinin demokratik örgüt yapılarını derinlemesine ele aldığı belirlenmiştir. Bu bulgular, örgüt teorisinde demokrasiye yönelik tartışmaların nispeten geri planda kaldığını ve literatürde yeterince ele alınmadığını ortaya koymaktadır (Gruenfeld & Tiedens, 2010; Pfeffer, 2013).

2.2.1. Son Dönemlerde Örgütlerde Demokrasi: Çok Boyutlu Bir Kavram

Yapılan literatür taraması, örgütlerde demokrasi kavramının üç temel boyutunun öne çıktığını göstermektedir: karar alma süreçlerinin çalışanlara açılması, demokratik bir örgüt kültürünün oluşturulması ve çalışan mülkiyeti. İlk iki boyut olan karar alma süreçleri ve demokratik kültür, incelenen makalelerin büyük bir kısmında ele alınırken, çalışan mülkiyeti üzerine yapılan çalışmalar daha sınırlı bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte, örgütlerin bu üç boyutu etkin şekilde uygulamaları, daha katılımcı ve demokratik yönetim yapılarının oluşturulmasına zemin hazırlayabilir. Çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırmaya yönelik uygulamalar, iş yerinde demokrasiyi güçlendirmenin yanı sıra, örgütlerin sürdürülebilir ve adil yönetim modelleri geliştirmelerine de katkı sağlayabilir (Weber, 1947; Jaques, 1996; Williamson, 1981).

2.2.2. Karar Alma Hakları ve Örgütlerdeki Uygulamaları

Literatür taramasına göre, örgütsel demokrasi kavramı çoğunlukla çalışanların kendilerini etkileyen kararlarda yer alabilme hakkıyla ilişkilendirilmiştir. Demokrasi anlayışı, çalışanların yalnızca işlerini yürütme değil, aynı zamanda örgütün genel yönetim süreçlerinde de aktif bir şekilde yer almalarını öngörmektedir. Karar alma hakları, çalışanların yönetsel süreçlere katılma ve bu süreçlerde etkin olma hakkı olarak ele alınmaktadır (Brenkert, 1992). Hiyerarşik sistemlerin belirleyici özelliği olan merkezileşmiş karar alma süreci, demokratik örgütlerde daha geniş bir tabana yayılır ve karar alma süreçlerini tüm çalışanların katılımını teşvik eder (Brown, 1985; Harrison ve Freeman, 2004).

Farklı örgütsel yapılarda karar alma haklarının kapsamı, formellik düzeyi ve hak sahipliği değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, bazı örgütler yalnızca bireylerin kendi işlerine yönelik karar alma haklarını sınırlandırırken (Cafferata, 1982; Petit, 1959; Ackoff, 1994), diğerleri stratejik kararlar ve lider seçimleri gibi daha geniş konularda çalışanların katılımını teşvik etmektedir (Kerr, 2004). Hsieh (2005), çalışanların örgütlerde “kararlara müdahale etme hakkı” ile “ekonomik karar alma süreçlerinde yer alma hakkı” arasındaki farkı vurgulayarak, çalışanların örgütte keyfi müdahalelerden korunma hakkına sahip olması gerektiğini savunmaktadır (Hsieh, 2008). Bu

durumlarda, karar alma süreçlerine katılım hakkı tanınması, daha kapsayıcı ve katılımcı bir örgüt yapısının temelini oluşturmaktadır (Moriarty, 2010; Sankowski, 1981). Demokratik yönetim anlayışı, yalnızca çalışanların kendi işlerini yönetme haklarını değil, aynı zamanda örgütün genel stratejilerinin belirlenmesine katılma haklarını da kapsamaktadır. Bu yaklaşım, demokratik süreçlerin örgütlerde daha geniş bir alana yayılmasını ve çalışanların karar alma süreçlerinde daha etkin roller üstlenmesini sağlamaktadır. Bu katılım, hem çalışanların haklarının korunmasını sağlamakta hem de örgütün daha şeffaf ve kapsayıcı bir yönetim anlayışı geliştirmesine yardımcı olmaktadır.

2.2.3. Örgüt Kültürü

İlgili literatürde “demokrasi” kavramını çalışmalarda demokratik süreçlerin hayata geçirilmesinde örgüt kültürünün önemi vurgulanmıştır. Bu çalışmalar, demokratik bir örgüt kültürünün tartışma, müzakere ve ortak karar alma süreçlerini destekleyen bir zemin sunduğunu ifade etmektedir (Slater & Bennis, 1990). Özellikle, demokratik bir kültür, çalışanların örgütte yalnızca birer işlevsel parça olarak görülmesinin ötesine geçerek, onların bireysel olarak değer görmelerini ve bu doğrultuda katılımlarının teşvik edilmesini sağlamaktadır (Cochran, 1958).

Demokratik kültürler, bireylerin kendi çıkarlarını topluluk değerleriyle uyumlu hale getirmesine yardımcı olmaktadır. Katılımın yalnızca bireysel çıkarlar için değil, aynı zamanda bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerinin önemli bir yolu olduğu savunulmaktadır (Manville & Ober, 2003). Demokratik örgütlerde üyelerin hem tartışmalara katılma hakları hem de bu sürece katılma sorumlulukları olduğu belirtilmektedir. Tarihsel olarak, endüstriyel demokrasinin gelişimi, işçilerin kolektif çıkarlarını savunma ihtiyacına dayalı olarak şekillenmiş ve toplu pazarlık süreçleri ile güçlü bir bağ kurmuştur (Derber, 1970). Bu dönemde, grup kimliği ve kolektif müzakere süreci, bireysel endişelerin önüne geçmiştir.

Günümüzde ise, örgütsel demokrasi anlayışları sınıf temelli dayanışmaya dayanmaktan ziyade, bireylerin haklarını ve topluma karşı sorumluluklarını içeren bir “vatandaşlık” kavramını ön plana çıkarmaktadır (Forcadell, 2005; Manville & Ober, 2003). Böylelikle, demokratik bir örgüt kültürü, çalışanların yalnızca bireysel çıkarlarını savunmaları yerine, topluluğun genel yararına hizmet edecek şekilde hareket etmelerini teşvik etmektedir. Bu kültür, örgütlerin daha kapsayıcı ve adil bir yapıya dönüşmesini sağlamaktadır.

2.2.4. Mülkiyet Payları

Literatürde örgütsel demokrasi kavramına değinen çalışmaların sayısı sınırlı olmakla birlikte, bu çalışmaların bir kısmı çalışanların mülkiyet haklarına sahip olmasının önemine vurgu yapmaktadır (Sankowski, 1981; Collins, 1995; Forcadell, 2005). Hissedar mülkiyetine dayalı bir yapı yaygın olsa da, çalışanların da mülkiyet paylarına sahip olduğu örgütlerde, çalışanlar sadece bireysel görevlerinin ötesinde, örgütün genel yönetimine ve karar alma süreçlerine daha güçlü bir meşruiyetle katılmaktadır (Sausser, 2009). Bu durum, demokratik bir örgüt kültürünün güçlenmesine katkı sağlarken, aynı zamanda karar haklarının geniş kitlelere yayılmasını da kolaylaştırmaktadır.

Mondragón Kooperatifi, modern dönemde çalışan mülkiyetinin en iyi bilinen ve detaylıca incelenen örneklerinden biridir (Forcadell, 2005: 257). Mondragón'da çalışanlar, kooperatif üyeleri olarak hem örgütün karar alma süreçlerinde yer almakta hem de kazanç paylaşımında söz sahibidir. Bu yapı, "sermaye ve iş gücü arasındaki çatışmayı" aşmayı başarmış bir model olarak değerlendirilmekte ve kolektif yönetim anlayışını güçlendiren bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Forcadell, 2005: 257; ayrıca geniş mülkiyet paylaşımının performans faydaları için bkz. Blasi ve diğerleri, 2013). Bu tarz paylaşılmış mülkiyet yapıları, sadece karar alma mekanizmalarına değil, örgüt içi çatışmaların çözüm süreçlerine de etki etmektedir. Darr'ın (1999) yaptığı araştırmada çalışanların (aynı zamanda sahipler) yöneticileri belirli süreler için seçtiği bu kooperatifin "demokratik" bir yapı sergilediği belirtilmiştir. Bu çalışma, kooperatifin eşitlikçi değerlerinin, üyelerin mülkiyet paylaşımından doğan adalet taleplerini nasıl meşrulaştırdığını ve çatışma çözüm mekanizmalarına nasıl yön verdiğini ortaya koymaktadır (Darr, 1999).

Sonuç olarak, örgütsel demokrasi anlayışı üç temel boyutta şekillenmektedir: (a) karar haklarının geniş çapta yayılması, (b) örgüt kültürünün bireysel perspektifleri kolektif amaçlarla bütünleştirecek şekilde düzenlenmesi ve (c) bazı durumlarda çalışan mülkiyet haklarının yaygınlaştırılması. Yaptığımız literatür taraması, bu unsurların bir araya gelerek daha demokratik bir örgüt yapısı oluşturabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte, örgütsel demokrasi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Diğer alternatif yönetim modelleri, örgütsel hiyerarşiye alternatif olarak daha fazla ilgi görmüştür.

2.3. Hiyerarşilere Alternatif Yönetim Modellerinin Gelişimi

Hiyerarşi, tarihsel olarak örgütlerin temel yönetim yapısı olmasına rağmen, zaman içinde belirginleşen sınırlamaları, alternatif yönetim

modellerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Üç temel tarihsel eğilim, hiyerarşik yapının bu sınırlılıklarını daha da ön plana çıkarmış ve alternatiflerin geliştirilmesine olanak tanımıştır. İlk olarak, günümüz örgütleri geçmişe oranla çok daha dinamik, belirsiz ve rekabetçi bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu durum, hiyerarşik yapılara kıyasla daha hızlı adapte olabilen esnek örgüt modellerine ihtiyaç doğurmuştur (Manz & Sims, 1984; Ahuja & Carley, 1999; Ancona, Bresman ve Kaeufer 2002). Hiyerarşiler, karar alma süreçlerinde gecikmelere yol açarak çalışan motivasyonunu ve katılımını sınırlamakta, bu da örgütlerin hızla değişen dış koşullara uyum sağlama kapasitesini zayıflatmaktadır (Kirsch, Ko ve Haney,, 2010; Hamel, 2011).

İkinci olarak, bilgi temelli ekonomi, yöneticilerin çalışanlardan daha proaktif ve yaratıcı olmalarını ve giderek karmaşıklaşan problemleri çözmelerini beklemektedir. Ancak hiyerarşik yapılar, bu tür zorluklara yanıt vermekte yetersiz kalmaktadır (Simons, 1995; Adler, Kwon ve Heckscher 2008; Tangirala & Ramanujam, 2008). Üçüncü olarak, dünyadaki artan ağ yapıları, hiyerarşik modellerin sınırlarını daha görünür hale getirmiştir. Hiyerarşik yapılar, belirgin sınırlarla tanımlanmış örgütler olarak artık bu genişleyen ve bulanıklaşan örgütsel sınırlarla baş edememektedir (Davis, 2010).

Bu sınırlamalar göz önüne alındığında, literatürde hiyerarşilere alternatif olan çeşitli örgüt modelleri geliştirilmiştir. Bu bölümde, kapsamlı literatür taramasına dayanarak daha az hiyerarşik örgüt modelleri ele alınmakta ve demokratik yönetim yaklaşımlarının görece nadir olduğu vurgulanmaktadır. Son yıllarda, örgütsel yapıdaki güçlendirme modelleri daha çok psikolojik güçlendirmeye odaklanmış ve demokratik yönetimden ziyade piyasa temelli tasarımlar tercih edilmiştir. Bu eğilim, 20. yüzyılın başlarındaki endüstriyel demokrasi tartışmalarının canlılığı ile büyük bir tezat oluşturmaktadır. Özellikle, endüstriyel demokrasi kavramı 1910'lar ve 1920'lerde popülerlik kazanmış olsa da, günümüzde bu kavram önemini yitirmiştir. Son yarım yüzyılda ise, öz-yönetim gibi hiyerarşiye alternatif kavramlar ön plana çıkmış, ancak bu ilgi özellikle 1980'lerden sonra kayda değer bir düşüş yaşamıştır.

2.3.1. Piyasa Temelli Örgüt Tasarımlarının Yükselişi

Hiyerarşik yönetim yapısına alternatif olarak ortaya çıkan örgütsel tasarımlar üzerine yapılan tartışmaların bir diğer dikkat çekici yönü, piyasa temelli yaklaşımların giderek daha fazla vurgulanmasıdır. Coase (1937) ve Williamson (1996) gibi öncü çalışmalardan yola çıkarak, araştırmacılar hiyerarşik kontrol mekanizmaları ile piyasa kontrol mekanizmalarını

birleştiren hibrit modellerin önemini vurgulamıştır. Bu hibrit piyasa temelli tasarımlar, hiyerarşik organizasyonların avantajlarını (örneğin, koordinasyon ve standartlaşma) esneklik ve hızlı adaptasyon gibi piyasa mekanizmalarının temel faydalarıyla birleştirdiği için etkili bir alternatif olarak sunulmaktadır (Foss, 2003; Zenger, 2002).

Piyasa temelli yaklaşımlar, bireysel çalışanlara ve ekiplerine daha fazla özerklik sağlayarak karar alma süreçlerini şekillendirmekte ve iç rekabet mekanizmalarını teşvik etmektedir. Bu tür yaklaşımlarda çalışanlara, kendi görev alanları üzerinde bağımsız hareket etme özgürlüğü tanınmaktadır. Örneğin, bazı örgütler iç piyasa mekanizmalarındaki arz-talep dengesi doğrultusunda proje ekiplerini organize etmekte ve yöneticilerin müdahalesine sınırlı ölçüde ihtiyaç duymaktadır (Foss, 2003; Wingfield, 2012).

Öz-yönetimli ekipler, geleneksel hiyerarşik yapıların popüler bir alternatifi olarak, piyasa kontrol mekanizmalarını örgüt yapısına entegre etmektedir. Bu ekipler, belirli görev veya projelerin tam kontrolüne sahip olup, belirlenen performans çıktıları doğrultusunda değerlendirilmektedir. Bu ekipler, dış müteahhitler gibi işlev görerek piyasa kontrol mekanizmalarına entegre edilmektedir (Zenger, 2002). Bu entegrasyon ile, çalışan özerkliği sağlanmakta ve piyasa kontrolüne dayalı dinamik bir yapı ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel tasarımların daha az hiyerarşik olması yönündeki tartışmalar, piyasa ethosu ve bireysel özgürlük anlayışlarıyla paralellik göstermektedir. Esnek, modüler, gevşek bağlanmış veya ağ temelli örgüt yapıları, bireylerin ve ekiplerin bağımsız kararları doğrultusunda şekillenen piyasa mekanizmaları ile örtüşmektedir (Fjeldstad ve diğerleri, 2012; Bahrami, 1992; Volberda, 1996).

Özellikle bu piyasa temelli tasarımların örgütsel demokrasi kavramıyla kıyaslandığında belirgin bir fark ortaya çıkmaktadır. Son dönem yaklaşımlarında, bireylerin özerkliği, bağımsızlığı ve bireysel psikolojik deneyimler (örneğin, güçlendirme) ön planda tutulmaktadır. Buna karşın, örgütsel demokrasi çalışanlara, iş ortamında sosyal bir kolektif aracılığıyla daha fazla kontrol sağlamayı hedeflemektedir. Bu kolektif yönelim, endüstriyel demokrasi modellerinde güçlü bir şekilde vurgulanmış olup (Sorge, 1976) günümüz teorisyenleri de demokrasinin kültürel unsurlarına, eşitlik ve müzakereci katılım değerlerine odaklanmaktadır.

2.3.2. Yapısal Güçlendirmeden Psikolojik Güçlendirmeye

Yapılan literatür incelemeleri, daha az hiyerarşik örgütler üzerine yapılan son tartışmalarda iki önemli eğilimin öne çıktığını göstermektedir.

Birinci eğilim, güçlendirme ve çalışanların ses hakkı kavramlarının daha çok psikolojik güçlendirme, yani çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlama yönünde gelişmesidir. Bu, örgütlerdeki formel ya da yapısal güçlendirmeden daha fazla öne çıkarılmıştır. 1980'lere kadar yönetim literatüründe, güçlendirme genellikle "katılımcı yönetim" teknikleri ile ele alınmıştır. Bu teknikler, kalite çemberleri, hedeflerle yönetim ve astların hedef belirleme gibi yöntemlerle örgütteki karar alma yetkisini çalışanlara devretmeyi amaçlamıştır (Conger & Kanungo, 1988; Bennis & Nanus, 1985; Kanter, 1979).

Ancak, 1980'lerin sonlarından itibaren psikolojik ya da yorumsal güçlendirme kavramları tartışmalara girmeye başlamıştır. Conger ve Kanungo (1988), Thomas ve Velthouse (1990) ile Spreitzer (1996) gibi araştırmacılara göre, güçlendirme, örgüt içinde resmi yetkilere sahip olmanın ötesinde, bireylerin çevrelerini nasıl deneyimlediklerine ve bu deneyimin onların öz yeterlik duygusunu veya motivasyonlarını nasıl etkilediğine dayanmaktadır. Psikolojik güçlendirme, bireyin kendisini ne kadar güçlü hissettiğiyle ilişkilidir; bu his, formel yetki sahipliği kadar önem taşımaktadır. Bu yaklaşımları eleştirenler, psikolojik güçlendirmenin örgütteki formel "sert" gücü değiştirmediğini savunarak, bu tür güçlendirme çabalarının yanıltıcı olduğunu öne sürmektedirler. Eleştirmenlere göre, çalışanlara daha fazla formel güç vermeden yapılan bu tür güçlendirme girişimleri, aslında çalışanların kontrol sahibi olduklarına dair bir illüzyon yaratmaktadır ve nihai kontrolün hâlâ örgütün üst kademelerinde kaldığını göstermektedir (Covaleski ve diğerleri, 1998; Ezzamel & Willmott, 1998; Ciulla, 1998).

3. Örgütlerin Amaçlarındaki Değişim: Dönüm Noktası mı?

Demokratik yönetim modellerinin hem hiyerarşik hem de hiyerarşik olmayan alternatifler karşısındaki en önemli avantajı, karar alma süreçlerinde farklı değerleri entegre etme kapasitesidir. Bu entegrasyon, örgüt içindeki karar alma süreçlerinde farklı değerlerin dengelenmesi, uyumlaştırılması ve etkili kararlar alınabilmesi sürecini ifade eder. İş dünyasında bu tür değer entegrasyonuna olan ihtiyacın artmasıyla birlikte, daha demokratik yaklaşımlar yeniden gözden geçirilmeyi hak etmektedir. Literatürde, çalışanların çıkarlarını korumak için karar haklarının önemi ve karar alma süreçlerinde adaletli prosedürlerin değeri vurgulanmaktadır (Dahl, 1985; McMahan, 1994). Bu argümanlar önemini korumakla birlikte, bu makalede tartışılan değişimlerden doğrudan etkilenmediği için burada detaylı olarak ele alınmamaktadır.

İş dünyasında, daha karmaşık bir değer önerisini benimseyen yeni eğilimler ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda bazı şirketler, sosyal açıdan sorumlu davranışlar geliştirerek, kurumsal iş modelleri ile sosyal örgütler arasındaki sınırları bulanıklaştırmışlardır (Margolis & Walsh, 2003; Kanter, 2009; Porter & Kramer, 2011). Tarihsel olarak ticari ve sosyal sektörler aynı yolları izlese de, son 30 yılda bu iki sektör arasındaki sınırlar giderek daha belirsiz hale gelmiştir. Sosyal girişimlerin, birincil amacı olarak sosyal bir misyonu benimseyip ticari faaliyetlerle operasyonlarını sürdürebilmeleri, bu eğilimin önemli bir yansımasıdır. “Sosyal misyon” kavramı, insan refahının önemli bir boyutunu içeren, örgütün faaliyetlerini yönlendiren açık bir finansal olmayan amacı ifade eder. Bu misyonlara örnek olarak, sağlık hizmetlerine erişim, yoksulluğun azaltılması ve sosyal politik yeteneklerin geliştirilmesi gibi hedefler verilebilir. Artan sayıda örgütün bu ikili misyonu benimsemesi, ABD’de düşük kâr amacı güden sınırlı sorumlu şirketler (L3C; Low-profit Limited Liability Company) ve fayda şirketleri (benefit corporations), Birleşik Krallık’ta ise toplumsal çıkar şirketleri (CIC; community interest companies) gibi yeni yasal statülerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu değişimi tetikleyen temel faktörlerden biri, tüketici baskıları yoluyla şirketlerin sosyal sorumluluklara yönlendirilmesidir. Ancak sosyal girişim hareketine katılan birçok örgüt, çevresel bozulma, yoksulluk ve yetersiz sağlık hizmetleri gibi karşılanmamış sosyal ihtiyaçlar karşısında ahlaki bir sorumluluk duygusuyla hareket etmektedir. Bu tür küresel sorunlar karşısında, örgütlerin bu meselelerde daha doğrudan rol oynaması gerektiği yönündeki farkındalık giderek artmaktadır (Margolis & Walsh, 2003). 2008 küresel finans krizinin ardından, hissedar değerini maksimize etme modeline olan şüphecilik artmış (Battilana, Sengul, Pache ve Model, 2015) ve örgütlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarına daha fazla önem vermesi gerektiği yönündeki talepler güçlenmiştir (Courpasson & Dany, 2003; Forcadell, 2005; Brickson, 2007). Bu bakımdan, örgütlerin sosyal, çevresel ve finansal değerleri birlikte ele almalarının gerekliliği, stratejik bir gereklilik olduğu kadar ahlaki bir zorunluluk olarak da değerlendirilmektedir.

Artan sayıda örgüt, sadece hissedar değeri yaratmayı değil, aynı zamanda sosyal bir misyonu gerçekleştirmeyi amaçlarken, ticari ve sosyal hedefler arasında denge sağlamaya yönelik yeni bir yönetim zorluğu ile karşı karşıya kalmaktadır (Ebrahim, Battilana ve Mair, 2014). Bu süreçte, sosyal hedeflerin ticari gelir elde etme yeteneklerini engellememesi gerektiği de önemli bir husustur. Örgütler üzerine yapılan uzun soluklu araştırmalar, bu dengeyi sağlamanın zorluğuna işaret etmektedir. Özellikle hiyerarşik bir yapıya sahip örgütlerin, etkinlik arayışı sırasında temel amaç ve değerlerinden uzaklaşma riski taşıdığı uzun süredir bilinmektedir (Selznick, 1949; Weber, 1946). Son

dönem araştırmaları, ticari ve sosyal hedefleri bir arada yürütmeye çalışan sosyal girişimlerin karşılaştığı temel zorluklardan birinin “misyon kayması” olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütlerin sosyal misyonlarından uzaklaşarak kârlılığa odaklanmaları riskini ifade etmektedir (Battilana & Dorado, 2010; Battilana ve diğeri, 2015). Bu zorluklar, örgütlerin daha demokratik ve katılımcı yapılar oluşturma gerekliliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

4. Örgütsel Demokrasiye Yeniden Bir Bakış: Değışen İhtiyaçlar ve Yeni Yaklaşımlar

İş dünyasında, farklı değerlerin entegrasyonuna yönelik artan gereksinim, siyasi demokrasilerin temel motivasyonlarından biri olan değerler arası denge kurma ihtiyacı ile önemli paralellikler göstermektedir.

4.1. Siyasi Demokrasilerin Farklı Değerleri Yönetme Başarısı

Tarih boyunca, siyasi demokrasiye yönelik en önemli argümanlardan biri, adil ve etkili bir yönetim sisteminin, farklı toplumsal kesimlerin çatışan değerlerini dengeli bir şekilde yönetmesi gerektiğini vurgulamıştır. Demokrasi, çeşitli değerleri karar alma süreçlerine entegre etme konusunda, alternatif yönetim sistemlerine kıyasla daha başarılı olmuştur (Dahl, 1985). Bu başarı, birbirine bağılı üç ana özellikte açıklanabilir. Her ne kadar bu özelliklerin her siyasi demokraside tam olarak uygulanamadığı bir gerçek olsa da, başarılı olan sistemlerde bu özelliklerin kilit rol oynadığı görülmektedir. Bu özellikler, literatürde “müzakereci demokrasi” (deliberative democracy) olarak adlandırılan modellerle uyum göstermektedir (Gutmann & Thompson, 2004).

4.1.1. Farklı Değerlerin Yapısal Temsili

Siyasi demokrasiler, karar alma süreçlerinde farklı toplumsal grupların değerlerinin adil bir şekilde temsil edilmesini sağlamak için karar alma yetkisini eşit bir şekilde dağıtırlar. Eşit oy hakkı, temel sivil hak ve özgürlüklerin güvence altına alınması ve temsilci yasama organları, bu temsili sağlayan temel mekanizmalardır (Anderson, 1999). Ayrıca, demokrasiler, farklı toplumsal grupların sosyal ve politik hayata katılımını kolaylaştırmak amacıyla gerekli olanakları da sağlamaya çalışırlar. Bu olanaklar, bireylerin kamusal alanda görüşlerini ifade edebilme yeteneği, önemli karar süreçlerine erişim sağlama, toplumsal etkide bulunma kapasiteleri ve ekonomik koşulların bu katılımı mümkün kılması gibi unsurları içerir (Anderson, 1999).

Sadece oy kullanma mekanizması, farklı değerlerin temsili için yeterli değildir. Oy verme süreçlerinde, stratejik davranışlar ve değerlerin yetersiz temsil edilmesi gibi bilinen sorunlar bulunur (Riker, 1982). Bunun ötesinde, demokratik sistemlerin asıl avantajı, yalnızca oy kullanma yoluyla değil, karar alma süreçlerinde tüm ahlaki ve sosyal değerlere yer veren yapısal düzenlemeler sağlamasında yatar. Bu anlamda, demokrasi yalnızca kararların sonucunu değil, sürecin adil ve şeffaf bir şekilde yönetilmesini de garanti eder (Dewey, 1927; Anderson ve Huang, 2006).

4.1.2. Müzakereci Kültür

İyi karar almanın temelinde müzakerecinin oynadığı kritik rol göz önüne alındığında, siyasi demokrasiler, bireylerin inançlarını ve güç kullanımlarını belirli bir sorumluluk ölçüsünde gerekçelendirmelerini teşvik eden bir “neden ve gerekçe” kültürüne dayanmaktadır. Bu fikir, çağdaş demokratik teori literatüründe öne çıkan en baskın tema olarak kabul edilmektedir (Cohen, 2002; Habermas, 1996). Sürekli toplumsal müzakere, vatandaşların diğer bireylerin endişelerini anlamalarına katkıda bulunduğu için, iyi karar almanın vazgeçilmez bir unsurudur. Ancak, herhangi bir müzakere sürecinin başarısı, bireylerin görüşlerini diğerlerinin dile getirdiği endişelere uygun şekilde yeniden değerlendirmelerini zorunlu kılan rasyonel hesap verilebilirlik normlarının kabul edilmesine bağlıdır. Başarılı müzakereci kültürlerde, rasyonel tutarlılık değer verilen bir normdur; saf güç kullanımı veya bencil çıkarların öne sürülmesi meşru kabul edilmez ve ikiyüzlülük eylemlerine karşı önemli toplumsal yaptırımlar mevcuttur. Bu yaklaşımla, bireyin argümanları, kendi eylemlerini sınırlayan geçerli kısıtlamalar olarak kabul edilir (Fuerstein, 2013; Elster, 1997).

James Fishkin, C. Robert Luskin ve Alice Siu tarafından gerçekleştirilen müzakereci anket deneyleri, demokratik karar alma süreçlerini iyileştirmede toplumsal müzakerecinin önemli faydalar sunduğunu göstermektedir (Fishkin, 2009). Bu deneyler, sosyal gerilimler, güç dinamikleri ve ön yargılar karşısında argümanların ve bilginin daha belirgin hale gelmesini sağlayan arka plan koşullarının önemini de ortaya koymaktadır (Sunstein, 2003).

4.1.3. Kamu Bakış Açısı

Siyasi demokrasiler, bireylerin davranışlarını toplumsal çıkarlar doğrultusunda şekillendiren bir kolektif kimlik anlayışını, yani bir “kamu bakış açısını” geliştirmeye dayanır. Müzakereci süreçlerin başarısı, vatandaşların birbirlerine ahlaki değer atfetmeleri ve birbirlerinin taleplerini adil bir şekilde değerlendirmeleri kadar, rasyonel normlara bağlılığa da dayanmaktadır. Müzakereci etkileşimlerin etkisini artıran unsurlar arasında katılım

kapasitesinin gelişimi, eğitim, istihdam ve genel olarak sosyal örgütlerdeki kapsayıcı normlar yer almaktadır (Anderson, 1999). Demokrasi, sosyal gruplar arasındaki saygı, güven ve empati gibi tutumları teşvik eden kültürel kurumlara ve normlara dayanır. Bu tür tutumlar, yalnızca rasyonel bir temele dayanmaz; aynı zamanda, empati ve sempati gibi duygusal hassasiyetler, bireylerin kendi siyasi pozisyonlarını, başkalarının endişelerini dikkate alarak yeniden değerlendirmelerine yardımcı olur (Krause, 2008; Morrell, 2010).

Kamu bakış açısı, demokratik örgüt modelleri için güçlü bir temel sunmaktadır. Hiyerarşik yapıların piyasa temelli alternatifleri, bireysel özerklik ve karar alma süreçlerinin yaygınlaşmasını teşvik ederken, demokratik örgüt modelleri, işçileri öncelikle kolektif güç katılımıyla güçlendirmeyi hedefler. Bu süreçte bireylerin katılımı, yalnızca kendi çıkarlarının gözetilmesini değil, aynı zamanda toplumsal ortak hedeflerin belirlenmesine yönelik katkı sunmalarını da içerir. Siyasi kamu bakış açısı, bireylerin tercih ve yargılarını başkalarının ifade ettiği endişeleri doğrultusunda şekillendirmelerini gerektirir. Bu anlayış, klasik ekonomik siyasi davranış modellerinden farklı olarak, vatandaşların özgürlüğünü ortak eylemin inşası ve müzakere süreçleri üzerinden tanımlayan bir yaklaşımı benimser (Downs, 1957; Richardson., Vandenberg, Blum ve Roman, 2002).

Yukarıda bahsedilen üç koşul (yapısal temsil, müzakere kültürü ve kamu bakış açısı), birbirine bağımlı ve karşılıklı olarak güçlendirici unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir müzakere kültürü, bireysel çıkarların başkalarına saygı ve herkesin yararına olan rasyonel normlara bağlılıkla sınırlandırılmasını gerektirir ve bu da kamu bakış açısının yaygın olarak benimsenmesini zorunlu kılar. Aynı şekilde, kamu bakış açısının geliştirilmesi, bireylerin kamu yararını tanımlama ve ona uyum sağlama kapasitelerinin müzakereci süreçlerle geliştirildiği bir ortam gerektirir. Rekabet eden değerlerin yapısal temsili, farklı grupların sesini duyurabilmesini, mağdur grupların taleplerine yönelik gerçek bir kaldırma sağlamasını ve söylem normlarını eşit statüyle hukuki olarak tanınmasını mümkün kılar. Bu üç unsurun birleşimi, müzakereci demokrasiyi işlevsel ve güçlü kılan en temel unsurlardır.

5. İş Dünyasında Müzakereci Siyasi Modelden Ele Alınan Çıkarımlar

Genel olarak, müzakereci demokrasiye dayalı siyasi model, örgütsel demokrasi kavramıyla büyük paralellikler taşımaktadır. Örgütsel demokrasi, literatürde genellikle (a) geniş bir karar alma haklarının dağılımı, (b) toplumsal ya da örgütsel değerlere vurgu yapan bir örgüt kültürü ve bazı durumlarda (c) çalışanların mülkiyet haklarına sahip olduğu bir yapı olarak tanımlanır

(Carter ve Martens, 2011; Heller, 1998). Müzakereci demokrasilerdeki müzakere ve oylama süreçleri, geniş karar alma haklarının dağılımı (a) ile benzerken; müzakere kültürü ve kamusal bakış açısının önemi ise örgüt kültürüne (b) karşılık gelmektedir (Habermas, 1996; Cohen, 2002). Siyasi demokrasilerdeki vatandaşların politik karar alma süreçlerinde meşru pay sahibi olmaları, örgütsel demokraside çalışanların mülkiyet haklarına sahip olması (c) ile analogi kurularak açıklanabilir (Battilana ve diğerleri, 2015).

Ancak, değerlerin temsili ve entegrasyonu açısından müzakereci demokrasi modeli, geleneksel örgütsel demokrasi anlayışından ayrılmaktadır. Örgütlerin geleneksel mantığına göre, finansal değerlerin baskın olduğu varsayılmakta, çatışan değerlerin çözümü örgütsel işlevlerin merkezinde yer almamaktadır (Freeman & Evan, 1990). Bunun aksine, farklı ve potansiyel olarak çatışan değerlerin temsilini ve entegrasyonunu merkeze alacak bir örgütsel yapı kurulduğunda, siyasi demokrasinin avantajları iş yerinde daha demokratik bir yapı oluşturma adına yeni fırsatlar sunmaktadır (Fishkin, 2009).

Bu aşamada, elimizdeki kanıtlar sınırlı olduğundan, bu avantajlar yalnızca spekülasyon ve keşifsel bir şekilde sunulabilir. Kesin sonuçlar ya da reçeteler sunmadan, önceki çalışmalara (Battilana ve diğerleri, 2015) ve çağdaş örgütsel teorilere dayanan bazı önerilerde bulunmaktadır.

İş Entegrasyonu Sosyal Örgütleri, uzun süre işsiz kalan bireyleri yeniden iş gücüne kazandırmaya yönelik olarak faaliyet gösteren kuruluşlardır (Battilana & Dorado, 2010). Bu örgütler, bireyleri istihdam etmekte ve ticari olarak satılan ürünler üretmektedir; elde edilen gelir, kuruluşun operasyonlarının devamını sağlamaktadır. Çalışanlarına sosyal yardım ve eğitim sunan bu örgütler, sosyal hizmet uzmanlarını istihdam ederken aynı zamanda ticari operasyonları sürdürmekle görevli yönetim kadrosuna da sahiptir (Battilana, Sengul, Pache ve Model, 2015).

Fransa'da iki farklı iş entegrasyonu sosyal örgüt üzerinde yapılan araştırma, sosyal ve ticari hedeflerin nasıl dengelenebileceğine dair önemli dersler sunmaktadır (Battilana ve diğerleri, 2015). Araştırmaya göre, daha başarılı örgüt, sosyal ve ticari bölümler arasında net bir sorumluluk ve karar alma yetkisi dağılımına sahiptir. Sosyal hizmet uzmanları, çalışanların işe alınması, eğitimi ve performans değerlendirmelerinden sorumluyken, profesyonel yöneticiler ticari operasyonları yürütmekle yükümlüdür. İki taraf arasında sürekli devam eden gerginlikler, zorunlu toplantılar ve resmi koordinasyon süreçleri aracılığıyla yönetilmiştir. Bu süreçler, sosyal ve ticari tarafların kaygılarını ifade etmelerine ve ortak bir çözüm bulmalarına olanak tanımıştır (Battilana ve diğerleri, 2015).

Bu özellikler, siyasi demokrasideki değerlerin entegrasyonu için gerekli olan üç temel özelliğin iki tanesiyle uyumludur. Siyasi demokrasilerde, farklı değerlerin temsili, resmi ve gayri resmi güç kaynaklarının dağıtılmasıyla sağlanırken, başarılı sosyal örgütler, sosyal ve ticari bölümler arasında eşit temsiliyet sağlamıştır (Battilana ve diğerleri, 2015). Siyasi demokrasilerde, değerler arasındaki gerilimler müzakere yoluyla çözülürken, başarılı sosyal örgütlerde de ticari ve sosyal taraflar arasında sürekli müzakere süreçleri devam etmektedir (Habermas, 1996).

Siyasi demokrasi, bireylerin karar alma süreçlerine katılımını teşvik eden temel iki unsur: kamu bakış açısının geniş sosyal benimsenmesi ve bireylerin güçlendirilmesi olarak ifade edilmiştir. Benzer şekilde, incelenen sosyal örgüt örneğinde, ticari ve sosyal taraflar arasındaki etkileşimler, örgütün genel iyiliği doğrultusunda bireylerin katkısını artırmayı hedeflemektedir. Siyasi topluluklar, bu tür bir kamu anlayışını sürdürmek için tarihsel ve kültürel anlatılara başvurduğu gibi, sosyal örgütler de şirket içi etkinlikler, eğitim programları, iç iletişim ve iş gölgeleme gibi mekanizmalar aracılığıyla ortak hedeflere yönelmeyi kolaylaştırmaktadır. Kamu anlayışının, siyasi demokrasilerde tartışma kültürü ve farklı değerlerin temsiliyi desteklemesi açısından önemli bir rol oynadığı savunulmaktadır. Benzer şekilde, örgütün genel iyiliğine yönelik bir misyonun başarısı, farklı değerlerin müzakere edilmesindeki etkinlikle paralel bir rol oynamaktadır.

Bu hipotezi destekleyen önemli bir veri noktası, Ashforth ve Reingen'in (2014) doğal gıda kooperatifindeki örgütsel gerilimler üzerine yaptığı derinlemesine çalışmadır. Kooperatifin misyonu, hibrit bir örgütün temel özelliklerini yansıtmaktadır. Adalet, barış, çevresel sürdürülebilirlik ve demokratik yönetimi teşvik etmeye adanmış bir yapı sergilerken, aynı zamanda başarılı bir ticari işletme olarak kâr elde etme zorunluluğu da taşımaktadır. Müşterilerinin çoğunluğunun kooperatif üyesi olmaması, üyeler ve yönetim arasında sürekli bir denge ihtiyacını ortaya koymaktadır. Ashforth ve Reingen (2014)'in detaylı analizi, bu iki hedef arasındaki çatışmanın sürekli bir gerilim kaynağı olduğunu göstermektedir. Bu gerilim, üyelerin "idealist" ve "pragmatist" gruplar olarak ayrışmasıyla kendini belli etmiş; bu gruplar, sırasıyla sosyal ve ticari değerlere öncelik vermiştir. Ancak kooperatif, adalet ve sürdürülebilirlik konularına olan ortak bağlılık sayesinde bu gerilimleri hafifletmeyi başarmıştır. Bu misyon, sosyalleşme süreçleri aracılığıyla üyelere benimsetilmiş ve çatışmaları yönetmek amacıyla düzenli olarak gündeme getirilmiştir.

Dikkat çekici bir şekilde, sosyal örgüt örneğinin aksine, kooperatif, sosyal ve finansal ayırmda sıkı bir rol farklılaştırmasıyla tanımlanmamıştır.

Bununla birlikte, üyeler, bu farklı boyutlara daha fazla öncelik veren gruplara kendiliğinden ayrılmış ve bu kendiliğinden seçilen gruplar, ortak bir amaca yönelik farklı bakış açılarını entegre etmek için düzenli ve yoğun tartışma toplantıları gerçekleştirmiştir. Kooperatif örneği açısından önemli bir diğer özellik, Ashforth ve Reingen (2014)'in analizinde, örgütün operasyonel birliğini korumanın kritik yollarından birinin pragmatist ve idealist gruplar arasında güç döngüsü sağlamak olduğunu göstermesidir. Kooperatif, her iki grubun eşit karar verme yetkisi kullanarak birbirlerinin endişelerini karşılama zorunluluğunu ortaya koyan bir güç yapısını benimsemiş ve bu yönüyle farklılaşmıştır.

Her iki örnek de geleneksel olarak tasarlanan örgütsel demokrasi anlayışına genel hatlarıyla uymaktadır. Bu örnekler, geniş bir karar alma yetkisi dağılımı ve bir toplumsal kimlik biçimini vurgulayan bir tartışma kültürü kullanmaktadır. Ancak, siyasi analogiden aldıkları şey, bu koşulların uygulanmasında değerlerin temsilini ve müzakere edilmesini sağlamaya yönelik ayarlanmış farklı bir modeldir. Böylece, “geniş bir karar alma yetkisi dağılımı”, karar alma yetkilerinin, farklı değer sistemleriyle yönlendirilen bireyler arasında anlamlı karar gücünün yayılması şeklinde dağıtılması anlamına gelmektedir. Sosyal örgüt örneğinde, bu değer ayrımı örgüt içindeki rol farklılaştırmasına mükemmel bir şekilde uymaktadır. Bu nedenle, örgütün kritik özelliği, sosyal ve finansal roller arasında karar gücünün bölünmesidir. Ancak kooperatif örneğinde, ilgili değer bölümleri, örgüt içindeki çeşitli roller arasında çok daha dinamik bir şekilde yayılmıştır; bu nedenle etkili değer temsili, bireyler için daha genel bir eşitlikçi oy verme hakkını içermektedir.

Sosyal örgüt örneği, iş ortamında geniş bir güç dağılımı ve katılımın önemini açıkça göstermektedir. Bu durumda, sosyal ve finansal değerler arasındaki gerilimler, bireylerin günlük işlerini yürütme seviyesinde yoğun bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, çalışanlarla çalışırken, sosyal hizmet uzmanlarının, onların belirli beceri setlerine, belirli zamanlama ve değerlendirme zorluklarına uyum sağlamaları ve işgücü piyasasındaki gelişim yollarına yanıt vermeleri gerekmektedir. Finansal tarafta ise yöneticilerin, sürekli değişen ticari pazara, yeni teknolojilere ve rakiplere uyum sağlama zorunluluğu öne çıkmaktadır. Örgütün genel misyonundaki başarı, değerler arasındaki gerilimin günlük işlerde nasıl dengelendiğini anlamaya bağlıdır. Bu durum, çalışanlarla düzenli ve yapıcı bir danışma ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Çalışanları yapılandırıcı bir şekilde güçlendirmek – resmi veya gayri resmi katılım hakları aracılığıyla – karar alma süreçlerinin ilgili tüm endişelere duyarlı olmasını sağlamak anlamına gelir.

Kültürel açıdan hem sosyal işletme hem de kooperatif, değer yönelimleri arasındaki zorlayıcı çatışmaların örgütsel yaşamın merkezinde olduğu bir ortam yaratma çabası içinde olmuşlardır. Aynı zamanda, bu farklılıkları müzakere etmek için güçlü bir paylaşılan örgüt misyonu anlayışıyla hareket etmişlerdir. Tarihsel örgütsel demokrasi modellerinin büyük ölçüde toplumsal dayanışma idealleri etrafında şekillendiği göz önüne alındığında, burada tartışılan örnekler, örgüt ve hedeflerine daha soyut bir bağlılık içermektedir. Bu durumda kullanılan “topluluk” kavramı, herhangi bir kardeşlik modeline (siyasette olduğu gibi) veya çıkarlar (ekonomik sınıf kimliği gibi) dayalı olmaktan ziyade, ortak bir amaca dair paylaşılan bir duyguya dayanmaktadır.

Yaptığımız öneri, geniş bir güç dağılımının katı bir şekilde gerekli olmadığıdır. Aksine, hibrit örgütlerin – sosyal örgütlerde ya da kurumsal sosyal sorumluluk projeleri yürüten işletmelerde – karar alma süreçlerinde belirli bir tür dinamik karmaşıklık teşvik etme eğiliminde olduğu savunulmaktadır. Bu tür karmaşıklığın yönetilmesi, bir örgütün misyonunu yerine getirirken çalışanların çeşitli bilgi ve deneyimlerine duyarlı olmayı gerektirir. Örgütsel demokrasiye yönelik ileri sürdüğümüz argüman, yukarıda tartışılan hiyerarşi karşıtı genel yaklaşımlarla güçlü bir bağlantı kurmaktadır. Hiyerarşilerin, statik ve rutin iş ortamlarına uygun yapılar olduğunu gözlemlemekle birlikte, çalışanların hızlı ve dinamik bir şekilde değişen koşullara uyum sağlaması gereken durumlarda farklı zorluklarla karşılaşıldığı açıktır. Sosyal ve finansal değerlerin entegrasyonu, bireysel çalışanlar için iş ortamında dinamik bir karmaşıklık yaratma eğilimindeyse, bu durum hiyerarşilere karşı güçlü bir gerekçe sunmaktadır.

6. Örgütsel Demokrasinin Müzakereye Dayalı Modeli

Müzakereye dayalı örgütsel demokrasi modeli, daha önce tartıştığımız gibi, bireylerin iş faaliyetlerine müdahaleyi en aza indiren piyasa temelli yaklaşımlarla da faydalı bir şekilde karşılaştırılabilir. Piyasa temelli yaklaşımlar, çalışanların kendi iş rolleri tarafından tanımlanan hedefleri en iyi şekilde gerçekleştirmek için karar verme özgürlüğünü artırmayı amaçlar. Bu yaklaşımda, çalışanların kendi faaliyetlerini başkalarının endişeleri ve uygulamalarıyla müzakere etmeye devam etmeleri, etkinliği zayıflatan bir işlem maliyeti olarak görülmektedir. Dolayısıyla piyasa yaklaşımı, iş hedeflerinin müzakere edilmesini asgariye indirirken, baskın ethos, bireysel girişim ve “öz yönetim” anlayışına yöneliktir.

Oticon (1993), Avrupa’da işletme cihazları üreten bir firma olarak, Valve (2012) ise önde gelen bir bilgisayar oyunu geliştiricisi olarak bu duruma örnek teşkil etmektedir. 1990’larda Oticon, “spagetti örgütü” adını verdiği

piyasa temelli bir örgüt tasarımını benimseyerek ünlendi. Valve da benzer bir tasarımı benimseyerek tanınmıştır. Her iki tasarımın temel varsayımı, örgütsel hiyerarşinin büyük ölçüde azaltılmasıdır; böylece çalışanlar yöneticiler tarafından projelere atanmak yerine kendi seçtikleri projelerde kendilerini organize edebilmektedir (Foss, 2003; Wingfield, 2012). Oticon (1993) ve Valve (2012)'da, bireylerin eylem ve tercihlerinin koordinasyonu, yöneticilerin otoritesi veya müzakere ve entegrasyon için bir tartışma süreci değil, arz ve talep mekanizması ile sağlanmıştır. En büyük talebi çeken fikirler öne çıkmaktadır. Buna karşılık, örgütsel demokrasi, koordineli eylemlerin işletmenin ortak hedefleri ve faaliyetleri üzerine yapılan müzakerelerle şekillendirilmesi gerektiğini vurgular. Önemle belirtmek gerekir ki, esasen, savunduğumuz demokrasi mantığı hibrit örgütlerle sınırlı değildir. Geleneksel kâr amacı gütmeyen bir çerçeve içinde bile, işletmeler kısa vadede sıklıkla gerilim içinde olan çeşitli yerel hedefleri dengelemek zorundadır. Bir örgüt araştırma ve geliştirmeye daha fazla mı yatırım yapmalı yoksa mevcut ürünlerini pazarlamak için bu kaynakları mı yönlendirmelidir? Maliyet azaltmaya mı yoksa çalışan gelişimine mi öncelik vermelidir? vb. İyi tanımlanmış bu tür soruları yanıtlamak için, genel olarak, çeşitli tartışma katkılarını çeşitlendirmek önemli bir yol olarak önerilmektedir (Page, 2007).

Bu tür argümanların vaatlerini reddetmiyoruz; ancak hibrit örgütlerin sunduğu zorlukların neyin özgün olduğunu vurgulamak istiyoruz. Yukarıda tarif edilen türdeki ikilemlerde, bir firma, rekabet eden yerel hedeflerin uzlaştırılmasını üst bir hedefe kârın maksimize edilmesi olacak şekilde gerçekleştirebilir: Bu tür ikilemler, önceden belirlenmiş bir sona ulaşmanın en verimli yolları ile ilgili sorular haline gelir. Buna karşın, hibrit örgütler, çözüm için önceden belirlenmiş bir hedef veya standart olmayan rekabet eden hedefleri müzakere etmek durumundadır.

Sosyal ve finansal hedeflerin entegrasyonunu nasıl gerçekleştireceği sorusu, esasen benimsenmesi gereken amaçlarla ilgilidir. Demokrasi, çeşitli perspektiflerin işlenerek üst hedeflerin sürekli yorumlanması ve yeniden değerlendirilmesi sürecini ifade eder. Burada demokrasinin ayırt edici değeri, çeşitli bilgi kaynaklarının genelde faydalı olmasının yanı sıra, sosyal ve finansal hedefler arasındaki gerilimlerin ifadesinin yeterince çeşitli olduğu ve dolayısıyla çalışanların farklı rollerini üstlenerek sürekli bir danışma gerektirdiğidir.

7. Modelin Zorlukları ve Gelecek Araştırma Yönleri

Bu bölümde iki ana konu ele alınmaktadır: İlk olarak, son yıllarda iş örgütlerindeki hiyerarşik ve piyasa tabanlı yaklaşımların baskınlığının

altı çizilmektedir. İkinci olarak ise, iş dünyasındaki güncel eğilimlerin örgütsel demokrasinin avantajlarını yeniden değerlendirme gerekliliği vurgulanmaktadır. Siyasi demokrasinin belirgin faydalarına atıfta bulunarak, müzakereci bir demokratik yaklaşımın bu avantajları iş ortamında yansıtma potansiyeline sahip olduğu ve daha demokratik örgüt modellerinin sağladığı faydaların araştırılması gerektiği iddia edilmektedir. Ancak, bu argümanın doğruluğunun ampirik bir testle sınanması önemlidir. Daha demokratik tasarımların, karma örgütlerin çoklu hedefleri dengeleme konusunda geleneksel hiyerarşik tasarımlara veya non-demokratik alternatiflere göre daha etkili olup olmadığını incelemek gereklidir. Geleneksel hiyerarşik yapıya alternatif arayan birçok örgütün artmasıyla, bu tür araştırmaların hem mümkün hale geleceği hem de büyük bir önem taşıyacağı düşünülmektedir.

Bu çerçevede, örgütsel demokrasi ile ilişkili en önemli zorluklar da belirlenmelidir. Her bir zorluk, daha demokratik örgüt çözümlerinin ve bunların çoklu hedefleri izleyen örgütler üzerindeki etkilerinin araştırılmasını bir dizi sorunun gündeme getirmektedir. Örneğin, örgütsel demokrasinin uygulanabilirliği, çalışan katılımının artırılması ve bu katılımın nasıl yapılandırılacağı gibi konular, derinlemesine incelenmeyi gerektirmektedir.

Ayrıca, yeni teknolojilerin bu zorlukların üstesinden gelme potansiyeli de dikkate alınmalıdır. Dijital platformların ve iletişim araçlarının, çalışan katılımını artırma ve demokratik süreçleri güçlendirme konusundaki rolü araştırılmalıdır. Son olarak, daha demokratik örgüt modellerinin çeşitli sektörler ve kurumsal ilişkiler arasında ne kadar genelleştirilebileceği incelenmelidir. Bu araştırmalar, örgütsel demokrasinin geniş bir yelpazede nasıl uygulanabileceğine dair değerli bilgiler sunabilir ve örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunabilir.

Gelecek araştırmalar, örgütsel demokrasi modelinin uygulanabilirliğini ve etkisini artırmak amacıyla mevcut zorlukların üstesinden gelme yollarını keşfetmek için disiplinlerarası bir yaklaşım benimsemelidir. Bu, hem teorik hem de pratik düzeyde örgütsel demokrasiyi geliştirecek önemli adımlar atılmasına yardımcı olacaktır.

7.1. Zorluklar

Karma örgütleri benimseyen örgütlerin piyasa rekabetinde yeterli verimlilik sağlayıp sağlayamayacağı sorusu, kısmen ilgili piyasa rekabetini şekillendiren değer önerisine bağlıdır. Yukarıda, demokrasinin finansal verimlilik alternatiflere göre zayıflatan işlem maliyetleri doğurabileceği endişesine doğrudan yanıt verecek bir şey söylemedik. Deliberatif demokrasi, işlem maliyetleri açısından oldukça masraflıdır. Ancak, farklı bir değer

önerisi çerçevesinde, deliberatif yaklaşımın avantajlarını savunduk. Karma örgütler, finansal verimlilik değerine yanıt verebilirken, sosyal kaygıları da göz önünde bulundurmalıdır. Bu değer önerisi dikkate alındığında, daha demokratik örgüt modellerinin alternatiflerine göre önemli avantajlar sunabileceği düşünülmektedir. Bu avantajların belirleyici olup olmadığı ise henüz açık bir soru olarak kalmaktadır. Genel olarak, finansal verimlilikteki maliyetlerin bu avantajları aşacak kadar önemli olduğu sonucuna varmak da mümkündür. Ancak bu sorunun yanıtı, karma olmayan bir değer önerisi sunarak verilemez. Bu soruyu doğru bir şekilde ele almak için daha fazla sektör ve ülke düzeyinde araştırmaya ihtiyaç vardır.

Demokratik kültürlerin oluşturulması zordur. Öncelikle, güç yapılarını değiştirme zorluğunu içeren eşitlikçi bir etik gerektirir. Argyris, çalışanların güçlendirilmesine yönelik birçok örgütsel çabayı incelerken, güç yapılarında yapılan çoğu değişim çabasının başarısız olduğunu belirtmektedir; çünkü hem yöneticiler hem de çalışanlar güçlendirmeyi gerçekten isteyip istemediklerinden emin değildirlen. Genellikle hiyerarşinin azaltılmasına yönelik çabalar, ya yeni bir hiyerarşinin ortaya çıkması ya da önceki hiyerarşinin yeniden canlanması yoluyla hiyerarşinin devam ettiğini vurgular. Diefenbach ve Sillince, resmi ve gayri resmi dinamiklerin etkileşimine dikkat ederek, hiyerarşilerin, temsilci demokratik, postmodern ve ağ organizasyon biçimleri gibi alternatif örgüt formlarında bile varlığını sürdürdüğünü bulmuşlardır. Bazı gözlemciler, örgütlerde eşitlikçi bir etiği başarmanın, bilgelik, uygunluk veya yüksek bilinç düzeyleri gibi özel kişisel nitelikler gerektirdiğini belirtmektedir ve bu nitelikler oldukça nadirdir. Bu yazılar, örgütsel hiyerarşinin köklü bir sosyal eğilim olduğunu ve kolay değişime karşı direndiğini göstermektedir. Hiyerarşik güç ilişkilerinin sürdürülebilir bir şekilde nasıl değiştirilebileceği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır.

İkinci olarak, demokratik örgütlere yönelik bir tartışmacı yaklaşım, sosyal grupların ayrışma eğilimlerini aşmayı gerektiren paylaşılan bir kimlik oluşturmayı zorunlu kılar. Sosyal kimlik teorisindeki klasik araştırmalar, rastgele atanmış alt gruplar arasındaki en basit ve önemsiz farklılıkların bile dış gruptaki üyelere karşı rekabetçi veya ayrımcı tepkilere yol açtığını göstermektedir (Tajfel & Turner, 2007). Psikodinamik bir perspektiften – yukarıda bahsedilen gıda kooperatifi çalışmasında sergilendiği gibi – içsel gerilimlerle karşılaşan gruplar, rahatsız edici kısımlarını sıklıkla ayırır veya dışlarlar. Sonrasında, bu olumsuz duyguları veya özellikleri ilgili sorunlardan sorumlu tutulan bir alt gruba yansıtırlar. Bu farklı araştırmalar, sosyal bölünmelerin ve çatışmaların ortaya çıkma potansiyelini vurgulayarak demokratik örgüt biçimleri için ortak bir kaygı duygusunu benimsemenin

zorluklarını göstermektedir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, daha demokratik örgüt modellerinin nasıl uygulanabileceğini ve sürdürülebilirliğini incelemelidir.

Üçüncü olarak, araştırmalar, tartışmanın bireylerin görüşlerini yumuşatması ve yeni bilgilerin entegrasyonuna yol açtığı rasyonel tartışma idealinin pratikte ulaşılması zor bir hedef olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, siyasi açıdan iyi belgelenmiştir ve şu anki siyasi tartışma durumuna bakmak, güçlü bir demokratik kültüre sahip bir toplumda bile tartışmacı bir kültürün garantisinin olmadığını göstermektedir. Ayrıca, ses ve psikolojik güvenlik üzerine yapılan araştırmalar, örgütlerin ve ekiplerin birden fazla bakış açısını öğrenme ve entegre etme çabalarında karşılaştıkları zorlukları vurgulamaktadır; çünkü bireyler genellikle kritik bilgilerle seslerini yükseltmekte ya da daha yüksek güç veya statüye sahip olanlara boyun eğmektedir (Edmondson, 1999; Milliken & Morrison, 2003). Bilgi işleme perspektifinden, onay önyargısı üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin mevcut inançlarını desteklemek için bilgileri filtrelediklerini ve çelişkili kanıtlarla karşılaşsalar bile inançlarına ısrarla tutunmaya devam ettiklerini göstermektedir (Mercier & Sperber, 2011; Nickerson, 1998).

Ayrıca, grup düşüncesi ve aceleci kapanış üzerine yapılan araştırmalar, çelişkili bakış açılarını veya değerleri entegre etmenin ve müzakere etmenin, grupların baskın bir bakış açısını benimsemesine neden olabilecek stresli ve olumsuz bir deneyim olduğunu önermektedir; bu durum, kapanış veya kesinlik ihtiyacını karşılama çabası olarak görülmektedir (Esser, 1998; Kruglanski ve diğerleri, 2006). Son olarak, bu müzakereler sırasında çalışanlar, örgütsel yaşamın doğasında bulunan siyasi kaygılar nedeniyle demokratik karar verme süreçlerinde örgütün en iyi çıkarlarını gözetmeyebilirler (Pfeffer, 1981). Örgütün en iyi çıkarlarını gözetmeye istekli olsalar bile, “büyük resmi” anlamak için gerekli deneyim, eğitim veya maruziyet eksikliği yaşayabilirler. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar, sosyalizasyon süreçlerinin ve sistemlerinin, eğitim ve teşvik sistemleri dahil, demokratik modellerin kritik bir bileşeni olan üretken tartışmalara katılma istekliliğini ve yeteneğini artırıp artırmayacağını araştırmalıdır.

Kapsamlı bir analiz, genellikle birkaç küçük örgüt örneğine dayanmıştır. Ancak, çok büyük bir örgütün bu tartışmacı demokratik modeli uygulaması ne anlama gelecektir? Hangi çalışanların hangi tartışmalara katılacağına nasıl karar verilecektir? Nihayetinde, kararlar nasıl alınacaktır?

Bir olası model, Holokrasi adı verilen son zamanlarda ortaya çıkan bir örgüt tasarımı inovasyonudur (Robertson, 2015). Holokrasi, iş gruplarının nasıl organize edileceğine dair kararları demokratikleştiren bir yönetim

sistemidir. Bu sistemde bireyler, iş grubunun yapısında değişiklik önermeye, görevleri oluşturma, değiştirme veya silme gibi yetkilere sahiptirler. Bu tür tasarım kararları, çoğu organizasyonda genellikle en kıdemli yöneticiler tarafından alınmaktadır. Ancak Holokrası’de, bu kararlara katılma yetkisi tüm örgüte dağıtılmıştır.

Holokrası hem küçük hem de büyük ölçekli organizasyonlarda uygulanmakta olup, en büyük örneklerinden biri 1.500 çalışanı istihdam etmektedir. Holokrası, ilk kez Brian Robertson tarafından 2007 yılında bir organizasyonel yönetim modeli olarak geliştirilmiş ve daha sonra 2010 yılında yayımlanan “Holacracy Constitution” (Holokrası Anayasası) ile sistematik bir yapıya kavuşmuştur. Bu model, organizasyonlarda karar alma süreçlerini daha şeffaf, dağıtılmış ve dinamik hale getirmeyi hedeflemektedir. Yazarlar, Holokrası’nin benimsenmesi üzerine yaptıkları incelemede, bu yönetim modelinin ölçeklenebilirliği için kritik öneme sahip özellikleri tespit etmişlerdir. Ancak, üç benzersiz özellik tespit edilmiştir. Holokrası’nin ölçeklenebilirliği açısından tanımlanan ilk önemli özellik, son derece yapılandırılmış bir tartışma ve müzakere sürecidir. Bu süreç, organizasyon içindeki iş gruplarının yapısında önerilen değişikliklerin görüşüldüğü resmi “yönetim toplantıları” aracılığıyla yürütülmektedir.

Yapılandırılmış süreç, her öneri için ilgili bilgilerin ve geri bildirimlerin sunulmasını sağlamak ve zarar verebilecek önerilerin geçmemesini temin etmektedir. Ancak, tartışma sürecinin son derece yapılandırılmış doğası, herkesin katılımını sağlamaya yardımcı olmakta ve bu tartışmaların çok fazla zaman almamasını temin etmektedir. Ayrıca, geçerli karar alma kuralı uzlaşmayı gerektirmemektedir; bunun yerine, yalnızca itiraz olmaması yeterlidir. Bu durum, varsayılan durumu değişim yönünde kaydırarak değişikliklerin daha kolay hale gelmesini sağlarken, aynı zamanda grubun zarar verebilecek önerileri durdurmasına olanak tanımaktadır.

Holokrası’de demokratik kararların ölçeklenebilirliğini sağlayan bir diğer kritik özellik, bireylerin değişiklik yapabilecekleri alanların net bir şekilde tanımlanmasıdır. Holokrası’de bireyler yalnızca ait oldukları iş grubunda değişiklik önerme yetkisine sahiptirler. İstisna gerektiren durumlarda, bir iş grubunun temsilcilerine başka bir iş grubunda resmi bir karar alma rolü verilebilir; bu da bireylerin kendileriyle ilgili diğer konularda etkilerini artırırken, her bir iş grubunun tartışma sürecindeki üyeliği sınırlamaktadır.

Holokrası, bir tartışmacı yaklaşımın ölçeklenebilirlik açısından nasıl uygulanabileceği konusunda bir olası model sunmaktadır. Ancak, bu tür örgüt modelleri hakkında daha fazla araştırma gereklidir ve özellikle

demokratik karar verme süreçlerini sürdürülebilir hale getirecek araçlar, süreçler ve sistemler üzerine yoğunlaşmak önemlidir.

7.2. Teknolojinin Rolü

Yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT), yukarıda tartışılan tartışmacı demokratik modellerin uygulanmasındaki engellerin aşılmasına katkı sağlama potansiyeli taşıdığı düşünülmektedir. Ancak, bu teknolojilerin kapsamı ve işlevselliği açıkça tanımlanmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), genel olarak elektronik iletişim ve bilgi işlem sistemlerini içeren dijital araçlar ve altyapılar olarak tanımlanabilir. BİT, insanların birlikte çalışma biçimlerini köklü bir şekilde değiştirmiştir. Öyle ki, bazı araştırmacılar, BİT'in geleneksel hiyerarşik örgüt biçimlerini bile gereksiz hale getirdiğini savunmaktadır (Hedlund, 1994). Gerçekten de, gözlemciler yeni dijital teknolojilerin daha az sınır ve daha az hiyerarşi ile sonuçlanan örgütsel değişimlere yol açtığını ifade etmektedir (Fulk & DeSanctis, 1995; Davis, 2016). Fulk ve DeSanctis'in (1995) belirttiği üzere, elektronik iletişim teknolojilerinin etkisiyle değişen iç örgüt boyutları arasında yatay koordinasyon, iletişim kültürleri ve mülkiyet gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu boyutlar, örgütsel demokrasinin üç temel unsuru olan karar hakları, örgüt kültürü ve mülkiyet payları ile örtüşmektedir. Her ne kadar bu görüş, demokratik örgüt biçimlerinin ortaya çıkmasını zorunlu kılmasa da, yeni teknolojilerin tartışmacı bir yaklaşımı destekleme potansiyeli taşıdığı öne sürülmektedir. Özellikle, bu tasarımların ölçeklenebilirliği söz konusu olduğunda, yeni teknolojilerin katkıları belirgin hale gelmektedir. Benzer şekilde, araştırmacılar siyasi olarak da BİT'in tartışmacı demokrasiye olan katkılarına ilişkin önerilerde bulunmuşlardır (Sunstein, 2001).

BİT'in, yatay iletişimi kolaylaştırdığı, uzay ve zaman boyunca koordinasyonu ve iş birliğini desteklediği ve firmalar içinde daha merkezi olmayan karar alma süreçlerine yol açtığı gösterilmiştir (Fulk, Schmitz ve Ryu 1995; Ahuja ve Carley, 1999; Argyres, 1999; Kirkman ve diğ., 2004; Hamel, 2011; Briscoe, 2007; Fjeldstad ve diğ., 2012). Bilgi paylaşımını kolaylaştırarak, İYT örgütlerin hem içindeki hem de dışındaki kolektif zekayı kullanmalarını sağlayabilir (Pinsonneault & Kraemer, 1997; Bonabeau, 2009). IBM'in "İnovasyon Hamuru" örneğini inceleyen Bjelland ve Wood (2008), dijital araçların çalışanların projelerine sahip çıkmalarını sağladığını ve yaratıcı düşünmeyi teşvik ettiğini açıklamaktadır. Dağıtılmış karar alma süreçlerini kolaylaştırarak ve kolektif zekayı kullanarak, İYT daha demokratik örgüt biçimlerinin geliştirilmesi ve sürdürülebilmesi için gerekli olan bazı koşulları sağlamaya katkıda bulunabilir.

Ancak, teknolojinin otomatik olarak örgütlerdeki temel güç yapılarını değiştireceğine inanmak naiflik olur. Örneğin, büyük bir İskandinav otomotiv şirketinin elektronik iş sistemini nasıl uyguladığını inceleyen Eriksson-Zetterquist ve Styhre (2009), yeni elektronik sistemin altında şirket içinde hiyerarşiyi artırdığını bulmuşlardır. Bu bulguları yankılayarak, Pfeffer (2013) teknolojilerin yaygınlaşmasının, örgütsel hiyerarşinin kalıcı gerçekliğini gizleyebileceğini savunmaktadır. Bu noktada, teknoloji ve BİT'in daha demokratik örgüt biçimlerinin geliştirilmesine ve sürdürülebilmesine yardımcı olup olamayacağı ve eğer yardımcı oluyorsa hangi koşullarda olacağı sorusu gündeme gelmektedir. Bu tür araştırmalar, BİT'in örgütsel yaşamın çoğu yönünde giderek daha yaygın hale geldiği için örgütsel açıdan kritik sonuçlar doğuracaktır.

7. 3. Genelleştirilebilirlik

Daha demokratik örgüt modellerinin karşılaştığı zorlukları ve yeni teknolojilerin bu zorlukları aşma potansiyelini tartıştıktan sonra, şimdi argümanımızın hibrit durumu aşarak çeşitli kurumsal ortamlardaki iş modellerinin tamamına ne ölçüde uzandığını değerlendirmemiz gerekmektedir. Bu, açık bir soru olmasına rağmen, örgütleri geleneksel ile hibrit modeller arasında bir ikilik olarak düşünmek yerine hibrit örgütün dereceleri açısından değerlendirmesini öneriyoruz. Spektrumun bir ucunda, finansal hedefleri baskın ve tekil amaç olarak benimseyen firmalar bulunmaktadır; bu firmalar sosyal değerleri yalnızca bu değerlerin finansal hedeflere hizmet ettiği ölçüde benimsemektedir. Örneğin, kamu ilişkileri işlevi gören kurumsal sosyal sorumluluk bölümlerine sahip örgütler buna örnek olarak verilebilir. Spektrumun diğer ucunda ise, sosyal değerlere temel bir öncelik veren ve bu değerler ile finansal kaygılar arasındaki gerginliği dikkate alan firmalar yer almaktadır. Arada ise birçok farklı yapılandırma seçeneği bulunmaktadır.

Günümüz iş ortamında, giderek artan sayıda firma, finansal, sosyal ve çevresel hedefleri bir arada takip ettiklerini iddia etmektedir. Bu durum, hibrit örgütün istisna değil, norm haline geldiğini göstermektedir. Bu eğilim, çoklu hedefleri desteklemek ve sürdürülebilmek için gereken örgütsel formlar hakkında yeni sorular ortaya çıkarmaktadır. Sosyal ve finansal gerilimin en derin olduğu durumlarda, demokratik modelin önemi en yüksek olacaktır.

Aynı şekilde, tartışmacı yaklaşımın karakterize eden üç unsurun da uygulama derecelerine uygun olduğunu öneriyoruz. Örgütsel demokrasiyi bir ikilik olarak düşünmek yerine, demokratikleşme idealinin daha analitik açıdan verimli olacağını savunuyoruz. Gelecekteki çalışmaların yalnızca

örgütsel özellikleri değil, aynı zamanda örgütlerin bağlı bulunduğu kurumsal çevrenin özelliklerini de dikkate alması gerektiğini belirtmek önemlidir. Bazı kurumsal çevrelerin, daha demokratik örgüt modellerinin yaratılmasını ve sürdürülebilmesini kolaylaştıran özelliklere sahip olması mümkündür. İşçi katılımını destekleyen yasal haklar, dünya genelinde büyük farklılıklar göstermektedir; bazıları anti-demokratik iken, diğerleri işçilerin katılımını kolaylaştırmaktadır. Almanya'daki eşitlikçi sistemin iyi bilinen bir örneği, 500'den fazla çalışana sahip tüm şirketlerin ve tüm hisse senedi şirketlerinin işçi temsilcilerinin firmaların denetleme kurullarına atanmasını zorunlu kılan yasalara tabi olduğu eşit katılımıdır (Gorton & Schmid, 2000). Almanya sisteminin bir diğer önemli bileşeni, beş veya daha fazla çalışana sahip kuruluşlarda zorunlu olan işçi konseyleridir; bu konseyler iş gücü tarafından seçilir ve bilgilendirme, danışma ve müzakere haklarına sahiptir (Addison ve diğ., 2001). Gelecek araştırmaların, bu tür kurumsal düzenlemelerin demokratik örgüt modellerinin gelişiminde ve sürdürülebilirliğindeki rolünü incelemesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Sonuç

Bu bölümde, derin demokrasi ve çatışma yönetimi kavramlarının örgütlerdeki uygulanabilirliğini ele alarak, güç dağılımının yeniden şekillendirilmesi ve sürdürülebilir yönetim modellerinin geliştirilmesine yönelik bir çerçeve sunulmuştur. Derin demokrasi, örgütlerin yalnızca çoğunluğun değil, aynı zamanda azınlık görüşlerinin de dikkate alındığı, herkesin katılımının önemsendiği bir yönetim anlayışını temsil eder. Günümüzde karşılaşılan çevresel tahribat ve toplumsal eşitsizlikler gibi küresel zorluklar, örgütlerin bu sorunlara çözüm bulma sorumluluğunu artırmaktadır. Bu perspektifte, çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, geleneksel hiyerarşik yapıların dönüşümünü sağlamak ve daha adil, şeffaf ve katılımcı bir yönetim anlayışının benimsenmesine katkıda bulunmaktadır.

Çatışmalar, bu demokratik yaklaşım sayesinde bir sorun olarak değil, örgütün gelişimi için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların doğrudan karar alma süreçlerinde yer alması, demokratik yönetimin önemli bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Bu durum, örgütlerin yalnızca finansal başarılarını değil, sosyal ve çevresel sorumluluklarını da dengeleyerek sürdürülebilir bir yönetim modeli oluşturmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, teknolojinin demokratik süreçlere entegrasyonu, çalışanların daha geniş katılımını sağlamak ve bu süreçlerin uygulanabilirliğini güçlendirmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre; örgütlerin daha demokratik yapılarla yönetilmesi, çalışanların haklarının ve çıkarlarının korunmasının yanı sıra sosyal ve çevresel sorumlulukların yerine getirilmesine de katkıda bulunduğu söylenebilir. Derin demokrasi ve çatışma yönetiminin örgütlerde nasıl uygulanabileceğine dair bir çerçeve sunmak, bu kavramların sürdürülebilir yönetim modellerine nasıl entegre edilebileceğini incelemek amaçlanmıştır. Çalışan katılımının artırılması, yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de demokratik süreçlerin güçlenmesine katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, derin demokrasi ve çatışma yönetimi, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu çalışma, demokratik yönetim anlayışının örgütlerde çatışma yönetimi süreçlerini nasıl etkilediğini ve demokratik katılımın iş yerindeki sorunları çözümede oynadığı rolü ortaya koymayı amaçlamaktadır. Gelecek araştırmalar, örgütsel demokrasinin uygulanabilirliğini artırmak ve bu konuda karşılaşılan zorlukları aşmak için disiplinlerarası bir yaklaşım benimseyerek, örgütlerin toplumsal sorumluluklarını yerine getirmelerine katkıda bulunabilir.

Kaynakça

- Acker, J. (2006). *Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations*. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206288941>
- Ackoff, R. L. (1994). *The democratic corporation: A radical prescription for recreating corporate America and rediscovering success*. Oxford University Press.
- Addison, J. T., Schnabel, C., & Wagner, J. (2001). Works councils in Germany: Their effects on establishment performance. *Oxford Economic Papers*, 53(4), 659-694. <https://doi.org/10.1093/oep/53.4.659>
- Adler, P. S., Kwon, S. W., & Heckscher, C. (2008). Perspective—professional work: The emergence of collaborative community. *Organization science*, 19(2), 359-376.
- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization science*, 10(6), 741-757.
- Ahuja, M. K., & Carley, K. M. (1999). Network structure in virtual organizations. *Organization Science*, 10(6), 741-757.
- Amis, J., Mair, J., & Munir, K. (2020). Organizational research in the context of the COVID-19 pandemic: A systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, 57(7), 1402-1421. <https://doi.org/10.1111/joms.12645>
- Ancona, D., Bresman, H., & Kaeufer, K. (2002). The comparative advantage of X-teams. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 33-39.
- Anderson, P. (1999). Perspective: Complexity theory and organization science. *Organization science*, 10(3), 216-232.
- Anderson, R. E., & Huang, W. Y. (2006). Empowering salespeople: Personal, managerial, and organizational perspectives. *Psychology & Marketing*, 23(2), 139-159.
- Andrasfay, T., & Goldman, N. (2021). A marginal decline in mortality among older adults in the United States. *Demographic Research*, 44, 915-942. <https://doi.org/10.4054/DemRes.2021.44.34>
- Argyres, N. S. (1999). The impact of information technology on coordination: Evidence from the B-2 “Stealth” bomber. *Organization Science*, 10(2), 162-180.
- Ashforth, B. E., & Reingen, P. H. (2014). Functions of dysfunction: Managing the dynamics of an organizational duality in a natural food cooperative. *Administrative Science Quarterly*, 59(3), 474-516.
- Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from Silicon Valley. *California Management Review*, 34(4), 33-52.
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy*

- of Management Journal*, 53(6), 1419-1440. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.57515000>
- Battilana, J., Ferreras, I., & Méda, D. (2022). The role of hybrid organizations in the fight against climate change: New perspectives on public-private collaboration. *Public Administration Review*, 82(2), 246-261. <https://doi.org/10.1111/puar.13357>
- Battilana, J., Krol, L., Sheppard-Jones, K., & Ubalijoro, A. (2023). Could social business become the norm?. *Social Economy Science: Transforming the Economy and Making Society More Resilient*, 169.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A. C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management journal*, 58(6), 1658-1685.
- Battilana, J., Sengul, M., Pache, A.-C., & Model, J. (2015). Harnessing productive tensions in hybrid organizations: The case of work integration social enterprises. *Academy of Management Journal*, 58(6), 1658-1685. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.0064>
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bjelland, O. M., & Wood, R. C. (2008). An inside view of IBM's' Innovation Jam'. *MIT Sloan management review*, 50(1), 32.
- Blasi, J. R., Freeman, R. B., & Krus, D. L. (2013). *The citizen's share: Reducing inequality in the 21st century*. New Haven: Yale University Press.
- Bonabeau, E. (2009). Decisions 2.0: The power of collective intelligence. *MIT Sloan management review*, 50(2), 45.
- Brenkert, G. G. (1992). Freedom, participation and corporations: The issue of corporate (economic) democracy. *Business Ethics Quarterly*, 251-269.
- Brickson, S. L. (2007). Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social value. *Academy of management review*, 32(3), 864-888.
- Briscoe, F. (2007). From iron cage to iron shield? How bureaucracy enables temporal flexibility for professional service workers. *Organization Science*, 18(2), 297-314. <https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0207>
- Cafferata, G. (1982). The building of democratic organizations: An embryological metaphor. *Administrative Science Quarterly*, 27(2), 280-303. <https://doi.org/10.2307/2392530>
- Carter, C., & Martens, M. (2011). The role of voice in workplace democracy: A review of the literature. *International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 926-948. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559264>
- Ciulla, J. B. (1998). Imagination, Fantasy, Wishful Thinking and Truth: Life is translation and we are all lost in it.(Clifford Geertz). *Business Ethics Quarterly*, 8(S1), 99-107.

- Coase, R. T. (1959). The Federal Communications Commission. *Journal of Law and Economics*, 2(1), 1–40.
- Cochran, T. C. (1958). The Organization Man in Historical Perspective. *Pennsylvania History: A Journal of Mid-Atlantic Studies*, 25(1), 9-24.
- Cochran, W. C. (1956). Snedecor GW & Cochran W G. Statistical methods applied to experiments in agriculture and biology. Ames, Iowa.
- Cohen, J. (2002). Deliberation and democratic legitimacy. In D. Estlund (Ed.), *Democracy* (pp. 95-119). Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Collins, D. (1995). A socio-political theory of workplace democracy: Class conflict, constituent reactions and organizational outcomes at a gainsharing facility. *Organization Science*, 6(6), 628-644.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482. <https://doi.org/10.5465/amr.1988.4306761>
- Courpasson, A., & Dany, E. (2003). Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids. *Organization Studies*, 24(8), 1231-1260. <https://doi.org/10.1177/0170840603248001>
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B., & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293-327. <https://doi.org/10.2307/2393617>
- Dahl, R. A. (1985). *A preface to economic democracy*. Berkeley: University of California Press.
- Darr, E. D. (1999). Conflict and conflict resolution in a cooperative: The case of the Nir Taxi Station. *Human Relations*, 52(3), 279-301. <https://doi.org/10.1177/001872679905200301>
- Davis, G. F. (2010). 'Do theories of organizations progress?'. *Organizational Research Methods*, 13, 690–709.
- Davis, G. F. (2016). Can an economy survive without corporations? Technology and robust organizational alternatives. *Academy of Management Perspectives*, 30(2), 129-140.
- Derber, C. (1970). *The American idea of industrial democracy*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- Dewey, J. (1927). *The public and its problems*. New York: H. Holt and Company.
- Downs, A. (1957). *An economic theory of democracy*. New York, NY: Harper & Row.
- Richardson, H. A., Vandenberg, R. J., Blum, T. C., & Roman, P. M. (2002). Does decentralization make a difference for the organization? An examination of the boundary conditions circumscribing decentralized decision-making and organizational financial performance. *Journal of management*, 28(2), 217-244.

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Elster, J. (1997). Ways of constitution-making. *Democracy's Victory and Crisis*, 123-42.
- Eriksson-Zetterquist, U., Lindberg, K., & Styhre, A. (2009). When the good times are over: Professionals encountering new technology. *Human relations*, 62(8), 1145-1170.
- Esser, F. (1998). Editorial structures and work principles in British and German newsrooms. *European journal of communication*, 13(3), 375-405.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358-396. <https://doi.org/10.2307/2393616>
- Ferns, R., & Amaeshi, K. (2021). Organizational democracy and its implications for social responsibility: An exploration of the Mondragon Corporation. *Journal of Business Ethics*, 168(3), 509-523. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04124-1>
- Ferreras, I. (2017). *Firms as political entities: Saving democracy through economic bicameralism*. Cambridge University Press.
- Fishkin, J. (2014). *Bottlenecks: A new theory of equal opportunity*. Oxford University Press, USA.
- Fishkin, J. S. (2009). *When the people speak: Deliberative democracy and public consultation*. Oxford; New York: Oxford University Press.
- Fishkin, J. S., Luskin, R. C., & Siu, A. (2014). Europolis and the European public sphere: Empirical explorations of a counterfactual ideal. *European Union Politics*, 15(3), 328-351.
- Fjeldstad, Ø. D., Snow, C. C., Miles, R. E., & Lettl, C. (2012). The architecture of collaboration. *Strategic Management Journal*, 33(6), 734-750. <https://doi.org/10.1002/smj.1006>
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of Mondragón Corporación Cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56, 255-274.

- Foss, N. J. (2003). Selective intervention and internal hybrids: Interpreting and learning from the rise and decline of the Oticon spaghetti organization. *Organization Science*, 14(3), 331-349.
- Freeman, R. E., & Evan, W. M. (1990). Corporate governance: A stakeholder interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, 19(4), 337-359. [https://doi.org/10.1016/0090-5720\(90\)90022-E](https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-E)
- Frega, A. (2020). Democracy at work: A critical appraisal of participatory management. *Journal of Business Ethics*, 163(4), 679-693. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3991-5>
- Fuerstein, M. (2013). Epistemic trust and liberal justification. *Journal of Political Philosophy*, 21(2), 179-199.
- Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), 337-349. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.337>
- Fulk, J., Schmitz, J., & Ryu, D. (1995). Cognitive elements in the social construction of communication technology. *Management Communication Quarterly*, 8(3), 259-288.
- Gorton, G., & Schmid, F. A. (2000). Class struggle inside the firm. National Bureau of Economic Research Working Paper No. 7945. <https://doi.org/10.3386/w7945>
- Griffin, J. (2017). The role of organizational democracy in fostering innovation. *Journal of Business Research*, 77, 122-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.01.016>
- Gruenfeld, D. H., & Tiedens, L. Z. (2010). Organizational preferences and their consequences. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of social psychology* (pp. 644-680). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Gutmann, A., & Thompson, D. F. (2004). *Why deliberative democracy?*. Princeton University Press.
- Habermas, J. (1996). *Between facts and norms: Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Hamel, G. (2007). *The future of management*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hamel, G. (2011). First, let's fire all the managers. *Harvard Business Review*, 89(12), 48-60. <https://doi.org/10.1016/j.hbr.2011.11.012>
- Harrison, J. S., & Freeman, R. E. (2004). Is organizational democracy worth the effort? *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14413002>
- Hedlund, G. (1994). A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 73-90. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151008>

- Heller, M. (1998). *Democracy in the workplace: A review of the literature*. *International Journal of Human Resource Management*, 9(4), 613-630. <https://doi.org/10.1080/095851998340091>
- Hsieh, N. (2005). Rawlsian justice and workplace republicanism. *Social Theory and Practice*, 31(1), 115-142. <https://doi.org/10.5840/soctheorpract20053113>
- Hsieh, N. (2008). Survey article: Justice in production. *Journal of Political Philosophy*, 16(1), 72-100. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9760.2008.00299.x>
- Jaques, E. (1996). *Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century*. Rockville, MD: Cason Hall & Co. Publishers.
- Kanter, R. M. (1979). Power failure in management circuits. *Harvard Business Review*, 57(4), 65-75.
- Kanter, R. M. (2009). When a thousand flowers bloom: Structural, collective, and social conditions for innovation in organizations. In *Knowledge management and organisational design* (pp. 93-131). Routledge.
- Kerr, S. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-95. <https://doi.org/10.5465/AME.2004.14413003>
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Kirsch, L. J., Ko, D. G., & Haney, M. H. (2010). Investigating the antecedents of team-based clan control: Adding social capital as a predictor. *Organization Science*, 21(2), 469-489.
- Klein, N. (2014). *This changes everything: Capitalism vs. the climate*. New York: Simon & Schuster.
- Krause, M. (2008). Undocumented migrants: an Arendtian perspective. *European journal of political theory*, 7(3), 331-348.
- Kruglanski, A. W., Pierro, A., Mannetti, L., & De Grada, E. (2006). Groups as epistemic providers: Need for closure and the unfolding of group-centrism. *Psychological Review*, 113(1), 84-100. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.113.1.84>
- Levitsky, S., & Ziblatt, D. (2018). How wobbly is our democracy. *NY TIMES* (Jan. 27, 2018), <https://www.nytimes.com/2018/01/27/opinion/sunday/democracy-polarization.html>.
- Lockwood, A. (2018). The role of participatory governance in organizational change: A case study of the Mondragon Corporation. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(4), 740-760. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2017-1387>

- Manville, B., & Ober, J. (2003). Beyond empowerment: Building a company of citizens. *Harvard Business Review*, 81(1), 48-53.
- Manz, C. C., & Sims Jr, H. P. (1984). Searching for the “unleader”: Organizational member views on leading self-managed groups. *Human Relations*, 37(5), 409-424.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268-305. <https://doi.org/10.2307/3556659>
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. McGraw-Hill.
- McMahon, A. (1994). Understanding language change. *Cambridge UP*.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Milliken, F. J., & Morrison, E. W. (2003). Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1563-1568. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2003.00461.x>
- Moriarty, J. (2010). Participation in the workplace: Are employees special? *Journal of Business Ethics*, 92(3), 373-384. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0075-8>
- Morrell, K. (2012). Evidence-based dialectics. *Organization*, 19(4), 461-479.
- Munir, K. (2021). Exploring the role of organizational democracy in shaping corporate social responsibility: A qualitative study. *Journal of Business Ethics*, 174(1), 83-99. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04601-2>
- Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175-220. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.2.2.175>
- Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2015). 50 years of human capital research: Assessing what we know, exploring where we go. *Academy of Management Perspectives*, 29(3), 287-295.
- Oticon. (1993). The Spaghetti Organization. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/1993/01/the-spaghetti-organization>
- Ouchi, W. G., & Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, 3(2), 305-314.
- Page, S. E. (2007). *The difference: How the power of diversity creates better groups, firms, schools, and societies*. Princeton, NJ: Princeton University Press.

- Petit, J. (1959). Industrial democracy, worker status, and economic-efficiency. *California Management Review*, 1(2), 66-75. <https://doi.org/10.2307/41165036>
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. *Power in organizations*, 404, 423.
- Pfeffer, J. (2013). You're still the same: Why theories of power hold over time and across contexts. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 269-280. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0084>
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1997). Middle management downsizing: An empirical investigation of the impact of information technology. *Management Science*, 43(5), 659-679. <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.5.659>
- Riker, W. H. (1982). *Liberalism against populism: A confrontation between the theory of democracy and the theory of social choice*. San Francisco: W.H. Freeman.
- Robertson, B. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world*. New York: Henry Holt and Company.
- Sankowski, E. (1981). Freedom, work, and the scope of democracy. *Ethics*, 91(2), 228-242.
- Sausser, W. I. (2009). Sustaining employee owned companies: Seven recommendations. *Journal of Business Ethics*, 84, 151-164.
- Schaller, L., & Carius, A. (2019). Empowerment and employee voice: The role of leadership in promoting participative decision-making. *Journal of Business Research*, 102, 40-50. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.007>
- Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots: A study in the sociology of formal organization*. Berkeley; Los Angeles: University of California Press.
- Simons, T. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
- Slater, P. E. (1955). Role differentiation in small groups. *American Sociological Review*, 20(3), 300-310. <https://doi.org/10.2307/2092037>
- Slater, P., & Bennis, W. G. (1990). Democracy is inevitable. *Harvard Business Review*, 68(5), 167-176.
- Sorge A (1976) The evolution of industrial democracy in the countries of the European Community. *British Journal of Industrial Relations*, 14(3), 274-294.
- Spreitzer, G. M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39(2), 483-504. <https://doi.org/10.5465/256789>
- Sunstein, C. R. (2001). *Republic.com*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Sunstein, C. R. (2003). *Why societies need dissent*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

- Tajfel, H., & Turner, J. C. (2007). The social identity theory of intergroup behavior. In W. B. Gudykunst & Y. Y. Kim (Eds.), *Readings on communicating with strangers* (pp. 18-27). Boston: McGraw-Hill.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4311668>
- Tomaskovic-Devey, D., & Avent-Holt, D. R. (2019). *Relational inequalities: An organizational approach*. Oxford University Press.
- Valve. (2012). *Valve handbook for new employees*. Retrieved from https://www.valvesoftware.com/company/Valve_Handbook_LowRes.pdf
- Volberda, H. W. (1996). Toward the flexible form: How to remain vital in hypercompetitive environments. *Organization Science*, 7(4), 359-374. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.4.359>
- Weber, M. (1946). *The theory of social and economic organization* (T. Parsons, Ed.). New York, NY: Oxford University Press.
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University Press.
- Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577. <https://doi.org/10.1086/227496>
- Williamson, O. E. (1996). Economics and organization: A primer. *California management review*, 38(2), 131-146.
- Zenger, T. R. (2002). Crafting internal hybrids: Complementarities, common change initiatives, and the team-based organization. *International Journal of the Economics of Business*, 9(1), 79-95. <https://doi.org/10.1080/13571510210123992>

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Semra Köse¹

Özet

Günümüz sürekli değişen dünyasında rekabet koşullarına uyum sağlamaktan daha ziyade rekabetin temel aktörlerinden biri olmak örgütlerin odağındaki konulardan biridir. Bu çerçevede entelektüel sermayenin unsuru olan çalışanlar, yürüttükleri süreçler ve müşteriler ilişkileri açısından hem kamu hem de özel sektör işletmelerinin önemli kaynaklarından biridir. Bu kaynaktan mümkün olan en üst düzeyde yararlanabilmek örgütler açısından altın değerindedir. Bu nedenle konunun temel öznesi olan insan faktörünün kalben ve ruhen örgütle bütünleşmesi beklenmektedir. Örgütler artık sadece söylenileni yapan değil daha ötesini de görebilen çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada örgüt içinde gönüllü olarak biçimsel rol tanımları dışında daha fazlasını yapan çalışanlar iş performansını arttıran faaliyetleri neticesinde ortaya çıkan davranışları örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında örgütler açısından oldukça değerli olan bu kavram tanımlanarak kuramsal alt yapısı ve davranışsal arka planı ortaya konulacaktır. Böylelikle örgütsel vatandaşlık davranışının daha iyi anlaşılması ve çalışanların bu davranışı sergilemelerindeki temel motivasyonların belirlenerek örgütlerin konuya ilişkin bir yol haritasına sahip olması amaçlanmaktadır. Çalışmanın temel amacı ekonomik sözleşmeleri aşan ve ekstra rol davranışlarını ortaya koyan çalışanların bu davranışı sergilemelerinin nedeni nedir? sorusuna cevabını almaktır. Bununla birlikte çalışma, örgütlere çalışanları örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye nasıl teşvik edecekleri hakkında fikir vermeyi amaçlamaktadır. Kuramsal olarak tasarlanan çalışmanın ortaya koyacağı sonuçlarla literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1 Dr. Semra KÖSE, İstanbul Aydın Üniversitesi, kose.semra@gmail.com,
ORCID ID : 0000-0002-6993-5213 (Bu çalışma yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.)

Giriş

Günümüz postmodern dünyasının içinde bulunduğu döneme dair sahip olduğu zorluklar örgütler yapılarından programlarına kadar kuruluş yetkinliklerini etkileyebilecek niteliktedir. Bu durum örgütleri etkinliklerini arttırmak ve daha etkin olabilmek amacıyla yetkinliklerini sürekli geliştirmeye zorlamaktadır (Sharma, 2016). Sürekli gelişim ve değişim ihtiyacı beraberinde örgütsel yapının klasik hiyerarşik yapıdan ekip odaklı bir yapıya evrilmesine, çalışanlarında var olan iş tanımlarının ötesinde çaba göstermeye istekli (Vanaja vd.,2021) bireyler arasından seçilmesini neden olmaktadır (Sharma, 2016). Artık örgütler resmi görev tanımları ötesinde çalışacak ve beklenilenden daha fazla performansa sahip çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Katz,1966). Resmi görev tanımlarının ötesinde ekstra rol davranışı olarak tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) (Harper, 2015) ilk olarak ABD’de ortaya çıkmış (Organ, 1988; Podsakoff, MacKenzie, Moorman ve Fetter,1990; Smith vd., 1983) ve araştırma alanı olarak dikkat çekmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), resmi olarak talep edilmeyen veya doğrudan ödüllendirilmeyen ancak örgütlerin faaliyetleri açısından işlevsel olabilen davranışları ifade etmekte (Smith, Organ ve Near,1983). Örgüt üyelerinin sergilediği iyi vatandaş benzeri her türlü olumlu davranış söz konusu organizasyonun gelişimine ve rekabet avantajı kazanmasına yardımcı olmaktadır. ÖVD nin örgütler açısından önemi nedeniyle doğasının ve kaynaklarının anlaşılması örgüt araştırmacıları için öncelikli alanlardan biri olmuş (Organ, 1988) ve birçok akademisyenin ilgi alanı olmaya devam etmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı resmi olarak talep edilmeyen veya doğrudan ödüllendirilmeyen ancak bir kuruluşun faaliyetleri için işlevsel olabilen davranışlardır (Smith, Organ ve Near, 1983). Örgütler, üyelerinin her türlü olumlu davranışı olmadan hayatta kalamaz veya gelişmemektedir. Organ’ın (1988) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsallaştırması beş davranış türünü içermektedir. Bunlar özgecilik, nezaket, sportmenlik, vicdanlılık ve sivil erdemi olarak ifade edilmektedir. Tüm bu davranışlar örgütlerde etkili ve organizasyonların etkinliğini arttırmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışını pek çok örgütsel davranış konusundan ayıran temel nokta gönüllülük esasına dayanmasıdır. Kısacası ÖVD zorla talep edilemediği gibi çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeye zorlanamaz. Benzer şekilde, çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri için resmi ödül beklememektedir. Ancak, ÖVD fark edilmeden gerçekleşmez. Organ’ın (1997) belirttiği gibi amirler astları tarafından sergilenen ÖVD’yi düzenli olarak dikkate alıp ödüllendirmektedir. Bu ödüllendirme hem doğrudan hem

de dolaylı olarak (örneğin, tercihli muamele, performans derecelendirmeleri, terfiler, vb.) ortaya konulmaktadır.

Özellikle Organ'ın (1988) ÖVD üzerine kurucu çalışmasındaki bir diğer önemli iddia, bu davranışların genellikle içsel olarak motive edildiği, bireyin başarı, yetkinlik, aidiyet veya bağlılık duygusuna yönelik içsel ihtiyacından kaynaklandığı ve sürdürüldüğüdür. ÖVD, Organ tarafından “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine yapılan katkılar” olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1997, s. 91). Tanımlanan bu perspektiften bakıldığında örgütsel vatandaşlık davranışı günümüz koşullarında örgütlerin hayatta kalmaları için önem bir faktör olduğunu göstermektedir. Pek çok çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının verimlilik örgütsel kaynakların etkin kullanımı, performans artışı ve çalışanların çevresel değişikliklere kolay uyum sağlaması aracılığıyla örgütsel başarıda etkisi bulunduğunu ortaya koymaktadır.

1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)

1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) Tanımı ve Önemi

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD) ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, Chester Barnard'ın “The Functions of the Executive” isimli makalesinde ilk kez göze çarpmakta ve kavramla hakkındaki ilk eser olarak anılmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Kavram 1980'lerde resmi olarak tanımlanarak örgütsel davranış literatürüne kazandırılan yeni bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır (Sharma vd., 2010). ÖVD'nin kökeni 1930'lara kadar uzanmaktadır (Ocampo v d ., 2018). Katz (1964) örgütlerde sadece yazılı görev tanımları ile işleminin kırılğan bir yapıya neden olduğunu, sağlam bir örgütsel yapının yardımseverlik, özgeçicilik, sportmenlik benzeri olgular ile ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Söz konusu olgular örgütsel vatandaşlık davranışının temeli olarak kabul edilmektedir (Smith vd., 1983). Sonrasında Katz ve Kahn (1966) çalışanların işyerinde ortaya koyduğu rol davranışları ile ekstra rol davranışları (çalışanların kendisinden beklenilenden fazlasını yerine getirmeye gönüllü olması) arasındaki farkı gözlemleyen ilk araştırmacılar olmuştur. ‘Örgütsel vatandaşlık davranışı’ (ÖVD) terimini ilk kez ortaya atan Bateman ve Organ (1983) olmuştur (Hazzi, 2018). Ortaya atılan bu kavram Organ (988) tarafından “biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açık olarak tanımlanmayan, fakat bir bütün olarak örgüt fonksiyonlarının etkinliğini arttırmaya çalışan, gönüllülüğe dayalı bireysel bir davranıştır” şeklinde tanımlanmaktadır. Tanımda yer alan gönüllülük unsuru bireyin resmi iş tanımında yer almamasına rağmen kişisel tercihi sonucu ortaya çıkan davranışları anlatılmaktadır. Farklı bir tanımda ÖVD çalışanın

örgüt tarafından biçimsel yolla belirlenen zorunlulukları aşarak, kendisinden istenilenlerden daha çoğunu yapması (Greenberg,2000:183) şeklinde ifade edilmektedir. Organ (1988), Graham (1991) ve Schnake (1991) tarafından yapılan tanımlardan yola çıkarak ÖVD resmi iş tanımlarını aşarak geleneksel iş davranışları ötesinde emir beklemezsizin ortaya konulan ve örgütün başarısı için elzem olan davranışlar ve hareketleri tanımlamaktadır. Aynı zamanda ÖVD çalışanların biçimsel rol tanımlarında olmayan biçimsel olmayan ancak örgüte faydalı olacak davranışlar (Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Organ ve Ryan, 1995; Organ, 1997) olarak da ifade edilmektedir. Chester Barnard'ın "iş birliği yapma isteği" olarak gördüğü, Daniel Katz'ın (1964) "güvenli rol göstergesi" ile "yenilikçi ve snotpan davranışlar" çerçevesinde değerlendirdiği davranışlar ÖVD kapsamında değerlendirilmektedir. Organ (1988) bu noktadan hareketle ÖVD'yi "resmi ödül mekanizması tarafından direkt veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplu şekilde örgütün etkin işleyişini motive eden kişisel ve isteğe bağlı şekilde sergilenen davranış" olarak tanımlamıştır. ÖVD'nin bir diğer tanımı ise çalışanın rolünün zorunlu bir gereği olmayan bir kazanç elde etmeyi amaçlamayan bireyin ve örgütün refahını destekleyen duygusal kökenli durumdan kaynaklanan dışavurumcu olmayan davranış (Hazzi, 2018) şeklindedir. Hart ve diğerleri (2016) Hart ve diğerleri (2016) ÖVD'yi, çalışanları örgütsel işleyişte etkinliği teşvik eden davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu etkinlik çalışanlar tarafından pozitif algılanabilecek sosyal ve psikolojik bir çevre sağlayarak gerçekleştirilmektedir (Somech ve Ohayon, 2019). Genel bir açıklamayla ÖVD, çalışanların kendilerine önerilen rol gerekleri ötesinde davranmaya gönüllü oldukları eylemleri tanımlamaktadır (Sharma v d ., 2010).

ÖVD kavramı çalışanların örgütten ödül ya da fayda elde etmek amacıyla değil örgütün yararı doğrultusunda çalışma arkadaşlarına yardım etmesi olarak tanımlanmıştır (Graham, 1991). Kavram günümüz küresel rekabet ortamında geçmiştekenden daha değerli hale gelmiştir. Ortaya çıkan farklılığın temel nedeni örgütlerin artan rekabet koşulları ile mücadele edebilmek için kullanabileceği en önemli unsurun insan kaynağı olmasıdır. Bu noktada klasik performansın yerini örgütsel gelişimin, esnekliğin ve üretkenliğin (Van Dyne ve diğ., 1994; Solak ve Erok, 2018) aldığı söylenebilir. Artık örgütler çalışanlarının sadece verilen görevleri yerine getiren standart yapıda bireyler olmalarını değil aynı zamanda örgütün gelişimine katkı sağlayan bu doğrultuda görev tanımları dışındaki işleri de gönüllü olarak yerine getiren bireylere olmalarını beklemektedir. Ayrıca ÖVD örgütte çalışanlar arası yardımlaşma ve bilgi paylaşımı düzeyini artırması ile sorumluluk duygusu geliştirmesine destekleyerek ortaya çıkması muhtemel sapkın ve yıkıcı davranışlara karşı örgütü korumaktadır. Bununla birlikte

çalışan ve yönetici iletişimini geliştirmesi işbirliği ve hizmet kalitesi artışını sağlamaktadır. Böylelikle örgüt amaçlarına ulaşılması noktasında çalışanlar arası yardımlaşma, iş birliğinin sağlanması, örgütsel etkinlik ve verimliliğin artırılmasıyla birlikte iş tatmini ve örgütsel bağlılığın artırılması anlamında ÖVD önem taşımaktadır (Yılmaz, 2010).

Bu noktada örgütsel başarı ve etkinliğin artmasında ÖVD'nin önemi anlaşılmalı ve kavrama yönelik ilgi artmıştır. Böylelikle ÖVD için örgütlerin daha duyarlı hale gelmesini sağlamıştır (Kaya, 2013). Örgütsel vatandaşlık davranışına artan ilginin birkaç nedeni bulunmaktadır Bunlar;

- Örgütteki performans değerlendirme ücret ve yükselme kriterleri çalışanların iş motivasyonu üzerinde etkilidir. Bu sebeple performans değerlendirmesini yapan yöneticilerin sadece çalışanların resmi iş tanımında yer alan görevleri ve sorumlulukları üzerinden değil aynı zamanda nedenli örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğinde göz önünde bulundurması gerekmektedir.

- Örgütte ÖVD'nin yaygın hale gelmesi örgüt içinde olumlu bir iklimin oluşmasını sağlamaktadır.

- ÖVD çalışanlarda iş tatmini, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiye sahiptir (Kaya, 2013).

ÖVD sadece görev tanımları dışındaki ekstra davranışlar ile örgüt başarısına olan katkısı ile değil Prosedürel adalet, dönüşümsel liderlik ve karmaşıklık faktörlerini kullanarak ÖVD konularını ele alan bazı yeni çalışmalar, çalışanların ÖVD'si üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir ve ÖVD aynı zamanda iş tatmini ile de olumlu bir şekilde ilişkilidir (Lee vd., 2013).

1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışıyla Benzer Davranışlar

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütlerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri için önemli bir kavramdır. Örgütlerin performansı çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleri ile etkin ve verimli olmalarıyla ilgilidir (Kaya, 2013). Örgütler açısından oldukça değerli olan bu kavrama benzeyen farklı kavramlar bulunmaktadır. Bunlar, örgütsel sportmenlik, psikolojik sözleşmeler, Extra rol davranışı ve prososyal örgütsel davranışı olarak bilinmektedir.

1.2.1. Örgütsel Spontanlık

Örgütsel spontanlık, örgüt içinde iş birliği seviyesinin yükselmesi, mevcut sistemi koruyan ve kapsayan aynı zamanda örgüt itibarını arttıran pozitif

davranışları tanımlamaktadır (Aslan,2009). ÖVD ile örgütsel spontanlık her ne kadar benzer kavramlar olarak algılsa da bazı noktalarda farklılıkları bilinmektedir (Tecimen, 2020: 38).

Örgütsel spontanlık aktif hareketleri kapsayan davranışları tanımlamaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı daha çok etkin ve pasif davranışı kapsamaktadır. Örgütsel spontanlık örgütler açısından faydalı aktif davranışlar sergilenmekteyken örgütsel vatandaşlık davranışında örgüte yönelik problemlere yönelik şikayet etmeme benzeri pasif davranışları içermektedir (George ve Brief, 1992). Bireyin özgür iradesi ile gönüllülük çerçevesinde rol tanımı dışında örgütsel hedefleri destekleyen davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Çalışma arkadaşlarına yardım etmek, örgüte karşı yapıcı olmak, kişisel gelişim ve iyi niye sahibi olmak bu tarz davranışlar arasında yer almaktadır (Rotundo ve Sackett, 2002: 68; Kaya, 2013, s. 275). Örgütsel spontanlık ekstra rol davranışlarıyla ilişkili iken ÖVD rol ve ekstra rol davranışları çerçevesinde yer almaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Örnekler ele alındığında örgütsel vatandaşlık davranışları ile benzer görünse de temel ayırım şu şekildedir.

- ÖVD biçimsel ödül sistemine dahil olmayan aktif ve pasif davranışları
- Örgütsel spontanlıkta biçimsel ödül sistemi tarafından korunan aktif davranışları kapsamaktadır (Bolino vd., 2004).

Yapılan tanımlar kapsamında değerlendirildiğinde çalışan ödül elde edebilmek amacıyla öneri ve şikayetlerini açık şekilde belirtmesi aktif bir davranıştır ve örgütsel spontanlık olarak kabul edilmektedir. Benzer şekilde çalışanın itiraz ve şikâyet hakkını şikâyet etmeme yönünde kullanarak pasif olarak davranış göstermesi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (Kamer, 2001: 8-9).

Örgütsel spontanlık iş arkadaşına yardım etme, örgütü koruma, yaratıcı fikirler ortaya koyma, iyi niyetli olma ve kişisel gelişim için çabalamak şeklinde ortaya çıkmaktadır. Örgütü korumaya yönelik davranışa yangın çıkma ihtimalini bildirmek, kapıları kilitlemek, şüpheli durumlarda gerekli yerlere bilgi vermek gibi örnekler verilebilir. Burada önemli olan örgütü ve örgüt malını, çalışanları korumak için diğer çalışanların gönül olarak yaptığı davranışlar bu kapsamda değerlendirilir. Benzer şekilde çalışanların yaratıcı fikirlerini, örgüte yenilik sağlayabilecek düşüncelerini dile getirmesi, örgüte daha faydalı olabilmek adına bilgilerini, becerilerini, arttırmaya yönelik gösterdikleri çaba da örgütsel spontanlık çerçevesinde ele alınmaktadır (George ve Brief, 1992).

1.2.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışanlar ve örgütler arasında iki farklı tipte sözleşme yer almaktadır. Bunlar iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olarak ifade edilir (McDonald ve Makin, 2000: 84). Psikolojik sözleşme 1960 yılında ilk kez Argyris tarafından ortaya atılmış bir kavramdır. Tarafların karşılıklı olarak normlara saygı duyulmasını temel almakta ve yazıya dayanmamaktadır. Kavramın ilk zamanlarda örgüt ile çalışan arasında ortaya çıkan beklentiye tanımlamaktaydı. (Cihangiroğlu ve Şahin, 2010, s. 2). Psikolojik sözleşme, yönetici ile çalışanın örgütün başarı ya da başarısızlığının sonuçları üzerinde yapılan karşılıklı sorumluluklar üzerine inşa edilen ve yazılı olmayan koşulları ve kaidelere olan inanç olarak tanımlanmaktadır (Robinson ve Rousseau 1994, s. 246; Cihangiroğlu ve Şahin, 2012, s. 1). Diğer bir deyişle örgütteki çalışan ve yöneticiler arasındaki sözel olarak ifade edilmeyen tarafların iş ilişkisinde alma-verme beklentisinin psikolojik anlaşma şeklinde tanımlanmaktadır. Örgüt çalışanlarına adaletli ve performans temelli ücret ve iş garantisi önerirken, çalışanda sadakat ve dürüstlük sözü vermektedir.

Psikolojik sözleşme, örgütler açısından önemlidir çünkü tarafların karşılıklı sorumlulukların yerine getirilmesindeki aksaklık karşılıklı güveni ve inancı azaltarak aradaki ilişkinin bozulması ile sonuçlanacaktır. Psikolojik sözleşmeler genellikle örgütler tarafından ihlal edilmektedir. Psikolojik sözleşme ihlalleri çalışanlarda saldırganlık, performans kaybı gibi örgüt açısından olumsuz davranışlara sebep olmaktadır. Çalışanların psikolojik sözleşme ihlalleri ise iş verenin çalışana karşı olumlu düşünceleri değiştirebilecektir (Karcioğlu ve Türker, 2010, s. 122).

Psikolojik sözleşme aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Topaloğlu ve Arastaman, 2016, s. 27)

- Psikolojik sözleşmeler iş sözleşmeleri gibi yazılı değil, algıya dayanmaktadır.
- Karşılıklı beklentiyle tarafların bağlanması temelindedir.
- Formel yapısı yoktur.
- Sözleşme zamanla değişime uğrayabileceği için dinamiktir.
- Tarafların uzlaşma konular hakkında fikri olmayabilir.
- Tarafların iç dünyasına göre şekillenebilir.

Bu çerçevede çalışanların istihdam ilişkisi bu tarz bir sözleşmeye dayandığı göz önüne alındığında psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını sağlayacağı kabul edilebilir (Erkılıç, 2017: 8).

1.2.3. Rol Fazlası (Extra Rol) Davranışı

Örgütlerin etkinliği ve verimliliğinde önemli bir unsur olan çalışanlar tarafından ortaya konulan her türlü davranış ekstra rol davranışı olarak kabul edilir. Ekstra rol davranışları çalışanın kendi isteği ile ortaya koyduğu ancak yönetimin beklemediği davranışlardır. Ekstra rol davranışı örgüt içi dinamikleri sağlamlaştırırken örgüt içindeki sosyal yapıyı da güçlendirmektedir. Örgütteki iklimin iyileşmesini sağlayarak çalışanların biçimsel rol performanslarını arttırmaktadır (Yılmaz, 2010). Ekstra rol davranışlarının örgüt başarısında önemli bir etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütün başarısı için pahalı yeniden yapılan sürece ihtiyaç duyulmadan organizasyona ihtiyacı olan ek kaynağı sağlamaktadır (George, (1996). Burada rol davranışları ve ekstra rol davranışı kavramları ortaya çıkmaktadır. Rol davranışları olarak çalışanın örgütteki görevlerini yaparken, görevi gereği ortaya koyulduğu biçimsel davranışlar tanımlanmaktadır. Bu davranışlar, görev tanımında belirtilen rolüne ait iş davranışlarının özelliklerini kapsamaktadır (Gümüştekin ve Emet, 2007: 107). Ekstra rol davranışları biçimsel rol davranışlarının ötesinde ve örgütsel amaçları desteklemek amacıyla birey, grup ve örgüt odaklı davranışlardır (Somech ve Drach-Zahavy, 2000).

Yapılan tanımlamalar çerçevesinde ekstra rol davranışlarının üç temel özelliği ortaya konulmaktadır. Bunlar;

- Bu davranışların gönüllü olarak yapılıyor olmasıdır. Çalışan kendisi için belirlenen rol davranışlarının formal iş tanımlarının parçası değildir. Resmi ödül sistemine dahil değildir. Bu yüzden ödüllendirilemez.
- Ekstra rol davranışlarının çok boyutlu bir yapısı bulunmaktadır. Buna göre örgütte bireysel düzey, ekip düzeyi ve organizasyon düzeyi olmak üzere üç farklı düzeyde ekstra rol davranışından bahsedilebilir.
- Son olarak, örgütsel açıdan organizasyona yararı olan davranışlara odaklanılmaktadır (Van Dyne vd., 1995).

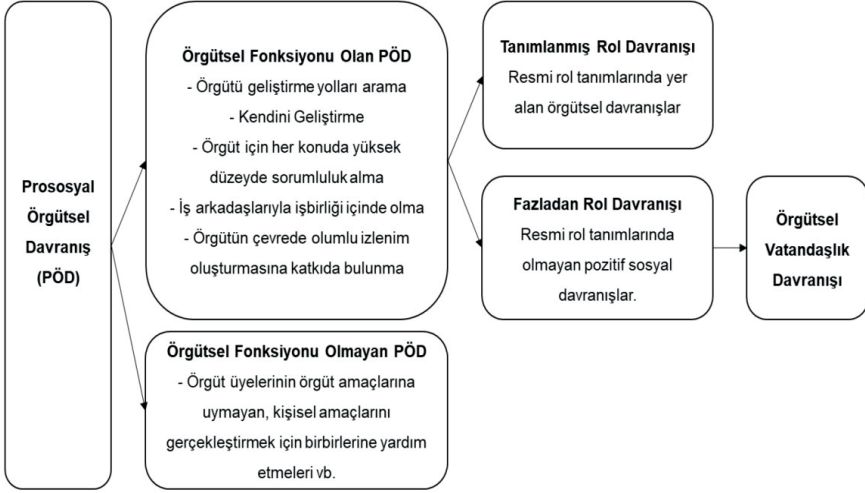
Biçimsel rol davranışları dışındaki ekstra rol davranışları örgütlerin performans ve verimliliği için önem taşımaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yatan bu kavram çalışanların rol davranışlarının ötesine geçerek örgüt yararına ve gönüllü olarak katkı sağlamaları ile ilişkilidir. Bu çerçevede çalışanların kendine örgütle bütünleşmeleri, adalet algıları, bağlılıkları, iş tatminleri bu davranışların sergilenmesini pozitif yönde etkileyerek rekabet avantajını sağlamaktadır.

1.2.4. Prososyal Örgütsel Davranış

Prososyal örgütsel davranış örgüt üyeleri tarafından yerine getirilen görevlere bağlı olarak etkileşimde buldukları veya dahil oldukları bireylerde, gruplarda ve örgütlerde yarar sağlayan davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Turnipseed,2002). Benzer şeklide bu davranışı Brief ve Motowidlo(1986) tarafından, örgüt üyeleri tarafından ortaya konulan ve birey, grup ve örgüte fayda sağlayan etkileşim kaynaklı davranış olarak tanımlamakta olup on üç farklı özelliğini belirlemiştir. Bu davranışsal özellikler;

- İş arkadaşlarına iş ile ilgili yardım etme
- İş arkadaşlarına iş dışında da yardım etme
- Karar alırken hoşgörülü olma
- Müşteriler ürün ve hizmetleri sürdürülebilir şekilde sunma
- Örgütle tutarsız olsa dahi müşterilere ihtiyaçlarını karşılayan ürün ve hizmet sunma
- Müşterilere kurumsal alan dışında da yardım etme
- Kurumsal değer, politika ve düzenlemeye bağlı olma
- Örgüt için fazladan çalışma
- Süreç, yönetim ve örgüt gelişimine katkıda bulunma
- Doğru olmayan talimatlara, politika ve uygulamalara karşı çıkma
- Ekstra sorumluluk alma
- Örgütün zor dönemlerinde yanında yer alma
- Kurumu dışardaki bireylere karşı iyi temsil etme şeklinde sıralanabilir.

Söz konusu davranış özellikleri değerlendirildiğinde örgütsel vatandaşlık davranışı ve prososyal örgütsel davranışın ortaya çıkış mekanizma özelliklerini ile örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerinin benzer olduğu görülecektir. Ancak örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamı prososyal örgütsel davranışa göre daha azdır (Organ,1988). Genelde bu iki davranışı ayırt etmek zordur. Bu iki davranışı ayırt etmek için örgütsel işlevselliği olan veya olmayan olmak üzere iki ayrı gruba ayrılabilir. Örgütsel işlevselliği olan sosyal davranış rol davranışları dışında ekstra rol üstlenen yada belirlenen rolleri gerçekleştiren davranışları kapsar. Kısacası rol davranışları dışındaki rolleri diğer çalışan ve örgüt yararına yönelik sergilenen davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımlanmaktadır (İşbaşı,2000). Konuya ilişkin bilgiler Şekil 1 'de yer almaktadır.



Şekil 1: *Prososyal Örgütsel Davranış ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İşbaşı, 2000.*

Prososyal örgütsel davranış gösteren çalışan meslektaş ve yöneticileri tarafından bu davranışının nasıl algılandığı önem arz etmektedir. Çalışan tarafından ortaya konulan prososyal örgütsel davranış çevresinde etki yaratmaktadır. Dolayısı ile bu davranışın algılanma şekli davranış süreç ve sonucuna bağlıdır (Penner, 2001). Çalışanların diğerlerinin işini kolaylaştırma, onlara destek olma amacıyla sergilediği davranış şekillidir (Çalık vd., 2009: 556). Prososyal örgütsel davranışlar, diğer kişiler için iyi olacak şeyleri istemekler ilgili bilinçli davranışlar (Hannah vd., 2011: 558) olup örgütsel vatandaşlık davranışından daha geniş bir tanıma sahiptir. Bununla birlikte başkalarına yardımcı olma davranış biçiminin daha geniş halidir. Gerek bireye gerekse örgüte destek sağlayabilecek tutumları bünyesinde barındırır (Çetin vd., 2003: 40).

1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Teorik Arka Planı

1.3.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, Blau'nun 1964 yılında yayımlanan "Exchange and Power in Social Life" makalesinde bireylerin davranışlarının bir değişime dayandığı iddiasıyla sosyal değişim teorisi ortaya koymaktadır.

Sosyal mübadele teorisini araştıran kuramcılarının konuyu fayda, zarar ve karşılığı sorumlu tutulan yükümlülük çerçevesinde değerlendirdiği görülmektedir. Alan yazınında sosyal mübadele kavramı en fazla ekonomik mübadele ile kıyaslanmakta olup bu iki kavram birbirinden farklıdır

(Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). Kavramlar arası farklılıkta sosyal mübadelede mübadeleye ilişkin yükümlülüklerin belirlenmemiş olmasıdır (Blau, 1964). Ekonomik mübadelede belirlenmiş yükümlülükler bulunurken sosyal mübadelede sağlanacak yarar kesin belirlenmiş değer ve karşılığa sahip değildir. Yükümlülüklerle ilişkin karşılığın belirlenmemesi ile birlikte ne zaman gerçekleşeceği de belirsizdir. Sosyal mübadele ile birey, yaptığı mübadelenin karşılığını bilinmeyen bir zaman ve şekilde alacaktır (Blau, 1964). Sosyal mübadele teorisi “Karşılıklılık Norm”una benzer şekilde sosyal ilişkide bulunan bireyin ortaya koyduğu davranış ve tutumlara karşı cevap niteliğindeki diğer bireyin gösterdiği tutum ve davranışları tanımlamaktadır. Bireyler bir davranış ortaya koyduklarında süresi bilinmeyen bir beklentide kalmaktadır (Swift ve Virick, 2013).

Blau sosyal değişim teorisinin temelini çalışanların örgütteki beklentileri doğrultusunda belirsiz bir gelecek zamanda ihtiyaç olabileceğini düşündüğü durumlara yönelik bugünden diğer bireylere yardım etme düşüncesinin yer aldığını söylemektedir. Bu düşünce çerçevesinde ortaya konulan davranışlarda beklenti oluşturmaktadır. Oluşan bu beklenti sosyal ya da ekonomik boyutta olabilmektedir. Çalışan daha yüksek performans sergileyerek ekonomik bir değişim bekleyebileceği gibi, işi daha fazla benimsemek, örgütsel bağlılığı arttırmak suretiyle sosyal değişim teorisi çerçevesinde hareket edebilmektedir (Konovsky ve Pugh, 1994).

Kavram örgütsel vatandaşlık davranışı çerçevesinde değerlendirildiğinde sosyal mübadele sınırlarının karşılıklı güven ilişkisinin oluşturduğu bireysel ve örgütsel sorumlulukların yerine getirmesi hali olarak değerlendirilmektedir. Sosyal mübadele kavramının zorunluluk içermeyen yapısı bireylerin kendi takdir sonucunda karar vermesini sağlamaktadır. Bu yapı örgütsel vatandaşlık davranışının gönüllülük ilkesi ile örtüşmekte ve gönüllü olarak yapılması sebebiyle ÖVD’ nin sosyal mübadele ilişkisi kapsamında değerlendirilmektedir (Alper Ay, 2018). Motive olan ve beklentisi karşılanan çalışanlar örgütlerde iş birliğine açık ve isteklidirler. Bu durum çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını arttırdığı gibi örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerini de sağlayacaktır (Kaplan, 2011).

Organ çalışanların örgüte işe başladıklarında sosyal mübadele teorisini kabul ettiğini ve buna bağlı olarak örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini ve örgütlerinin bu davranışlarına ekonomik bir karşılık verene kadar da devam edeceklerini ifade etmektedir. Kısacası teori adil muamele ve çalışma şartlarının eşitliğinin çalışanların ÖVD sergilemesi sağladığı aksi halde misilleme, iş devamsızlığı ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Gürbüz, 2007).

1.3.2. Lider- Üye Değişim Teorisi

Dansecou, Graen ve Hage tarafından 1975 yılında ortaya atılan (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014) lider-üye değişim teorisi literatürde “ikili dikey bağlantı modeli” olarak bilinmektedir. Teori, Blau’nun sosyal mübadele teorisi ve Fred Friedler’ in ortaya koyduğu Durumsal Lider Etkinliği teorisinin karması bir yaklaşımdır (Kaplan,2011). Lider-üye etkileşimi, örgütte lider çalışan ilişkilerini kapsamını belirlemeye ve açıklamaya çalışmaktadır. Aynı zamanda ortaya çıkan bu ilişkinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini belirlemeye amaçlamaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010). Lider-üye teorisinin temel dayanağı örgütteki rol ve ilişkilerin lider ve üyeleri arasında değişim aracılığıyla değişikliklere uğradığı ve geliştiği üzerine kurulmuştur. Lider ve üye arasındaki ilişkinin ilk oluşumunda davranış dışı etmenlerin ilişkinin gelişimi üzerindeki etkileri teorisinin inceleme alanındadır (Bauer ve Green, 1996). Teori lider ve üyeler arasındaki ilişkinin özgünlüğüne vurgu yapmakta ve ilk izlenimin ast ve üst arasındaki sosyalleşme ilişkisi olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirtmekte (Alper Ay,2018) olup ilişki kurulurken gerçekleşen etkileşim tarafların birbiri hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Lider ve üyeler arasında kurulan ilişki resmi bir yapıya sahip olmayıp rol alışverişi şeklinde gerçekleşmektedir. Bu ilişkinin niteliği liderin başarısını sağlamaktadır (Kaşlı ve Seymen, 2010).

Graen ve Uhl-Bien’e (1995) göre, lider üye etkileşimi dört evrede meydana geldiğini ifade etmiştir. Buna göre;

- İlk evrede lider her çalışanına eşdeğer şekilde yaklaşmaktadır. Bu evrede, ortalama liderliğe karşı çıkmakta ve lider ile üyeler arasında farklı düzeylerde etkileşim olduğunu belirtmektedir.
- İkinci evre, lider ile üye etkileşimi tanımlanarak liderin ortaya koyduğu farklı etkileşimler incelenmektedir.
- Üçüncü evre, liderlik yaratma modeline odaklanmıştır. Liderin çalışanlarla iletişim düzeyi ve iletişimi nasıl geliştirdiği araştırılmıştır.
- Son evre; liderin üyeler ile ikili ilişkisini örgütte ve örgüt dışında nasıl sürdürüldüğünü incelenmiştir. Lider ile üye etkileşiminin kapsamı ile liderin üyeleriyle olan etkileşimin düzeyi ele alınmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Lider üye etkileşim teorisi örgütsel davranış perspektifinden değerlendirildiğinde lider üye etkileşiminin ÖVD yi etkilediğini ortaya koyan çalışmalar literatürde yer almaktadır (Deluga, 1994; Truckenbrodt, 2000; Wang vd. 2005). Örneğin Ürek’in (2015) 423 sağlık çalışanı ile yaptığı çalışmada lider üye etkileşiminin orta düzeyde olduğunda

ÖVD'nin yüksek düzeyde sergilendiğini ve lider üye etkileşim düzeyi ile ÖVD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanlar ortaya koydukları emek ile kazanım eşitliğinin önemli olduğu sosyal mübadele teorisinin temel iddialardan biridir. Bu nedenle lider üye etkileşiminde liderin, astların ihtiyaç ve talepleri noktasındaki farkındalığı ile çalışanlara vereceği destek, üyelerin örgütte tanımlanmış rolleri dışında ekstra rol davranışları gönüllü olarak ortaya koymasını sağlayacaktır. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanıp önemsendiğini, algıladığında örgütsel vatandaşlık davranışları sergileyecektir (Ayhan ve Şahin, 2017). Teori kısaca lider ile üyeler arasında oluşan gönül bağının çalışanların performansına etki ettiğini ortaya koymaktadır. Lider ile üye arasındaki ilişkinin kalitesi astların lidere güven duyarak iş tanımlarına göre görevlerini yerine getirmenin yanı sıra karşılık beklemeksizin bazı rolleri gönüllü olarak yerine getirmektedirler.

1.3.3. Vekâlet Teorisi

Günümüzde ortaya çıkan gelişmelerle birlikte yönetim faaliyetleri eskiden olduğu gibi örgüt sahiplerinde değildir. Bunun yerine profesyonel yöneticiler örgütteki yönetim faaliyetlerini düzenlemektedir. Bu durum vekâleti veren tarafın yeterince bilgi sahibi olamaması yani asimetrik bilgi durumuna neden olmaktadır (Koçel, 2011). Teori, ekonomik tabanlı olup amaç ve menfaatleri farklı iki gruba mensup bireyin karşılıklı yardımlaşmaları halinde ortaya çıkabilecek problemleri incelemektedir. Teori ekonomistler tarafından çalışan tarafların yardımlaşmaları, motivasyonları, birbirlerini kontrol etmeleri ile aralarındaki bilgi akışı ile gelişen bir yaklaşım olarak kabul etmektedir (Tecimen, 2020). Bununla birlikte yönetimin ve örgüt sahipliğinin ayrı olması vekalet sorununu ortaya çıkarmıştır. Vekâlet teorisi amaçları ve elde edecekleri fayda birbirinden farklı olan iki taraf arasında ortaya çıkabilecek sorunları ve çözümleri değerlendirmektedir (Koçel, 2011). Bu kuramda vekâleti veren (principal) ile vekil (agent) ilişkisinde çıktı odaklı ve davranış odaklı iki farklı tür sözleşme ortaya çıkmaktadır. Çıktı odaklı ilişkinin temeli asimetrik bilgi ile ilgili olup vekilin asilden bilgi saklamak suretiyle kendi çıkarları doğrultusunda kullanmak istemektedir. Davranış odaklı ilişkinin temeli ise çıkar çatışması üzerine kuruludur. Vekil her zaman asilin çıkarlarını gözetmemekle beraber, davranışsal olarak asilin çıkarlarıyla uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Keskin ve diğerleri, 2016, 255). Kısacası vekâlet kuramının temeli ikili ilişki içerisinde olan tarafların sağlayacakları fayda noktasında birbiriyle çatışmasıdır. Teori örgütsel vatandaşlık açısından değerlendirildiğinde, verimliliğe göre belirlenen primlerin amacı çalışanların rol davranışlarının etkinliğini arttırmaktır. Bununla birlikte ödüllendirilecek davranışlara ilişkin çerçevenin net

şekilde tanımlanması tanım dışındaki davranışların çalışanlar tarafından ortaya konulmasını olasılığını düşürecektir. Böylelikle bireysel verimliliğin ödüllendirilmesi ile ÖVD sergilenmesi arasında çatışma oluşacaktır (Deckop vd.,1999). Oluşan bu çatışmada asil ile vekil arasında kurulan ilişkide, risk paylaşımı önemlidir. Riskin ortaya çıkaracağı maliyetten korunmak için satın alımlar, birleşme, yönetim kurulu oluşturmak, üst düzeyde yer alan yöneticilerin ücretlerinin yüksek tutulması, yönetici konumunda yer alanlara hisse vermek vb. yöntemler uygulanmaktadır (Erdal, 2020). Böylece risk paylaşılarak vekaletin verenin faydası korunurken vekilin bilgi asimetrisini kişisel menfaati doğrultusunda kullanmasının önüne geçilebilecektir.

1.3.4. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi örgütsel vatandaşlık davranışının teorik alt yapısındaki önemli teorilerden biridir. 1965 yılında J.Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir. Teori örgüt literatürü perspektifinden değerlendirildiğinde aynı örgütte çalışanların diğer çalışanlar ile koşulların eşit olduğu yönündeki algılarının motivasyonlarını arttırmaktadır (Koçel, 2011). Kısacası çalışanların örgütteki başarı ve iş tatmini ortamdaki eşitlik algısına bağlıdır. Çalışanlar yetenek ve örgüte yaptıkları katkı ile elde ettikleri çıktılarını karşılaştırırlar. Çalışan katkı ve çıktı arasındaki farka göre adalet/adaletsizlik algılayacaktır (McCormick ve Ilgen, 1980). Bu kıyas sonucunda çalışanda örgüt içi adil ve eşit bir yönetim veya eşitsizlik olduğu düşüncesi oluşur. Eğer çalışanlarda örgüt içi eşit bir ortamın olduğu algısı yerleşirse, örgüte olan bağlılıkları, motivasyonları ve performansları artmakta, işten ayrılma niyeti azalmaktadır. Ancak örgütte çalışanlar arası işlemlerin adil olmadığı algısı yaygınsa motivasyon ve performans kaybı yaşanmakta, işe gecikme devamsızlık gözlemlenmektedir (Moorman, 1991).

Eşitlik teorisinden yola çıkarak, çalışanların örgüt içi eşitlik algısı arttıkça, örgütsel vatandaşlık davranışının da arttığı söylenebilir (Williams vd., 2002). Eğer çalışanlar örgütün kendilerine eşit davranmadığını düşünürlerse, örgütsel adalet algısı azalır bunun etkisiyle çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten kaçınırlar. Çünkü örgütsel vatandaşlık davranışı tamamen çalışanın isteği ile ortaya çıkmakta ve resmi rol tanımları içerisinde yer almamaktadır (Konovsky ve Organ, 1996). Kısacası Adams (1965) eşitlik teorisinde çalışanların örgütte kendini başarılı hissetmesinin ve iş tatmini düzeyinin eşitlik algısıyla ilintili olduğu ifade etmektedir.

1.3.5. Karşılıklılık Norm Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışına ait kuramsal temeli oluşturan bir diğer çalışma Gouldner'in Karşılıklılık Norm Teorisi'dir. Karşılıklılık Norm Teorisi

iki koşula bağlıdır. Bunlardan birincisi, bireyin kendisine yardım edene yardımınıdır. Diğer koşul ise bireyin kendisine yardım eden kişilere zarar vermemeye özen göstermesidir. Böylelikle bireyler elde ettikleri kazanıma karşı olumlu davranışlar gösterecektir. Gouldner örgütsel vatandaşlık davranışında bu normunun etkinliğini yöneticiler biçimlendirmektedir (Gürbüz, 2007). Bireyler örgütsel vatandaşlık davranışı ortaya koyduklarında, örgütlerin buna birtakım karşılıklar vereceğini düşünmektedir. Bireyler zor durumda iken yapılan yardımları veya muhtaç oldukları dönemde kendilerine gösterilen ilgi karşılıklılık normunda etkili olmaktadır. Bireyin yapılan yardıma karşı geliştirdiği minnet duygusu pozitif davranışların sergilenmesine olanak sağlamaktadır. Bu durum ÖVD ile ilgili yapılan çalışmalarda genellikle Karşılıklılık Normuna yer vermesine neden olmaktadır. Yaptığı işten tatmin olan çalışan örgütün kendisini desteklediğinde karşılık verebilmek için rol tanımları dışında ekstra davranışlar sergileyebilmektedir (Koşar, 2018).

1.3.6. Bekleyiş Teorisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal arka planındaki teorilerden bir diğeri de Bekleyiş Teorisi'dir. Çalışanlar örgütte yaptıkları işe ait tüm davranışlarının ödüllendirileceği ya da cezalandırılacağı inancında olup bekleyiş içindedir. Çalışan gösterdiği çabanın karşılığında alamayı belediği ödüllere göre davranışlar ortaya koymaktadır. Ortaya konulan çaba gönüllü olarak ortaya konulup rol davranışları dışındaki faaliyetleri kapsıyorsa bu davranışlar Vroom'un Beklenti Kuramı ile tanımlanmaktadır. Teori örgütlerde verimliliği ve örgütsel hedeflere ulaşmada etken olan gönüllü çalışan davranışlarının nedenleri ile temel motivasyonları üzerine odaklanan bir yaklaşımdır. Teori örgütlerde başarının ödüllendirilen çalışan davranışlarının bir fonksiyonu olduğunu iddia etmektedir. Eğer çalışan;

- Yapacağı çalışmalar karşılığında ödüllendirileceği ihtimalini algılayorsa
- Gösterdikleri performans ve kazanımları arasında bir bağ olduğunu düşünürse
- Etkin çalıştıklarında elde edecekleri ödülün başka kazanıma da aracı olacağını kavrayarsa daha etkin ve verimli şekilde çalışacaktır.

Çalışanların bu beklentisinde algı, gayret ve deneyimleri ve daha önce elde ettiği kazanımlar etkili olmaktadır. Bu noktada Bekleyiş Kuramı örgütsel vatandaşlık davranışlarının ortaya konulmasında temel motivasyon olarak karşımıza çıkmaktadır (Çelik,2007).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında literatürde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu kapsamda ÖVD'nin boyutları ele alındığında farklı dönemlere ait yapılan çalışmalardan ele edilen analizlere göre

1983-1988 yılları arasında; fedakârlık yardım etme davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kendini geliştirme gibi farklı boyutları tespit edilmiştir (Taşçı ve Koç, 2007; Chahal ve Mehta, 2010).

En sık kullanılan ise Organ (1988) tarafından geliştirilen özgecilik, centilmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem boyutlarıdır (Bolat 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutlarına ilişkin bilgiler Tablo 1 'de yer almaktadır.

Tablo 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

1. Smith, Organ ve Yakın (1983)	Fedakarlık Genel Uyumluluk
2. Organ (1988)	Fedakarlık Dürüstlük Sportmenlik Nezaket Sivil erdem
3. Lin (1991)	Kuruluş ile özdeşleşme Meslektaşlarına yardım Uyum Dürüst Disiplin Öz gelişim
4. Williams ve Anderson (1991)	Bireysel yönlendirmeli Kuruluş tarafından yönetilen
5. Van Dyne, Graham ve Dienesh (1994)	İtaat Bağlılı Katılım
6. Podsakoff ve ark. (2000)	Yardım etme davranışı Sportmenlik Örgütsel sadakat Kurumsal uyumluluk Bireysel girişim Sivil erdem Kendini geliştirme

Kaynak: Thiruvenkadam, ve Durairaj, 2017, s. 52

Özgecilik

Özgecilik kavramsal olarak örgütte bulunan çalışanın diğer çalışanlara gönüllü olarak yardım etmesi ve onların etkinliğini arttırmayı amaçlayan

davranışları tanımlamaktadır. Örgütteki uzman ve deneyimli çalışanların, işe yeni başlayanlara yardımda bulunması bu davranışa örnek olarak gösterilebilir. Özgeçililik davranışı bireysel düzeyde olup örgüte faydalı olmaktadır (Ashforth vd., 2008, s. 327).

Vicdanlılık

Vicdanlılık örgütte yer alan çalışanların biçimsel rol davranışları dışında ekstra davranışlar sergilemeye gönüllü olmalarını ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının alt boyutu olan vicdanlılık her bir çalışanın örgüt kural ve düzenlemelerine uygun hareket etmesinin beklenmesi şeklindedir (Karaman ve Aylan, 2012, ss. 39-40). 42

Centilmenlik

Centilmenlik, fazla dikkate alınmayan örgütsel davranış olarak bilinmektedir. Centilmenlik, küçük sorunların büyütülmemesi ve bunların sorun edilmemesi ile ilgilidir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 84).

Nezaket

Nezaket örgütte işin gerekliliği sebebiyle iletişim içerisinde bulunmaları zorunlu olan ve karşılıklı olarak aldıkları kararlardan etkilenen üyelerin ortaya koyacağı pozitif davranışlara denilmektedir. İyi iletişim becerisi, örgütte başarıya giden yoldur. Nezaket yapılacakları hatırlatmak, önceden haber vermek, danışmak ve bilgi alışverişinde bulunmak şeklinde ortaya çıkabilir (Karaman ve Aylan, 2012, s. 41).

Sivil Erdem

Örgüte yönelik bağlılık, örgütsel hayata isteyerek aktif olarak katılımı sağlamak sivil erdem olarak tanımlanmaktadır. Yönetime katılma, örgüte yönelik tehditleri ortadan kaldırmaya çalışma benzeri pozitif davranışlar bu boyut içerisinde değerlendirilmektedir (Bell ve Menguc, 2002, s. 141).

Sonuç

Metaforik olarak örgüt yaşayan canlı organizmalardır ve canlılıklarını sürdürebilmek için temel kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kaynaklardan en önemlisi insandır. Örgütsel hedeflere ulaşılmasında önemli bir yeri sahip olan insanın davranışları örgütsel davranış alanında yıllardır incelenmektedir. Geçmişte insanı makineye gibi gören yönetim anlayışları başarısızlığının ardından insanın fizyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının varlığı anlaşılmıştır. Olaya daha geniş bir pencereden bakan diğer yönetim teorileri, bireyin örgütle uyumunun örgütün bireyin farklı ihtiyaçlarına cevap verebilmesi

gerektiğini tespiti ile örgütlerin günümüz dünyasında yeniden tasarımını başlamıştır.

Konuya ilişkin yapılan çalışmalar sonunda örgütlerin kalıcı başarısı için örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Örgütteki deneyimli çalışanların örgüte yeni katılanlara gönüllü olarak yardımı onların da örgüte hızlı şekilde uyum sağlayarak verimli birer çalışan olmasına yardımcı olmaktadır. Takım, grup veya bölümler içinde bu tarz davranışların artması zaman içerisinde örgütsel kültüre dönüşebilir. Çalışanların örgüte yararlı önerilerde bulunmaları, önemsiz konularda problem çıkarmaktan kaçınmaları ile yöneticilere yardımcı olmaktadır. Bu durum örgütsel performansa katkı sağlayacaktır. Bununla birlikte ÖVD, örgütlerin başarısı ve karlılığı üzerinde etkili olmaktadır. Günümüz rekabet koşulları altında faaliyetlerine devam etmek isteyen örgütler insan kaynağını verimli kullanmak zorundadır. Çalışanların moral ve motivasyonuna olumlu şekilde etki eden ve çalışanlarının kararlara katılımını destekleyen örgütler kurdukları açık iletişim sayesinde toplum ve çalışanlar tarafından saygın olarak nitelendirilecektir. Bu tarz işletmelerde çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul edip gönüllü olarak performanslarını yükseltecektir.

Kaynakça

- Acar, A. Z. (2006). Örgütsel Yurttaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14
- Alper Ay, F. (2018). The Effects Of Internal Marketing Activities On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of International Health Sciences And Management*. Volume 4(7), 31-49.
- Aslan, ğ. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 256-275
- Ashforth, B. E. Harrison, S. H. and Corley, K.G. (2008) Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Ayhan, Ö., ve Şahin, F. (2017). İç grup her zaman iyi asker midir? Dönüşümcü liderlik örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde lider üye etkileşiminin rolü. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 61-71.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlatma ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Bell, S. J. and Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of Retailing*, 78(2), 131-146.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişki. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19),75-94.
- Bolino, M.C., Turnley, W.H., ve Niehoff, B.P. (2004). The other side of the story: Reexamining prevailing assumptions about organizational citizenship behavior. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 14, 229-246.
- Brief, A. P. & Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.
- Chahal, H., Mehta, S., (2010). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (ocb): A Conceptual Framework In Reference To Health Care Sector. *Journal of Services Research*, 10(2), 25-44.
- Çalık, T., Özbay, Y., Özer, A., Kurt, T., ve Kandemir, M. (2009). İlköğretim okulu öğrencilerinin zorbalık statülerinin okul iklimi, prososyal davranışlar, temel ihtiyaçlar ve cinsiyet değişkenlerine göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* 15, 555-576.
- Çekmecelioglu, H., ve Ülker , F. (2014). Lider-üye etkileşimi ve çalışan tutumları üzerindeki etkisi: Eğitim sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 28, 35-58.

- Çelik, M. (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Çetin, M., Yeşilbağ, Y., ve Akdağ, B. (2003). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı. Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilim. Derg. 17, 39-54.
- Cihangiroğlu, N. ve Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda önemli bir fenomen: Psikolojik sözleşme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Deckop, J., Mangel, R., ve Cirka, C. (1999). Getting more than you pay for: Organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans. *Academy of Management Journal*, 42(4), 420-428.
- Deluga, R. J. (1995). The Relation Between Trust In The Supervisor And Subordinate Organizational Citizenship Behavior. *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Erdal, N. (2020). Sağlık çalışanlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlığın iş tatmini üzerindeki etkilerinin incelenmesi: Bir üniversite hastanesi örneği. Doktora tezi, Beykent Üniversitesi, Ankara.
- Erkılıç, E. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel sessizlik davranışı arasındaki karşılıklı etki derecelerinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Rize ili otel işletmelerinde bir uygulama. Yayınlanmamış doktora tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- George, J. M. & Brief, A. P. (1992). Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of The Mood At Work-Organizational Spontaneity Relationship. *Psychological Bulletin*, 112(2), 310.
- George, J. M. (1996). Group Affective Tone. In M. A. West (Ed). *Handbook Of Work Group Psychology* (Pp. 77-93). Wiley.
- Gümüştekin, G.E., ve Emet, C. (2007). Güçlendirme algılarındaki değişimin örgütsel kültür ve bağlılık üzerinde etkileşimi. *Dumlupınar Üniversitesi Sos. Bilim. Derg.* 17, 90-116.
- Gürbüz, S. (2007). Yöneticilerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının İş Tatmini ve Algıladıkları Örgütsel Adalet ile İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hannah, S.T., Avolio, B.J., ve Walumbwa, E.O. (2011). Relationships between authentic leadership, moral courage, and ethical and pro-social behaviors. *Bus. Ethics Q.* 21, 555-578.
- Hart, T. A., Gilstrap, J. B., ve Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981-3988.

- Hazzi, O. A. (2018). Organizational citizenship behavior: A holistic review. In Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance (pp. 1–12). Springe
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanın yöneticilere duydukları güvenin örgütsel adalete ilişkin algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumundaki rolü: bir turizm örgütünde uygulama. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Antalya.*
- Kamer, M. (2001). Örgüte güven, örgüte bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri Kurumsallaşmanın işletmenin sürekliliği üzerine etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Karcıoğlu, F. ve Türker, E. (2010). Psikolojik sözleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi: sağlık çalışanları üzerine bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Kaplan, İ. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi; Konya emniyet teşkilatı üzerinde bir uygulama. Basılmamış Doktora Tezi Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karaman, A. ve Aylan, S. (2012). Örgütsel vatandaşlık. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Kaşlı, M., ve Seymen, O. (2010). Kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 109-122.
- Kaya, Ş. D. (2013). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Türk İdare Dergisi*, 476, 265-286.
- Keskin, H., Akgün, A. E. ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt teorisi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği (13. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Konovsky, Mary, A. & Pugh, S., Douglas (1994). Citizenship Behavior And Social Exchange, *The Academy Of Management Journal*, 37(3), 656-669.
- Koşar, D. (2018). Türkiye'deki örgütsel vatandaşlık davranışı konulu tezlerin incelenmesi: bir içerik analizi çalışması. *Gazi University Journal of Gazi Educational Faculty (GUJGEF)*, 38(2), 777-800.
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., & Spekman, R. E. (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of business-to-business marketing*, 8(3), 1-36.
- McCormick, E.J. ve D.R. Ilgen (1980). *Industrial Psychology*. PrenticeHall, New Jersey.
- McDonald, D.J., ve Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 21, 84–91.

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). Ahistorical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D.W. ve Ryan, K.A.: (1995) “Meta-Analytic Review Of Attitudinal And Dispositional Predictors Of Organizational Citizenship Behavior”, *Personnel Psychology*, 48, 775-82.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.
- Penner, L. A., Dovidio, J. E., Piliavin, J. A. & Schroeder, D. A. (2005). Pro-social Behavior: Multilevel Perspectives. *Annual Review of Psychology* 56, 365-92.
- Podsakoff, P. M. & Mackenzie, S. B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors And Sales Unit Effectiveness. *Journal Of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Robinson S. L. and Rousseau D. M. (1994). “Violating The Psychological Contract :Not The Exception But The Norm”. *Journal Of Organizational Behavior*. 15, 245-259.
- Rotundo, M., ve Sackett, P.R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *J. Appl. Psychol.* 87, 66–80.
- Sharma, J. P., Bajpai, N., & Holani, U. (2010). Organizational citizenship behavior in public and private sector and its impact on job satisfaction: A comparative study in Indian perspective. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 67. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n1p67>
- Sharma, A. (2016). Organizational citizenship behaviour: A literature review of the dimensions and antecedents. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(3), 351.
- Somech, A., ve Ohayon, B. E. (2019). The trickle-down effect of OCB in schools: The link between leader OCB and team OCB. *Journal of Educational Administration*, 58(6), 629–643. <https://doi.org/10.1108/JEA-03-2019-0056>
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2000). Understanding Extra-Role Behavior In Schools: The Relationships Between Job Satisfaction, Sense Of Effi-

- cacy, And Teachers Extra-Role Behavior. *Teaching And Teacher Education*, 16(5-6), 649-659.
- Solak, S.G. ve Erok, M.(2018). Örgütsel Sessizlik Sarmalında Örgütsel Vatandaşlık: Karaman İli Örneği. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*. 53(3), 1337- 1356. doi: 10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.18.12.1058.
- Swift, M. L. & Virick, M. (2013) Perceived Support, Knowledge Tacitness, And Provider Knowledge Sharing. *Group & Organization Management*, 38 (6), 717-742.
- Taşçı, D. ve Koç, U., (2007). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Örgütsel Öğrenme Değerleri ilişkisi: Akademisyenler Üzerinde Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 373-382.
- Thiruvenkadam, T., & Durairaj, I. Y. A. (2017). Organizational citizenship behavior: Its definitions and dimensions. *GE-International Journal of Management Research*, 5(5), 46-55.
- Tecimen, M. (2020). Yöneticiye Duyulan Güvenin İşe Adanmışlık ve ÖVD Üzerindeki Etkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde psikolojik sözleşme üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 25-36.
- Truckenbrodt, Y. B. (2000). The Relationship Between Leader-Member Exchange And Commitment And Organizational Citizenship Behavior. *Acquisition Review Quarterly*, 7(3), 233.
- Turnipseed, D. L. (2002). Are good soldiers good?: Exploring the link between organization citizenship behavior and personal ethics. *Journal of business research*, 55(1), 1-15.
- Ürek, D. (2015). Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşim Düzeyi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of management Journal*, 37(4), 765-802.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L. & Mclean Parks, J. (1995). Extra-Role Behaviors: In Pursuit Of Construct And Definitional Clarity. *Research In Organizational Behavior*, 17, 215-285.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D. & Chen, Z. X. (2005). Leader-Member Exchange As A Mediator Of The Relationship Between Transformational Leadership And Followers' Performance And Organizational Citizenship Behavior. *Academy Of Management Journal*, 48(3), 420-432.

Yılmaz, A. (2010). Örgütsel Bağlılık Ve Ekstra Rol Davranışı Arasındaki İlişkiler: İmalat Sektöründe Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 236-250.

Örgütsel Öğrenme

Özlem Özen¹

Özet

Çevrede oluşan hızlı değişimler ve endüstride yaşanan devrimler örgütleri dönüşüme ve öğrenmeye dayalı bir kültür yaratmaya zorlamaktadır. Özellikle teknolojideki hızlı değişim örgütlerin öğrenerek değişmesine neden olmaktadır. Gelişmekte olan ekonomilerde örgütsel öğrenme, firmaların çeşitli yetenekler geliştirmesi, verimliliklerini artırması ve diğer firmalarla rekabet edebilmesi bakımından stratejik öneme sahiptir. Örgüt teorisi, endüstriyel ekonomi, ekonomi tarihi, işletme, yönetim ve inovasyon çalışmalarının çoğu örgütlerin nasıl öğrendiklerini araştırmaktadırlar. Örgütsel öğrenmenin bu alanlardaki araştırmalara konu olmasının en önemli nedenlerinden biri çevre ve teknolojideki hızlı değişimin örgütler üzerindeki etkisidir. Yazında örgütsel öğrenmenin çok boyutlu bir süreç olduğu ve birey, grup ve örgüt düzeylerinde gerçekleştiği belirtilmektedir. Örgütlerin bilgiye dayalı süreçlerindeki değişimler olarak tanımlanan örgütsel öğrenme, çevredeki değişime uyum sağlama, rekabet ve verimliliği artırma amacıyla gerçekleşmektedir. Örgüt kültürü, strateji, örgüt yapısı, çevre, güç, politika, sektör ve değişime direnç gibi unsurlar örgütsel öğrenmeyi etkilenmektedir. Örgütler aynı zamanda, çevrelerindeki diğer örgütlerle iş birliği yaparak bilgi paylaşmakta, yeni bilgi yaratmakta ve yeteneklerini geliştirmektedirler. Bir başka deyişle, bu iş birliği örgütler arası öğrenmeye yol açmakta ve örgütlerin yeni yetenekler geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Bu çalışma, örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli yaklaşımları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri ve örgütler arası öğrenme kavramını açıklaması bakımından önemlidir. Çalışmanın, örgütsel öğrenme, firma stratejisi ve performans arasındaki ilişkilerin araştırılmasını özendirilmesi bakımından yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Trabzon Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, ozlem.ozen@bath.edu, ORCID: 0000-0001-6061-0001

1. GİRİŞ

Örgütsel öğrenme tüm örgütlerde stratejik öneme sahiptir. Stratejik yönetim yazınında örgütlerin öğrenerek ve uyum sağlayarak hayatta kalma yeteneklerini geliştirdikleri öne sürülmektedir (Bierly ve Hamalainen, 1995; Fiol ve Lyles, 1985). Sosyoloji, örgütsel davranış, psikoloji, örgüt teorisi, endüstriyel ekonomi, ekonomi tarihi, antropoloji, işletme, yönetim ve inovasyon çalışmaları örgütsel öğrenme kuramı üzerinde etkili olmuşlardır (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Dodgson, 1993; Easterby-Smith, 1997; Templeton, Lewis ve Snyder, 2002). Örgütsel öğrenme, örgütlerin bilgiye dayalı süreçlerindeki ya da alışkanlıklarındaki değişimler (Dyer ve Nobeoka, 2000), değişim amacı ile bilginin kullanıldığı, örgütün yapı ve sistemlerinde gerçekleşen, örgüt üyeleri arasında değerler uyumuna yol açan sürekli gelişme ve büyüme süreci (Torres ve Preskill, 2001) ve örgütlerin deneyim kazandıkça değişimleri (Argote ve Miron-Spektor, 2011) şeklinde tanımlanmaktadır.

Örgütsel öğrenme, çevredeki değişime uyum sağlama, rekabet ve verimliliği artırma amacıyla gerçekleşmektedir (Dodgson, 1993). Örgüt kültürü, strateji, örgüt yapısı, çevre, güç, politika, iletişim, örgütlerin faaliyette bulunduğu sektör, değişime direnç ve ön yargı gibi unsurlar örgütsel öğrenmeyi etkilemektedir (Balarezo, Foss ve Nielsen, 2024; Bierly ve Hamalainen, 1995; Blackler ve McDonald, 2000; Fiol ve Lyles, 1985; Lahteenmaki, Toivonen ve Mattila, 2001; Mousa, Massoud ve Ayoubi, 2022; Oswick, Anthony, Keenoy, Mangham ve Grant, 2000). Ayrıca, örgütler çevrelerindeki diğer örgütlerle ilişki içerisindedirler. Bu nedenle, örgütler arasındaki iş birliğinin örgütler arası öğrenme üzerinde etkili olduğu, bu tür öğrenmenin de bilginin paylaşılmasına, yaratılmasına ve yeteneklerin geliştirilmesine olanak sağladığı belirtilmektedir (Dyer ve Singh, 1998; Holmqvist, 2003; Lane ve Lubatkin, 1998; Lane, Salk ve Lyles, 2001; Mariotti, 2012). Bu çalışma, örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli yaklaşımları, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörleri ve örgütler arası öğrenme kavramını incelemektedir. Bu doğrultuda, örgütsel öğrenme üzerinde etkili faktörlerin, öğrenmenin firma stratejilerine ve performans sonuçlarına etkilerinin araştırılması ilgili yazının ilerletilmesi bakımından önemlidir.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Öğrenme Kavramı

Yazında, öğrenmenin tanımına ve nasıl oluştuğuna ilişkin bir görüş birliğine varılamamıştır. Ekonomi üzerine çalışanlar öğrenmeyi eylemlerdeki

küçük gelişmeler olarak tanımlamaktadırlar. Yönetim ve işletme yazınında öğrenme sürdürülebilir rekabetçi verimlilik, inovasyon yazınında ise öğrenme görelî yenilikçi verimlilik olarak görülmektedir. İlgili yazınlarda, öğrenmenin gerçekten ne olduğundan ve sonucun nasıl başarılı olduğundan çok öğrenmenin çıktıları ya da sonuçları incelenmektedir. Örgüt teorisi ve psikoloji yazınında ise öğrenme süreci üzerine odaklanılmaktadır (Dodgson, 1993). Öğrenme, yeni bir içgörü ya da anlayış ve bilginin oluşturulması ile geçmiş eylemler, bu eylemlerin etkililiği ve gelecekteki eylemler arasındaki ilişkilerin geliştirilmesidir. Öğrenme, bir yandan bir anlayış, içgörü ya da sezginin geliştirilmesini, diğer yandan da bir çıktının ya da ürünün oluşturulmasını içermektedir. Bir içgörünün geliştirilmesi bilgi birikimindeki fark edilmesi güç değişimi, bir çıktının ya da ürünün oluşması ise daha görünür bir değişimi içermektedir (Fiol ve Lyles, 1985).

Örgütsel öğrenme yazında çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır. Fiol ve Lyles (1985) örgütsel öğrenmeyi, daha ileri bilgi ve anlayış aracılığıyla davranış ya da eylemlerin iyileştirilmesi süreci şeklinde tanımlamaktadır. Dyer ve Nobeoka (2000) örgütsel öğrenmeyi, firmaların kendi yarattığı ya da dışarıdan edindiği bilgiye dayalı süreçlerindeki ve alışkanlıklarındaki değişimler olarak tanımlamaktadırlar. Torres ve Preskill'e (2001) göre örgütsel öğrenme, değişim amacı ile bilginin kullanıldığı, örgütün yapı ve sistemlerinde gerçekleşen, örgüt üyeleri arasında değerler uyumuna yol açan sürekli gelişme ve büyüme sürecidir. Templeton vd. (2002) örgütsel öğrenmeyi, bilginin edinimi, yayılımı, yorumlanması yoluyla olumlu değişime yol açan eylemler ve örgütsel belleğin oluşturulması olarak tanımlamaktadırlar. Argote ve Miron-Spektor (2011) örgütsel öğrenmeyi, örgütlerin deneyim kazandıkça değişimleri şeklinde tanımlamaktadırlar. Öğrenme, firmalar açısından ele alındığında hem süreç hem de sonuçları kapsamakta, firmaların eylemlerine ilişkin bilgi ve alışkanlıklarını oluşturma ve iş gücünün yeteneklerini artırarak örgütsel etkinliği geliştirme yöntemleri olarak tanımlanmaktadır (Dodgson, 1993). Brown ve Duguid (1991), iş yerinde öğrenme kavramının, oluşturulan topluluklar ya da değişen kimlikler bakımından anlaşılabilirliğini, öğrenmede ana konunun uygulamalar hakkında bir şey öğrenmek değil, uygulayıcı konumuna dönüşmek olduğunu belirtmektedirler.

Örgütsel öğrenme çalışmaları, örgütsel davranış, bilişsel ve sosyal psikoloji, sosyoloji, ekonomi, bilişim sistemleri, stratejik yönetim ve mühendislik gibi alanlardan yararlanmakta ve bu alanlara katkı yapmaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011). Easterby-Smith (1997), örgütsel öğrenme kavramının açıklanmasına önemli katkılar yapmış psikoloji, yönetim bilimi, sosyoloji ve örgüt kuramı, strateji, üretim yönetimi ve

kültürel antropoloji gibi disiplinlere ilişkin yazını inceleyerek, her bir disiplinin öğrenme hakkında farklı katkı, görüş ve sorunlar ileri sürdüğünü belirtmektedir. Psikoloji bakış açısı, bireysel öğrenmenin hiyerarşilere sahip olduğunu, bağlamın önemini, bireysel öğrenmenin örgütsel öğrenme ile ilişkilendirilebileceğini, bilişsel haritaların ve düşünmenin önemli olduğunu, düşünme ve eylem arasında karşılıklı ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Örgütsel öğrenmenin ana sorunları, öğrenme içeriğinin bireylerden topluluklara iletilmesi, birey ve gruplar arasında savunma amaçlı tepkilerin oluşması ve örgütün üyeleri arasında diyalog yoluyla iyileştirilebilecek zayıf iletişimin varlığı şeklinde belirtilmektedir. Yönetim bilimi ilgili yazına, bilginin yaratılması ve yayılması, örgütsel bilgi kavramı, öğrenme düzeylerinin varlığı, bilgilendirme ve bütüncül bir bakış açısı gibi yönlerden katkı yapmaktadır. Bu görüşe göre örgütsel öğrenmenin ana sorunları, örgüt politikasının bozucu etkisi, yöneticilerin akılcı davranmama eğilimleri, kısa ve uzun dönem gündem arasındaki anlaşmazlıklar ve öğrenilenleri akıldan çıkarmak olarak belirtilmektedir. Sosyoloji ve örgüt kuramı ilgili yazına, örgütlerde öğrenmenin doğasını sorgulama, politika, çatışmalar ve güce dikkat çekme ve örgütsel öğrenmenin örgütlerde kimin çıkarlarına hizmet ettiğini sorgulama bakımından katkı yapmaktadır (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Easterby-Smith, 1997). Strateji görüşü ilgili yazına, örgütsel öğrenme ilkeleri ile rekabetçi avantajın yaratılması, örgütlerin değişen çevreye uyum konusunda ne kadar yeterli olduklarının tartışılması, doğrudan deneyim ve örtük bilginin önemi, yüksek teknolojiye sahip firmalar arasında teknik bilgi ve ortak girişimlerde yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi paylaşımının önemi gibi konularda katkı yapmaktadır. Bu görüşe göre sorunlar, rekabetçi gücün yol açtığı baskılardan ve büyüme sonucu ortaya çıkan yapısal değişimlerden kaynaklanmaktadır. Üretim yönetimi görüşü ilgili yazına, örgütsel öğrenmeyi değerlendirmede verimliliği kullanma, öğrenme eğrisi kavramı, öğrenmenin iç ve dış kaynakları ve örgüt tasarımının bireysel öğrenmeden örgütsel öğrenmeye geçişteki rolünün incelenmesi bakımından katkı yapmaktadır. Bu görüşe göre sorunlar, karşılaştırmalı araştırmalarda örgütsel yapılara ilişkin tek ölçütün kullanılması ve kültürün göz önünde bulundurulmamasıdır. Kültürel bakış açısı ise değer ve inançlara dikkat çekmekte ve kültürün örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca, bazı kültürlerin diğerlerine oranla öğrenmeyi kolaylaştırıp kolaylaştırmayacağı sorusuna dikkat çekmektedir. Bu görüşe göre sorunlar, kültürel inançların göreliliği ve düşüncelerin bir kültürden diğerine aktarılmasındaki zorluk olarak belirtilmektedir (Argote ve Miron-Spektor, 2011; Bierly ve Hamalainen, 1995; Easterby-Smith, 1997).

Dodgson (1993), örgütsel öğrenmenin amacının yararlı sonuçlar ortaya koymak olduğunu belirtmektedir. Öğrenme, değişim zamanlarında uyum ve verimlilik gereksinimi nedeniyle oluşmaktadır. Örgüt teorisine göre öğrenme, dış uyaranlara uyum gereksiniminden ileri gelmekte, inovasyon yazınına göre öğrenme, belirsiz teknolojik ve pazar koşullarında rekabet ve verimlilik artırma amacıyla gerçekleşmektedir. Öğrenme, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu dönemlerde uyum gereksinimi nedeniyle oluşmaktadır. Öğrenmenin, verimlilik amacı ise ‘yaparak öğrenme’ ile özdeşleştirilmektedir. Yaparak öğrenme ekonomistlerin, deneyimle ya da zamanla birim üretim giderlerinin nasıl azaldığını açıklamalarında yaygın bir deyim haline gelmiştir. Firmaların yeni alışkanlıklar geliştirmesine olanak veren bazı deneyimler, yaparak öğrenme yoluyla elde edilmektedir (Zahra ve George, 2002).

2.2. Örgütsel Öğrenme Kavramıyla İlgili Çeşitli Yaklaşımlar

Yazındaki çalışmaların bir kısmı, örgütsel öğrenmenin bir örgütteki bireylerin öğrendiklerinin toplamı olup olmadığı tartışmasına odaklanmakla birlikte bazı araştırmacılar, örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrendiklerinden daha fazlasına karşılık geldiğini, öğrenmenin sistem, yapı ve prosedürlerde saklı olduğunu, örgüt üyeleri değişse de örgütün belleğinin belirli davranışları, zihinsel haritaları, norm ve değerleri sakladığını ya da koruduğunu belirtmektedirler (Easterby-Smith, Crossan ve Nicolini, 2000). Örgütsel öğrenme örgütün üyelerinin öğrendiklerinin toplamı anlamına gelmemektedir. Örgütler hem örgüt üyelerini etkileyen hem de hikayeler ve normlar aracılığı ile diğer kişilere aktarılabilen öğrenme sistemleri geliştirmektedirler (Fiol ve Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme örgütlerin bireysel bilgiyi örgütsel bilgiye dönüştürmelerine olanak sağlamaktadır (Basten ve Hamann, 2018). Örgütlerin ve bireylerin öğrenme sürecindeki farklılıklarını anlayabilmek için, örgütlerin ne tür bilgiyi öğrendiklerini ve bilginin hangi türünün yalnızca bireyler tarafından öğrenilebildiğini araştırmak gerekmektedir (Lahteenmaki vd., 2001). Ancak, bir diğer görüşe göre, örgütsel öğrenmenin bilinçli ya da kasıtlı olmasının gerekmediği de tartışılmaktadır. Ayrıca, öğrenme öğrencinin etkililiğini her zaman artırmamaktadır. Öğrenme her zaman davranışta gözlemlenebilir değişikliklere de yol açmamaktadır. Bu noktada, insan, grup, örgüt, endüstri ya da toplum gibi varlıkların, bilginin edinilmesi, yayılması ya da yorumlanması aracılığı ile davranışları değişmişse öğrendiği ileri sürülmektedir (Huber, 1991).

Örgütsel öğrenme bazı araştırmacılar tarafından bir süreç olarak kabul edilmektedir (Argote, Lee ve Park, 2020; Argote ve Miron-Spektor, 2011; Holmqvist, 2003). Örgütsel öğrenmenin deneysel ve davranışları kalıcı olarak değiştiren bir süreç olduğu öne sürülmektedir. Öğrenme, deneyim aracılığı ile

üretilen örgütsel bilgideki kalıcı değişiklik olarak görülmektedir. Öğrenme, örgütün inanç ve davranışlarında, bir başka deyişle bilişsel ve davranışsal süreçlerinde değişimin gerçekleşmesidir. Örgütsel öğrenme ile ilgili bir diğer varsayım da bu öğrenmenin sosyal bağlamda gerçekleşen bireysel öğrenme olduğudur. Örgütsel öğrenme ile ilgili bir diğer görüşe göre de öğrenme, standart üretim prosedürleri, uygulamalar ve diğer kurallar tarafından örgütlenmektedir. Kısaca örgütsel öğrenme, deneysel, bilişsel, davranışsal, sosyal ve örgütlü bir süreçtir (Holmqvist, 2003). Argote vd. (2020) öğrenme sürecini, arama, bilgi yaratma, bilgiyi muhafaza etme, bilgi aktarımı süreçleri ile betimlemektedirler. Alternatifleri belirleme olarak görülen arama, içsel ve dışsal olabilmektedir. Arama süreci, bilginin yaratılması ve aktarılması süreçleri ile ilişkilidir. Bu süreçte, var olan ya da olası problemlere çözüm aranmaktadır. Bilginin yaratılması öğrenmenin merkezinde yer almaktadır. Bir görevin yerine getirilmesi yeni bilginin yaratılmasına yol açabilmektedir. Bilginin aktarımı süreci, bir birimin diğer birimin deneyiminden etkilenmesi ya da diğer birimden öğrenmesidir. Bilgiyi muhafaza etme ise onu depolama anlamına gelmektedir. Örgüt bilgiyi edindikten ve depoladıktan sonra onu örgüt içinde farklı birimlere ya da diğer örgütlere aktarabilmektedir. Bilginin aktarımı ile yeni bilgi yaratılmaktadır. Argote ve Miron-Spektor (2011) örgütsel öğrenmeyi, örgütsel deneyim, bağlam ve örgütsel bilgi unsurları arasında etkileşim olan bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar, örgütsel öğrenmenin deneyim ile başladığını ve deneyim ile bağlamın etkileşimi sonucunda bilginin oluştuğunu belirtmektedirler. Oluşan örgütsel bilgi örgütün bağlamında değişikliklere neden olmakta ve gelecek deneyimlerini etkilemektedir.

Dodgson (1993) örgütsel öğrenmenin bazı varsayımlar içerdiğini belirtmektedir. Bunlar:

* Öğrenmenin sonuçları olumsuz ya da negatif olsa bile, örgütsel öğrenme olumlu sonuçlara yol açabilmektedir. Örneğin, firmalar hata yaparak öğrenebilmektedirler.

* Öğrenme birey düzeyinde gerçekleşse de firmalar da bir bütün olarak öğrenmektedir.

* Öğrenme firmaların tüm eylemlerinde farklı hızlarda ve düzeylerde gerçekleşmektedir. Öğrenmede çeşitli etkileşimleri özendirmek ve örgütlemek en önemli örgütsel görevlerdendir.

Crossan, Lane ve White (1999), örgütlerde stratejik yenilenmeyi ele almak amacıyla örgütsel öğrenme çerçevesi geliştirmişlerdir. Yazarlar örgütsel öğrenme çerçevesinin, birey, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen sezme,

yorumlama, birleştirme, kurumsallaşma şeklinde dört alt süreç içerdiğini belirtmektedirler. Yazarlar, bu dört alt süreçten oluşan örgütsel öğrenme çerçevesinin dört ana varsayımı olduğunu belirtmektedirler. Bu varsayımlar şu şekilde ifade edilmektedir:

* Örgütsel öğrenme, yeni öğrenilenlerin özümsemesi ve öğrenilenlerden yararlanma arasında bir gerilim içermektedir.

* Örgütsel öğrenme birey, grup ve örgüt düzeylerinde gerçekleşmektedir.

* Örgütsel öğrenmenin üç düzeyi (birey, grup ve örgüt) dört alt süreç (sezme, yorumlama, birleştirme, kurumsallaşma) ile ilişkilidir.

* Bilişsellik eylemleri, eylemler de bilişselliği etkilemektedir.

Sezme ve yorumlama birey düzeyinde, yorumlama ve birleştirme grup düzeyinde, birleştirme ve kurumsallaşma örgüt düzeyinde oluşmaktadır. Sezme içgörü ya da anlayış geliştirmeyi içermektedir. Yorumlama bilişsel haritaların oluşturulmasına karşılık gelmektedir. Birleştirme, grup üyelerinin paylaşılan bir anlayış geliştirmesini gerektiren tutarlı ve ortak eylemlere odaklanmaktadır. Kurumsallaşmanın temelinde örgütsel öğrenmenin örgüt üyelerinin öğrendiklerinin toplamından farklı bir kavram olduğu görüşü yer almaktadır. Bireylerin örgütten ayrılması durumunda öğrenilenlerin bir kısmı örgütün sistem, yapı, strateji ve uygulamalarında kalmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme birey, grup ve örgüt düzeyinde gerçekleşen sosyokültürel bir süreçtir (Crossan vd., 1999; Sunder M., Prashar, Tortorella ve Sreedharan, 2024).

Bazı araştırmacılar örgütsel öğrenmenin çeşitli bileşenlerden oluştuğunu belirtmektedirler (Templeton vd., 2002; Torres ve Preskill, 2001). Örneğin, Torres ve Preskill'e (2001) göre örgütsel öğrenme aşağıdaki unsurları içermektedir:

* Değerlendirme yapabilmek için hesap verebilirlik ve öğrenme rolleri arasında denge kurma

* Örgüte değerlendirme fonksiyonunu ve değerlendiren rolünü dahil etme

* Örgütsel sonuçları örgütsel amaçlar ile ilişkilendirmek için sistemler geliştirme

* Zaman içinde artımlı öğrenmeye yol açan sorgulamayı destekleme

* Yansıma ya da dışı vurum, varsayımları araştırma, değerlendirenler, örgüt üyeleri ve liderler arası iletişime zaman ayırma

* Geleneksel değerlendirici rollerini ve gerekli değerlendirici yeteneklerini yeniden gözden geçirme

Templeton vd. (2002), çeşitli sektörlerden bilgi teknolojileri yöneticileri üzerinde yaptığı araştırma sonucuna göre örgütsel öğrenmenin sekiz bileşenden oluşan çok boyutlu bir kavram olduğunu belirtmektedirler. Bu bileşenler aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır:

* Farkındalık: Örgüt üyelerinin örgütsel bilgi kaynaklarının ve bilginin sorunlara uygulanabilirliğinin farkında olması

* İletişim: Örgüt üyeleri arasındaki iletişimin derecesi

* Performans değerlendirme: Süreç ve sonuç odaklı performansın örgütsel amaçlar ile karşılaştırılması

* Düşünsel üretim: Örgüt çalışanları arasında deneyim, uzmanlık ve yetenek geliştirme

* Çevresel uyum: Örgütün çevresel değişime yanıt niteliğindeki teknoloji öğeleri

* Sosyal öğrenme: Örgüt üyelerinin örgütsel sorunlar hakkında sosyal kanallar aracılığı ile öğrenme derecesi

* Düşünsel sermaye yönetimi: Örgütün bilgiyi, yeteneği ya da diğer düşünsel sermayeyi yönetme derecesi

* Örgütsel greftleme: Örgütün bilgi, uygulama ve diğer örgütlerin iç yeteneklerinden yararlanma derecesi

Belinski, Peixe, Frederico ve Garza-Reyes (2020), yaptıkları yazın araştırmasına göre, örgütsel öğrenme ve Endüstri 4.0 arasında dokuz boyut tanımlamışlardır. Bunlar: yönetim, Endüstri 4.0, genel endüstri, teknoloji, sürdürülebilirlik, uygulama, endüstri ve akademi arasında etkileşim, eğitim ve yetiştirme, yeterlik ve yetenektir. Yazarlar örgütsel öğrenmenin dördüncü endüstri devrimi bağlamında, dijital çağda iş dönüşümünün önemli bileşenlerinden birisi olduğunu belirtmektedirler.

Yazında örgütsel öğrenme çeşitli özellikleri ya da yönleri bakımından da kavramsallaştırmaktadır (Basten ve Haamann, 2018; Huber, 1991; Lipshitz, Popper ve Friedman, 2002). Huber (1991), varoluş, kapsama genişliği ya da yayılma alanı, detay ve bütünlük niteliklerinin örgütsel öğrenme ile yakın ilişki içerisinde olduğunu belirtmektedir. Varoluş, bir örgütün kendisine yararlı olabileceğini düşündüğü bilgiyi edinmesi ile ilişkilidir. Örgüt, tüm birimleri bir şeyler öğrenmese bile öğrenmeye devam etmektedir. Örgütün birden çok biriminin bilgiyi edinmesi ve bilginin yararlı olabileceğinin

farkına varması örgütsel öğrenmenin kapsama genişliği ya da yayılma alanı ile ilişkilidir. Davranışta değişikliğe neden olan çeşitli anlamlandırma ya da yorumlamalar öğrenmenin detay yönüne karşılık gelmektedir. Örgütün daha çok biriminin çeşitli yorumlardan genel bir anlayış geliştirmesi ise öğrenmenin bütünlük yönü ile ilişkilidir. Lipshitz vd. (2002), örgütsel öğrenmenin yapısal, kültürel, psikolojik, politika ve bağlamsal yönleri bulunduğunu öne sürmektedirler. Örgütsel öğrenmenin yapısal yönü, öğrenmenin bireysel ve örgütsel boyutları arasında ayırım yapma sorununu ele almaktadır. Kültürel yön, üretken öğrenmeye yol açan normatif davranışları tanımlamaktadır. Psikolojik yön, bireylerin davranışı gerçekleştirme derecesini belirleyen psikolojik durumlar anlamına gelmektedir. Politika yönü, yönetimin örgütsel öğrenmeyi nasıl kolaylaştırabileceğini belirtmektedir. Bağlamsal yön ise, örgüt ya da görev çevresinin örgütsel öğrenmeyi destekleyen ya da engelleyen özelliklerine karşılık gelmektedir. Basten ve Haamann (2018), örgütsel öğrenme disiplinde kuramsal ve uygulamaya yönelik iki yol bulunduğunu belirtmektedirler. Kuramsal yol, örgütsel öğrenme yeteneklerini (tek döngülü ve çift döngülü öğrenme) kavramsallaştırmakta, uygulamaya yönelik yol ise sistemli yaklaşımları (bilgi havuzları, olay sonrası incelemeler) ele almaktadır.

Bierly ve Hamalainen (1995), örgütsel öğrenmeyi iç ve dış öğrenme olarak iki kategoriye ayırmaktadır. Bu kategoriler aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

Dış öğrenme: Dış öğrenme, örgütsel çevredeki müşteriler, rakipler, networkler ve kurumlar gibi stratejik alanlara odaklanmaktadır. Örgütün dış çevresi örgütsel öğrenmede önemli alanlardan biridir. Dış öğrenme, örgüt üyelerinin örgütün dışındaki çevre ile bilgi paylaşımları sonucu gerçekleşmektedir. Dış öğrenmenin etkin olmadığı durumlarda örgüt dış çevreye uyum yeteneğini kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır.

* **Müşterilerden öğrenme:** Örgütün başarısı müşterilerinin gereksinimlerini rakiplerden daha iyi bir şekilde karşılamasına bağlıdır. Müşteri gereksinimlerinin karmaşık hale gelmesi örgütlerin sürekli öğrenmesini gerektirmektedir. Örgütler, yeni ürün fikirlerini çoğu zaman müşterilerinden öğrenmektedirler.

* **Rakiplerden öğrenme:** Bir endüstrideki örgütler belli bir düzeye kadar birlikte öğrenmektedirler. Örgütün rekabetçi avantajını kısıtlamak amacıyla yeni inovasyonlar rakipler tarafından çoğunlukla taklit edilmektedir. Örgütler rakiplerin eylemleri hakkında bilgi toplayarak yeni teknolojileri, yönetsel uygulama ve stratejileri öğrenmektedirler.

* Networklerden öğrenme: Örgütler yalnızca rakiplerden değil, aynı zamanda ilgili endüstrilerdeki firmalardan da öğrenmektedirler. Örgütler ve bu firmalar arasında doğrudan rekabet bulunmamaktadır. Her iki taraf arasında bilgi paylaşımı ve birlikte öğrenme gerçekleşmektedir. Ortak girişimler ve stratejik ortaklıkların artması network aracılığı ile öğrenmenin önemli göstergelerindedir.

* Kurumsal öğrenme: Kurumsal çevre örgütlerin stratejik davranışlarını kısıtlamaktadır. Örgütler, strateji geliştirebilmek için kurumsal kısıtlar ve süreçler (biçimsel ve biçimsel olmayan kurumlar ve yaptırımlar) hakkında bilgi edinerek öğrenme gereksinimi duymaktadır.

İç öğrenme: İç öğrenme, bireyleri, işlev içi, işlevler arası ve çok düzeyli öğrenmeyi içermektedir. İç öğrenme, örgüt üyeleri arasında bilgi paylaşımı aracılığıyla örgütün stratejik yeteneklerini geliştirmesine yol açmaktadır.

* Bireysel öğrenme: Örgütsel öğrenme bireyler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Ancak, örgütsel öğrenme örgüt üyelerinin öğrendiklerinden daha fazlası anlamına gelmektedir. Bireyler, kendi çalışma gruplarından ya da örgütün diğer bölümlerindeki bireylerden ve çalışma gruplarından öğrenmektedirler.

* İşlev içi öğrenme: Çoğu örgütte işlevsel görevleri yerine getirmek üzere (pazarlama, araştırma ve geliştirme [Ar-Ge] bölümü gibi) uzmanlaşmış çalışma grupları oluşturulmaktadır. Bu gruplar içinde bilgi akışı ve iletişim yoğun olarak gözlemlenmekte ve yeni üyeler gruba yeni bilgi getirmektedir. Bu öğrenme, grup üyelerinin öğrendiklerinden daha fazlasını içermektedir. Sorunların çözüm sürecinde grup içindeki bilgi paylaşımı aracılığı ile yeni bilgi yaratılmaktadır.

* İşlevler arası öğrenme: Çalışma grupları örgütün diğer bölümlerinden de öğrenmektedirler. Bu öğrenme düzeyi örgütteki biçimsel ve biçimsel olmayan iletişime bağlıdır. Bu öğrenme gereksinimi, farklı çalışma gruplarının birbirine bağımlılık derecesi ile artmaktadır.

* Çok düzeyli öğrenme: Teknik bilginin büyük bir kısmı örgütün daha alt düzeylerinde öğrenilmekte ve yorumlanarak üst yönetime iletilmektedir. Örgütlerde bilginin karar alıcılara ulaşmadan önceki işlenme derecesi strateji belirleme sürecini oldukça etkilemektedir. Ayrıca, stratejik ve yönetsel bilgi de üst yönetimden örgütün daha alt düzeylerine iletilmektedir. Stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması bu bilgi akışlarının etkin olmasına bağlıdır (Bierly ve Hamalainen, 1995).

Stratejik yönetimin en önemli görevlerinden birisi kaynakları, öğrenmenin ilgili alanlarına yönlendirerek öğrenme sürecini yönetmektir. İç

ve dış öğrenme alanları arasındaki etkileşim sonucunda paylaşılan örgütsel bilgi yaratılmaktadır. Paylaşılan bu bilgi, örgütlerin stratejik yeteneklerini ve rekabetçi avantajlarını belirlemektedir. (Bierly ve Hamalainen, 1995; Chen ve Lin, 2023).

2.3. Örgütsel Öğrenmeyi Etkileyen Faktörler

Örgütsel öğrenmeyi öğrenmeye elverişli kurum kültürü, esnekliğe izin veren strateji, inovasyona olanak veren bir örgüt yapısı ve çevre etkilemektedir (Fiol ve Lyles, 1985). Örgütsel öğrenme hem çevresel değişimler hem de iç faktörler nedeniyle gerçekleşmektedir. Firmalar öğrenmeyi teşvik eden stratejileri ve yapıları uygulamaktadırlar. Bu durum, onların yalnızca tepkisel olmadıklarını, öğrendikleri çevre içerisinde proaktif yaklaşıma sahip olduklarını göstermektedir (Dodgson, 1993). Çevresel değişim öğrenmeyi tetikleyen en önemli faktörlerdendir. Çevredeki belirsizlik ne kadar yüksekse öğrenme gereksiniminin o kadar fazla olduğu tartışılmaktadır. Değişen çevrede öğrenme de karmaşık hale gelmektedir (Levitt ve March, 1988). Sürekli değişen çevrede örgütler kurumsallaşmış öğrenme ile sezme, yorumlama ve birleştirme süreçleri arasındaki gerilimi yönetmelidirler (Crossan ve Berdrow, 2000). Öğrenmeyi teşvik eden örgüt stratejisi, gerekli yapı ve kültürün oluşmasına olanak sağlamaktadır. Öğrenmeyi kaynaklar da etkilemektedir. Özellikle Ar-Ge bölümleri firmalarda öğrenmenin önemli kaynaklarından. Firmalarda Ar-Ge yapıları, gelişen bilim ve teknoloji hakkında etkin öğrenme gereksiniminden ortaya çıkmaktadır. Ar-Ge bütçelerinin oranı öğrenmeyi teşvik eden ya da kısıtlayan önemli faktörlerdendir (Dodgson, 1993).

Bierly ve Hamalainen (1995), güç ve politika, çevresel durağanlık, örgütün yapısı, örgüt kültürü, öğrenilenleri akıldan çıkarma gibi unsurların örgütsel öğrenme önünde engel oluşturabileceğini öne sürmektedirler. Güç ve politika örgütün düzeyleri arasındaki bilgi akışını belirleyebilmektedir. Örneğin, Giannakos, Mikalef ve Pappas (2022), örgütlerde e-öğrenmenin önündeki engellerden bazılarının katı politikalar, düşük dijital yetenek ve operasyonel zorluklar olduğunu belirtmektedirler. Coopey ve Burgoyne (2000), bir örgütte izlenen serbest ve açık politikaların bireysel ve örgütsel öğrenmeyi kolaylaştırdığını ileri sürmektedirler. Örgütsel öğrenme, çok durağan ya da çok çalkantılı olmayan çevrelerde daha iyi düzeyde gerçekleşebilmektedir. Örgüt yapısı örgütün hem öğrenme yeteneğini belirlemekte hem de öğrenmenin sonucu olabilmektedir. Geleneksel hiyerarşik yapıya sahip örgütler durgun çevrelerde etkin olabilmekte; ancak, bu örgütlerin bilgiyi öğrenmeleri daha düşük düzeyde gerçekleşmektedir. Açık, merkezileşmeyen örgütler ise daha esnek ve çevresel uyarılara karşı daha duyarlıdır. Örgüt kültürü örgütün içinde öğrenmeyi kolaylaştırmaktadır. Ancak, dış bilgi kaynaklarına açık

olmayı desteklemeyen değerler bütününe sahip bir kültürde örgütün dışındaki öğrenme kısıtlanabilmektedir. Oswick vd. (2000), gerçek iletişimin bireysel ve örgütsel öğrenme arasındaki boşluğun birleştirildiği bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar, bireysel öğrenmeye ve onun sonucu olan örgütsel öğrenmeye yol açan faktörün etkileşim olduğunu belirtmektedirler.

Mousa vd. (2022) özel ve kamu sektörü ayrımının da örgütsel öğrenmeyi etkileyebileceğini belirtmektedirler. Kamu sektöründe yapı, kültür, politik ortam ve hükümet kısıtlamaları gibi etmenlerden dolayı öğrenme zorlukları yaşanabilmektedir. Lahteenmaki vd. (2001), örgütsel öğrenmenin zorluğunun yalnızca değişime direnç kaynaklı olmadığını, bireylerdeki stres ve güvensizlikten de kaynaklandığını belirtmektedirler. Balarezo vd. (2024), birey ve grup düzeyinde bilişsel engellerin ve ön yargıların öğrenme sürecini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Ancak, önceki edinilmiş bilginin, ilgili yeni bilginin öğrenilmesini etkilediği ve kolaylaştırdığı ileri sürülmektedir (Cohen ve Levinthal, 1990).

2.4. Örgütler Arası Öğrenme

Örgütler arası iş birliğinin öğrenmenin temeli olduğu öne sürülmektedir. Örgütler, çevreleri ile etkileşmekte ve bu çevre içerisinde diğer örgütler yer almaktadır. Bu nedenle öğrenmenin bir ölçüde örgütler arası bir durum olduğu belirtilmektedir (Holmqvist, 2003). Örgütler, diğer örgütlerle iş birliği yaparak öğrenmektedir. Örgütler arası öğrenme rekabetçi başarıda önemli bir rol oynamaktadır (Dyer ve Singh, 1998). Lane vd. (2001), ortak girişimlerin oluşturulmasında en önemli nedenlerden birinin örgütler arası öğrenme olduğunu belirtmektedirler. Ortaklıkta yer alan örgütlerin farklı deneyimlere sahip oldukları ve ortaklığa çeşitli yetenekler sağlayabilecekleri varsayılmaktadır (Holmqvist, 2003). Dyer ve Singh (1998), ortaklıkların rekabetçi avantajlarından birinin de birlikte öğrenmeyle sonuçlanan karşılıklı bilgi paylaşımı olduğunu belirtmektedirler. Dyer ve Nobeoka (2000) örgütler arası, bir başka deyişle network düzeyinde öğrenmeyi, network bağlamına özgü bilginin geliştirilmesi ve edinilmesi ya da geliştirilen bilginin network düzeyinde depolama yöntemleri ile kodlanması olarak tanımlamaktadırlar. Firma düzeyinde öğrenme network düzeyinde gerçekleşen öğrenme eylemlerinden ileri gelmektedir.

Holmqvist (2003), örgüt içi ve örgütler arası öğrenmenin birbirleriyle ilişkili olduğunu belirtmektedir. Yazar, örgütlerin deneyim sürecinde iki yöntemle öğrendiklerini belirtmektedir. Bu yöntemlerden ilki deneyim sürecinde çeşitliliğin artırılması anlamına gelen keşfetme, diğeri de deneyim sürecinde güvenilirlik sağlama anlamına gelen faydalanmadır. Örgütün

içindeki faydalanma, örgütler arası keşfetme eylemleri için gerekli ön koşul olarak görülmektedir. Örgütler arası öğrenmenin büyük bir kısmı ile ilişkilendirilen keşfetme kendiliğinden gerçekleşmemekte, örgütlerin her birinin deneyimlerinin birleşiminden ileri gelmektedir. Aynı zamanda örgütler arası keşfetmenin de her bir örgüt içinde gerçekleşen faydalanma eylemleri için gerekli olduğu öne sürülmektedir. Bir başka deyişle örgütler, diğer örgütlerle birlikte öğrendiklerini içselleştirmektedirler (Holmqvist, 2003, 2004). Örgütler, öğrenme sürecinde çevrelerine keşfetme ve faydalanma stratejileri ile uyum sağlamaktadırlar (Chen ve Lin, 2023).

Lane ve Lubatkin (1998) örgütler arası öğrenmeye vurgu yaparak, yeni dışsal bilginin öğrenilmesinde pasif, aktif ve interaktif şeklinde üç yöntemin olduğunu belirtmektedirler. Bu üç yöntem farklı bilgi türlerinin edinilmesine yol açmaktadır. Pasif öğrenme, firmaların teknik ve yönetsel süreçler hakkında dergi, seminer danışmanlık firmaları gibi kaynaklardan kolayca anlaşılabilir bilgiyi edindiklerinde gerçekleşmektedir. Kıyaslama gibi daha aktif düzeyde öğrenme, diğer firmaların yetenekleri hakkında bilgi edinilmesine yol açmaktadır. Pasif ve aktif öğrenme yeni yeteneklerin edinilmesine sınırlı düzeyde katkı yapmaktadır. İki firma arasında gerçekleşen interaktif öğrenme ise firmaların kendi öz yeteneklerini geliştirmesine yol açmaktadır.

Mariotti (2012), örgütler arası öğrenmenin birey, grup, örgütsel ve örgütler arası öğrenmeyi içeren çok düzeyli bir kavram olduğunu belirtmektedir. Yazar, örgütler arası öğrenmeyi oluşturan birbiriyle ilişkili üç süreç bulunduğunu belirtmektedir. Bunlar, iş birliği amacıyla öğrenme, bilgi paylaşımı amacıyla öğrenme ve örgütler arası bilgi yaratma amacıyla öğrenmedir. İş birliği amacıyla öğrenme sürecinde firmalar, diğer örgütlerle bağlar kurmaktadır ve ilişkilerini nasıl yöneteceklerini öğrenmektedir. Bu süreç, kiminle iş birliği yapılacağını ve kimin hangi yeteneklere sahip olduğunu belirlemeyi içermektedir. Bilgi paylaşımı amacıyla öğrenme sürecinde örgütler, dış ilişkilerinden yararlanmayı öğrenmektedirler. Örgütler arası bilgi yaratma amacıyla öğrenme sürecinde, ortaklıktaki örgütler teknik bilgi geliştirmektedirler.

Ancak, örgütler arası öğrenmenin, deneyim yoluyla öğrenmede yavaşlamaya neden olan karmaşık bir konu olduğu belirtilmektedir (Anand, Kringelum, Madsen ve Selivanovskikh, 2021; Holmqvist, 2009). Örgüt, kendi deneyimlerine yeterince odaklanamadığında, bir başka deyişle deneyimlerinden ilgili dersleri çıkaramadığında öğrenme yavaşlayabilmektedir. Örgütler arası iş birliğindeki belirsizlik arttıkça örgütler arası öğrenme daha karmaşıklaşmaktadır (Holmqvist, 2009).

3. SONUÇ

Örgütsel öğrenmenin güncel araştırmalara konu olmasının çeşitli nedenleri bulunmaktadır. Bunlardan ilki, değişime yanıt veren yapı ve sistemler oluşturmaya yatkın büyük örgütlerde öğrenen örgüt kavramının yaygın hale gelmesidir. İkincisi, teknolojiadaki hızlı değişimin örgütler üzerindeki büyük etkisidir. Son olarak, öğrenme kavramının geniş bir analitik değere sahip olmasıdır. Öğrenme dinamik bir kavramdır ve kavramın kuramsal olarak incelenmesinde örgütlerin sürekli değişen doğasına vurgu yapılmaktadır. Ayrıca öğrenme, örgütlerin incelenmesinde birey, grup, kurum gibi çeşitli analiz düzeylerini içeren bütüncül bir kavramdır (Crossan vd., 1999; Dodgson, 1993; Sunder M. vd., 2024).

Endüstri 4.0 devrimi sonucunda yaşanan iş dönüşümü örgütleri öğrenmeye, iç ve dış uyaranlara karşı duyarlı bir kültür oluşturmaya ve bilginin yayılımı için uygun bir iklim yaratmaya itmektedir. Bu süreçte örgütlerin rekabetçi avantaj yaratmalarında en önemli etmenlerden birisi bireysel ve birlikte öğrenmedir. Örgütlerde öğrenme kültürünün benimsenmesi ve öğrenmenin öneminin çalışanlara anlatılması örgütler için oldukça önemlidir (Ivaldi, Scarratti ve Fregnan, 2022). Ayrıca, örgütler çevrelerindeki diğer örgütler ile etkileşmektedir. Örgütler arası bu etkileşim ve iş birliğinin öğrenme üzerinde etkili olduğu öne sürülmektedir. Bu nedenle öğrenmenin bir ölçüde örgütler arası bir durum olduğu belirtilmektedir (Holmqvist, 2003). Örgütler arası öğrenme rekabetçi başarıda önemli bir rol oynamaktadır (Dyer ve Singh, 1998). Özellikle gelişmekte olan ekonomilerde örgütsel öğrenme, firmaların çeşitli yetenekler geliştirmesi, verimliliklerini artırması, diğer firmalarla rekabet edebilmesi ve sürdürülebilirlik bakımından önemlidir. Bu nedenle, örgütler, öğrenmeye engel oluşturmayacak bir örgüt kültürü, strateji ve örgüt yapısı geliştirmelidirler. Örgütlerde ayrıca, çevredeki değişimlere yanıt verecek nitelikte politikalar benimsenmelidir. Örgüt üyelerinin değişime direnç göstermesinin altında yatan nedenler ortaya çıkarılmalıdır.

Bu çalışmada, örgütsel öğrenme kavramına ilişkin çeşitli yaklaşımlar, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörler ve örgütler arası öğrenme kavramı incelenmiştir. Bu noktada, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde, örgütsel öğrenme, strateji, bilgi yönetimi ve inovasyon arasındaki ilişkilerin, örgütsel öğrenmeyi etkileyen faktörlerin ve örgütler arası iş birliğinin öğrenme sürecindeki etkilerinin araştırılması ilgili yazının zenginleşmesi açısından önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Anand, A., Kringelum, L. B., Madsen, C. O., & Selivanovskikh, L. (2021). Interorganizational learning: A bibliometric review and research agenda. *The Learning Organization*, 28(2), 111-136. <https://doi.org/10.1108/TLO-02-2020-0023>
- Argote, L., Lee, S., & Park, J. (2020). Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions. *Management Science* 67(9), 5399-5429. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3693>
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123-1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Balarezo, J. D., Foss, N. J., & Nielsen, B. B. (2024). Organizational learning: Understanding cognitive barriers and what organizations can do about them. *Management Learning*, 55(5), 741-768. <https://doi.org/10.1177/13505076231210635>
- Basten, D., & Haamann, T. (2018). Approaches for organizational learning: A literature review. *Sage Open*, 8(3), 1-20. <https://doi.org/10.1177/2158244018794224>
- Belinski, R., Peixe, A. M. M., Frederico, G. F., & Garza-Reyes, J. A. (2020). Organizational learning and Industry 4.0: findings from a systematic literature review and research agenda. *Benchmarking: An International Journal*, 27(8), 2435-2457. <https://doi.org/10.1108/BIJ-04-2020-0158>
- Bierly, P. E., & Hamalainen, T. (1995). Organizational learning and strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 11(3), 209-224. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00011-J](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00011-J)
- Blackler, F., & McDonald, S. (2000). Power, mastery and organizational learning. *Journal of Management Studies* 37(6), 833-852. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00206>
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.40>
- Chen, C. N., & Lin, J. Y. (2023). Organizational learning and the evolution of firms' competitive advantage. *Journal of Engineering and Technology Management*, 70, 101780. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2023.101780>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coopey, J., & Burgoyne, J. (2000). Politics and organizational learning. *Journal of Management Studies* 37(6), 869-886. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00208>

- Crossan, M. M., & Berdrow, I. (2003). Organizational learning and strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1087-1105. <https://doi.org/10.1002/smj.342>
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135>
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-394. <https://doi.org/10.1177/017084069301400303>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. <http://www.jstor.org/stable/3094191>.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660-679. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255632>
- Easterby-Smith, M. (1997). Disciplines of organizational learning: Contributions and critiques. *Human Relations*, 50, 1085-1113. <https://doi.org/10.1023/A:1016957817718>
- Easterby-Smith, M., Crossan, M., & Nicolini, D. (2000). Organizational learning: Debates past, present, future. *Journal of Management Studies* 37(6), 783-796. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00203>
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279103>
- Giannakos, M. N., Mikalef, P., & Pappas, I. O. (2022). Systematic literature review of e-learning capabilities to enhance organizational learning. *Information Systems Frontiers*, 24, 619-635. <https://doi.org/10.1007/s10796-020-10097-2>
- Holmqvist, M. (2003). A dynamic model of intra- and interorganizational learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123. <https://doi.org/10.1177/0170840603024001684>
- Holmqvist, M. (2004). Experiential learning processes of exploitation and exploration within and between organizations: An empirical study of product development. *Organization Science*, 15(1), 70-81. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0056>
- Holmqvist, M. (2009). Complicating the organization: A new prescription for the learning organization? *Management Learning*, 40(3), 275-287. <https://doi.org/10.1177/1350507609104340>

- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Ivaldi, S., Scaratti, G., & Fregnan, E. (2022). Dwelling within the fourth industrial revolution: Organizational learning for new competences, processes and work cultures. *Journal of Workplace Learning* 34(1), 1-26. <https://doi.org/10.1108/JWL-07-2020-0127>
- Lahteenmaki, S., Toivonen, J., & Mattila, M. (2001). Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. *British Journal of Management*, 12(2), 113-129. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00189>
- Lane, P. J. & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19(5), 461-477. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199805\)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199805)19:5<461::AID-SMJ953>3.0.CO;2-L)
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22(12), 1139-1161. <https://doi.org/10.1002/smj.206>
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, 14(), 319-340. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.14.080188.001535>
- Lipshitz, R., Popper, M., & Friedman, V. J. (2002). A multifacet model of organizational learning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 38(1), 78-98. <https://doi.org/10.1177/0021886302381005>
- Mariotti, F. (2012). Exploring interorganizational learning: A review of the literature and future directions. *Knowledge and Process Management*, 19(4), 215-221. <https://doi.org/10.1002/kpm.1395>
- Mousa, M., Massoud, H., & Ayoubi, R. (2022). Contexts of organizational learning in developing countries: The role of training programmes in Egyptian public banks. *Personnel Review*, 51(3), 1169-1186. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2020-0453>
- Oswick, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L., & Grant, D. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *Journal of Management Studies* 37(6), 887-902. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00209>
- Sunder M., V., Prashar, A., Tortorella, G. L., & Sreedharan, V. R. (2024). Role of organizational learning on industry 4.0 awareness and adoption for business performance improvement. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 4904-4917. doi: 10.1109/TEM.2023.3235660
- Templeton, G. F., Lewis, B. R., & Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for the organizational learning construct. *Journal of Management*

Information Systems, 19(2), 175-218. <https://doi.org/10.1080/07421222.2002.11045727>

Torres, R. T., & Preskill, H. (2001). Evaluation and organizational learning: Past, present, and future. *American Journal of Evaluation*, 22(3), 387-395. <https://doi.org/10.1177/109821400102200316>

Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185-203. <https://doi.org/10.2307/4134351>

Sessiz İstifa

Arzu Özkanan¹

Özet

Günümüzde çalışanlar, birbirleri ile olan ilişkileri, yaşam biçimleri ve alışkanlıklarının küresel düzeyde yaşanan değişimi nedeniyle anlaşılması zor bir durum içerisine girmişlerdir. Bu durum içerisinde çalışanlar fiziksel olarak olmasa da zihinsel olarak işlerinden ayrılma yolunu seçmeye başlamışlardır. Çalışanların örgütlerinde iş tanımları ile gelen görevlerini asgari düzeyde tutarak, yeni görevler ve fazladan sorumluluk almayarak, çabalamaktan vazgeçtiği sessiz istifa davranışı ile çalışanlar işlerinden zihinsel olarak ayrılmaktadırlar. Çalışanların tercih ettiği sessiz istifa davranışı yöneticiler ve organizasyonlar açısından daha da zor bir hale gelmiştir. Çünkü çalışanların görüşlerini, bilgilerini, düşüncelerini, endişelerini paylaşmadıkları sessiz istifa davranışında örgüte olan bağlılıkları azalmakta ve motivasyonları düşmektedir. Bu durum ise organizasyonun başarısını olumsuz olarak etkilemektedir. Bu çalışma ile günümüz çalışanlarının çok fazla sergiledikleri sessiz istifa davranışı açıklanmıştır. Sessiz istifa davranışı öncelikle kavram olarak irdelenmiş, dayandığı kuramlar, nedenleri, belirtileri, aşamaları, sonuçları ve mücadele yöntemleri ile etik boyutu açıklanmıştır. Çalışanlar, yöneticiler ve örgütler açısından negatif bir sonuç ortaya çıkaran sessiz istifa davranışı göz ardı edilmemeli; çalışanlar, yöneticiler ve örgütlerin başarılarına katkıya dönüştürülmelidir.

1. GİRİŞ

Çalışanlar bağlı buldukları organizasyonlar için iş analizleri sonucunda ortaya çıkan iş tanımlarından öte bir anlam taşımaktadırlar. İş tanımları, çalışanların yaptıkları işin sadece yazılı olan bölümünü ifade ederken, çalışanlar organizasyonlarına daha fazla katkı sunmakta ve organizasyonu tamamlayan ana unsur olarak nitelendirilmektedir. Şöyle ki “iyi evlat babayı vezir, kötü evlat babayı rezil eder” atasözünde belirtildiği gibi organizasyonlarda da

1 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uzaktan Eğitim Meslek Yüksekokulu, arzuozkanan@isparta.edu.tr, 0000-0003-2166-7827

“iyi çalışan organizasyonu vezir, kötü çalışan organizasyonu rezil eder” denilebilir. Buradaki sorun iyi çalışan nasıl olmalıdır? paradoksunda yatmaktadır. Elbette yöneticiler nezdinde iyi çalışan sorunsuz, işini iyi yapan, verimli, etkin... çalışan iken çalışanlar nezdinde iyi çalışan olmak aynı anlama gelmemektedir. Öyle ise çalışan açısından da memnuniyetin dahil olduğu bir pencere daha açmak uygun olacaktır.

Yapılan çalışmalar göstermektedir ki günümüzde birçok çalışan organizasyonlarından ve yöneticilerinden bir sebeple memnun olmamakta ve memnuniyetsizliklerini farklı şekillerde ifade etmektedirler. Bu ifade yöntemlerinden biri olan sessiz istifa günümüzün en popüler çalışan davranışını yansıtmaktadır. İşini kaybetmek istemeyen ancak işinde mutsuz olan çalışan kendini korumaya alabilmek için sessizliğini korumaya yani sessiz istifaya yönelmektedir. Gerçek duygu ve düşüncelerini ifade etmeyen çalışan örgütün amaçlarından da uzaklaşmaya başlamaktadır. İşini gereği kadar yapma alışkanlığı örgüte olan bağlılığa ve verime zarar vermektedir.

Günümüzün çalışma ortamları ve yoğunluğunda kendilerini baskı altında hisseden çalışanlar rahat bir nefes alabilmenin yolunu ararken kendilerini etik dışı uygulamalar kısıncında bulabilmektedirler. Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışan kimi zaman etik dışı davrandığını anlayamamakta, gittikçe içine kapanmaktadır. Kısacası “çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak” (Boy & Sürmeli, 2023) anlayışını benimsemektedirler.

2. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Sözlük anlamı ile “kendi isteğiyle işten veya bir hizmetten ayrılma, çekilme” (TDK) olarak tanımlanan istifa kavramı günümüzde sessiz istifa olarak apayrı bir anlamda organizasyonların problemleri arasında yerini almıştır. Sessiz istifa, istifada olduğu gibi resmi olarak bir ayrılma çekilme ile kendini göstermemektedir. İşini sessizce bırakma eğilimi çalışma yaşantısında her zaman var olmuştur. Rosse ve Hulin (1985)’in belirttiği geri çekilme davranışı, Kahn (1990)’ın ortaya koyduğu zihinsel işten ayrılma aslında sessiz istifanın yeni bir kavram olmadığını göstermektedir.

Çalışanın işin tanımı dışındaki tüm sorumluluklardan kurtulmaya çalıştığı yani istifa ettiği bir durum olan sessiz istifa ilk olarak Texas A&M Ekonomi Sempozyumu’nda Mark Boldger tarafından çalışanların işlerine olan asgari bağlılığını tanımlamak adına kullandığı görüşü yaygın olarak kabul görmektedir (Cimen & Yılmaz, 2023; Arnet, 2022; Buscaglia, 2022; Fresh Headline, 2022; Formica & Sfodera, 2022; Urban Legal Recruitment, 2022). Diğer bir görüş 2022 yılında New York’da Zaid Khan’ın “iş senin hayatın değil ve değerinizi üretkenliğinizle tanımlanamaz” videosu ile sosyal

medyada koşuşturma kültürünü kınaması ile kullanıldığını kabul etmektedir (Demirkaya vd., 2023; Güler, 2023; Altopartners, 2022; Hetler, 2022; Rosalsky ve Selyukh, 2022; Teitell, 2022, Yıkılmaz, 2022). Çin’de 2021 yılında uzun çalışma sürelerine tepki göstermek için akım olarak başlayan (Atsan, 2023) “lying flat” veya “tang ping” yani “düz yatma” ise rekabet ve sürekli gelişimin getirdiği sınırsız taleplere karşı isyanı (Deniz, 2024:136; Lin & Gullotta, 2021:25) sosyal medyada tüm dünyaya yayılarak sessiz istifanın popüler hale gelmesine neden olmuştur.

Çalışanın organizasyonuna yönelik geliştirdiği sessiz bir isyanı olan sessiz istifa, pandemi sürecinde çalışma yaşantısında yaşanan değişimler ile birlikte daha popüler hale gelmiştir (Karaşin & Öztırak, 2023:1445). Bu popülerlik endişenin artmasına ve sessiz istifanın derinlemesine incelenmesine neden olmuştur.

Özellikle çok çalışmak yerine yeteri kadar ve mantıklı çalışmayı tercih eden (Cohen, 2022) teknoloji ile büyümüş, hayatını hızlı yaşayan ve dolayısıyla hızlı bir çalışma temposunda bulunan Z kuşağında daha fazla görülmektedir (Oğan & Çetiner, 2024:204). Bu koşuşturma kültürüne gösterilen tepkiyi Campton, Tham ve Ting (2023) çalışanın işine köle olmayı reddettiği sessiz tepki olarak tanımlamaktadır.

“Kendini bırakma, kendini terk etme, performans düşürme” (Yılmaz, Arık & Çelik, 2024:427) ile aynı anlamda kullanılan sessiz istifa çalışanların bilinçli katılım ve sorumluluk almaktan vazgeçtiği, performansını düşürerek, organizasyondan uzaklaştığı gizli bir istifa sürecidir (Schmitz, Gayler & Jehle, 2002:42). Sessiz istifa özellikle iş-yaşam dengesinin bozulmasına, çalışmanın çalışanların yaşamlarındaki her şey olmasına ve fazla çalışmanın abartılmasına gösterilen pasif bir direniştir (Cohen, 2022; Madell & Ortiz, 2022; Telford, 2022). Kolev (2022)’e göre sessiz istifa ne fazlasının ne de azının değil ödenen ücret karşılığı kadarının yapılmasıdır.

Sessiz istifa, çalışanın işindeki asgari gereklilikleri yerine getirerek, gerekli olandan fazla çaba ve zaman harcamaması, istekli olmaması (Daugherty & Kvilhaug, 2022), fazladan performans ortaya koyma noktasındaki isteksizliği sonucu organizasyonları ile bağ kuramamaları şekli ile kendini göstermektedir (Zenger & Folkman, 2022). Maguire (2022)’e göre sessiz istifa tembellik, işinden memnuniyetsizlik ya da mutsuzluk değil, motivasyondaki eksiklikten kaynaklanmaktadır. Çalışanın işinden ya da organizasyondan duyduğu endişeleri ve memnun olmadığı durumları tartışmak ya da dile getirmek yerine bu durumu gizleyerek, motivasyonunun düşük, ilgisizliğin yüksek, üretkenliğin azaldığı davranışlar sergilemektedir (Aboramadan vd. 2020:433). Bu davranışlar, çalışanın işini terk etme

konusunda güçlü bir isteğe sahipken işi değiştirmek yerine sessiz kalmayı ve işi ile olan bağlılığı azaltma hatta kesme noktasına gelmesini tercih etmesine neden olmaktadır (Formica & Sfodera, 2022:901; Ratnatunga, 2022:14). Sonuç organizasyondan fiilen istifa etmemiş ancak sessiz istifa etmiş çalışanlar olmaktadır.

Görevlerini yerine getirirken en az çabayı gösteren, işlerine yönelik istekleri azalmış, kariyer ve ilerleme gayreti geri planda olan çalışanlar mutlu olmadığını ifade etmeyerek, başka iş aramayı düşünmekte (Öztürk, Arıkan & Ocak, 2023:480) ve içinde bulunduğu durumla başa çıkabilmek için de işlerinden sessizce vazgeçmektedirler (Serenko, 2024:37). Kendini kısıtlanmış ve değersiz hisseden çalışanlar (Zuzelo, 2023:175), beklentilerini karşılayamadıkları için organizasyonlarından maddi ve manevi olarak uzaklaşacaklardır (Örtücü & Hasırcı, 2024:392). Bu uzaklaşma ile yöneticiler her ne kadar çalışanlarını kaybetmek istemeseler de çalışanların isteksizlerinin diğer çalışanları da etkilediği ve iş yükünü de artırdığından organizasyondan ayrılmalarının daha iyi olduğunu düşünmektedirler (Çalışkan, 2023). Ancak Tong (2022)'a göre çalışanlar alternatiflerinin olmadığını ve çalışmak zorunda olduklarını düşündüklerinde istifa yerine sessiz istifa seçeneğini değerlendirmektedirler.

Çalışanlar işlerini yaparken acele etmeyi ve ettirilmeyi, kariyer ve mevki için fazla ve ücretsiz çalışmayı reddetmekte, verilen görevleri iş tanımları dışına çıkmadan en az şekilde yapmakta (Scheyett, 2022:5; Dochterman, 2022; Rosalsky ve Selyukh, 2022) bu şekilde sıradan performansın getirdiği özgürlüğe kavuşmaktadırlar (Bakshi, 2022). Ayrıca işlerini iş tanımları çerçevesinde yapmak çalışanlara iş dışı faaliyetlere odaklanabilmelerini ve özel yaşamlarında işlerini arkalarında bırakabilmelerini sağlamaktadır (Hetler, 2022, Scott, 2022). Cuadra (2022)'ya göre işi arkada bırakabilmek kötü niyetli bir davranış değil aksine olması gereken iş sınırlarını belirlemek olarak görülmektedir.

Gürer, Solmaztürk ve Gökçe (2024), işinden kovulmamak için yeterli gayreti gösterme, en alt düzey gereksinimlere göre çalışma ve verimliliğin azalmasını amaçlayan işi kuralına göre yapma eylemleri sergileyerek, vatandaşlık davranışları olan erken gelmek, işe geç kalmamak, zorunlu olmayan toplantılara ve görevlere de katılmak gibi davranışları sergilememek sessiz istifadır (Klotz & Bolino, 2022). Bir başka tanımla sessiz istifa tanımlı iş saatlerinde tanımlı işi yapmaktır (Kont, 2022). Ancak şu bir gerçektir ki organizasyondaki tüm işlerin tanımlanması ve çalışanlara aktarılması mümkün değildir. Yöneticiler zaman zaman çalışanlarından iş tanımları dışındaki işleri de talep edebilmektedirler.

2.1. Sessiz İstifanın Kuramsal Temelleri

Sessiz istifa davranışını açıklayabilmek için sadece tanımlamaların yeterli olmamaktadır. Bu nedenle sessiz istifa davranışının ilişkilendirilebildiği teorilere de yer vermek gerekmektedir. Bu kapsamda kaynakların korunması teorisi, göreceli mahrumiyet teorisi, sosyal mübadele kuramı, kuşaklar teorisi, kendi kaderini tayin teorisi, kendini uyarılma teorisi, sosyal kaytarma teorisi, tükenmişlik kuramı, kuşaklar teorisi, eşitlik teorisi (Thomas vd., 2022; Bell & Kennebrew, 2023; Moon, O'Brien & Mann, 2023; Savaş & Turan, 2023; Arar, Çetiner & Yurdakul, 2023) sessiz istifa ile ilişkilendirilmektedir.

Çalışanların organizasyonlarda görevlerini yeri getirirlerken sahip oldukları bilgi, yetenek, emek, zaman gibi kaynakları kullanmaları karşılığında ücret, promosyon, terfi, ödül gibi kazançlar elde etmeyi beklemeleri şeklinde açıklanan kaynakların korunması teorisine (Hobfoll, 2012: 229; Holmgren vd., 2017: 443) göre kaynakların kaybedilme ihtimali veya kaybı çalışanlar tarafından tehdit olarak algılanabilmektedir (Alvaro vd., 2010:3). Bu teori ile kendini tehdit altında hisseden çalışanların kendilerini ve kaynaklarını koruyabilmeleri için geliştirdikleri tepkilerden bir tanesi de sessiz istifa olmaktadır.

Sessiz istifanın dayandırıldığı bir diğer teori kendini uyarılma teorisidir. Bu teoriye göre çalışanlar çalışma koşullarına kendilerini uyumlu hale getirebilmek için kendilerini, davranışlarını değiştirebilmektedir (Örücü & Hasırcı, 2024:394). Elbette bu değişim zaman zaman sessizliğe bürünme, işe duyarsızlaşma, uzaklaşma şeklinde olarak sessiz istifaya gitmektedir.

Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde eşitsizliği algılayan çalışanın yaşadığı motivasyon kaybının zaman içerisinde eşitsizlik algısını ortadan kaldırabilmek için işe yönelik çabanın azalması ya da daha fazla beklentinin oluşması ile sonuçlanmasıdır (Smyth, Cortis & Powell, 2021: 500). İşe yönelik çabanın azalması ya da isteksizliğin varlığı ile bağlılığın azaldığı ve sonuçta sessiz istifa davranışı ortaya çıkmaktadır.

Çalışanlar ve organizasyonları arasında karşılıklı resmi ve resmi olmayan beklentileri ile özellikle açıkça ifade edilmeyen beklentilerin varlığına dikkati çeken sosyal mübadele kuramı (Rousseau, 1995:10) kişiler arasındaki ilişkileri ve kaynak değişimlerinin oluşturduğu etkileri açıklamaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005: 874). Teori kapsamında ele alınan beklentilerin karşılanmaması durumunda ortaya çıkan davranışlardan bir tanesi de sessiz istifa olmaktadır.

3. SESSİZ İSTİFANIN NEDENLERİ

Değişen yaşam ve iş koşulları nedeniyle çalışanlar birçok zorluk, değişim, yük artışı çeşitli sorunlar ve sorumluluklardaki artışa maruz kalmaktadırlar. Özellikle yaşanan pandemi dönemi ve beraberinde çalışma yaşantısında yaşanan iş yapma ve mesai saatlerindeki değişim çalışanların farklı bir ortam ve yaşantı tecrübe etmelerine neden olmuştur. Hala değişen koşullara yönelik bir uyum sağlama çabası görülebilmektedir. Elbette uyum sağlama her zaman kolay sağlanamamakta ve çalışanlar çeşitli nedenler ile kendilerini işlerinden uzak hissedebilmektedirler. Sonuç olarak sessiz istifa yaşanmaktadır.

Çalışanların kişisel özellikleri ve beklentileri, çalıştıkları organizasyonun yapısı, yöneticilerinin kişisel özellikleri, yeterlilikleri ve yönetim tarzları sessiz istifanın nedenleri arasında sıralanabilmektedir (Demirkaya vd., 2023:72). Bu nedenler yapılan birçok çalışmada şu şekilde detaylandırılmıştır (Ballı ve Üstün, 2021; Bekmezci, Mert, Abubakar, 2021; Jahanzeb, Clercq & Fatima, 2021; De Semet vd., 2022; Formica & Sfodera, 2022; Johari vd., 2022; Laybats & Tredinnick, 2022; Lou vd., 2022; Scott, 2022; Shin, Kim & Ahn, 2022; Yıldız & Özmenekşe, 2022; Zenger & Folkman, 2022; Arar, 2023; Arar, Çetiner & Yurdakul, 2023; Atsan, 2023; Ayabakan, 2023; Boy & Sürmeli, 2023; Boz vd., 2023; Caldwell vd., 2023; Çalışkan, 2023; Çimen & Yılmaz, 2023; Güler, 2023; Hamouche, Koritos & Papastathopoulos, 2023; Johnson, 2023; Karavelioğlu vd., 2023; Mahand & Caldwell, 2023; Özbucak Albar, 2023; Öztürk, Arıkan & Ocak, 2023; Pevce, 2023; Savaş & Turan, 2023; Thekkechangarapatt, 2023; Yıldız, 2023; Zhang & Rodrigue, 2023; Serenko, 2024; Sürücü, Güleriyüz & Maşlakçı, 2024):

Çalışan Kaynaklı Nedenler	Yönetimsel / Örgütsel Nedenler
<ul style="list-style-type: none"> • İş güvencesizliği • Tükenmişlik • Stres • Çalışanın kendini değersiz hissetmesi • İş-yaşam dengesizliği • Motivasyon eksikliği • Memnuniyetsizlik • İşe ve örgüte bağlılığın azalması • Çalışanın psikolojik durumu • Çalışanın arkadaşları ile iletişimi ve ilişkileri • Kişi-iş uyumsuzluğu • İşsizlik tehdidi • İş doyumu eksikliği • İşin anlamlılığının sorgulanması • Aidiyet eksikliği • Rol çatışması 	<ul style="list-style-type: none"> • Fazla iş yükü • Belirsiz iş tanımı • Uzun mesai saatleri • İletişim eksikliği • Düşük ücret • Kariyer fırsatlarının eksikliği • Çalışanların takdir edilmemesi • Yüksek performans beklentisi • Adaletsizlik • Yönetim tarzı • Yöneticinin özellikleri • Yöneticinin tutum ve davranışları • Mobbing • Örgüt kültürü • İş süreçlerindeki değişimler • Uzaktan çalışma • Örgütsel desteğin yetersizliği • Çatışma

Şekil 1. Sessiz İstifanın Nedenleri

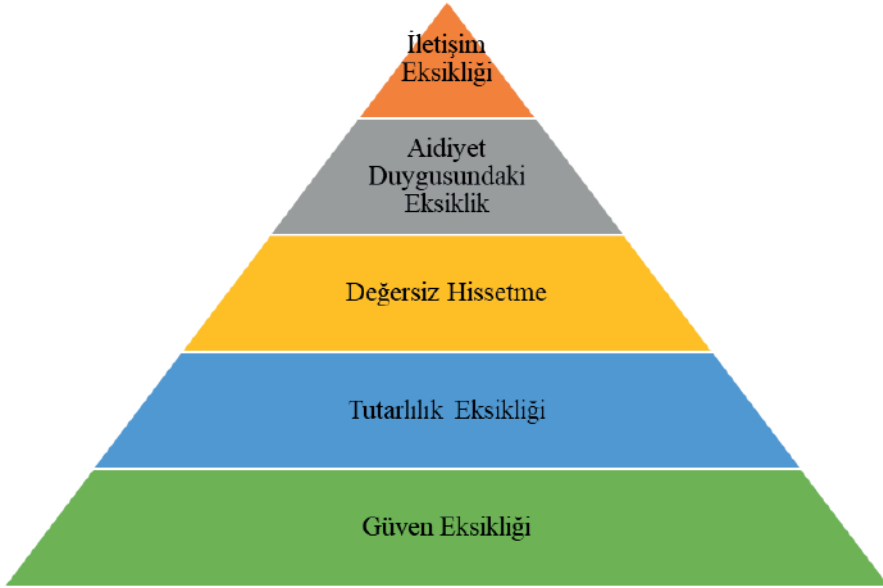
Şekil 1’de belirtilen nedenlerden herhangi biri ya da birkaçının ortaya çıkması ile birlikte çalışanlar durumu sorgulamaya başlayarak, ortamı ve işi değiştirme ya da kabul etme arasında karar vermeye çalışmaktadır. Bu karar değişim yönünde olursa istifa, kabul etme yönünde olursa sessiz istifa ile sonuçlanmaktadır.

Çalışanların kişisel özellikleri ve psikolojik durumları sessiz istifa davranışının ortaya çıkmasında bireysel nedenler arasında sayılabilir. Çalışanların işlerini kendilerine uygun görmemeleri, işe gereken anlamı yükleyememeleri, yöneticilerinden yeteri kadar değer görmediklerini kariyerlerinde engellendiklerini düşünmeleri, rol çatışması, sosyal destek görmemeleri ve yoğun stres altında tükenmişlik yaşamaları sessiz istifaya gitmelerine neden olmaktadır. Sayılan nedenler ile memnuniyetsizlik yaşayan çalışan örgüte olan bağlılığını azaltmakta (Kaynak, 2021:1917), sessiz istifa davranışı oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

Kelly (2019)’ye göre çalışanların yeterliliklerinden daha alt düzey yeterlilikler gerektiren işlerde çalıştırılmaları ya da hakkı olan ücretten daha azını almaları da sessiz istifa davranışını oluşturmaktadır. Sessiz istifa davranışının sergilenmesi, üretkenliğin ve kalitenin azalmasına, moral düzeyinin düşmesine, devamsızlıkların artmasına ve dolayısıyla müşteri

memnuniyetlerinin azalmasına neden olabilmektedir (Yıldız, 2023:3182-3183).

Tüm çalışmaların özünde Kaplan (2022) sessiz istifa davranışının çalışan kaynaklı nedenlerini “Sessiz İstifa Piramidi” adını verdiği şekil ile açıklamaktadır:

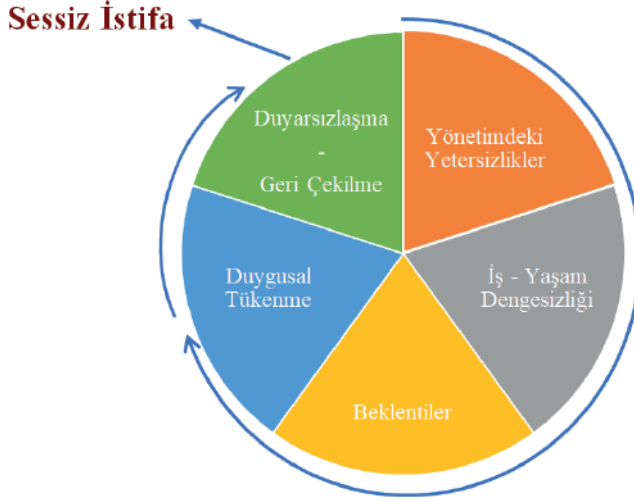


Şekil 2. Sessiz İstifa Piramidi

Kaynak: Kaplan, J. (2022). *Pyramid of quiet quitting*. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/ Erişim Tarihi: 10/10/2024

Piramidin basamaklarına bakıldığında en temelde güven ile başlayan sessiz istifanın çalışanın psikolojik eksikliklerinden kaynaklandığı görülebilmektedir. Bu sebeple çalışanların psikolojik iyi oluşları sessiz istifanın önlenmesinde en temel konu olmaktadır.

Boy ve Sürmeli (2023) ise bu nedenleri örgütsel ve yönetsel nedenleri de içine alacak şekilde belirtmektedir.



Şekil 3. Sessiz İstifayı Oluşturan Temel Nedenler

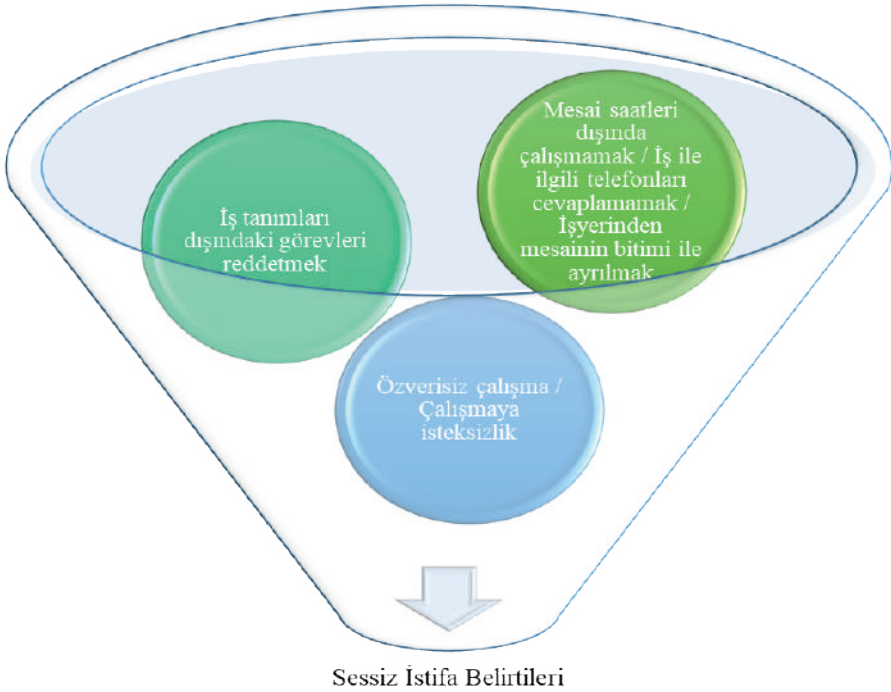
Kaynak: Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). *Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. J. Glob. Health, 13, 1-3, s.2*

Yönetimdeki yetersizlikler, iş-yaşam dengesizliği, beklentiler çalışanların duygusal tükenme yaşamasına neden olmakta, duygusal tükenme yaşayan çalışan ise işe karşı duyarsızlaşarak geri çekilme davranışı sergilemektedir. Sonuçta ortaya sessiz istifa davranışı çıkmaktadır.

4. SESSİZ İSTİFANIN BELİRTİLERİ

Sessiz istifa davranışı ile çalışanlarda bazı değişiklikler meydana gelmekte ve çalışanlar bu değişiklikleri davranışlarına yansıtmaktadırlar. Bazı çalışanlar sessiz istifalarını çalışma ortamlarındaki olumsuzluklardan dolayı işlerinden duygusal yönden koparak göstermektedirler. Bu gruptaki çalışanlar sessiz istifa davranışı olumsuzluklara karşı tepkisel olarak gerçekleştirmekte ve koşulların iyileşmesi ile sessiz istifa davranışından vazgeçmektedirler. Diğer grupta ise işlerinin hayatlarının merkezinde olması düşüncesine karşı çıkan çalışanlar yer almaktadırlar. Bu grup çalışanlar da fazla mesai ya da işe tümüyle adanma gibi beklentileri reddetmektedirler (Yıldız, 2023:1402).

Boy ve Sürmeli (2023)'de yaptıkları çalışmada çalışanların sessiz istifa davranışına yöneldiklerinde meydana gelen davranış değişikliklerini şu şekil ile ifade etmektedirler:



Şekil 5. Sessiz İstifanın Belirtileri

Kaynak: Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. J. Glob. Health, 13, 1-3, s.2

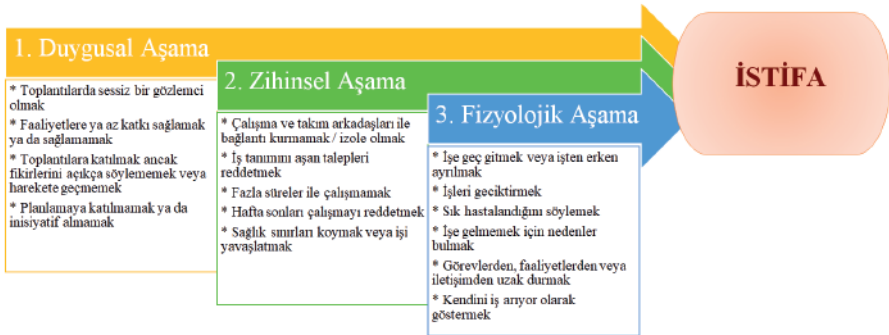
Çalışanlar sergiledikleri tutum ve davranışlar ile sessiz istifa yaşayıp yaşamadıkları konusunda gözlemlenebilmektedirler. Yapılan çalışmalar sessiz istifayı belirten tutum ve davranışları şu şekilde ele almaktadır (Cuadra, 2022; Hetler, 2022; Klotz & Bolino, 2022; Zenger & Folkman, 2022; Gözltü, 2023:223; Yıldız, 2023: 797; Yıldız, 2023:1401-1402; Gürer, Solmaztürk & Gökçe, 2024:21-22):

- Üretkenliğin azalması,
- İşe geç gelip, erken gitmek,
- Toplantılara katılmamak,
- Katıldığı toplantılarda fikirlerini paylaşmamak,
- Grup çalışmalarında katkı sağlamamak,
- İş dışı etkinliklere katılmamak,
- İş ve çalışma ortamına yönelik olumsuz tutum sergilemek, şikayetlerde bulunmak,

- Yaptığı işlerde son teslim tarihlerini kaçırmak, umursamamak,
- Basit hastalıklar için izin almak,
- İşe olan isteğini yitirmek,
- Devamsızlık yapmak,
- Molaları uzatmak,
- Gelişim fırsatlarına ilgi göstermemek,
- Motivasyonsuzluk,
- Olağandışı sakinlik,
- Çalışma arkadaşları ile iletişimde kopukluklar bulunması,
- Performansın düşmesi,
- Özel hayatını iş hayatının önünde tutmak,
- Örgüte karşı sinizm beslemek.

5. SESSİZ İSTİFANIN AŞAMALARI

Sessiz istifa, çalışanların yaşadıkları çeşitli sorunlar nedeniyle organizasyonlarından istifa etmeden önceki son vazgeçişleri olarak değerlendirilmektedir (Çimen & Yılmaz, 2023:29). Elbette çalışan yaşadığı durumu gözlemlenebilecek davranışlar ile çalışma ortamına yansıtmaktadır. Yöneticilerin doğru gözlemi ile önceden tespit edilebilecek olan sessiz istifa süreci, fiili istifaya doğru giden bir süreç ile ortaya çıkmaktadır. Bu süreci Gupte (2022) yaptığı çalışmasında Şekil 4' teki gibi açıklamaktadır:



Şekil 4. Sessiz İstifa Aşamaları

Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/> Erişim Tarihi: 07.10.2024

Sessiz istifa sürecine giren çalışanların öncelikle mutsuz oldukları gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Gözlü, 2023:231). Duygusal başlayan istifa süreci, zihinsel ve fizyolojik olmak üzere üç aşamada yaşanmaktadır.

1. *Duygusal Aşama:* İnsanların duygusal varlıklar olması nedeniyle yaptıkları işlerde değerli olmadıklarını hissetmeleri halinde duygusal düşüklük yaşamaya başlamaktadırlar (Çimen & Yılmaz, 2023:29). Değersizlik hissi çalışanın kendisine, uzmanlığına, deneyimlerine veya yaptıkları işlerin sonuçlarına yönelik olabilmektedir. Çalışan bu aşamada kafası karışık ve ne yapacağını bilemez durumdadır (Yılmaz, 2024:1399). İşine devam etmeli mi yoksa ayrılmalı çatışması oluşmaktadır.

2. *Zihinsel Aşama:* Kendi içinde çatışma yaşayan çalışan işinden ve çalışma ortamından zihin olarak uzaklaşmaktadır. Bu uzaklaşma işin fiilen devam etmesine engel olmamakta ancak uzun süreler ile çalışma, çok çalışma gibi ek çaba göstermemektedirler (Ayabakan, 2023:110). İş ortamında yaşadıkları bu gerginlik ve stresten uzaklaşmak isteyen çalışanlar, sözde işyerinde var olma davranışı sergilemektedirler (Deniz, 2024:138). Çalışanların bu aşamada bağlılıklarının azaldığı görülebilmektedir.

3. *Fizyolojik Aşama:* Tedirginliklerini ve düşüncelerini saklayamayan çalışanlar (Çimen & Yılmaz, 2023:29), görünür bir şekilde istifayı başlatmaktadırlar. Organizasyonu dışındaki seçenekleri değerlendiren ve bunu da açıkça dile getiren çalışanlar ayrılma isteklerini saklamamaktadırlar (Ayabakan, 2023:110). Fiilen istifanın gerçekleşme olasılığı ile çalışanlar organizasyonlarından tam olarak kopmaktadırlar.

6. SESSİZ İSTİFANIN SONUÇLARI

Sessiz istifa davranışı genellikle çeşitli değişkenlerin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Diğer taraftan elbette sessiz istifa davranışı da bazı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların sergiledikleri sessiz istifa davranışı sadece kendilerini ve organizasyonlarını değil aynı zamanda toplumu da etkilemektedir. Sessiz istifa davranışının sonuçları şu şekilde sıralanabilir (Cohen, 2022; Rosalsky & Selyukh, 2022; Scott, 2022; Tong, 2022; Avcı, 2023:923; Boz vd., 2023: 17-18; Çalışkan, 2023: 196; Güler, 2023:251-253; Joaquim vd., 2023:20; Karaşin ve Öztürk, 2023: 1449; Rastogi ve Singla, 2023: 2; Güre, Solmaztürk & Gökçe, 2024:24-25; Yılmaz, 2024:1400):

- İşgücü devir oranında artışa neden olmaktadır.
- Çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişkiler olumsuz etkilenmektedir.
- Çalışanlar zamanla potansiyel yeterliliklerini kaybetmektedir.

- Diğer çalışanların da olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır. Bulaşıcı olabilmektedir.
- Örgütü kültürü ve iklimi zarar görmektedir.
- Hem örgütün hem de diğer çalışanların gelişim ve ilerlemelerine engel olabilmektedir.
- Çalışanların kariyer planlamaları zarar görmektedir.
- Örgüt içerisinde öğrenme aksamaktadır.
- Verimlilik azalmakta ve dolayısıyla karlılık düşmektedir.
- Çalışanları tembelleğe itmektir.
- Kalitede düşüş yaşanmaktadır.
- Çalışanların işlerinden ve mesleklerinden uzaklaşmalarına neden olmaktadır.
- Kalifiye çalışan kaybına yol açmaktadır.
- Profesyonelliğe zarar vermektedir.
- Güvenilirlik azalmaktadır.
- Gelir kaybı yaşanabilmektedir.
- Tükenmişlik yaşanmaktadır.
- Çalışanların işlerinde başarısız olmasına neden olmaktadır.
- Diğer çalışanlara fazladan iş yükü getirebilmektedir.
- Çalışanlar arasında çatışmalara neden olmaktadır.
- Çalışanların iş-yaşam dengeleri bozulmaktadır.
- Örgütün rekabet avantajını kaybetmesine neden olmaktadır.
- Örgütün imajı zarar görmektedir.
- Çalışanların yaşadıkları hayal kırıklıkları giderek ruh sağlığı sorunları, anksiyete ve depresyon gibi sorunlar haline gelmektedir.
- Çalışanlar yaşadıkları suçluluk duyuları nedeniyle özdeğerleri düşmektedir.

Sessiz istifa sonuçlarına bakıldığında yapılan çalışmalar göstermektedir ki olumlu bir sonuç ile karşılaşmak neredeyse mümkün olmamaktadır. Bu sebeple birçok sebepten ortaya çıkan sessiz istifa davranışını süreç içerisinde çözümlenmek en doğrusu olmaktadır.

Sessiz istifa davranışı her ne kadar olumsuzluklar sonucu ortaya çıksa ve olumsuz olarak değerlendirilse de yapılan çalışmalar olumlu yönlerinin de olduğu yönündedir (Ahmed, 2022):

- Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışan az çalıştığı için akıl sağlığı daha iyi olmaktadır. Bu durum aynı zamanda iş-yaşam dengesinin kurulabilmesini sağladığından aile ve özel yaşamda yaşanan çatışmalar da azalmaktadır.
- Sessiz istifa ile çalışanlar iş sonucunda elde edecekleri beklentileri minimize ettikleri için tükenmişlik azalmaktadır.
- Sessiz istifa ile sadece görev tanımlarını yapmaya odaklanan çalışan çalışma arkadaşları ile rekabete etmeyeceğinden daha iyi ilişkiler geliştirebilmektedir.

Sessiz istifa ile ortaya çıkan olumlu yönler dahi ifade edilirken yine olumsuzlukların olumlu tarafları üzerinde durulduğu görülebilmektedir. Bu durum sessiz istifanın sonuçlarına iyi odaklanması ve mutlaka mücadele edilmesi gerektiğini göstermektedir.

7. SESSİZ İSTİFA İLE MÜCADELE

Sessiz istifa davranışı belirli adımlar ile gerçekleşirken yöneticiler tarafından mutlaka görülerek anlaşılması gerekmektedir. Çalışanların içinde buldukları süreçte ve eyleme geçtikleri aşamada olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi için iyi bir gözlem yapılmalı ve yapılabilecekler gözden geçirilmelidir. Şöyle ki sessiz istifanın nedenini belirleyebilmek için öncelikle çalışanların açıkça iletişim kurmaları teşvik edilmelidir (Hitchins, 2022; Jamieson, 2022). Kurulacak iletişim sayesinde hem sessiz istifa davranışı gösteren çalışanlar hem de diğer çalışanlar ve yöneticiler arasında bir güven ortamı oluşabilecek (Çalışkan, 2023:198) böylece sessiz istifanın olumsuz sonuçları bertaraf edilmiş olacaktır. Aynı zamanda yöneticilerin çalışanları adalet zemininde kuracakları ödül ve terfi sistemleri ile takdir etmeleri oluşacak olan sessiz istifa nedenlerini de ortadan kaldırmaya yardımcı olabilecektir (Yıldız, 2023:798).

Sessiz istifa ile mücadelede ilk yapılması gereken işe uygun çalışanın istihdamını sağlamak olmalıdır (Gürer, Solmaztürk & Gökçe, 2024:25). İşinde kendini ispatlayabilen ve tüm yeterliliklerini kullanabilen çalışan mutlu olacağından tükenmişlik yaşamayacak ve dolayısıyla sessiz istifa davranışına başvurmayacaktır.

Daha öncede belirtildiği gibi yöneticilerin çalışanları iyi bir şekilde gözlemlemeleri ve olası aksaklıkları hızlı bir şekilde tespit edebilmeleri

ortaya çıkacak zararları en aza indirecektir. Bu nedenle Kelly (2019), Klotz ve Bolino (2022), Yıldız ve Özmenekşe (2022), Atsan (2023) ile Boz ve Arkadaşları (2023) yöneticilere şunları önermektedir:

- Çalışanların izin kullanmaları teşvik edilmelidir.
- Çalışanların mesai dışında işlerinde uzak kalmaları, iş-yaşam dengeleri kurmaları sağlanmalıdır.
- Çalışanların sosyal etkinliklere katılımları sağlanmalıdır.
- Çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilecekleri ortam oluşturulmalıdır.
- Çalışanların iş tanımları açık olmalıdır.
- Çalışanların işleri yaparlarken inisiyatif almaları sağlanmalıdır.
- Çalışanlar karar sürecine dahil edilmelidir.
- Çalışanların örgütün amaçlarına sağladıkları katkı belirtilmelidir.
- Çalışanların işleri ile ilgili yenilikler yapmalarına izin verilmelidir.
- Çalışanların zihinsel ve duygusal sorunlarına destek olunmalıdır.
- Çalışanların kariyer gelişimleri için fırsatlar sunulmalıdır.
- Maaş veya yan haklarında düzenlemeler yapılmalıdır.
- Çalışanların başarısızlıklarının da kabul edildiği psikolojik güven ortamı sağlanmalıdır.
- Çalışanlar yaptığı iş kadar tanımlanmamalıdır.
- Çalışanların nasıl, nerede ve ne zaman çalışacaklarına kendilerinin karar vermesine izin verilmelidir.
- Saatler yerine görevlere odaklanılmalıdır.
- Çalışanların toplantıları yük olarak görmemeleri sağlanmalıdır.
- İşbirliği ve ekip ruhu teşvik edilmelidir.
- Çalışanların sağlığı ve güvenliği önemsenmelidir.
- Sahip olunan güç kötüye kullanılmamalıdır.
- Geribildirimlerde yıkıcı değil yapıcı olunmalıdır.
- Çalışanların nasıl motive edileceği bilinmelidir.

8. SESSİZ İSTİFA VE ETİK

Sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların yaptıklarının etik olup olmadığı konusunda iki farklı görüş bulunmaktadır. Bir görüşe göre “çalışanlar başkalarına hizmeti kişisel çıkarların üstünde tutar ve kendilerini sürekli geliştirmeye çabalar” etik ilkesi ile çeliştiğinden etik olmadığı yönündedir (Scheyett, 2022:6). Takacs Haynes ve Raskovic (2021) da benzer bir şekilde sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların ahlaki farkındalıklarının olmadığı, bu sebeple aldıkları etik olmayan kararların da örgütlerde yolsuzluklara neden olabileceğini belirtmektedirler. Dursun Ateş (2024) durumu iş sözleşmesi çerçevesinde değerlendirmekte ve sessiz istifa davranışının haklı veya geçerli fesih nedeni olabileceği çalışana disiplin cezası verilebileceğini de belirtmektedir. Bilindiği üzere iş sözleşmesi çalışan ve işveren arasında açıkça belirtilen beklentileri kapsamaktadır. Ancak çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi sadece iş sözleşmesi çerçevesinde değerlendirmek yanlış olacaktır. Çalışanların örgüte yönelik bağlılıkları, zaman zaman görev tanımları dışına çıkma, çalışma ortamına uyum sağlama, gelişime destek olma ve işini en iyi şekilde yapma gibi sorumluluklarını içeren psikolojik sözleşme (Robinson & Rousseau, 1994:249) de bu ilişkinin bir parçasıdır. Çalışanlar yeteneklerini ve becerilerini iş sözleşmesi ile işverene kiralamakta, bu becerileri kullanma konusunda dürüst olması ise psikolojik sözleşme kapsamında değerlendirilmektedir (Ayabakan, 2023:112). Ayabakan (2023) sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların yalan söyleme, devamsızlık yapma, zamanı kötüye kullanma, sorumluluktan kaçınma, uyum sağlamama davranışlarını etik dışı davranışlar olarak sıralamaktadır. Ayrıca çalışanların örgüt kaynaklarını kendi amaçları için kötüye kullanmaları, örgüt hakkında olumsuz söylentiler yaymak, performansı kasıtlı düşürmek de etik dışı davranışlar arasındadır.

Diğer bir görüş ise çalışanların kendilerini gözetmek için önlemler almalarının gerekliliğini savunan etik ilkelerin varlığı sonucu sessiz istifa davranışını desteklemektedir (Scheyett, 2022:7). Arar ve Arkadaşları (2023) da sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların iş tanımlarında yer alan görevleri yerine getirdikleri ve kendi iyi oluşları için bu şekilde davranmalarının etik olduğunu bildirmektedirler.

Sessiz istifa davranışının etik olup olmadığı konusunda Ayabakan (2023) davranışın sonuçlarının örgütsel etkileri nedeniyle etik olmadığını; ancak bu davranışın kaynağının da çalışanlara karşı etik dışı davranışlar temelli olduğuna dikkati çekmektedir. Bu görüş davranışın nedenlerinin de etik açıdan değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Şöyle ki çalışanlara yeterli kaynak sunmama, ücret artışında adaleti sağlayamama, tutarsız geri

bildirim ve performans değerlendirmedeki belirsizlikler çalışanları sessiz istifa davranışına yönlendirmektedir (Miller, 2022). Aynı zamanda kariyer haklarındaki kısıtlama, izin ve mola kısıtlamaları, artan beklenti ve azalan saygı da çalışanlar üzerinde baskıya neden olmaktadır (Arar, Çetiner & Yurdakul: 2023:127). Belirtilen bu baskılar ise işverenlerin yaptıkları etik dışı uygulamalardır.

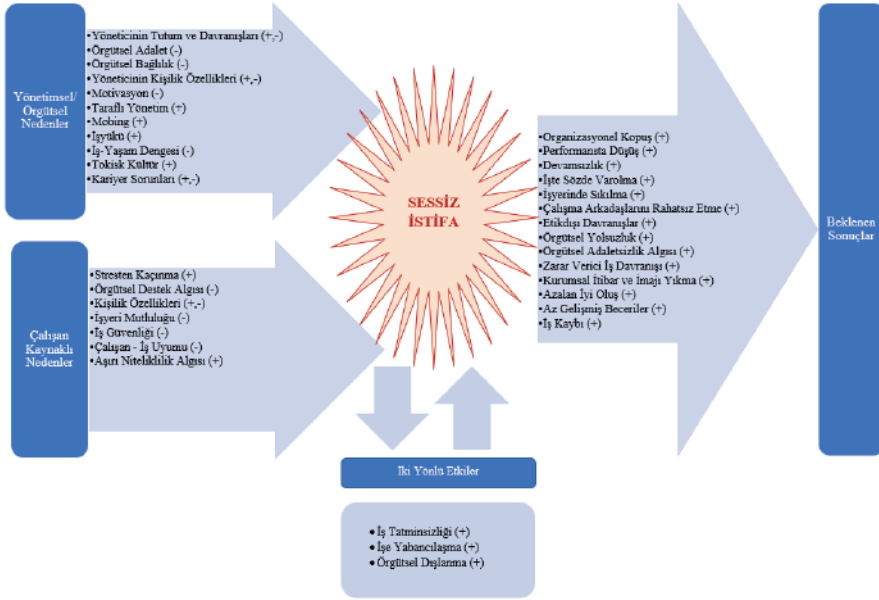
9. SONUÇ

Adı sessiz ama kendisi çok sesli olan sessiz istifa günümüz çalışma ortamlarının en önemli problemi olarak yerini almış durumdadır. Sessiz istifa çalışanların yaşadıkları sorunlara kendilerince çözüm arayışları ve kendilerini koruma istekleri sonucu ürettikleri bir davranış olmakla birlikte çalışma yaşantısında meydana gelen değişimler neticesinde de artış göstermektedir. Görünen o ki gün geçtikçe artmaya da devam edecektir.

Klasik yönetim anlayışında göz ardı edilen insan unsurunun ilerleyen dönemlerde ön plana alınması çalışanı memnun etmektedir. Ancak gelişen ve değişen her şey gibi insanın da beklentilerinin değişebileceği görüşü maalesef bu memnuniyetin önüne geçmektedir. Sessiz istifa gibi birçok davranış temelinde değişen çalışan beklentilerinin göz önünde bulundurulmayı yatmaktadır. Elbette her beklentiye karşılık imkansızdır. Burada önemli olan çalışanların motivasyonlarını ve mutluluklarını azaltacak koşullardan uzak durmaktır.

Mutsuz çalışan kendince kendini mutsuz eden durumlardan uzak durmak isteyecek ve işinin kendini mutsuz ettiğini fark ettiğinde, işine olan mecburiyet fiilen uzaklaşmasına izin vermeyeceğinden sessizce uzaklaşmayı tercih edecektir. Burada sorumluluk yöneticilere düşmektedir. Daha öncede belirtildiği gibi yöneticiler çalışanların sergiledikleri değişimleri takip etmeleri halinde sessiz istifayı önleyebileceklerdir.

Sessiz istifa şu şekil ile özetlenebilir:



Şekil 5. Sessiz İstifa

Kaynak: Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: building a comprehensive theoretical framework. Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 15(28), 122-138, s. 131

Organizasyonlar ve elbette yöneticiler amaçlarına ulaşmak, verimli ve etkili olabilmek istiyorlarsa sessiz istifa olgusunu göz önünde bulundurmalı, gereken önlemleri almalı, gerektiğinde eyleme geçebilmelidirler. Aslında tüm süreç düşünüldüğünde iletişim kanallarının güçlendirilmesi birçok açıdan fayda sağlayacaktır. Hem yöneticiler süreci daha net görebilecekler, hem de çalışanlar kendilerini daha güvende hissedeceklerdir.

Sonuç olarak değişimin, gelişimin ortaya çıkardığı sessiz istifa, göz ardı edilmeden her aşamada dikkatle izlenmesi gereken bir olgudur. Bu nedenle sessiz istifa davranışı detaylıca irdelenerek, çalışanlara ve yöneticilere öneriler geliştirilmelidir.

10. KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Turkmenoglu, M. A., Dahleez, K. A., & Cicek, B. (2020). Narcissistic leadership and behavioral cynicism in the hotel industry: The role of employee silence and negative workplace gossiping. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 428-447.
- Ahmed, N. (2022). Quiet quitting: why doing less at work could be good for you and your employer, *The Conversation*, Erişim Adresi: <https://the-conversation.com/quiet-quitting-why-doing-less-at-work-could-be-good-for-you-and-your-employer-188617> Erişim Tarihi: 10.11.2024
- Altopartners, (2022, Eylül 13). Ask alto: what is quiet quitting? https://altopartners.com/news/2022-ask-alto-what-is-quiet-quitting?gclid=EAIaIQobChMI8supje3L-gIVy7vVCh27lgBZEAAYASAAEgJuuvD_BwE Erişim Tarihi: 7.10.2024
- Alvaro, C., Lyons, R., Warner, G., Hobfoll, S., Martens, P., Labonté, R. & Brown, R. (2010). Conservation of Resources Theory and Research Use in Health Systems. *Implementation Science*. 5(79), 1-20.
- Arar, T. (2023). Çalışanları Sessiz İstifa Davranışı Sergilemeye Yönelten Unsurların İncelenmesi, Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Gelişmeler İçinde, Ed. Kutlu, H. A., Ankara: Platanus Kitap.
- Arar, T., Çetiner, N., & Yurdakul, G. (2023). Quiet quitting: building a comprehensive theoretical framework. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 15(28), 122-138.
- Arnet, E. (2022). The Ethics of Quiet Quitting, The Prindle Institute, <https://www.prindleinstitute.org/2022/09/the-ethics-of-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 07.11.2024
- Atsan, M. (2023). Yöneticilerin Korkulu Rüyası: Sessiz İstifa, Yönetim, Organizasyon ve Strateji Üzerine Araştırmalar içinde, Ed. Seyhan, M., Gaziantep: Özgür Yayın-Dağıtım
- Avcı, N. (2023). Örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik, işte sözde var olma ve sessiz istifa arasındaki ilişkiler: İstanbul Maltepe Belediyesi örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 14(39), 968-989
- Ayabakan, B. Ç. (2023). İş etiği penceresinden sessiz istifa. *Uluslararası Sosyal Bilimlerde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi*, 7(2), 106-126.
- Bakshi, P. (2022, 9 Ağustos). In defence of 'quiet quitting' your job. *Refinery29*. <https://www.refinery29.com/en-gb/quiet-quitting-job> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Ballı, E. & Üstün, F. (2021). İçsel işten ayrılma: Örgüti gizli terk ediş Örgütsel davranış: Şimdi bu konular konuşuluyor içinde Ed. Üstün, F. & Koca-Ballı A. İ., Ankara: Detay Yayıncılık.

- Bekmezci, M., Mert, İ. S. & Abubakar, M. (2021). İş-yaşam dengesinin yaşam tatminini yordamasında çalışılan sektörün düzenleyici etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1-22.
- Bell, R. & Kennebrew, D. (2023). What Does Jean-Jacques Rousseau and Chester I. Barnard Have to Do with Quiet Quitting? *American Journal of Management*, 23(1), 1-11.
- Bildirici Çalık, E. (2023). Sessiz istifa kavramının teorik incelemesi, *Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçme Yazılar – II* içinde, Ed. Korkmaz, E. V., Gaziantep: Özgür Yayınları
- Boy, Y., & Sürmeli, M. (2023). Quiet quitting: A significant risk for global healthcare. *J. Glob. Health*, 13, 1-3.
- Boz, D., Duran, C., Karayaman, S. & Deniz, A. (2023). Sessiz istifa ölçeği. *Sessiz istifa* içinde, Ed. Duran, C. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Buscaglia, M. (2022). A Quick Look at the Origins and Outcomes of the Trendy Term. *Chicago Tribune*. <https://www.pressreader.com/usa/chicago-tribune-sunday/20220904/282226604550365> Erişim Tarihi: 07.11.2024
- Caldwell, C., Jamali, D. R., Elwin, P. B., & Allard-Blaisdell, S. T. (2023). Quiet quitting and reasoned action. *Business and Management Journal*, 12(1), 36-47.
- Campton, J., Tham, A. & Ting, H. (2023). Quiet quitting–implications for Asian Businesses. *Asian Journal of Business Research*, 13(2), 128-134.
- Cohen, J. (2022). Quiet quitting: The newest way to strike back against corporate greed. *TMH The Miami Hurricane*. <https://www.themiamihurricane.com/2022/09/21/quietquitting-the-newest-way-to-strikeback-against-corporate-greed/>
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. S. (2005), Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review, *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Cuadra, D. (2022). 'A silent protest': CPO at Headspace Health explains why workers are 'quiet quitting', *Benefit News*, Erişim Adresi: <https://www.benefitnews.com/news/cpo-at-headspace-health-on-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Çalışkan, K. (2023). Sessiz İstifa: Sonun Başlangıcı mı Yeniden Diriliş mi? *Journal of Organizational Behavior Review*, 5(2), 190-204.
- Çimen, A. İ. & Yılmaz, T. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz, *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 27-33
- Daugherty, G. & Kvilhaug, S. (2022). What Is Quiet Quitting-and Is It a Real Trend? <https://www.investopedia.com/what-is-quiet-quitting-6743910> Erişim Tarihi: 20/10/2024

- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B., & Schaninger, B. (2022). The great attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools? *McKinsey Quarterly*, 1-13.
- Demirkaya, H., Yıldız, B., Erener Özalçın, S. & Öztürk, H. (2023). İnsan kaynaklarında sessizliğin yankıları: Örgütlerde sessiz istifa fenomeninin anatomisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 2(2), 69-88.
- Deniz, A. (2024). Sessiz İstifanın İş Tatminine Etkisi: Havacılık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(2): 134-152.
- Dochterman, Z. (2022). ‘Great resignation?’ ‘Quiet quitting?’ If you’re surprised by America’s anti-work movement, maybe you need to watch more movies. *The Conversation*. <https://theconversation.com/great-resignation-quiet-quitting-if-youre-surprised-by-americas-anti-work-movement-maybe-you-need-to-watch-more-movies-191113> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Dursun Ateş, S. (2024). Sessiz istifaya karşı işverenin hakları. Selçuk hukuk kongresi III 2024: özel hukuk bildirimleri tam metin kitabı Ed. Uyumaz A, vd., Ankara: Nobel, 167-215.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The great resignation and quiet quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907
- Fresh Headline (2022). What is Quiet Quitting? Where Did It Originate From? Know Everything About the Practice That is Changing the Dynamics of Workplace. <https://freshheadline.com/what-is-quiet-quitting-where-did-it-originate-from-know-everything-about-the-practice-that-is-changing-the-dynamics-of-workplace/210489/> Erişim Tarihi: 07.10.2024
- Gözlü, K. (2023). Tükenmişlik bağlamında yeni bir kavram olarak sessiz istifa ve sağlık sektöründeki etkileri, *Meyad Akademi* 4(2), 213-241.
- Gupte, A. (2022). Decoding quiet quitting. *LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/decoding-quiet-quitting-ashlesha-gupte/> Erişim Tarihi: 07.10.2024
- Güler, M. (2023). Çalışma kültüründe yeni bir kavram: Sessiz istifa. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32 (1), 247-261.
- Gürer, A.; Solmaztürk, A. B. & Gökçe, F. (2024). Sessiz İstifa: Literatür İncelemesi, *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1.41
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet quitting: relationship with other concepts and implications for tourism and hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12) 4297-4312

- Hetler, A. (2022). Quiet quitting explained: Everything you need to know. TechTarget. <https://www.techtarget.com/whatis/feature/Quiet-quitting-explained-Everything-you-need-to-know> Erişim Tarihi: 21.10.2024
- Hitchins, S. (2022). Quiet Quitting is Dividing The Workforce. Here's How to Bring Everyone Back Together. Entrepreneur, <https://www.entrepreneur.com/leadership/quiet-quitting-is-taking-over-the-workforce-heres-how-to/434560> Erişim Tarihi: 20/10/2024
- Hobfoll, S. E. (2012) Conservation of Resources and Disaster in Cultural Context: The Caravans and Passageways for Resources, *Psychiatry*, 75(3), 227-232
- Holmgreen, L., Tirone, V., Gerhart, J., & Hobfoll, S. E. (2017). Conservation of resources theory. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 2(7), 443- 457.
- Jahanzeb, S., Clercq, D. D. & Fatima, T. (2021). Organizational injustice and knowledge hiding: the roles of organizational dis-identification and benevolence, *Management Decision*, 59 (2), 446-462.
- Jamieson, C. (2022). Quiet Quitting and What Employers Can Do to Prevent It. Dentons. <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2022/september/23/quiet-quitting-and-what-employerscan-do-to-prevent-it> Erişim tarihi: 10/10/2024
- Joaquim, A. F., Figueiredo, P. C. N., Silva, V., ve da Fonseca, C. N. (2023). Positive Leadership and the Quiet Quitting Movement in Organizations. *Global Leadership Perspectives on Industry, Society, and Government in an Era of Uncertainty içinde*, Ed. Samad, Ahmed, E. & Arora, N. IGI Global.
- Johari, J., Razali, N., Zainun, N. F. H. & Adnan, Z. (2022). Job characteristics and work engagement: the moderating role of emotional intelligence, *Performance Improvement Quarterly*, 34(4). 687-716.
- Johnson, J. R. (2023). What's new about quiet quitting (and what's not). *The Transdisciplinary Journal of Management*. <https://tjm.scholasticahq.com/article/72079-what-s-new-about-quiet-quitting-and-what-s-not>.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 4(33), 692-724.
- Kaplan, J. (2022). Pyramid of quiet quitting. LinkedIn. https://www.linkedin.com/posts/jason-kaplan-67b52610_leadership-personaldevelopment-management-activity-6971789378721345536-b8jn/ Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Karaşin, Y. & Öztırak, M. (2023). Sessiz istifa tutum ölçeğinin geliştirilmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (4), 1443-1460.

- Karavelioğlu, C., Baran, H. & Eren-Giderler, M. (2023). Sessiz istifa kavramına genel bir bakış. Güncel işletmecilik araştırmaları-4 içinde Ed. Kayabaşı, A. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kaynak, İ. (2021). İş güvencesizliğinin tükenmişliğe etkisinde iş yükü algısının rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1907-1922.
- Kelly, J. (2019). More than half of U.S. workers are unhappy in their jobs: Here's why and what needs to be done now. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/10/25/more-than-half-of-us-workers-are-unhappy-in-their-jobs-heres-why-and-what-needs-to-be-done-now/> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Klotz, A. & Bolino, M. (2022). When Quiet Quitting is Worse Than The Real Thing. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2022/09/when-quiet-quitting-is-worse-than-the-real-thing> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Kolev, G. (2022). What is “quiet quitting” (and should you join the trend). *Officetopics.com*. <https://officetopics.com/what-is-quiet-quitting/> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Kont, B. (2022). What is Quiet Quitting? Reasons and Solutions for Companies, *IXTalent* <https://www.ixtalent.com/comprehensive-approach-what-does-quiet-quitting-mean-to-companies/> Erişim Tarihi: 10.10.2024
- Laybats, C. & Tredinnick, L. (2022). All Change, All Change Please! The Rapid Evolvement in Working Practice Across Sectors. *Business Information Review*, 39(4), 111-112.
- Lin, L., & Gullotta, D. (2021). Disarticulating Gignian: Chinese youth beyond 'rising tides' and 'lying flat', *Made in China Journal*, 6(3), 20-30.
- Lou, S. S., Lew, D., Harford, D. R., Lu, C., Evanoff, B. A., Duncan, J. G., & Kannampallil, T. (2022). Temporal associations between EHR-derived workload, burnout, and errors: a prospective cohort study. *Journal of general internal medicine*, 37(9), 2165-2172.
- Madell, R. & Ortiz, J. (2022). Can quiet quitting hurt your career? *U.S. News & World Report*. <https://money.usnews.com/money/blogs/outside-voices-careers/articles/what-is-quiet-quitting> Erişim Tarihi: 21.10.2024
- Maguire, O. (2022). Quiet quitting: how you can recognise it and re-engage your employees. <https://www.reed.com/articles/quiet-quitting-how-you-can-recognise-it-and-re-engage-your-employees> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Mahand, T. & Caldwell, C. (2023). Quiet quitting – causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19.
- Miller, K. L. (2022). After 'quiet quitting,' here comes 'quiet firing'. *The Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/2022/09/01/quiet-quitting-and-firing/> Erişim Tarihi: 10/10/2024

- Moon, Y. K., O'Brien, K. E., & Mann, K. J. (2023). The role of extraversion in the Great Resignation: A burnout-quitting process during the pandemic. *Personality and Individual Differences*, 205, 112074.
- Oğan, E. ve Çetiner, N. (2024). Sessiz İstifa Kavramına Yönelik Bir Bibliyometrik Analiz. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 25(1): 203-221.
- Örücü, E. & Hasırcı, I. (2024). Hiyerarşi Kültürünün Sessiz İstifa Davranışı Üzerindeki Etkisinde Banka Çalışanlarının Eğitim Durumlarının Düzenleyici Rolü. *İzmir İktisat Dergisi*. 39(2). 389-408.
- Özbucak Albar, B. (2023). Örgütlerde sessiz istifa davranışı. Sosyal, insan ve idari bilimlerde ileri ve çağdaş çalışmalar 1 içinde Ed. Biçer, D. F. & Öz, Y., İzmir: Duvar Yayınları.
- Öztürk, E., Arkan, Ö. U. & Ocağ, M. (2023). Understanding Quiet Quitting: Triggers, Antecedents and Consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(18), 57-79.
- Pevec, N. (2023). The Concept of identifying factors of quiet quitting in organizations: An integrative literature review. *Izzivi prihodnosti / Challenges of the Future*, 8(2), 128-147
- Rastogi, A. & Singla, H. K. (2023). Exploration of exhaustion in early-career construction professionals in India. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Emerald Publishing Limited, 3853-3875.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245-259.
- Rosalsky, G. & Selyukh, A. (2022). The economics behind 'quiet quitting' — and what we should call it instead. NPR. <https://www.npr.org/sections/money/2022/09/13/1122059402/the-economics-behind-quiet-quitting-and-what-we-should-call-it-instead> Erişim Tarihi: 9.10.2024
- Rosse, J. ve Hulin, C. (1985). Adaptation to work: An analysis of employee health, withdrawal, and change. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 3(36), 324-347.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. Sage Publications.
- Savaş, B.Ç., & Turan, M. (2023). Sessiz istifa ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *The Online Journal of Recreation and Sports (TOJRAS)*, 12(3), 442-453.
- Scheyett, A. (2022). "Quiet Quitting", *Social Work*, 68(1):5-7.

- Schmitz, E.; Gayler, B. & Jehle, P. (2002). Gutekriterien und strukturanalyse zur inneren kundigung. *German Journal of Human Resource Management*, 16(1), 39-61.
- Scott, E. (2022). Could ‘quiet quitting’ your job be the answer to burnout? What you need to know. *Metro*. <https://metro.co.uk/2022/07/29/could-the-quiet-quitting-trend-be-the-answer-to-burnout-what-you-need-to-know-17085827/> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Serenko, A. (2024). The human capital management perspective on quiet quitting: Recommendations for employees, managers, and national policy-makers. *Journal of Knowledge Management*, 28(1), 27-43
- Shin, J. Y., Kim, E., & Ahn, J. (2022). A latent profile analysis of living a calling, burnout, exploitation, and work–life imbalance. *Journal of Career Development*, 49(4), 816–830.
- Smyth, C., Cortis, N. & Powell, A. (2021). University staff and flexible work: Inequalities, tensions and challenges. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 43(5), 489-504.
- sozluk.gov.tr Erişim Tarihi: 9.10.2024
- Sürücü, L.; Güleriyüz, İ. & Maşlakçı, A. (2024). Sessiz İstifa ve Sessiz İşten Çıkarma Ölçekleri: Türkçeye Uyarlama Çalışması, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 25(2), 570-591
- Urban Legal Recruitement (2022). Is Quiet Quitting Just Another Word for Disengagement, <https://www.urbanlegal.ca/weekly-insights.html?nID=46> Erişim Tarihi: 11.11.2024
- Takacs Haynes, K., & Rašković, M. M. (2021). Living with corruption in Central and Eastern Europe: Social identity and the role of moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 174(4), 825-845.
- Teitell, B. (2022). As quiet quitting goes viral, it’s turning into the pumpkin spice of 2022. *The Boston Globe*. <https://www.bostonglobe.com/2022/09/16/business/quiet-quitting-season-1-brutally-honest-recap/> Erişim Tarihi:10.11.2024
- Telford, T. (2022). “Quiet quitting” isn’t really about quitting. Here are the signs. *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com/business/2022/08/21/quiet-quitting-what-to-know/> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Thekkechangarapatt, M. (2023). Quiet quitting in the education sector: Enumeration of three cases. *ERPA International Journal of Multidisciplinary Research*, 9(5), 83-88.
- Thomas, A., Prater, E., Jones, E., Whiteside, M., & Reyes, P. (2022). A research view of quiet quitting for gig faculty in academic faculty positions: Part 2 of 3. *International Supply Chain Technology Journal*, 8(2), 1-11.

- Tong, G. C. (2022). Is 'quiet quitting' a good idea? Here's what workplace experts say. Make It. <https://www.cnn.com/2022/08/30/is-quiet-quitting-a-good-idea-heres-what-workplace-experts-say.html> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Yıkılmaz, İ. (2022). Quiet quitting: A conceptual investigation. *Anadolu 10th International Conference on Social Science, Proceeding Book*, 581-591.
- Yıldız, D. (2023). Z kuşağında tükenmişliğin ötesi: Sessiz istifa. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(52), 1400-1405.
- Yıldız, S. (2023). Quiet quitting: Causes, consequences and suggestions. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 9(70), 3180-3190.
- Yıldız, S., & Özmenekşe, Y. O. (2022). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *International Journal of Social Sciences*, 7(4), ss. 13-24.
- Yılmaz, K. (2024). Örgütlerde sessiz istifa: kavramsal bir çözümleme ve Türkiye'de yapılan araştırmaların değerlendirilmesi, *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(4), 1395-1410
- Yılmaz, K., Arık, R. S. & Çelik, M. (2024). Öğretmenler için sessiz istifa ölçeğinin geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(2), 426-438
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees> Erişim Tarihi: 10/10/2024
- Zhang, T. & Rodrigue, C. (2023). What if Moms Quiet Quit? The Role of Maternity Leave Policy in Working Mothers' Quiet Quitting Behaviors. *Merits*, 3(1), 186-205
- Zuzelo, P. R. (2023). Discouraging Quiet Quitting: Potential Strategies for Nurses. *Holistic Nursing Practice*, 37(3), 174-175.

İş Yeri Nezaketsizliği

Ayşegül Aslıhan Civek¹

Özet

Kitabın bu bölümünde, iş yeri nezaketsizliği kavramı ele alınarak, bu olumsuz davranışın tanımı, ortaya çıkışı, özellikleri, nedenleri ve sonuçları detaylı bir şekilde sunulmaya çalışılmıştır. Literatür taraması yöntemiyle yürütülen araştırma sonucunda yazılan bu bölüm, iş yeri nezaketsizliğinin çeşitli boyutlarını ve iş ortamına olan etkisini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Kitabın bu bölümünde, iş yeri nezaketsizliğinin diğer olumsuz davranışlarla olan ilişkisi, nezaketsizlik süreçleri ve nezaketsizlik sarmalı gibi konular da incelenmiştir. Bölümde, iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesi ve bu olumsuz davranışın iş verimliliği ve çalışan memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkilerinin azaltılabilmesi için yapılabilecekler de yer verilmiştir. Verilen bilgiler ışığında, iş yeri nezaketsizliği kavramının üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu, neden ve sonuçlarının bilinmesi gerektiği, iş yeri nezaketsizliğinin önlenmesinde proaktif yaklaşımların, eğitim programlarının ve açık iletişimin önemi vurgulanmıştır. Elde edilen bulgular, iş yerlerinde daha sağlıklı ve verimli bir çalışma ortamı yaratmak için uygulanabilecek pratik öneriler sunmaktadır. Çalışmanın metodolojisi, mevcut literatürün kapsamlı bir şekilde incelenmesi ve analizine dayanmaktadır.

GİRİŞ

Teknolojinin hızla ilerlemesi, hızı ve değişimi yakalayamayan örgütlerin akılcı rekabet ortamında kolaylıkla başarısızlığa uğramaları, çalışma koşulları üzerinde büyük değişikliklere neden olmuş, iş hayatındaki baskı ve stresi arttırmıştır. Bu baskı ve stres, çalışanların nezaketsiz davranış sergilemelerindeki temel nedendir. Günümüzde hemen hemen her örgütte gerçekleşen nezaketsiz davranışlar, önlem alınmadığı takdirde tahmin edilebileceğinden çok daha zararlı etkilere sahiptir. Tam da bu nedenle bu kadar yaygın ve tehlike potansiyeline sahip bir kavramın incelenmesinin

1 Öğr. Gör. Dr. Ayşegül Aslıhan CİVEK, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Meslek Yüksekokulu, aakizilcik@kastamonu.edu.tr, Orcid No.: 0000-0002-4023-283X

önemli olduğu düşünülerek, yöneticiler, yönetici adayları veya örgütler hakkında bilgi edinmek isteyen okurların bu çalışma ile kavram hakkında farkındalık sahibi olması amaçlanmıştır.

İş yeri nezaketsizliği çok boyutlu bir olgudur ve çeşitli faktörler bu durumu etkilemektedir. Bir örgütte nezaketsiz davranışlar sergilenmeye başladığında önlem alınmadığı takdirde bu davranışlar çalışanlar ve organizasyon üzerinde çeşitli olumsuz etkilere yol açmaktadır. Psikolojik sorunlar, iş performansında düşüş, çalışan bağlılığında azalma, ekip dinamiklerinde bozulma, zaman, para ve itibar kayıpları iş yeri nezaketsizliğinin sonuçları arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin iş yeri nezaketsizliğini önlemek için stratejiler geliştirmeleri kritik öneme sahiptir.

Literatürde konu ile ilgili birçok araştırma yer almaktadır. Yapılan araştırmalar genellikle belirli kavramların (iş tatmini, işe devamsızlık vb.) iş yeri nezaketsizliği ile aralarındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmaktadır. Bu çalışmaların bir kısmına konu içerisinde değinilmiştir. Konu ile ilgili diğer çalışmalar ise iş yeri nezaketsizliği konusunda yapılan çalışmaların genel özelliklerini özetlemiştir.

Literatür taraması yapılarak, başka bir deyişle doküman analizi yöntemi kullanılarak oluşturulan bu çalışma; bahsedilen diğer çalışmalardan farklı olarak literatürde ulaşılan tüm bilgilerin bir örüntü içinde sunulmasını ve konunun teorik çerçevesini oluşturmayı amaçlamıştır. Böylece konu ile ilgili çalışanlar/yöneticiler ve konuya ilgi duyan tüm okurlara teorik bir çerçeve sunulmuş ve konunun önemi konusunda farkındalık sağlanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın en önemli amacı ise, yöneticilere ve araştırmacılara örgütlerde nezaket kültürünü oluşturabilmek için gerekli ve pratik temel bilgileri sunarak bilim dünyasına ve sektöre katkıda bulunmaktır.

1. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİ KAVRAMI

Nezaket, toplumdaki bireylerin birbirlerine karşı saygılı olmasını içermektedir. Dolayısıyla nezaketsiz davranışlar, insanların birbirlerine karşı saygılarını yitirmesi veya birbirlerinin haklarını önemsememesi sonucunda oluşmaktadır (Batga ve Ceyhan, 2019). Örgüt içerisinde çalışanların birbirlerine nezaketsiz davranışlar sergilemesi ise alan yazında “iş yeri nezaketsizliği kavramı” ile ifade edilmektedir.

İş yeri nezaketsizliği, bireylerin iş ortamında birbirlerine karşı gösterdiği saygısız ve olumsuz davranışları tanımlar. Bu davranışlar, genellikle küçük ama sürekli bir şekilde tekrarlanır ve çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyebilir (Taşhyan, Güler ve İmer, 2023). Nezaketsizlik, sadece bireyler arasında değil, aynı zamanda yöneticiler ve çalışanlar arasında da ortaya

çıkabilir. Örneğin, bir çalışanın sürekli olarak göz ardı edilmesi veya alay konusu olması, iş yerindeki genel atmosferi olumsuz hale getirebilir. Bu durum, çalışanların iş tatminini düşürürken, verimliliği de etkileyebilir.

Nezaketsizlik, genellikle kurumsal kültür ile doğrudan ilişkilidir. Bir örgütün değerleri ve normları, çalışanların birbirlerine nasıl davrandığını etkilemektedir. Bu nedenle, iş yeri nezaketsizliğini anlamak için öncelikle örgüt kültürünün incelenmesi gerekmektedir. Örgüt kültürü, çalışanların birbirlerine karşı nasıl davrandığı, kurumsal davranış biçimlerinin bir yansımasıdır; bu nedenle, nezaketin teşvik edilmesi, pozitif bir iş ortamı yaratmanın anahtarıdır (Işıkyay ve Taslak, 2021).

Bu başlık altında iş yeri nezaketsizliği kavramının tanımı, kavramın incelenmesi ile ilgili tarihsel süreç, iş yerinde nezaketsiz davranışların özellik ve örnekleri ile kavramla yakın anlama gelen diğer kavramların fark ve benzerlikleri incelenecektir.

1.1. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramının Tanımı

“İş yeri nezaketsizliği” kavramında yer alan “nezaketsizlik” ifadesi, Türk Dil Kurumu sözlüğünde “ince ve nazik olmama durumu” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu Sözlüğü [TDK], 2024). Nezaket kelimesinin kökeni olan “nazik”, Orta Farsçadaki (Pehlevice veya Partça) “nāzūk” kelimesinden evrilmiştir ve eski Türkçede de yer alan “naz” kelimesinden türemiştir. (Nişanyan Sözlük [Nişanyan], 2024). Naz ise “işve, cilve” anlamlarına gelmektedir. Dolayısıyla nezaket kelimesi, her ne kadar köken olarak, “nazlı, işveli, ince ve zarif davranış”ı ifade etmekte ise de nezaketsizlik ile kastedilen, “saygılı ve kibar davranmama”dır. Kelime kökeni ile kastedilen anlam arasında tam olarak uyum yakalanmadığından olsa gerek, alan yazındaki bazı çalışmalar “iş yeri nezaketsizliği” yerine “iş yeri kabalığı” ifadesini de kullanmaktadır. Ancak Yılmaz (2022), 9. Milletlerarası Türkoloji Kongresinde sunduğu çalışmasında, kabalık ve nezaketsizlik kavramlarının temel farkının “niyet”te gizli olduğunu belirtmiştir. Bu durumda, iş yeri kabalığı olarak ifade edilen davranışların sergilenmesinde kötü niyetin bulunması gerektiği söylenebilir. Ancak nezaketsiz davranışların niyetleri genellikle belirsiz olduğundan kavramın “iş yeri nezaketsizliği” olarak ele alınması daha uygun görülmüştür.

Nezaketsizlik kelimesinin literatürdeki İngilizce karşılığı ise “incivility”dir. “Incivility” kavramı, 16. yüzyıldan beri kullanılmaktadır ve “medeni davranış eksikliği” anlamına gelmektedir. Bu kelimedeki “incivil”; “civilis” yani “vatandaşa yakışır” kelimesinden türemiş ve olumsuzluk eki almış bir kelimedir (vocabulary.com Dictionary [V.c.D] 2024), dolayısıyla köken

olarak bakıldığında kelime, “vatandaşa (toplumun ferdine) yakışmayan şey/ davranış” anlamına gelmektedir.

İş yeri nezaketsizliği kavramının çeşitli tanımları yapılmıştır ancak iş yeri nezaketsizliği kavramını ilk kez tanımlayan Anderson ve Pearson (1999) bu kavramı, “işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış” şeklinde ifade etmişlerdir. Bir başka tanıma göre, iş yeri nezaketsizliği; iş yerinde olumsuz bir atmosfer yaratıp çalışanların psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen, çalışanlar arasında saygı eksikliği, olumsuz davranışlar ve iletişimdeki kopukluklar olarak tanımlanmıştır. (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Bir başka tanımda; iş yeri nezaketsizliğinin çalışanlar arasında niyeti belirsiz saygısız davranışlar olduğu ifade edilmesinin yanı sıra bu davranışların düşük sürekliliğe sahip olması gerekliliği de vurgulanmıştır. (Taşlıyan vd. 2023). Trudel ve Reio (2011) işyeri nezaketsizliğini süreklilik arz eden, kaçınılmayacak ve bu nedenle de yönetilmesi zorunlu olan problemler olarak tanımlamıştır. Özkalp, Aydın ve Tekeli (2012)'ye göre işyeri nezaketsizliği, medeni olmayan ve daha az zararlı davranışların en yaygın şekli olarak ifade edilmiştir. Griffin (2010), nezaketsiz davranışlar ile diğer davranışları karşılaştırmış ve nezaketsiz davranışların diğer negatif davranışlara göre “daha zararsız” olduğunu vurgulayarak bu davranışları, iş hayatında sıklıkla görülen davranışlar olarak nitelemiştir. En genel tanımlamalardan biri ise şu şekildedir: “İşyeri nezaketsizliği; diğer çalışanlara saygı duymadan, dikkat edilmeden ve örgüt normlarına uymadan yapılan örtük ve açık davranışlardır” (Çoban ve Deniz, 2021).

Tüm bu tanımlamalar incelendiğinde, iş yeri nezaketsizliğinin, çalışma arkadaşlarına karşı profesyonel çalışma hayatında uyulması gereken saygı kurallarının belirsiz bir niyetle çiğnenerek yapılan, birçok üretkenlik dışı davranıştan daha az zararlı bulunan ve çoğunlukla düşük yoğunluklu olmasına rağmen sürekliliği olan davranışları kapsadığı anlaşılmaktadır.

1.2. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramının Ortaya Çıkışı

İş yeri nezaketsizliği, modern iş ortamlarının karmaşık yapısı ve artan rekabet koşulları ile birlikte daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Hızla değişen iş koşulları, artan rekabet, iletişim eksiklikleri ve stres, çalışanlar arasında bu tür davranışların ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Işıkyay ve Taslak, 2021).

Özellikle yoğun çalışma saatleri ve belirsizlikler işleri zorlaştırmakta ve bu da çalışanlarda gerginliğe neden olmaktadır. Bu gerginliğin sonucu olarak ortaya çıkan bazı davranışlar, literatürde bulunan diğer benzer kavramlardan

farklı olarak görülmüş ve “iş yeri nezaketsizliği” kavramının ortaya çıkma gerekliliği doğmuştur. İş yeri nezaketsizliği kavramı, ilk kez 1999 yılında Andersson ve Pearson tarafından yayınladıkları bir makalede kullanılmıştır. Makalede kavram, üretkenlik karşıtı iş davranışları ile ilişkilendirilerek, üretkenlik karşıtı davranışlar içerisinde yeni bir kavram olarak ele alınmıştır (Üstün ve Ersolak, 2020) ve teşekkür etmemekten, ses yükseltmeye kadar birçok davranış, iş yerinde yapılan nezaketsiz davranışlar olarak değerlendirilmiştir (Andersson ve Pearson, 1999).

Bu kavram, diğer üretkenlik karşıtı kavramlar kadar yüksek yoğunluklu kabul edilmediğinden örgütlerde ne yazık ki önemsenmemektedir. Ancak bu tür davranışlar, örgüt ikliminin huzurunu bozmaya ve büyük problemlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu tür davranışların tespiti diğer olumsuz iş yeri davranışlarının tespit edilmesinden daha zordur (Shim, 2010). Bu nedenle kavramın ayrıca ele alınarak literatüre dâhil edilmesi önemli bir gelişme olmuştur.

1.3. İş Yerinde Nezaketsiz Davranışların Özellikleri

İş yerinde nezaketsiz davranışların özellikleri temelde üç tane olarak sayılsa da, yapılan çalışmalardan çıkan ortak sonuçlar dikkate alındığında bu rakamı ona kadar yükseltmek mümkün olabilmektedir. Bahsi geçen on özellik, kısa açıklamalar sonrasında maddeler halinde özetlenecektir.

İş yeri nezaketsizliği kavramının ilk kez literatüre girmesini sağlayan Andersson ve Pearson (1999)’a göre, nezaketsiz davranışların temelde üç özelliği bulunur. Bunlar; niyetin belirsizliği, davranışın saygı kurallarından saplamalar sonucu oluşması ve nezaketsizlik algısının düşük yoğunlukta olmasıdır.

Düşük yoğunlukta algılanması: İş yerindeki bir davranışın nezaketsiz bir davranış olup olmadığı, davranışın yapıldığı kişinin algısı ile ilgidir. Davranışa maruz kalan kişi, kendisine nezaketsiz bir davranışta bulunduğu düşünüyorsa düşünüyorsa nezaketsiz bir davranışın varlığından söz edilebilir (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Bu tür davranışların algılanması ise diğer saldırgan davranışlara göre daha zordur çünkü bu tür davranışlar genellikle daha az zararlı ve önemsiz görülmektedirler.

İş yeri normlarının ihlal edilmesi (saygı normlarının aşılması): Her örgütün belirli bir saygı düzeyinde oluşturduğu normları bulunur. Örgütün tamamında aynı normlar kullanılsa da birimlere göre bu normların algılanışları farklılık gösterebilmektedir. Bir davranışın nezaketsiz davranış olarak kabul edilmesi algılanmasına bağlı olduğundan her birimdeki norm algısı farklı olabileceğinden nezaketsiz davranış algısı da farklı olabilecektir (Morrow,

Mcelroy ve Scheibe, 2011) . Algılanan norm, etik ve saygı kurallarının dışına çıkılarak, bu kurallardan sapmalar sonucu sergilenen davranış, nezaketsiz kabul edilir.

Niyetin belirsizliği: İş yerinde nezaketsiz olarak kabul edilen davranışın, algıya bağlı olduğunu ve nezaketsiz davranışların da diğer saldırgan davranışlara göre daha zor algılandığını belirtmiştik. Esasen bunun nedeni, davranışın amacının net olmamasıdır. Örneğin size karşı sert bir bakış atan çalışma arkadaşınızın bu hareketini gerçekten kötü niyetle mi yaptığı yoksa sizden bağımsız zor bir günün sonucu mu olduğunu algılamak zordur. Çünkü nezaketsiz davranışlar daha yumuşak şekillerde ortaya çıkmaktadır. Nezaketsiz davranışı gerçekleştiren kişinin amacı oldukça örtülüdür. Hatta size karşı yapılan bu davranışı, siz zor bir günün sonucu olarak yorumlayabilirken, dışarıdan gören başka bir göz nezaketsizlik olarak algılayabilir.

Andersson ve Pearson (1999)'ın nezaketsiz davranışlar için belirlediği bu üç temel özelliğin dışında, diğer çalışmalar da göz önüne alınarak aşağıdaki özellikler eklenebilir.

Davranışın en az iki tarafının olması: Nezaketsiz davranış, bu davranışı gerçekleştiren ve bu davranışa maruz kalan kişiler arasında bir sosyal etkileşim sonucu oluşmaktadır (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Ancak bu iki tarafın dışında nezaketsiz davranışı fark eden, izleyici/gözlemci/tanık veya şahit olarak adlandırılacak üçüncü bir taraf da sıklıkla bulunmaktadır.

Açık ve gizli nezaketsiz davranış şekillerinin olması: İş yerinde nezaketsiz davranışların daha kolay fark edilebilir olduğu açık şekli ile görünmez olduğu gizli şekli bulunmaktadır. Nezaketsiz davranışların çoğu genellikle görünmez bir şekilde gerçekleşir (Çoban ve Deniz, 2021). Bu özellik, nezaketsiz davranışın düşük yoğunlukta algılanması ile ilgilidir. Düşük yoğunlukta algılanmasının sebebi, hem niyetin örtülü olması hem de davranışın yumuşak bir olumsuzluk içermesidir. Bu iki durum da, nezaketsiz davranışları “önemsiz” olarak gösterebilmektedir. Böylece bu tür davranışların örgüt içinde fark edilmesi zorlaşmaktadır. Örneğin toplantılarda sürekli olarak belirli bir çalışanın fikirlerinin üzerinde durulmadan diğer çalışanlara söz hakkı verilmesi bir süre sonra düşünceleri üzerinde durulmayan kişiyi rahatsız edecektir. Ancak bariz bir nezaketsizlik yerine görünmezlik söz konusudur. Yine toplantıya sürekli geç dâhil olmak da bir başka görünmez nezaketsiz davranış kabul edilebilir.

Açık olan nezaketsiz davranışların ise nezaketsiz olarak algılanması çok daha kolay olmaktadır. Bağırarak, isim takmak, hakaret etmek gibi kolay fark edilen davranışlar için “nezaketsiz davranışın açık şekli” denilebilir.

Süreklilik: Olumsuz davranışların “iş yeri nezaketsizliği” kavramı içerisinde incelenebilmesi için bu davranışların sürekli olması gerekmektedir (Batga ve Ceyhan, 2019). Çalışanın tek bir sefer olumsuz eleştirilmesi, anlık bir şekilde kişinin moralini bozabilir. Ancak tek sefer olan bu durum, çalışanın nerede hata yaptığını sorgulamasına hatta belki daha iyi çalışmasını motive etmesine bile yarayabilir. Ancak bu eleştiriler aynı kişiye karşı sürekli yapılırsa bu sefer çalışan bu durumu kendisine yapılan haksız ve nezaketsiz bir davranış olarak algılayacak ve moral bozukluğu uzun süreli olacaktır. Hatta işe gitme motivasyonu bile düşebilir. Alay edilme, herhangi bir sosyal etkinliğe çağırılmama, dışlanma gibi her konuda süreklilik, nezaketsizliğin göstergesidir. Sosyal etkinlik davetinde yaşanan bir aksaklık nedeniyle bir sefer çağırılmayan çalışan, bu problemi uzun süre dert etmeyecektir. Ancak bu durumun sürekli olarak tekrarlanması, niyetin kötü olduğu konusunda bir algıya neden olacaktır.

Somut davranışlarla vücut bulması: Nezaketsiz davranışların algılanması, bu davranışların gözlemlenebilmesi ile olmaktadır. Davranışa maruz kalan veya bu davranışa şahit olan kişiler, olumsuz davranışın bakış, jest, mimik, beden dili veya ses tonu vb. gözlemlenebilen ve vücut bulan halleri ile durumu algılayabilmektedirler (Batga ve Ceyhan, 2019).

Nezaketsizlik algısının kişilik özelliklerinden etkilenmesi: Kişilik özellikleri, davranışların nasıl algılanacağını şekillendirecektir (Batga ve Ceyhan, 2019). Olumsuz davranışları nezaketsiz olarak ifade edebilmek için bu davranışın nezaketsiz olarak algılanması gerektiği daha önce belirtilmişti. Kırılgan, alıngan, içe kapanık ya da çok duygusal kişilerin davranışları nezaketsiz olarak algılanması daha olasıdır. Bu nedenle kişilik özelliklerinin nezaketsizlik algısını hassaslaştırdığı örgütlerde davranışlar konusunda fazlaca özen gösterilmesi gerekebilmektedir.

Nezaketsizlik algısının kültürel özelliklerden etkilenmesi: Kişinin içinde yaşadığı veya yetiştiği kültür, kişilerin algısını şekillendiren bir başka etmendir. Bu nedenle kültürel özellikler, nezaketsizlik algısını etkiler (Biçer, 2021). Her bireyin nezaketsizliği algılama düzeyi ve yorumu farklı kişilik özelliklerinden ve kültürel değerlerden dolayı değişiklik gösterebilmektedir.

Karşılıklı ilişkiye dayalı olup sarmal etkiye sahip olması: İş yerinde yapılan nezaketsiz davranışlar düşük yoğunlukta algılandığından genellikle önemsizdir. Ancak Andersson ve Pearson (1999)’a göre, önemsiz olmayan bu davranışlar zamanla saldırgan davranışlara dönüşebilmektedir. Çünkü iş yerinde nezaketsiz davranışlar karşılıklı olarak yapılır ve intikam alma duygusu ile bulaşan ve gelişen bir özelliği

de bulunmaktadır. Bu özellik “nezaketsizlik sarmalı” olarak adlandırılmış ve buna ayrı bir başlık altında değinilmiştir.

İş yerinde karşılaşılan nezaketsiz davranışların özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

1. Düşük yoğunlukta algılanması
2. İş yeri normlarının ihlal edilmesi (saygı normlarının aşılması)
3. Niyetin belirsizliği
4. Davranışın en az iki tarafının olması
5. Açık ve gizli nezaketsiz davranış şekillerinin olması
6. Süreklilik
7. Somut davranışlarla vücut bulması
8. Nezaketsizlik algısının kişilik özelliklerinden etkilenmesi
9. Nezaketsizlik algısının kültürel özelliklerden etkilenmesi
10. Karşılıklı ilişkiye dayalı olup sarmal etkiye sahip olması

İş yeri nezaketsizliğinin sayılan bu şekil ve niteliklerle tanımlanması, nezaketsiz davranışların anlaşılabilmesi, fark edilmesi ve bu doğrultuda önlem alınması açısından önem arz etmektedir.

1.4. İş Yerinde Nezaketsiz Davranışlar

İş yeri nezaketsizliğinin tanımı ve belli başlı özellikleri bu tür davranışların tanınmasını sağlayabilmekte ise de nezaketsiz davranışlar genellikle düşük yoğunluklu olduğundan algılanması zor davranışlardır. Bu nedenle kişiye göre, örgütün kültürüne vb. farklı etmenlere göre nezaketsiz davranışlar değişiklik gösterecektir. Örneğin fiziksel olarak yoğun çalışılan bir birimde çalışanların e-postalara zamanında cevap verememesi diğer çalışanlarca nezaketsizlik olarak algılanmayabilir. Ancak sürekli masa başında ve bilgisayarlarla iş yapan örgütlerde e-postalara zamanında cevap yazmamanın nezaketsizlik olarak görülmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu ve bunun gibi iş yerinde sergilenen birçok nezaketsiz davranış örneği bulunur ve bunlardan bazıları Tablo 1’de sıralanmıştır (Demirsel ve Erat, 2019; Batga ve Ceyhan, 2019; Baran ve Karavelioğlu, 2021; Çoban ve Deniz, 2021; Biçer, 2021).

Tablo 1. İş Yerinde Nezaketsiz Davranış Örnekleri

Bağırarak	Söz kesmek
Aşağılamak	Teşekkür etmemek
Etkinliklere davet edilmemek	Çalışma ortamını dağınık bırakmak
Selamlaşmaktan kaçınmak	Çalışma arkadaşının güvenilirliğini sarsmak
İş arkadaşının istek veya ihtiyaçlarına tepkisiz kalmak	Çalışma arkadaşının profesyonelliğini küçümsemek
Diğer çalışanın görüşünü küçümsemek	Telefon dinlemek
Yanlış bilgi vermek	Sorulara yanıt vermemek
Görmezden gelmek	Toplantı vb. konularda bilgilendirme yapmamak
Alınan kararlara gerekçe göstermeksizin karşı çıkmak	Cep telefonunu toplantı vb. etkinliklerde kapalı tutmamak, telefonla uğraşmak
Herkesin içinde çalışan hakkında bilinmesi sakıncalı bir bilgiyi paylaşmak	Özel yaşam hakkında konuşmak, müdahale etmeye çalışmak
Çalışanların zamanına veya mesleki yeterliliğine önem verilmemesi	Küçümseyen ses tonu ve vurgulamalar kullanmak
E-postalara veya aramalara dönüş yapmamak	Dışlamak
Kötü, aşağılayıcı veya tehditkâr bir mesajın herhangi bir kanalla gönderilmesi	Çalışanların farklı özellikleri (yaş, cinsiyet, din, vb.) üzerinden sözlü olarak saygısızlık yapmak
Dik bakmak	Kaş çatmak
Profesyonel olmayan hitaplar kullanmak	İstenmeyen bir görev/işin verilmesi
İş arkadaşının eşyalarını izinsiz kullanmak	Bağırarak seslenmek
Üstü kapalı bir şekilde gözdağı vermek	Yardım etmeyi reddetmek
Terslemek	Dedikodu yapmak
İğneleyici konuşmak	İş veya görevi ile alay etmek
Söylenti yaymak	İsim takmak
Hakaret etmek	Karşısındakini dinlememek
Toplantılara geç gelmek	Taraf tutan yanlı konuşmalar yapmak
	Azarlamak

1.5. Nezaketsizlik Süreci ve Nezaketsizlik Sarmalı

İş yeri nezaketsizliğinin en az iki tarafı olduğu belirtilmişti. Genellikle üç taraflı bir süreçte gelişen bu davranışlar, nezaketsizliği başlatan, başka bir deyişle nezaketsiz davranış sergileyen (kışkırtıcı) kişinin davranışı, hedefe (maruz kalana) sergilemesi ile başlar ve maruzluğa şahitlik edenler de üçüncü taraf olarak kabul edilir.

Nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışan, karşılık verme arzusu içine girdiğinde bir nezaketsizlik sarmalı oluşmaya başlamaktadır. Bu sarmal modeli, iş yeri nezaketsizliğini süreç olarak ilk kez inceleyen Andersson

ve Pearson (1999) tarafından ortaya koyulmuştur. Sürecin “nezaketsizlik sarmalı” adı verilen modeli, daha sonra Pearson ve arkadaşları tarafından ele alınarak farklı modellerin de geliştirilmesini sağlamış olsa da bu başlık altında yalnızca temel kabul edilen “nezaketsizlik sarmalı”na yer verilecektir.

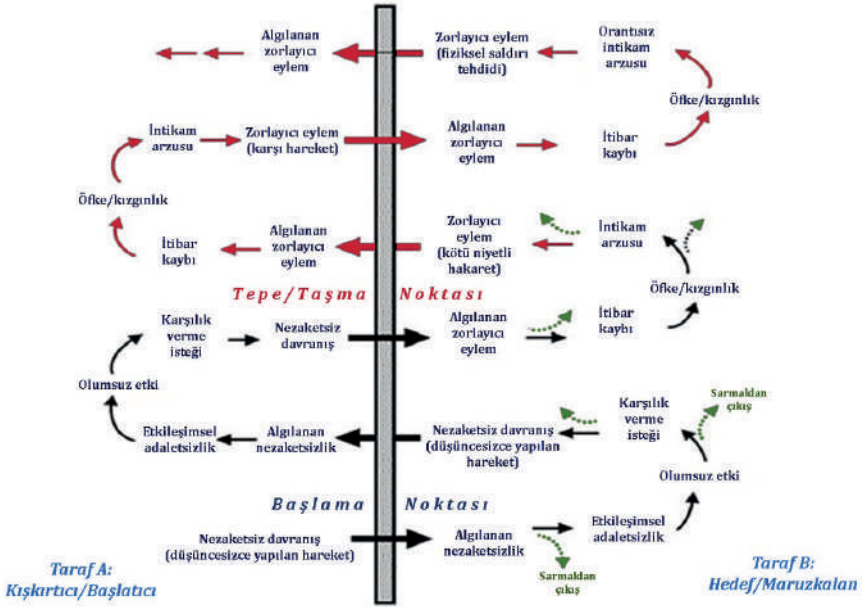
Nezaketsizlik sarmalı modelinde, nezaketsizliği başlatan tarafa “kışkırtıcı” veya “başlatıcı” olarak yer verilmiştir. Kışkırtıcıların, genellikle hedef aldıkları kişilerden daha yüksek makamda oldukları veya yüksek makam sahipleri ile iyi ilişki içinde oldukları ya da kendilerini, nezaketsiz davrandıkları insanlardan bir şekilde üstün gördükleri görülmüştür (Pearson, Andersson ve Porath, 2000; Linvill, 2008). Ayrıca bu kişilerin makamları nedeniyle, yaptıkları nezaketsiz davranışları “gereklilik” olarak görülebilmekte ve göze batmamaktadır (Pearson vd., 2000). Çeşitli araştırmaların sonuçları, nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışanların (hedefler) ise bu tür davranışlara karşı çıkma gücünün makam, kişilik veya başka bir nedenle az olduğunu göstermiştir (Linvill, 2008). Üçüncü taraf olan izleyiciler/şahitler (örgütün diğer çalışanları) bu davranışlara tanık olan kişilerdir. Bu kişiler doğrudan nezaketsiz davranışa maruz kalan kesim olmamalarına rağmen onların da bir takım olumsuzlar yaşadığı yapılan çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Bu olumsuzlukların sonucu olarak da nezaketsizlik sarmalına kışkırtıcı veya hedef olarak dâhil olabilmektedirler (Reich ve Hershcovis, 2015).

Nezaketsizlik sarmalı modeli, iş yerindeki nezaketsiz davranışların nasıl karşılıklı bir etkileşim içinde sergilendiğini ve giderek tehlikeli bir boyut kazandığını göstermek için geliştirilmiştir (Bkz. Şekil 1). Modelde üç temel kilit noktası bulunmaktadır. Bunlar; başlangıç noktası, tepe/devrilme /taşma noktası ve zorlayıcı davranış ögesidir. Zorlayıcı davranış ile kastedilen, başkasına zarar verme niyetiyle yapılan eylemdir (Andersson ve Pearson, 1999).

Şekil 1’de yer alan nezaketsizlik sarmalının **başlama noktasında**, hedef alınan kişinin kışkırtıcı kişinin davranışını nezaketsiz olarak algılaması bulunur. Algılanan nezaketsiz davranışın varlığı ile sarmalın ilk adımı gerçekleşmiş olur. Nezaketsiz davranış kasıtlı veya kasıtsız bir şekilde başlamış olabilir. Burada önemli olan hedefin davranışı nezaketsiz olarak algılamasıdır.

Modele göre, nezaketsiz davranış ile karşılaşan hedef, taşma noktasına ulaşmadığı sürece sarmalın herhangi bir yerinde davranışa tepkisiz kalarak bu sarmal içerisinden çıkabilir. Hedefin tepkisiz kalmadığı varsayılırsa ilk aşamada kendisine yapılan bu nezaketsiz davranışın adaletsizlik olduğunu düşünecek, bu durum da onu olumsuz etkileyecektir. Olumsuz etki sonucunda nezaketsiz davranışa kendisi de nezaketsiz bir davranışla karşılık verme isteği duyacaktır. Bu isteğini gerçekleştirdiği takdirde bu kez hedef olan, başta

kışkırtıcı rolünü üstlenen A tarafı olacaktır. Rollerin sürekli olarak değiştiği bu sarmalda karşılıklı nezaketsiz davranışların, bir süre sonra olumsuz etki nedeniyle değil “öfke” ile yapılmaya başladığı görülmektedir. İşte bu durum, **taşma noktasını** ifade etmektedir ve öfke ile yapılan davranışlar artık “nezaketsiz davranış” olmaktan çıkıp “zorlayıcı davranış”a başka bir deyişle kasıtlı olarak zarar verme amacı güden bir eyleme dönüşmüştür. Tepe noktasına ulaşan hedef, artık zorlayıcı davranışlar gösterir ve karşılıklı davranışlara tepkisiz kalmaz.



Şekil 1. Nezaketsizlik Sarmalı

Kaynak: Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999). “Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace”, *Academy of Management Review*, 24 (3): s. 460.

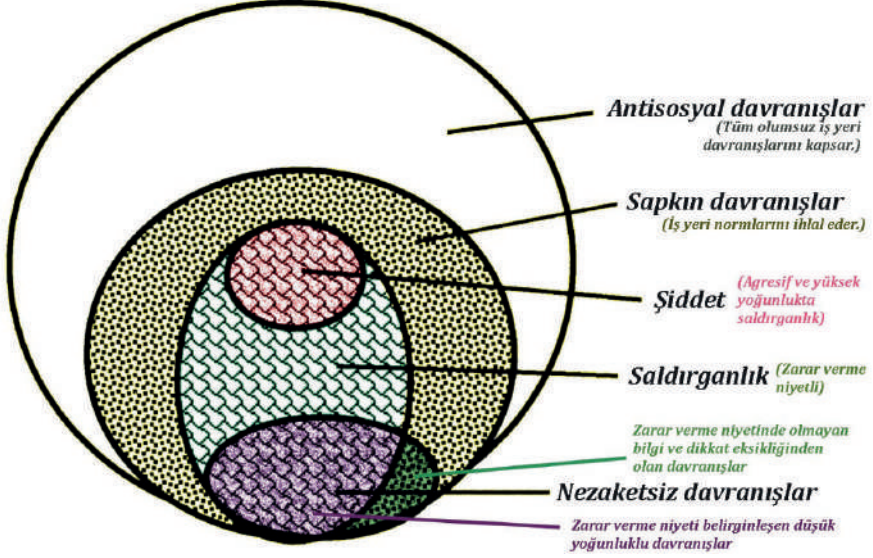
Bu model ile Anderson ve Pearson (1999), örgüt içindeki karşılıklı çatışmaların ve zorlayıcı davranışların oluşmasında işyeri nezaketsizliğinin önemli bir etken olduğunu ileri sürmektedir. Zorlayıcı davranışların ve tırmanan bir çatışma süreci ile sonuçlanabilecek nezaketsiz davranışlar sarmalının, başlama ve taşma noktalarını belirlemeye çalışmanın önemi yadsınmaz.

1.6. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramı ile Diğer Olumsuz Davranışlar Arasındaki İlişki

İş yerinde karşılaşılan olumsuz davranışların birçok şekli bulunmaktadır. Literatürde bu davranışlar çeşitli isimlerle anılır: yıldırma, zorbalık, tiranlık, ayrımcılık, Vandalizm, sabotaj, taciz, saldırganlık, istismar, anti-sosyal davranışlar gibi. Andersson ve Pearson (1999), iş yerinde görülebilen bu olumsuz davranışları ortak özelliklerine göre gruplandırarak beş tür olumsuz davranış kategorisine ulaşmıştır:

1. Anti-sosyal davranışlar
2. Sapkın davranışlar
3. Şiddet
4. Saldırganlık
5. Nezaketsiz davranışlar

Bu türlerin en genel olanı anti-sosyal davranışlardır. Bu davranışlar için örgüte veya örgüt üyelerine zarar veren davranışlardır denilebilir (Üstün ve Ersolak, 2020). Örgütteki tüm olumsuz davranışları kapsar. Sapkın davranışlar da anti sosyal davranış türlerinden biridir ancak bu davranışlar, normların ihlali sonucu oluşur (Polatçı ve Özçalık, 2013). Saldırganlık, zarar verme niyetiyle yapılan sapkın davranış türüdür ve şiddet ile nezaketsiz davranışların bazı şekilleri saldırgan kabul edilir (Kızıloğlu, 2021). Saldırgan davranışın şiddet olarak kabul edilmesi için davranışın yüksek yoğunluklu ve fiziksel bir asabiyet içermesi gerekir. Nezaketsizlik normalde sapkın davranışların düşük yoğunluklu bir türüdür ancak niyetinin belirsiz olması ve intikam alma isteği ile davranışlara devam edilebilmesi, bu davranış türünün bir kısmını saldırgan davranış olarak da nitelenebilmesine neden olmaktadır (Andersson ve Pearson, 1999). Çünkü nezaketsiz davranışların bazılarının niyeti açıkça zarar vermek değildir ki bunlar zaten sapkın davranış kısmında incelenirler ancak nezaketsizlik sarmalı oluştuğunda zarar verme niyeti belirginleşip saldırgan davranışlar sınıfına dâhil olabilirler. Bu davranış türleri arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılması için Andersson ve Pearson (1999) bir şema oluşturmuştur (Bkz. Şekil 2). Şema incelendiğinde iş yerindeki olumsuz davranışların yukarıda belirtilen ilişkileri şekil üzerinde daha kolay görülebilecektir.



Şekil 2. İş Yeri Nezaketsizliği Kavramı ile Diğer Olumsuz Davranışlar Arasındaki İlişki

Kaynak: Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999). "Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", Academy of Management Review, 24 (3): s. 456.

İş yerindeki olumsuz davranış türlerinin Şekil 2'deki sınıflandırması ışığında Andersson ve Pearson (1999)'ın iş yeri nezaketsizliği kavramı için yaptığı tanımı hatırlayalım: "işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış". Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, iş yeri nezaketsizliği esasen sapkın bir davranış türüdür. Çünkü iş yeri normlarını ihlal eder. Ancak iş yeri normlarını saldırgan davranışlar da ihlal etmektedir. Burada iş yeri nezaketsizliğini saldırgan veya sapkın davranış sınıflandırmasına alacak olan özellik "niyet"tir. Tanımda da belirtildiği gibi nezaketsiz davranışların niyeti tam olarak belli değildir. Genellikle nezaketsizlik sarmalına girildiğinde niyeti zarar verme yönünde belirginleşir ve saldırgan davranış olarak kabul edilebilir ancak şiddet sınıfına girmez, çünkü düşük yoğunlukludur.

Nezaketsiz bir davranışın saldırgan nitelikli olması için kışkırtıcının hedefe veya örgüte zarar verme isteğinin olması veya kendi çıkarına bir faydasının olması gerekmektedir. Kışkırtıcının bilgi eksikliği, kişilik özellikleri veya dikkatsizliği gibi etmenler nedeniyle başlattığı bir nezaketsiz davranış kasıtlı olmadığından sapkın davranış sınıfına girecektir (Kızıloğlu, 2021).

2. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN NEDEN VE SONUÇLARI

Bu başlık altında, iş yerinde görülen nezaketsiz davranışlara sebebiyet veren olgulara ve iş yeri nezaketsizliğinin olası sonuçlarına değinilecektir.

2.1. İş Yeri Nezaketsizliğinin Nedenleri

İş yerinde sergilenen nezaketsiz davranışlar birçok farklı nedenden kaynaklanabilir. İş yeri nezaketsizliği, özellikle rekabetçi iş ortamlarının artmasıyla birlikte daha belirgin hale gelmiştir. Çalışanların stres düzeylerinin yükselmesi, iş yerindeki ilişkilerin kalitesini olumsuz yönde etkileyebilmekte, iletişim problemlerine neden olabilmektedir (Porath ve Pearson, 2013). İş yerindeki kötü iletişim, nezaketsizliğin önemli nedenlerinden biridir. Çalışanlar arasında açık ve etkili bir iletişimin olmaması, yanlış anlamalara ve dolayısıyla olumsuz davranışlara yol açabilir (Işıkkay ve Taslak, 2021). İş yerinde açık ve etkili bir iletişim yoksa yanlış anlamalar ve çatışmalar kaçınılmaz hale gelir. Örneğin, bir ekip içinde bilgi akışının yeterince sağlanamamasına, çalışanların birbirlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmesine yol açabilir.

Örgütsel kültür, iş yerindeki davranış biçimlerini şekillendiren bir diğer önemli faktördür. Eğer bir organizasyon, rekabeti ve bireysel başarıyı ön planda tutuyorsa (Schneider, Ehrhart ve Macey, 2013), saygıyı ve iş birliğini teşvik etmiyorsa (Taşlıyan vd, 2023), çalışanlar arasında nezaketsizlik yaygınlaşabilir. Bu nedenle, örgütlerin kültürel değerlerini gözden geçirmeleri ve pozitif bir iş ortamı oluşturmaları önemlidir (Cameron ve Spreitzer, 2012).

Hem örgüt içi iletişim, hem de örgütsel kültür konusunda, yöneticilerin tutumları da nezaketsiz davranışların gösterilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Yöneticilerin destekleyici ve anlayışlı olmaması, çalışanların birbirlerine karşı daha olumsuz davranışlarına neden olmaktadır (Işıkkay ve Taslak, 2021). Etkili liderlik eksikliği, iş yerinde nezaketsizliğe zemin hazırlayabilir. Örneğin, bir yönetici çalışanlarına sürekli olarak sert eleştiriler yapıyorsa, bu durum ekip içinde benzer davranışların yaygınlaşmasına yol açabilir (Kelloway ve Barling, 2010).

Kötü iletişim, örgüt kültürü ve yöneticilerin yönetim anlayışları, iş yerinde nezaketsiz davranışların sergilenmesine sebep olarak gösterilebilir ancak bu etmenler iş yeri nezaketsizliğinden önce iş yeri stresinin artmasına başka bir deyişle örgütsel strese neden olur. Esasen nezaketsizliği doğuran en önemli faktör de bu strestir (Nielsen ve Einarsen, 2012). Stresin arttığı zamanlarda daha fazla artan nezaketsiz davranışların nedenlerini, örgütsel stres nedenleri ile ilişkilendirmek yanlış olmayacaktır. Örgütsel stres nedenleri için şunlar söylenebilir (Şahin, 2006):

- Olumsuz çalışma şartları
- İş yükünün çok fazla veya çok az oluşu
- Rol karmaşası
- Örgüt içi olumsuz ilişkiler
- Düşük ücret
- Zaman yetersizliği
- Örgütsel değişim
- Çevresel koşullardaki değişim (teknolojik, ekonomik, politik vb.)

Yüksek iş yükü ve stresle boğuşan çalışanlar örneğin yoğun bir projeye sıkışmış personel, zaman baskısıyla birlikte daha sinirli ve tahammülsüz hale gelebilir (Nielsen, Magerøy ve Einarsen, 2014).

İş yeri nezaketsizliğinin başlıca örgütsel nedenlerini özetlemek gerekirse bunları; başta örgüt stresi olmak üzere, yönetim anlayışındaki sorunlar (yetersiz yönetim), olumsuz örgüt kültürü ve iletişim problemleri şeklinde sıralamak mümkündür (Nielsen vd., 2014):

Ancak iş yerindeki nezaketsiz davranışların tek sebebi örgütsel değildir. Çalışanların bireysel özellikleri de iş yeri nezaketsizliğini doğuran etmenler arasındadır (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Örneğin kıskançlık, çalışma arkadaşından hoşlanmama (Demirsel ve Erat, 2019), kişinin geçmişinde yaşamış olduğu sorunlar, nevroitik/narsist/saygısız kişiliğe sahip olunması, sosyal yeteneklerinin yetersizliği, cinsiyet (Çoban ve Deniz, 2021), hatta uyku sorunları (Leiter, 2013) gibi kişisel etmenler de iş yerinde nezaketsiz davranışların sergilenmesinde rol oynamaktadır.

2.2. İş Yeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

İş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan ve bir kısmı ile ilgili aşağıda kısaca bilgi verilen araştırmalarda, bu durumun çeşitli sonuçları olabileceği üzerinde durulmuş ve böylece nezaketsiz davranışların muhtemel sonuçları, bilimsel yöntemlerle ele alınmıştır.

İş yeri nezaketsizliğinin, çalışanlar arasındaki iletişim kopukluğundan ileri gelebileceği daha önce söylenmişti. Ancak bazen bu durum, iş yeri nezaketsizliğinin bir sonucu olarak da karşımıza çıkabilmektedir. Taştan (2014)'ın çalışmasında; işyeri nezaketsizliği algısının agresyon davranışlarını anlamlı ve pozitif olarak açıkladığı görülmüştür. Nezaketsizlik sarmalı teriminden hatırlanacağı üzere bu tür davranışlar, nezaketsizce hatta öfkeli bir biçimde karşılık verme ile sonuçlanabiliyordu. Nezaketsiz, hatta çatışmaya

dönmüş davranışlar silsilesi, çalışanların moralini, örgüte olan güvenini, iş tatminlerini, performanslarını, örgütteki iklimi ve çalışma düzenini olumsuz etkilemektedir (Taştan, 2014; Gökçe, 2008; Leymann ve Gustafsson, 1996; Delen, 2011; Shim, 2010).

Porath ve Pearson (2013)'ün araştırmasında yapılan görüşmeler, iş yeri nezaketsizliğinin çalışanların moralini nasıl bozduğunu ve neticede performans ve kaliteye yansıyan olumsuzlukları gözler önüne sermiştir. Araştırma sonucunda; iş yeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışan ve yöneticilerin; %80'inin yaşanan olay hakkında sürekli endişelenmekte olduğu, %78'inin örgüte bağlılığının azaldığı, %66'sının performanslarının düştüğü, %63'ünün kışkırtıcıdan kaçındığı, %47'sinin işyerinde harcadığı zamanın azaldığı, %48'inin iş başarısının düştüğü ve %38'sinin ise iş kalitesinde düşüş yaşadığı görülmüştür.

Nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar, nezaketsizlik gördüğü kişilere hatta tüm örgüte karşı bir güvensizlik duygusu hissedebilmektedirler (Porath ve Pearson, 2013). Bununla birlikte çalışanlarda “haksızlık algısı” da oluşabilmektedir. Özellikle üst kademede başlayıp alt kademelere doğru ilerleyen saygısız davranışlar, çalışanlarda haksızlık algısının oluşmasında etkili olmaktadır (Demirsel ve Erat, 2019). Haksızlık algısı, çalışanların iş yüklerindeki dağılımları, ödüllendirme sistemleri, ücretler gibi durumlarla ilgili ortaya çıkabilmekte (Greenberg, 1990) ve bu algının oluşması da örgütsel sinizme neden olabilmektedir (Bies ve Moag, 1986). Çalışanların yöneticilere, örgütün kendisine ve iş süreçlerine karşı duyduğu güvensizlik ve samimiyetsizlik olarak tanımlanan sinizm, performans ve motivasyon düşüklüğü ile sonuçlanmaktadır (Cropanzano ve Wright, 2001). Çoban ve Deniz (2021)'in yaptığı çalışmada; nezaketsiz davranışlar ve sinizmin, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varılmıştır. Nezaketsizlik nedeniyle ortaya çıkan birçok sonuçtan biri olan işten ayrılma niyetinin yanında; bir diğer sonuç olarak karşımıza çıkan olumsuz iş yeri atmosferi, çalışanların hem işbirliği içinde çalışmalarına hem de işlerinden tatmin olmalarına engel olmaktadır (Işıkkay ve Taslak, 2021; Aknar ve Bayram, 2022). Batga ve Ceyhan (2019) da çalışmalarında benzer bir şekilde nezaketsiz davranışların iş tatmini olumsuz etkilediğini bulmuştur. Ayrıca Batga ve Ceyhan, iş performansının da negatif yönde etkilendiğini eklemiştir.

Nezaketsiz davranışların en belirgin sonuçlarından biri, çalışanların motivasyonu üzerindeki olumsuz etkisidir. Özellikle yöneticiler tarafından nezaketsiz davranışa maruz kalan çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri ve çalışma heveslerindeki azalma bir sonuç olarak karşımıza

çıkmaktadır (Houshmand, Houshmand, ve Houshmand 2019). Örneğin yönetici tarafından sürekli olarak eleştiriye maruz kalan çalışanın kendini değersiz hissetmesi kaçınılmaz olacaktır. Çalışana kendini değersiz hissettiren nezaketsiz davranışlardan bazıları da kendini ifade etmeye izin verilmemesi ile ilgilidir. Sözünün kesilmesi, sözünün veya önerilerinin dikkate alınmaması, söz hakkı tanınmaması gibi davranışlara maruz kalan çalışanlar, kendilerini grubun bir parçası olarak hissetmemekte ve dışlanma duygusu yaşamaktadır (Robinson ve O’Leary-Kelly, 1998). Dolayısıyla dışlanma ve izolasyonun, nezaketsiz davranışların bir başka sonucu olabileceği söylenebilir.

Çalışanların birbirlerine karşı alaycı davranışlar sergilemesi iş yerinde olumsuz bir atmosfer yaratır. Bu tür nezaketsiz davranışlar, özellikle yeni çalışanlar için yıkıcı olabilir. Örneğin, bir çalışanın sunumu sırasında ona sürekli olarak alaycı bakışlar atılması, o kişinin güvenini zedeler (Cortina, 2008). Bu tür nezaketsiz davranışlar sonucu kişinin öz güven ve öz yeterlilik hissinde sorunlar oluşabilir. Taşhyan ve arkadaşları (2023) da yaptıkları araştırmada, nezaketsiz davranışlar ile öz yeterlilik ve psikolojik dayanıklılık düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki bulmuşlardır. Özellikle bu davranışlar yöneticiler tarafından yapılmışsa çalışmanı daha fazla etkilediği ortaya çıkmıştır.

İş yeri nezaketsizliği sonucu moral bozukluğu, iş tatminsizliği vb. birçok sonuç, birbiri ile birleşip ilerledikçe daha ağır neticelere sebep olabilmektedir. Bunlardan biri ise tükenmişliktir (Polatçı ve Özçalık, 2013).

İş yerinde nezaketsiz davranışların sonuçlarını araştıran pek çok çalışmada, nezaketsizliğin yukarıda değinilen bazı olgular yanında örgütsel vatandaşlık davranışlarını, örgütsel bağlılığı, örgütsel güven ve çalışma performansını olumsuz etkilediği (Leymann ve Gustafsson, 1996; Gökçe, 2008); öfke, saldırganlık ve üretkenliğe aykırı işyeri davranışlarını arttırdığını (Delen, 2011) ve örgütsel düzeyde kurumun işleyişi ve performansına (Trudel ve Reio, 2011) olumsuz etki ettiği öne sürülmüştür. Bahsi geçen tüm araştırmalardaki sonuçlar birleştirildiğinde iş yeri nezaketsizliğinin sonuçlarının kademeli bir şekilde ağırlaştığı anlaşılmaktadır. Adaletsizlik algısı gibi görece daha düşük bir sonucun, davranışlar devam ettikçe örgütsel sessizliğe ve/veya izolasyona neden olması, bu durumun ise verimi ve kaliteyi düşürmesi gibi daha ağır sonuçları olmaktadır.

İş yerinde nezaketsiz davranışlar, örgütsel ve psikolojik anlamda birçok soruna neden olduğu gibi çalışanın vücut sağlığı üzerinde de olumsuz etkilere sebebiyet vermektedir. Halsizlik/düşük enerji, kalp sorunları, baş ağrıları, tansiyon, depresyon, uykusuzluk gibi sağlık problemleri; nezaketsiz davranışlara sürekli maruz kalmaktan ileri gelen psikolojik sorunların bedene yansımalarıdır (Cortina vd., 2001).

Şekil 3'te iş yeri nezaketsizliği ile ilgili yapılan araştırmalarda nezaketsiz davranışların sonuçları olarak değerlendirilen tüm olgular görülmektedir. Birçok araştırmada nezaketsiz davranışların kesin sonuçları olarak performans düşüklüğü, verim düşüklüğü, kalite düşüklüğü, iş tatminsizliği, örgütsel bağlılıkta düşüş, işe devamsızlık, işten ayrılma niyetinde artış, örgütte gelir ve iş kaybı değerlendirilmiştir. Ancak bu kesin sonuçlar, genellikle nezaketsiz davranışların neden olduğu ve görece daha önemsiz olan sonuçlardan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla şekil, nezaketsiz davranış sonuçlarını üç aşamada göstermektedir. Her bir aşamadaki sonuçlar giderek daha önemli, gözle görülebilir hatta ölçülebilir duruma gelmektedir.



Şekil 3. İş Yeri Nezaketsizliğinin Sonuçları

3. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNEMİ

Porath ve Pearson'a (2013) göre, nezaketsiz davranışlar son zamanlarda artış göstermektedir. Yaptıkları araştırmadaki çalışanların beyanına göre, personelin yaklaşık %98'i; iş yerinde nezaketsiz davranışlar gerçekleştirmektedir. Nezaketsiz davranış sergileyen bu personelin çoğunluğu, haftada en az bir kez nezaketsiz ve kaba bir şekilde muamele gördüklerini beyan etmişlerdir. Hem Avrupa hem Asya ülkelerinde yapılan bunun gibi çeşitli araştırmalar, bu ülkelerde çalışanların önemli bir çoğunluğunun son 5 yıl içerisinde iş yeri nezaketsizliğine uğradığını göstermektedir (Özcan, 2022). Dolayısıyla iş yeri nezaketsizliği, birçok örgütte var olan yaygın bir durumdur. İş yeri nezaketsizliği yaygın olmasına rağmen genellikle önemsenmemektedir. Hatta ne yazık ki bazı örgütlerde bu durumun, çalışanların arasında olumlu bir rekabet doğuracağı ve performans artırıcı bir çekişmeyi beraberinde getireceği inancı dahi bulunmaktadır (Demirsel ve Erat, 2019). Oysa iş yeri nezaketsizliği, tüm örgütler için dikkate alınması gereken ve dikkate alınmadıkça sonuçları sinsice ilerleyen tehlikeli davranışlardır. Dolayısıyla bu davranışların sonuçları, tahmin edildiğinden daha fazla zararlı etkiye sahiptir

(Pearson vd., 2000). Bu nedenle iş yerinde nezaketsiz davranışların neler olduğu, sebep ve sonuçlarının bilinmesi birçok açıdan önemlidir.

Nezaketsiz davranışların sürekliliği, çalışanlarda çeşitli psikolojik etkilere neden olmaktadır. Bu etkiler ise önce kişinin kendisine, sonra çevresine zarar vermeye başlamaktadır. Ruh ve beden sağlığı zarar gören çalışan, örgütü için faydadan çok zarar getiren bir personele dönüşmektedir. Örgütün çalışma düzeninin bozulmasına olan etkileri, bireysel performansın genel performansa yansımaları, verim kaybı, işe devamsızlık yapma, isteksiz çalışma veya odaklanma problemleri nedeniyle zamanı boşa harcama gibi nezaketsiz davranışların bazı sonuçları örgüt için maddi ve manevi kayıp anlamına gelmektedir. En önemli maddi kayıp getiren sonuçlardan biri iş gören devrinin artmasıdır (Delen, 2011). Çünkü işten ayrılmaların arttığını gösteren bu durumda yeni personel bulmak, personeli eğitmek, personel uyum sağlayana kadar örgütün performansının düşmesi gibi ek maddi kayıplar söz konusu olacaktır (Biçer, 2021). Tüm bunların dışında yapılan araştırmalar, nezaketsiz iş yeri davranışları sergilenen bir örgütten müşterilerin alışveriş yapma ihtimallerinin nezaketsiz davranış sergilenmeyen örgütlere göre daha az olduğunu göstermiştir (Özcan, 2022). Dolayısıyla nezaketsiz davranışların neden olduğu maddi kayıplara satış ve müşteri kaybını da eklemek yanlış olmayacaktır.

İşyeri nezaketsizliğine önem vermeyen yöneticiler, maddi kayıpların önemli bir kısmının bu nedenle olduğunu fark edememektedirler. Ayrıca yok saydıkları bu davranışlar, örgüt kültürünün olumsuz etkilenmesine ve işletmenin zarar görmesine de neden olmaktadır (Kumral ve Çetin, 2016).

Maddi kayıplar ve iş yerinde nezaketsiz davranışlar sonucu oluşabilecek diğer olgular (Bkz. Şekil 3) incelendiğinde bu davranışların çok önemli sonuçları da beraberinde getirdiği anlaşılmaktadır. Çalışanın yaşadığı psikolojik problemlerin tüm örgütü etkilemesi; iş kalitesinin, alınan işin sayısının, insan kaynağında ve gelirden azalmanın meydana gelmesi, birçok maliyet unsurunun oluşması örgütler için en ağır sonuçlardan birkaçıdır. Böylesine önemli sonuçları olabilecek davranışların öncelikle dikkate alınması ve daha sonra sebeplerinin tespit edilerek ağır sonuçlara dönüşmeden önüne geçilmesi, örgütler için amaçlara ulaşmada ve rekabet avantajı elde etmede fayda sağlayacaktır.

Çalışanların birbirlerine karşı sergiledikleri tutum ve davranışlar, bir örgütün işleyişini ve çalışma ortamının huzurunu belirleyen en önemli dinamiklerdir (Baran ve Karavelioğlu, 2021). Nezaketsiz davranışların, yalnızca bireysel ilişkileri değil, aynı zamanda takım dinamikleri ve genel iş verimliliğini de olumsuz etkileyebileceği görülmektedir. Bu nedenle,

örgütteki nezaketsiz davranışların tespit edilip önlenmesi kritik bir önem taşımaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların, bu tür davranışları fark etmesi ve uygun önlemleri alması, sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmanın yanı sıra, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için de gereklidir. İş yerinde sağlıklı bir atmosferin oluşturulması, çalışanların mutlu ve verimli bir şekilde çalışmalarını sağlarken, organizasyonun genel performansını arttırıp işletmenin başarısını destekleyecektir.

4. İŞ YERİ NEZAKETSİZLİĞİNİN ÖNLENMESİ

Dikkate alınmayan, sürekli hale gelip ilerleyen nezaketsiz davranışlar, maddi ve manevi olarak oldukça yüksek bedellere mâl olmaktadır. İş yeri nezaketsizliğinin sebep olacağı olumsuz sonuçların önemi nedeniyle bu davranışların oluşmasını veya ilerlemesini önlemek, yöneticilerin dikkate üzerinde durması gereken konulardan biridir. Nezaketsiz davranışların önlenmesinde çalışanların da sorumlulukları bulunsa da en büyük sorumluluk yöneticilerdedir.

Nezaketsiz davranışların sebepleri hatırlanacak olursa, stresin en büyük faktörlerden biri olduğu akla gelecektir. Stres ise günümüz iş yaşamının yapısında doğal olarak yer almaktadır ve bunu azaltmak oldukça zordur. Ancak yine de anlayışlı bir yönetim şekli ile çalışanlar üzerindeki baskı mümkün olduğunca az hissettirilmeye çalışılmalıdır. Strese karşı hoşgörülü, nezaketsiz davranışlara karşı ise katı duruşlu bir yönetim anlayışına sahip olunmalıdır (Üstün ve Ersolak, 2020). Yönetimin, nezaketsiz davranışlara müsamaha göstermeyeceğini sıklıkla, yazılı ve sözlü olarak ifade etmesi gerekmektedir. Çalışanların örgüt içindeki davranışları ile ilgili yazılı kurallarda da bu durum belirtilmelidir (Hornstein, 2003). Hatta bu tür davranışların disiplin cezası gibi yaptırımlarla sonuçlanabileceği de belirtildiğinde yönetimin konu hakkındaki kararlı duruşu vurgulanmış olacaktır. Çalışanların davranışları, yöneticilerin yaklaşımı ile doğrudan ilgilidir. Özellikle nezaket konusunda yöneticilerin benimsedikleri anlayışın çalışanlar tarafından örnek alındığı araştırmalar sonucunda ortaya konmuş bir gerçektir (Pearson ve Porath, 2005).

Nezaketsiz davranışların sebeplerinden bir diğeri olan kişisel özellikler de yönetimin işe alımdaki politikaları ile çözülebilir (Baran ve Karavelioğlu, 2021). “Doğru kişi”yi, doğru işe almak ifadesi yalnızca seçilecek kişinin o işi yapıp yapamayacağı ile sınırlı olmamalı, işe alım gerçekleşirken çalışanın nezaketsiz davranış sergileme potansiyelinin olup olmadığı da incelenmelidir. İşe alımdaki bu hassasiyet titizlik gerektirdiğinden uzman desteği almak vb. sebeplerle masraflı olabilmektedir ancak yanlış insan

seçmek ile yaşanabilecek mali kayıpların yanında buradaki maliyet unsuru çok küçük bir öneme sahiptir.

İş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması, başka bir deyişle örgütte sorun çıkmasının engellenmesi iş yeri nezaketsizliğini önleyecek en önemli unsurdur (Üstün ve Ersolak, 2020). Sorun çıkarma potansiyeline sahip çalışanların bulunmadığı örgütlerde bu durum daha rahat kontrol altına alınabileceğinden öncelikle yukarıda da bahsedildiği gibi “doğru” kişilerin örgüte dâhil olması sağlanmalıdır. Ayrıca çalışanlara verilecek çeşitli eğitimler de sağlıklı bir iş ortamına katkı sağlayacaktır. Örneğin stresle başa çıkabilme eğitiminin nezaketsiz davranışların önlenmesinde mutlaka yardımcı dokunacaktır. Çatışma yönetimi, müzakere eğitimi, koçluk ve etkili iletişim eğitimleri ile kişisel olarak gelişen çalışanlar, örgütteki sağlıklı iş ortamını oluşturma ve korumada üzerlerine düşen sorumluluğu yerine getirmiş olacaktır.

Liderler, iş yerinde pozitif bir atmosfer yaratmak için önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle yönetici konumundaki tüm çalışanların ayrıca etkili liderlik eğitimleri alması da nezaketsiz davranışların azaltılması için bir önlem olacaktır. Etkili liderlik, çalışanlar arasında saygı ve iş birliğini teşvik etmektedir (Kelloway ve Barling, 2010).

Ayrıca, nezaketin ödüllendirildiği bir örgüt kültürü oluşturmak da çalışanların birbirlerine daha saygılı davranmalarını teşvik edebilir. Bu tür önlemler, iş yerinde daha sağlıklı bir ortam yaratmayı hedefleyecektir.

Yönetimin, örgütte nezaketsiz davranışların varlığını fark edebilmeleri için çalışanların davranışlarını yakından izleyebilmesi gerekmektedir. Çalışan davranışlarının gözlem ve takibi, nezaketsizliğin erken aşamalarda tespit edilerek gerekli önlemlerin alınmasını sağlayıp nezaketsiz davranışlarla ilgili sonuçların büyümesini engelleyecektir. Örgüt içerisinde çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri sistemlere sahip olması da nezaketsiz davranışların oluşmaması için bir tedbir niteliğindedir. Çünkü çalışanların kendilerini ifade edebildiği, yöneticilerin çalışanlarını dinlediği, çalışanların görüşlerine önem verilen iyi bir iletişim sistemine sahip örgütlerde takip ve olaylara erken müdahale mümkün olmakta, saygılı ve sağlıklı iş ortamları oluşması kolaylaşmaktadır (Işıkkay ve Taslak, 2021).

Çalışanların, birbirleriyle açık ve dürüst bir iletişim kurmaları, sorunların çözümüne yardımcı olabilir (Cameron ve Spreitzer, 2012). Ayrıca, çalışanların kişisel sınırlarını belirleyerek, kendilerini korumaları da önemlidir. Eğer bir çalışan, iş yerinde sürekli olarak olumsuz davranışlara maruz kalıyorsa, bu durumu yöneticilere bildirmeli ve gerekli destekleri talep etmelidir.

Çalışanlar, hem bireysel hem de grup olarak, iş yerindeki pozitif davranışları teşvik etmeli ve nezaket konusunda farkındalık yaratmalıdır (Işıkkay ve Taslak, 2021).

Sonuç itibarıyla nezaketsiz davranışların önlenmesinde hem yöneticilerin hem de çalışanların katkıları gereklidir. En büyük sorumluluk yöneticilerde bulunmakla birlikte çalışanlar da üzerlerine düşen sorumlulukları almalıdır. Yönetimin bu konudaki sorumlulukları şöyle özetlenebilir;

- Yönetimin işe alım politikalarını personel adaylarının nezaketsiz davranış potansiyellerini de dikkate alarak değiştirip/geliştirmeleri,
- Nezaketsiz davranış karşıtı bir örgüt kültürü oluşturmak için yazılı ve sözlü kurallar geliştirmeleri ve bu konuda samimi ve güçlü bir duruş sergilemeleri,
- Nezaketin ödüllendirildiği bir örgüt kültürü sağlamaları,
- Çalışan ve yöneticilerin nezaketsiz davranışlar sergilememeleri ve sağlıklı iletişim kurmaları için bu kişileri çeşitli eğitimlere tabi tutmaları,
- Örgütte etkili bir iletişim sistemi ile çalışanları yakından takip edip geribildirim vermelerini sağlamaları gerekmektedir.

Sonuç

İş yeri nezaketsizliği, günümüz çalışma hayatındaki hemen hemen tüm örgütlerde görülen oldukça yaygın, sapkın bir davranış türüdür. Bu davranış şeklinin niyeti belirsiz ve yoğunluğu düşüktür ancak bu durum, bu tür davranışların masum ve zararsız olduğu anlamına gelmemektedir. Bu tür nezaketsiz davranışlar, temel olarak stres, örgüt kültürü ve yöneticilerin tutumları ile yakından ilgilidir. Hangi nedenle başlamış olursa olsun, nezaketsiz davranışların bir örgütte bir kez başlaması, karşılık verme isteği nedeniyle yaygınlaşmasına hatta belirsiz niyetin kötü niyete dönmesine neden olmaktadır. Nezaketsiz davranışlar, saldırgan davranışlara da evrilebilmektedir. Bu nedenle gayri ihtiyari ve tek sefere mahsus olabilecek nezaketsiz davranışların takip edilip sürekli hale gelmesine engel olunması, başka davranış şekillerine dönüşmesinin önüne geçilmesi gerekmektedir. Çünkü sürekli nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanlar, önceleri sadece haksızlığa uğradıklarını hissedip morallerinde düşüşler yaşarken sonrasında bu durum giderek kötüleşmektedir. Öz güven sorunları, karşı nezaketsiz davranış sergilemeler, dikkatin dağılması, kendini izole etme gibi daha büyük sorunlara neden olacak ruhsal problemler oluşmaktadır. Tahmin edileceği üzere, bu tür sorunlar yaşayan çalışanların verimleri

düşecek, yaptıkları işlerin kalitesinde sorunlar oluşacak, işlerinden tatmin olmayacak, işe gitmek istemeyecek, kendilerini örgüte ait hissetmeyecek ve en sonunda da işten ayrılmak isteyeceklerdir. İşten ayrılmalar, bir örgüt için iş gören devir hızının artması anlamına gelir ki bu durum, birçok maddi ve manevi kaybı beraberinde getirir. Sonuç olarak önemsenmeyen, hatta çoğu zaman yöneticilerin fark bile etmediği nezaketsiz davranışların varlığı, örgüt başarısını olumsuz etkileyen ve örgütler için birçok olumsuz ve önemli sonuç doğurma potansiyeline sahip bir durumdur.

İş yeri nezaketsizliğinin, yöneticiler tarafından öneminin kavranması gereklidir. Öneminin büyük olduğu fark edilmediği takdirde hiçbir yönetici bu durum için önlem almak istemeyecektir. Bu nezaketsiz davranışların önemini fark eden yöneticilerin, örgütteki çalışanlarını düzenli bir şekilde takip etmeleri gerekmektedir ve çalışanlardan konu ile ilgili geri bildirim vermeleri için iyi bir iletişim sistemi kurmalıdırlar. Böylece örgütteki nezaketsiz davranışların fark edilmesi ivedilikle sağlanacak ve önlem almak kolaylaşacaktır. Stres azaltıcı ve destekleyici tüm uygulamalar, nezaketsizliğin önlenmesi için bir yol kabul edilebilir. Örneğin çalışanlara iş stresi ile başa çıkma yöntemlerinin öğretilmesi veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi. Bunun dışında çalışanlara etkili iletişim; yöneticilere etkili liderlik gibi konularda eğitimler düzenlemek de nezaket kültürünü oluşturmak için önemli adımlar olacaktır. Ayrıca personel alım politikalarının gözden geçirilmesi de nezaketsiz davranışların önlenmesi için gerekli durumlardan biridir. Doğru personeli seçmek yalnız yeteneklerle ilgili olmamalıdır. Personel adayının nezaketsizlik potansiyelini belirleyebilmek, bu tür davranışlara yatkınlığının olup olmadığını tespit edebilmek iş yeri nezaketsizliğini önlemek için proaktif bir yaklaşım olacaktır. Ayrıca iş yeri nezaketsizliğini önlemek için kullanılacak tüm bu yollara ek olarak yöneticilerin çalışanlara nezaket konusunda öncülük etmesi ve konu hakkındaki kararlı duruşlarını göstermeleri de gerekmektedir.

İş yerinde yöneticiler ve diğer çalışma arkadaşları tarafından desteklenen, huzurlu, kaliteli ve mutlu bir çalışma ortamının yaratılması ile çalışanların daha katılımcı ve üretken olacakları düşünülmektedir.

Bu çalışma hazırlanırken ulaşılabilen tüm literatür kaynakları incelenmeye çalışılmıştır ve yapılan araştırmaların çok kısıtlı bir kısmının hizmet sektörüne yönelik olduğu fark edilmiştir. Ayrıca nezaketsizlik kavramı genellikle örgüt içinde örgüt çalışanları arasında ele alınmıştır ancak nezaketsiz davranışların diğer paydaşlara da yansıdığı ve yansıyan her paydaş üzerinden çok daha farklı olumsuz sonuçlara neden olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle ileriki çalışmalarda hizmet sektörü ve nezaketsiz davranışların diğer paydaşlara

olan etkisinin incelenmesi önerilebilir. Daha önce belirtildiği gibi nezaketsiz davranışların ortaya çıktığını varsaymak için, öncelikle davranışın nezaketsiz olarak algılanması gerekmektedir. Sektöre, çalışma alanına, çalışanların demografik ve kültürel özelliklerine göre “nezaketsizlik” algısının incelenmesi de yeni çalışmalar için bir öneri olabilir.

Kaynakça

- Aknar, A., ve Bayram, A. (2022). İşyeri Nezaketsizliğinin Sonuçlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of Economics Business and International Relations-JEBI*, 1(2), 240-251. <https://doi.org/10.58654/jebi.1208041>
- Andersson, L. M. and Pearson, C. M. (1999). "Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace", *Academy of Management Review*, 24 (3): 452-471.
- Baran, H. ve Karavelioğlu, C. (2021). İşyeri Nezaketsizliği. Özler, N. D. (Ed.), *Örgütsel Davranışta Seçme Konular -I- içinde* (s.127-156). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Batga, B. ve Ceyhan, S. (2019). İşyeri nezaketsizliğinin çalışanlar üzerindeki etkisi: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Çukurova Araştırmaları*, 5 (2), 250-262.
- Biçer, C. (2021). Is overlooking workplace incivility just like experiencing "boiling frog syndrome"? Uncivil behaviours at workplace and their major negative consequences and how to reduce their negative outcomes. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 750-762. <http://doi.org/10.25287/ohuibf.758175>
- Bies, R. J., ve Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 3, 43-55.
- Cameron, K. S., ve Spreitzer, G. M. (2012). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., ve Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Cropanzano, R., ve Wright, L. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker: A review of the evidence for the relationship between job satisfaction and job performance. *Industrial Relations Research Association*, 54(3), 495-525.
- Çoban, R., & Deniz, M. (2021). İşyeri Nezaketsizliğinin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Sinizmin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(34). <https://doi.org/10.26466/opus.787756>
- Delen, M. G. (2011). Çalışma Hayatında İşyeri Kabalığı Olgusu. *Maliye Araştırma Merkezi Konferansları*, 53, 43-58.
- Demirsel, M. T., ve Erat, L. (2019). Algılanan işyeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı), 209-221.

- Gökçe, A. T. (2008). Mobbing: İş Yerinde Yıldırma Nedenleri ve Başa Çıkma Yöntemleri. Ankara: Öğreti: PEGEM Akademi.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Griffin, B. (2010). "Multilevel Relationships between Organizational-Level Incivility, Justice and Intention to Stay", *Work and Stress*, 24(4): 309-323.
- Hornstein, H.A. (2003). Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing. *Ivey Business Journal*, 68(2), 1-7.
- Houshmand, M., Houshmand, A., ve Houshmand, S. (2019). The impact of workplace incivility on employee outcomes: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 24(1), 115-130. <https://doi.org/10.1037/ocp0000123>
- Işıkay, Ç., ve Taslak, S. (2021). İşyeri Nezaketsizliği: Ulusal Literatür Üzerine Bir İçerik Analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 18(39), 521-552. <https://doi.org/10.26466/opus.839745>
- Kelloway, E. K., ve Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. In J. L. Perry ve K. A. H. Kelloway (Eds.), *The Oxford handbook of work and organizational psychology* (Vol. 1, ss. 123-145). Oxford University Press.
- Kızıloğlu, E. (2021). İş Yeri Nezaketsizliği. Eğitim Yayınevi.
- Kumral, T., ve Çetin, C. (2016). İşyeri nezaketsizliği üzerine bir yazın incelemesi. *Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Ek sayı 1, 153-171.
- Leiter, M. (2013). Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis. *Springer Briefs in Psychology*, 8, 20. https://doi.org/10.1007/978-3-319-01673-7_3
- Leymann, H., ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of work and organizational psychology*, 5 (2), 251-275.
- Linville, J. S. (2008). Surviving workplace incivility: The use of supportive networks as a coping strategy. Master of Arts, Purdue University, West Lafayette, Indiana.
- Morrow, P. C., Mcelroy, J. C. & Scheibe, K. P. (2011). Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 47(6), 1210-1220.
- Nielsen, M. B., Magerøy, N., ve Einarsen, S. (2014). The impact of workplace bullying on employee well-being: A meta-analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 46-58. <https://doi.org/10.1037/a0035864>

- Nielsen, M. B., ve Einarsen, S. (2012). Outcomes of exposure to workplace bullying: A meta-analytic review. *Work & Stress*, 26(3), 244-258. <https://doi.org/10.1080/02678373.2012.734706>
- Nişanyan Sözlük. (Sevan Nişanyan). Nazik. Nişanyan Sözlük içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/nazik>
- Nişanyan Sözlük. (Sevan Nişanyan). Nezaket. Nişanyan Sözlük içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://www.nisanyansozluk.com/kelime/nazaket>
- Özcan, G. (2022). İşyeri Nezaketsizliği: Kavramsal Bir İnceleme. Bucak İşletme Fakültesi Dergisi, 5(2), 341-367. <https://doi.org/10.38057/bifd.1183503>
- Özkalp, E., Aydın, U. ve Tekeli, S. (2012). “Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri”, Çimento İşveren Sendikası Dergisi, 26 (2): 18-33.
- Pearson, C. M., Andersson, L. M. ve Porath, C. L. (2000). Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics*, 29(2), 123-137.
- Pearson, C.M. ve Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Executive*, 19(1), 7- 18.
- Polatçı, S., ve Özçalık, F. (2013). Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi*, 1(1), 17-34.
- Porath, C., ve Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*, 91(1-2), 114-121, 146. PMID: 23390745.
- Reich, T. C., ve Hershcovis, M. S. (2015). Observing Workplace Incivility. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 203-215.
- Robinson, S. P., ve O’Leary-Kelly, A. M. (1998). Monkey see, monkey do: The influence of work groups on the antisocial behavior of employees. *Academy of Management Journal*, 41(6), 658-672. <https://doi.org/10.2307/256965>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. In J. W. Smither ve M. London (Eds.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, ss. 88-112). Oxford University Press.
- Shim, J. (2010). The relationship between workplace incivility and the intention to share knowledge: The moderating effects of collaborative climate and personality traits. Doctor of Philosophy, University of Minnesota, USA.
- Şahin, A., Emimi, F. T., ve Unsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-569.

- Taşhyan, M., Güler, B. ve İmer, S. (2023). İşyeri nezaketsizliğinin psikolojik sermaye üzerine etkisine ilişkin bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(20), 198-216. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1205145>
- Taştan, S. B. (2014). İşyeri Nezaketsizliğini Öngören Örgütsel ve Durumsal Önceller İle Çalışanların Davranışsal Sonuçları Arasındaki İlişkinin ve Sosyo-Psikolojik Kaynakların Rolünün İncelenmesi: Sağlık kurumlarında yapılan bir araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16(3), 554. <https://doi.org/10.4026/1303-2860.2014.0255.x>
- Trudel, J. ve Reio, T. G. (2011). “Managing Workplace Incivility: The Role of Conflict Management Styles - Antecedent or Antidote?”, *Human Resource Development Quarterly*, 22 (4): 395–423.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (TDK). Nezaketsizlik. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğü içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://sozluk.gov.tr/>
- Üstün, F. ve Ersolak, Ş., (2020), Örgüt İkliminin İşyeri Nezaketsizliği Üzerine Etkisinde Makyavelist Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü , *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(2): 433-460, DOI: 10.16951/atauniiibd.657279
- Vocabulary.com Dictionary (V.c.D). Incivility. Vocabulary.com Dictionary içinde. Erişim Tarihi: 11.11.2024, <https://www.vocabulary.com/dictionary/incivility>
- Yılmaz, E. (2022). Güncel Türkçe Sözlük'te yer alan/almaması gereken edim bilimi terimleri üzerine. Korkmaz, F. (Ed.), 9. Milletlerarası Türkoloji Kongresi Bildiriler Kitabı içinde (s. 1223-1232). <https://doi.org/10.26650/PB/AA10AA14.2023.001.081>

Kayırmacılık

Yunus Yılan¹

Özet

Kayırmacılık, nesnel ölçütler yerine kişisel önyargılara dayalı olarak bireylere ayrıcalıklı muamele edilmesiyle karakterize edilen yaygın bir sosyal olgudur. Bu uygulama, işyerleri, eğitim kurumları ve siyasi ortamlar dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilir ve kurumsal kültür, çalışan morali ve yönetim için önemli etkilere yol açabilir.

Kurumsal ortamlarda, kayırmacılık genellikle çalışanlar için eşitsiz fırsatlarla sonuçlanır; belirli kişiler, yöneticiler veya yönetim tarafından tutulan kişisel ilişkiler veya önyargılar nedeniyle terfi, proje atamaları veya tanınma gibi avantajlar elde eder. Bu, göz ardı edildiğini veya değersiz görüldüğünü hissedenler arasında kızgınlık ve kopukluğu teşvik ederek toksik bir çalışma ortamı yaratabilir.

Kayırmacılık, nepotizm ve kronizm gibi diğer ayrıcalıklı muamele biçimleriyle de kesişebilir. Nepotizm, aile üyelerine ayrıcalıklı muamele anlamına gelirken, kronizm arkadaşları veya ortakları kayırmayı içerir. Her iki uygulama da kişisel ilişkiler liyakate dayalı değerlendirmelerden önce geldiği için çıkar çatışmalarına ve yolsuzluğa yol açabilir. Bu uygulamaların etkileri bireysel deneyimlerin ötesine geçerek kuruluşların ve siyasi sistemlerin genel işleyişini etkiler.

Bu bağlamda son yıllarda kayırmacılık örgütler için özellikle istihdamda çok konuşulan bir kavram haline gelmiştir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, kayırmacılık kavramını tanımlayarak örgütlerde kayırmacılık uygulamalarını, türlerini, kayırmacılığın nedenlerini ve sonuçlarını, kayırmacılığı etkileyen faktörleri ortaya koymaktır.

1 Dr.Öğr.Üyesi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon Meslek Yüksekokulu,
0000-0001-5467-8675

1. GİRİŞ

Örgütlerde kayırmacılık çeşitli psikolojik, sosyal ve örgütsel faktörlerden dolayı ortaya çıkar. Bu temel nedenleri anlamak, kayırmacılığın işyeri dinamikleri ve çalışan morali üzerindeki olumsuz etkilerini ele almak için önemlidir. Liderlik bu nedenlerden bir tanesidir. Abalkhail (2022)'e göre liderler tarafından çalışanların kayırılması ve bunun çalışanlar arasında eşitsizlik oluşturması da moral ve motivasyonu etkilemektedir. Liderleriyle düşük kaliteli değişimler yaşayan çalışanlar genellikle dışlanmış ve marjinalleştirilmiş hissederler ve bu da kayırmacılık döngüsünü sürdürebilir Abalkhail (2022). Bu, ilişkilerin davranışı ve adalet algılarını etkileyebilecek işlemler olarak görüldüğü sosyal değişim teorisiyle uyumludur.

Belirli bireyleri koruma veya kişisel gücü artırma isteği de kayırmacılığa yol açabilir. Okun ve Arun (2023), kayırmacılık davranışlarının genellikle bir liderin kontrolü sürdürme veya yetersizliğini örtbas etme isteğinden kaynaklandığını ve bunun işyerindeki gerginlikleri artırabileceğini ve işyerinde şiddet de dahil olmak üzere olumsuz sonuçlara yol açabileceğini tartışmaktadır (Okun ve Arun, 2023). Bu, liderlerin kayırmacılığın ekip dinamikleri ve genel işyeri kültürü üzerindeki etkilerinin farkında olmaları gerektiğini belirtmektedir.

Örgütsel politikalar ve güç arzusu kayırmacılığı tetikleyebilir. Toytok ve Uçar (2018)'in da belirttiği gibi, çalışanlar kaynak tahsisinde ve karar alma sürecinde algılanan adaletsizliklere tepki gösterdikçe kayırmacılık çeşitli örgütsel muhalefet biçimlerine yol açabilir (Toytok ve Uçar, 2018). Bu, kayırmacılığın nasıl bölücü bir atmosfer yaratabileceğini, çalışanları yönetim uygulamalarına meydan okumaya veya direnmeye nasıl teşvik edebileceğini vurgular.

Çalışan performansının nesnel ve ölçülebilir kriterlere dayalı olarak değerlendirilmesi her zaman mümkün değildir. Bunun yerine, yöneticilerin kişisel yargıları devreye girer (Prendergast, & Topel, 1996). Bu durum, kayırmacılığa zemin hazırlayan önemli bir faktördür. Çünkü öznel değerlendirmeler, bireysel tercihler ve duygusal bağlar nedeniyle adil olmayan sonuçlar doğurabilir.

Örgütlerde bir çalışanın atanmasında, yükseltilmesinde ve yer değiştirmesinde kayırmacılık, örgütte yapılan işlerin kalitesinde ve bütünlüğünde zararlı etkilerin olduğu etik dışı uygulamalardır. Bu tür uygulamalar, çalışanın yeterlilikleri ve başarıları, pratik becerileri ve liyakatleri yerine, bireylere kişisel bağlantılara dayalı kayırmacılık göstermeyi içerir (Dhiman, D.B., 2024). Kayırmacılık, nitelsiz veya yetersiz olan

çalışanların atanmasına yol açabilir; bu da örgütün tecrübesini, imajın ve itibarını olumsuz etkileyebilir.

Kayırmacılığın örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerine dikkat çekerek, bu sorunun çözümü için daha nesnel, şeffaf ve liyakat odaklı sistemler oluşturulması gerekmektedir. Örgütlerin otorite ve kayırmacılık arasında denge kurması, sürdürülebilir bir yönetim anlayışı için kritik öneme sahiptir.

2. Kayırmacılık Kavramı

Kayırmacılık, örgütsel davranış literatüründe önemli ilgi gören karmaşık ve çok yönlü bir kavramdır. Genel olarak, belirli bireylere veya gruplara, genellikle liyakat veya nesnel kriterlerden ziyade kişisel ilişkilere dayalı olarak diğerlerine göre ayrıcalıklı muamele edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu olgu, liderlerin belirli çalışanlara karşı kayırmacılık sergileyebildiği ve işyeri dinamikleri ve genel örgütsel sağlık için çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabildiği örgütsel ortamlarda özellikle yaygındır (Abalkhail, 2022; Lasisi vd., 2022).

Kayırmacılığın tanımı genellikle nepotizm ve kronizm gibi ilgili kavramlarla kesişir. Kayırmacılık, özellikle aile üyelerine gösterilen kayırmacılığı ifade ederken, kayırmacılık arkadaşlara veya ortaklara karşı kayırmacılığı içerir. Bu davranışlar genellikle örgütler içinde adalet ve eşitlik ilkelerini baltalayan yolsuzluk biçimleri olarak görülür (Kahraman, 2020; Keleş vd., 2011). Kayırmacılığın etkileri bireysel ilişkilerin ötesine uzanır; Bunlar, güvensizlik, düşük moral ve azalan çalışan katılımı ile karakterize edilen toksik bir örgütsel kültürü besleyebilir (Merritt & Wang, 2022; Keleş vd., 2011).

Kayırmacılığın sosyal değişim teorisi merceğinden incelerken, kayırmacılığın, liderlerin kayırılan çalışanlarından sadakat veya uyum karşılığında ayrıcalıklı muamele değiş tokuşu yaptığı bir işlemsel davranış olarak anlaşılabilceği ortaya çıkar (Abalkhail, 2022; Lasisi vd., 2022). Bu dinamik, çalışanların çıkarlarını üstlerinin çıkarlarıyla, genellikle meslektaşları pahasına uyumlu hale getirmek zorunda hissettikleri bir ortam yaratabilir. Bu tür uygulamalar, kayırmacılık algılarının kayırılmayanlar arasında yabancılaşma ve kopukluk duygularına katkıda bulunduğu siyasallaşmış bir örgütsel iklimi yol açabilir (Clercq vd., 2021; Clercq vd., 2021).

Araştırmalar, kayırmacılığın, çalışanların işyeri prosedürleri ve sonuçlarındaki adalet algılarını ifade eden örgütsel adalet üzerinde olumsuz etkilere sahip olabileceğini göstermektedir (Merritt & Wang, 2022; Lasisi vd., 2022). Kayırmacılık algılandığında, liderliğe olan güvenin azalmasına ve genel iş tatmininin azalmasına yol açabilir. Meslektaşlarının ayrıcalıklı

muamele gördüğünü algılayan çalışanlar, örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirebilir ve bu da örgütsel sessizlik veya otoriteye karşı direnç olarak ortaya çıkabilir (Rosales vd., 2020; Demirbilek, 2021). Bu sessizlik, ekipler içindeki iletişim ve iş birliği sorunlarını daha da kötüleştirebilir ve nihayetinde örgütsel etkinliği engelleyebilir.

Dahası, kayırmacılık çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkileyebilir. Çalışmalar, çalışanlar kayırmacılığı algıladıklarında, adaletsizlik ve tatminsizlik duyguları nedeniyle örgütten ayrılmayı düşünme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Rosales vd., 2020; Demirbilek, 2021). Bu devir, ekip uyumunu bozduğu ve yeni işe alımlar için işe alım ve eğitim masrafları doğurduğu için kuruluşlar için özellikle maliyetli olabilir. Sonuç olarak, kayırmacılığı ele almayan kuruluşlar kendilerini yüksek devir ve düşük çalışan morali döngüsünde bulabilirler.

Özellikle okul yöneticileri arasında olmak üzere eğitim ortamlarında kayırmacılığın yaygınlığı da belgelenmiştir. Araştırmalar, okul liderleri arasındaki kayırmacılığın eğitim ortamını zayıflatabileceğini, öğretmen moralinin düşmesine ve liderliğe olan güvenin azalmasına yol açabileceğini göstermektedir (Merritt & Wang, 2022; Kahraman, 2020). Kayırmacılığı algılayan öğretmenler değersiz ve ilgisiz hissedebilir, bu da nihayetinde öğrenci sonuçlarını ve eğitim kurumlarının genel etkinliğini etkileyebilir.

Kayırmacılık, olumsuz etkilerine ek olarak, örgütsel politikalar çerçevesinde de analiz edilebilir. Algılanan örgütsel politikalar genellikle düşmanca bir çalışma ortamı yaratabilen kayırmacılık, manipülasyon ve çıkarıcı eylemler gibi davranışları kapsar (Hussein, 2024; Malik & Pichler, 2022). Yüksek düzeyde örgütsel politika algılayan çalışanlar, iş performanslarını ve genel refahlarını daha da etkileyen artan stres ve kaygı yaşayabilirler.

Dahası, kayırmacılık eşitsizlik ve yolsuzluk gibi daha geniş toplumsal sorunlarla ilişkilendirilebilir. Birçok kuruluşta, kayırmacılık yalnızca izole bir davranış değil, daha çok güç dinamikleri ve sosyal hiyerarşilerle ilgili sistemik sorunların bir yansımasıdır (Hudson vd., 2021; Keleş vd., 2011). Kayırmacılığın normleştirilmesi, belirli grupların sürekli olarak diğerlerine göre avantaj elde ettiği ve kuruluşlar içinde çeşitlilik ve kapsayıcılık eksikliğine yol açan eşitsizlik döngülerini sürdürebilir (Hudson vd., 2021).

Kayırmacılığın etkisi kişilerarası ilişkilerle sınırlı değildir; aynı zamanda kurumsal politikaları ve uygulamaları da etkileyebilir. Örneğin, terfiler ve ödüller için şeffaf ve nesnel kriterler uygulamaktan kaçınan kuruluşlar, istemeden kayırmacılığı teşvik edebilir ve bu da çalışanlar arasında daha fazla hoşnutsuzluğa yol açabilir (Lasisi vd., 2022; Keleş vd., 2011). Bu,

kayırmacılığın olumsuz etkilerini azaltmak için net kurallar oluşturmanın ve bir adalet kültürü oluşturmanın önemini vurgular.

Kayırmacılık, çalışanların morali, örgütsel adalet ve genel etkinlik için geniş kapsamlı sonuçları olabilen örgütsel bağlamlarda yaygın bir sorundur. Tanımları, etkileri ve altta yatan nedenleri de dahil olmak üzere kayırmacılığın dinamiklerini anlamak, adil ve eşit bir işyeri oluşturmayı amaçlayan liderler ve kuruluşlar için çok önemlidir. Kayırmacılığı ele almak, tüm çalışanların katkılarından dolayı değerli ve tanınmış hissetmelerini sağlayarak şeffaflık, adalet ve kapsayıcılığa bağlılık gerektirir.

3. Kayırmacılık Türleri

Kayırmacılık, kayırılan tarafa göre çeşitli türlere ayrılmaktadır. Kayırılanın akraba olması halinde nepotizm; tanıdık, arkadaş olması halinde kronizm, aynı yöreden olması halinde hemşericilik, aynı siyasi görüşten olması halinde siyasi kayırmacılık, aynı ideolojik görüşten olması halinde ise hiyerokratik kayırmacılık gibi isimler ile ifade edilmektedir.

Örgütlerde kayırmacılık; nepotizm, kronizm, partizanlık ve cinsiyete dayalı kayırmacılık gibi çeşitli biçimleri kapsayan çok yönlü bir olgudur. Her kayırmacılık türünün örgütsel dinamikler, çalışan morali ve genel işyeri kültürü için farklı etkileri vardır. Örgütlerde kayırmacılık, her biri örgütsel dinamikler ve çalışan davranışları için farklı sonuçlar doğuran çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Literatür araştırması sonucunda kayırmacılık türleri şunlardır:

3.1. Akraba Kayırmacılığı (Nepotizm)

Nepotizm, işe alım, terfi ve diğer istihdam kararlarında akrabalara veya aile üyelerine ayrıcalıklı muamele yapılması anlamına gelir. Bu tür kayırmacılık genellikle adaletsizlik algılarına yol açar ve bir organizasyon içindeki liyakat ilkelerini baltalayabilir. Nepotizm çalışanların moralini ve üretkenliğini olumsuz etkileyebileceğini, çünkü niteliklerine ve çabalarına rağmen göz ardı edildiğini hisseden kayırılmayan çalışanlar arasında kızgınlık yaratabileceğini göstermektedir (Rusinowska & Vergopoulos, 2020).

Bununla birlikte kayırmacılığın kurumsal bütünlüğü ve çalışan moralini zayıflatabileceğini, kayırılmayan çalışanlar arasında adaletsizlik algılarına ve iş tatmininin azalmasına yol açabileceğini göstermektedir (Hand vd., 2016).

Ignatowski vd. (2021) , COVID-19 salgını gibi kriz dönemlerinde kayırmacılık türlerinden nepotizmin daha fazla kabul gördüğünü, bunun da yolsuzluğu artırabileceğini ve örgütsel bütünlüğü azaltabileceğini

vurgulamaktadır. Bu uygulamalar aynı zamanda çalışanlar arasında artan iş stresine ve azalan iş tatminine yol açtığını da göstermektedir (Araslı ve Tümer, 2008). Ayrıca, Lasisi vd. (2022) nepotizmin örgütsel adalet algılarını bozarak çalışanların refahında ve bağlılığında düşüşe yol açtığını savunmaktadır.

3.2. Eş-dost Kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm nepotizme benzer şekilde, kayırmacılık profesyonel ortamlarda arkadaşları veya ortakları kayırmayı içerir. Bu tür kayırmacılık, kişisel ilişkilerin liyakate dayalı değerlendirmeleri gölgelediği ve nihayetinde kurumsal performansa ve çalışan katılımına zarar verdiği bir ayrıcalık kültürü yaratabilir (Hand vd., 2016). Kronizm, genellikle daha nitelikli adayların pahasına arkadaşlara veya ortaklara gösterilen kayırmacılığı ifade eder. Bu uygulama, profesyonel olmayan bir çalışma ortamı yaratabilir ve kararlar liyakatten ziyade kişisel ilişkilere dayanabileceğinden genel kurumsal etkinliği azaltabilir. Diğer bir ifadeyle kronizm, nitelikleri veya performansları ne olursa olsun arkadaşlara veya ortaklara gösterilen kayırmacılığı içerir. Bu tür kayırmacılık, kararların liyakat yerine kişisel ilişkilere dayalı olarak alındığı bir dışlama kültürü yaratabilir. Araştırmalar, kayırmacılığın kuruluşlar içinde verimsizliğe yol açabileceğini, çünkü kritik roller için daha az yetenekli kişilerin seçilmesine ve nihayetinde kurumsal performansa zarar verebileceğini göstermiştir (Rusinowska & Vergopoulos, 2020).

3.3. Siyasi kayırmacılık (Klientalizm)

Klientalizmin tanımlayıcı özelliklerinden biri, kişisel bağlara ve gayri resmi ağlara dayanmasıdır. Genellikle iktidar pozisyonlarında bulunan siyasi patronlar, seçmenleriyle ilişkiler kurarak onlara siyasi bağlılıkları karşılığında iş, kamu hizmetleri veya mali yardım gibi somut faydalar sunarlar (Hilgers, 2011). Bu değişim yalnızca işlemsel değildir; genellikle patron-müşteri ilişkisinin devam eden etkileşimler ve karşılıklı yükümlülükler yoluyla sürdürüldüğü daha derin bir toplumsal sözleşmeyi içerir (Singh ve Hemrajani, 2018). Klientalizmin etkinliği genellikle bu alışverişleri kolaylaştıran ve yerel siyasi manzaraların karmaşıklıklarında gezinmeye yardımcı olan aracılardan veya simsarların varlığına bağlıdır (Kramon, 2017).

Klientalizm, çeşitli bağlamlarda siyasi davranış ve yönetişimi şekillendirmede önemli bir rol oynayan çok yönlü bir olgudur. Bireyle ve gruplara anında faydalar sağlayabilmesine rağmen, demokratik hesap verebilirlik ve eşit kaynak dağıtımı için de zorluklar yaratır.

3.4. Cinsiyete Dayalı Kayırmacılık

Cinsiyete dayalı kayırmacılık, bir bireyin cinsiyetine dayalı ayrıcalıklı muameleyi ifade eder ve genellikle bir cinsiyeti diğerine göre dezavantajlı hale getirir. Bu tür kayırmacılık, işe alım uygulamalarında, terfilerde ve işyeri dinamiklerinde ortaya çıkabilir ve sistemik eşitsizliklere yol açabilir. Çalışmalar, cinsiyet önyargılarının yeterlilik ve liderlik potansiyeli algılarını önemli ölçüde etkileyebileceğini ve kadınların kariyer ilerleme fırsatlarında eşitsizliklere yol açabileceğini göstermiştir (Shamsudin, 2023; Yoon vd., 2019). Araştırmalar kadınların erkek kayırmacılığının hakim olduğu işyerlerinde sistematik engellerle karşılaşabileceğini ve bunun kariyer ilerlemelerini ve iş tatminlerini etkileyebileceğini göstermiştir (Meier vd., 2014). Cinsiyete dayalı kayırmacılık, genellikle kadınlara karşı önyargıların işe alım ve terfide ayrımcılık da dahil olmak üzere çeşitli biçimlerde ortaya çıkabildiği işyeri kayırmacılığının bir diğer kritik yönüdür. Cheema ve Jamal (2022)'ın Pakistan'ın özel sektöründeki cinsiyet ayrımcılığı üzerine yaptığı çalışma, kadınların yerleşik cinsiyet stereotipleri ve erkek meslektaşlarına yönelik kayırmacılık nedeniyle sıklıkla sistemik engellerle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, Vial ve diğerlerinin (2018), kadınların yönetici rollerinde cinsiyet önyargılarına dayalı farklı destek alabileceğini, bunun da etkinliklerini ve genel işyeri ortamını etkileyebileceğini öne süren bulgularıyla örtüşmektedir (Vial ve diğerleri, 2018). Bu tür cinsiyete dayalı kayırmacılık yalnızca bireysel kariyerleri etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel yapılar içinde bir eşitsizlik döngüsünü de sürdürür.

3.5. Grup İçi Kayırmacılık

Grup içi kayırmacılık, bireylerin kendi sosyal, etnik veya demografik gruplarının üyelerini diğerlerine göre kayırmasıyla ortaya çıkar. Bu önyargı, işe alım uygulamalarında, terfilerde ve ekip dinamiklerinde ayrıcalıklı muamele gibi çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Araştırmalar, grup içi kayırmacılığın işyerindeki gerginlikleri artırabileceğini ve çeşitli gruplar arasında etkili iletişim ve işbirliğine engel oluşturduğu için işbirliğini engelleyebileceğini göstermektedir (Meier vd., 2014). Loyd ve Amoroso'nun çalışması, kayırmacılık tehdidinin benzer diğerleri için savunuculuğu nasıl zayıflatabileceğini ve kuruluşlar içindeki çeşitlilik çabalarını daha da karmaşık hale getirebileceğini vurgulamaktadır (Loyd ve Amoroso, 2018).

3.6. Irksal veya Etnik Kayırmacılık

Irksal veya etnik kayırmacılık, bir bireyin ırkına veya etnik kökenine dayalı ayrıcalıklı muameleyi içerir. Bu tür kayırmacılık, farklı irksal veya etnik geçmişlere sahip olanlara karşı ayrımcılığa yol açarak iş yeri çeşitliliğini

ve katılım çabalarını etkileyebilir. Araştırmalar, ırksal kayırmacılığın düşmanca bir çalışma ortamı yaratabileceğini ve kuruluşlar içinde sistemik eşitsizliklere katkıda bulunabileceğini göstermektedir (Ayub ve Jehn, 2006). Örneğin, çalışmalar azınlık kökenli çalışanların işe alım ve terfi süreçlerinde sıklıkla önyargılarla karşı karşıya kaldığını ve bunun kariyer ilerlemelerini engelleyebileceğini göstermiştir (Robin vd., 2014).

3.7. Yaşa Dayalı Kayırmacılık

Yaşa dayalı kayırmacılık, bireylerin yaşlarına göre kayırılmasıyla ortaya çıkar ve genellikle daha genç veya daha yaşlı çalışanlara karşı önyargılara yol açar. Bu tür kayırmacılık, işe alım uygulamalarında, terfilerde ve ekip dinamiklerinde kendini göstererek genel iş yeri uyumunu etkileyebilir. Araştırmalar, yaş önyargılarının çalışanların moralini ve elde tutulmasını etkileyebileceğini göstermektedir, çünkü daha genç veya daha yaşlı çalışanlar değersiz hissedebilir veya ayrımcılığa uğrayabilir (Mohamed, 2023; Hand vd., 2016).

3.8. Performansa Dayalı Kayırmacılık

Performansa dayalı kayırmacılık, bireylerin algılanan performans veya katkılarına dayalı olarak ayrıcalıklı muamele görmesiyle ortaya çıkar. Bu liyakate dayalı gibi görünse de, gerçek performans ölçütlerinden bağımsız olarak belirli bireylerin sürekli olarak kayırıldığı önyargılara yol açabilir. Bu, çabalarının göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar arasında kızgınlığa yol açabilir ve bu da nihayetinde ekip dinamiklerini ve iş birliğini etkiler (Keleş vd., 2011; Araslı & Tümer, 2008).

3.9. Yaranma (Ingratiation)

Yaranma, çalışanların üstlerinin gözüne girmek için sergiledikleri stratejik bir davranıştır. Bu, terfi veya tanınma için daha çekici görünmek amacıyla yöneticilerin görüşlerine veya tercihlerine uymayı içerebilir. Rusinowska ve Vergopoulos, yaranmanın çalışanlar ve yöneticiler arasındaki dinamikleri etkileyebileceğini, çünkü yaranma yapanları kayıran yöneticiler tarafından çalışan performansının önyargılı değerlendirilmesine yol açabileceğini vurgulamaktadır (Rusinowska ve Vergopoulos, 2020). Yaranma ve kayırmacılık arasındaki etkileşim, çaba, bildirilen performans ve beklenen ücretler arasındaki ilişkiyi karmaşıklştırabilir ve yaranmanın her zaman çalışan için doğrudan faydalar sağlamasa da, yönetimin algılarını ve kararlarını etkileyebileceğini öne sürmektedir.

3.10. Hemşehrilik

Özellikle işyeri dinamikleri bağlamında, hemşeriler arasındaki kayırmacılık, örgüt kültürü, çalışan morali ve genel üretkenlik üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. Bu olgu genellikle bireylerin milliyetlerine veya bölgesel bağlılıklarına dayalı olarak paylaştıkları sosyal ve kültürel bağlardan kaynaklanır. Nepotizm ve kronizm gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilen ayrıcalıklı muameleye yol açar.

Hemşeriler arasındaki kayırmacılığın temel sonuçları; algılanan örgütsel adaletin aşınmasıdır. Bunun sonucunda da çalışanlar arasında kırgınlık ve kopukluk duyguları, çalışanların örgütlerine olan güvenini ve rollerine olan bağlılıklarını olumsuz etkilemesi (Ayas, 2023), güvendedeki düşüş ile iş birliğinin engellendiği ve çalışanların yönetimden kayırma elde etmek için siyasi manevralara girmeye zorlandığını hissedebilecekleri için rekabetin daha belirgin hale geldiği zehirli bir çalışma ortamı yaratabilir (Lasisi vd., 2022).

Ayrıca, ulusal veya bölgesel bağlılıklara dayalı kayırmacılık, işyerindeki mevcut eşitsizlikleri daha da kötüleştirebilir. Kayırılan grubun bir parçası olmayan çalışanlar kendilerini marjinalleşmiş, ilerleme, mesleki gelişim veya tanınma fırsatlarına erişimden yoksun bulabilirler (Shaw vd., 2019). Bu, halihazırda güç pozisyonunda olanların bağlantılarından yararlanmaya devam ettiği, diğerlerinin ise daha zorlu bir yolda ilerlemek zorunda kaldığı bir dezavantaj döngüsüne yol açabilir (Roth, 2021). Bu tür kayırmacılığın etkileri bireysel deneyimlerin ötesine geçerek ekip dinamiklerini ve genel kurumsal performansı etkiler.

3.11. Patronaj

Patronaj, siyasi liderlerin genellikle oy veya sadakat biçiminde siyasi destek karşılığında bireylere veya gruplara maddi mallar, hizmetler veya faydalar sağladığı bir sistemi ifade eder. Bu sistem genellikle kişisel ilişkiler ve ağlar aracılığıyla işler ve burada patronlar kaynakları seçici bir şekilde dağıtmak için güç konumlarını kullanırlar. Patronaj, sadık destekçilerin hükümet pozisyonlarına atanması, kamu sözleşmelerinin kayırılan işletmelere tahsis edilmesi veya siyasi bağlılık gösteren seçmenlere sosyal hizmetler sağlanması gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir (Cheeseman ve diğ., 2016).

Patronajın temel özelliklerinden biri, siyasi sadakatin somut faydalarla ödüllendirildiği kişisel bağlara dayanmasıdır. Bu dinamik, seçmenlerin kaynaklara sürekli erişimi güvence altına almak için patronlarını desteklemeye mecbur hissettikleri bir bağımlılık döngüsü yaratabilir (Charron, 2013). Birçok durumda, patronaj sistemleri siyasi kültürle derinlemesine

yerleşmiştir ve bu da onları sökmeyi zorlaştırır. Sonuç olarak, siyasi liderler seçmenlerin daha geniş ihtiyaçlarından ziyade sadık destekçilerinin çıkarlarına öncelik verebildiklerinden, yönetimde hesap verebilirlik ve şeffaflık eksikliğini sürdürebilirler (Kyriacou, 2013).

3.12. Lider Kayırmacılığı

Lider kayırmacılığı, yöneticiler veya denetçiler, genellikle liyakatten ziyade kişisel ilişkilere dayanarak, belirli çalışanlara diğerlerine göre ayrıcalıklı muamele gösterdiğinde ortaya çıkar. Shamsudin (2023)'in çalışması, lider kayırmacılığının çalışanların psikolojik geri çekilme davranışları üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulayarak, kayırmacılıktan kaynaklanan algılanan adaletsizliğin çalışanlar arasında kopukluğa ve iş tatmininin azalmasına yol açabileceğini göstermektedir. Bu kayırmacılık biçimi, ekipler içindeki güveni ve morali zedeleyerek artan ciroya ve azalan üretkenliğe yol açtığı için toksik bir çalışma ortamı yaratabilir.

3.13. Hiyerokratik Kayırmacılık

Otoritenin temel kavramlarından biri olan hiyerokratik, Max Weber tarafından tartışıldığı gibi “hiyerokratik zorlama” fikridir. Bu kavram, dini örgütlerin takipçileri üzerinde kontrolü sürdürmek için dini faydaları vererek veya vermeyerek psikolojik yollarla kararlarını nasıl uygulayabileceklerini açıklar (Diotalle, 2016). Bu bağlamda, hiyerokratik sistemler belirli bir bölge içinde manevi ve ahlaki otorite üzerinde tekel olarak görülebilir ve bu da o bölgenin yönetimini önemli ölçüde etkileyebilir.

Weber (2011), hiyerokratik gruplar olarak adlandırılan bu tür yapıların, egemenliklerini sürdürmek ve kurallarına itaat sağlamak için ruhsal baskı yöntemleri kullandığını belirtmiştir. Bu yöntemler arasında, manevi destekten mahrum bırakma veya yoksunluk yaratma gibi uygulamalar yer alır. Dinî kuruluşlarla ilişkilendirilen bu yapıların, kendi çıkarlarına yönelik sergiledikleri taraflı davranış ise “hiyerokratik kayırmacılık” olarak ifade edilmiştir (Özkanan, 2023).

4. Kayırmacılığın Nedenleri

Kayırmacılık, çeşitli psikolojik, sosyal ve kültürel faktörlerden kaynaklanabilen karmaşık bir sosyal davranıştır. Kayırmacılığın ardındaki nedenleri anlamak, örgütsel ortamlarda ve kişilerarası ilişkilerde etkilerini ele almak için çok önemlidir. Aşağıda, ilgili literatür tarafından desteklenen kayırmacılığın temel nedenleri yer almaktadır.

4.1. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal Kimlik Teorisi, bireylerin benlik kavramlarının bir kısmını grup üyeliklerinden türettiğini ve bunun da grup içi kayırmacılığa yol açtığını ileri sürer. İnsanlar, öz saygılarını artırmanın ve grup uyumunu güçlendirmenin bir yolu olarak etnik köken, cinsiyet veya sosyal geçmiş gibi benzer özelliklere sahip olanları kayırma eğilimindedir. Dreu ve diğerleri, grup içi kayırmacılığın güçlü bir uyarlanabilir değere sahip olduğunu, gruplar içinde koordinasyonu ve hayatta kalmayı kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Dreu ve diğerleri (2011). Bu psikolojik mekanizma, bireylerin grup içi çıkarlarını grup dışı üyelerinin çıkarlarından daha öncelikli gördüğü önyargılı karar almaya yol açabilir.

4.2. Psikolojik İhtiyaçlar

Kayırmacılık, kabul görme ve ait olma arzusu gibi psikolojik ihtiyaçlardan da kaynaklanabilir. Bireyler, kendi değerlerine benzer veya onlarla aynı doğrultuda olduğunu düşündükleri kişilere karşı kayırmacılık sergileyebilir ve bu da bir rahatlık ve güvenlik duygusu yaratabilir. Bu, özellikle çalışanların ortak ilgi alanlarına veya geçmişlere sahip meslektaşlarını kayırabileceği iş yeri ortamlarında belirgindir. Sosyal bağlantı ihtiyacı, bireyler sosyal ağlarını güçlendirmeye ve olumlu ilişkiler sürdürmeye çalıştıkça kayırmacılığı tetikleyebilir (Halevy vd., 2008).

4.3. Duygusal Bağlar

Duygusal bağlantılar kayırmacılıkta önemli bir rol oynar. Bireylerin arkadaşları veya aile üyeleri gibi kişisel ilişkiler kurdukları kişileri kayırma olasılığı daha yüksektir. Bu duygusal kayırmacılık, yöneticilerin kişisel olarak sevdikleri veya uzun zamandır tanıdıkları çalışanlara ayrıcalıklı muamele gösterebileceği iş yeri dinamikleri de dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilir. Araştırmalar, duygusal bağların önyargılı değerlendirmelere ve karar almaya yol açabileceğini ve nihayetinde kurumsal adalet ve çeşitliği etkileyebileceğini göstermektedir (Aue, 2014).

4.4. Kültürel Etkiler

Kültürel normlar ve değerler kayırmacılığı önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin kolektivist kültürlerde, aile üyelerine ve yakın arkadaşlara yönelik kayırmacılık sosyal olarak daha kabul edilebilir ve beklenen bir durum olabilir. Wei ve Wang, sadakat ve nepotizm genellikle kültürel değerler tarafından aracılık edildiğini ve kültürel bağlamın bireylerin kayırmacılıkla ilgili algılarını ve davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmüştür (Wei ve

Wang, 2020). Buna karşılık, bireyci kültürler liyakat ve adaleti vurgulayabilir ve kayırmacılığın farklı ifadelerine yol açabilir.

4.5. Güç Dinamikleri

Kayırmacılık, kuruluşlar içindeki güç dinamiklerinden de etkilenebilir. Otorite pozisyonlarındaki bireyler, kendi çıkarlarıyla uyumlu olan veya hedeflerini destekleyen astlarına karşı kayırmacılık gösterebilir. Bu, belirli çalışanların nitelikleri veya performansları yerine yönetimle ilişkilerine göre ayrıcalıklı muamele gördüğü bir kayırmacılık kültürü yaratabilir. Pearce ve Wang tarafından yapılan araştırma, kayırmacılık algılarının çalışanlar arasında sosyal statülerine ve organizasyon içindeki temsiliyetlerine göre değişebileceğini göstermektedir (Pearce ve Wang, 2023).

4.6. Algılanan Yeterlilik

Kayırmacılık, bireylerin daha yetenekli veya becerikli olduğuna inandıkları kişileri kayırdığı yeterlilik algularından kaynaklanabilir. Bu, yüksek performans gösterenlerin ayrıcalıklı muamele gördüğü performansa dayalı kayırmacılığa yol açabilir. Ancak bu kayırmacılık biçimi, katkılarının yeterince değerlendirilmediğini hisseden çalışanlar arasında kırgınlık da yaratabilir. Çalışmalar, algılanan yeterliliğin cinsiyet, ırk ve diğer demografik faktörlerle ilgili önyargılardan etkilenebileceğini ve ilerleme için eşitsiz fırsatlara yol açabileceğini göstermektedir (Halevy ve diğerleri, 2008).

4.7. Karşılıklılık ve Değişim

Karşılıklılık ilkesi de kayırmacılığı yönlendirebilir. Bireyler, daha önce kendilerine yardım etmiş veya desteklemiş kişileri kayırarak ayrıcalıklı muamele döngüsü yaratabilirler. Bu, özellikle çalışanların geçmişte kendilerine yardım etmiş meslektaşlarını kayırmaya mecbur hissedebilecekleri iş yeri ortamlarında belirgin olabilir. Araştırmalar, karşılıklı ilişkilerin, bireylerin ağları içinde olumlu alışverişleri ve sosyal sermayeyi sürdürmeye çalışmasıyla kayırmacılığı besleyebileceğini göstermektedir (Pearce ve Wang, 2023).

4.8. Çatışma Korkusu

Çatışma korkusu, bireylerin kayırdıkları meslektaşlarıyla ilişkilerini bozabilecek kararlar almaktan kaçınmaları nedeniyle kayırmacılığa yol açabilir. Bu, uyumu sürdürmenin ve çatışmadan kaçınmanın önyargılı karar almaya yol açabileceği ekip ortamlarında özellikle önemlidir. Araştırmalar, bireylerin anlaşmazlığı önlemek için kayırdıkları meslektaşlarının çıkarlarına öncelik verebileceğini ve sonuçta grup içinde adaleti ve eşitliği baltalayabileceğini göstermektedir (Halevy ve diğerleri, 2008).

5. Kayırmacılığın Sonuçları

İşyerinde kayırmacılık, çalışanların morali, örgüt kültürü ve genel üretkenlik üzerinde derin sonuçlar doğurabilen yaygın bir sorundur. Bu olgu, belirli çalışanların liyakat yerine kişisel önyargılara dayalı olarak ayrıcalıklı muamele görmesiyle ortaya çıkar ve hem bireyler hem de örgütün tamamı için bir dizi olumsuz sonuca yol açar.

Kayırmacılığın en önemli sonuçlarından biri, çalışanların morali ve iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisidir. Araştırmalar, bir örgüt içinde kayırmacılık algılandığında, kayırılmayan çalışanlar arasında bir adaletsizlik duygusu yarattığını ve kızgınlık ve kopukluk duygularına yol açtığını göstermektedir (Lasisi vd., 2022). Göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar, iyi performans gösterme motivasyonlarını azaltabilecek terfilerin, ödüllerin ve tanınmanın adaletini sorgulamaya başlayabilir (Rosales vd., 2020). Bu kopuş, çalışanların daha eşitlikçi çalışma ortamları aramasıyla birlikte azalan üretkenlik, artan devamsızlık ve nihayetinde daha yüksek ciro oranları dahil olmak üzere çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Rosales vd., 2020).

Dahası, kayırmacılık, işbirliğinden ziyade güvensizlik ve rekabetle karakterize edilen toksik bir işyeri kültürünü besleyebilir. Çalışanlar başarının liyakate değil kişisel ilişkilere dayandığını algıladığında, bu durum ekip çalışmasında ve iletişimde bir bozulmaya yol açabilir (Abalkhail, 2022). Bu ortam, çalışanların kayırmacılık için rakip olarak gördükleri meslektaşlarıyla fikir paylaşmaya veya işbirliği yapmaya daha az istekli olmaları nedeniyle yenilikçiliği ve yaratıcılığı engelleyebilir (Arıcı vd., 2020). Ortaya çıkan atmosfer, çalışanların kurumsal hedeflere ulaşmaktan çok kişilerarası dinamikleri yönetmeye odaklandığı bir olumsuzluk döngüsü yaratabilir (Malik vd., 2022).

Kayırmacılığın psikolojik etkileri, anlık iş tatminsizliğinin ötesine uzanır. Kayırmacılık algılayan çalışanlar, tükenmişlik ve depresyon gibi ruh sağlığı sorunlarına yol açabilen artan stres ve kaygı yaşayabilir (Horan ve Chory, 2011). Değersizleştirilme hissi, öz saygıyı aşındırabilir ve kişinin yeteneklerine olan güven eksikliğine yol açarak, kopukluk ve tatminsizlik döngüsünü daha da kötüleştirebilir (Zhuang, 2023). Bu psikolojik yük, çalışanların sağlığı ve refahı üzerinde uzun vadeli etkilere sahip olabilir ve nihayetinde performanslarını ve organizasyona katkılarını etkileyebilir (Toytok ve Uçar, 2018).

Kayırmacılık, kurumsal bağlılık ve sadakat üzerinde de önemli etkilere sahip olabilir. Kayırıldığına hisseden çalışanların organizasyona daha güçlü bir bağlanma geliştirmesi muhtemeldir; marjinalleşmiş hissedenler ise giderek

hayal kırıklığına uğrayabilir ve bağlantısız kalabilir (Hameed ve diğerleri, 2020). Bağlılıktaki bu eşitsizlik, iş gücünde bir bölünmeye yol açabilir ve kayırılan çalışanlar terfi ve mesleki gelişim için daha fazla fırsat elde edebilir ve kayırmacılığın yarattığı eşitsizlikleri daha da derinleştirebilir (Pham vd., 2022). Sonuç olarak, kuruluşlar yetenekleri elde tutmak ve uyumlu bir iş gücünü sürdürmekte zorlanabilir ve bu da daha yüksek işe alım ve eğitim maliyetlerine yol açabilir (Clerc vd., 2021).

Psikolojik ve kültürel etkilere ek olarak, kayırmacılık kurumsal performans üzerinde somut etkilere sahip olabilir. Çalışmalar, kayırmacılıkla karakterize edilen kuruluşların genellikle daha düşük genel üretkenlik ve verimlilik seviyeleri yaşadığını göstermiştir (Hjort, 2014). Bu düşünüş, katkılarının tanınmayacağını algıladıklarında en iyi çabalarını ortaya koyma zorunluluğu hissetmeyen kayırılmayan çalışanlar arasındaki motivasyon eksikliğine bağlanabilir (Fitriastuti vd., 2021). Ayrıca, kayırmacılık, liderler çalışan performansının nesnel değerlendirmeleri yerine kişisel ilişkilere öncelik verebileceğinden ve bu da organizasyon için en uygun olmayan sonuçlara yol açabileceğinden, kötü karar almaya yol açabilir (Iqbal & Ahmad, 2020).

Kayırmacılığın sonuçları bireysel çalışanlarla sınırlı değildir; daha geniş organizasyonel manzaraya da yayılabilir. Örneğin, kayırmacılık, çalışanların misilleme veya göz ardı edilme korkusu nedeniyle endişelerini dile getirmekten veya geri bildirim sağlamaktan vazgeçtikleri bir sessizlik kültürüne katkıda bulunabilir (France, 2022). Bu sessizlik, değerli içgörüler ve bakış açıları paylaşılmayabileceğinden, organizasyonel öğrenmeyi ve büyümeyi engelleyebilir (Ben-Ner vd., 2017). Ek olarak, kayırmacılık, çalışanların yönetimden kayırma elde etmek için siyasi manevralara girmek zorunda hissedecekleri ve ekip içindeki ilişkileri daha da zorlayabileceğinden, işyerinde çatışma vakalarının artmasına yol açabilir (Dhillon vd., 2021).

Kayırmacılığın olumsuz etkilerini azaltmak için, kuruluşlar politikalarında ve uygulamalarında şeffaflığa ve adalete öncelik vermelidir. Nesnel performans değerlendirme sistemleri uygulamak ve liyakat kültürünü teşvik etmek, kayırmacılığa yol açan önyargıları ortadan kaldırmaya yardımcı olabilir (Malik, 2023). Dahası, açık iletişimi teşvik etmek ve geri bildirimini teşvik etmek, çalışanların endişelerini dile getirmelerini ve daha eşitlikçi bir iş yerine katkıda bulunmalarını sağlayabilir (Burhan, 2023). Kayırmacılığı proaktif bir şekilde ele alarak, kuruluşlar çalışanların refahını artıran ve genel performansı yönlendiren daha kapsayıcı ve destekleyici bir ortam yaratabilir.

Sonuç olarak, iş yerinde kayırmacılığın, çalışanların moralini bozabilecek, kurumsal kültürü bozabilecek ve performansı olumsuz etkileyecek geniş kapsamlı sonuçları vardır. Kayırmacılığın etkilerini fark ederek ve ele alarak,

örgütler tüm çalışanlara fayda sağlayan daha eşitlikçi ve üretken bir çalışma ortamı yaratabilir.

6. Kayırmacılığı Etkileyen Faktörler

Örgütlerde kayırmacılık, işyeri dinamiklerini, çalışan moralini ve genel kurumsal etkinliği önemli ölçüde etkileyebilecek çeşitli süreçler aracılığıyla ortaya çıkar. Bu süreçleri anlamak, adil ve eşit bir çalışma ortamı yaratmayı amaçlayan liderler ve yöneticiler için çok önemlidir. Bu literatür incelemesi, örgütsel ortamlarda kayırmacılığın gerçekleştirildiği mekanizmaları açıklamak için birden fazla çalışmadan elde edilen bulguları sentezlemektedir.

6.1. Terfiler Ve Ödüllerde Karar Alma

Kayırmacılığın gerçekleştirildiği birincil süreçlerden biri terfiler ve ödüllerde karar alma yoluyla gerçekleşir. Araştırmalar, liderlerin terfiler, ikramiyeler veya diğer tanınma biçimleri hakkında karar verirken genellikle belirli çalışanları kayırdığını göstermektedir. Bu ayrıcalıklı muamele, nesnel performans ölçütlerinden ziyade kişisel ilişkilerden, paylaşılan geçmişlerden veya hatta algılanan sadakatten kaynaklanabilir (Ignatowski vd., 2021; Yasmeen vd., 2019). Bu tür uygulamalar liyakat ilkelerini zayıflatır ve katkılarına rağmen göz ardı edildiğini hisseden çalışanlar arasında bir adaletsizlik algısı yaratır (Pearce & Wang, 2023). Bu tür kayırmacılığın etkileri, çabalarının tanınmadığını veya değer görmediğini hissedebilecek kayırılmayan çalışanlar arasında motivasyonun azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilir (Rosales vd., 2020; Araslı & Arıcı, 2019).

6.2. Kaynak Tahsis

Bir diğer önemli süreç, kuruluşlar içindeki kaynak tahsisini içerir. Kayırmacılık, bütçeler, ofis alanı veya proje atamaları gibi kaynakların dağıtımında kendini gösterebilir. Liderler, kaynakları kayırılan çalışanlara veya ekiplere tahsis ederek iş yükünde ve ilerleme fırsatlarında eşitsizlikler yaratabilir (Toytok & Uçar, 2018; Keleş vd., 2011). Bu eşitsiz dağıtım, meslektaşlarının haksız avantajlar elde ettiğini algılayan çalışanlar arasında kızgınlığa yol açabilir ve işbirliğinden ziyade rekabetin ön planda olduğu toksik bir çalışma ortamına yol açabilir (Yasmeen vd., 2019; Keleş vd., 2011). Ayrıca, kaynaklar ihtiyaç veya liyakat yerine kayırmacılığa göre tahsis edildiğinde, genel kurumsal performansı ve inovasyonu engelleyebilir (Ignatowski vd., 2021; Yasmeen vd., 2019).

6.3. Sosyal Ağlar Ve Gayri Resmi İlişkiler

Sosyal ağlar ve gayri resmi ilişkiler de kayırmacılığın devam etmesinde önemli bir rol oynar. Çalışanlar genellikle kuruluş içindeki konumlarını etkileyebilecek ittifaklar ve arkadaşlıklar kurarlar. Kayırmacılık, bireylerin arkadaşlarının veya müttefiklerinin çıkarlarını başkalarına göre destekleme ve teşvik etme olasılığının daha yüksek olduğu bu sosyal ağlar aracılığıyla güçlendirilebilir (Berman vd., 2002; Song & Olshfski, 2008). Bu olgu, bilgi ve fırsatların öncelikli olarak kayırılan kişiler arasında paylaşıldığı ve bu ağların dışındakilerin daha da marjinalleştirildiği kliklerin kurulmasına yol açabilir (Pearce & Wang, 2023; Song & Olshfski, 2008). Gayriresmi ilişkilere güvenmek, iletişim ve işbirliğine engeller yaratabilir ve eninde sonunda kurumsal büyümeyi ve uyumu engelleyebilir (Rosales vd., 2020).

6.4. Liderlik Stilleri

Otoriter veya babacan stiller sergileyen liderler, karar almak için genellikle kişisel ilişkilere güvendiklerinden kayırmacılığa daha yatkın olabilirler (Zaidi & Jamshed, 2022; Shamsudin, 2023). Buna karşılık, katılımcı veya dönüşümsel liderlik stilleri benimseyen liderler, tüm çalışanların değerli ve duyulmuş hissettiği kapsayıcı bir ortamı teşvik ederek kayırmacılığı azaltabilir (Pearce & Wang, 2023; Aydoğan, 2012). Benimsenen liderlik yaklaşımı, kayırmacılığın etkilerini ya şiddetlendirebilir ya da hafifletebilir ve eşitlikçi uygulamaları teşvik etmede liderlik eğitimi ve gelişiminin önemini vurgular (Toytok & Uçar, 2018; Keleş vd., 2011).

6.5. Kurumsal Kültür

Bireyselliği ve rekabeti önceliklendiren kültürler, çalışanlar etkili liderler veya akranlarıyla uyum sağlamaya çalıştıkça istemeden kayırmacılığı teşvik edebilir (Ignatowski vd., 2021; Yasmeen vd., 2019). Tersine, iş birliği ve şeffaflık kültürü geliştiren kuruluşların kayırmacılık yaşama olasılığı daha düşüktür, çünkü çalışanlar birbirlerini desteklemeye ve kaynakları eşit bir şekilde paylaşmaya teşvik edilir (Ely ve Thomas, 2001). Kurumsal değerlerin eşit uygulamalarla uyumlu hale getirilmesi, kayırmacılığı en aza indirmek ve sağlıklı bir iş yeri ortamı yaratmak için önemlidir.

6.6. İşe Alım Ve Seçim Süreçleri

İşe alım ve seçim süreçleri de kayırmacılığın ortaya çıkabileceği kritik alanlardır. İşe alım kararları niteliklerden ziyade kişisel bağlantılardan etkilendiğinde, çeşitlilikten yoksun ve mevcut yeteneklerin tüm yelpazesinden yararlanamayan bir iş gücüne yol açabilir (Bibi vd., 2021). Bu uygulama işe

alım sürecinin bütünlüğünü baltalar ve kayırmacılık döngüsünü sürdürür, çünkü kayırılan kişiler kariyerleri boyunca ayrıcalıklı muamele görmeye devam edebilir (Yasmeen vd., 2019; Bibi vd., 2021). İşe alım süreçlerinin şeffaf olmasını ve nesnel kriterlere dayalı olmasını sağlamak, kayırmacılığı azaltmak ve iş yerinde adaleti teşvik etmek için hayati önem taşır (Pearce & Wang, 2023; Bibi vd., 2021).

6.7. Performans Değerlendirmeleri

Bu süreçlere ek olarak, kayırmacılık performans değerlendirmeleri yoluyla da sürdürülebilir. Yöneticiler çalışan performanslarını değerlendirirken önyargılı davrandıklarında, bu durum belirli kişileri diğerlerine göre kayıran çarpık değerlendirmelere yol açabilir (Shamsudin, 2023; Pearce & Wang, 2023). Bu önyargı, mesleki gelişim ve ilerleme için eşitsiz fırsatlara yol açabilir ve organizasyon içinde kayırmacılığı daha da derinleştirebilir (Toytok & Uçar, 2018; Araslı & Arıcı, 2019). Standartlaştırılmış değerlendirme kriterlerinin uygulanması ve birden fazla değerlendiricinin dahil edilmesi, bu sorunun hafifletilmesine ve daha adil bir değerlendirme sürecinin teşvik edilmesine yardımcı olabilir (Pearce & Wang, 2023; Aydoğan, 2012).

6.8. Örgütsel Siyaset

Örgütsel siyaset kayırmacılığı etkileyen bir diğer kritik faktördür. Yaranma veya manipülasyon gibi politik davranışlarda bulunan çalışanlar, liderler nezdinde kayırma kazanabilir ve bu da kayırmacı muameleye yol açabilir (Toytok & Uçar, 2018; Keleş vd., 2011). Bu dinamik, çalışanların iş birliği ve ekip çalışmasına odaklanmak yerine pozisyonlarını güvence altına almak için siyasi manevralara girmeye zorlandığı rekabetçi bir atmosfer yaratabilir (Yasmeen vd., 2019; Toytok & Uçar, 2018). Örgütler içindeki temel siyasi dinamikleri ele almak, kayırmacılığı azaltmak ve güven ve iş birliği kültürünü teşvik etmek için önemlidir (Pearce & Wang, 2023; Bibi vd., 2021).

6.9. İletişim Uygulamaları

Son olarak, örgütler içindeki iletişim uygulamaları kayırmacılığı ya şiddetlendirebilir ya da hafifletebilir. İletişim yukarıdan aşağıya olduğunda ve şeffaflıktan yoksun olduğunda, çalışanlar karar alma süreçlerinden kopuk hissedebilir ve bu da kayırmacılık algılarına yol açabilir (Rosales vd., 2020). Açık diyalogu ve geri bildirim teşvik etmek, çalışanların değerli ve dahil hissettikleri bir ortam yaratmaya yardımcı olabilir ve kayırmacılık olasılığını azaltabilir (Pearce & Wang, 2023; Aydoğan, 2012). Etkili iletişime öncelik veren kuruluşlar, kayırmacılık sorunlarını ele almak ve adalet ve eşitlik kültürünü teşvik etmek için daha iyi bir konumdadır.

7. SONUÇ

Kayırmacılık çeşitli sosyal, eğitimsel ve örgütsel bağlamlara nüfuz eden çok yönlü bir olgu olarak ortaya çıkar. Kişisel ilişkiler, cinsiyet, etnik köken veya görünüm gibi öznel kriterlere dayalı olarak belirli bireylere veya gruplara yönelik ayrıcalıklı muamele ile karakterize edilir. Bu ayrıcalıklı muamele, hem kayırmacılık alan hem de almayan bireyleri etkileyen fırsatlar ve sonuçlarda önemli farklılıklara yol açabilir.

İşyerinde kayırmacılık, çalışanlar arasında güven ve bağlılığın azalmasıyla ilişkilendirilmiştir. Kayırmacılık algıları, kurumsal bütünlüğü ve çalışan moralini zedeleyebilir ve bireylerin değersiz ve motivasyonsuz hissettiği toksik bir çalışma ortamına yol açabilir (Pearce & Wang, 2023; , Dağlı & Akyol, 2019). Kayırmacılığın profesyonel ortamlardaki etkileri derindir, çünkü işbirliğini ve inovasyonu engelleyebilir ve nihayetinde kurumsal performansı etkileyebilir (Pearce & Wang, 2023).

Ayrıca kayırmacılık kişisel veya kurumsal bağlamlarla sınırlı değildir; siyaset ve kamu kaynaklarının dağıtımı gibi daha geniş toplumsal yapılarda da önemli bir rol oynar. Kanıtlar, kayırmacılığın kamu kaynaklarının dağıtımını bozabileceğini, özellikle güçlü siyasi kurumların olduğu bağlamlarda, hizmet sunumunda verimsizliklere ve adaletsizliklere yol açabileceğini göstermektedir (Baskaran & Fonseca, 2021; , Asatryan, 2023). Bu olgu, farklı ülkelerdeki çeşitli çalışmalarda görüldüğü gibi, etnik veya bölgesel bağlılıkların karar alma süreçlerini etkilediği ortamlarda sıklıkla daha da kötüleşir (Kramon & Posner, 2016; , Franck & Rainer, 2012).

Özetle, kayırmacılık eğitimden işyerine ve ötesine kadar çeşitli alanları etkileyen yaygın bir sorundur. Etkileri çok geniş kapsamlıdır ve bireysel deneyimleri, örgütsel dinamikleri ve toplumsal yapıları etkiler. Kayırmacılığı ele almak, şeffaflığı, eşitliği ve kapsayıcılığı teşvik etmek ve tüm bireylerin kişisel özellikleri veya bağlılıkları ne olursa olsun fırsatlara ve kaynaklara eşit erişime sahip olmasını sağlamak için ortak bir çaba gerektirir.

Sonuç olarak, örgütlerdeki kayırmacılık, lider-üye dinamikleri, örgütsel bağlılık, yıkıcı liderlik davranışları ve güç arzusunun karmaşık bir etkileşiminden kaynaklanır. Bu faktörleri ele almak, kararların kişisel ilişkilerden ziyade liyakate dayalı olarak alındığı bir adalet ve şeffaflık kültürünü teşvik etme taahhüdünü gerektirir. Gelecekteki araştırmalar, kayırmacılığı yönlendiren mekanizmaları keşfetmeye ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini azaltmak için stratejiler geliştirmeye devam etmelidir. Örgütlerde kayırmacılık, terfilerde karar alma, kaynak tahsisi, sosyal ağlar, liderlik stilleri, örgüt kültürü, işe alım uygulamaları, performans değerlendirmeleri,

örgütsel politikalar ve iletişim uygulamaları dahil olmak üzere çeşitli süreçler aracılığıyla sürdürülen çok yönlü bir sorundur. Bu süreçleri anlamak, adil ve eşitlikçi bir iş yeri yaratmaya çalışan liderler ve yöneticiler için çok önemlidir. Kayırmacılığa katkıda bulunan temel faktörleri ele alarak, kuruluşlar tüm çalışanlara değer veren ve genel kurumsal etkinliği teşvik eden daha kapsayıcı bir ortam yaratabilir.

Kaynakça

- Abalkhail, J. (2022). Dysfunctional leadership: investigating employee experiences with dysfunctional leaders. *Career Development International*, 27(3), 301-324. <https://doi.org/10.1108/cdi-04-2021-0109>
- Araslı, H. and Arıcı, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management Zeitschrift Für Personalforschung*, 33(3), 197-222. <https://doi.org/10.1177/2397002219839896>
- Araslı, H. and Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: a study of their effects on job stress and job satisfaction in the banking industry of north cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arıcı, H., Araslı, H., & Arıcı, N. (2020). The effect of nepotism on tolerance to workplace incivility: mediating role of psychological contract violation and moderating role of authentic leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(4), 597-613. <https://doi.org/10.1108/lodj-06-2019-0250>
- Asatryan, Z. (2023). Favoritism by the governing elite. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4654623>
- Aue, T. (2014). I feel good whether my friends win or my foes lose: brain mechanisms underlying feeling similarity. *Neuropsychologia*, 60, 159-167. <https://doi.org/10.1016/j.neuropsychologia.2014.05.025>
- Ayas, S. (2023). Okullarda yaşanan kayırmacı davranış örneklerinin öğretmenlerin deneyimlerine göre incelenmesi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2), 262-278. <https://doi.org/10.17556/erziefd.1143878>
- Aydoğan, İ. (2012). The existence of favoritism in organizations. *African Journal of Business Management*, 6(12). <https://doi.org/10.5897/ajbm11.2692>
- Ayub, N. and Jehn, K. A. (2006). National diversity and conflict in multinational workgroups. *International Journal of Conflict Management*, 17(3), 181-202. <https://doi.org/10.1108/10444060610742317>
- Baskaran, T. and Fonseca, M. (2021). Appointed public officials and local favoritism: evidence from the german states. *Journal of Urban Economics*, 124, 103354. <https://doi.org/10.1016/j.jue.2021.103354>
- Ben-Ner, A., Licht, J., & Park, J. (2017). Bifurcated effects of place-of-origin diversity on individual and team performance: evidence from ten seasons of german soccer. *Industrial Relations a Journal of Economy and Society*, 56(4), 555-604. <https://doi.org/10.1111/irel.12188>
- Berman, E., West, J., & Richter, M. (2002). Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public Administration Review*, 62(2), 217-230. <https://doi.org/10.1111/0033-3352.00172>

- Bibi, M., Khan, R., & Manzoor, A. (2021). Does organizational politics in public sector mediate the impact of recruitment and selection on employee performance. *Market Forces*, 16(1). <https://doi.org/10.51153/mf.v16i1.447>
- Burhan, Q. (2023). "concept of workplace camaraderie: developing and testing an integrated model leading to incivility". *International Journal of Conflict Management*, 35(3), 453-470. <https://doi.org/10.1108/ijcma-05-2023-0090>
- Charron, N. (2013). Impartiality, friendship-networks and voting behavior: evidence from voting patterns in the eurovision song contest. *Social Networks*, 35(3), 484-497. <https://doi.org/10.1016/j.socnet.2013.05.005>
- Cheema, S. N. and Jamal, W. N. (2022). An empirical study on gender based discrimination at pakistani workplaces: determination of the causes of gender based discrimination in pakistan's private service sector workplaces. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 4(2). <https://doi.org/10.26710/sbsec.v4i2.2272>
- Cheeseman, N., Lynch, G., & Willis, J. (2016). Decentralisation in kenya: the governance of governors. *The Journal of Modern African Studies*, 54(1), 1-35. <https://doi.org/10.1017/s0022278x1500097x>
- Clercq, D., Fatima, T., & Jahanzeb, S. (2021). Bullying and turnover intentions: how creative employees overcome perceptions of dysfunctional organizational politics. *Personnel Review*, 51(9), 2239-2260. <https://doi.org/10.1108/pr-05-2020-0326>
- Clercq, D., Sofyan, Y., Shang, Y., & Romani, L. (2021). Perceived organizational politics, knowledge hiding and diminished promotability: how do harmony motives matter?. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1826-1848. <https://doi.org/10.1108/jkm-03-2021-0231>
- Dağlı, A. and Akyol, Z. (2019). The relationship between favouritism behaviours of secondary school administrators and organizational commitment of the teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 7(7), 35. <https://doi.org/10.11114/jets.v7i7.4191>
- Demirbilek, N. (2021). Üniversite öğrencilerinin kayırmacılık kavramına ilişkin metaforik algıları. *Yaşadıkça Eğitim*, 35(2), 367-381. <https://doi.org/10.33308/26674874.2021352292>
- Dhillon, A., Iversen, V., & Torsvik, G. (2021). Employee referral, social proximity, and worker discipline: theory and suggestive evidence from india. *Economic Development and Cultural Change*, 69(3), 1003-1030. <https://doi.org/10.1086/704512>
- Dhiman, D. B. (2024). Cronyism and Favoritism in appointing faculty in Higher Education System: A Critical Review. *Available at SSRN 4835902*.

- Diotallevi, L. (2016). Church., 1-8. <https://doi.org/10.1002/9781405165518.wbeosc036.pub2>
- Dreu, C., Greer, L., Kleef, G., Shalvi, S., & Handgraaf, M. (2011). Oxytocin promotes human ethnocentrism. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(4), 1262-1266. <https://doi.org/10.1073/pnas.1015316108>
- Ely, R. and Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <https://doi.org/10.2307/2667087>
- Fitriastuti, T., Larasatie, P., & Vanderstraeten, A. (2021). Please like me: ingratiation as a moderator of the impact of the perception of organizational politics on job satisfaction. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7455. <https://doi.org/10.3390/ijerph18147455>
- France, B. (2022). “don’t get your meat where you get your bread”: beliefs and advice about workplace romance. *Behavioral Sciences*, 12(8), 278. <https://doi.org/10.3390/bs12080278>
- Franck, R. and Rainer, I. (2012). Does the leader’s ethnicity matter? ethnic favoritism, education, and health in sub-saharan africa. *American Political Science Review*, 106(2), 294-325. <https://doi.org/10.1017/s0003055412000172>
- Halevy, N., Bornstein, G., & Sagiv, L. (2008). “in-group love” and “out-group hate” as motives for individual participation in intergroup conflict. *Psychological Science*, 19(4), 405-411. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2008.02100.x>
- Hameed, F., Anwar, M., & Iqbal, Z. (2020). Preferential treatment impacts organizational commitment: evidence from public universities of pakistan. *Journal of Management and Research*, 7(1), 79-109. <https://doi.org/10.29145/jjmr/71/070104>
- Hand, R. K., Kenne, D. R., Wolfram, T., Abram, J. K., & Fleming, M. F. (2016). Assessing the viability of social media for disseminating evidence-based nutrition practice guideline through content analysis of twitter messages and health professional interviews: an observational study. *Journal of Medical Internet Research*, 18(11), e295. <https://doi.org/10.2196/jmir.5811>
- Hilgers, T. (2011). Clientelism and conceptual stretching: differentiating among concepts and among analytical levels. *Theory and Society*, 40(5), 567-588. <https://doi.org/10.1007/s11186-011-9152-6>
- Hjort, J. (2014). Ethnic divisions and production in firms. *The Quarterly Journal of Economics*, 129(4), 1899-1946. <https://doi.org/10.1093/qje/qju028>

- Horan, S. and Chory, R. (2011). Understanding work/life blending: credibility implications for those who date at work. *Communication Studies*, 62(5), 563-580. <https://doi.org/10.1080/10510974.2011.582663>
- Hudson, S., González-Gómez, H., & Claasen, C. (2021). Societal inequality, corruption and relation-based inequality in organizations. *Journal of Business Ethics*, 181(3), 789-809. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04957-3>
- Hussein, A. (2024). Leadership in the digital era: exploring the nexus between leadership styles and job satisfaction. the mediating role of perceived organizational politics in jordanian insurance companies. *Insurance Markets and Companies*, 15(1), 58-69. [https://doi.org/10.21511/ins.15\(1\).2024.05](https://doi.org/10.21511/ins.15(1).2024.05)
- Ignatowski, G., Sułkowski, Ł., & Stopczy-ski, B. (2021). Risk of increased acceptance for organizational nepotism and cronyism during the covid-19 pandemic. *Risks*, 9(4), 59. <https://doi.org/10.3390/risks9040059>
- Iqbal, Q. and Ahmad, N. (2020). Workplace spirituality and nepotism-favouritism in selected asean countries: the role of gender as moderator. *Journal of Asia Business Studies*, 14(1), 31-49. <https://doi.org/10.1108/jabs-01-2018-0019>
- Kahraman, Ü. (2020). The school managers favouritism behaviours. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 90-106. <https://doi.org/10.29065/usakead.811773>
- Keleş, H., Ozkan, T., & Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in turkey. *International Business & Economics Research Journal (Iber)*, 10(9), 9. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Kramon, E. (2017). Ethnic group institutions and electoral clientelism. *Party Politics*, 25(3), 435-447. <https://doi.org/10.1177/1354068817728212>
- Kramon, E. and Posner, D. (2016). Ethnic favoritism in education in kenya. *Quarterly Journal of Political Science*, 11(1), 1-58. <https://doi.org/10.1561/100.00015005>
- Krueger, J. and Grüning, D. (2023). Inductive reasoning can facilitate tribalism.. <https://doi.org/10.31234/osf.io/szfgk>
- Kyriacou, A. (2013). Ethnic group inequalities and governance: evidence from developing countries. *Kyklos*, 66(1), 78-101. <https://doi.org/10.1111/kykl.12012>
- Lasisi, T., Enea, C., & Eluwole, K. (2022). Workplace favoritism and workforce sustainability: an analysis of employees' well-being. *Sustainability*, 14(22), 14991. <https://doi.org/10.3390/su142214991>
- Loyd, D. L. and Amoroso, L. M. (2018). Undermining diversity: favoritism threat and its effect on advocacy for similar others.. *Group Dynamics:*

- Theory, Research, and Practice, 22(3), 143-155. <https://doi.org/10.1037/gdn0000087>
- Malik, G. (2023). Effect of individual differences, situational factors, and symbolic interpretative influence on the university teachers' whistle-blowing perceived attitude. *Journal of Development and Social Sciences*, 4(II). [https://doi.org/10.47205/jdss.2023\(4-ii\)77](https://doi.org/10.47205/jdss.2023(4-ii)77)
- Malik, M., Burhan, Q., Akhtar, S., & Shafiq, M. (2022). Human-centric bpm: employee exploitation effects on knowledge-sharing behavior and cwb: a dual-path model and its consequences. *Business Process Management Journal*, 28(4), 1207-1226. <https://doi.org/10.1108/bpmj-04-2022-0168>
- Malik, O. and Pichler, S. (2022). Linking perceived organizational politics to workplace cyberbullying perpetration: the role of anger and fear. *Journal of Business Ethics*, 186(2), 445-463. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05234-7>
- Meier, S., Pierce, L., & Vaccaro, A. (2014). Trust and in-group favoritism in a culture of crime. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2441465>
- Merritt, A. and Wang, Y. (2022). Destructive leaders in schools: can they be instructional leaders?. *Nassp Bulletin*, 106(2), 109-132. <https://doi.org/10.1177/01926365221102379>
- Mohamed, M. A., Eidle, F. A., & Mohamud, I. H. (2023). Factors influencing preferential treatment on academic performance of private universities in mogadishu. *International Journal of Advanced And Applied Sciences*, 10(12), 172-183.
- Özkanan, A., (2023). Örgütlerde Kayırmacılık. Örgütsel Check-Up. (Edt. Zengin, Y., & Turhan, M.O.Ç.). Gazi Kitabevi
- Pearce, J. and Wang, C. (2023). Favoritism in the federal workplace: are rules the solution?. *Review of Public Personnel Administration*, 44(3), 516-543. <https://doi.org/10.1177/0734371x231155359>
- Pham, Q., Le, H., Khuong, M., & Phan, A. (2022). The effects of female sexually fluid workplace romance on their work and life. *Equality Diversity and Inclusion an International Journal*, 42(1), 87-103. <https://doi.org/10.1108/edi-01-2022-0007>
- Prendergast, C., & Topel, R. H. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5), 958-978.
- Robin, S., Rusinowska, A., & Villeval, M. C. (2014). Ingratiation: experimental evidence. *European Economic Review*, 66, 16-38. <https://doi.org/10.1016/j.eurocorev.2013.11.005>
- Rosales, R., Falguera, C., Firmo, C., Tsaras, K., & Labrague, L. (2020). Impact of organizational silence and favoritism on nurse's work outcomes and

- psychological well-being. *Nursing Forum*, 55(4), 782-792. <https://doi.org/10.1111/nuf.12496>
- Roth, A. (2021). Social autonomy among married men and women. *Socius Sociological Research for a Dynamic World*, 7. <https://doi.org/10.1177/237802312111043630>
- Rusinowska, A. and Vergopoulos, V. (2020). Ingratiation and favoritism in organizations. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, 176(3), 413. <https://doi.org/10.1628/jite-2020-0032>
- Shamsudin, F. (2023). The role of leader favoritism, unfairness, and employability in employee psychological withdrawal behavior. *Business Ethics the Environment & Responsibility*, 32(4), 1185-1200. <https://doi.org/10.1111/beer.12590>
- Shaw, A., Barakzai, A., & Keysar, B. (2019). When and why people evaluate negative reciprocity as more fair than positive reciprocity. *Cognitive Science*, 43(8). <https://doi.org/10.1111/cogs.12773>
- Singh, R. and Hemrajani, R. (2018). Concentric clientelism: a case study of rural saharanpur. *Studies in Indian Politics*, 6(2), 247-266. <https://doi.org/10.1177/2321023018797482>
- Song, S. and Olshfski, D. (2008). Friends at work. *Administration & Society*, 40(2), 147-169. <https://doi.org/10.1177/0095399707312827>
- Toytok, E. and Uçar, A. (2018). The effect of administrators' behaviors that involves favoritism on organizational opposition. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3a), 68. <https://doi.org/10.11114/jets.v6i3a.3160>
- Vial, A. C., Brescoll, V. L., Napier, J. L., Dovidio, J. E., & Tyler, T. R. (2018). Differential support for female supervisors among men and women.. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 215-227. <https://doi.org/10.1037/apl0000258>
- Wei, X. and Wang, F. (2020). Southerners are wiser than northerners regarding interpersonal conflicts in china. *Frontiers in Psychology*, 11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00225>
- Yasmeen, R., Bibi, M., & Raza, A. (2019). Impact of organization politics on human resource management practices and employee performance. *Sesense Journal of Management*, 2(2), 39-47. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.118>
- Yoon, S., Lim, S., Kwon, J., Kralik, J. D., & Jeong, J. (2019). Preference-based serial decisions are counterintuitively influenced by emotion regulation and conscientiousness. *Plos One*, 14(10), e0222797. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0222797>
- Zaidi, S. and Jamshed, S. (2022). Leadership in developing countries: the untold story of seth leadership. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(4), 30-48. <https://doi.org/10.1002/joe.22188>

Zhuang, W. (2023). How to reduce hotel employees' workplace deviant behavior? the roles of paternalistic leadership and regulatory foci. *Cornell Hospitality Quarterly*, 65(2), 240-250. <https://doi.org/10.1177/19389655231214752>

Modern Çalışma Hayatının Gizli Çöküşü: Boreout

Tugay Ülkü¹

Özet

Bu çalışmanın temel amacı yakın bir geçmişte akademik çalışmaların ilgi odağı haline gelen boreout kavramının detaylı tanımını yapmak, yapısal olarak boreout kavramını incelemek, boreout'un nedenlerini ve sonuçlarını analiz etmek, boreout'un etkilerinin azaltılmasına yönelik stratejileri ele almaktır. Boreout, bireyin zaman içerisinde çalışma ortamına yönelik olarak hissettiği can sıkıntısı, anlamsızlık ve gelişim gösterememe hislerinin bir bütünüdür. Modern çalışma hayatında bu tip olumsuzlukların en az maliyetle ortadan kaldırılması organizasyonların refahı açısından oldukça önemlidir. Boreout, yapısı itibarıyla bireylerdeki duygusal yıpranmanın sinsice ilerlediği bir süreç olarak tarif edilebilmektedir. Bu nedenle boreout ve boreoutla ilgili kavramların araştırmacılar tarafından daha detaylı bir şekilde ele alınmasında fayda görülmektedir. Boreout'un nedenleri ve sonuçları iyi anlaşıldığı takdirde günümüzün stratejik olarak en önemli kaynaklarından birisi olan çalışanların verimli ve motive bir şekilde hareket etmelerinin sağlanacağı düşünülmektedir.

1. GİRİŞ

Modern yönetim ve iş dünyası, artan rekabet ve verimlilik baskısı altında çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu etkileyen birçok yeni olguyu ortaya çıkarmaktadır. Bu olgular arasında, sıklıkla gözden kaçan ancak çalışanların ruh sağlığı ve performansı üzerinde önemli etkileri olan “boreout sendromu” giderek daha fazla ilgi çekmektedir. Boreout kavramı, çalışanların iş yerinde kendilerini sürekli olarak sıkılmış, değersiz ve ilgisiz hissetmelerine yol açan bir durumdur ve bireyin sahip olduğu kapasitenin altında bir iş yüküyle karşı karşıya kalmasından kaynaklanır. Bu sendrom, tıpkı tükenmişlik (burnout) sendromu gibi iş tatmini kaybı ve psikolojik rahatsızlıklara yol açsa da

1 Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, tugay.ulkü@gop.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-4337-4876

temelinde aşırı iş yükünden değil, yetersiz iş yükünden kaynaklanan bir psikolojik yorgunluk vardır. İş yerinde aşırı yorulmak, iş yükünden ve çalışan rollerinin ağırlığından şikayetçi olmak, iş yerindeki olaylara duygusuz kalmak gibi tükenmişliğin belirtileri yanı sıra, bazı bireylerin yapacak iş bulamamak, yapılması gereken işleri küçümsemek, kendi yeterliliğini yapılacak işin yeterliliğinden üstün görmek ve bunlara bağlı olarak iş yerinde sıkılmak gibi olumsuzluklar da bulunmaktadır. Yazında bu duruma boreout (iş yeri sıkılganlığı, iş yerinde sıkılma) kavramı ile karşılık bulunmuştur.

Boreout kavramının akademik çalışmalara konu edilişi 2007 yılında Werder P. ve Rothlin P. tarafından yazılan “*Diagnose Boreout: warum Unterforderung im Job krank macht*” adlı kitapla mümkün olmuştur. Bu tarihten itibaren akademik literatürde yer alan bu kavram, çalışanların işyerindeki sıkılganlık sorunlarını anlamada önemli bir araç olarak kullanılmaya başlanmıştır. Rothlin ve Werder (2007), boreout’un iş yerinde çalışanlara verilen görevlerin ya yeterince zorlayıcı olmamasından ya da anlamdan yoksun olmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Boreout, işin monoton, rutin ve çalışanın potansiyelini ortaya koymasına engel olacak kadar sıradan bir yapıya bürünmesiyle başlamaktadır. Bu durumda birey, kendisine verilen görevleri yerine getirme isteğini kaybederek, işten soğuma ve kayıtsızlık geliştirme eğilimindedir. Bazı durumlarda bireyler yeni şeyler öğrenmekten kendilerini alıkoyabilmektedir.

Boreout sendromu yaşayan çalışanlar, iş tatminsizliği ve motivasyon düşüklüğü gibi sorunların ötesinde, işyerine karşı aidiyet duygularını kaybedebilmekte ve bu durum işten ayrılma eğilimlerini artırabilmektedir. Çoğu zaman, boreout’un dışarıdan gözlemlenmesi zor bir süreçtir çünkü birçok çalışan, iş yerinde kendilerini sürekli olarak meşgul göstermeye çalışarak sıkılganlıklarını maskeleyemeye eğilimlidir. Ancak, bu durum sürdürülebilir olmaktan uzak olduğu gibi bireyin zihinsel sağlığını olumsuz etkileyen bir sürece dönüşmektedir. Boreout, bireyin içsel motivasyonunu zayıflatarak yaratıcılığını köreltmekte ve işyerinde yenilikçi davranışlarda bulunma olasılığını azaltmaktadır.

Boreout sendromunun nedenleri bireysel, kurumsal ve çevresel faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bireyin sahip olduğu yetenekleriyle uyumsuz veya tekrarlayan görevler üstlenmesi, çalışanın kendini sürekli olarak değer yaratmadığı bir döngüde hissetmesine yol açmaktadır. Kurumsal düzeyde, etkili iş planlaması yapılmaması, görevlerin yeterince çeşitlendirilmemesi ve çalışanların becerilerini geliştirmeye yönelik fırsatların sunulmaması boreout sendromuna katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca, yüksek beklentilerle işe başlayan çalışanların iş yerinde bekledikleri çeşitliliği veya sorumluluğu bulamamaları, bu sendromun ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilmektedir.

Boreout sendromunun iş yerindeki maliyeti hem bireyler hem organizasyonlar için önemle üzerinde durulması gereken bir büyüklüğe sahiptir. Çalışanların kendilerini yetersiz hissetmeleri ve işe karşı bağlılıklarının azalması beraberinde performans düşüklüğü ve uzun vadede mental sağlık sorunları gibi olumsuz sonuçları doğurabilmektedir. Organizasyonlar açısından ise boreout, verimlilik kaybı ve yüksek çalışan sirkülasyonu gibi maliyetleri beraberinde getirmektedir. Ayrıca, boreout sendromuna maruz kalan çalışanların işlerine duyduğu ilgisizlik, takım dinamiklerini zayıflatabilmekte ve örgüt kültürünü olumsuz etkileyebilmektedir.

Bu bağlamda, boreout sendromunu önlemek ve bu konuda bilinç oluşturmak organizasyonlar için bir zorunluluk haline gelmiştir. Boreout sendromuyla mücadelede etkin görev yönetimi, iş çeşitlendirmesi ve çalışanlara anlamlı görevler sunma stratejileri, bu sorunun çözümünde önem taşımaktadır. Çalışanların potansiyellerini ortaya koyabilecekleri, ilgi ve yeteneklerine uygun işlerle meşgul olmaları hem bireysel iş tatmininin sağlanması hem de kurumsal verimliliğin artırılmasında rol oynayacaktır.

Çalışmanın bundan sonraki kısımlarında boreout kavramının tanımı yapılacak, boreout sendromunun oluşmasındaki faktörler ele alınacak, boreout sendromu sonucunda ortaya çıkan sonuçlar değerlendirilecek ve boreout'un olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasına yönelik stratejiler aktarılacaktır. Boreout kavramının örgütsel davranış disiplini açısından güncel bir kavram olması, bu konudaki araştırmaların nitelik ve nicelik olarak geliştirilmesini önemli hale getirmektedir. Boreout sendromunun yöneticiler ve çalışanlar açısından ele alınması ve kavramın bilimsel olgulara dayandırılarak tanımlanması olumsuz sonuçların ortadan kaldırılmasına yardımcı olacaktır.

2. BOREOUT SENDROMU

Bireyler hayatlarının önemli bir bölümünü işyerinde uzun zaman geçirerek ve görevlerini mükemmel şekilde yerine getirme çabasıyla harcamaktadır. Bireylerin gösterdiği çabalar sayesinde, hem kendileri için gelir yaratma imkânı ortaya çıkmakta hem sosyalleşme imkanları artmakta hem de organizasyonların amaç ve hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlanmaktadır. Çalışma ortamları, bireylerin davranışlarına ve ruh sağlığına olumlu etkiler sunan ortamlar olmakla birlikte; Sosyal Değişim Teorisi'ne göre (Blau, 1964), bireyler ortaya koydukları emeğin karşılığında uygun bir geri dönüş alamadıklarında bazı olumsuz davranışlar geliştirme eğiliminde olabilmektedir. Bu tür davranışlar, boreout gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çalışma ortamında zaman zaman

gözlemlenmesine rağmen boreout kavramının bilimsel araştırmalara konu olması yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Çalışanlara psikolojik iyi oluş açısından yaklaşan araştırmacıların üzerinde durduğu boreout, çalışan performansını anlamlandırma amacına yönelik psikolojik faktörlerin önemi üzerinde durulması ile popüler bir kavram haline gelmiştir.

Boreout kavramı, bireylerin en çok değer verdikleri şeyleri elde etmeye, sürdürmeye, tanıtmaya ve korumaya çalıştıklarını belirten Kaynakların Korunması Teorisi ile de açıklanabilmektedir. Teori kapsamında, bireylerin kendilerini, sosyal ilişkilerini, organize olma, hareket etme ve organizasyon kültürüne geniş çerçevede uyum sağlama biçimlerini düzenlemek için temel kaynakları kullandıkları aktarılmaktadır (Hobfoll, 2011). Teori, kaynakları, kişiler tarafından değer verilen veya bu değerlere ulaşmanın bir yöntemi olarak aracılık eden koşullar, varlıklar, enerjiler, ilişkiler ve kişisel özellikler olarak tanımlamaktadır. Boreout açısından bakıldığında, düşük iş heyecanı, anlam eksikliği ve büyüme fırsatı eksikliği, bireyin çalışma ortamındaki kaynak eksikliğine işaret etmektedir. Bireylerin, yapılması beklenen işlerine ayırmış oldukları kaynak, işin yapılması için gerekli olan kaynaktan çok daha fazla olduğunda bu dengesizlik bireyler açısından problemler oluşturmaktadır. Organizasyon içerisindeki kaynaklar sürekli bir devinim halindedir. Kaynakların varlığı ve bu kaynakların nasıl değerlendirildiği uzun vadede yeni kaynaklara ulaşılmasına veya tam tersi mevcut kaynakların yok olmasına yol açabilmektedir. Boreout etkilerinin gözlemlenmeye başlaması bireylerin, can sıkıntıları nedeniyle kalan kaynaklarını verimli kullanamadıkları veya kullanmak istemedikleri için bir kayıp sarmalına düşmeleri anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, bireyler sahip oldukları kaynakları kullanamıyorlarsa, yeni kaynak arayışına girmeleri, daha talepkâr işleri tercih etmeleri veya boşa gittiği düşünülen kaynakları telafi etmeleri gerekmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamındaki memnuniyet düzeyleri azalma eğilimi göstermektedir (Abubakar, 2020; Halbesleben vd., 2013).

Organizasyonların sahip olduğu üretim faktörlerinin en önemlileri arasında yer alan istihdam, sahip olduğu potansiyel nedeniyle organizasyonların stratejik açıdan üzerinde durması gereken meselelerden birisidir. Çalışma ortamında bireylerden maksimum verim alabilmek, özellikle rekabetin çok yoğun yaşandığı alanlarda organizasyonların dinamik ve başarılı olması için hayati durumdadır. Çünkü güncel gelişmeler ele alındığında bireylerin karşılaştıkları sorunlar, kariyer fırsatlarının yetersizliği, iş hayatı ve özel hayatta meydana gelen olumsuzluklar psikolojik iyi oluşu doğrudan etkilemekte (Boehm ve Lyubomirsky, 2008) iyi oluş da psikolojik ruh halini tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir (Griffin ve Hesketh, 2003). Bu sebeplerle bireylerdeki negatif gelişmeleri azaltıp, pozitif yönelmek

önem kazanmaktadır. Bireylere yatırım yapmanın ve çalışma ortamındaki olumsuzluklardan ziyade davranışların olumlu taraflarının ön plana çıkarılması gerektiği düşüncesi bu noktada devreye girmiştir. Buna paralel olarak pozitif psikoloji alanındaki çalışmaların artışı ile birlikte, 2000’li yıllardan sonra boreout kavramının varlığı üzerine tartışmalar başlamıştır. Yukarıda belirtildiği üzere Rothlin ve Werder (2007), boreout kavramını ilk defa kullanmış ve örgütsel davranış disiplininin kavramla bilimsel ortamda tanışmasını sağlamıştır. Araştırmacılar çalışmada boreout’u organizasyondaki çalışma ortamının çalışanların ihtiyaçlarına cevap vermemesi ve çalışanların yaptıkları işlerden dolayı sıkılmaları ya da yaptıkları işe ilgisiz/kayıtsız kalmaları olarak tanımlamaktadır (Moris ve Nedosugova, 2019).

Boreout kavramının Türkçe karşılığı üzerinde ortak bir görüş henüz netleşmemiştir. Kavramın orijinal dilindeki yapısına bakıldığında bore ve out kelimelerinin ‘sıkılma halinde bulunma’ olarak değerlendirilmesi mümkündür. Orijinal dilinde boreout, “çalışanların iş yeri ortamındayken gerçekleştirdikleri bilişsel karşılaştırma süreci sonucunda, kendilerine ait yeterliliklerin işin gerektirdiği yeterliliklerden fazla olması nedeniyle psikolojik olarak zayıflaması” şeklinde tanımlanmaktadır (Stock, 2015). Dutton ve arkadaşları (2010), boreout’un yani iş yerinde sıkılmanın, aynı zamanda bireylerin çalışma hayatlarında kendilerinden istenen görevlerin az, basit ve yetersiz oluşandan kaynaklandığını öne sürmektedir (Stock, 2015). Bir başka tanımlamada boreout, “yapılan işe karşı heyecan ve enerjinin azalmasıyla oluşan psikolojik bozukluk olarak” ifade edilmektedir (Poirier vd., 2021). Boreout sahip olduğu yapısıyla organizasyonlar için gizli bir tehdit oluşturmaktadır (Abubakar, 2020).

Boreout, profesyonel yöneticiler için her geçen gün önem kazanan bir kavramdır. Özellikle ofis tipi çalışanları açısından yapılan işe ilgisizliğin artması, kariyer fırsatlarının eksikliğine yönelik düşünceler, işi değersiz hissetme, kişisel ve örgütsel gelişim imkanlarından yakınma vb. tutum ve davranışlar başta örgütsel performans olmak üzere motivasyon, iş yerinde mutluluk, fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları gibi gelişmeler organizasyonun tüm paydaşlarını etkileyen ve istenmeyen sonuçlar doğurabilmektedir (Abubakar, 2020; Bailey ve Madden, 2016; Karadal vd., 2018; Merdan vd., 2022; Sürücü ve Yıkılmaz, 2022). Her ne kadar boreout’un yarattığı olumsuz etkiler çoğu durumda organizasyon için ölümcül olmasa da yeni ve yaratıcı olmaktan uzaklaşmış, odağını, motivasyonunu ve tatmin duygusunu kaybetmiş bireylerin organizasyona yüklediği maddi ve manevi maliyetler göz önünde bulundurulmalıdır (Karatepe ve Kim, 2020). Ayrıca Moris ve Nedosugova (2019), kişilik açısından, başkalarının beklentilerini ve görüşlerini önemseyen ve diğerleri tarafından eleştirilmekten korkan

bireylerin, boreout sendromuna daha yatkın olduğunu belirtmektedir. Bireyler, farklı uyaranlar tarafından sürekli uyarılmaya ve karşılaşılabilecekleri sürekli bir zorluk kaynağına ihtiyaç duymaktadır. Bu bakış açısına göre iş tanımları incelendiğinde, iş faaliyetlerinin yetersiz değişkenliği ve uzun vadeli hedeflerin yerine getirilemeyeceği işler boreout sendromu açısından önemli risk faktörleri arasındadır.

Boreout'un tanımları incelendiğinde, ilk etapta burnout (tükenmişlik) kavramıyla yakın ilişkili görünmektedir. Ancak boreout ve burnout arasında ayırt edici farklılıklar mevcuttur. Burnout kavramı, iş yerindeki aşırı stres nedeniyle bireyin duygusal ve mental olarak dengesiz bir ruh haline bürünmesi iken; boreout bunun tam tersi bireyin iş yerinde yapacak iş bulamama ya da bireye işin anlamsız gelmesi ile açıklanmaktadır (Basar ve Basim, 2016). Yani boreout ve burnout arasında stresin kaynağı açısından temel bir farklılık bulunmaktadır ve boreout açısından bu farklılığın tembellik olmadığına altını çizmekte fayda görülmektedir (Abubakar, 2020; Rozvadský-Gugová & Heretik, 2011; Radka, 2021). Bu noktada özellikle grup çalışmalarında boreout ve burnout'un bir arada oluşabileceğini gözden kaçırmamak gerekmektedir. Bireyler açısından grup çalışmalarındaki bazı işler sıkıcı, gereksiz ve basit gelebilir, bu durumda diğer bireylerin iş yüklerinde artış kaçınılmaz olacaktır. Dolayısıyla aynı çalışma grubunda hem boreout hem burnout ortaya çıkmakta ve şüphesiz bu durum organizasyonlar açısından olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Rothlin ve Werder, 2007). Boreout sendromunun oluşum nedenlerini ve sonuçlarını incelemeden önce, boreout'un kavramsal yapısını analiz etmekte fayda görülmektedir.

2.1. Boreout'un Yapısal Boyutları

Boreout üzerine yapılan çalışmalar sonucunda boreout'un ölçümlenmesinde kullanılan yapısal bileşenler temelde üç boyuttan oluşmaktadır (Rothlin ve Werder, 2011; Stock, 2015):

- Anlam Krizi (Crisis of Meaning)
- İş Sıkıntısı (Boredom)
- Büyüme Krizi (Crisis of Growth)

2.1.1. Anlam Krizi (Crisis of Meaning)

Anlam krizi, çalışanların yaptıkları işe karşı hiçbir ilgi duymaması ve buna bağlı olarak can sıkıntısı yaşamaları anlamına gelmektedir. Çalışanlar yaptıkları işe yönelik olarak hiçbir şekilde heyecan veya motivasyona sahip olmamaktadırlar. İş yerinde kendilerinden istenen işler, çalışanlar tarafından

anlamsız olarak algılanır ve hatta iş yerinde yaşanan gelişmeler çalışanlar için işi daha da zorlaştırmaktadır. Yöneticilerin, çalışanlardan dönemsel olarak istedi raporların çalışanlar tarafından gereksiz, basit, kişisel gelişim içermeyen bir iş olarak algılanması ve işi yapmaktan en ufak keyif almamaları örnek gösterilebilecek durumlardan bir tanesidir (Rothlin ve Werder, 2007).

Stock (2015)'a göre çalışma ortamında bireyler kendilerinden istenen bir işi yerine getirirken eldeki girdileri belirli bir süreç eşliğinde organizasyonun hedeflerine uygun olacak şekilde çıktılara dönüştürmektedir. Eğer çalışanlar, eldeki girdilere değer ve anlam yükleme konusunda psikolojik açıdan buhrana kapılırsa, etkililik ve verimlilik düşecektir. Bireylerin iş yerinde yaşadıkları anlam kaybı sadakat ve motivasyon konusunda sorunlar yaratmaktadır (Kass vd., 2001). Uzun vadeli anlam krizleri çalışanların işten ayrılmalarına sebebiyet verebilmektedir (Havener, 1999; Cartwright ve Holmes, 2006). Anlam krizi bu açıdan boreout oluşumunda rol oynayan stres faktörlerinden bir tanesidir.

2.1.2. İş Sıkıntısı (Boredom)

Bireyler, iş ortamında bağlı buldukları kurum için harcadıkları enerjinin ve zamanın karşılığını beklemektedir. Performans gösteriminin verimini, ortaya konan emek sonucunda organizasyonun faydasına yapılan işlerin değerini görmek çalışanların motivasyonunu ve tatmin düzeylerini arttırmaktadır. Özellikle yöneticiler tarafından desteklenmek, takdir edilmek, yaratıcı ve riskli fikirlerin desteklendiğini görmek, daha zorlayıcı ve katma değeri yüksek işlerde çalışmak bireylerin çalışma hayatlarındaki beklentileri arasında yer almaktadır. Bahsi geçen unsurların eksikliği ise bireylerin iş ortamında sıkılmalarına, mutsuz olmalarına, isteksiz olmalarına ve zaman zaman sessiz kalmalarına neden olabilmektedir. Çünkü çalışanın ortaya koyabileceği potansiyel nitelik, kendisinden istenen işin niteliğinden fazla ise çalışanlar daha az emek harcamakta ve işin gerçekleştirilmesinin zaman kaybı olduğunu düşünmektedir (Karadal vd., 2018; Loukidou vd., 2009; Sürücü ve Yıkılmaz, 2022).

Yazındaki çalışmalarda iş yerindeki can sıkıntısı, yeterince hoş olmayan bir ortama karşı ilgisizliğin neden olduğu duygusal ve dolayısıyla öznel bir düşük uyarılma ve hoşnutsuzluk hali olarak kategorize etmiştir (Mikulas ve Vodanovich, 1993; Cummings vd., 2016). Can sıkıntısı, yapılacak bir şeyin olmaması (yani zaten yapılmış olması) veya çalışanın uzunca bir süredir aynı nitelikteki görevleri tekraren yapması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Günlük yaşamda, can sıkıntısına neden olabilecek aktiviteleri ikame aktivitelerle ya da yeni aktivitelerle değiştirme imkânı bulunsa da çalışma

ortamında bunu yapmak elbette daha zordur (Rothlin ve Werder, 2007). Çalışanlar iş yerinde tekrara düşen görevler, istihdam politikalarındaki yetersizlik veya hatalar, yönetim uygulamalarının tek düzeliği, rehberlik ve danışmanlık hizmetlerindeki eksiklikler, nitelikli iş bulunmaması ve yönetim uygulamalarındaki kısıtlayıcı faktörler nedeniyle can sıkıntısı yaşayabilmektedir (Cleary vd., 2016).

2.1.3. Büyüme Krizi (Crisis of Growth)

Çalışma ortamında bireyler kendilerini geliştirme, diğerlerinden farklı olarak ön plana çıkabilme, arzu edilen hayat standartlarına kavuşabilme gibi nedenlerle kariyer ve kişisel gelişim fırsatlarını sürekli takip etmektedir. Organizasyonların bu takip sürecinde çalışanlara gelişim ve büyüme imkânı tanınması gerekmektedir (Dutton vd., 2010). Yeterli oranda gelişim imkânı bulamayan bireyler için, sebeplerden birisi olarak organizasyonun yapısı veya yapılan işin gelişime engel oluşu düşünülmeye başlanmaktadır. Böylelikle iş yerinde büyüme krizi ortaya çıkmaktadır (Xanthopoulou vd., 2010). Bu büyüme krizi aynı zamanda boreout'un yapı taşlarından birisi olarak değerlendirilmektedir.

Kariyer gelişimi, kariyer hedeflerini geliştirmek, kişisel gelişim ile farklılık yaratmak ve sahip olunan yeterliliklere paralel olarak gelir elde etme fikrine dayanmaktadır. Kariyer gelişiminin desteklendiği organizasyonlarda bağlılık ve iş tatmini artarken; kariyer gelişiminin yeterli olmadığı organizasyonlarda bireyler hem nitel (yapılan işin kalitesi ve yeterliliği) hem nicel (yapılan işin sayıca yeterliliği) açıdan kendilerini organizasyondan daha üstün görme eğilimine kapılabilmektedir. Bu durumun sonucunda yapılan işin hem nitel hem nicel açıdan değiştirilememesi aynı şekilde boreout oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Huo, 2021; Rothlin ve Werder, 2007).

Boreout'un oluşumu ve sonrasındaki olumsuz süreçler içerisinde boyutların birbirini oluşturan bir döngü içerisinde yer alabildiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Öyle ki, kariyer gelişiminin önündeki engeller bireyi büyüme krizine sevk ederken, büyüme krizinin varlığı organizasyon içerisindeki performansı düşürerek iş yerinde sıkılmayı arttırabilecektir. Benzer şekilde iş yerinde anlam arayışı içerisinde olan bireyler kariyer gelişimi açısından bir olumsuzlukla karşılaşırsa sıkılma düzeyinde yine olumsuz bir artış olması ihtimali bulunmaktadır. Kısacası boreout'u oluşturan boyutların birbirlerini yakından ve önemli ölçüde etkilediğini ifade etmek mümkündür (Rothlin ve Werder, 2007). Bir sonraki kısımda boreout'un oluşum nedenleri ve sonuçları ele alınacak, akabinde boreout'tan uzak durma stratejilerine değinilecektir.

2.2. Boreout Oluşum Nedenleri

İş yerinde boreout sendromu, süreklilik arz eden bir süreçtir. Bireyler bir anda boreout yaşamaya başlamamaktadır. İş yerinde çalışanların sürekli olarak niteliklerinin altında işlerle uğraşmaları, yöneticilerin profesyonel olmayan davranışları, diğer meslektaşların görece daha nitelikli işlerde çalışıyor olması, kötüleşen fiziki çalışma ortamı, çalışma koşulları nedeniyle oluşan dikkat eksikliği ve monotonlaşan işler, yeni, yaratıcı ve risk alınmasına fırsat vermeyen yöneticilerin varlığı, kariyer gelişimi önündeki yapısal engeller vb. koşullar boreout oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2014). Bu sebepler arasında en önde gelen koşullardan birisi bireylerin sürekli olarak kendileriyle ilgili algıladıkları kapasitenin altında bir iş yapmaya zorlanmaları olarak değerlendirilmektedir. Kişisel olarak aşırı niteliklilik algısı olarak ifade edilebilen bu durum bireyler açısından yapılan işlerin basit, yapılmaya değer olmayan ve nitelikleri köreltici düşüncesinin zihinsel sürece yerleşmesiyle sonuçlanabilmektedir (Dutton vd., 2010; Arar, 2021; Ayvaz vd., 2024).

Boreout, çalışma ortamında bireylerin çok fazla boş zamanı olmasına rağmen, yapabilecekleri aktivitelerin sayıca olmasıyla da ortaya çıkabilmektedir (Yuwono ve Virlia, 2022). İçsel motivasyona sahip olmayan bireyler için boş zamanların anlamsız ve zaman kaybı olarak hissedilmesi doğal bir sonuçtur (Wang, 2019). Özellikle yapılan işlerin yeterince teşvik edici olmaması veya işin doğası gereği motivasyon düşülebilmektedir. Günümüzde teknolojik zaman zaman bireylerin yetersiz uyarıcılar nedeniyle sıkılmalarına neden olabilmektedir. Modern çağın bireyler için kullanıma sunduğu imkanlar boş zamanların artmasına ve bununla birlikte iş yerinde sıkılmaya neden olabilmektedir (Kara vd., 2023). Ayrıca başarılı çalışanlar için bile yeni zorluklar ve yeni beceriler kazanılmadığında zamanla boreout hissedilmeye başlanmaktadır. Kendisini zorlanmış hissetmeyen bireyler için yapılan iş veya çalışılan organizasyonla aradaki duygusal bağ zayıflamaya başlamaktadır. Bunun sonucunda uzun vadede bireyler dengeyi sağlamak için kendilerini organizasyondan soyutlayıp iş yapmaktan kaçınmakta hatta istifa etmeye kadar uzanan bir yola girmektedir (Günthner, 2014).

Boreout'un oluşumunda anlam krizi, işten sıkılma ve büyüme krizinin bir arada ve süreklilik arz eden şekilde hissedilmesi gerekmektedir. Bireyler, organizasyon içerisinde bazı işleri yerine getirirken bir takım ekstra ve tekrar gerektiren işleri de yapmak zorundadırlar. Bu durum tek başına boreout oluşumu için yeterli olarak değerlendirilmemelidir. Bahsi geçen küçük ve ekstra işlerin sürekli olarak bireyin karşısına çıkması ve nitelik açısından bireyi psikolojik olarak zorlamaya başlaması gerekmektedir. Çünkü her işin

gerektirdiği ekstra zorluklar bulunmaktadır. Bireyin, yaptığı işin kendisi köreltiğini düşünmeye başlaması, yaptığı işin anlamsız gelmeye başlaması ve bu durumdan sıkılmaya başlaması boreout için oluşumun temelleri arasındadır (Rothlin ve Werder, 2007).

Boreout'un oluşumundaki detaylar incelendiğinde, yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim kalitesinin azalması, tecrübe ve tecrübesiz çalışanlar arasındaki iş dağıtım adaletinin bozulması, yöneticiler tarafından kariyer gelişimi açısından verilen sözlerin tutulmaması veya bireylerin kariyer seçimindeki hataları, çalışma ortamının gelişime müsait olmaması, çalışanların fikirlerine gerekli önemin verilmemesi, yapılan işlerin yeteri kadar değer görmemesi, diğer çalışanlarla yaşanan problemler gibi faktörlerin ön plana çıktığını söylemek mümkündür (Merdan vd., 2022; Özsungur, 2020). Boreout'un oluşumundaki nedenlerden bir diğeri sosyalleşme ile ilgilidir. Çalışma ortamında yöneticileriyle yeterli düzeyde iletişime geçemeyen veya mobbinge maruz kalan bireylerde işten sıkılma artmaktadır (Özsungur, 2020).

Organizasyonun sahip olduğu kültür yapısının aynı şekilde boreout üzerinde etkisi bulunmaktadır. Organizasyonun sahip olduğu kültürel doku nedeniyle bireyler zaman zaman utanma ve mahcubiyet duygusu yaşayabilmektedir. Özellikle sosyal karşılaştırma yoluyla daha net ayırt edilebilen bu durum, sıkılma belirtileri göstermeye başlayan bireylerin sessizlik ve utanç nedeniyle boreout sendromu yaşamalarıyla sonuçlanan süreci oluşturabilmektedir (Bourion ve Trebucq, 2011). Utanma ve mahcubiyet nedeniyle kendisini ifade etmekte zorlanan bireyler, yaşanan rahatsızlıkları paylaşmaktan ziyade tam tersi iş yerinde daha az çalıştıkları için boreout düzeyleri otomatik olarak artmaktadır (Poirier vd., 2021).

2.3. Boreout'un Sonuçları

Boreout'un oluşum aşamasında bireylerin konuya yeterince önem vermeyişi ve sıkılma halinin ciddiye alınmaması (Philips vd., 1991) geri dönüşü zor olabilecek sorunlara yol açmaktadır. Boreout yaşayan bireylerde iş yeri devamsızlığı, dikkatsizlik, anksiyete ve mesleki gerginlik artarken, enerji, motivasyon, üretkenlik, öz saygı ve performans düşüş eğilimi göstermektedir (Cürten, 2013; Chapelle, 2016; Poirier vd., 2021). Dikkatsizlikle birlikte çalışma ortamında uyku hali ve hatta hayale dalma gibi durumlar görülebilen; stres ve depresyonun da arttığı ifade edilmektedir (Stock, 2015). Motivasyonun düşüşü ve depresyondaki artış beraberinde bireylerdeki odaklanma ve üretkenliği azalmaktadır (Halbesleben vd., 2013).

Boreout yaşayan bireyler için, organizasyon içerisinde kendini değersiz hissetme duygusu artmakta, huzursuzlukla birlikte işten ayrılma niyetinin ve iş gücü devir oranının arttığı düşünülmektedir (Basar ve Basim, 2016; Karadal vd., 2018). Boreout sendromuna yakalanan bireyler için kariyer gelişimi ile ilgili olumsuz düşüncelere kapılma, fırsatları kaçırma (Özsungur, 2020), iş-kariyer-yaşam tatmini, özgüven ve örgütsel bağlılık düzeylerinde düşme ve yorgunluk, halsizlik, ilgisizlik düzeylerinde artma gerçekleşmektedir (Rothlin ve Werder, 2007; Abubakar, 2020; Moris ve Nedogusova, 2019). İş tatmini açısından boreout sendromu içerisindeki bireylerde anlam, zaman ve gelir açısından yaşanan krizler ön plana çıkmaktadır (Rothlin ve Werder, 2007; Günthner, 2014). Bunun yanı sıra Karatepe ve Kim (2020), boreout üzerine gerçekleştirdikleri çalışmada hizmet sektöründe boreout yaşayanlar için örgütsel vatandaşlık ve müşteri odaklı davranışlarda azalma olduğunu ifade etmektedir. Öyle ki, coşku, bağlılık ve konsantrasyonla birlikte gerçekleştirilen işler müşteri odaklı olmaya daha yatkındır. Ancak boreout nedeniyle oluşan stres, coşku ve konsantrasyonun düşüşüne sebebiyet verirken; bir yandan bireyin büyüme ve öğrenme süreçlerinin durmasını da sağlamaktadır. Bu durum çalışanların yaşadığı can sıkıntısı nedeniyle müşteri beklentilerini iyi analiz edememelerine neden olabilmektedir (Cheng vd., 2018; Karatepe ve Kim, 2020).

Stock (2015, 2016) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda boreout'un yenilikçi iş davranışlarını ve yine aynı şekilde müşteri odaklı davranışları olumsuz etkilediği aktarılmaktadır. Boreout'un bir diğer önemli sonucu anksiyetenin artmasıyla birlikte ele alınan özgüven ve inanç kaybıdır. Boreout sonucunda anksiyete artışı yaşayan çalışanlarda hayata karşı olumsuz düşüncelerin ağır basması güven duygusunun azalmasına, meslektaşlar tarafından dışlanmaya ve bireyin kendi yeteneklerine olan inancın kaybolmasına neden olmaktadır (Özsungur, 2020; Starchos ve Schüll, 2021). Bireyin yaratıcı ve yenilikçi davranışlar sergileme arzusu kendisine olan inançla paralel gelişmektedir. Özellikle anlam ve büyüme krizi yaşayan bireyler için yenilikçi davranışlar sergilenmesi ihtimali azalmaktadır (Stock, 2014). Kaynakların korunması teorisine göre, bireyler sahip oldukları manevi kaynakları aynı şekilde koruma güdüsüyle hareket etmektedir. Boreout nedeniyle enerji ve uyaran kaybı yaşayan bireyler için yenilikçi davranışlar sergilenmesi zorlaşmaktadır (Hobfoll, 1989; Stock, 2014).

2.4. Boreout'tan Kaçınma Stratejileri

Boreout sendromu günümüz modern organizasyonlarının yok sayamayacağı düzeyde yaygınlaşmaya başlamıştır. Rekabet avantajı ve karlılık açısından yöneticilerin boreout yaşayan çalışanları tabiri caizse yeniden hayata

döndürebilmeleri için önerilen bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bireysel ve örgütsel açıdan uygulanabilecek kaçış stratejileri şu şekildedir:

-İşin Anlamını Yeniden Keşfetme: Çalışanlar, mevcut rollerindeki anlamı bulmak veya işlerini daha anlamlı hale getirmek için kendi görevlerini yeniden değerlendirebilir. Örneğin, görevlerin iş yerinin genel amaçlarına nasıl katkı sağladığını düşünmek faydalı olacaktır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

-Yeni Beceriler Geliştirme: İşe duyulan ilgiyi artırmak için çalışanlar, kişisel ve mesleki gelişimlerine odaklanmalıdırlar. Bu, yeni görevler üstlenme veya ek eğitimlerle sağlanabilmektedir (Abubakar, 2020).

-İş Zenginleştirme: Görevlerin daha çeşitli ve anlamlı hale getirilmesi için çalışanlar yöneticilerle konuşarak rollerine yeni sorumluluklar eklenmesini talep etmelidir (Oldham vd., 1976).

-Öz Yönetim Teknikleri: Çalışanlar, boreout'u önlemek için görevleri arasında molalar verebilmeli, günlük iş planlarını daha dinamik hale getirebilmeli veya farklı iş yapma yöntemleri deneyebilmelidir (Rothlin ve Werder, 2007).

-İletişim ve Geri Bildirim Arayışı: Çalışanlar, yöneticileri veya ekip arkadaşları ile daha açık iletişim kurarak katkılarının fark edilmesini sağlamalı ve yeni fırsatlar yaratmalıdırlar (Basar ve Basim, 2016).

-Görev ve Rol Dağılımını İyileştirme: Çalışanların görevleri, bireysel yetkinlik ve ilgi alanlarına uygun şekilde yeniden dağıtılmalıdır. Bu sayede, monotonluğun önüne geçerek iş tatmininin artması hedeflenmelidir (Oldham vd., 1976).

-İş Tasarımı ve Çeşitlilik Sağlama: İş yerinde çeşitliliği artırarak çalışanların monoton görevlerden kaçınmasını sağlamak önemlidir. Çalışanların dönem dönem farklı görevler üstlenmeleri farklı beceriler geliştirmelerine yardımcı olabilecektir (Rothlin ve Werder, 2007).

-Çalışanların Karar Süreçlerine Katılımı: Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, iş yerindeki anlam ve kontrol duygusunu artırabilecektir (Hobfoll, 2011).

-Mentorluk ve Geri Bildirim Kültürü Oluşturma: Çalışanların becerilerini geliştirebileceği ve kendilerini değerli hissedebileceği bir mentorluk programı oluşturulmalıdır. Ayrıca, düzenli geri bildirim verilmesi, çalışanların katkılarının fark edilmesini sağlayacaktır (Alarcon, 2011).

-Motivasyonu Artırıcı Uygulamalar: Ödül ve tanıma programları, çalışanların işlerine daha fazla bağlanmasına yardımcı olurken; bu

uygulamalar, motivasyonu artırarak boreout riskini azaltabilecektir (Poirier vd., 2021).

-İş Yeri Kültürünü Geliştirme: İş yerinde daha açık, destekleyici ve katılımcı bir kültür oluşturulması, boreout ile mücadelede etkili bir yöntemdir (Wrzesniewski ve Dutton, 2001).

-Sürekli Eğitim ve Gelişim Programları: Çalışanların kariyer gelişimini destekleyen eğitim programları, bireylerin işlerinden sıkılmasını önleyerek, uzun vadede bağlılıklarını arttırabilecektir (Abubakar, 2020).

-Teknolojinin İş Akışına Entegre Edilmesi: Tekrarlayan görevlerin otomasyonu, çalışanlara daha stratejik işlere odaklanma imkânı sunarak sıkılma hissini azaltacaktır (Basar ve Basim, 2016).

-Esnek Çalışma Modelleri: Uzaktan çalışma, hibrit model ya da esnek çalışma saatleri gibi yöntemlerle çalışanların işlerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanınmalıdır (Rothlin ve Werder, 2007).

2.5. Boreout'un Ölçümlenmesi

Literatür incelendiğinde, boreout sendromunu ölçmek için üç ölçek geliştirilmiştir. Bu kapsamda oluşturulan ilk ölçüm aracı Rothlin ve Werder (2008) tarafından geliştirilmiştir ve on adet evet/hayır sorusundan oluşmaktadır. Katılımcıların verdikleri evet cevapları arttıkça boreout düzeyi o kadar yüksek olmaktadır. Ancak, literatürde bu ölçeğin başka çalışmalarda doğrulanmadığı veya yeniden kullanılmadığı görülmektedir. İkinci ölçek, Rothlin ve Werder (2009)'ün tanımlaması temel alınarak Cabrera-Noriega (2014) tarafından geliştirilmiştir. Noriega'nın geliştirmiş olduğu ölçüm aracı 0 = asla ile 4 = her zaman arasında puanlanan 18 maddeden oluşmaktadır. Her madde üç bileşenden birini ölçmeyi amaçlamaktadır: can sıkıntısı (boredom), ilgi eksikliği (lack of interest) ve meydan okuma eksikliği (lack of challenge). Geliştirilen bu ölçeğin güvenilirlik değerlerinin düşük olduğu görülmektedir.

Üçüncü ve en çok kullanılan sıkılma ölçüsü Stock (2015) tarafından önerilmiştir ve üç farklı ölçeğin birleşimidir. Stock (2015, 2016) kendi boreout tanımına göre, bu farklı şekilde doğrulanmış ölçeklerden 11 madde kullanmıştır. Anlam krizini ölçmek için, "yaşam" kelimesi "iş" olarak değiştirildikten sonra Schnell'den (2010) alınan kısaltılmış bir ölçek (4 madde) kullanılmıştır. İşte sıkılmayı ölçen üç madde, Fisherl (1993) tarafından orijinal olarak geliştirilen ölçekten alınmıştır. Son olarak, büyüme krizi Xanthopoulou ve arkadaşları (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin tersine çevrilmiş bir versiyonuyla ölçülmüştür. Ölçek 7'li Likert ölçeğiyle

kalibre edilmiştir (Stock, 2015). Bu ölçümler birkaç çalışmada kullanılmıştır, ancak bu ölçekler yalnızca Rothlin ve Werder (2008) veya Stock (2015) tarafından tanımlanan üç sıkılma bileşenini içermektedir. Bir başka çalışmada utanç ve suçluluk duygusu yoluyla sosyal karşılaştırmanın da sıkılmanın bir bileşeni olduğu ileri sürülmektedir (Bataille, 2016; Rengade, 2016). Son olarak Stock (2015) tarafından hazırlanmış olan ölçüm aracı Sürücü ve Yıkılmaz (2022) tarafından Türkçeye geçirilmiştir. Geçerlenen ve güvenilir olduğu aktarılan ölçüm aracının orijinal boyut yapısını koruduğu ifade edilmektedir.

3. SONUÇ

Bu çalışma, örgütsel davranış disiplinin güncel kavramlarından biri olan 'Boreout Sendromu' üzerine yazılmıştır. Çağımızın sinsi ve bir o kadar olumsuz sonuçlar doğurabilecek süreçlerinden birisi olarak, boreout hem yöneticiler hem çalışanlar açısından dikkatle ele alınması gereken bir kavramdır. Bu amaçla boreout kavramının tanımı, boreout'u oluşturan sebepler ve boreout sonucunda ortaya çıkan olumsuzluklara değinilmiştir. Ayrıca boreout sendromu oluşmadan önce veya boreout sendromunun hissedilmeye başlandığı andan itibaren atılabilecek adımlarla olası örgütsel ve bireysel maliyetlerin azaltılabileceği düşünülmektedir.

Boreout, modern iş yaşamında giderek daha fazla dikkat çeken, ancak çoğu zaman göz ardı edilen bir sorundur. İş yerindeki sıkılma, anlam eksikliği ve büyüme krizi gibi faktörlerle ilişkilendirilen bu sendrom hem bireysel hem kurumsal düzeyde önemli sonuçlar doğurmaktadır. Çalışanların, potansiyellerini yeterince kullanamadıkları ve işlerini anlamlı bulmadıkları durumlarda, motivasyon düşüklüğü, tükenmişlik, düşük performans ve iş tatminsizliği gibi olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu süreç, çalışanların mental ve fiziksel sağlıklarını olumsuz etkilerken, organizasyonlar açısından da verimlilik kaybı, artan çalışan devir oranı ve zayıflayan örgüt kültürü gibi maliyetler yaratmaktadır.

Literatürde boreout'un, bireyin iş yerine olan bağlılığını ve yenilikçi davranışlarını azaltarak, kariyer gelişimi ve mesleki tatmin üzerinde olumsuz etkiler yarattığı ifade edilmektedir. Ayrıca, çalışanların iş yükünün niteliği ile bireysel yetenekleri arasındaki dengesizlik, boreout sendromunun en belirgin tetikleyicileri arasında yer almaktadır. Bu durum, çalışanların yaratıcı ve stratejik düşünme kapasitelerini sınırlamakta ve organizasyonların uzun vadeli başarısını tehdit etmektedir. Mevcut iş dünyasının şiddetli rekabet atmosferi düşünüldüğünde, yenilik odaklı davranışların teşvik edilmediği, çalışanların organizasyon için uğraşmaktan vazgeçtikleri veya uğraşmaya

değer görmedikleri bir sürecin oldukça ciddiye alınması gereken sonuçları olacaktır.

Boreout'un bireyler ve organizasyonlar üzerindeki bu çok boyutlu etkileri, konunun daha fazla araştırılmasını ve önleyici stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Etkili görev yönetimi, iş çeşitlendirilmesi ve çalışanların işlerine anlam kazandıracak uygulamaların teşvik edilmesi, boreout'un olumsuz sonuçlarını minimize etmenin yolları olarak önerilmektedir. Aynı zamanda, yöneticilerin çalışanların katkılarını fark etmesi ve onları daha katılımcı bir iş kültürüne dahil etmesi, bireysel iş tatmini ve kurumsal verimliliğin artırılmasında kritik bir rol oynayabilir.

Sonuç olarak, boreout yalnızca bireysel bir sorun olarak değil, organizasyonel sürdürülebilirlik açısından da ele alınması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Daha fazla araştırma ve geliştirme çalışması, boreout'un önlenmesi ve etkilerinin azaltılmasında yol gösterici olacaktır. Bu konuda özellikle boreout ve burnout sendromlarının karşılaştırıldığı çalışmaların, boreout ile motivasyon arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmaların, boreout ile benlik algısı ve kişisel yeterlilik algısı etkileşimine yönelik ampirik çalışmaların yapılmasında fayda görülmektedir. Ayrıca, boreout sendromunun açıklanmasında kullanılan Sosyal Değişim Teorisi ve Kaynakların Korunumu Teorisi'ne ek olarak İş Kaynakları-Talepleri Teorisi ile boreout arasındaki etkileşimin ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Son olarak boreout kavramının ölçümlenmesine yönelik olarak geliştirilen ölçüm araçlarının farklı farklı çalışmalarda tercih edilmesi, geçerlilik ve güvenilirlik açısından oluşabilecek soru işaretlerini azaltacaktır. Kavramın görece yeni olması nedeniyle yapılacak çalışmalar sayesinde yapısal boyutlarında değişim olabileceği göz ardı edilmemelidir.

Kaynakça

- Abubakar, A. M. (2020). Using hybrid SEM–artificial intelligence: Approach to examine the nexus between boreout, generation, career, life, and job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 67-86.
- Alarcon, G. M. (2011). A meta-analysis of burnout with job demands, resources, and attitudes. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 549-562.
- Arar, T. (2021). The role of job satisfaction in the relationship between perceived overqualification and bore-out syndrome. *Administrative and Economic Science*, 23.
- Ayvaz, A., Kılınc, S., Uzunbacak, H. H., & Akçakanat, T. (2024). The effect of perceived overqualification on turnover intention: The mediating role of boreout and work alienation. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 429-446.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful—or meaningless. *MIT Sloan Management Review*.
- Basar, U., & Basim, N. (2016). A cross-sectional survey on consequences of nurses' burnout: moderating role of organizational politics. *Journal of Advanced Nursing*, 72(8), 1838-1850.
- Bataille, S. (2016). Le bore-out, nouveau risque. *Références en santé au travail*, 145, 19-27.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Boehm, J. K., & Lyubomirsky, S. (2008). Does happiness promote career success?. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116.
- Bourion, C., & Trébucq, S. (2011). Le bore-out-syndrom. *Revue internationale de Psychosociologie*, (41), 319-346.
- Cabrera Noriega, L. E. (2014). Síndrome de Boreout: Diseño, confiabilidad y validación preliminar de un instrumento para su medición. *Revista de la Universidad Industrial de Santander. Salud*, 46(3), 259-265.
- Cartwright, S., & Holmes, N. (2006). The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16(2), 199-208.
- Chapelle, F. G. (2016). Modélisation des processus d'épuisement professionnel liés aux facteurs de risques psychosociaux: burn out, bore out, stress chronique, addiction au travail, épuisement compassionnel. *Journal de Thérapie Comportementale et Cognitive*, 26(3), 111-122.
- Cheng, T. M., Hong, C. Y., & Yang, B. C. (2018). Examining the moderating effects of service climate on psychological capital, work engagement, and service behavior among flight attendants. *Journal of Air Transport Management*, 67, 94-102.

- Cleary, M., Sayers, J., Lopez, V., & Hungerford, C. (2016). Boredom in the workplace: Reasons, impact, and solutions. *Issues in Mental Health Nursing, 37*(2), 83-89.
- Cummings, M. L., Gao, F., & Thornburg, K. M. (2016). Boredom in the workplace: A new look at an old problem. *Human Factors, 58*(2), 279-300.
- Cürten, S. (2013). Boreout syndrome and coaching. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 20*, 473-478.
- Dutton, J. E., Roberts, L. M., & Bednar, J. (2010). Pathways for positive identity construction at work: Four types of positive identity and the building of social resources. *Academy of Management Review, 35*(2), 265-293.
- Fisherl, C. D. (1993). Boredom at work: A neglected concept. *Human Relations, 46*(3), 395-417.
- Griffin, B., & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviours for successful work and career adjustment. *Australian Journal of psychology, 55*(2), 65-73.
- Gugová, G. R., & Heretik, A. (2011). Gender differences in attachment styles using Slovak version of the Experiences in Close Relationships-Revised (ECR-R). *Acta Educationis Generalis, 1*(2), 29-36.
- Günthner, L. (2014). *Boreout statt Burnout: eine psychische Erkrankung ausgelöst durch Langeweile, Unterforderung und Desinteresse am Arbeitsplatz*. Diplomica Verlag.
- Halbesleben, J. R., Wheeler, A. R., & Paustian-Underdahl, S. C. (2013). The impact of furloughs on emotional exhaustion, self-rated performance, and recovery experiences. *Journal of Applied Psychology, 98*(3), 492.
- Havener, C. (1999). *Meaning: The secret of being alive*. Beaver's Pond Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A New attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513.
- Hobfoll, S. E. (2011). Conservation of resources theory: Its implication for stress, health, and resilience. *The Oxford handbook of stress, health, and coping, 127*, 147.
- Huo, M. L. (2021). Career growth opportunities, thriving at work and career outcomes: can COVID-19 anxiety make a difference?. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 48*, 174-181.
- Kara, F. M., Sarol, H., Gürbüç, B., & Gürkan, R. K. (2023). Boreout at the office: The role of leisure boredom in predicting job burnout and social media addiction. *Journal of Education and Recreation Patterns, 4*(2), 400-414.
- Karadal, H., Abubakar, A. M., & Erdem, A. T. (2018). Boreout, kariyer uyumluluğu ve aile-iş zenginleştirme etkileşimi: Selçuk Üniversitesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 18*(35), 41-63.

- Karatepe, O. M., & Kim, T. T. (2020). Investigating the selected consequences of boreout among cabin crew. *Journal of Air Transport Management*, 82, 101739.
- Kass, S. J., Vodanovich, S. J., & Callender, A. (2001). State-trait boredom: Relationship to absenteeism, tenure, and job satisfaction. *Journal of business and psychology*, 16, 317-327.
- Loukidou, L., Loan-Clarke, J., & Daniels, K. (2009). Boredom in the workplace: More than monotonous tasks. *International Journal of Management Reviews*, 11(4), 381-405.
- Merdan, E., Erdem, A. T., & Gümüşsoy, Y. (2022). Boreout sendromunun üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerine etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(1), 176-191.
- Mikulas, W. L., & Vodanovich, S. J. (1993). The essence of boredom. *The Psychological Record*, 43(1), 3.
- Moris, H., & Nedosugova, A. B. (2019). Coaching as instrument to identity and remedy for boreout syndrome with employees. In *2nd International Conference on Education Science and Social Development (ESSD 2019)* (pp. 138-141). Atlantis Press.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of applied psychology*, 61(4), 395.
- Özşungur, F. (2020). The effects of boreout on stress, depression, and anxiety in the workplace. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(2), 1391-1423.
- Phillips, C. R., Bedeian, A. G., & Molstad, C. (1991). Repetitive work: Contrast and conflict. *The Journal of Socio-Economics*.
- Poirier, C., Gelin, M., & Mikolajczak, M. (2021). Creation and validation of the first French scale for measuring bore-out in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 12, 697972.
- Radka, C. (2021). The Relationship between Burnout Syndrome and Boreout Syndrome of Secondary School Teachers during COVID-19. *Journal of Pedagogical Research*, 5(2), 138-151.
- Rengade, C. E. (2016). De l'ennui au bore-out, une revue de la littérature. *Journal de thérapie comportementale et cognitive*, 26(3), 123-130.
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2007). *Diagnose Boreout: warum Unterforderung im Job krank macht*. Redline Wirtschaft.
- Rothlin, P., & Werder, P. R. (2008). *Die boreout-falle: Wie unternehmen langeweile und leerlauf vermeiden*. Redline Wirtschaft.

- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2014). Burnout, boredom, and engagement in the workplace. In M. C. W. Peeters, J. de Jonge, & T. W. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 293-320). Wiley.
- Schnell, T. (2010). Existential indifference: Another quality of meaning in life. *Journal of Humanistic Psychology, 50*(3), 351-373.
- Starchos, I., & Schüll, A. (2021, April). Stressed by Boredom in Your Home Office? On "Boreout" as a Side-effect of Involuntary Distant Digital Working Situations on Young People at the Beginning of Their Career. In *ICEIS (2)* (pp. 557-564).
- Stock, R. M. (2014). When the Service Encounter Becomes a Source of Boredom: A Customer Demands-Resources Model of Service Employees' Boreout. In *The Sustainable Global Marketplace: Proceedings of the 2011 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference* (pp. 145-145). Cham: Springer International Publishing.
- Stock, R. M. (2015). Is boreout a threat to frontline employees' innovative work behavior?. *Journal of Product Innovation Management, 32*(4), 574-592.
- Stock, R. M. (2016). Understanding the relationship between frontline employee boreout and customer orientation. *Journal of Business Research, 69*(10), 4259-4268.
- Sürücü, L., & Yıkılmaz, İ. (2022). Boreout (iş yerinde sıkılma) ölçeğinin türkçe formu: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (72)*, 64-77.
- Wang, W. C. (2019). Exploring the relationship among free-time management, leisure boredom, and internet addiction in undergraduates in Taiwan. *Psychological Reports, 122*(5), 1651-1665.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review, 26*(2), 179-201.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., & van Velhoven, M. (2010). Beyond the demand-control model: Thriving on high job demands and resources. *Journal of Personnel Psychology, 9*, 3-16.
- Yuwono, M. R., & Virlia, S. (2022). Leisure Boredom Affects Gaming Disorder on Emerging Adult Smartphone Users. *ANIMA Indonesian Psychological Journal, 37*(1).

Örgütsel Davranışta Metaforik Bir Karanlık Yön: Yengeç Sepeti Sendromu

Nilüfer Yörük Karakılıç¹

Özet

Yengeç sepeti sendromu “Ben yapamazsam sen de yapamazsın!” algısını felsefe haline getiren gerek kamu gerek özel sektör örgütlenmelerinde çok sık karşılaşılan metaforik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Fıçıdaki yengeçlerin fıçıdan çıkmak isteyenini fıçıya geri çekmesi benzetmesine dayanan bu metafor örgütlerin en temel üretim faktörlerinden biri olan insan unsurunun hem yönetim kademelerinde hem de hiyerarşik yapıda arkadaşlarının yükselmesini, başarılarını, olumlu yönde itibar kazanmalarını istemeyen, çekemeyen ve bunun için olumsuz davranış kalıplarıyla başarılı olanı aşağıya çekmeyi hedefleyen bir olgu olarak tanımlanır. Aslında örgütlenmelerde istenmeyen bir durum olarak tanımlanan bu sendrom yine de çalışanlar, yöneticiler, örgüt yapısı, örgüt iklimi ve örgüt kültürü tarafından destek görmeye varlığını sürdüren örgütsel davranış alanında karanlık bir yön olarak değerlendirilmektedir. Çalışma örgütsel davranış alanında yeni bir olgu olması ve örgütsel başarı için farkındalıkla mücadele gerektiren konular içinde yer alması sebebiyle gerçekleştirilmiştir. Çalışma metodolojisi keşfedici araştırma olarak nitel araştırma yöntemi kapsamında yazın taraması ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yengeç sepeti sendromunun hem örgütsel hem de bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar oluşturduğu ve bu olguyla mücadele sürecinde örgüt kültürünün, yönetim kadrolarının adil tavırlarının etkin olduğu bir örgüt yapısının ve etkin bir örgüt içi iletişim kanalının oluşumunun sağlanması gerektiği tespit edilmiştir.

GİRİŞ

Üretim faktörlerinin en önemli ögesi olarak belirtilen insan unsuru yönetilmesi en zor işletme kaynakları içinde değerlendirilir. Literatürde entelektüel sermaye olarak işletmelerin maddi olmayan sermayesi kapsamında

1 Doç. Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nilyuruk@aku.edu.tr, Orcid no: 0000-0002-6609-4068

ele alınan insan unsurunun, toplumsal bir varlık olarak örgütsel düzen içinde örgüt değerleri çerçevesinde davranışlar göstermesi, örgütün başarısında önemli bir rol üstlenir. İnsan toplumsal bir varlık olarak grup halinde yaşamı benimseyen bir yapı göstermekle beraber, kişisel özellikleri bakımından olumlu ya da olumsuz birçok özelliğe sahiptir. Sevgi, mutluluk, özgüven, dışadönüklük, dürüstlük, dobralık, duygusallık, fedakârlık, uyumluluk gibi iyi olarak tanımlayabileceğimiz özellikler yanında kötülük, kıskançlık, hasetlik, inatçılık, saygısızlık, karamsarlık, ikiyüzlülük, kindarlık, paragözlük, bencillik ve hatta narsistik özellikler de insana dairedir ve insanı yönlendiren, davranışlarını şekillendiren bir öneme sahiptir. Fıtratında tüm bu özelliklerle donatılan insan, toplumsal olarak iyi ya da kötü olarak tanımladığımız özelliklerden kendi değerleri çerçevesinde bazılarını bastırarak bazılarını ise bilinç seviyesine çıkarmak suretiyle kendi kişilik yapısını ortaya çıkarmakta ve bu doğrultuda da davranış göstermektedir.

İnsan unsuru bu yönüyle örgütlerde yerini almasıyla bireysel olarak sahip olduğu özellikleri davranışlarına yansıtmakta ve özellikle olumsuz sayılabilecek bencillik, haset, kıskançlık, ikiyüzlülük, çıkarıcılık, paragözlük, kindarlık, narsistik gibi özelliklerin ön plana çıkması dolayısıyla da örgütlerde karanlık birçok davranış unsurunun oluşmasına sebep olmaktadır. Bir insanın her an iyi özellikler, sevimli hal ve davranışlarda bulunması söz konusu olmasa da örgütsel karanlık davranışları tetikleyen kötü niyet, kıskançlık, hasetlik, kindarlık, ikiyüzlülük gibi davranışlarla oluşum gösteren bir hal ve tavır da her insan da bulunmamaktadır. Tüm bu unsurlarla günümüz çalışma hayatına tesir eden bu kötü olarak sıralanan özelliklerin kişide varlığının yanı sıra stres unsurlarının çoğalmış olmasıyla beraber bireylerin iş hayatında varlığını sürdürme çabası içinde belki de ye ya da yem ol düşüncesi çerçevesinde şekillenen davranışların örgütte varlığı birçok örgütsel sorunu da peşinden getirmektedir. Örgütte diğerlerini her an rakip olarak gören böyle bir birey de kişilik özellikleri yanı sıra yengeç sepeti davranışları gösterebilmektedir. Bu davranışları yapanlara örgütte tepki gösterilmemesi ve yaptırım uygulanmaması ise bu davranışların kurum kimliğine ve kültürüne etkiler ortaya çıkarmasında ve ileriki zamanlarda bu olumsuz davranış kalıplarının gör ardı edilmesine sebep olmaktadır. Aslında bu tarz bir durumun tespiti halinde yönetimin buna göz yummadan örgütte güçlenmeden önce önlemlerini alması ve kurum kültüründe buna müsaade edilmeyecek düzenlemeler ile sınırlar çizmesi örgütsel ve bireysel huzur için bir ön koşul olarak belirtilebilir.

Bir örgütte çalışmak, sadece bir gelir elde etmenin ötesinde, statü oluşturmak, kimlik duygusu geliştirmek ve saygınlık ögesi olarak insan yaşamında oldukça önemli bir yere sahiptir. İnsanlar yaşamlarının

çoğunluğunu çalıştıkları ortamlarda geçirmekte ve kendi sahip oldukları kişilik özellikleriyle bu örgütsel yapıya dâhil olmaktadır. Kişi, çalışma hayatında üstlendiği görev ve rol ile örgütsel amaçlara hizmet ederken, bir yandan da bireysel amaçlarını gerçekleştirmeye çalışmakta ve bu amaç birliğinin oluşumunda kişilik özellikleri önemli olmaktadır (Aytaç, 2001).

Bireyin sahip olduğu kişilik özellikleri değişken bir yapıda değil ancak geliştirilebilir şekildedir. Kişinin sahip olduğu özellikler örgüt içinde iş yapma, sorun çözüme, kurallara uyma ya da uymama, diğerleriyle iletişimine, örgütte güç elde etmesi halinde göstereceği davranışları gibi pek çok unsura etki etmektedir. Yani normal yaşamında sergilediği bir durum karşısında takındığı tavır nasıl ise örgütsel düzen için de davranışları farklı olmayacaktır. Mesela hayatında sakin, anlayışlı bir yapıya sahip olan bir birey örgütte olan olaylar karşısında da bu hal üzere tavırlar ortaya koyacaktır yani kişi ne ise davranışları da o olacaktır. Bu anlamda örgütlerde karanlık yüz olarak tanımlanan bir çok metaforik olgunun temelinde de örgütte çalışan bireylerin özelliklerinin bir dışa yansımaları söz konusudur. Mesela kıskançlık kişinin belirgin özellikleri içinde ise bunu diğerlerine yansıtması kaçınılmaz olacaktır. Ya da kişide ön plana çıkan bir bencillik hali söz konusu ise yine diğerlerine zarar vermektan çekinmeyebilecektir. Bu bakış açısıyla örgütsel davranış yazınında karanlık olarak tanımlanan birçok olgunun temelinde örgütte çalışan gerek işgören gerekse yönetim basamaklarında yer alan kişilerin diğerlerine gösterdikleri davranışlarla bu durumların oluşumuna kapı aralamaları söz konusu olmaktadır. Her ne kadar karanlık davranışlar örgütlerde olması istenmeyen durumlar ve olgular olsa da, birçok örgütte bu durumun varlığını ortadan kaldırmak ciddi bir mücadele sürecini gerektirmektedir.

Literatürde örgütsel davranış alanında örgütsel başarı ve huzurun önüne geçen etkenler olarak karanlık yönlerin irdelenmesi özellikle 1990'lı yıllardan sonra (Vaughan, 1999; Bella, King ve Kailin, 2003; Linstead, Marechal ve Griffin, 2014; Binboğa, Eğin ve Gülova, 2018; Özdemir ve Üzüüm, 2019) göze çarpan şekilde yer bulmuştur. Araştırmacılar örgütsel düzeyde başarının önünde bir engel olarak tanımladıkları karanlık yönleri araştırmış ve çözüm yolları aramışlardır. Bu çalışmada da örgütsel davranış alanında karanlık yönlerden biri olarak tanımlanan, örgütsel huzuru bozan, olumsuz davranışları içinde barındıran ve hem örgütsel hem de bireysel kötü sonuçlar oluşturan yengeç sepeti sendromunun incelenmesi ve bu karanlık yönü ortadan kaldırmaya yönelik çözüm yollarının ortaya konması amaçlanmıştır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel Davranışın Karanlık Yüzü

Bir örgütün oluşum süreci çerçevesinde amaçladığı hedeflerine ulaşabilmek için kaynaklarını etkin ve verimli kullanabilmesi bir gerekliliktir. Örgütün kaynakları içinde yer alan insan unsurunun örgüt içinde maruz kaldığı olumsuz hal, hareket ve davranışların literatürde metaforik kapsamda tanımlanan pek çok çeşidi vardır.

Davranışın karanlık tarafı; etik olmayan, illegal, kınanabilir olarak görülen servet, güç elde etmek veya intikam amaçlı sistematik olarak yapılan başkalarına zarar veren haksız davranışlardır. Örgütlerde davranışın karanlık yüzü olarak literatürde; işyeri şiddeti, stres, cinsel taciz, uygunsuz devamsızlık, saldırganlık, ayrımcılık, psikolojik sözleşme, nezaketsizlik, misilleme, iftira ve hırsızlığı kapsayan birçok davranış hem başkasına ve kendisine, hem de örgüte zarar vermeye yönelik olumsuz davranışlar yer almaktadır (Linstead, Marechal ve Griffin, 2014:167).

Karanlık davranışın bireysel, ruhun içsel karanlığında derin kökleri olabileceğini kabul etmek, bireysel düzeyde farklı bir bakış açısı yaratabilir. Karanlık davranışlar bastırılmış veya gizlenmiş rahatsız edici arzular, motivasyonlar ve anılarla dolu, bireyi yalan söylemeye, aldatmaya, çalmaya, ayrımcılığa, kayırmaya, zorbalığa itebilecek, bilinçli olarak kabul etmek istemediğimiz bir dizi davranış örüntüsünü içerir. Bu içsel karanlık taraf örgütsel düzeyde örgütsel şiddet, ayrımcılık ve mağduriyetle ilişkilendirilmiştir (Linstead, 1997).

Davranışın karanlık yüzü; örgütteki kişi ya da kişiler veya örgütün kendisi için negatif-olumsuz sonuçları olacağı motivasyonu bir çalışan veya bir grup çalışan tarafından yapılan davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel davranışın karanlık yönünü ortaya çıkaran iki temel unsur söz konudur. Birincisi, davranışa bağlı olumsuz sonuçların meydana gelmesi isteğidir. Bu sonuçlar ölçülebilir/doğrudan (hırsızlık gibi) ve sübjektif/dolaylı (kişisel bir durum/gündem nedeniyle optimal olmayan bir örgütsel karar verme) olarak sınıflandırılabilir. Bu sonuçlar, düşük performans veya ihmal ve sabotaj gibi sinsi maliyetlerden örgüt itibarının zedelenmesine kadar uzanabilmektedir. İkinci olarak da, birey veya bireylerin bu davranışın potansiyel sonuçları nedeniyle davranışı gösterme niyeti veya farkındalığına sahip olmasıdır. Bu itibarla basit insan hatalarının bu tür davranışlardan ayrı tutulması gereklidir (Binboğa, Eğin ve Gülöva, 2018: 381).

Örgütlerde karşılaşılan karanlık davranışlar literatürde mobbing, işyeri nezaketsizliği, örgütsel sinizm, cam tavan sendromu, yengeç sepeti

sendromu, toksik liderlik, örgütsel intikam davranışları, kraliçe arı sendromu, kayırmacılık, uygunsuz izlenim yöntemi davranışları ve kariyerizm olarak belirlenmiştir (Linstead, Marechal ve Griffin, 2014; Orhan, 2017; Binboğa, Eğin ve Gülöva, 2018).

Tablo 1. Örgütlerde Karanlık Davranışlar
Örgütlerde Karanlık Davranışlar

Mobbing: “Birine karşı çeteleşme” veya psöşik terör olarak adlandırılmaktadır. Mağdurun, diğerlerinin yanı sıra, adaletsizlikler (bir kişinin haklarına tecavüz) yoluyla sistematik bir şiddete maruz kaldığı ve birkaç yıl sonra söz konusu kişinin kendi özel mesleğinde iş bulamadığı anlamına gelebilecek bölünmeler şeklinde ortaya çıkar. Bu trajik kaderin sorumluları iş arkadaşları ya da yönetim olabilir (Leyman, 1990:119).

İşyeri Nezaketsizliği: İşyerinde nezaketsizlik, karşılıklı saygıya yönelik işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar verme amacı belirsiz, düşük yoğunluklu sapkın davranışlardır. Nezaketsiz davranışlar karakteristik olarak kaba ve nezaketsizdir, başkalarına saygı gösterilmediğini gösterir (Andersson ve Pearson, 1999:457).

Örgütsel sinizm: Örgütsel sinizm, kişinin çalıştığı kuruma yönelik olumsuz bir tutumdur ve kurumun bütünlükten yoksun olduğuna dair bir inanç; kuruma yönelik olumsuz duygulanım; ve bu inanç ve duygulanımla tutarlı olarak kuruma yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlarda bulunma eğilimi olarak üç boyuttan oluşur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998).

Cam tavan Sendromu: Cam tavan, kadınların ve azınlıkların istihdam statülerini geliştirmeye çalışırken karşılaştıkları çeşitli engelleri simgeleyen bir terimdir. Birçok çalışma cam tavan hipotezini doğrulamış ve kadınların hayatlarının erken dönemlerinde kariyer yollarına karar verirken bir dizi engelle karşılaştıklarını, ayrıca görünmez engellerin de kadınların kurumlarda daha üst pozisyonlara yükselmelerini engellemeye devam ettiğini göstermiştir. Kadınlar başarılı bir yönetici olabilmek için izolasyon, cinsiyete dayalı kalıp yargılar ve performans baskılarının üstesinden gelmek zorundadır (Akpınar-Sposito, 2013: 489).

Yengeç Sepeti sendromu: Yengeç sendromu, tipik olarak ötekileştirilen belirli bir topluluğa veya kültüre ait olan veya bunlarla özdeşleşen bireylerin, bir hedefin ilerleme ve başarı için çeşitli fırsatlar elde etmesini engellemek amacıyla benzer diğerlerini zayıflatan davranışlarda bulunan zihniyet ve davranışlarını temsil eder. Yengeç sepeti sendromu, saygı ve destek için işyeri ve grup içi normları ihlal eden rekabetçi bir sosyal etkileşimdir ve kuruluşlardaki eşitsizlik, yetersiz temsil ve sınırlı ilerleme fırsatları ikliminden kaynaklanır (Miller, 2019: 354).

Toksik Liderlik: Toksik liderlik, liderlerin yıkıcı davranışları veya işlevsiz kişisel özellikleri nedeniyle takipçilerine, kurumlarına ve takipçi olmayanlara ciddi ve kalıcı zarar verdikleri bir süreci ifade eder. Toksik liderler, çalışanları kasıtlı olarak zayıflatarak, küçük düşürerek, marjinalleştirerek, korkutarak, morallerini bozarak, haklarından mahrum ederek, etkisiz hale getirerek onları bulduklarından daha kötü durumda bırakmak; kendi destekçilerinin ve diğerlerinin temel insan haklarını ihlal etmek; Yolsuzluk, suç veya diğer etik dışı faaliyetlerde bulunmak; Liderin gücünü artıran ve takipçilerinin hareketete geçme kapasitesini zayıflatan davranışlarda bulunmak; Kasıtlı olarak gerçek dışı bilgiler ve konu ve sorunlara yanlış teşhisler koyarak takipçilerini yanlış yönlendirmek; Sistemin doğruluk, adalet ve mükemmellik üretmeye yönelik yapı ve süreçlerini yıkmak ve suç teşkil eden eylemlerde bulunmak; Yeni liderlerin seçilmesi ve desteklenmesine yönelik yasal süreçleri sabote ederek totaliter ya da dar anlamda hanece rejimleri inşa etmek; Kendi halefleri de dâhil olmak üzere diğer liderleri beslememek gibi olumsuz davranış kalıpları ve özellikleri ile tanınabilirler (Lipman-Blumen, 2010).

Örgütsel İntikam Davranışları: İntikam temel bir insan dürtüsü olarak sosyal davranışın güçlü bir motivasyon kaynağıdır. Algılanan yanlış karşılık zarar verme olarak tanımlanmış ve saldırganlığın birincil nedeni olarak gösterilmiştir. Algılanan yanlış davranışın karşılığında ceza verme olarak tanımlanan intikam davranışı, saldırgan davranışın başlıca nedeni olarak gösterilmektedir (Bradfield ve Aquino, 1999: 608).

Kraliçe Arı Sendromu: Kraliçe Arı Sendromu, erkek egemen iş ortamlarında başarılı olan kadınların diğer kadınların gelişmesini ve yükselmesini engellemeyi amaçladığı bir durumla ilgilidir. “Kraliçe arı” terimi, erkeklerin egemen olduğu kurumlarda profesyonel hedeflerine diğer kadınlardan uzaklaşarak ulaşan ve aynı zamanda toplumsal cinsiyet kalıp yargılarına yol açan davranışlar sergileyen yüksek mevkilerdeki kadınları ifade etmektedir. “Kraliçe Arı”nın genellikle gücü tehdit edildiğinde diğer kadınlara zarar vermekten çekinmeyen bir davranış şekli olarak kurgulandığını ve bir kavram olarak Kraliçe Arı’nın diğer kadınları desteklemedikleri için bireysel kadınları suçladığını vurgulamaktadır (Sobczak, 2018: 54).

Kayırmacılık: “İstihdam, kariyer ve personel kararları alanlarında arkadaşlara, meslektaşlara ve tanıdıklara özel ayrıcalık sağlanması” olarak tanımlanmaktadır. Kayırmacılık esasen kurum içinde işe alım ve terfiler söz konusu olduğunda arkadaşlara ve meslektaşlara yakınlık nispetinde imtiyazlı davranma eğilimidir. Liderler veya yöneticilerle daha yakın bağları olan kişilere, sahip oldukları güç nedeniyle en çok hak eden başvuru sahipleri veya çalışanlar pahasına, belirlenen prosedürlerden geçmeden pozisyonlar telif edilmesini içermektedir (Akuffo ve Kivipold, 2019: 371).

Uyumsuz İzlenim Yönetimi Davranışları: Kuruluşlardaki bireylerin kendi kariyerlerini ilerletmek için kullandıkları yaygın bir stratejidir. Bazen bir kişi izlenim yönetimini aşırı kullanarak tamamen yapay bir imaj yaratılabilir. Bu imaj söz konusu kişinin terfi etmesine ya da daha nitelikli kişiler yerine işlere atanmasına ve örgüt için olumsuz sonuçlar ortaya çıkmasına neden olabilmektedir (Griffin ve O’Leary-Kelly, 2004: 16).

Kariyerizm: Bireyin performansa dayalı olmayan yollarla kariyer ilerlemesi sağlama eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Kariyer ilerlemesine ilişkin yedi öncelikli içerir; 1. Kuruluşlarda yalnızca liyakat yoluyla ilerlemek zordur. 2. İlerlemek için genellikle üstler, iş arkadaşları ve arkadaşlarla olan sosyal ilişkileri kullanmak gerekir. 3. Başarılı olma görüntüsünü geliştirmek önemlidir; başarılı olma görüntüsü, ilerleme açısından yetkinlik kadar etkili olabilir. 4. Bazen kişinin hak ettiğini düşündüğü terfileri alabilmek için aldatıcı davranışlarda bulunması gerekebilir. 5. Uzun vadede, bireyin kariyer hedeflerinin kurumun çıkarlarıyla uyumlanacağını kabul etmek önemlidir; bu nedenle, sonuçta her kişi kendisi içindir. 6. Bir işverene sadakatin ödüllendirilmesi pek olası değildir. 7. İlerlemek için bazen şirketin çıkarlarından ziyade kişisel ilerlemeyi teşvik eden adımlar atmak gerekebilir (Feldman ve Weitz, 1991:237-240). Bu unsurların sonucunda kariyerizm eğilimindeki birey kendi potansiyelini performansına yansıtılmaktan ziyade yöneticilerle ve mesai arkadaşlarıyla ikili ilişkilerini geliştirerek, başarılı işler yapıyor gibi kendini göstererek, kendi çıkarlarını öncelemek suretiyle diğerlerine zarar vermektense çekinmeyerek olumsuz davranışlarını tercih etmektedir.

Tablo 1’de belirtilen tüm karanlık yönler örgütlerde olması istenmeyen ama sıklıkla da karşılaşılan ortadan kaldırmak için oluşum sebepleriyle mücadele gerektiren faktörlerdir. Tüm bu karanlık etik dışı davranışlar örgütte çalışan bireylerin psikoloji ve fizyolojilerini zedelemek suretiyle birey ve dolayısıyla örgüte zarar vermektedir. Bu davranışlara maruz kalan bireyde

birçok olumsuz etkiler görülmesi doğaldır. Bu karanlık davranışlardan biri olan yengeç sepeti sendromu da aynı tür etkileri ile bireyde olumsuz sonuçlar ortaya çıkaran bir kavram olarak değerlendirilebilmektedir.

1.2. Yengeç Sepeti Sendromu Kavramı

“Yengeç Sepeti Sendromu” örgütsel davranış alanında literatüre giren karanlık yanlarından biri olarak tanımlanır. “Crab in Barrel Syndrome” olarak literatürde bilinen ve Türkçeye “yengeç sepeti sendromu” olarak çevrilen, ben yapamazsam sen de yapamazsın düşüncesini yansıtan olumsuz olarak düşünülen bir kavramdır (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021).

Yengeç sepeti kavramı ilk olarak Filipinli yazar Ninotchka Rosca tarafından “yengeç kişilikler” tabiri ile kullanım gerçekleştirilmiştir. Yengeç sepeti sendromunun hikâyesi; kumsalda yürüyen bir adam avlanan bir balıkçı ile karşılaşır. Balıkçının elindeki kovada birkaç yengeçten başka bir şey yoktur. Yengeçler kovadan çıkmak için çaba sarf etmekte fakat birbirlerine engel olup başarısızlığa uğramaktadır. Adam balıkçıya döner ve “dikkat edin kaçacaklar” der. Balıkçı başını kaldırır ve cevap verir: “Tek bir yengeç olsaydı kovadan çıkma fırsatı bulabilirdi.” Birçok yengeç bir arada olduğunda kaçmak isteyen, diğerleri tarafından geri çekiliyor. Teorik olarak yengeç sepeti sendromu, bir grup yengeci bir fıçıya koyarsak her yengeç sürünerek çıkmaya çalışır, ancak her biri tepeye yaklaştığında alttaki yengeçlerden biri uzanır ve yengeci geri çeker. Bu süreç yengeçleri biri dışarı çıkarana kadar tekrar tekrar tekrarlanırdı. Yengeçlerin sayısı arttıkça dışarı çıkma ihtimalleri daha da azalır (Miller, 2019: 365, s. ; Brosky, 2009: 26; Abrugar, 2014; Fettahoğlu ve Dedeoğlu, 2021:1225). Yengeç sepeti sendromu metaforunun çıkış noktası yengeçlerin her birinin sadece kendisine odaklanıp diğerlerini aşağı çekmesi ve kaçış için engellemeye çalışmasıdır (Ermiş ve Akyol, 2023). Metaforik bir benzetme ile tanımlanan yengeç sepeti sendromu ardında kıskançlık, kendi ulaşamadığına diğerlerinin de ulaşmasını istemeyen, başkalarının başarısını hazmedemeyen ve diğerlerinin yükselmesine engel oluşturmayı tercih eden bir zihniyeti açığa çıkaran görüş, duygular ve davranışları içermektedir.

Örgütsel davranış kapsamında yengeç zihniyeti organizasyonda çalışan diğerlerinin yükselmesini, başarılı olmasını ve hayallerini gerçekleştirmesini istemeyenlerin çabalarını ifade eder (Yılmaz,2023:257). “Yengeç sepeti” olgusu, “ben yapamıyorsam sen de yapamazsın” anlayışından çıkan bir olgudur (Caples, 2016).

Örgütlerde istenmeyen ve hatta mücadele edilmesi gereken bir olgu olarak sunumu yapılan bu tarz hal ve davranışların literatürde tanımlı hallerinden

biri olan yengeç sepeti sendromu bir o kadar da ister kamu ister özel sektör olsun her türlü kurumda göze çarpan şekilde varlığı belirlenen bir durumdur.

1.3. Yengeç Sepeti Sendromu Nedenleri

Yengeç sepeti sendromunun nedenleri olarak kabul edilen bireysel nedenlerde; kıskançlık, hasetlik, kendine ilişkin olumsuzluklar ve düşük özgüven, benlik, değersizlik ve yetersizlik hissi, narsisizm, korku ve kaygı, stres, hırs, hubris gibi insan psikolojisi ve insan kavramları örgütsel nedenlerde örgüt kültürü, örgüt iklimi ve örgüt yapısı öne çıkmaktadır (Caples, 2016; Miller, 2019; Yılmaz, 2023; Altan ve Filizöz, 2023; Ayar, 2023; Ikea, 2024; Üzümlü ve Özdemir, 2020; Ünalın, 2023; Dikmenli ve Yıldırım, 2023).

1.3.1. Bireysel Nedenler

Kıskançlık ve haset; Çalışan kıskançlığı, başka bir bireyin kişisel olarak arzu ettiği sonuçları elde ettiğinde özsayı kaybından kaynaklanan bir duygu olarak tanımlanmaktadır. Bu duygu, kendine fayda sağlamak için başkasının sahip olduklarına (maddi nesnelere veya kişisel nitelikler) sahip olma arzusundan kaynaklanmaktadır. Buna karşın kıskançlık, değer verilen bir ilişkiye yönelik tehdit algısıyla ortaya çıkan ve tehdide karşı koymayı amaçlayan davranışı motive eden duygusal bir durumdur. Kıskançlık ve haset yaşayan bir kişi genellikle kendisini rakibiyle eşit görse de, kıskançlık üçüncü bir tarafa yönelik sahiplenmeyi içerirken, haset yalnızca iki kişiyi içermektedir (Dogan ve Vecchio, 2001: 57). Yengeç sepeti sendromunun oluşumunda kıskançlık ve haset duyguları önemli bir yer tutmaktadır. Ben yapamazsam sen de yapamazsın düşüncesinin temelinde şekillenen yengeç sepeti sendromunda meslekte beraber olduğu meslektaş bazen de yönetici bu düşünce doğrultusunda hareket edebilmektedir.

Bencilik; Türk Dil Kurumu (TDK, 2024) bencilliği; bencil olma durumu, kendimcilik, hodbinlik, hodkâmlık, egoistlik, egoizm, enaniyet olarak tanımlanmaktadır. Bencilik, bireyin hayatı boyunca ulaşmak istediği şeyler için merkeze kendini koyarak, amaçları ve başarıya erişebilmek için çevresindekileri göz ardı etmesi davranışı olarak tanımlanmaktadır (Yanık ve Kırıl, 2021: 50).

Düşük özgüven; Özgüven kişinin belirli bir performans düzeyini gerçekleştirme konusundaki algılanan kapasitesini tanımlamak için kullanılmaktadır. Özgüven insanlara sosyal çevrelerini doğru bir şekilde değerlendirme fırsatı sunarak akranlarının kararlarını etkileyebilen lider özelliklerini dışa vurmalarına olanak sağlamaktadır (Greenacre, Tung ve Chapman, 2014: 171).

Narsizm; Narsizm büyüklük taslama, kendini sevme ve şişirilmiş egodan oluşan bireysel farklılıklardır. Narsizm üç bileşenden oluşur; ilki kibir, benzersizlik, yetki duygusu, güç ve itibar arzusuyla karakterize edilen narsistik benliktir. İkincisi düşük düzeyde empati ve duygusal yakınlık içeren narsistik ilişkilerdir. Heyecan verici ve çekici olmaktan manipülatif ve sömürücü olmaya kadar sığ ilişkileri içinde barındırır. Üçüncüsü ise hayranlık, böbürlenme duygularını içeren abartılı narsist stratejilerdir (Campbell, Hoffman, Campbell ve Marchisio, 2011). Narsist kişilik özelliklerine sahip bireyler kendilerinin özel ve benzersiz olduklarını, hayatta diğerlerinden daha olumlu sonuçlara hakları olduğunu, daha zeki ve çekici, daha baskın ve güçlü olduklarını düşünürler (Chambell, Goodie ve Foster, 2004:298). Narsist kişilik özelliklerine sahip olan kişiler gerçek olmayan sahte bir egoya ve benlik bilincine sahip olmakla başkalarıyla duygusal olarak derin ve kuvvetli bağlar oluşturmaktan yoksun, yüzeysel sevgi ve ilişki oluşturun kişiler olarak tanımlanmaktadır (Çoban ve İrmiş, 2018:125).

Korku, kaygı ve stres; Korku olumsuz duygular içinde yer alan insanların hissetmek istemediği ve bundan kaçındığı, tehlike ve tehdit anında ortaya çıkan bir duygu olarak karşımıza çıkmaktadır. Korku ile birbirine benzeyen kaygı ise doğuştan geldiğine, netliği ve gerçekte var olmayan, ileriye yönelik, insanı rahatsız edici bir duyguyu ifade etmektedir. Böylelikle insanlar herhangi bir konuda kaygılandıklarında ilerleyen zamanda kötü bir şey olacağı hissine kapılmaktadır (Ayar, 2023). Stres ise bütün fizyolojik ve patolojik etkilerin organizma üzerinde yaptığı kaba ve sert etki olarak tanımlanmıştır (Eroğlu, 2011: 465).

Hakkaniyetten yoksunluk; Hakkaniyetten yoksunluk kelime anlamı itibariyle hak ve adaletten yoksunluk olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bireyin kişilik özellikleri yaşama dair her şeyi kapsamakla beraber hak ve adalet algısı bireyden bireye farklılık göstermektedir. Toplumsal düzen içinde olmazsa olmaz bir değer olarak belirlenen hak ve adalet olgusunun bireyde yoksunluğu kendine yönelik çıkarlar doğrultusunda hareket edebilmeyi destekler şekilde davranışlar göstermesine sebep olmaktadır. Toplumun bir parçası ve yansıması, örgütsel hayat içinde de bireylerin hak ve adaletten yoksun tavırların varlığı olumsuz istenmeyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Yöneticilerde ya da çalışanlarda hakkaniyetli davranışları benimsemiş olmak bir gereklilikken, örgütlerde karşılaşılan kendi çıkarları için diğerlerine zarar verebilme, yönetim basamaklarında yer alanların gücü elinde bulunduran olmakla beraber çalışanlar arasında hakkaniyetten yoksun davranışları benimsemesi hem karşılaşılan hem de aslında istenmeyen bir tablo sunmaktadır.

Örgütsel Nedenler

Örgüt kültürü, örgüt yapısı, yöneticilerin tutum ve davranışları yengeç sepeti sendromunun oluşumunda rol oynayan toplumsal, kültürel ve örgütsel faktörlerdendir (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021: 1228).

Yengeç sendromunun oluşumunda örgüt kültürü ve örgüt iklimi örgütsel nedenlerden ilkidir. Kültür nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan ortak paylaşılan değerler bütünü olarak bir toplumu ilgilendiren dil, din, ahlak, adet, gelenek, görenek, oturuş evler, yaşam biçimi kısaca hayata dair her şey olarak tanımlanır (Eroğlu, 2011:142). Örgüt kültürü örgütün değerleri ve inançlarını çalışanlara ileten sistemler, ritüeller, törenler ve mitler olarak tanımlanmıştır.

Topluma dair unsurlarla şekillenen kültür yengeç sepeti sendromunun oluşumunda büyük bir etki sahibidir. Yengeç davranışlarını açıkça sergileyen bireyin, kendisine bu olumsuz davranışları sergilemesine olanak veren bir örgüt kültürünün ve yönetici davranışlarının bulunması onun bu davranışları açıkça göstermesine destek olmaktadır (Altan ve Filizöz, 2023: 81) .

Örgüt yapısı bir organizasyondaki işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki otorite ve iletişim şekillerini ortaya koyan ve amaç birliği, işbölümü ve uzmanlaşma, formalleşme derecesi, kontrol alanı, merkezleşme derecesi, komplekslik derecesi, departmanlaşma, hiyerarşik basamaklar, komite ve gruplar, iletişim kanalları unsurlarından oluşan bir düzendir (Koçel, 2005: 167-175). Tüm bu unsurlar örgütün yönetim şeklini değiştiren bir rol üstlenir. İşletmelerin karanlık davranışlara fırsat vermeyen bir örgütsel yapılanmaya sahip olması gerekmektedir ki bu gibi metaforik oluşumların gerçekleşmesi önlenibilsin. Örgütte yapılacak olan işlerin tanımlanıp, sınıflanıp, örgütsel amaçlar doğrultusunda koordine edilmesi olarak açıklanabilen örgüt yapısı her işletmede farklı şekillenmektedir. Sanayi devrimi sonrası üretim şekilleri değişen ve makinelerin kullanımıyla kitle üretim süreçlerine geçen örgütler daha yoğun üretim hattında işletme verimliliğini artırmak için işbölümü, bölümlere ayırma, merkezleşme, hiyerarşi gibi unsurları örgüt yapılarına dâhil etmişlerdir. Klasik yönetim akımında H. Fayol ile şekillenen örgüt yapı ilkelerinin örgüt proseslerinde uygulama bulmasıyla günümüze kadar gelen örgütsel yapı unsurlarını da şekillendirmiştir. Örgüt yapısının oluşumu ve dizaynı örgütlenme fonksiyonu ile eşleşmektedir. Örgüt yapısı işbölümü, emir komuta zinciri ve fonksiyonel süreçler, formel yapı, denetim ve yönetim alanı, karmaşıklık derecesi, merkezleşme, amaç birliği, bölümlere ayırma gibi unsurları içermekte (Efil, 2023: 289-340) ve bu unsurların işletmede aktif kılınması ile örgütten örgüte farklılaşmakta ve yönetim süreçlerine, alınan kararların uygulanma biçimlerine yansımaktadır.

Örgüt kültürü ve örgüt yapısı örgütün amaçları doğrultusunda şekillenen ve örgütte çalışan herkesin dâhil olduğu sistematik bir bütünü temsil eder. İşletmenin amaçları, iş yapma prosedürleri, çalışanların kararlara katılım düzeyi, ast-üst ilişkileri, hiyerarşik düzen, iş görev tanımları ve ayrımları gibi birçok unsur örgüt kültürü ve örgütsel yapılanma ile şekillenmektedir. Bu çerçevede örgüt kültürü ve örgüt yapısının şekillendirdiği ilkeler, benimsenen davranış kalıpları, hak adaletin yönetsel basamaklarda uygulanma şekli, örgütte var olan iş, görev, ödül dağılımlarının yöneticinin adil olmayan şekli ile dağıtımı, kayırmacılığın varlığı, bireylerin her türlü hak ve yükümlülük kapsamında eşitliğin benimsenmemesi gibi birçok unsur yengeç sepeti sendromunun oluşumuna etki etmektedir. Bu anlamda hem örgüt kültürü hem de örgüt yapısı yengeç sendromunun oluşumuna ve devamına destek olur şekilde önemli bir rol üstlenmektedir.

Tüm bu nedenlerin ortaya çıkardığı sonuç, huzursuz bir örgüt iklimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenler saldırganlık, zorbalık, dışlanma, dedikodu ve söylenti, mobbing gibi olumsuz, örgütlerde aslında istenmeyen durumların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Ayar, 2023: 32-34).

1.4. Yengeç Sepeti Sendromu ile Mücadele

Yengeç sepeti sendromu ile mücadele edip örgütlerde olmasını engellemeye yönelik tedbirler alabilmenin temelinde yengeç zihniyetine sahip kişileri iyi tanımlamak önem arz eder. Bu olumsuz olgunun bir örgütte varlığı örgütsel birliği, bütünlüğü, gerek bireysel gerekse kurumsal düzeyde bozmakta, huzursuzluk ve başarısızlık unsurlarını tetiklemektedir.

Yengeç zihniyetine sahip bir birey şu özellikleri ile ön plana çıkar; (Çavuş, 2021: 10)

- Bakış açısı “Ben yapamıyorsam sen de yapamazsın” felsefesi eksenindedir.
- Narsist bir yapı ile aşırı kendine beğenme ve örgütte çalışan diğerleri astlarıymış gibi davranışları benimserler.
- Yengeç zihniyetine sahip olduklarını asla kabul etmezler.
- Örgütte çalışan diğerlerinin dedikodusu yapmak ve onlar hakkında doğru ya da yanlış şeyleri konuşmak gün içinde sıklıkla yaptıkları davranışlardandır.
- Her konuda bir fikirleri vardır ya da varmış gibi gösterirler.
- Örgütte çalışan bireyler ile rekabet halindedirler. Birlik, beraberlik, ekip çalışması değil, ben merkezli bir bireysellik ön plandadır.

- Kibir, narsist bir kendini beğenme hali, kıskançlık ve hoşnutsuzluk kişilik özelliklerindedir.
- Arkadaşları, dostları ve örgütteki çalışanlar başarılı olduklarında bu başarıya memnun olmak ve gurur duymak yerine paniğe kapılırlar.
- Diğerlerine yardımcı olmak yerine onların başarısızlıklarından memnun olurlar ve ilk fırsatta bu durumu yüzlerine vururlar.

Yengeç sepeti sendromu “ben yapamazsam sen de yapamazsın” felsefesi ile gelişen kıskançlık, haset, diğerlerinin kendinden iyi olmasını istememe, gücü kötüye kullanma, adaletsizlik, stres, ruhsal bozukluk, narsist kişilik özellikleri, bencillik, kaygı gibi unsurlarla oluşan bir olgudur. Yengeç sepeti sendromunun oluşum nedenlerinin yanı sıra bu duruma izin veren bir örgüt yapısı ve örgüt ikliminin varlığı da yengeç sendromunun oluşuma önemli boyutta etki etmektedir.

Örgüt içinde eğer şu cümle kalıplarından bir ya da daha fazlasına sürekli olarak maruz kalınıyorsa yengeç sepeti sendromunun varlığından bahsetmek gerekir (Dikmenli ve Yıldırım, 2023:106):

“Ne gerek var ?”

“Boşver”

“Zaten olmaz o iş”

“Maceraya gerek var mı?”

“Zaten yapamazsın”

“Bu saatten sonra olmaz o iş”

“Çok zaman alır, bu kadar zamanın var mı?”

“Gereksiz”

“Sen bunu yapamazsın”

Tüm bu ifadeler çalışanların birbirine söyleyebileceği ifadeler olduğu gibi yöneticilerin çalışanlardan bazalarına ya da örgüt içinde hedef aldığı bireye yönelik yukarıdaki ifadelerle baskı uygulaması söz konusu olabilmekte ve yengeç zihniyetini yansıtabilmektedir.

Yengeç sendromunun oluşumunun önlenmesine yönelik oluşturulması gereken örgüt kültürünün en önemli unsuru çalışanlara eşit ve adil davranışın örgütte benimsenmiş olmasıdır. Örgütte çalışan bireylerin örgüt içi adil bir ortamın ve eşit muamelenin olmadığına yönelik inançları söz konusu olduğunda kurumsal düzeyde bağlılık geliştirmeleri mümkün olmamaktadır.

Örgütteki adaletli davranış önemli bir kriterdir ve adaletsiz her tür davranış, kayırmacılık, bir çalışanı diğerlerinden daha avantajlı kılacak şekilde yönetsel rol ve davranışlarla desteklemek yengeç sepeti sendromunun oluşumuna katkı sağlamaktadır. Bu anlamda yöneticilerin adaletli olmasının sağlandığı bir yönetim sisteminin tesisi, rol ve statülerin bu doğrultuda oluşumunun sağlanması yengeç sendromunun oluşumunda engelleyici konumda olabilecektir. Ayrıca bu zihniyete sahip olan bireylerin yönetsel kadrolarda yer alması hususuna da dikkat edilmelidir. Bu bakış açısına sahip olan gerek çalışanlar gerekse yöneticiler bu yöndeki eğitim programlarına dâhil edilerek yengeç zihniyetinin bireylere ve kuruma verdiği zararlar hakkında bir farkındalık oluşturmak suretiyle yengeç sendromunun elemine edilmesi süreçlerine katkı sağlanabilmektedir.

2. LİTERATÜR DEĞERLENDİRME

Nispeten yeni olgulardan biri olan yengeç sepeti sendromu literatürde örgüt kültürü, yabancılaşma, kişilik, örgütsel adalet algısı, kariyer başarısı gibi değişkenlerle araştırılmıştır. Literatürde yengeç sepeti sendromu ile ilgili yapılan çalışmalar şu şekildedir;

Altıntaş ve Topçu (2024) yengeç sepeti sendromunu ele aldıkları çalışmalarında kamu kurumlarında çalışan bireylerin yengeç sepeti sendromuna bakış açılarını belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırmalarında kamu kurumlarında yengeç sepeti sendromunun yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeşilkuş, Özbozkurt ve Sezal (2024) akademisyen üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünü belirlemeyi amaçlamışlar ve çalışmada yengeç sepetine maruz kalan akademisyenlerin akademisyenliğe yabancılaştığı, bilimsel araştırma yapmaktan kaçındığı, kendisini akademik süreçlerden izole ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Durmuş ve Özyılmaz (2024) A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sepeti sendromuna etkisini incelemiş ve Karaman ilinde hizmet sektöründe çalışan 263 kişiden elde ettikleri verilere göre A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sepeti sendromunu anlamlı ve pozitif etkilediğini saptamışlardır. Ece (2024) kolektivist/bireyci kültürün yengeç sendromunun oluşumdaki rolünü araştırmış ve araştırma bulgularına göre kolektivist veya bireyci bir kültüre sahip olmanın bireyin yengeç sendromunu deneyimlemesinde bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Ermiş ve Akyol (2023) çalışmalarında spor bilimleri fakültesi akademisyenlerinin yengeç sepeti sendrom düzeyi ile örgütsel adalet algıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Akademik ortamda gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre cinsiyet ve medeni durum değişkenlerinde anlamlı

bir farklılık bulunmazken, unvan ve yaş değişkenlerinin alt boyutlarının bazılarında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmalarında yengeç sepeti sendromu düzeyi artması ile akademisyenlerin örgütsel bağlılık algı düzeylerinin düştüğü tespit edilmiştir. Ünalan (2023) ortaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşlerini değerlemiş, nitel ve nicel veriler elde ederek araştırma yaptığı çalışmasında nitel araştırma sonuçlarına göre çalışkan olmayanların, diğerlerinin çalışmasını istemeyen, bencil, saygısız, hırslı, diğer bireyleri kalıplara sokma çabasında olan kişiler olduklarını belirlemişlerdir. Nicel verilerin sonuçları ise ortaokul öğretmenlerinin yengeç sepeti sendromuna ilişkin algı düzeylerinin orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırmanın nicel boyutunda elde edilen bulgulara göre katılımcı öğretmenler; okullarında bireysel farklılıklara saygı duymayan öğretmenlerin olduğunu, bir başarı elde ettiklerinde diğer öğretmenler tarafından kıskanıldıklarını, haklarında dedikodunun yapıldığını, diğer öğretmenlerin kendilerini onlarla kıyasladığını ve rekabet ettiğini, okul yöneticisi tarafından takdir edilmelerinden diğer öğretmenlerin hoşlanmadığını en yüksek düzeyde ifade etmişlerdir. Üzüm ve Özkan (2023) yöneticinin yengeç sendromunun çalışanın iş çabası üzerine etkilerini ve ilişkisel enerjinin aracılık rolünü 221 özel güvenlik çalışmanı üzerine gerçekleştirdikleri araştırma ile belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin yengeç sendromunun çalışanın iş çabası üzerine etkisinde ilişkisel enerjinin aracılık rolünü tespit etmişlerdir. Altan ve Filizöz (2023) Örgüt içinde yengeç zihniyetini kavramını tanımlı, özellikleri, nedenleri ve çözüm önerileri ile ele almışlardır. Örgüt kültürünün yengeç zihniyetinin oluşumunda önemli bir rol oynadığını belirtmişlerdir. Çetiner vd. (2023) çalışmalarında turizm sektöründe alt, orta ve üst kademe yöneticiler arasında yengeç sendromunun durumunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Turizm çalışanları üzerine gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; alt yönetim kadrosunda yer alan yöneticilerin yengeç sendrom düzeyinin en yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Cinsiyet ve eğitim durumu açısından yengeç sepeti sendromunun oluşumunda anlamlı bir fark tespit edilmezken, yaş değişkeni açısından yaş arttıkça yengeç sepetinin azaldığı tespit edilmiştir. Forouzande vd. (2023) yengeç zihniyeti ve cam tavan olgusunun çalışanların işten ayrılma niyeti, kariyer başarısı ve mutluluk üzerindeki rolünü araştırmışlardır. Yengeç zihniyetinin işten ayrılma niyetinin aracılık ettiği cam tavan olgusu, örneklemin iş başarısı ve mutluluğu üzerinde dolaylı, olumsuz ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Özkan, Üzüm ve Gülbahar (2022) yengeç sendromunun yenilikçi davranışlara etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracılık rolünü araştırmışlardır.

Bilişim sektöründe çalışan 200 katılımcı üzerine gerçekleştirdikleri anket verilerinin bulgularına göre yengeç sendromunun yenilikçi davranışı negatif olarak etkilediği ve algılanan örgütsel desteğin aracılık etkisini tespit etmişlerdir. Üzümlü vd. (2022) yengeç sepetinin öncüllerini tespitinde A ve B tipi kişilikler arasındaki ilişkiyi ve sosyal karşılaştırma davranışlarının etkisini ortaya koymaya çalışmışlardır. Fettahoğlu ve Dedeoğlu (2021) yengeç sepeti sendromunun kurumsal düzeyde varlığını tespit edebilecek bir ölçek geliştirme çalışması yapmışlardır. Ankara, Adana, Mersin ve Osmaniye illerindeki otel işletmelerinde çalışan 417 kişiye uygulanan anketler ile ölçek çalışması analizlerini gerçekleştirmişlerdir. Miller (2019) yengeç sendromunun örgütsel ortamlardaki varlığını ve buna bağlı grup içi, gruplar arası ve örgütsel dinamikleri incelemişlerdir. Özdemir ve Üzümlü (2019) çalışmalarında yengeç sendromunu incelemişlerdir. Bulloch (2017) işbirliği ve yolsuzluğun bir Filipin adasındaki durumunu tartıştığı çalışmasında yengeç zihniyetini işbirliğinin karşıtı bir davranış olarak ele almıştır. Aydın ve Oğuzhan (2019) çalışmalarında yengeç sepeti sendromunun acil sağlık çalışanlarında tatminsizliği, devamsızlığı ve motivasyonu etkileyip etkilemediğini belirlemeye çalışmışlardır. Miller (2015) çalışmasında başarı ve ilerlemenin önündeki engel olarak bir metafor olan fıçıdaki yengeçler sendromunun varlığını, doğasını ve tanımını araştırmayı amaçlamıştır. Soubhari ve Kumar (2014) çalışmalarında yengeç sepeti sendromunu önemli bir stres faktörü olarak belirlemiş ve yengeç zihniyetinin kıskançlık ve sürekli rekabete yol açan bir durum olduğuna vurgu yapmışlardır.

3. SONUÇ

Yengeç sepeti sendromu özünde kıskançlık, hırs, önyargı, diğerlerinin yükselmesini engelleme gibi duyguları içeren, yengeç metaforunda olduğu gibi birbirlerini aşağı çekmeyi hedef alan bir karanlık davranıştır. Bu haliyle açıktır ki örgütlerde sebep olduğu mobbing ile başarısızlık, örgütsel bağlılıkta azalma, mutsuzluk, dışlanma, iş tatmin düzeyinde düşüş, kişisel gelişimin engellenmesi gibi birçok olumsuz sonucu peşinden getirmektedir. Bu alanda araştırma yapan birçok araştırmacı (Altıntaş ve Topçu, 2024; Özdemir ve Üzümlü, 2019; Miller, 2019) yengeç sepeti zihniyetinin örgütsel sonuçlarının ağır olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle verimlilik düşüşü, kurum itibarının azalması, örgütsel bağlılıkta düşüş ve dolayısıyla örgüt amaçlarına ve çıkarlarına önemli ölçüde zarar veren sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Yengeç sepeti sendromu örgütte çalışan kişilerde huzursuzluk, mutsuzluk, iş tatminsizliği, yabancılaşma, saldırganlık hali oluşması ile bireysel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de performans düşüşlerine sebebiyet vermektedir. Örgütler ortak bir amaç çerçevesinde takım çalışmasını

güdüleyen birimler olarak bireysel düzeyde huzursuzlukların, dışlamaların, yabancılaşmaların oluşması işletme bütününe yansır şekilde sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Yengeç sepeti sendromu bireyin etik olmayan davranışlar gerçekleştirmesine, bu davranışlar da örgüt iklimine olumsuz etkiler ortaya çıkarmasına sebep olmaktadır. Etik dışı davranışları hak gören birey diğerlerine haksızlıklar yapmaktan çekinmeyen tavırlar sergileyebilecek, gerek bireysel gerek se örgütsel düzeyde bir olumsuz hal ortaya çıkarabilecektir.

Yengeç sendromunun oluşumunu önlemek için işletmelerde özellikle yönetim kademelerinde yer alanlara önemli sorumluluklar düşmektedir. Bunun yanında örgüt ikliminin bu karanlık davranışlara göz yuman, önemsizleştiren yapıdan uzaklaştırılması gerekmektedir. Örgütlerden istenmeyen bir durum olarak yengeç sendromu ile mücadele kapsamında öncelikle adil bir yönetim sisteminin oluşturulması önem arz etmektedir. Örgütte çalışan her bireye adil davranma, kayırmacılık davranışının olmadığı, liyakatin esas alındığı bir düzen çerçevesinde ödül, terfi sistemlerinin oluşturulması ve bireylerin haksızlığa uğratılmadığı, aynı durum, olay ve koşullarda herkese aynı uygulamaların ve çalışanlarla bir güven ortamının benimsendiği bir yönetsel düzen oluşturulmalıdır. Tüm bunların gerçekleşebilmesinin temelinde ise örgüt içi etkin bir iletişim ağının varlığının sağlanması yer almaktadır. Örgüt içi iletişimin kuvvetli olması birçok önyargı, yanlış anlama, sorunların birikmesi gibi olumsuz unsurların önüne geçmektedir. Güçlü bir iletişim ağı ile örgüt içinde çalışan bireylerde birlik duygusunun gelişmesi sağlanabilmektedir.

Gelecek çalışmalara öneri kapsamında yengeç sepeti sendromunun örgüt içindeki varlığının devamını sağlayan unsurlarla ilişkisini ortaya çıkarmaya yönelik araştırmalar yapılmalıdır. Yengeç sendromu olgusu hem özel sektör işletmeleri hem de kamu kurumlarının performanslarını olumsuz yönde etkileyen, örgütsel huzursuzluğu meydana getiren bir olgudur ve bu olguyu ortaya çıkaran unsurlarla ilişkisinin ortaya çıkarılması yengeç zihniyetinin oluşumunun önlenmesinde önem arz etmektedir.

Kaynakça

- Abrugar, V. Q. (2014). Signs that a Peron has a crab mentality, Retrieved June 13, 2019 from <https://faq.ph/10-signs-that-a-person-has-a-crab-mentality/>
- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career barriers for women executives and the Glass Ceiling Syndrome: the case study comparison between French and Turkish women executives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 75, 488-497. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.053>
- Akuffo, I. N., & Kivipõld, K. (2019). Influence of leaders' authentic competences on nepotism-favouritism and cronyism. *Management Research Review*, 43(4), 369-386.
- Altan, A., & Filizöz, B. (2023). Yengeç sepeti sendromu (YSS). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*, 67.
- Altıntaş, M., & Topçu, T. (2024). Kamu çalışanlarının yengeç sepeti sendromu hakkındaki görüşleri: nitel bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 22(52), 448-478. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1396898>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202131>
- Ayar, M. (2023). Yengeç sepeti sendromu. (*Örgütsel Davranış Güncel Konular*, Ed: Yasemin Gülbahar, 23-41). Özgür Yayın Dağıtım.
- Aydın, G. Z., & Oğuzhan, G. (2019). The “crabs in a bucket” mentality in healthcare personnel: A phenomenological study”. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 618-630.
- Aytaç, S. (2001). Örgütsel davranış açısından kişiliğin önemi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 3(1).
- Bella, D. E., King, J. B., & Kailin, D. (2003). The dark side of organizations and a method to reveal it. *Emergence*, 5(3), 66-82. https://doi.org/10.1207/s15327000em0503_7
- Binboğa, G., Eğin, E., & Gülöva, A. (2018). Örgütsel davranışın karanlık yüzü ve Türkçe literatürün incelenmesine yönelik bir araştırma. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 382-399.
- Bradfield, M., & Aquino, K. (1999). The effects of blame attributions and offender likableness on forgiveness and revenge in the workplace. *Journal of management*, 25(5), 607-631.
- Brosky, D. J. (2009). *Micropolitics in the school: Teacher leaders' use of political skill and influence tactics*. Oakland University.
- Bulloch, H.C.M. (2017). Ambivalent moralities of cooperation and corruption: Local explanations for (under) development on a Philippine island. *The Australian Journal of Anthropology*, 28, 56-71. doi: 10.1111/taja.1217

- Campbell, W. K., Goodie, A. S., & Foster, J. D. (2004). Narcissism, confidence, and risk attitude. *Journal of Behavioral Decision Making*, 17(4), 297-311.
- Campbell, W. K., Hoffman, B. J., Campbell, S. M., & Marchisio, G. (2011). Narcissism in organizational contexts. *Human Resource Management Review*, 21(4), 268-284.
- Caples, C. (2016). Does the Crabs in bucket syndrome still exist? <https://medium.com/@CEOCaples/does-the-crabs-ina-bucket-syndrome-still-exist-written-by-derrick-ceo-caples-4b823b2297ff> adresinden 28.10.2024 tarihinde alındı.
- Çavuş, B. (2021). Resmi ve özel liselerde “yengeç sepeti” olgusu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Çetiner, N., Atar Yılmaz, A., Konaklıoğlu, E., & Öneren, M. (2023). Find the hidden crab; research on destructive behaviors at the managerial levels of the accommodation business. *Tourism and Hospitality Management*, 29(4), 531-544.
- Çoban, H., & İrmış, A. (2018). Yöneticilerde Narsisizm Üzerine Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 123-146.
- Dean, Jr, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Dikmenli, E., & Yıldırım, E. (2023). Yengeç sendromu. *Yönetim ve organizasyon sendromları* (Ed: Kaygın, E., Topçuoğlu, E. ve Turan Torun, B.) Eğitim Yayınevi, 101-111.
- Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. *Compensation & Benefits Review*, 33(2), 57-64. <https://doi.org/10.1177/08863680122098>
- Durmuş, Ş., & Özyılmaz, A. F. (2024). Çalışanların A tipi kişilik özelliklerinin yengeç sendromu üzerine etkisi: hizmet sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 15(41), 121-136. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1293513>
- Ece, S. (2024). Crab syndrome in business life and collectivist/individualist culture. *International Journal of Business and Economic Studies*, 6(2), 82-89, Doi: <https://doi.org/10.54821/uiecd.1454123>
- Efil, İ. (2023). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 14. Basım, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Ermış, S. A., & Akyol, G. (2023). The relationship of academicians' levels of Crabs in a barrel Syndrome and their organizational justice. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 6(2), 476-496.
- Eroğlu, F. (2011). *Davranış Bilimleri*, 11. Baskı, Beta Basım, İstanbul.

- Feldman, D. C., & Weitz, B. A. (1991). From the invisible hand to the glad-hand: Understanding a careerist orientation to work. *Human Resource Management, 30*(2), 237-257. doi: 10.1002/hrm.3930300206
- Fettahlıoğlu, Ö. O., & Alkış Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research, 14*(77).
- Forouzande, Fereydouni, N., Nadafzadeh Shirazi, L., & Ajam Zibad, M. (2023). The role of crab mentality syndrome and the glass ceiling phenomenon on the career success and happiness at work of female teachers with the mediation of turnover intention. *Journal of Managing Education in Organizations, 12*(4), 43-70.
- Greenacre, L., Tung, N. M., & Chapman, T. (2014). Self confidence, and the ability to influence. *Academy of Marketing Studies Journal, 18*(2), 169.
- Griffin, R. W., & O'Leary-Kelly, A. M. (2004). An introduction to the dark side. *The dark side of organizational behavior*, 1-19.
- Ikea, C. S. (2024). Women, development and the ideology of nshıkısm. *Oracle of Wisdom Journal of Philosophy and Public Affairs (OWIJOPPA), 8*(1).
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, 10. Baskı, Arıkan Basım, İstanbul.
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims, 5*(2), 119-126.
- Linstead, S. (1997). Abjection and organization: Men, violence, and management. *Human Relations, 50*(9), 1115-1145. <https://doi.org/10.1177/001872679705000904>
- Linstead, S., Maréchal, G., & Griffin, R. W. (2014). Theorizing and researching the dark side of organization. *Organization Studies, 35*(2), 165-188. DOI: 10.1177/0170840613515402
- Lipman-Blumen, J. (2010). Toxic leadership: A conceptual framework. In *Handbook of top management teams* (pp. 214-220). London: Palgrave Macmillan UK.
- Miller, C. D. (2015). A phenomenological analysis of the crabs in the barrel syndrome. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 13710). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 26*(3), 352-371. doi:10.1177/1548051819849009.
- Orhan, U. (2017). Örgütlerde istenmeyen davranışlar: Türkiye'de yapılan çalışmalara genel bir bakış, *The Journal of Academic Social Science Studies, 60*, 385-392. <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS7185>
- Özdemir, Y., & Üzüüm, B. (2019). Yengeç sendromu. *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış, 125-138*.

- Özkan, O. S., Üzüüm, B., & Gülbahar, Y. (2022). Reflection of crab syndrome on innovative behaviors: mediator role of perceived organizational support and an application in information technologies enterprises. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 329-343.
- Sobczak, A. (2018). The Queen Bee Syndrome. The paradox of women discrimination on the labour market. *Journal of Gender and Power*, 9(1), 51-61. <https://doi.org/10.14746/jgp.2018.9.005>
- Soubari, T. & Kumar Y. (2014) The CRAB - Bucket effect and its impact on job stress – An exploratory study with reference to autonomous colleges.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü. (2024). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden 04.11.2024 tarihinde edinilmiştir.
- Ünalın, Y. (2023). *Bireysel ve örgütsel açıdan ortaokullarda yengeç sepeti sendromu: Bir karma yöntem çalışması* (Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi).
- Üzüüm, B., & Özdemir, Y. (2020). Yengeç Sendromu “Ben Yapamazsam Sen De Yapamazsin”: Ölçek Geliştirme Çalışması Crab Syndrome “If I Can’t Do It, You Can’t Do It”: Scale Development Study. *Journal of Organizational Behavior Research*, 5(2-2020), 241-252.
- Üzüüm, B., & Özkan, O. (2023). Understanding supervisor’s crab syndrome in the private security sector: a mediation model. *Istanbul Business Research*, 52(2), 361-380.
- Üzüüm, B., Özdemir, Y., Köse, S., Seray Özkan, O., & Seneldir, O. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137>
- Vaughan, D. (1999). The dark side of organizations: Mistake, misconduct, and disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 271-305. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.25.1.271>
- Yanık, M. Y. A., & Kırıl, B. (2021). Okulda bencillik davranışına ilişkin sınıf öğretmenlerinin görüşleri, *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 10/2, ISSN: 2146-9199.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Sezal, N. (2024). Yengeç sepeti sendromunun akademisyenliğe yabancılaşma üzerindeki rolünün incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-22. <https://doi.org/10.9779/pauefd.1356209>
- Yılmaz, T. (2023). Yengeç sepeti sendromunun özellikleri, sebepleri ve eğitim kurumlarında görülen etkileri. *Eğitim Bilimlerinde Öncü ve Çağdaş Çalışmalar*, 253-272.

Örgütsel İfşaat

Mahmut Akın¹

Özet

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), iş yaşamında etik olmayan veya yasalara aykırı durumların işgörenler tarafından yetkili mercilere bildirilmesi süreci olarak önemli bir mekanizmadır. Bu davranış, organizasyonlar içinde hesap verebilirliği artırır ve daha şeffaf bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Örgütsel ifşaat (whistleblowing), yalnızca işgörenlerin etik ve ahlaki değerlere bağlı kalmalarını değil, aynı zamanda örgütün iç kontrol sistemlerini güçlendirerek uzun vadede performans ve verimlilik artışını da tetikleyebilmektedir. Özellikle şeffaflık ve dürüstlük ilkelerine dayalı bir örgütsel kültürün gelişmesi, iş yerinde güven duygusunu artırabilir, bu da işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bu tür bir örgütsel etik iklim, kurumların daha etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağladığı gibi, uzun vadede rekabet avantajı elde etmelerine de yardımcı olmaktadır.

1. GİRİŞ

Son yıllarda yaşanan kurumsal skandallar ve yolsuzluklar, hem kamu hem de özel sektörde ciddi sorunlara yol açmaktadır. İş yaşamındaki bu tür etik dışı ve yasadışı iş uygulamaları, çalışan memnuniyetsizliğine, kötü şirket imajına ve hatta bazı büyük şirketlerin çöküşüne neden olmaktadır. 2008 ve sonrası dönemde yaşanan ekonomik resesyonun temelinde de bu tür kurumsal yanlışların etkisinin olduğu görülmektedir. Kurumlarda yaşanan bu yanlış uygulamaların denetim altına alınması, çağımız iş yaşamında büyük önem taşımaktadır. Örgütlerin, yönetim ilkelerine ve iç denetim mekanizmalarına bağlı kalarak yönetilmeleri sonucunda oluşan kavramlardan şeffaflık, hesap verebilirlik ve etik iş uygulamaları, örgütlerin sürdürülebilirlik ve itibar korunmasında büyük değer taşımaktadırlar.

1 Dr. , Kırıkkale Üniversitesi, mahmut210@gmail.com,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4580-3985>

Günümüz örgütlerinde örgütsel ifşaat(whistleblowing), örgüt içinde yapılan usulsüz işleri tespit etmek, önlemek ve önlem almanın en etkili araçlardan biri haline gelmiştir. Near ve Miceli'nin (1985) tanımına göre örgütsel ifşaat, bir örgüt üyesinin örgüt içinde karşılaştığı yasadışı, ahlaksız veya gayrimeşru uygulamaları ifşa sürecidir. Bu ifşa, zararın ya da tehdidin durdurulması veya ele alınması amacıyla yapılmaktadır. Ayrıca Near ve Miceli (1996), örgütlerin sadece yasalara aykırı davranışları değil, aynı zamanda haksız komisyonlar ve ihmalleri de kapsayan ahlaksız uygulamalarını da örgütsel ifşaat kapsamına dahil etmektedirler. Örgütsel ifşaat, özellikle dolandırıcılık, yolsuzluk ve diğer kurumsal usulsüzlükleri ortaya çıkarmak açısından son derece önemli bir kavramdır. Etkili bir örgütsel ifşaat sistemi, işgörenlerin bu tür sorunları güvenle bildirebileceği, açık ve destekleyici kanallar sağlamaktadır. İfşacılar, bu sayede sadece mali kayıpları önlemekle kalmaz, aynı zamanda vatandaşların, işgörenlerin ve tüketicilerin korunmasına katkıda bulunarak büyük skandalların ve krizlerin önüne geçebilmektedirler. Nitekim ifşacıların sistematik ve güvenilir bir şekilde desteklenmesi, yolsuzluğun ve suistimallerin önlenmesinde büyük rol oynamaktadır. Bu bakış açısıyla ifşacılar, belli dönemlerde topluma sağladıkları katkılar nedeniyle “kahraman”, “rol model” olarak değerlendirilmelidirler.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing), örgüt içi usulsüzlükleri ortaya çıkarma da önemli bir araç olarak kabul edilmesine rağmen, bu sürecin etkinliği bir dizi zorluğa maruz kalmaktadır. Örgütsel ifşaatin potansiyel etkinliğini sınırlayan başlıca nedenlerden biri, bu tür eylemlerin yüksek kişisel maliyetler içerebilmesidir. İfşacılar, kendilerini hem olumlu hem de olumsuz sonuçlarla karşı karşıya bulabilmektedirler. Bir yandan bazıları, etik standartlara uymayı teşvik eden kahramanlar olarak değerlendirilebilir; öte yandan, ihbarcılık muhbirlik ya da hainlik olarak algılanabilir ve bu da sosyal damgalanma veya dışlanmaya yol açabilmektedir.

Bu sürecin etkinliği aynı zamanda yöneticilerin ve kurumsal liderlerin verdiği tepkilere de bağlıdır. Pozitif bir tepki, örgüt içinde güven ve şeffaflığı artırabilir, örgütsel ifşaat davranışını teşvik edebilir ve usulsüzlüklerin giderilmesine yönelik adımlar atılabilir. Ancak, olumsuz yanıtlar, özellikle misilleme, dışlama veya raporların görmezden gelinmesi, hem örgütsel ifşacıları hem de gelecekte örgütsel ifşacı olmayı düşünen diğer işgörenleri caydırabilir. Bu da örgütsel ifşaatçılığın, kurumsal yanlışların çözümüne katkı sağlama potansiyelini büyük ölçüde sınırlandırmaktadır. Örgütsel ifşaatin etkinliği büyük ölçüde örgütsel kültür, yönetimin tutumu ve işgörenler arasındaki güven düzeyine bağlıdır. Örgütsel ifşaatin kurumsal reform ve etik davranışları teşvik etmekte başarılı olabilmesi için güvenli bir ortam yaratılması, örgütsel ifşacıların korunması ve şeffaf yönetim uygulamalarının

hayata geçirilmesi kritik önem taşımaktadır. Örgütsel ifşaatin potansiyelini en üst düzeye çıkarmak ve kurumsal yanlışları etkili bir şekilde ele almak için, organizasyonların örgütsel ifşaati nasıl yönetebileceği üzerine bir strateji geliştirmek önemli bir soru olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu soruyu yanıtlayabilmek için aşağıdaki araştırma hedeflerine odaklanarak, sağlam bir temel oluşturulabilir:

- Örgütsel ifşaat ile ilişkili temel yönetim sorunlarını tanımlamak.
- Örgütsel ifşaat yönetimindeki etik ikilemin temel yönlerini ana hatlarıyla belirtmek.
- Örgütsel ifşaatin etkinliğini artırmak için bir yönetsel çerçeve sunmak ve değerlendirmek.

2. TEORİK ARKA PLAN

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), işgörenlerin bir şirket ya da kuruluş içinde gerçekleşen yasa dışı, etik olmayan veya zararlı uygulamaları bildirmesi (ifşa etmesi) anlamına gelmektedir. Whistleblowing terimi, Anglo-Sakson literatüründe “faulü haber vermek” anlamına gelen “to blow the whistle on” ifadesinden türemiştir. Hakemin düdüğüyle oyunu durdurması ya da polisin düdükle dikkat çekmesi gibi, whistleblower (ifşacı) da topluma zarar verebilecek bir durumu açığa çıkaran kişi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), kamuoyunu bilgilendirme amacı taşırken, özellikle büyük organizasyonlarda etik ve yasal sorumlulukların korunmasına yardımcı olmaktadır. Bu tür ifşaatlar, rüşvet, yolsuzluk, dolandırıcılık gibi ciddi ihlallerin kamuya duyurulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Avrupa’da da bu kavram, ABD’deki anlamıyla paralel şekilde kullanılmakta olup, özellikle iş yerinde şeffaflık ve etik standartların korunması konusunda kritik öneme sahiptir.

Örgütlerde, ifşaya konu olan ahlaki olmayan ve yasadışı olarak nitelendirilen davranışlar Tablo 1’deki gibi gruplandırılabilir.

Tablo 1: İşletmelerde Ahlaki Olmayan Davranışlar

Kategori	Öğeler
Çalmak	Para kaynaklarını, malları çalmak, rüşvet ve komisyon kabul etmek, bulunduğu Pozisyonu kendi kişisel faydası için kullanmak, taraflara adil olmayan avantaj Sağlamak, çalışanın her türlü kötüye kullanımı
İsraf etmek	Örgütsel kaynakların israfı
Kötü yönetim	Yönetimin yapmış olduğu performans hataları
Güvenlik problemleri	Güvenli olmayan ürün veya hizmetler, güvenli olmayan çalışma koşulları
Cinsel istismar	Sözlü veya fiziksel istismar
Ayrımcılık	Cinsiyete, dine, ırka dayalı olan ayrımcılık
Hukukun ihlali	Yasaların ihlali

Kaynak: Dasgupta ve Kesharwani, 2010, akt. Esen ve Kaplan

Tablo- 2: Whistleblowing: 5 N, 1 K Analizi

NE? Whistleblowing NE'dir?	Whistleblowing, bir organizasyon içerisinde yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemlerin organizasyon içi ve/veya organizasyon dışı başka kişilere veya kurumlara zarar vermemesi için enformasyon sahibi kişiler (çalışanlar veya paydaşlar) tarafından sorunları çözüme güç ve yetkisine sahip iç ve dış otoritelere bildirmesidir.
NİÇİN? NEDEN? Whistleblowing NİÇİN yapılır?	Kişisel nedenler: (Kişinin etik ve erdeme yüksek bağlılığı, ödüllendirme beklentisi vb.); erdem ahlakı (virtue ethics) Organizasyonel nedenler: (Güçlü kurum kültürü, yüksek derecede kuruma bağlılık, kurumsal vatandaşlık davranışının gelişmiş olması vb.) Durumsal nedenler: (Sadece belirli durumlarda ortaya çıkarılan yanlış davranış ve eylemler bu gruba dahil edilebilir. Bunların bir kısmı kişisel nedenlerden kaynaklanır. Örneğin, kişilerarası çatışmalar, kıskançlık, çekememezlik vb.)
NASIL? Whistleblowing NASIL ve hangi yöntemlerle yapılır?	Aleni whistleblowing: (yasadışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin yazılı veya sözlü iletimi.) Zımnı whistleblowing: (Kimliği gizleyerek yasadışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemlerin bildirilmesi.) -Whistleblower, ismini saklayarak olayı açığa çıkarabilir (anonymity) -Whistleblower, organizasyon üst yönetimine ismini bildirmekten çekinmez, fakat organizasyon üst yönetimi ve/veya ilgili dış organizasyonlar whistleblower'ın ismini gizli tutar. (confidentially) Araçlar: Mektup, telefon, faks, e-mail vb.

<p>NEREYE? Whistleblower, yasadışı ve/veya etik dışı ve eylemleri NEREYE / KİME bildirir?</p>	<p>İçsel whistleblowing: Yasadışı ve etik değerlere uygun olmayan davranış ve eylemler organizasyon üst yönetimine sözlü ve/veya yazılı rapor edilebilir. Dışsal whistleblowing: Yasa dışı ve etik değerlere uymayan davranış ve eylemler örgüt dışında sorunu ortaya çıkaracak ve/veya çözecek kişi ve kuruluşlara (polis, yargı makamları, medya vb.) ifşa edilebilir.</p>
<p>NE ZAMAN? Whistleblower, yasadışı ve/veya etik dışı davranış ve eylemleri NE ZAMAN bildirir?</p>	<p>-Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin yerleşmiş olduğu organizasyonlarda açığa çıkarma ve ifşa için bir zaman söz konusu değildir; olay ortaya çıktığında wistleblower'lar harekete geçer. - Güçlü kurum kültürünün ve kurumsal vatandaşlık bilincinin mevcut olmadığı organizasyonlarda durumsal nedenlerin varlığına bağlı olarak açığa çıkarma ve ifşa eylemi gerçekleşir.</p>
<p>KİM? Organizasyonda yasa-dışı ve/veya etik-dışı davranış ve eylemleri açığa çıkaran kişiler (whistleblower) KİM'lerdir?</p>	<p>Örgütlerde yasalara ve etiğe aykırı davranış ve eylemleri ortaya çıkaran kişilere "whistleblower" adı verilir. Bu kişiler doğrudan denetim ve kontrol yetkisine sahip olamayan "gönüllü denetçiler" (unauthorized voluntary auditors) olarak adlandırılabilir. -Enformasyon sahibi organizasyon eski çalışanları -Enformasyon sahibi istihdam edilen çalışanlar, -Organizasyon d dışında olmamakla beraber organizasyon içi enformasyona sahip olan paydaşlar</p>

Kaynak: Aktan, 2006.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing), günümüz iş yaşamında etik ve dürüstlük standartlarını korumak için kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel ifşaat, bir işgörenin veya paydaşın, kurum içindeki yolsuzluk, dolandırıcılık, çıkar çatışmaları gibi yasadışı ya da etik dışı faaliyetleri raporlamasını içermektedir. Bu süreç, sadece yasal ihlalleri değil, aynı zamanda işletme ve paydaşlar için zararlı olabilecek her türlü yanlış uygulamayı kapsamaktadır. Near ve Miceli'nin (1996) çalışmalarına göre, örgütsel ifşaat sadece yasadışı faaliyetlerle sınırlı değildir ve çalışanların bu tür faaliyetleri bildirmesi, kurumun dürüstlük ve şeffaflık kültürünü güçlendirmede önemli bir adım olarak kabul edilmektedir. Örgütsel ifşaat, örgütlerin yanlışları tespit etmesine, bu yanlışları düzeltmesine ve gelecekte benzer durumların önlenmesine yardımcı olmaktadır. Örgütler, örgütsel ifşaat mekanizmalarını güçlendirerek, işgörenlerini bu tür ihlalleri rapor etmeye teşvik edebilmektedirler. Bununla birlikte, örgütsel ifşaatçıların korunması da bu sürecin önemli bir parçasıdır, zira örgütsel ifşaatte bulunanlar genellikle işten çıkarılma, dışlanma ya da misilleme gibi olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu nedenle örgütlerin ifşacılar(whistleblower) karşı koruma sağlayan politikalar

geliştirmesi, güvenli raporlama kanalları oluşturması ve etik standartların uygulanmasını sağlamak için aktif olarak çaba göstermesi gerekmektedir. Bu bağlamda örgütsel ifşaat, yolsuzluk, kara para aklama, rüşvet gibi kurumsal yanlışları önlemede ve yönetmede önemli bir araç olarak görülmektedir. Örgütsel ifşaat kültürünün yerleştirilmesi, sadece yasal düzenlemelere uyum sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede örgütlerin itibarını ve sürdürülebilirliğini korumasına yardımcı olmaktadır.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing), bir örgütün içinde veya dışında etik olmayan veya yasa dışı faaliyetlerin bildirilmesini ifade eder ve iki farklı şekilde tezahür etmektedir: iç örgütsel ifşaat ve dış örgütsel ifşaat. İç örgütsel ifşaat, örgüt içindeki yetkili kişilere, denetim komitelerine veya belirlenmiş anonim örgütsel ifşaat kanallarına yapılması anlamına gelirken, dış örgütsel ifşaat, düzenleyici/denetleyici kurumlar, medya veya kamu yararı grupları gibi dış otoritelere yapılmasını ifade etmektedir. Örgütsel ifşaat sürecinde özellikle işgörenler, misilleme korkusu nedeniyle ifşayı örgüt içi kanallar üzerinden yapmaktan çekinebilmektedirler. Kurban olma, işten çıkarılma veya iş yerinde ayrımcılıkla karşı karşıya kalma riski, bu korkuları artırabilmektedir. Fletcher, Sorrell ve Silva'nın (1998) çalışması da iç örgütsel ifşaat kanalları kullanılabilir bile bu korkuların ve risklerin tamamen ortadan kalkmadığını göstermektedir. Araştırmaları, iç kanalların kullanılmasına rağmen işgörenlerin karşılaştıkları sorunları vurgulayan vaka çalışmalarını içermektedir. Bu nedenle, birçok işgören güvenliğini sağlamak adına dış kanalları tercih etmektedirler.

Hemşire Barry Adams'ın 1996 yılında "New England Hastanesi"nde yaşadığı olay, örgütsel ifşaat (whistleblowing) kavramının ve sağlık sektöründeki hasta güvenliği uygulamalarının önemini vurgulayan önemli bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Adams, hastanedeki güvenli olmayan sağlık hizmeti uygulamalarını belgeleyip iç örgütsel ifşaat kanalını kullanarak hastane yönetimine bildirmiş, ancak bu çabalarına karşılık sert eleştirilerle ve sonunda işten çıkarılma ile karşı karşıya kalmıştır. Adams, hem yasal hem de etik sorumlulukları doğrultusunda, hasta güvenliğini tehlikeye atan durumları düzeltmeye yönelik adımlar atarken, işini kaybetme pahasına doğru olanı yapmaya devam etmiştir. Örneğin, bir doktorun teknisyeninden narkotik siparişi almayı reddetmesi gibi, yerleşik sağlık yasalarına ve uygulamalarına sadık kalmıştır. Sonuç olarak, Adams'ın başlattığı yasal süreçte mahkeme Adams'ın lehine karar vermiş ve hastanenin itirazları reddedilmiştir. Bu olay, sağlık hizmeti sunumunda etik ilkelerin, hasta güvenliğinin ve örgütsel ifşaat (whistleblowing) korunmasının ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Adams'ın davası, hemşireler ve sağlık çalışanları için etik ve yasal sorumluluklarını yerine getirmede cesaret ve kararlılığın önemini göstermiştir.

Söz konusu davadan, iç örgütsel ifşaat kanallarının bile ifşacı(whistleblower) için istenmeyen sonuçlara yol açabileceği ve örgütsel yanlışların ifşa edilmesinden elde edilebilecek faydaları geçersiz kalabileceği açıktır. Günümüzün kurumsal dünyasındaki birçok işgören ve diğer kurumsal paydaşlar, “Örgütsel ifşaatçinin ikilemi” (whistleblower dilemma) olarak adlandırılan kavrama takılıp kalabilecekleri için algılanan herhangi bir örgütsel yanlış bildirmekten çekinebilmektedir. İfşaatçiler (whistleblower), uygunsuz davranışlar veya yolsuzluklar hakkında bilgi paylaşıırken önemli bir ikilemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bir yandan, bu tür ifşaların topluma, organizasyonlara veya kurumlara pozitif etkileri olabilir ve haksızlıkların açığa çıkarılması toplumsal fayda sağlayabilir. Diğer yandan, ifşaatçiler (whistleblower) genellikle kişisel, ailevi ve mesleki risklerle karşılaşabilirler. İtibar kaybı, işlerini kaybetme, tehditlerle karşılaşma ve hatta hukuki yaptırımlara maruz kalma gibi durumlarla yüzleşebilirler. Bu durumu daha da karmaşık hale getiren unsur, yeterli hukuki korumanın olmaması ya da bu korumaların uygulamada yetersiz kalabilmesidir. Birçok ifşaatçi, yasal olarak korunmaları gerektiğini bilse bile, sistemin bu korumaları etkin bir şekilde sağlayıp sağlamayacağı konusunda güvensizlik duyabilmektedirler. Özellikle işten çıkarılma, dava edilme veya kariyerinin bitirilme korkusu, doğruyu söylemek ile sessiz kalmak arasında ciddi bir ikilem yaratmaktadır. Bu ikilemde, ifşaatçilerin toplumsal sorumlulukla kişisel güvenliği arasında nasıl bir denge kuracağına dair karar vermesi son derece zor olabilir. İfşaatçi koruma yasaları olsa da, uygulamada bu yasalardan yararlanmanın güç olduğu durumlar ve sistemin yeterli desteği sağlamadığı örnekler de görülmektedir. New England davasında görüldüğü gibi, ifşaatler yapıldığında misilleme, kurbanlaştırma, sindirme, amirleri veya iş arkadaşları tarafından suçlama, iş ile ilgili faydaların reddedilmesi, işten uzaklaştırılma ve zaman zaman tamamen işten çıkarılma ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Fletcher, Sorrell ve Silva'nın (1998) çalışmasına göre, örgütsel ifşaat(whistleblowing) konusundaki sorunlar çoğunlukla, örgütlerin kurumsal paydaşlarının çıkarlarını korumak amacıyla oluşturulmuş etik yönergeler veya politikalara uymamalarından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda dış örgütsel ifşaatın, yalnızca örgüt içi etik uygulamalarda bir başarısızlık yaşandığında başvurulacak bir yöntem olduğu ifade edilmektedir. Eğer bir örgütte işgörenlerin endişelerini dile getirebileceği etkili dahili prosedürler mevcutsa, örgütsel ifşaat gibi bir sürecin yaşanmasına gerek duyulmamalıdır. New England hastanesi vakasında, eğer kurumsal etik ve örgüt içi prosedürler etkin bir şekilde uygulanıyor olsaydı, güvensiz uygulamalara müsamaha gösterilmez ve Adams, örgütsel ifşaat eyleminin ardından işten haksız yere çıkarılma durumuna gelmeden önce, tüm iç

iletişim kanallarını tüketmiş olmazdı. Bu durum, etkili bir kurumsal etik sisteminin, örgütsel ifşaatı önleyici bir mekanizma olarak ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Örgütsel ifşaat(whistleblowing) ile ilgili bu durumlar, hem etik hem de yasal açıdan önemli dersler sunmaktadır. Hemşire Barry Adams'ın 1996'daki davası ve buna benzer bir diğer vaka olan Eric Ben-Artzi'nin "Deutsche Bank" olayında gösterdiği tavır, ifşaatçilerin (whistleblower) çoğu zaman kişisel sebeplerden ziyade manevi değerlerle motive olduklarını göstermektedir. Ben-Artzi, finansal bir ödül alabileceken bunu reddetmesiyle dikkat çekiyor; çünkü bankadaki üst düzey yöneticilerin sorumlu tutulmamasına karşı duyduğu rahatsızlık, kişisel kazanç arzusunun önüne geçmiştir. Bu gibi olaylar, örgütsel ifşaatın ardında yatan ahlaki sorumluluğun kurumsal sadakatten daha önemli olabileceğini vurgulamaktadır. Örgütsel yanlışları ifşa etmek sadece adaletin yerini bulmasını sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda toplumun ve ilgili kişilerin güvenliğini de korumayı amaçlamaktadır. "Dodd-Frank" yasası gibi örgütsel ifşaat programları, finansal kazanç vaat ederek insanları bu süreçte motive etmeye çalışsa da, Ben-Artzi örneğinde olduğu gibi, ödüllerin her zaman ifşaatçilerin (whistleblower) en büyük motivasyonu olmadığı görülmektedir. Bu durum, ifşaatçilerin etik temelli manevi motivasyonlarının daha büyük bir öneme sahip olduğunu ve yasal boşlukların iyileştirilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır.

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), etik bir ikilem yaratır çünkü bir yandan işgörenler kuruluşlarına sadakat borçlu olabilirken, diğer yandan yanlış uygulamaları ifşa etme sorumluluğu hissedebilirler. De George (1986) bu ikilemi üç perspektiften ele almaktadır: örgütsel ifşaatın ahlaki olarak yasaklanmış, izin verilmiş veya gerekli olduğu durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörenin örgütüne sadakat yükümlülüğü, örgütsel ifşate karşı en yaygın argümanlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Ancak bu, demokratik toplumların değerleri ve ifade özgürlüğü ile çelişebilmektedir. De George (1986)'a göre, bir işgörenin sadakati, ciddi zarar verebilecek politikaları veya uygulamaları görmezden gelmesini haklı çıkarmamaktadır. Özellikle müşteriler, kamu veya masum bireyler tehlike altındaysa, örgütsel ifşaatın ahlaki olarak gerekli hale geldiği savunulmaktadır. Bir işgören, hiyerarşi içinde mevcut tüm iç prosedürleri tükettikten ve sorun çözülmediğinde, örgütsel ifşaatın etik gereklilik haline geldiği bir duruma girebilir. Bu noktada, bağımsız bir gözlemciyi ikna edebilecek yeterli ve tarafsız delillere sahip olması gerekmektedir. Barry Adams'ın "New England" hastanesindeki vakasında olduğu gibi, ifşaatçi (whistleblower) tüm iç prosedürleri izleyip, ciddi güvenlik sorunlarını belgelendirdikten sonra örgütsel ifşaat(whistleblowing) ahlaki olarak zorunlu hale gelmiştir. Ancak bu vakada da görüldüğü gibi,

örgütsel ifşaat her zaman istenen sonuçlara ulaşamamaktadır. Bu nedenle, örgütsel olarak yanlış yapmanın ele alınmasında örgütsel ifşaatin etkinliğini artıracak kapsamlı bir yönetim çerçevesine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.ÇALIŞMANIN ODAĞI

3.1.Örgütsel İfşaat (Whistleblowing) İçin Yönetim Çerçevesi

Örgütsel ifşaat(whistleblowing) için kapsamlı bir yönetim çerçevesi geliştirirken ve kurumsal usulsüzlükleri ele almak için faydalarını en üst düzeye çıkarırken, örgütsel ifşaat sürecinin temel yönleri açıkça belirtilmeli, ayrıntılı olarak açıklanmalı, açıkça iletilmeli ve yaygın olarak kabul edilmelidir.

3.2.Örgütsel İfşaat Süreci

Yönetimsel bir bakış açısından, örgütsel ifşaatin dört temel yönü vardır:

- (1) eylemin haksız olduğunun ve zarara yol açabileceğinin belirlenmesi
- (2) haksızlığı bildirme kararı
- (3) haksız eylemleri yönetme, ele alma ve sonlandırma konusunda kurumsal yanıt
- (4) ifşaatçıye kurumsal yanıt

3.2.1.Örgütsel Suistimallerin Tespiti

Öncelikle, örgütsel yanlışlığın neyi oluşturduğu özel ve kamu kuruluşları tarafından açıkça ifade edilmelidir. Örgütler, etik olmayan davranışları önlemek amacıyla yalnızca iç kurallar ve etik yapıya dayanmaktan ziyade, bu tür durumları tespit ettiklerinde ihbarda bulunabilecek bireylere de güvenmek durumundadırlar. Near ve Miceli'nin (1996) çalışmalarına göre, örgütsel yanlışlıklar arasında cezai suçlar, yasaların ihlali, adaletsizlikler, işgörenlerin veya paydaşların sağlığına yönelik tehditler, kamu güvenliğinin tehlikeye atılması, çevreye zarar verilmesi ve bu tür yanlışların örtbas edilmesi yer almaktadır.

Ancak, son zamanlarda hem yöneticiler hem de araştırmacılar, hangi davranışların örgütsel yanlışlık olarak kabul edilmesi gerektiği ve bu tür eylemlerin hangi kanallar aracılığıyla ifşa edilmesi gerektiği konusunda daha fazla netlik gerektiğini savunmaktadır. Özellikle yolsuzluk ve dolandırıcılık gibi yasadışı eylemler daha belirgin olsa da, çıkar çatışmaları gibi etik açıdan tartışmalı durumlar daha belirsizdir. Bu nedenle, örgütlerin hem kamuya hem de kurumsal paydaşlara zarar verebilecek bu tür etik olmayan eylemler konusunda daha açık ve net bir duruş sergilemeleri ve ifşa mekanizmalarını

etkin bir şekilde kullanmaları son derece önemlidir. Bireylerin ifşacı olarak katkı sağlaması, örgütsel şeffaflık ve etik sorumluluğun sağlanmasında kritik bir rol oynayan unsurların başında gelmektedir.

3.2.2. Örgütsel Yanlış Uygulamaların Bildirilmesi

Kaptein'in (2011) belirttiği gibi, örgütlerde yanlış uygulamaların tespit edilmesi ve bunları düzeltmek için uygun önlemlerin alınması oldukça önemlidir. Bununla birlikte, yanlış uygulamaların düzeltilmesi sürecinde etkili bir raporlama mekanizmasının oluşturulması da hayati bir rol oynamaktadır. Bu noktada, işgörenlerin, tespit ettikleri yanlış uygulamalara karşı düzeltici eylemleri destekleyecek bir şekilde hareket etmeleri teşvik edilmelidir. Örgütsel ifşaat (whistleblowing), genellikle bir işgörenin üstlerinin kararlarını ve eylemlerini sorgulaması anlamına gelir ve bu durum, özellikle geleneksel hiyerarşik yapıya sahip örgütlerde, çalışanın örgüte sadakatine aykırı bir davranış olarak görülebilmektedir. Ancak, doğru teşvikler ve güvenli bir raporlama sistemi oluşturulduğunda, bu ifşaatlar örgütün genel etik yapısının güçlenmesine ve hataların giderilmesine katkıda bulunabilir. Örgütsel ifşaatin teşvik edilmesi, yalnızca etik ihlallerin tespit edilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadede örgüt kültürünün daha şeffaf ve hesap verebilir bir yapıya kavuşmasına da yardımcı olmaktadır.

Tehlikede olan işgörenin, örgütün veya yönetimin diğer işgörelere, kuruluşun refahına, masum seyircilere, çevreye ve/veya kamuoyuna zarar verebilecek kabul edilemez bir uygulamada bulunduğunu düşündüğü durumlarda konuşma hakkıdır. İşgörenlerin, etik olmayan faaliyetleri iç iletişim kanallarından çözemeyeceklerini düşündüklerinde, durumu ele almak için kuruluş dışına başvurmaları mümkündür. Bu durum, genellikle iç sistemlerde güven eksikliği, olası misillemelerden korku veya organizasyonel kültürün şeffaflığa ve hesap verebilirliğe yeterince önem vermemesi gibi nedenlerden kaynaklanabilmektedir. Çalışanlar böyle durumlarda etik ihlalleri bildirmek için sendikalar, meslek birlikleri, medya ya da yasal merciler gibi harici kaynaklara başvurabilirler.

Bu nedenle, organizasyonlar, çalışanların iç kanallar üzerinden etik ihlalleri güvenle bildirebilecekleri bir sistem oluşturarak bu riskleri azaltabilir. Etik ihlalleri bildirmenin kolay ve güvenli yollarının sağlanması, çalışanların kuruluş dışına çıkma ihtiyacını ortadan kaldırabilir. Ayrıca, anonim ifşa kanalları ve bağımsız denetim mekanizmaları da önemli araçlar olarak öne çıkmaktadır. Raporlama/raporlamama, iç-dış olarak raporlama veya örgütten ayrılma kararlarının alınması gereken yer ve gözlemci için asla kolay olmayan süreç olarak görülmektedir.

Özellikle, işgörenlerin usulsüzlükleri ifşa etme kararında sessiz kalma ya da örgütten ayrılma gibi seçeneklerinin, bu tür sorunları çözme fırsatını kaçırmada öne çıktığı görülmektedir. İç veya dış raporlamanın ise farklı etkileri bulunuyor: iç raporlama, genellikle organizasyon içinde kapalı kapılar ardında çözüm fırsatı sunarken, dış raporlama daha fazla koruma sorunları doğurabilmektedir.

Araştırmalar, örgütsel ifşaatin içsel olmasının, hem ifşaatçılar hem de organizasyonlar tarafından tercih edildiğini göstermektedir. Bu tercih, organizasyonlara sorunları içsel yollarla çözme şansı tanıdığı için daha az yıkıcı olarak algılanabilir. Ayrıca, işgörenin örgütüne sadakatini göstermesi şeklinde bile değerlendirilebilir. Ancak bu süreç, yalnızca organizasyonun ifşaati kabul etmeye ve buna karşılık pozitif bir yaklaşım sergilemeye istekli olması durumunda başarılı olabilmektedir. Bu bağlamda, örgütsel ifşaatin başarılı olabilmesi için örgüt kültürü ve yönetiminin açık ve destekleyici bir tutum sergilemesi büyük önem taşımaktadır.

Berry'ye (2004) göre, örgütlerin etik kültürü, işgörenlerin yanlışları dahili olarak bildirme davranışını teşvik etmede kritik bir öneme sahiptir. Bu etik kültür, işgörelere, karşılaştıkları etik dışı uygulamaları ve ihlalleri güvenle dile getirebilecekleri bir ortam sağlamaktadır. Ayrıca, etik bir örgüt kültürü, çalışanların bu tür bildirimlerin dikkate alınacağı ve ihlallerin düzeltileceği yönündeki beklentilerini artırır. Berry, örgütlerin bu şekilde güçlü bir etik kültür inşa ederek, iç denetim süreçlerini güçlendirebileceğini ve uzun vadede daha sürdürülebilir bir organizasyon yapısı oluşturabileceğini vurgulamaktadır.

Ray (2006), çalışmasında, Barry Adams'ın "New England" vakasına benzer şekilde, örgüt hiyerarşisi aracılığıyla yapılan tüm iç ifşaların başarısız olduğu bir vakayı ayrıntılı olarak anlatmaya çalışmıştır. Ancak, etik standartların açıkça ihlal edilmesi ve örgütsel etiğin başarısız olması nedeniyle dış ifşa kullanma yoluna gidilmiştir. Mesleki standartları ihlal ettiği için ifşada bulunanları desteklemeyen bir örgütün, örgütsel etiğin başarısız olduğunun göstergesi olduğunu savunmaktadır. Vaka örneğinde, bir hemşirenin, akut bakım psikiyatri tesisindeki şizofreni hastalarına, ellerini koyarak ruhsal hastalıklarını 'iyileştirebileceğini' söylediği ve bunu hem bireysel olarak hem de gruplar halinde yaptığını vurgulamıştır. Terapatik dokunuş uygulamaları ile hastaların rızası olmadan vücutlarının çeşitli bölgelerine fiziksel olarak dokunulduğu ve bu seanslardan sonra hastalar gözle görülür şekilde üzgün ve sakinleşmelerine yardımcı olması için ilaç almaları gerektiği gözlemlenmiştir. Kurumsal hiyerarşi üzerinden yapılan bildirimler başarısız olmasından dolayı ve bildirilen uygulamalar etik uygulamalarına aykırı olduğu için konu,

“Kanada Hemşireler Birliği ve Ontario Hemşireler Koleji’ne (CNO)” harici olarak bildirilmiştir.

İşgörenlerin, örgütsel suistimalleri harici kanallar aracılığıyla bildirmesi, şirket içinde önemli sonuçlar doğurabilir. Bu durum, özellikle kamuya mal olmuş bir meseleye dönüşürse, örgüt imajının zedelenmesi, iş kargaşa ve güven kaybı ve iç soruşturma-hukuki süreçler gibi yaratabilmektedir. Bu tür olayların olumsuz etkilerini en aza indirmek için şirketler, şeffaflık politikaları geliştirmeli ve çalışanlarına güvenli iç bildirim mekanizmaları sağlamalıdır. Ancak, kuruluşun etik kültürü iç ifşa yoluyla düzeltici eylemde bulunmakta büyük ölçüde başarısız olduğunda, dış örgütsel ifşaat ifşacılar için bir seçenek haline gelmektedir. Bu nedenle, Ray’in (2006) belirttiği gibi, yönetim çerçevelerinin kuruluşlar içinde güçlü bir etik iklim veya ahlaki bir topluluk oluşturmaya odaklanması son derece önemlidir. Ahlaki bir örgüt oluşturmak, örgüt değerlerinin ve etik kurallarının kurumsal kültürün merkezinde yer almasını ve tüm karar alma süreçlerine nüfuz etmesini gerektirir. Bu, yalnızca yasal düzenlemelere uymaktan öte, uzun vadede kurumun itibarını ve işsel bağlılığı güçlendirir. Karar verme süreçlerinde etik ilkelerin önceliklendirilmesi, şirketlerin topluma karşı olan sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerine ve sürdürülebilir bir iş modelini benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Bu da, işgörenlerin daha şeffaf, güvenilir ve adil bir şekilde hareket etmelerini teşvik etmektedir. Dolayısıyla, etik kaygıları ele almak için birbirine bağımlı bir ahlaki topluluk oluşturarak, örgütsel ifşaat yönetiminde ilişkiyel bir bakış açısı daha etkili olabilmektedir.

Ancak ihlaller meydana geldiğinde, ifşacının tanımlanan örgütsel ifşaat yerine anonim örgütsel ifşaatı tercih edebilmesi kaçınılmazdır. İşgörenler gerçek adlarını kullanarak (bireysel işgöreni kişisel olarak tanıyan bilgileri sağlayarak) örgütsel yanlışları ortaya çıkarabilirler ve buna da “tanımlanmış örgütsel ifşaat” denmektedir. Tersine, işgörenler kimliklerini gizleyerek kurumsal yanlışları bildirdikleri zaman, buna “anonim örgütsel ifşaat” denmektedir. Kaplan ve Schultz (2007) ile Robinson, Robertson ve Curtis (2012) gibi çalışmalar, işgörenlerin anonim kaldıkları durumlarda, dolandırıcılık ve yolsuzluk gibi örgütsel suistimalleri bildirme olasılıklarının arttığını göstermektedir. Bunun temel nedeni, ifşacıların, kimliklerinin gizli kalması durumunda, ifşa etmeyle ilişkili kişisel maliyetlerin (örneğin misilleme veya itibar kaybı) daha düşük olduğuna dair algılarının olmasıdır. Anonimlik, çalışanların örgüt içi risklerden korunmalarına yardımcı olarak, suistimalin ortaya çıkmasına katkıda bulunmaktadır. Bu sonuçlar, anonim ihbar sistemlerinin, özellikle yolsuzlukla mücadele ve etik davranışları teşvik etme amaçlı politikaların oluşturulmasında etkili olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle, anonim raporlama, kurumsal yanlışları ayırt etme ve ifşa etme

konusunda ifşacılığın etkinliğini arttırmaktadır. Ancak, ifşayı anonim olarak yapmak ifşacının ifşasını kolaylaştırma eğiliminde olsa da, örgütün ihbarı yönetme ve bildirilen yanlışları sonlandırma konusunda verdiği yanıtın bir parçası olarak gizlilik ve anonimliğin korunduğu belirlenmiş prosedürleri yoksa ihbarın soruşturulmasında zorluklara yol açabilmektedir.

3.2.3. Örgüt İçindeki Suistimalleri Ele Alma, Yönetme ve Önlemeye Yönelik Tepki

Örgütsel etik ve iç mekanizmaların önemi, yasadışı veya etik dışı davranışların sadece cezaî boyutları değil, aynı zamanda örgüt kültürü üzerindeki etkileri de göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamaktadır. İşgörenlerin endişelerini rahatlıkla dile getirebilecekleri bir ortam sağlamak, hem etik ihlallerin önlenmesine hem de örgütün itibarının korunmasına katkıda bulunmaktadır. İç mekanizmaların etkinliği, çalışanların güven duygusunu artırarak, sorunları daha erken aşamada ele almaya olanak tanır. Eğer işgörenler, iç mekanizmaların güvenli olmadığına inanırlarsa, dışarıya başvurmaları daha olası hale gelir ve bu da örgüt için daha büyük sorunlara yol açabilmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin şeffaflık, iletişim ve güven inşasına odaklanması kritik öneme sahiptir. Yönetim ayrıca tüm iddiaları derhal ve kapsamlı bir şekilde araştırma ve araştırmanın kökenlerini ve sonuçlarını daha yüksek bir makama bildirme taahhüdünü göstermelidir. Çoğu zaman, raporlama kanallarına güvenilmez ve yanlışları gözlemleyenler, raporları hazırlayacak kurumsal temsilciden emin olmayabilir. Sağlık sektöründeki örnek her iki vaka çalışmasında da, olumsuz örgütsel tepkiler veya daha doğrusu, gözlemlenen ve bildirilen yanlışlara hiçbir yanıt verilmemiştir. Örgütsel yanlışlara yönelik kurumsal yanıtlar içinde üç tarafın önemli olduğu açıktır: (iddia edilen) yanlış yapan kişi(ler), eylemi yanlış olarak değerlendiren ve bildiren gözlemci ve ifşacının raporunun alıcısı. Örgütsel ifşaat politikaları geliştirilirken ve uygulanırken tüm taraflar kapsanmalıdır. Örgütsel ifşaat politikalarının uygulanması giderek daha fazla kurumsal yönetim kuralları tarafından da önerilmektedir. Örgütsel ifşaat politikalarının etkinliği, organizasyonların iç yönetim sistemlerinde kritik bir rol oynamaktadır. İyi bir iç politika, çalışanların usulsüzlükleri güvenle raporlayabileceği bir ortam sağlarken, aynı zamanda bu süreçte gizliliği koruma taahhüdü ve kötü niyetli iddialara karşı caydırıcı önlemler sunmalıdır.

Aynı zamanda, yönetimin bu süreçlere olan bağlılığını açıkça ifade etmesi, çalışanların güven duygusunu arttırmaktadır. Uygun iletişim kanallarının kurulması ve ifşacıları destekleyen yaklaşımlar geliştirilmesi de önemlidir.

Bu durum, çalışanların güvenli bir şekilde endişelerini dile getirebilmelerini sağlamaktadır.

“Menkul Kıymetler ve Borsa Komisyonu (SEC)” 2014 yılında, bir denetim ve uyumluluk işlevini yerine getiren bir çalışana ödül vermesi, örgütsel ifşaat politikalarının önemini vurgulamaktadır. Böyle uygulamalar, şirketlerde iç denetim ve uyumluluk fonksiyonlarının güçlenmesine yardımcı olurken, dolandırıcılık ve yolsuzlukla mücadelede önemli bir rol oynar. Bu tür politikaların geliştirilmesi, çalışanların etik davranışlarını teşvik eder ve organizasyonun genel itibarı üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

3.2.4. İfşaatçilere Örgütsel Tepki

İfşaatçilik(whistleblower), karmaşık bir durumdur ve birçok etik ve pratik zorluk içermektedir. Eğer bir kişi haksızlıkları ve usulsüzlükleri ortaya çıkarmak için cesaretini toplayabiliyorsa, bu durumun altında genellikle ciddi bir ahlaki motivasyon yatar. Ancak, bu tür eylemler hem kişisel hem de profesyonel olarak büyük riskler taşıyabilir. Bazı insanlar ifşacıları, cesaretleri ve doğrulukları nedeniyle kahraman olarak görse de, diğerleri, özellikle de ifşacının hedef aldığı kurum veya kişiler, bu durumu hoş karşılamaz. İfşaatçiler genellikle sosyal ve iş ortamlarında dışlanma veya kötü muamele gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilirler. Bu da ifşacılığın, bireyler için zorlu bir karar süreci olmasına neden olmaktadır. İfşacı, örgütsel ifşaatın iç kanallardan mı yoksa son çare olarak dış kanallardan mı yapıldığına bakılmaksızın olumlu veya olumsuz olarak görülebilmektedir. Örgütün ifşacıya verdiği yanıt, olumlu veya olumsuz olsun, büyük ölçüde üst yönetimin tarzı ve yaklaşımı bu süreci etkilemektedir.

Örgütlerin ifşacıların güvenli bir şekilde yanlışları bildirebilecekleri bir ortam yaratması, hem etik bir sorumluluk hem de kurumsal bir başarı için kritik öneme sahiptir. Üst düzey yönetim desteği, bu sürecin temel taşlarından biridir. Yönetimin, ifşacıları koruyacak politikaları hayata geçirmesi ve bu konuda açık bir iletişim kurması, çalışanların yanlışları bildirme konusunda daha cesur olmalarını teşvik etmektedir. Bu da örgütün genel şeffaflığını ve güvenilirliğini artırır. Ayrıca, yanlışların zamanında ele alınması, potansiyel krizlerin önlenmesine yardımcı olabilir. Bu bağlamda, kurumsal kültürün, etik değerlere dayalı bir yapı oluşturması büyük önem taşımaktadır. Üst düzey yöneticiler, kurumsal politika yapıcılar olarak ifşacıyı nesnel olarak değerlendirmelidirler.

İfşacılık, genellikle etik ihlalleri, yolsuzluk veya kötü muamele gibi sorunların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir. Ancak, bu durumlar aynı zamanda ifşacı için büyük riskler taşıyabilir. Bu nedenle, ifşacıların korunması

ve desteklenmesi, hem bireyler hem de kuruluşlar için son derece önemlidir. Eğer ifşacıların güvenli bir şekilde bilgi verebilmeleri sağlanmazsa, kötü niyetli davranışların devam etmesine ve örgütsel kültürde olumsuz bir hava oluşmasına neden olabilir. Kuruluşların bu konuyu ciddiyetle ele alması ve uygun mekanizmaları oluşturması son derece önemlidir. Bu nedenle yöneticiler, kurumsal yanlışları gözlemleyen bir kişi olarak sorun yaşayabilecek işgörenleri, sorunun yönetimi ve sorun ele alındıktan sonra ifşacının kurumsal yaşamı boyunca desteklemelidirler.

Üst yönetimin desteği ve tutarlı politikalar, ifşacı programlarının etkinliğini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Yönetim, bu tür programların önemini vurguladığında ve bu politikaları aktif olarak uyguladığında, çalışanlar kendilerini daha güvende hisseder ve şüpheli faaliyetleri bildirme konusunda daha istekli olurlar. Ayrıca, açık bir iletişim kültürü oluşturmak, çalışanların etik davranışları teşvik etmelerine yardımcı olacaktır. Örgütün değerleri ve politikaları net olduğunda, bireyler bu değerlere uygun hareket etme konusunda daha motive olmayı tercih edeceklerdir. Programın sahibi olan ve denetleyen üst düzey bir “takdir” ya da “ödül politikası” da programın önemini pekiştirmektedir. Takdir kazanan ya da ödüllendirilen ifşacıyı belirleyen kişi, karar alma ve ipuçlarına göre hareket etme yetkisine sahip biri olmalıdır. Örgütte, etik veya uyumluluk görevlisi varsa, bu kişi ideal bir aday olacaktır.

4.ÇÖZÜMLER VE ÖNERİLER

Yönetimsel bir bakış açısından, herhangi bir örgütsel ifşaat çerçevesinin temel yönlerinin, destekleyici bir örgütsel ifşaat mevzuatı ve destekleyici bir kültür olmadan eksik kalacağı kabul edilmektedir.

4.1.Örgütsel İfşaat Mevzuatının Rolü

Örgütsel ifşaat için herhangi bir yönetim çerçevesi içinde, örgütsel ifşaat mevzuatı, kurumsal yanlışları tespit etme, raporlama, yönetme ve ortadan kaldırma ve ifşacının refahını ve çıkarlarını korumadaki etkinliği açısından kritik öneme sahiptir. Küresel olarak, hem özel hem de kamu sektörlerinde, ifşacıyı korumak ve kurumsal suistimali ele almak için örgütsel ifşaat politikaları, şüphesiz örgütsel ifşaat yönetiminin temel yönleri olarak teşvik edilmiştir. Örgütsel ifşaat(whistleblowing) politikaları, çalışanların endişelerini veya yanlışları bildirebilmeleri için güvenli bir ortam sağlamak açısından çok önemlidir. Bu politikalar, şeffaflığı artırır, yolsuzluk ve kötü yönetim gibi sorunların önüne geçer ve çalışanların örgüte olan güvenini pekiştirir. Ayrıca, etkin bir yönetim uygulaması için, bu tür politikaların varlığı, örgütün itibarını korumak ve uzun vadeli sürdürülebilir büyümeyi

sağlamak adına kritik bir rol oynar. Bu bağlamda, etkili bir ifşaat sistemi, çalışanların doğru ve zamanında bilgi paylaşımını teşvik etmektedir. Örneğin İngiltere’de, “Kurumsal Yönetim Hakkında Birleşik Kanun”, işgörenlerin finansal raporlama veya diğer konulardaki olası uygunsuzluklar hakkında gizli bir şekilde endişelerini nasıl dile getirebilecekleri ve bağımsız ve orantılı soruşturma düzenlemelerinin organize edilmesi ve ilgili takip eylemlerinin gerçekleştirilmesinin sağlanması ile ilgili olduğu için denetim komiteleri tarafından düzenlemelerin revize edilmesini teşvik etmektedir.

Örgütsel ifşaat politikalarının etkinliğinin artırılması için belirli bir mevzuat çerçevesinin oluşması son derece önemlidir. İfşacıların korunması ve teşvik edilmesi gerektiği, özellikle yüksek kişisel maliyetlerin bulunduğu ortamlarda, bu korumanın hem ifşacıların hem de bu eylemleri engellemeye çalışan kişilerin cezalandırılmasını içerebileceği vurgulanmaktadır. SEC’nin İhbarcı Ödülü de, bu tür koruma ve teşvik mekanizmalarının bir örneği olarak öne çıkmaktadır. Buna karşılık, küresel olarak birkaç ülke, belirli örgütsel ifşaat mevzuatı aracılığıyla örgüt içinde örgütsel ifşaat politikalarını destekleme ve genişletme ihtiyacını kabul etmeye devam etmektedirler.

Örgütsel ifşaat yasaları, işgörenlerin usulsüzlükleri, kötü yönetimi veya diğer etik dışı davranışları bildirmeleri için güvenli bir ortam sağlamayı amaçlamaktadır. Bu tür yasaların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için belirli bileşenlerin bulunması gereklidir: davranış kuralları, ifşacının korunması, ifşa kanalları, prosedürler ve destek yapıları, ifşacılığı teşvik etme programları önde gelen bileşenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

ABD ve Avustralya gibi ülkelerde bu tür yasaların etkinliği, yıllık raporlarla ölçülmekte ve ifşacılıkla ilgili veriler kamuoyuna açıklanmaktadır. Bu tür önlemler, hem etik bir sorumluluk hem de yasal bir yükümlülük olarak çalışanların usulsüzlükleri bildirmesini teşvik eder. Bu durum, kurumsal şeffaflığı artırırken, aynı zamanda yöneticilerin ve hissedarların çıkarlarını korumaya da yardımcı olmaktadır. Dahası, yasanın sınırları içinde ifşacılık için güvenli bir ortam teşvik etmektedir.

Türkiye’de, örgütsel ifşaat(whistleblowing) mevzuatına yönelik direkt yasal düzenlemeler olmamakla birlikte Avrupa Birliği (AB) ve Avrupa Konseyi Üyesi Ülkeler arasında imzalanan “Yolsuzlukla Mücadele Konvansiyonu” Türkiye tarafından 2001 yılında imzalanmış ve bu sayede Türk iç hukukuna girmiştir. Daha sonra iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarında iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarının gerekli gördüğü eksik ya da hatalı durumlarda önce işveren daha sonra ilgili bakanlığa bildirmesi de örgütsel ifşaat(whistleblowing) uygulamaları olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel ifşaatın yönetimi konusunda yasal çerçevelerin yeterli olmadığı ve bu alanda daha fazla çalışmaya ihtiyaç duyulduğu ilgili çevreler tarafından ifade edilmektedir. Örneğin, HSBC'nin özel bankacılık kolunda yaygın vergi kaçakçılığı iddialarını içeren belgeleri sızdıran bir ifşacı olan Hervé Falciani, İsviçre makamlarından iade talepleriyle karşı karşıya kalmıştır. Howard Wilkinson, Danske Bank'ın Estonya ofisinde meydana gelen büyük kara para aklama skandalının ifşaatçısı olarak dikkat çekmiştir. 200 milyar euro gibi devasa bir miktarın aklanmasıyla ilgili iddiaları gündeme getiren Wilkinson, bu süreçte kendisi ve ailesi için tehditler aldığını belirterek ulusal hükümetlerden koruma talep etmiştir. Bu durum, kara para aklama ile mücadelede şeffaflığın ve ifşaatçıların korunmasının önemini bir kez daha ortaya koydu. Wilkinson'ın ifadeleri, bankacılık sektöründe güvenilirlik ve etik sorunları hakkında geniş bir tartışma başlatmıştır. Açıkça, ifşacıları misillemelere karşı savunmak için uygulanan güvenlik önlemleri yetersiz görülmektedir. Bu nedenle, dünyadaki insanların çoğunun iş yerindeki yanlış yapma vakaları hakkında konuşmasının tehlikeli olduğu ve ifşa mevzuatı karşısında bile yasal korumanın yetersiz olduğu son derece açıktır. Bu durum, birçok kişi için oldukça zorlu bir gerçeklik. Örgütsel ifşaat, yani bir çalışanın işyerindeki etik dışı veya yasadışı faaliyetleri bildirmesi, önemli bir cesaret gerektirir. Ancak, ifşaat yapanların karşılaşabileceği misilleme ve diğer olumsuz sonuçlar, bu cesareti zorlaştırmaktadır. Yasal koruma mekanizmalarının güçlendirilmesi ve etik iş yerlerinin teşvik edilmesi, bu tür durumların üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, işgörenlerin haklarını ve güvenliğini korumaya yönelik eğitimlerin artırılması da önemli bir adım olarak görülmektedir.

Örgütsel ifşaat (whistleblowing) konusunda, yasal ve etik çatışmaların ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, bu süreci karmaşık hale getiren önemli bir faktördür. Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) gibi bazı ülkelerde, bu çatışmalar daha da belirgin hale gelmektedir çünkü BAE yasaları, suçları bildirme yükümlülüğüne sahip olsa da, ifşaat yapanları koruma konusunda yeterli yasal düzenlemeler sağlamamaktadır. Bu bağlamda, BAE'deki ceza kanunları suç bildirimini zorunlu kılarken, ifşacıları misillemelere karşı yeterince koruyamamaktadır. Bu durum, etik olmayan uygulamaların ortaya çıkarılmasını caydırmakta ve ifşaı daha az yaygın bir hale getirmektedir. Örgütsel ifşaatın bu tür ortamlarda gelişebilmesi için, ABD gibi daha gelişmiş yargı bölgelerinde olduğu gibi, yasal korumaların güçlendirilmesi gerekmektedir. Çatışmaları azaltmanın bir yolu, tamamlayıcı örgütsel etik kurallarının oluşturulmasıdır. Bu kurallar, işgörenleri içsel bir mekanizma yoluyla yanlış uygulamaları bildirmeye teşvik edebilir ve aynı zamanda dış ifşaatların gerekliliğini azaltabilir. Ayrıca, bu etik kuralların evrensel

yasal çerçevelerle uyumlu hale getirilmesi, ifşacıların hem ulusal hem de uluslararası düzeyde korunmasını sağlayabilmektedir. Bu yaklaşımla, hem örgütsel etik hem de yasal koruma standartları iyileştirilebilir ve ifşaatın yaygınlaşması teşvik edilebilmesi öngörülmektedir. İfşacılığa olan ihtiyaç, uygulama için izlenecek prosedürler ve ilgili tüm taraflar için örgütsel ve yasal bir bakış açısından koruma konusunda birleşik bir küresel duruşa ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin Avustralya’da, son aşamalarındaki ifşa koruma yasaları, ifşacılık politikaları olmayan kuruluşlar için para cezaları içerir ve ifşacıların bunu yapmak için sadece “iyi niyet” değil, nesnel gerekçelere sahip olmasını gerektirmektedir.

4.2.Kültür ve Örgütsel İfşaat

Örgütsel ifşaat (whistleblowing) konusu, hem yasal hem de kültürel bağlamda ele alınması gereken karmaşık bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır.. Yasal düzenlemeler ve kurumsal etik uygulamaları, bireyleri ifşacılık yapmaya teşvik ederken, kültürel faktörler ifşacılığın nasıl algılandığını ve benimsenip benimsenmediğini büyük ölçüde etkilemektedir. Kurumsal kültür, bir organizasyonda paylaşılan değerler, inançlar ve normlardan oluşmaktadır. Bu kültür, çalışanlar arasındaki ilişkilerden, liderlik tarzlarına kadar birçok faktörü kapsar ve bireylerin ifşacılık gibi zor kararları nasıl ele aldıklarını şekillendirir. Örneğin, açık iletişim ve güvene dayalı bir kültürde, çalışanlar haksızlıkları ya da yasa dışı faaliyetleri rapor etmekte daha istekli olabilirler. Ancak otoriter ya da cezalandırıcı bir kültürde, ifşacılar korku ve dışlanma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedirler. Ulusal kültür de ifşacılığın algılanmasında önemli bir rol oynar. Hofstede’nin (1980) kültürel boyutlar teorisine göre, güç mesafesi yüksek toplumlarda, otoriteye meydan okumak ve yanlışları bildirmek daha zor olabilir çünkü hiyerarşi ve itaat önemlidir. Bireycilik düzeyi yüksek toplumlarda ise bireylerin kişisel sorumlulukları ön plana çıkabilir ve ifşacılık daha olumlu bir davranış olarak kabul edilebilmektedir. İfşacılığın bir toplumda ya da örgütte kabul görmesi, kültürel değerlerin bu davranışı destekleyip desteklememesi ile ilişkilidir. Bazı kültürlerde, gruba sadakat daha ön planda olduğundan, ihbarcılık “hainlik” olarak algılanabilir. Bir örgütte veya toplumda ifşacılar kahraman olarak mı, yoksa ihanet eden kişiler olarak mı görülüyor? Bu, büyük ölçüde kültürel normlarla ilgilidir. Kimi kültürlerde, ifşacılar sosyal olarak dışlanabilirken, başka yerlerde kahraman olarak kabul edilirler. Bir kurumda güçlü bir etik anlayışı ve güvenlik ağı varsa, bireyler kendilerini daha güvende hisseder ve sorunları rapor etmekte daha rahat olabilirler. Aksi takdirde, misilleme korkusu bu tür davranışları caydırabilir. Dolayısıyla, örgütsel ifşacılığın başarılı ve etkili

olabilmesi için sadece yasal düzenlemeler değil, aynı zamanda güçlü bir kurumsal kültür ve ulusal değerlerle de desteklenmesi gerekir.

Bu nedenle, kurumsal kültür, bireylerin zihninde var olan baskın ideolojiyi yansıtır, çalışanlara bir kimlik duygusu iletir ve onlara iş yerlerinde nasıl geçinecekleri konusunda talimat veren yazılı ve sözlü olmayan kurallar vermektedir. Ulusal kültür çerçeveleri, farklı toplumlarda ve ülkelerde kültürel normların ve değerlerin de işçiliğin kabulü ve başarısı üzerinde etkili olabileceğini kabul etmektedir. Kolektivist toplumlarda, bireyler genellikle grup uyumunu ve sosyal harmoniye büyük önem vermektedirler. Çin, Hong Kong, Tayvan gibi Doğu Asya ülkelerinde bu durum, toplum içinde bireylerin grup normlarına uymaya, uyum sağlamaya ve çatışmalardan kaçınmaya yönelik bir eğilim göstermeleriyle kendini belli eder. Bu kültürlerde, grubun çıkarları bireysel çıkarların önüne geçer ve yüzleşme ya da çatışma gibi durumlar, grubun birliğini tehdit edebileceği için olumsuz karşılanmaktadır. Bu bağlamda, bu tür toplumlarda kurulan yakın ilişkiler sonucunda ortaya çıkabilecek çıkar çatışmaları göz önüne alındığında, yönetim kurullarının ve hissedarların kendi pozisyonlarında etkili bir şekilde işlev görmeleri zor olabilir. Bu, belirli toplumdaki çalışanların ihtiyaç duyulduğunda işada bulunmaktan çekinebileceklerini göstermektedir. Destekleyici bir yasal çerçeve mevcut olsa bile, bu ülkelerde işçilerin korunmasının gerçekliği konusunda şüphecilik de olabilir. Farklı ulusal kültürler, işçilik süreçlerinin etkinliğini ve algılanan faydalarını büyük ölçüde etkileyebilir. Örgütler, işaat mekanizmalarını oluştururken ve uygularken bu kültürel farklılıkları dikkate almalıdırlar. Örneğin, bireysellik kültürüne sahip ülkelerde çalışanlar, haklarını koruma konusunda daha aktif olabilir ve olumsuz durumları bildirme eğiliminde olabilirken, kolektivist kültürlerde çalışanlar ise, sosyal uyumu bozmaktan çekinerek bu tür süreçlere dahil olmakta isteksiz olabilirler.

Bu yüzden, bir ülkede etkili olan bir işa politikası başka bir ülkede aynı etkiyi göstermeyebilir. Hukuki korumalar, anonimlik garantileri ve şeffaf süreçler gibi unsurlar, işaat sürecinin güvenilirliğini ve çalışanların bu mekanizmaları kullanma istekliliğini artırabilir. Dolayısıyla, işaat mekanizmalarının ulusal kültürel bağlamlara uyarlanması, örgüt içi güvenin sağlanması ve işçiliğin teşvik edilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

4.3.Yanlı Uygulanan Örgütsel Politikaları Yönetmek İçin Öneriler

Örgütsel işaat (whistleblowing) mekanizmalarının etkin şekilde işlemesi, sadece yasal zorunlulukların yerine getirilmesiyle sınırlı kalmamalıdır. Aynı zamanda, bu mekanizmalar, insan kaynakları yönetimi (İKY) stratejileri ile bütünleştirilerek desteklenmelidir. İşe alım ve seçim süreçleri, etik değerlere

sahip adayları belirleyip bu değerleri destekleyen bir kültür yaratılmasına yardımcı olabilmektedir. Bu da işgörenlerin, herhangi bir yolsuzluk veya yanlış uygulama durumunda, endişelerini rahatça dile getirebileceği bir ortam yaratılmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, eğitim programları, çalışanlara etik kurallar, iş mekanizmalarının önemi ve kullanılabilirliği konusunda farkındalık kazandırabilir. Özellikle etik liderlik eğitimi, yöneticilerin ifşaatın önemini anlamalarını ve bu tür durumlara nasıl tepki vereceklerini bilmelerini sağlayarak, örgüt içinde güven kültürünü pekiştirebilir. Ödüller ve tanıma sistemleri de bu süreçte son derece önemlidir. İfşaatta bulunan çalışanların korunacağı ve ödüllendirileceği bir sistem, diğer çalışanları da bu tür mekanizmaları kullanmaya teşvik edebilir. Ödüller, yalnızca maddi olarak değil, aynı zamanda takdir ve değer verilme hissi yoluyla da sağlanabilir. Bu şekilde, örgütsel ifşaat mekanizmaları İKY uygulamaları ile entegre edilerek, istihdam ilişkilerini geliştirmeyi amaçlayan bütüncül bir strateji oluşturulabilir.

4.3.1.İşe Alma ve Seçim

İşe alım süreçlerinde etik yatkınlığın ve duyarlılığın dikkate alınması, hem kamu hem de özel kuruluşlar için uzun vadeli başarı ve kurumsal itibar açısından kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle kişilik testleri ve dürüstlük testlerinin kullanılması, etik standartlara uygun işgörenlerin seçilmesine yardımcı olabilir. Bu tür testler, adayların sadece yeteneklerini değil, aynı zamanda etik karar alma yetilerini ve iş ahlaklarını değerlendirmek için önemli bir araç olarak karşımıza çıkmaktadır. Etik davranışları benimseyen çalışanlar, şirketlerin dış dünyadaki imajını olumlu yönde etkiler. Skandalların ve yanlış uygulamaların önlenmesi, kurumların güvenilirliğini ve kurumsal itibarı arttırmaktadır. Etik değerlere sahip bir örgüt, işgörenler arasında güven ve bağlılık oluşturur. Böyle bir ortam, çalışan memnuniyetini ve verimliliğini arttırabilmektedir. Örgüt içindeki etik olmayan davranışlar, yasal süreçlere ve mali kayıplara neden olabilir. Dürüstlük testleri ve etik yatkınlık değerlendirmeleri, bu tür riskleri en aza indirmeye yardımcı olacak hususlardandır. Dolayısıyla, etik bir ortamın işe alım süreçlerinde dikkate alınması, uzun vadede hem işgörenler hem de örgütler için büyük faydalar sağlayabilmektedir.

4.3.2.Eğitim ve Ödüller

Örgütlerde etik sorunların çözümü ve suistimallerin raporlanmasına yönelik politikaların uygulanması, hem işgörenlerin hem de toplumun yararına olan bir gerekliliktir. Bu tür politikalar, işyerinde güven ortamını oluşturur ve işgörenlerin doğru davranışlarda bulunmalarını teşvik etmede

yardımcı olur. Etik eğitiminin ve ödül sistemlerinin oluşturulması, çalışanların etik ikilemleri nasıl ele alacakları konusunda bilinçlendirilmesini sağlar ve etik dışı davranışların azaltılmasına katkıda bulunur. Ayrıca, örgüt içindeki etik komiteler, suistimal raporlarını değerlendirip adil ve şeffaf bir süreçle yönetilmesini sağlayarak örgütün itibarını korumaya yardımcı olmaktadır.

Etik kuralların gözetilmesi, bireylerin ve örgütlerin kamu yararını ön planda tutmasını desteklerken, bu kurallara uyulmaması ise hem kuruluşlar hem de topluma zarar verebilir. Bu nedenle, örgütlerin etik kültürü geliştirmek ve çalışanları bu konuda bilinçlendirmek amacıyla, düzenli eğitimler vermeleri ve ödüllendirme sistemleri oluşturmaları önemlidir. Bu, uzun vadede iş etiğinin güçlenmesine, toplumsal güvenin artmasına ve örgüt içi uyumun sağlanmasını destekleyecektir.

5. YAPILACAK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), örgüt içindeki etik olmayan ya da yasa dışı faaliyetlerin ortaya çıkarılmasına yönelik önemli bir mekanizma olarak günümüzde büyük bir rol oynamaktadır. Kavramın kökeni, polis memurları ve hakemlerin şüpheli suçluları ya da etik dışı durumları durdurmak için düdükle çalmalarına dayandırılmaktadır. Ancak modern kurumsal bağlamda, bu mekanizma daha karmaşık bir hale gelmiştir. Özellikle beyaz yakalı suçların artması ve bu suçların toplumsal etkileri göz önüne alındığında, örgütsel ifşaat daha kritik hale gelmiştir.

Gelecekte, beyaz yakalı suçlar ve kurumsal suistimallerin etkilerinin daha da yıkıcı hale geleceği öngörülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin iç kontrol mekanizmalarını daha şeffaf ve ifşaya açık hale getirmeleri gerekmektedir. Şu ana kadar birçok örgütte bu tür mekanizmaların etkili bir şekilde benimsenmesi sınırlı kalmıştır. Ancak, ileride etik ve yasal sınırlar dışına çıkan faaliyetlerin ifşasını daha etkili bir şekilde yönetmek için güçlü yönetsel çerçevelerin geliştirilmesi gerektiği kabul edilmektedir.

Gelecekte yapılacak araştırmaların, örgütsel yanlış yapımlarla diğer suç faaliyetleri arasındaki ilişkileri incelemesi önemlidir. Bu araştırmalar, örgütsel suistimallerin sınırlarının dışına taşarak daha geniş çaplı suç faaliyetlerini tetikleyip tetikleyemeyeceğini anlamaya yönelik olmalıdır. Eğer bu tür taşma etkileri mevcutsa, tüm örgütlerin ifşa mekanizmalarını güçlendirme gereksinimi daha da belirgin hale gelecektir. Bu da ifşacılığın kurumsal yapılar içerisinde daha yaygın ve güçlü bir araç olarak benimsenmesini teşvik edecektir.

6.SONUÇ

Örgütsel ifşaat (whistleblowing), özellikle kurumsal etik ve iç denetim açısından önemli konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu mekanizma, işgörenlerin etik dışı uygulamaları veya suistimalleri bildirmelerine olanak tanıyarak, kurumların şeffaflığını ve hesap verebilirliğini artırabilir. Ayrıca, örgütsel ifşaatın, dolandırıcılık ve yolsuzluk gibi sorunları azaltarak kuruluşların itibarını koruma ve sürdürülebilirliğini sağlama konusunda da kritik bir rolü vardır. Doğru bir ifşa mekanizması oluşturmak, çalışanların bu süreçte kendilerini güvende hissetmelerini sağlamak ve gerekli korumaları sunmak için önemlidir. Böylece, potansiyel sorunlar daha büyük hale gelmeden önce ele alınabilir.

Yine de, örgütsel suistimali gözlemleyenlerin çoğu öne çıkıp ifşada bulunmaya istekli değildir. Bu kısmen, işverenleri hakkında suçlayıcı bilgiler vermeleri sonucunda, akranları ve işverenleri tarafından ifşacıların ciddi şekilde misilleme yapma olasılığından kaynaklanmaktadır. İfşacıların karşılaştığı yüksek kişisel maliyetler, çoğu zaman cesaret kırıcı olabilir. Ancak, bu tür bir yapının benimsenmesi, hem kurumsal yanlışların ortaya çıkarılmasını teşvik edebilir hem de ifşacıların korunmasını sağlayabilir. Örgütsel ifşaatın faydalarını en üst düzeye çıkarmak için şu unsurlar göz önünde bulundurulabilir: Gizlilik ve koruma, destekleyici bir kültür, eğitim ve bilinçlendirme, hızlı ve etkili iletişim kanalları, yasal koruma gibi kavramlardır. İfşacıları koruyan yasaların varlığı, bireylerin yanlışlıkları bildirme konusundaki cesaretlerini artırabilmektedir.

Yapılandırılmış bir yönetim çerçevesi, örgütsel yanlış veya suistimal oluşturan eylemleri belirleme prosedürlerini, yanlışlar için raporlama yapılarını, raporlama yoluyla ortaya çıkan yanlış eylemleri yönetme, ele alma ve sonlandırma konusundaki örgütsel yanıtı ve ifşacıya yönelik kurumsal yanıtı dikkate almalıdır. Bu tür bir çerçeve, örgütsel ifşaat mevzuatının, yani bir şirketin veya kurumun faaliyetleri hakkında şeffaf bilgi paylaşımını zorunlu kılan düzenlemelerin önemini vurgulamaktadır. Mevzuat, örgütlerin hesap verebilirliğini artırmak ve yolsuzluk, usulsüzlük gibi durumları önlemek için kritik öneme sahiptir. Örgütsel ifşaatın etkinliği ise bu düzenlemelerin sadece varlığına değil, aynı zamanda kurum kültürüyle ne kadar uyumlu olduğuna bağlıdır.

Kültür, ifşaat süreçlerinde kilit bir rol oynar çünkü çalışanların güvenli ve adil bir ortamda bu tür açıklamaları yapabilmeleri gerekir. Açık iletişim ve şeffaflık gibi değerleri teşvik eden bir kültür, ifşaat süreçlerinin etkinliğini arttırmaktadır. Buna karşılık, cezalandırıcı veya korkutucu bir kültür, çalışanları ifşaat yapmaktan caydırabilir. Bu bağlamda, etik bir iklimin oluşturulması

da önemlidir. Etik iklim, çalışanların doğruyu yapma konusunda teşvik edildikleri ve örgütsel suistimallerin caydırıldığı bir ortamdır. Böyle bir iklimin oluşturulmasında İK (insan kaynakları) işlevlerinin rolü büyüktür. İK, çalışanların eğitim programlarıyla etik farkındalığını artırabilir, güvenli ifşaat mekanizmalarını destekleyebilir ve etik dışı davranışların raporlanması için gerekli prosedürleri geliştirebilir.

Destekleyici İK politikaları ve uygulamaları, etik davranışı ödüllendirme, suistimal durumunda caydırıcı önlemler alma ve çalışanları koruma mekanizmaları kurarak, kurum içinde güvenli ve şeffaf bir çalışma ortamı yaratmada kritik rol oynar. Bu tür politikalar, örgütsel suistimalin caydırılmasını ve sağlıklı bir iş kültürünün korunmasını sağlamaktadır.

Kaynakça

- Aktan, C. C. "Organizasyonlarda Yanlış Uygulamalara Karşı Bir Sivil Erdem, Ahlaki Tepki ve Vicdani Red Davranışı: WHISTLEBLOWING", *Mercek Dergisi* Ekim-2006.
- Appelbaum, S. H., Kirandee, G., Mousseau, H., & John, M. (2006). Whistleblowing: International Implications and Critical Case Incidents. *Journal of American Academy of Business*, 10 (1), 7-13.
- Berry, Benisa. (2004). Organizational Culture: A Framework and Strategies for Facilitating Employee Whistleblowing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 16 (1), 1-11.
- Dasgupta, S. , Keshewani, A. "Whistleblowing: a survey of literature". *The IUP Journal of Corporate Governance*, 2010, 9 (4): 57-70.
- De George, Richard T. (1986). Whistleblowing. In *Business Ethics* (pp. 221-238). New York: Macmillan Publishing Company.
- Dozier, J. B., & Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behaviour perspective. *Academy of Management Review*, 10 (4), 823-836.
- Dungan, J., Waytz, A., & Young, L. (2015). The psychology of whistleblowing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 129-133.
- Duska, R. "Whistleblowing and Employee Loyalty," in Joseph Desjardins and John McCall, eds., *Contemporary Issues in Business Ethics* (Belmont, CA: Wadsworth Publishing Co., 1985), pp. 295- 300.
- Esen, E. , KAPLAN H.A. "İşletmelerde ahlaki olmayan davranışların duyurulması (Whistleblowing)". 2012, *Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, Sayfa: 33-52
- Felli, L. & Hortala-Valle, R. (2016). Collusion, blackmail and whistle-blowing. *Quarterly Journal of Political Science*, 11 (3), 279-312.
- Figg, J. (2000). Whistleblowing. *Internal Auditor*, 57 (2), 30.
- Fletcher, J.J., Sorrell, M., & Silva, M.C. (1998). Whistleblowing as a failure of organizational ethics. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 3 (3), 1-15.
- Hofstede, Geert. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publishers.
- Kaplan, S. E. & Schultz, J. (2007). Intentions to report questionable acts: An examination of the influence of anonymous reporting channel, internal audit quality and setting. *Journal of Business Ethics*, 71 (2), 109-124.
- Kaptein, Muel. (2011). From Inaction to External Whistleblowing: The Influence of the Ethical Culture of Organizations on Employee Responses to Observed Wrongdoing. *Journal of Business Ethics*, 98 (3), 513-530.

- Miceli, M. P., Near, J. P., & Dworkin, T. M. (2008). *Whistle-blowing in Organisations*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Near, J.P., & Miceli, M. P. (1986). Retaliation against whistle blowers: Predictors and effects. *Journal of Applied Psychology*, 71 (1), 137-45.
- Near, J. P. & Miceli, M. P. (1996). Whistle-blowing: Myth and reality. *Journal of Management*, 22 (3), 507-526.
- Park, H. , Blenkinsopp J. ° Whistleblowing as Planned Behavior –A Survey of South Korean Police Officers”, 2009, *Journal of Business Ethics* (2009) 85:545–556
- Rachagan, S., & Kuppusamy, K. (2012). Encouraging whistle blowing to improve corporate governance? A Malaysian initiative. *Journal of Business Ethics*, 115 (2), 367-382.
- Ray, Susan. (2006). Whistleblowing and Organizational Ethics. *Nursing Ethics*, 13 (4), 438-445.
- Robinson, S. N., Robertson, J. C., & Curtis, M.B. (2012). The effects of contextual and wrongdoing attributes on organizational employees' whistleblowing intentions following fraud. *Journal of Business Ethics*, 106 (2), 213-227.
- Schein, Edgar. (2016). Whistle Blowing: A Message to Leaders and Managers, Comment on Cultures of Silence and Cultures of Voice: The Role of Whistleblowing in Healthcare Organizations. *International Journal of Health Policy Management*, 5 (4), 265-266.

Siber Kaytarma

Vildan Bayram¹

Özet

Teknolojideki gelişmeler çalışma yaşamında da önemli değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Özellikle bilişim sistemlerindeki gelişmeler sonucu sağlanan kolaylıklar, örgütler ve çalışanlar açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Çalışma yaşamında bilgisayar ve internetin kullanımının yaygınlaşması, fayda sağlamanın yanısıra olumsuz işyeri davranışlarına da yol açabilmektedir. Siber kaytarma, çalışanların iş saatleri sırasında kişisel veya iş dışı nedenlerle bilgisayar, akıllı telefon ve internet teknolojilerini kullanarak sosyal medyaya ve diğer web sitelerine erişmesidir. Siber kaytarma, fayda ve zarar sonuçlarına yol açabilen davranışlar bütünüdür. Çalışanların verimini ve iş gücünü olumsuz etkilemekle birlikte, çalışanların sosyalleşmesine, rahatlamasına, yeni şeyler öğrenmesine ve yaratıcılığını geliştirmesine de katkı sağlayabilir. Bu nedenle, siber kaytarmanın iyi analiz edilmesi ve örgütler tarafından bu davranışların etkilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Bu kitap bölümünde siber kaytarma kavramı ele alınmış, Siber Kaytarma Davranışları Sınıflandırılmış, siber kaytarma nedenlerine, fayda ve zararlarına yer verilmiştir. Çalışma siber kaytarma konusunda önemli bir kaynak oluşturmaktadır ve ileriki araştırmalara rehberlik etmesi düşünülmektedir.

Giriş

İnternet teknolojilerinin gelişmesi, iş süreçlerini hızlandırarak verimliliği artırmasına rağmen, iş dışında kişisel amaçlarla kullanımını da beraberinde getirmiştir. Çalışma saatleri içindeki kişisel amaçlarla internet kullanımı süresi her geçen gün artmakta ve önemli bir ekonomik sorun haline gelmektedir. Greengard (2002), Griffiths (2003) ve Young (2010) gibi araştırmacılar, bu durumun yaygınlaştığını ifade etmişlerdir. Lim (2002) “siber kaytarma” olarak adlandırılan bu durumun, iş saatleri içinde kişisel e-posta, internette

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, vildanbayram@aydin.edu.tr
ORCID: 0000-0001-7526-6485

gezinme ve online alışveriş gibi faaliyetleri kapsadığını ifade etmiştir. İş yerinde kişisel amaçlar için internet kullanımının %56-64 arasında değiştiği ve e-postaların %30-40'ının iş dışı olduğu belirtilmiştir (Kilpatrick, 2003). Griffiths (2010) Birleşik Krallık'ta günlük 57 dakikalık bir ortalamadan bahsederken, ABD'deki araştırmalar bu sürenin haftalık 6 saat ile günlük 2,5 saat arasında değiştiğini göstermektedir (Firoz-Taghi vd., 2006; Greenfield-Davis, 2002; Mills-Hu vd., 2001; Lim, 2002). Bu durumun maliyeti Robbins (2001)'e göre 54 milyar dolar, Websense (2005)'e göre ise 178 milyar dolardır (Yan-Yang, 2014).

Siber kaytarma literatürde “siber kaytarma” ve “kişisel web kullanımı” gibi çeşitli isimlerle anılmaktadır (Lim, 2002; Young-Case, 2004; Anandarajan-Simmers vd., 2011; Fitchner-Strader vd., 2013). Mobil cihazların yaygınlaşmasıyla bu durum daha da karmaşıklaşırken (İyigün-Yıldız vd., 2014), artan siber kaytarma olayları işverenleri endişelendirmektedir (Andreassen-Torsheim vd., 2014). Yöneticilerin çoğu, iş dışı internet kullanımının verimliliği düşürdüğünü düşünse de (Roman, 1996), bazı araştırmacılar ve çalışanlar, bu kullanımın yapıcı olabileceğini ve olumsuz sonuçlar doğurmayabileceğini, hatta iş-yaşam dengesini sağlayarak stresi azaltabileceğini, yaratıcılığı ve iş tatminini artırabileceğini savunmaktadır (Anandarajan-Simmers vd., 2011; Vitak-Crouse vd., 2011; Stanton, 2002; Garrett-Danziger, 2008; Beugre-Kim, 2006; Coker, 2011; Anandarajan ve Simmers, 2003; Lim-Teo, 2005). Siber kaytarma, bazı durumlarda sanal zorbalık veya uygunsuz içerikli sitelere erişim gibi potansiyel olarak yasadışı eylemleri de kapsayabilmektedir (Piotrowski, 2013). Siber kaytarma, bilgisayar sistemlerine ve ağlara yetkisiz erişim sağlayan ve bunları bozan kötü niyetli eylemleri de içermektedir.

Bu kitap bölümünün amacı, siber kaytarma kavramını, siber kaytarma davranışlarının sınıflandırılmasını, nedenlerini, faydalarını ve zararlarını incelemektir. Bu inceleme, siber kaytarma davranışlarının daha iyi anlaşılmasını sağlayarak örgütlerin daha etkili politikalar geliştirmesine, çalışanların ise daha bilinçli davranmasına yardımcı olacaktır. Ayrıca, konunun fayda ve zararlarını değerlendirerek daha dengeli bir yaklaşım sunacaktır.

1. Siber Kaytarma Tanımı ve Kapsamı

İşyerlerinin dijitalleştirilmesi ve internet tabanlı iletişim platformlarının yaygın olarak kullanılması, çalışanların iş dışı faaliyetler için bu teknolojileri yoğun bir şekilde kullanmalarına neden olmaktadır. Çalışanların iş saatleri içinde sosyal medya ve diğer web sitelerine erişimini içeren davranışları, siber aylıklık veya siber tembellik olarak adlandırılmaktadır (Farid vd., 2024).

Bu eğilim, çalışanlar üzerinde ve kurumsal üretkenlik üzerindeki olumsuz etkileri nedeni ile gittikçe artan oranda endişelere neden olmaktadır.

Siber kaytarma, İngilizce “cyberloafing” (Lim, 2002), “cyberslacking” (Blanchard ve Henle, 2008), “cyber deviance” (Vitak, Crouse ve Larose, 2011) kavramlarıyla ifade edilmektedir. Siber kaytarma, çalışanların iş saatleri içinde kurumsal internet erişimini kişisel amaçlarla kullanması olarak tanımlanmaktadır (Lim, 2002). Siber kaytarma iş yerinde kişisel internet kullanımı, interneti kötüye kullanma, sanal bağımlılık, problemlili sanal kullanım, online kaytarma ve işle ilgili olmayan bilgisayar kullanımı faaliyetlerini kapsayan bir kavramdır (Tandon vd., 2022). Siber kaytarma, Türkçede “siber aylaklık” veya “sanal kaytarma” olarak ifade edilmektedir (Soyalın, 2021).

Siber kaytarma davranışının dikkat çekici yönü, çalışanların iş saatlerini kişisel internet kullanımıyla geçirmelerine rağmen bu durumun iş arkadaşları, yöneticileri veya işverenleri tarafından genellikle fark edilmemesidir. Çalışanlar, işlerini yaptıkları ortamda, hatta masalarında, kendi bilgisayarlarını ve kulaklıklarını kullanarak, çevrelerindekiyle fark ettirmeden siber kaytarma faaliyetlerini gerçekleştirebilirler. Blanchard ve Henle (2008) siber kaytarma davranışının üç unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Bu unsurlar:

- İstemli olarak internet kullanımı,
- İnternet kullanımının kişisel amaçlarla yapılması ve
- İnternet kullanımının çalışma saatleri içerisinde yapılması olarak sıralanabilir.

Kaplan ve Öğüt (2012) siber kaytarma davranışının işyerinde mesai saatleri içinde internetin iş dışında ve bilinçli olarak kişisel sebeplerle kullanılması şeklinde tanımlamışlardır. Siber kaytarma davranışları, internet erişimini kötüye kullanma, işle ilgili olmayan web sitelerinde gezinme, oyun oynama, video ve müzik indirme gibi faaliyetleri içermektedir. Çalışanların siber kaytarma davranışları, iş verimini azaltabileceği gibi, kurumların maliyetlerini de artırabilmektedir (Jandaghi vd., 2015). Bu nedenle, siber kaytarma davranışlarına karşı kurumların dikkatli strateji ve politikalar geliştirmeleri önem taşımaktadır.

İşyerinde bilişim teknolojilerinin iş dışı amaçlarla kullanımının tamamen yasaklanması da gerçekçi görünmemektedir. Çalışanların, işlerine bağlılık düzeyinden bağımsız olarak, düşük düzeyde de olsa kişisel kullanımlar yapma eğiliminde olmaları doğaldır. Bu durum, “ileri düzeyde” ve “basit düzeyde” siber kaytarma olarak literatürde sınıflandırılan bir davranış yelpazesi oluşturur Blanchard ve Henle (2008). Siber kaytarma, dijital ortamların

başkalarını aldatmak veya manipüle etmek amacıyla kötüye kullanılmasını içerir ve bu amaçla kullanılan yöntemler teknolojinin ilerlemesiyle sürekli gelişmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş dışı bilişim teknolojisi kullanımını tamamen ortadan kaldırmak yerine, bu davranışın düzeyini ve etkilerini anlamak ve kontrol altına almak daha gerçekçi bir çözüm tercihi olacaktır.

2. Siber Kaytarma Davranışlarının Sınıflandırılması

Siber kaytarma davranışları sadece kişisel olmayıp örgütün tamamının üzerinde etkisi olan olumsuz işyeri davranışlarından biridir. Literatürde siber kaytarma davranışları, araştırmacılar tarafından farklı açılardan sınıflandırılmıştır. Bazı yaygın sınıflandırma yaklaşımları şunlardır:

Lim (2002), siber kaytarma davranışlarını internet ve e-posta etkinlikleri olarak sınıflandırmıştır:

- **İnternette Faaliyet Göstermek:** Çalışanların iş saatlerinde, sosyal ağlarda etkileşimde bulunma, sanal alışverişler, eğlence ve cinsel içerikli siteleri ziyaret etme, online oyun oynama vb. davranışlar yapmaları.
- **E-Posta Faaliyetlerinde Bulunmak:** İş saatlerinde bireysel e-posta alma ve gönderme davranışlarında bulunmak. Bu davranış sık tekrar eden bir davranışa dönüştüğünde, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Mahatanankoon ve diğerleri (2004) siber kaytarma davranışlarını beş grupta incelemişlerdir. Bunlar:

- **Satın alma ve kişisel işler:** Bireysel faaliyetler, bireysel yatırım işleri ve bankacılık faaliyetlerini yapmak, online bireysel amaçlı alışverişler, bireysel seyahat ve eğlence planlamak.
- **Bireysel amaçlarla bilgi arama ve görüntüleme:** Çevrimiçi haberleri okumak, bireysel olarak mal ve hizmet araştırması yapmak, bireysel hobi ve eğlenceye yönelik ürün ve hizmetleri araştırmak, iş aramak gibi davranışlar.
- **Kişilerarası ilişki ve iletişim:** Aile üyelerine ve sosyal çevresindeki kişilere hediye, çiçek gibi ürünleri internet aracılığıyla gönderme, e-postaların kullanılması.
- **Çevrimiçi zaman geçirme:** İnternette sohbet etmek, açık artırmalara katılmak, oyun oynamak, zaman geçirmek.
- **Bireysel amaçlarla dosya veya yazılımlar indirmek:** Bireysel isteklerle video, görüntü, ses ve dosya indirme/görüntüleme, yazılım indirme.

Anandarajan ve diğerleri (2004) yaptıkları çalışmada, çalışanların sergiledikleri siber kaytarma davranışlarını dört başlıkta ele almışlardır:

- *Suistimal yaratabilecek siber kaytarma (disruptive cyberloafing)*, çalışanlara sunulan internetin örgüt açısından zararlı ve olumsuz kullanımını ifade eder ve bazı kaynaklarda “internet istismarı” olarak da adlandırılır (Mills, Beldone ve Clay, 2001). Bu tür faaliyetler, genellikle şirketin sağladığı interneti iş dışı amaçlarla kötüye kullanmayı içerir. Bu davranışlar arasında cinsel içerikli siteleri kullanma, online bahis ve kumar oynama, müzik indirme gibi yasa dışı veya uygunsuz içeriklere erişim yer alır (Piotrowski, 2013). Ayrıca, sosyal medya platformlarında aşırı zaman geçirme, özel sohbetlere katılım, forumları ve blogları takip etme, kişisel web siteleriyle ilgilenme, işle ilgisi olmayan e-postalar gönderme/alma, online finansal işlemler yapma, anlık mesajlaşma, internet reklamlarına bakma, online alışveriş sitelerinde vakit geçirme, haber ve eğlence sitelerinde gezinme, online oyun oynama, video izleme ve kişisel araştırmalar yapma gibi davranışlar da bu kategoride değerlendirilir (Candan ve İnce, 2016). Bu tür siber kaytarma faaliyetleri, çalışanların dikkatini dağıtarak verimliliği düşürebilir, örgütün itibarını zedeleyebilir ve güvenlik risklerine yol açabilir (Çavuşoğlu ve Pamukçuoğlu, 2014).
- *Dinlence amaçlı siber kaytarma (Recreational Cyberloafing)*, çalışanların boş zamanlarını geçirmek ve eğlenmek amacıyla interneti kullanmasını ifade etmektedir (Lim ve Chen, 2012). Bu tür faaliyetler, genellikle yasal sınırlamaların olmadığı ve yasaklanmamış sitelerde gezinmeyi içerir. Çalışanlar bu kategori altında, hafta sonları veya boş zamanları için sosyal ve eğlence planları yapabilir, online alışveriş yapabilir veya fiyat araştırması yapabilir, internette amaçsızca gezinebilir, iş arayabilir, tatil rezervasyonu yapabilir ve bilet satın alabilir, ürün araştırması yapabilir, organizasyonlar hakkında bilgi edinebilir, ilgi duydukları alanlarla ilgili araştırmalar yapabilirler (Blanchard ve Henle, 2008). Bu tür faaliyetler, genellikle örgüt için doğrudan zararlı olarak görülmez ve çalışanların iş dışı vakitlerini geçirmelerine yardımcı olur. Ancak, bu faaliyetlere aşırı zaman harcanması durumunda iş verimliliğini olumsuz etkileyebileceği ve çalışanların dikkatini dağıtabileceği unutulmamalıdır (Oravec, 2002).
- *Öğretici sanal kaytarma (personal learning cyberloafing)*, çalışanların kişisel gelişimleriyle ilgili ve bazı durumlarda kuruma olumlu katkılar sağlayabilecek internet kullanımlarını ifade etmektedir (Oravec, 2002). Bu tür davranışlar, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve

mesleki bilgilerini artırmalarına odaklanır. Bu kapsamda, tartışma forumlarına katılım, kurumun haberlerini inceleme, eğitimle ilgili araştırma, çeşitli kuruluşları araştırma gibi faaliyetler yer almaktadır (Lim ve Chen, 2012). Ayrıca, gündemi takip etme, meslek sitelerini inceleme, adres, telefon numarası, yol tarifi gibi bilgilere ulaşma gibi günlük yaşamı kolaylaştırıcı ve kişisel bilgi düzeyini artırıcı faaliyetler de bu kategoriye girmektedir (Blanchard ve Henle, 2008). Bu tür siber kaytarma, çalışanların kendilerini geliştirmelerine yardımcı olarak uzun vadede kurumun da yararına olabilir.

- *Belirsiz faaliyetlerle sanal kaytarma (ambiguous cyberloafing)*, en amaçsız ve net bir yönü olmayan siber kaytarma türünü ifade etmektedir (Oravec, 2002). Bu tür davranışlar, çalışanların interneti kullanırken belirli bir amacı olmaksızın, daha çok rastgele ve belirsiz faaliyetlerde bulunmasını içerir. Bu faaliyetlere örnek olarak, sohbet odalarında kurumla ilgili tartışmalara katılmak, resmi kurum sitelerine girerek diğer örgütlerle ilgili bilgi toplamak verilebilir (Lim ve Chen, 2012). Bu davranışlar ne tamamen işe yönelik ne de tamamen kişisel amaçlıdır, bu nedenle faaliyetlerin örgüt için faydalı mı yoksa zararlı mı olduğu net değildir (Blanchard ve Henle, 2008). Bu tür siber kaytarmanın, çalışanların dikkatini dağıtarak verimliliği düşürebileceği gibi, bazı durumlarda kurum hakkında bilgi edinmeye veya sektördeki gelişmeleri takip etmeye de yardımcı olabileceği düşünülmür. Ancak bu fayda, genellikle planlı ve bilinçli bir amaçtan ziyade, tesadüfi bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Mastrangelo ve diğerleri (2006), siber kaytarma davranışları çalışanın örgütün bilgisayarını kullanmak yoluyla, örgütle ilgisi olmayan, verimliliği artırmayan ve verimliliği negatif yönde etkileyen davranışlar olarak ifade etmişler ve verimlilik odaklı iki tür sınıflandırma yapmışlardır:

- *Verimli olmayan bilgisayar kullanımı*: Örgüt açısından verimsiz bir şekilde bilgisayar kullanılarak yapılan bankacılık işlemleri, kitap okuma gibi işlemler.
- *Zarar veren bilgisayar kullanımı*: Örgüte doğrudan zarar verecek şekilde yasa dışı ve hukuki yaptırımları olan sitelerin ziyaret edilmesi.

Eğer davranış, ahlaki ve etik değerlere aykırı ise bu tarz davranışlar “önemli siber kaytarma” grubunda yer alırken, diğerleri ise “önemsiz siber kaytarma” grubunda yer almaktadır.

Siber kaytarma davranışları Blanchard ve Henle (2008) tarafından belirlendiği üzere iki ana grupta incelenmektedir. Bunlar:

- *Basit düzeyde (Minor) siber kaytarma*: Haber okuma, çevrimiçi alışveriş yapmak, e-posta alıp göndermek, internette gezinmek, kitap okuma. Bu davranışların işletmeye zarar vermediği düşünülmektedir.
- *Ciddi düzeyde (Major) siber kaytarma*: Sosyal medya, cinsel içerikli siteler, video veya müzik indirme, kumar oynamak, yasadışı müzik indirmek. Bu davranışların çalışana ve örgüte zarar verdiği düşünülmektedir.

3. Siber Kaytarma Davranışlarının Nedenleri

Çalışanların örgüt içinde siber kaytarma davranışına yönelmesine sebep olan çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bu etkenlerin anlaşılması ve giderilmesi, örgütlerin verimliliğini artırma çabaları açısından büyük önem taşır. Çalışma saatlerinde internet yoluyla işle ilgisi olmayan faaliyetler gerçekleştirmek, çalışma saatlerinin boşa harcanmasına neden olmaktadır. Ayrıca bu durum bir süre sonra alışkanlığa neden olabilmektedir. Siber kaytarma davranışları pek çok nedenden kaynaklanabilmektedir. Siber kaytarma davranışlarının nedenleri literatürde incelenmiş olsa da bu davranışların kesin nedenleri tam olarak belirlenememiştir. Örgütsel, işle ilgili ve bireysel etkenler de bu davranışların ortaya çıkışında rol oynayan önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir. Doorn (2011) bu nedenleri dört grupta incelemiştir. Bunlar:

- *Geliştirme davranışları (development behaviour)*: Geliştirme davranışları, kişilerin siber kaytarma davranışlarını kendilerini geliştirmek ve öğrenmek amacıyla yapmasıdır.
- *Yenilenme davranışları (recovery behaviour)*: Yenilenme davranışları, kişilerin siber kaytarma davranışlarını kendini iyileştirme amacıyla yapmasıdır.
- *Sapkın davranışlar (deviant behaviour)*: Sapkın davranışlar, istenmeyen ve olumsuz etkileri olan siber kaytarma davranışlarıdır.
- *Alışkanlık davranışları (addiction behaviour)*: Alışkanlık davranışları, çalışanların bu problemleri davranışları alıştıkları ve bağımlı oldukları için yapmalarıdır.

Çalışanların siber kaytarma davranışlarının nedenleri arasında örgütsel faktörler, işle ilgili faktörler ve bireysel faktörler yer almaktadır. Özellikle esnek internet politikaları, çalışanları bu davranışlara yöneltebilirken, işten çıkarılma korkusu ise caydırıcı bir etken olabilmektedir. Algılanan örgütsel adaletsizlik de siber kaytarmayı artırmaktadır (Lim, 2002; Ugrin ve Pearson, 2013; Van Doorn, 2011).

Yeni işe giren çalışanlar, deneyimli çalışanlara göre daha fazla kişisel internet kullanımını eğiliminde olabilirler. İşyerinde yaşanan can sıkıntısı, siber kaytarmayı bir kaçış yolu olarak tetikleyebilir (Pindek vd., 2018). İş doyumu düşük olan çalışanlar daha çok siber kaytarma davranışı gösterirken (Kaya vd., 2021), gelir düzeyi ve ücret algısı gibi faktörlerin ise siber kaytarma davranışıyla ilişkisi konusunda farklı sonuçlar elde edilmiştir (Garrett ve Dangizer, 2008; Rajah ve Lim, 2011).

Bireysel etkenler, siber kaytarma davranışlarında önemli bir rol oynar. Bu etkenler arasında kişilik özellikleri ve demografik özellikler öne çıkar. Kişilik özellikleri (sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, dışa dönüklük, deneyime açıklık) çalışanların siber kaytarma eğilimlerini etkileyebilir. Örneğin, sorumluluk sahibi, duygusal dengesi yüksek ve açık görüşlü çalışanlar daha az siber kaytarma davranışı gösterirken, dışa dönük ve nevroitik çalışanlar daha fazla bu davranışlara yönelebilirler (Jia vd., 2013; Örücü ve Aksoy, 2018).

4. Siber Kaytarmanın Etkileri

Siber kaytarma davranışını etkileyen örgütsel ve işle ilgili faktörler çeşitlilik gösterir. Bazı işyerleri esnek internet politikaları uygularken, bazılarında kişisel cihaz ve internet kullanımını kısıtlamaktadır. İşletmeler, internet kullanımına yönelik filtreleme ve denetimlerle siber kaytarmayı düzenlemeye çalışsa da bu politikalar caydırıcı olmayabilir. Siber kaytarma davranışlarında örgütsel adalet algısı da önemli bir faktördür. Adaletsiz davranışlar algılandığında çalışanlar daha fazla siber kaytarma eğilimi göstermektedir (Güngör, 2016). Bilişim teknolojileri ve internetin işin bir parçası haline gelmesi, çalışanların bu araçları kişisel amaçlar için kullanmasını kolaylaştırmaktadır. Yönetimsel destek ve yaygın kullanım, internetin çalışanlar için rutin hale gelmesine ve siber kaytarma davranışlarının artmasına yol açabilir.

Siber kaytarma, örgütler için hem zararlı hem de yararlı olabilecek farklı sonuçlara yol açabilir. Siber kaytarma, özellikle bilgisayarlı çalışma döneminde verimsizliğin önemli bir göstergesi olarak görülmektedir. Örgüt yöneticilerinin siber kaytarmanın etkilerini yönetebilmesi ve önlem alabilmesi için öncelikle bu davranışın doğasını anlaması gerekmektedir. Bazı araştırmalar, kişisel veri indirme, e-ticaret ve kişisel bilgi araştırmasının iş verimsizliğiyle ilişkili olduğunu ortaya koyarken, kişisel iletişimin bu yönde bir ilişkisi bulunmamıştır (Ramayah, 2010). Mailleşme ve chat gibi faaliyetlerin de performansla negatif bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir (Bock ve Ho, 2009; Li ve Chung, 2006). Ancak bazı araştırmacılar siber

kaytarmanın mevcut bilginin daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayarak olumlu sonuçlar da doğurabileceğini belirtmişlerdir (Belanger ve Van Slyke, 2002).

İş meşguliyeti ve siber kaytarma arasındaki ilişki tam olarak anlaşılammış olsa da bazı araştırmalar, internette gezinmenin iş meşguliyetini artırabileceğini, mailleşmenin ise azaltabileceğini göstermiştir (Lim ve Chen, 2012; Van Doorn, 2011). Öte yandan, siber kaytarma, iş taleplerinin fazla olduğu durumlarda bir dinlenme aracı olarak görülebilir ve bu da çalışanın sağlığı üzerinde olumlu etkiler yaratabilir (Bakker vd., 2005; Oravec, 2002). Tükenmişlik siber kaytarmanın nedeni olarak görüldüğü gibi tükenmişlikten kurtulmak için bir araç olarak görülebilir. İş yoğunluğu, stres, yorgunluk ve uykusuzluk gibi tükenmişliğe yol açan etkenler, çalışanların siber kaytarma davranışlarına yönelmesine neden olabilir. Tükenmişlik, çalışan performansını olumsuz etkileyerek verimlilik kaybına yol açmaktadır (Wu vd., 2020). Yöneticilerin tükenmişliği fark etmesi ve buna yönelik düzenlemeler yapması, bu sorunu azaltmaya yardımcı olabilir.

Siber kaytarma davranışlarının, bazı durumlarda örgüte fayda sağlayabileceği düşünülmektedir. Organizasyonlar, siber kaytarma davranışlarını verimliliği artıracak şekilde yönetebilir ve bu davranışları fırsata çevirebilirler. İş dışı amaçlı internet ve bilgisayar kullanımı, çalışanların iş problemlerini çözmelerine, duygu durumlarını iyileştirmelerine ve iş performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir. Bu nedenle, örgütler çalışanların iş dışı çevrimiçi aktiviteler için belirli kurallar çerçevesinde şirket internetini kullanmalarına izin vermelidir (Güngör, 2016). Araştırmalar, kişisel nedenlerle internet kullanan çalışanların çoğunun bu durumun işlerine yardımcı olduğunu veya daha az stresli hale getirdiğini gösteriyor. Siber kaytarma, çalışanların moralini yükseltmek için bir ödül olarak da değerlendirilebilir ve tıpkı mola vermek gibi belirli bir süreye kadar izin verilebilir bir davranış olarak kabul edilebilir (Kasap, 2019).

Siber kaytarmanın işletmeler açısından çeşitli zararları bulunmaktadır. Bunlar arasında üretim kayıpları, finansal zararlar, şirket kaynaklarının kötüye kullanımı ve yasal sorumluluklar yer almaktadır. Çalışanların mesai saatlerinde iş dışı internet kullanımı, verimlilik kaybına yol açmakta ve bu davranışlar genellikle gizlenmeye çalışılmaktadır. Siber kaytarmanın olumsuz sonuçları arasında örgütün güvenilirliğinin ve itibarının zarar görmesi, kişilerin ve örgütlerin mahremiyetinin zedelenmesi, yasal sorumlulukların ortaya çıkması, disiplin cezaları ve iş kayıpları bulunmaktadır (Zeren ve Yalçın, 2021). Ayrıca, lisanssız yazılım kullanımı, düşmanca söylemler ve yalan beyanlar gibi durumlar da yasal sorunlara yol açabilir.

Siber kaytarma, çalışanların sosyalleşmesine, rahatlamasına, yeni şeyler öğrenmesine ve yaratıcılığını geliştirmesine

katkı sağlayabilir. Bu nedenle, siber kaytarmanın iyi analiz edilmesi ve örgütler tarafından bu davranışların etkilerinin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi önemlidir. Aşağıda Tablo 1’de siber kaytarmanın fayda ve zararlarına yer verilmiştir.

Tablo 1. Siber Kaytarmanın Fayda ve Zararları

SİBER KAYTARMA	
FAYDALARI	ZARARLARI
<ul style="list-style-type: none"> -Kişinin ailesi ve çevresi ile iletişim kurmasını kolaylaştırır. -Çalışanın kendisini daha özgür ve bağımsız hissetmesine yardımcı olur. -Çalışanlar arasında yaratıcılığı, esnekliği ve <u>işbirliğini</u> artırır. -Çalışanın, işi ile ilgili çözümler yapmasına ve sosyal yaşamına ait sorunların çözümüne katkı sağlar. -Çalışanı motive eder. -Çalışanın, özel işlerini internet üzerinden <u>gerçekleştirebilmesi</u> hem iş hem de özel hayatı açısından kendisine zaman kazandırır. -Çalışanlara işi ile ilgili konularda ve özel <u>hayatında</u> yeni öğrenme imkânları sunar. -Çalışanların işe bir süreliğine ara vererek <u>yenilenmesini</u> ve rahatlamasını sağlar. -Çalışanların yurt ve dünya gündemini takip etmesine imkân verir. 	<ul style="list-style-type: none"> -Yapılan işin kalitesinin azalmasına neden olur. -Çalışanın <u>üretkenliğinin/verimliliğinin</u> azalmasına sebep olur. -İşe odaklanmayı ve yoğunlaşmayı olumsuz yönde etkiler. -İşletmeler açısından yüksek meblağlarda maddi kayıplara neden olur. -Çalışanların uygunsuz internet kullanımı, organizasyonları yasal yaptırımlara uğratabilir. -İşletmeye ait kaynakların kullanımı, internet bağlantısını yavaşlatır ve işlerin yavaşlamasına sebep olabilir.

Kaynak: Güngör, 2016.

Sonuç ve Öneriler

Teknolojinin sunduğu kolaylıklar, özellikle internetin yaygınlaşmasıyla, bilgiye erişimi kolaylaştırmış ve örgütlere verimlilik, hız, kalite, pazarlama ve rekabet gibi konularda büyük katkılar sağlamıştır. Ancak bu gelişmeler, kurumlar tarafından sağlanan internetin, çalışanlar tarafından kişisel amaçlar için kullanılması gibi sorunları da ortaya çıkarmıştır.

Bu çalışma, siber kaytarma davranışlarını teorik bir bakış açısıyla ele alarak, konuyla ilgili mevcut literatürü incelemiştir. Siber kaytarmanın “önemli” olarak nitelendirilen türlerinin örgütlere zarar verdiği, “önemsiz” olarak değerlendirilen siber kaytarma davranışlarının, çalışanların verimliliğini

artırabileceği ve kişisel gelişimlerine katkı sağlayabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumların siber kaytarma davranışlarını değerlendirirken, bu davranışların ne kadar sık yapıldığını ve “önemli” mi yoksa “önemsiz” mi sınıfına girdiğinin belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Örgütler siber kaytarma konusuna tek bir bakış açısıyla yaklaşmamalı, bu davranışların olası zararlarını ve faydalarını göz önünde bulundurmalıdır. Siber kaytarma davranışları hem olumlu hem de olumsuz yönlerini dikkate alan dengeli bir yaklaşım benimsemeyi gerektirir.

İşletmeler, çalışanların internet kullanımını tamamen yasaklamak yerine, belirli sınırlar ve politikalar çerçevesinde izin vererek verimliliği artırmayı ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutmayı hedefleyebilirler. Bu bağlamda, çalışanların interneti kişisel gelişimleri veya stres yönetimi için kullanmalarına olanak tanınmalı, ancak kötüye kullanım ve uygunsuz faaliyetler konusunda net sınırlar çizilmelidir. Ayrıca, çalışanlara siber kaytarma davranışlarının nedenleri ve sonuçları hakkında düzenli eğitimler verilerek, bu konuda farkındalık yaratılmalıdır. Yöneticilerin, çalışanların iş yükünü ve tükenmişlik düzeylerini dikkate alarak, esnek çalışma düzenlemeleri ve destekleyici bir iş ortamı yaratmaları da önemlidir. Siber kaytarma davranışlarını ölçmek ve değerlendirmek için düzenli olarak anketler ve geri bildirim mekanizmaları kullanılarak, sorunlu alanlar belirlenmeli ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.

Kaynakça

- Anandarajan, M., & Simmers, C. (Eds.). (2003). *Managing web usage in the workplace: A social, ethical and legal perspective*. IGI Global.
- Anandarajan, M., Devine, P. and Simmers, C. (2004). A multidimensional sea-ling approach to personal web usage in the workplace in. M. Anandarajan and C. Simmers (Eds), *A personal web usage in the workplace: a guide to effective human resources management*. Hensey, PA: Information Science Publishing.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A ve D'Ovidio, R. (2011). "Exploring the Underlying Structure of Personal Web Usage in the Workplace". *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14 (10), 577-583.
- Andreassen, C. S., Torsheim, T. ve Pallesen, S. (2014). Predictors of Use of Social Networks Sites at Work- A Specific Type of Cyberloafing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19, 906-921. Bakker vd., 2005;
- Belanger, F., ve Van Slyke, C. (2002). "Abuse or learning?", *Communications of the ACM*, 45, 64-65.
- Beugre, C. D. and Kim, D. (2006). "Cyberloafing: Vice or Virtue?" in Mehdi Khosrow-Pour-Ed.book, *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, pp.834-835.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external constraints. *Computers in Human Behavior*, 24(5), 2236-2251.
- Bock, G.W. & Ho. S.L. (2009). "Non-Work Related Computing (Nwrc)". *Communications of The Acm.*, 52, 124-128
- Candan, B. & İnce, M. (2016). *Siber Kaytarma ve Örgütler Üzerindeki Etkileri. İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2), 27-47.
- Coker, B.L.S. (2011). "Freedom To Surf: The Positive Effects of Workplace Internet Leisure Browsing". *NewTechnology, Work and Employment*, 26,3, 238-247.
- Çavuşoğlu, G., & Pamukçuoğlu, O. (2014). *Siber Kaytarma Davranışının Örgütsel Adalet Algısı ve İş Tatmini Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. *Ege Akademik Bakış*, 14(3), 393-405.
- Doorn, O. N. (2011). *Cyberloafing: A multi- dimensional construct placed in a theoretical framework* . Yüksek lisans tezi. Eindhoven University of Technology, Department of Industrial Engineering and Innovation Sciences. Eindhoven
- Farid, F., Akkas, N., & Mande, H. (2024). Cyberloafing behavior on employee performance. *JPPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 10(1), 390-398.

- Firoz, N. M., R. Taghi and J. Souckova: 2006, "E-mails in the Workplace: The Electronic Equivalent of 'DNA' Evidence", *Journal of American Academy of Business*, 8, 71-78. Fitchner-Strader vd., 2013).
- Garrett, R. K., ve Danziger, J. N. (2008). "On Cyberslacking: Workplace Status and Personal Internet Use at Work", *CyberPsychology & Behavior*, 11, 287-292. Greenfield-Davis, 2002;
- Greengard, S. (2002). "The high cost of cyberslacking". *Workforce*, 12(December), 22-24. Griffiths (2003),
- Griffiths, M. (2010). "Internet Abuse and Internet Addiction in the Workplace". *The Journal of Workplace Learning*, 22(7), 463-472.
- Güngör, M. (2016). Sanal kaytarma ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: kamu ve özel sektör üzerine bir araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- İyigün, N. Ö., Yıldız. B. ve Yıldız, H. 2014). "Çalışanların Sanal Kaytarma Davranışları Psikolojik Sözleşme Algısıyla Açıklanabilir mi?" 2. Örgütsel Davranış Kongresi, ss.57-64.
- Jandaghi, G., Alvani, S. M., Zarei Matin, H., & Fakheri Kozekanan, S. (2015). Cyberloafing management in organizations. *Iranian Journal of Management Studies*, 8(3), 335-349.
- Jia, H., Jia, R. and Karau, S. (2013). "Cyberloafing and Personality: The Impact of the Big Five Traits and Workplace Situational Factors". *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3) 358-365.
- Kaplan, M. ve Ögüt, A. (2012). "Algılanan Örgütsel Adalet ile Sanal Kaytarma Arasındaki İlişkinin Analizi: Hastane Çalışanları Örneği". *İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kasap, Y. (2019). *Cyberloafing behavior in the workplaces and management practices* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kaya, E. B., Gürtürk, M. & Güçlü, B. (2021). Sanal Kaytarma Davranışının Grup Çatışması ve Yaratıcı Davranış Üzerindeki Etkisi: Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma. *Parion Akademik Bakış Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Kilpatrick, I. (2003). "Employee Guidance for Email and the Web." *Logistics & Transport Focus*, May, 47-49.
- Li, S., and Chung, T. (2006). "Internet Function and Internet Addictive Behavior", *Computers in Human Behaviour*, 22, 1067-1071.
- Lim, V. K. G., & Chen, D. J. Q. (2012). Cyberloafing at work: Antecedents and consequences. *Behaviour & Information Technology*, 31(12), 1187-1201.
- Lim, V. K. G., & Teo, T. S. H. (2005). "Prevalence, perceived seriousness, justification and regulation of cyberloafing in Singapore: An exploratory study". *Information and Management*, 42, 1081- 1093.

- Lim, V.K.G. (2002). "The IT Way of Loafing on the Job: Cyberloafing, Neutralizing and Organizational Justice", *Journal of Organizational Behavior*, 23, 675-694.
- Mahatanankoon P, Anandarajan M, Igbaria M. (2004). "Development of a measure of personal web usage in the workplace". *CyberPsychology and Behavior*, 7, 93-104.
- Mastrangelo P. M., Everton W., Jolton J. A. (2006). "Personal use of work computers: distraction versus destruction". *CyberPsychology and Behavior*, 9 (6), 730-741.
- Mills, J. E., Beldone, S. J., & Clay, S. A. (2001). *Cyberloafing: A Review of the Literature*. *Academy of Management Proceedings*, 2001(1), D1-D6.
- Mills, J. E., Hu, B., Beldona, S., & Clay, J. (2001). "Cyberslacking! A liability issue for wired workplaces." *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42, 34-47.
- Oravec, J. A. (2002). *Constructive cyberloafing: A new concept and the implications for workplaces*. *First Monday*, 7(4).
- Örücü, E., & Aksoy, M. (2018). The relationship between cyberloafing and the big five personality traits. *Pamukkale University Journal of Social Sciences Institute*, 30, 265-282.
- Pindek vd., 2018;
- Piotrowski, C. (2013). *Cyberloafing in the Workplace: A Review*. *Organization Development Journal*, 31(3), 75-84.
- Rajah, R., & Lim, V. K. (2011). *Cyberloafing, neutralization, and organizational citizenship behavior*. *AIS, e-Library, PACIS 2011 Proceedings*. 152.
- Ramayah, T. (2010). "Personal web usage and work inefficiency". *Business Strategy Series*, 11(5), 295-301.
- Robbins, S. (2001). "Organizational Behavior" (9th Ed.), Upper Saddle River, Nj: Prentice Hall
- Roman, L. A. (1996). "Survey: employees traveling in cyberspace while on the clock". *Memphis Business Journal*. 10, 2-3.
- Soyalın, M. (2021). Psikolojik güvenlik ve sanal kaytarma arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(41), 279-290.
- Stanton, J. M. (2002). "Company profile of the frequent Internet user". *Communications of the ACM*, 45, 55-59.
- Tandon, A., Kaur, P., Ruparel, N., Islam, J. U., & Dhir, A. (2022). Cyberloafing and cyberslacking in the workplace: systematic literature review of past achievements and future promises. *Internet Research*, 32(1), 55-89.

- Ugrin, J. C., J., Pearson, M. and Odom, M. D. (2007). "Profiling Cyber- Slackers in the Workplace: Demographic, Cultural and Workplace Factors", *Journal of Internet Commerce*, 6 (3), 75-89.
- Van Doorn, O. N. (2011). "Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework". Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology, Unpublished Master Thesis, Eindhoven: Netherlands
- Vitak, J., Crouse, J. ve LaRose, R. (2011). "Personal Internet Use at Work: Understanding Cyberslacking", *Computers in Human Behavior*, 27, 1751-1759.
- Wu, J., Mei, W., Liu, L., & Ugrin, J. C. (2020). The bright and dark sides of social cyberloafing: Effects on employee mental health in China. *Journal of Business Research*, 112, 56-64.
- Yan, J. and Yang, J. (2014). "Trait procrastination and compulsive Internet use as predictors of cyberloafing". 11. International Conference on Service Systems and Service Management, pp.1-4.
- Young, K. (2010). "Killer Surf Issues: Crafting an Organizational Model to Combat Employee Internet Abuse." *Information Management*, Jan./Feb., 34-38.
- Young, K. S., & Case, C. J. (2004). "Internet abuse in the workplace: New trends in risk management". *Cyberpsychology & Behavior*, 7, 105-111
- Zeren, H. E., & Yalçın, N. (2021). Kamu Çalışanlarının Sanal Kaytarma Davranışları ve Kişilik Özellikleri İlişkisi: Aydın Adliyesi Örneği. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(1), 110-122.

Örgütsel Davranış

Editörler:

Dr. Öğr. Üyesi Vildan Bayram

Doç. Dr. Arzu Özkanan