

KÜRESELLEŞME BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

EDİTÖR

Hakan DERİN

YAZARLAR

Doç. Dr. Özlem BALABAN

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP

Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL

Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN

Öğr. Gör. Dr. Saliha EMRE DEVECİ

Dr. Menderes KANDEMİR

Dr. Murat BAŞ

Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU

Fazilet NOHUT

Seda ÇORAKÇI



İKSAD

Publishing House

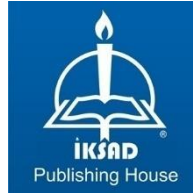
KÜRESELLEŞME BAĞLAMINDA ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

EDİTÖR

Hakan DERİN

YAZARLAR

Doç. Dr. Özlem BALABAN
Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP
Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN
Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL
Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN
Öğr. Gör. Dr. Saliha EMRE DEVECİ
Dr. Menderes KANDEMİR
Dr. Murat BAŞ
Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU
Fazilet NOHUT
Seda ÇORAKÇI



Copyright © 2020 by iksad publishing house
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced,
distributed or transmitted in any form or by
any means, including photocopying, recording or other electronic or
mechanical methods, without the prior written permission of the
publisher, except in the case of
brief quotations embodied in critical reviews and certain other
noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of
Economic Development and Social
Researches Publications®
(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)
TURKEY TR: +90 342 606 06 75
USA: +1 631 685 0 853
E mail: iksadyayinevi@gmail.com
www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.
Iksad Publications – 2020©

ISBN: 978-625-7279-58-1
Cover Design: İbrahim KAYA
December / 2020
Ankara / Turkey
Size = 16 x 24 cm

İÇİNDEKİLER

EDİTÖRDEN

ÖNSÖZ

Hakan DERİN.....1

BÖLÜM 1

ÖRGÜTSEL YENİLİK, KÜLTÜR ve İKLİM

Öğr. Gör. Dr. Saliha EMRE DEVECİ5

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL NEPOTİZM VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL29

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL REZİLYANS

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP
Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU61

BÖLÜM 4

ÖRGÜTSEL SİNİZM

Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN101

BÖLÜM 5

İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

Dr. Menderes KANDEMİR135

BÖLÜM 6

KARİYERİST BİR TAKTİK OLARAK İZLENİM YÖNETİMİ

Fazilet NOHUT

Doç. Dr. Özlem BALABAN153

BÖLÜM 7

SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI VE SINIFLANDIRILMASI

Dr. Murat BAŞ195

BÖLÜM 8

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN

Seda ÇORAKÇI225

BÖLÜM 9

ESNEK VE KATI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Doç. Dr. Özlem BALABAN263

GİRİŞ

Dünyada ve ülkemizde küreselleşmenin de etkisi ile çalışma şartları ve ilişkilerinde yaşanan hızlı dönüşüm, örgütsel davranış biçimlerinde de kaçınılmaz değişimi beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin örgütsel davranış bilimleri üzerine yaptıkları güncel inceleme ve araştırmalar sonucu ulaştıkları tespitler, toplumların ve kuruluşların çağı yakalayabilmeleri adına son derece önemlidir. “*Küreselleşme Bağlamında Örgütsel Davranış*” ismiyle ortaya çıkan bu kitap, örgütsel kültürde ve bağlılıkta yaşanan dönüşüm süreçlerinin irdelendiği, insan kaynakları ve personel yönetiminde kuramların incelendiği ve yeni yaklaşımların belirlendiği, örgütsel neopolitizm, sinizm ve rezilyans kavramlarının açıklığa kavuşturulduğu, özgün bilimsel çalışmalar ve alan araştırmalardan derlenmiştir. Bilime, insanlığa ve genç araştırmacılara katkı sağlayacağına inandığımız bu eser dokuz bölümden oluşmaktadır.

Birinci Bölümde Yazar Saliha EMRE DEVECİ “*Örgütsel Yenilik, Kültür ve İklim*” isimli çalışmasında, 21.yy’da örgüt kültürü ve ikliminde yaşanan değişimi ele almış, örgütsel kültürün ve iklimin, yeniliğin ve gelişimin önünde salt bir engel değil aksine sürükleyici bir güç olduğunu ortaya koymuştur.

İkinci Bölümde Yazar Pınar ERKAL “*Örgütsel Nepotizm ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sessizliğe Etkisi*” isimli araştırmasında, örgütsel sessizliği olumlu yönde etkileyecek psikolojik güçlendirme ve olumsuz yönde etkileyeceği düşünülen örgütsel nepotizm konusunun örgütsel sessizliğe olan etkisini ölçmüş ve yaptığı

araştırmanın, daha önce yapılan araştırmalara göre farklarını ortaya koymuştur.

Üçüncü Bölümde Yazarlar Burcu DOĞANALP ve Serap KALFAOĞLU “*Örgütsel Rezilyans*” başlıklı çalışmalarında, rezilyans ve örgütsel rezilyansın tanımını ve kapsamını açıklığa kavuşturmuş, örgütsel rezilyansın önemini de ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel rezilyansın bileşenleri, yeterlilikleri, boyutları, temel süreçleri, ölçüm ve değerlendirilme süreçleri irdelenmiş ve son olarak örgütsel rezilyansı destekleyen uygulamalar ve mekanizmaların neler olduğu incelenmiştir.

Dördüncü Bölümde Yazar Mithat TURHAN “*ÖRGÜTSEL SİNİZM*” isimli çalışmasında antik çağlara kadar dayanan sinizm kavramı üzerinde durmuş bununla birlikte örgütsel sinizmi tanımlayarak kuramlarını ele almıştır.

Beşinci Bölümde Yazar Menderes KANDEMİR “*İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi*” isimli çalışmalarında, dijital çağda insan kaynakları planlamasının nasıl yapılması gerektiğini irdemiş, bununla birlikte günümüz koşullarında örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin neler olduğunu ortaya koymuştur.

Altıncı Bölümde Yazarlar Fazilet NOHUT ve Özlem BALABAN “*Kariyerist Bir Taktik Olarak İzlenim Yönetimi*” başlıklı çalışmalarında kariyerizm ve izlenim yönetimi konularına detaylı kavramsal çerçeve sunulmuş, kariyerizm ve izlenim yönetimi arasındaki ilişki ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir.

Yedinci Bölümde Yazar Murat BAŞ “*Sanal Kaytarma Davranışı ve Sınıflandırılması*” isimli çalışmalarında sanal kaytarma kavramı derinlemesine irdelenmiş, bu çerçevede, sanal kaytarma kavramının tanımı, sınıflandırması, sanal kaytarmayı açıklamaya yönelik kuramlar ile sanal kaytarma düzeyini ölçmede kullanılan ölçekler hakkında detaylı bilgiler verilmiştir.

Sekizinci Bölümde Yazarlar Elvan OKUTAN ve Seda ÇORAKÇI “*Y Kuşağı Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*” isimli nicel yöntemler kullanarak yaptıkları araştırmalarında 1980 ve 2000 yılları arasında doğan ve iş hayatında 15 yılı aşkın süredir var olan Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuşlardır.

Dokuzuncu Bölümde Yazar Özlem BALABAN “*Esnek ve Katı İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Üzerine Bir İnceleme*” başlıklı çalışmalarında, insan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişimini inceleyerek, katı ve esnek insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarına ait modelleri karşılaştırmalı olarak ele almıştır.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde değerli katkılarını esirgemeyen İKSAD Başkanışmanı ve İKSAD Uluslararası Yayınevi sorumlusu Sayın Sefa Salih Bildirici’ye ve her konuda bizlere yol gösteren İKSAD Başkanı Sayın Hocamız Mustafa Latif Emek’e teşekkürlerimizi borç biliriz. Ayrıca çok değerli emekleri ve gayretlerinden dolayı yazarlarımıza da teşekkür ederiz.

Hakan DERİN

Editör

BÖLÜM 1
ÖRGÜTSEL YENİLİK, KÜLTÜR ve İKLİM
Öğretim Görevlisi Dr. Saliha EMRE DEVECİ¹

¹ Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu, Yönetim Organizasyon Bölümü, Gaziantep, Türkiye, salihaemre@gantep.edu.tr
ORCID ID: 0000-0001-8881-0355

GİRİŞ

Yenilik, büyüklükleri veya diğer nitelikleri ne olursa olsun, firmalar için yaşam iksiridir. Büyüme, başarı ve hayatta kalma, bunların tümü, firmaların sürekli olarak yenilik yapma becerisine bağlıdır. Aynı şekilde, bilgi, yeniliğin karışımındaki ana bileşen olarak anlaşılır.

Organizasyonların müşteri talepleri ve yaşam tarzları ve sunduğu fırsatlardan yararlanmak için değişime yanıt olarak teknoloji ve değişen pazar yerleri, yapılar ve dinamikler için inovasyon yapması gerekir. Örgütsel inovasyon ürünler, hizmetler, operasyonlar, süreçler ve insanlar ile ilgili olarak gerçekleştirilebilir. İnovasyonun, yaygın olarak değer yaratmak ve rekabet avantajını sürdürerek kurumsal hayatta kalma ve büyüme için merkezi bir rol oynadığı kabul edilmektedir (S.A. & J.G.Covin, 1994).

Kuruluşlar yeniliği bir çevreyi etkilemek için veya değişen çevreleri nedeniyle bir araç olarak kullandıklarından değişime sıkı sıkıya bağlıdır (Damanpour, 1991). Bununla birlikte, inovasyon kuruluşun kaynaklarına, yeteneklerine, stratejiler ve gereksinimlerini içeren geniş bir yelpazeyi içerebilir (Ettlie & E.M.Reza, 1992).

Örgütsel yenilik işyerinde ve/veya bir şirket ile dış temsilciler arasındaki ilişkide iş yönetimi için yeni örgütsel yöntemlerin tanıtılmasıdır.

Örgütsel yenilik, şu anda firmalar için en önemli ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynaklarından birini temsil etmektedir (Camisón & Villar-López, 2014)

Yenilik, kuruluşların hızla değişen iş ortamına dayanmak için kullanabilecekleri, sürdürülebilir rekabet avantajının kilit bir kaynağı olarak giderek daha fazla kabul görmektedir. Yenilik kavramı, çeşitli disiplin perspektiflerinden çok sayıda akademisyenin ve uygulayıcının dikkatini çekmiştir. Araştırmalar, ürünlerde, iş süreçlerinde ve hizmetlerde yaratıcılığın ve yeniliğin uzun vadeli örgütsel hayatta kalma ve başarıya önemli katkılar olduğunu ileri sürmüştür. İşyerindeki bireylerdeki inovasyon yetenekleri, bir organizasyonun rekabet avantajları oluşturmasına yardımcı olan önemli özelliklerdir ve bireysel inovasyon, organizasyonlarda yüksek performans oluşturmak için bir temel sağlar. Aynı zamanda bir organizasyonun rekabet gücünü artırmaya ve uzun vadeli başarıyı teşvik etmesine (Smith, 2002) olanak tanır (Ghosh, 2015, s. 1127).

Araştırmalar örgütsel yapı, kültür ve iklimin, kuruluşlara etkinlik ve rekabet avantajı sağlamaya yardımcı olduğunu göstermektedir. Ayrıca 21. yüzyıl örgütsel ortamında yaratıcılık ve yeniliğin rekabet üstünlüğünün birincil kaynaklarıdır. Yenilikçi ve etkili organizasyonlar tesadüfen ortaya çıkmaz. Liderlerin onları yaratıcı, etkili ve üretken olanlara dönüştürmek için yapı, kültür ve süreçteki kasıtlı değişiklikleri yönlendirmesini ve kontrol etmesini gerektirirler (Agbor, 2008, s. 41).

Bu bağlamda organizasyonlarda yenilik tek başına düşünülemez. Yeniliğin hayata geçmesi uygulanması için uygun kültürel yapı ve iklimin mevcut olması gerekmektedir. Örgütsel kültürün ve iklimin değişimin önünde engel değil sürükleyici güç olarak kullanılmalıdır.

1. YENİLİK

Yenilik, çalışıldığı perspektife bağlı olarak çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır (Knight 1967; Damanpour, Szabat ve Evan 1989;). Bununla birlikte, literatür revizyonu, geniş anlamda "bir sistem, politika, program, cihaz, süreç, ürün veya hizmet olsun, benimseyen kuruluş için yeni olan bir fikir veya davranışın benimsenmesi" olarak tanımlanabileceğini göstermektedir (Damanpour ve ark. 1989). Bu yeni fikir, eski fikirlerin bir yeniden kombinasyonu, mevcut düzeni sorgulayan bir şema, ilgili bireyler tarafından yeni olarak algılanan bir formül veya benzersiz bir yaklaşım olabilir (nez & Sanz-Valle, 2008, s. 1209)

Her biri terimin farklı bir yönünü vurgulayan yenilik tanımları boldur. Yeniliğin ilk tanımı, yenilik yönünü vurgulayan 1920'lerin sonlarında (Hansen ve Wakonen, 1997) Schumpeter tarafından icat edildi. Schumpeter'e göre yenilik, yeni çıktılara yansıtılır: yeni bir mal veya bir malın yeni bir kalitesi; yeni bir üretim yöntemi, yeni bir pazar; yeni bir tedarik kaynağı veya "işleri farklı şekilde yapmak" olarak özetlenebilecek yeni bir organizasyon yapısıdır (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1155) .

İnovasyon, yaygın olarak kullanılan bir kavramdır ve belirli bir çalışmanın belirli gereksinimlerini ve özelliklerini yansıtmak için çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Araştırmalarda, yeniliklerin çevresel değişimi yanıtlamış veya bir organizasyonda değişiklik getirme araçları olduğu düşünülmüştür. Organizasyonlar, çevresel değişiklikler ve belirsizliklerle sadece yeni teknolojiyi uygulayarak

değil, aynı zamanda teknik veya idari değişiklikleri organizasyon yapılarına başarıyla entegre ederek hedeflerine ulaşma düzeyini artırarak baş edebilirler. Örgütsel seviyedeki yenilikler, yeni bir teknik fikrin veya yeni bir idari fikrin uygulanmasını içerebilir. Bir organizasyonda yeni bir fikrin benimsenmesinin, ilgili örgütsel popülasyonda benimsenme zamanına bakılmaksızın, o organizasyonun performansını etkileyebilecek örgütsel bir değişiklikle sonuçlanması beklenir. Bu nedenle, bir fikir, örgütsel nüfusu ile değil, benimseyen kuruluşla ilgili olarak yeni kabul edilir (Damanpour & Evan, 1984, s. 394).

Yenilik tanımlarında çeşitlilik bulunmakta ve inovasyonun farklı yönlerini vurgulanmaktadır.

Thompson'ın (1965, s. 2) yeniliği, yeni fikirler, süreç ürünleri veya hizmetleri, üretim, kabul ve uygulama şeklinde ifade eder.

Wong ve ark. (2008, s. 2): “Yenilik, kuruluş için yeni olan, ona ve onun yararına olacak şekilde tasarlanmış süreçler ve ürünler, paydaşlar, etkin uygulama olarak tanımlanabilir.

Yenilik: üretim veya benimseme, asimilasyon ve ekonomik ve sosyal alanlarda katma değerli bir yeniliğin kullanılması; ürünlerin yenilenmesi ve büyütülmesi, hizmetler ve pazarlar; yeni üretim yöntemlerinin geliştirilmesi ve yeni yönetimin kurulmasıdır (Crossan & Apaydin, 2010, s. 1155) .

Yenilik, yeni bir ürün-pazar-teknoloji-organizasyon-kombinasyonunun oluşturulmasıdır. Bu tanım, şu anahtarları vurgulamaktadır.

İnovasyon bir süreçtir ve bu şekilde yönetilmelidir. Yenilikteki temel faaliyetler yönetimi şunlardır: hedef formülasyonu, süreci izleme sürecini tasarlamak ve gerekirse hedefleri, süreci ve /veya organizasyonu organize etmek (Boer & Daring, 2001, s. 84).

2. YENİLİK TÜRLERİ

Yenilik türlerinin ilk modellerinden biri Knight (1967) tarafından ortaya atılmıştır. Dört farklı inovasyon türü bulunmaktadır.

- Ürün veya hizmet yeniliği, kuruluşun yeni ürünü veya hizmet teklifleri.
- Üretim süreci yeniliği, örgütsel değişikliklere atıfta bulunur. İşlemler ve üretim; bu aynı zamanda genellikle teknolojik gelişmeler kısmıdır.
- Organizasyon yapısı yeniliği organizasyonun "Otorite ilişkileri, iletişim sistemleri veya resmi ödül sistemleri"(Knight, 1967, s. 482).
- İnsanların yeniliği, bir şirket içindeki insanlarda (personel) meydana gelen değişikliklerle ilgilidir. Personel düzeyleri, personel, iş rollerindeki değişiklikler dahil olmak üzere organizasyon, kültürler ve davranışlardır.

Yenilik, 'yeni bir ürün veya hizmet, üretim süreci teknolojisi, yapı, yönetim sistemi, organizasyon üyelerine ilişkin plan veya program' olabilir (Damanpour, 1991: 556). Bu geniş tanıma farklı yenilik türlerinden yaklaşmak, üç çift ortaya çıkarır: idari-teknik, ürün-süreç ve radikal-artan yenilik (Damanpour, 1991). Bir "ürün" iyidir veya müşterilere sağlanan hizmet, bir 'süreç' ise mal veya hizmetin üretim

ve teslim şeklidir (Barras, 1986). Buna göre ürün yeniliği, 'bir kullanıcı veya pazar ihtiyacını karşılamak için ticari olarak sunulan yeni teknoloji veya teknolojilerin kombinasyonu' olarak tanımlanabilir (Utterback & Abernathy, 1975: 642), ancak tüm yeni ürünler dar anlamda bir teknolojiye dayalı teknoloji değildir. Süreç yeniliği, 'bir ürün üretmek veya bir hizmet sunmak için firmanın üretim veya hizmet operasyonlarına eklenen yeni unsurlar olarak tanımlanır (Çokpekin & Knudsen, 2012, s. 305) . Bu iki tür yenilik, kısmen örtüşen ve jenerik ama yine de farklı örgütsel beceriler gerektirebilir, çünkü ürün yenilikleri pazar odaklıyken süreç yenilikleri firma içindeki üretim ve operasyonel verimlilikle ilgilidir (Ettlie ve Reza, 1992).

Firmalar artan rekabet ve hızlanan teknolojik değişimle karşı karşıya kaldıklarından, kopyalanması daha zor olan teknolojik olmayan yeniliği dikkate almaları gerekir ve daha uzun süreli rekabet avantajına katkıda bulunabilirler. Bu teknolojik olmayan inovasyon biçimleri, idari inovasyon, örgütsel yenilik ve yönetim yeniliği olarak adlandırılmıştır. Bu kavramlar önemli bir örtüşmeye sahiptir ve teknolojik süreç yeniliklerinden ve ürün ve hizmet yeniliklerinden ayırt etmek için kullanılır. Bununla birlikte, örtüşmelerine rağmen, idari yenilikler, örgütsel yenilikler ve yönetim yenilikleri aynı değildir. Örneğin, idari yenilik, örgütsel yenilikten daha dar bir odağa sahiptir. Yönetim yeniliği ile karşılaştırıldığında, idari inovasyon tipik olarak kaynak tahsisi, organizasyon yapısı ve insan kaynakları politikaları etrafında daha dar bir aralıktaki yeniliklerle ilişkilendirilir ve operasyonlar ve pazarlama yönetimini hariç tutar. Yönetim yeniliği

kavramı, yönetim çalışmasının gerçekleştirilme şeklindeki değişiklikleri ifade ettiği için daha kapsayıcıdır (Volberda, Bosch, & Heij, 2013, s. 7).

Farklı örgütsel kavram türlerini belirli kategoriler altında kümelemek ve sınıflandırmak için bazı girişimlerde bulunulmuştur. Bu yaklaşımlara dayanarak, örgütsel inovasyon, yapısal örgütsel yenilikler ve prosedürel örgütsel yenilikler olarak farklılaştırılabilir (Armbruster, Bikfalvi, Kinkela, & Laya, 2008, s. 646).

Yapısal örgütsel yenilikler, sorumlulukları, hesap verebilirliği, komut satırlarını ve bilgi akışlarını ve ayrıca hiyerarşik düzeylerin sayısını, işlevlerin bölünmüş yapısını (araştırma ve geliştirme, üretim, insan kaynakları, finansman vb) ayırma etkiler, değiştirir ve iyileştirir. Bu tür yapısal örgütsel yenilikler, örneğin, bir örgütsel işlev yapısından (ürün geliştirme, üretim, insan kaynakları, vb.) ürün veya müşteri odaklı hatlara, bölümlere veya iş birimlerine geçişi içerir.

Prosedürel örgütsel yenilikler, bir şirketin rutinlerini, süreçlerini ve operasyonlarını etkiler. Böylece bu yenilikler, eş zamanlı mühendislik veya sıfır tampon kuralları gibi şirket içinde yeni prosedür ve süreçleri değiştirir veya uygular. Üretimin hızını ve esnekliğini (örn. Ekip çalışması, tam zamanında kavramları) veya üretim kalitesini (örn. Sürekli iyileştirme süreci, kalite çemberleri) etkileyebilirler.

Örgütsel yenilik, organizasyon içi ve organizasyon arası boyut boyunca daha da farklılaştırılabilir. Organizasyon içi yenilikler bir organizasyon veya şirket içinde meydana gelirken, organizasyonlar arası yenilikler yeni organizasyon yapılarını veya bir şirketin

sınırlarının ötesinde prosedürleri içerir. Bunlar, müşterilerle Ar-Ge iş birliği, tedarikçilerle veya müşterilerle tam zamanında süreçler veya tedarikçilerle tedarik zinciri yönetimi uygulamaları gibi bir kuruluş ortamındaki yeni organizasyon yapılarını ödüllendirir. Organizasyon içi yenilikler, belirli departmanları veya işlevleri ilgilendirebilir veya bir bütün olarak şirketin genel yapısını ve stratejisini etkileyebilir. Organizasyon içi yeniliklere örnek olarak ekip çalışmasının uygulanması, kalite çemberleri, sürekli iyileştirme süreçleri veya bir şirketin ISO 9000 kapsamında belgelendirilmesi dahildir.

Yenilik türleriyle ilgili diğer bir çalışmada yenilik, ürün / süreç, idari / teknik ve radikal / artan takip etme gibi ikili bir yapıda ayrıma tabi tutmuştur.

İdari yenilik ve teknik yenilik, yeni ürünler, süreçler veya hizmetlerle ilgili teknik yenilik ile idari yenilik, ülkenin sosyal yapısındaki değişiklikleri içerir. İşe alma politikaları, kaynakların tahsisi gibi organizasyon işlerinde yeniliktir (Evan, 1966).

Teknik yenilik bir teknikten yapılandırılan her türlü yeniliği ifade eder (Damanpour, 1991). Teknik yenilikler, ürün ve hizmetlerin yanı sıra üretim süreçleri ve organizasyonun merkezi faaliyetleriyle ilgili işlemler (tasarım ve teslimat ürünler, hizmetler, pazarlama ve ofis operasyonları); bu tür yeniliklerin kuruluşun teknik çekirdeğinden kaynaklanmış olduğu varsayılır (Damanpour, 1991, s. 108).

Genellikle teknik yenilikle karıştırılan, yaygın olarak kullanılan bir diğer terim ise teknolojik yenilik; teknolojik yenilikler, teknoloji kullanımı; genellikle, mevcut fırsatlarla ilişkilendirilirler.

Teknolojideki gelişmelerin bir sonucu olarak organizasyonda idari yenilik, yönetimin organizasyon yapısında veya idaresinde değişiklik getirir.

Bantel ve Jackson (1989), idari yenilikleri, “Organizasyon yapısındaki ve organizasyonu dolduran kişilerdeki değişiklik personel, çalışan anketi, stratejik planlama, ücret sistemi ve eğitim programları şeklinde tanımlamaktadır. Bu yeniliklerin daha çevresel kaynaklardan kaynaklandığı varsayılmaktadır (Karen A. Bantel, 1989),s. 108).

Ayrıca literatürdeki diğer yenilik türleri aşağıda sıralanmıştır:

Hizmet yenilikleri, bir dış kullanıcıyı veya pazar ihtiyacını karşılamak için kamu kuruluşları tarafından sunulan yeni hizmetler olarak tanımlanır: üretilen ürünle ilgilenirler. Hizmet yenilikleri işletim bileşeninde meydana gelir ve bir kuruluşun teknik sistemini etkiler ve genellikle üretim noktasında tüketilen malların (maddi olan) ve maddi olmayan hizmetlerin benimsenmesini içerir (Damanpour & Evan, 1984). Kamu sektöründeki ihtiyaçların karşılanmasına odaklandığı düşünüldüğünde, hizmet yeniliğinin doğası en iyi kullanıcılarla olan ilişkiler aracılığıyla anlaşılır. Üç tür hizmet yeniliği tanımlanmış ve test edilmiştir. Toplam yenilikler, yeni kullanıcılara yeni hizmetler sağlamayı içerir. Yeni bir kullanıcı grubuna sağlanan mevcut hizmetler, genişleyen yenilikleri tanımlar. Üçüncü tür, mevcut kullanıcılara yeni bir hizmet sunmayı içeren evrimsel yeniliklerdir (Walker, 2018, s. 593).

Örgütsel süreç yenilikleri; Örgütsel üyeler arasındaki ilişkileri değiştirir ve kuralları, rolleri, prosedürleri ve yapıları, örgütsel üyeler

arasında ve çevre arasındaki iletişimi ve alışverişi etkiler; hizmetlerin nasıl sunulduğu ile ilgilenirler ((Abernathy, 1978)). Süreç yenilikleri, belirli mal ve hizmetlerin üretim verimliliğinde iyileştirmelere yol açarken, ürün (veya hizmet) yenilikleri- artan ya da radikal- malların kalitesini ve çeşitliliğini artırır ve eski ürünlerin değiştirilmesi gerektiğinde yeni pazarlar açabilir. Ürün yenilikleri içindeki baskın model değil, genel anlamda, zıt istihdam etkilerine sahiptirler: süreç yenilikleri durumunda üretkenliği arttırmak ve emeğin yerini almak; ürün yenilikleri söz konusu olduğunda yeni pazarlar, üretim ve işler yaratmaktır. Açıktır ki süreç ve ürün yenilikleri arasındaki ayrım çok ileri götürülmemelidir. Bazı durumlarda, özellikle hizmetlerde, ikisi birbiriyle yakından bağlantılıdır ve radikal bir şekilde yeni ürünler söz konusu olduğunda, genellikle süreç yenilikleri de gereklidir. Dolayısıyla, ikisi arasında göz ardı edilmemesi gereken bir derece tamamlayıcı vardır, ancak çoğu firma ve endüstride yenilikçi çabaların baskın yönelimini belirlemek mümkündür (Pianta, 2002, s. 298).

Pazarlamacılık yenilikleri, hizmetlerini üretmenin ve kullanıcılara sunmanın verimliliğini veya etkinliğini artırmak için kuruluşun işletim süreçlerini ve sistemlerini değiştirmeyi içerir (Schilling 2005).

Organizasyon yeniliği, bir organizasyonun birincil iş aktivitesi ve sosyal sistemdeki değişikliklerle ilgilidir. Yardımcı yenilikler, Damanpour (1987) tarafından tanımlanır ve diğer yeniliklerden farklılaşır çünkü diğer hizmet sağlayıcıları, kullanıcılar veya diğer kamu kurumları ile sınır ötesi çalışmakla ilgilidir. Bu nedenle, başarılı

uygulamaları başkalarına bağlıdır. Yardımcı yenilikler, "organizasyon-çevre sınırı yenilikleridir" (Damanpour 1987, 678).

3. ÖRGÜTSEL YENİLİK

Örgütsel yenilik üzerine mevcut literatür çeşitlidir ve dağınıktır. Belirsiz kalan "örgütsel yenilik" teriminin tanımı üzerinde fikir birliği yoktur (Lam, 2005). Farklı araştırma alanları, karmaşık örgütsel yenilik olgusunu denemek ve anlamak için kendi yaklaşımlarını geliştirmektedir.

İlk literatür, yenilikçi bir organizasyonun yapısal özelliklerinin ve bunun ürün ve teknik süreç yenilikleri üzerindeki etkilerinin tanımlanmasına odaklanır (Teece, 1998).

İkinci bir literatür türü örgütsel değişim ve gelişim teorileri organizasyonların nasıl değiştiğini analiz etmeyi ve anlamayı amaçlamaktadır. Bu araştırma alanı, örgütsel değişimin nasıl meydana gelebileceğine dair modelleri ve evrimselden devrimciye farklı örgütsel değişiklik türlerinin sınıflandırmalarını içerir. Örgütsel değişime karşı direnci anlamayı ve kuruluşların ataletin nasıl üstesinden gelineceğini ve değişen çevre ve teknolojilere daha iyi uyum sağlamalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Üçüncü bir literatür, örgütsel yeniliklerin organizasyon içinde mikro düzeyde nasıl ortaya çıktığı, geliştiği ve büyüdüğü üzerine odaklanmaktadır. Bu kısım, örgütsel biliş ve öğrenme teorilerine ve ayrıca örgütsel yaratıcılık teorilerine odaklanır (Armbruster, Andrea Bikfalvib, Kinkela, & Laya, 2008, s. 645).

Örgütsel yenilik, örgütsel bağlam içinde değerli ve yararlı yeni ürünlerin / hizmetlerin yaratılmasıdır. Çoğu kuruluş rekabetçi bir silah olarak yenilikçi faaliyetlerde bulunduğundan, mevcut çalışma pazar odaklı bir yaklaşım benimsiyor ve bu tanımlı yenilikten kaynaklanan getirileri içerecek şekilde genişletiyor. Buna göre örgütsel yenilik, örgütün yeni veya iyileştirilmiş ürün / hizmetler geliştirme eğilimi ve bu ürünleri / hizmetleri pazara sunmadaki başarısıdır (Gumusluoglu & Ilse, 2007, s. 464).

Çoğunlukla, örgütsel yenilik aynı zamanda idari veya yönetim inovasyonu olarak da adlandırılır ve basitçe “yöneticilerin yaptıklarını nasıl yaptıkları” şeklinde kavramsallaştırılabilir, teknik yeniliğin aksine idari yenilik olarak adlandırılarak, bu yeniliğin insanların işe alınması, kaynakların tahsisi ve görevlerin, yetki ve ödüllerin yapılandırılması için yeni fikirler içerdiğini açıklamaktadır. Dahası, örgütsel yenilik, örgütsel yapılardaki değişiklikleri, insanların davranış ve inançlarının değiştirilmesini ve yeni kuralları, rolleri ve prosedürleri içerebilir (Alves, Galina, & Dobelin, 2018, s. 6)

Yenilik, rekabetçi başarının anahtarı olarak geniş çapta kabul görmüştür. Örgütsel inovasyon, bir fikir veya davranışın oluşturulması veya benimsenmesi ve dolayısıyla başarılı bir şekilde bunların organizasyon içinde uygulanması anlamına gelmektedir. Örgütsel yenilik amacı iş değeri yaratmaktır. Araştırmalar gösteriyor ki yenilik yapma yeteneği, organizasyon içi ve dışı faktörlerden etkilenir ve bir uzun vadeli rekabetçi pozisyon için önemli bir kurumsal kapasite

olarak kabul edilir (Noruzy, Dalfard, Azhdari, Nazari-Shirkouhi, & Rezazadeh, 2013).

Bazı organizasyon alanındaki araştırmacılar yeniliği 'yeni, problem çözmeye fikirleri kullanıma sokma süreci' olarak görüyor. Ayrıca yeniliği, 'örgütün işinin mevcut kavramıyla tutarlı olmayan yeni bir fikri içeren rutin olmayan, önemli ve süreksiz örgütsel değişim' olarak tanımlar. Bu yaklaşım, yenilikçi bir organizasyonu, zeki ve yaratıcı, etkili bir şekilde öğrenebilen ve yeni bilgi yaratan olarak tanımlarlar. Yenilikçi çıktılarının, yenilikçilerin yeni bilgileri özümsemesine ve kullanılmasına olanak tanıyan önceki bilgi birikimine bağlı olduğunu iddia edilmektedir (Lam, 2004, s. 10).

Örgütsel yenilik yeni ürünleri, yeni üretim yöntemlerini, yeni pazarları, haber kaynaklarını ve yeni organizasyon biçimlerini içeren karmaşık bir süreçtir. Ürün yenilikleri teknolojik rekabet gücü araştırmasının sonucudur ve pazar odaklı yeniliklerdir. Firmalar, sundukları ürünlerin kalitesini ve çeşitliliğini artırmak için mevcut ürünlerini günceller. Süreç yenilikleri, yenilikle ilgili makinelere yatırım yoluyla, üretim ve pazarlama verimliliğini artırarak fiyat rekabetçiliğini artırmaya çalışmanın sonucudur (Antonucci ve Pianta, 2002). Örgütsel yenilikler, bir firmanın yapısı ve süreçlerindeki değişiklikleri içerir ve takım çalışması, tedarik zinciri yönetimi ve kalite yönetimi sistemleri gibi yeni yönetsel ve çalışma konseptleri ve uygulamalarının uygulanmasıyla bağlantılıdır (Damanpour F. , 1987).

Baldrige ve Burnham (1975) örgütsel yenilikleri ve değişiklikleri (1) nispeten belirsiz (2) uzun vadeli getirileri olan, (3) bireyler yerine kuruluşlar tarafından benimsenen ve (4) değerlendirilmesi zor teknolojiler olarak kabul etmiştir (Baldrige & Burnham, 1975).

4. ÖRGÜTSEL KÜLTÜR VE İKLİM

Olumlu kültürel özellikler, yenilik yapmak için gerekli bileşenlere sahip bir organizasyon sağlayabilir (Ahmed, 1998). West'e (2000) göre yenilik ve kültür yakından bağlantılıdır. Kültür ve iklim anlaşılması zor kavramlardır. Tam olarak ne oldukları konusunda geniş bir mutabakat olmasa da organizasyon kültürünün değerler, normlar ve inançlar açısından tanımlanabileceği, iklimin ise politikalar, uygulamalar ve prosedürler açısından değerlendirilebileceği konusunda fikir birliği vardır.

Schneider vd. (1996) kültür ve iklimin birbirine bağlı olduğunu iddia etmektedir. Onlara göre, çalışanların değerleri ve inançları (kültürün bir parçası olan) örgütsel politikaları, uygulamaları ve prosedürleri (iklim) etkiler. Ahmed'e (1998) göre kültür, yenilik yapma eğilimini artırmaya veya engellemeye hizmet edebilecek birçok özelliğe sahiptir. Johannessen vd. (1999) yenilikçi organizasyonların (a) proaktif olduğunu, (b) risk aldığını, (c) taahhüt oluşturduğunu ve (d) değişimi başlattığını not eder.

Örgütsel kültür, bilgiyi paylaşmanın veya yeniden kullanmanın ve dolayısıyla yenilikçiliğin hem kolaylaştırıcı hem de engeli olabilir. Çok değerli bilgiler kültürlenirken, kötü alışkanlıklar ve yetersizlik de öyle kültürlenebilir. Örneğin, şirketlerdeki kültürel uygulamalar

genellikle bilgi paylaşımının önünde önemli engeller oluşturur. Banks (1999), bilgi yaratma, transfer ve yeniden kullanımı mümkün kılmak için uygun bir kültüre sahip bir organizasyon yaratmanın mümkün olduğunu belirtmektedir. Bu, açıklık ve paylaşım kültürü geliştirerek, insanları motive ederek ve dahil ederek ve bilgi yönetimi faaliyetlerini günlük iş süreçlerine, iç sistemlere ve yapılara yerleştirerek başarılır.

Scheider vd. (1996) çalışmasında örgütsel iklimi dört boyutta tanımlar:

1. Kişilerarası ilişkilerin niteliği

- Güven mi yoksa güvensizlik mi var?
- İlişkiler karşılıklı ve iş birliği üzerine mi yoksa rekabetçi temelli midir?
- Organizasyon yeni gelenleri sosyalleştiriyor ve performans göstermeleri için destekliyor mu, yoksa başarmalarına izin veriyor mu?
- Bireyler kendilerini değerli hissediyorlar mı?

2. Hiyerarşinin doğası

- Kararlar merkezi olarak mı yoksa fikir birliği ve katılım yoluyla mı alınıyor?
- Ekip çalışması ruhu var mı yoksa iş mi az ya da çok bireysel mı?
- Yönetim kadrosu gibi belirli kişilere tanınan özel ayrıcalıklar var mı?

3. İşin niteliği

- İş zorlu mu yoksa sıkıcı mı?
- İşler sıkı bir şekilde tanımlanmış ve üretilmiştir rutinler mi yoksa esneklik sağlıyorlar mı?
- Yeterli kaynaklar sağlanıyor mu?
- Bireylere sorumluluk verilen görevleri üstleniyor mu?

4. Destek ve ödüllerin odağı

- Performansın hangi yönleri değer biçilmiş ve ödüllendirilmiş?
- Hangi projeler ve eylemler/davranışlar destek almak mı?
- İş bitirmek (miktar) veya işi doğru yapmak (kalite) ödüllendirmek mi?
- Kişiler hangi temelde işe alınıyor?

Yukarıda listelenen parametreler iklimi tanımlamaya yardımcı olur. Öncelikle bu kaynaklardan çalışanlar, ikamet ettikleri örgütsel çevre hakkında çıkarımlar yapar ve kuruluşun savunduğu hedefler belli olan öncelikleri anlarlar. Kültür, İklim kavramı ile yakından bağlantılıdır. Organizasyon kültürü, derin inançlar ve değerlerdir. Kültür dolayısıyla bir anlamda iklimin bir yansımasıdır ama daha derin bir seviyede çalışır. Kuruluşun uygulama ve politikalarında iklim gözlemlenebilirken, inanç ve değerlerde kültürün izleri vardır (Ahmed, 1998, s. 31-32)

Damanpour (1991), yenilik kabiliyetiyle pozitif olarak ilişkili olan birkaç organizasyon özelliği rapor etmiştir: "Gerçekten yenilikçi organizasyonlar, sadece ayrılmış birimlerde değil, tüm kısımlarında

yeniliğe elverişli bir iklim yaratırlar" (s. 584). Yenilikçi bir ortam kritiktir çünkü belirli yenilikler nadiren rekabet avantajı sağlar. Kârlı yenilikler taklit edildiğinden ve karları dağıttığından, bir yeniliğin getirisi "yaratıcı yıkım" nedeniyle kısa ömürlüdür. Bu nedenle belirli bir yenilik, ancak diğer yenilikleri ön plana çıkarmanın yolu olarak kullanıldığında rekabet avantajını sürdürebilir (Bates & Flynn, 2017, s. 238)

SONUÇ

Genellikle yenilik, işletmeler için önemli bir rekabet avantajı kaynağı olarak kabul edilmektedir ve yönetim ve araştırmada baskın paradigmalardan biri haline gelmiştir (Carboni & Russu, 2017, s. 211).

Yenilik, kalıcı rekabet avantajı kaynaklarından biridir. Hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar, binlerce akademik makale ve çok sayıda işletme yeniliğinin önemini farkındadırlar. Ama yine de yenilik araştırmaları teorik olarak zayıf bir temele sahiptir ve tüm alanlarda tam olarak test edilmemiştir.

Neredeyse tüm şirketler yenilikten ve yenilik "yapmanın" öneminden bahseder, birçoğu aslında "bunu yapmaya" çalışır ve yalnızca birkaç aslında bunu başarabilir. Çünkü yenilik, kaçınılmaz olarak riskle bağlantılıdır çoğu zaman kuruluşları korkutur. Birçok şirket yeniliğinin sadece sözünü eder. Organizasyonların çoğu yeniliğinin agresif yatırıma bağlılığına karşı tavır sergiliyor. Bu yatırımlara yönelmek yerine sadece yenilik kavramıyla uğraşıyorlar. Ancak yenilikçi olmak daha fazlasını gerektirir tartışma ve kaynaklardan daha çok; sürekli

rehberlik eden organizasyon kültürü inovasyon için çabalayan organizasyon üyeleri ve yaratıcılığa elverişli bir iklim gerektirir.

Kültür, yeniliğin temel belirleyicisidir. Olumlu kültürel özelliklere sahip olmak, kuruluşa yenilik yapmak için gerekli bileşenleri sağlar. Kültürün geliştirmeye hizmet edebilecek birden fazla öge veya yenilik yapma eğilimini engelleri vardır. Bu nedenle uygun örgütsel bağlama için yenilik ve kültürünün eşleştirilmesi gerekmektedir. Yani organizasyonlarda yaratıcı çabaları besleyen ve öğrenmenin yayılmasını kolaylaştıran bir örgütsel iklim ve kültür yaratarak ve sürdürerek, örgütsel yaratıcılığı önemli ölçüde artırabilirler

Organizasyonlarda, sorunları yeniden çerçeveledirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olma çabalarını teşvik eden, çalışanlar arasında yaratıcı düşünce süreçlerine, risk alma yaklaşımlarına değer veren bir organizasyon kültürü oluşturması gerekmektedir. Bu örgütsel iklim bir kez kurulduktan sonra, sonuçta yenilikçi ürün ve hizmetlere yol açabilecek daha yaratıcı iş süreçleri için bir anlam verme aracı ve yol gösterici ilke olarak hizmet eder.

KAYNAKÇA

- Abernathy, W. J. (1978). Patterns of industrial innovation. Te. *Technology Review*.
- Agbor, E. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. *Journal of Strategic Leadership*, 39-45.
- Ahmed, P. K. (1998). Culture and climate for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 30-43.
- Alves, M. F., Galina, S. V., & Dobelin, S. (2018). Literature on organizational innovation: past and future. *Innovation & Management*, 2-19.
- Armbruster, H., Andrea Bikfalvib, Kinkela, S., & Laya, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* , 644-657.
- Armbruster, H., Bikfalvib, A., Kinkela, S., & Laya, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation* , 644-657.
- Baldrige, J. V., & Burnham, R. A. (1975). Organizational Innovation: Individual, Organizational, and Environmental Impacts. *Administrative Science Quarterly* , 165-176.
- Banks, E., 1999. Creating a knowledge culture. *Work Study* 48, 4.
- Bates, K. A., & Flynn, E. J. (2017). INNOVATION HISTORY AND COMPETITIVE ADVANTAGE: A RESOURCE-BASED VIEW ANALYSIS OF MANUFACTURING TECHNOLOGY INNOVATION. *Academy of Mnagement*.
- Boer, H., & During, W. E. (2001). Innovation, What Innovation? A Comparison between product, process and organizational innovation. *International Journal of Technology Management*, 83-107.
- Camisón, C., & Villar-López, A. (2014). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance. *ournal of Business Research* , 2891–2902.

- Carboni, O. A., & Russu, P. (2017). Complementarity in product, process, and organizational innovation decisions: evidence from European firms. *R&D Management*, 210-222.
- Çokpekin, Ö., & Knudsen, M. P. (2012). Does Organizing for Creativity Really Lead to Innovation? *Blackwell Publishing* .
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation: A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies* , 1154-1191.
- Damanpour, F. (1987). The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors. *Journal of Management*, 675-688.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of "Organizational Lag". *Administrative Science Quarterly*, 392-409.
- Damanpour, F. & Szabat, K.A., & Evan, W.M. (1989), 'The Relationship Between Types of Innovation and Organizational Performance,' *Journal of Management Studies*, 26, 6, 587–601.
- Darroch, J., & McNaughton, R. (2002). Examining the link between knowledge management practices and types of innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 210-222.
- Ettlie, J., & E.M.Reza. (1992). Organizational integration and process innovation. *Academy of Management Journal*, 795-827.
- Ghosh, K. (2015). Developing organizational creativity and innovation Toward a model of self-leadership, employee creativity, creativity climate and workplace innovative orientation . *Management Research Review*, 1126-1148.
- Gumusluoglu, L., & Ilse, A. (2007). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of Business Research*, 461-473.

- Johannessen, J., Olsen, B., Olaisen, J., 1999. Aspects of innovation theory based on knowledge management. *International Journal of Information Management* 19, 121–139.
- Karen A. Bantel, S. E. (1989). op Management and Innovations in Banking: Does the Composition of the Top Team Make a Difference? *Strategic Management Journal* , 107-124.
- Knight, K.E. (1967), “A descriptive model of intra-firm innovation process”, *Journal of Management*, Vol. 40 No. 4, pp. 478-96
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-44.
- Noruzy, A., Dalfard, V. M., Azhdari, B., Nazari-Shirkouhi, S., & Rezazadeh, A. (2013). Relations between transformational leadership, organizational learning, knowledge management, organizational innovation, and organizational performance: an empirical investigation of manufacturing firms. *Int J Adv Manuf Technol*, 1073–1085.
- Pianta, T. A. (2002). Employment Effects of Product and Process Innovation in Europe. *International Review of Applied Economics*, 295-307.
- Schneider, B., Brief, A.P., Guzzo, R.A., 1996. Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational Dynamics* (Spring), 7–19.
- S. Z., & J.G.Covin. (1994). he Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 183-211.
- Teece, D., 1998. Capturing value from knowledge assets: the new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review* 40 (3), 55–79.
- Thompson, V.A. (1965), “Bureaucracy and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 10, pp. 1-20.
- Volberda, H. W., Bosch, F. A., & Heij, C. V. (2013). Management Innovation: Management as Fertile Ground for Innovation . *European Management Review*, 1-15.
- Walker, R. M. (2018). An Empirical Evaluation of Innovation Types and Organizational and Environmental Characteristics: Towards a Configuration

Framework. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 591-615.

Wong, A., Tjosvold, D. and Liu, C. (2008), "Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence", *British Journal of Management*, available at: www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/120123993/HTMLSTART (accessed August 15, 2008).

Áñez, D. J.-J., & Sanz-Valle, R. (2008). Could HRM support organizational innovation? *The International Journal of Human Resource Management*, 1208-1221.

Zahra, S.A. and Covin, J.G. (1994) The Financial Implications of Fit between Competitive Strategy and Innovation Types and Sources. *The Journal of High Technology Management Research*, 5, 183-211.

BÖLÜM 2
ÖRGÜTSEL NEPOTİZM VE PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN
ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL¹

¹ Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir MYO, Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, Balıkesir, Türkiye, pınar@balikesir.edu.tr Orcid No: 0000-0003-4698-8475

GİRİŞ

Örgütler ana eğilimin tersine etkin üretim yollarıyla sadece kar sağlayan teknik sistemler değildir. Örgütlerin iletişimsel yönleri de vardır (Deist, 2008: 117) ki bu örgütlerin daha demokratikleşmesine, çalışan ve yönetici ilişkilerinin geliştirilmesine, çalışanın da örgütte söz sahibi olabilmesinin önemini ortaya koyar. Çünkü çok hızlı değişimin yaşandığı günümüzde örgütlerin verim elde etmede en önemli üretim faktörü insan kaynağıdır. Çalışanların örgütte görüş ve fikirlerini rahatça söyleyebilmesi ve sessiz kalmaması ile çalışan o örgütün bir parçası olduğunu hissedebilecek ve örgütsel verime katkı sağlanacaktır. Ancak çalışanın sonuçlarından korkarak sessizliği kabullenmesi ya da çeşitli nedenlerle kendini/arkadaşlarını koruma amaçlı sessiz kaldığı ortamlar çalışanları rahatsız edecektir.

Örgütsel sessizlik çalışanların örgütte fikir, görüş ve bilgilerini söylememe durumudur. Çakıcı (2007)' ya göre örgütsel sessizlik tanımlarının en belirgin noktası sessizliğin bilinçli, kasıtlı ve amaçlı bir davranış olmasıdır. 2000' li yıllardan bu yana uluslararası literatürde yer almaya başlayan örgütsel sessizlik, ulusal literatürde son yıllarda araştırılmaya başlanmıştır. Sessizlik örgütte çatışmaların azaltılması ve gizli bilgilerin saklanması gibi olumlu sonuçlar yaratsa da daha çok hem çalışan hem de örgüt için olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Bülbül, 2015).

Bu bilgiler ışığında örgütsel sessizliğe neden olabilecek unsurların ve örgütsel sessizliğin oluşmasını engelleyecek konuların araştırmalara dahil edilmesi bilim ve iş dünyasına katkı sağlayacaktır.

Bu araştırmada örgütsel sessizliği olumlu yönde etkileyecek psikolojik güçlendirme ve olumsuz yönde etkileyeceği düşünölen örgütsel nepotizm konusunun örgütsel sessizliğe etkisi ölçölmeye çalışılmıştır. Literatürde örgütsel nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisini ölçen araştırmaların (Çalık ve Naktiyok, 2018; Sipahi ve Kartal, 2018) olduğu görölmektedir. Ancak psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizliğe (Kahya ve Sağlam, 2019) etkisini ölçen daha sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu çalışmada ise bu iki konunun örgütsel sessizlik üzerine etkisi ölçölmeye çalışılmıştır.

1. ÖRGÜTSEL SESSİZLİK

Örgütsel iletişim, örgütün işleyişini ve amaçlarını gerçekleştirmek için örgütü ile çevresi arasında devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişini sağlayan toplumsal bir süreçtir. Örgütlerin verimli ve etkin bir şekilde yönetilmesine katkı sağlayan örgütsel iletişim daha çok örgütsel amaçların gerçekleştirilmesiyle ilgilidir. Ayrıca örgütler dinamik bir yapıda oldukları için örgütsel iletişim tek yönlü değildir (Güney, 2020:263). Fakat örgütlerde bazen çalışanların örgüt içinde sessiz kalarak örgütte tek yönlü iletişimin daha yoğun olduğu görölmektedir. Bu durum örgütsel sessizlik olarak nitelendirilmektedir. Örgütsel sessizlik çalışanların örgütleri hakkındaki duygu, düşünce ve fikirlerini bilinçli olarak söylememeleri ve sessizleşmeleri olarak ifade edilir (Çakıcı, 2007:149). Sessizlik örgütlerin değişim ve gelişimlerini tehlikeye atan ve farklı bakış açılarını ortaya konmasını engelleyen bir durumdur (Morrison ve Milliken, 2000, 707 akt. Çavuş, Develi ve Sarioğlu, 2015:12).

Örgütsel sessizliğin 5 temel ikili fonksiyonu bulunmaktadır (Pinder ve Harlos, 2001:338). Buna göre sessizlik;

- İnsanları bir araya getirebilir ya da uzaklaştırabilir.
- İlişkilere zarar verebilir ya da iyileştirebilir.
- Bilgi sağlayabilir ya da bilgiyi gizlenebilir
- Derin düşünme ya da düşünme yokluğunun göstergesi olabilir.
- Onaylanabilir ya da muhalefetin bir işareti olabilir.

Bu fonksiyonlarda da görüldüğü gibi sessizliğin olumsuz sonuçlarının yanında olumlu sonuçlarının da olabileceği düşünülmektedir. Fakat sonuçların olumlu veya olumsuz olması mevcut durumun şartlarına göre değişecektir. Örgütsel sessizliğin sebepleri ve doğuracağı sonuçlar çerçevesinde Dyne vd. (2003) örgütlerde sessizliğin 3 faktörü olduğunu ortaya koymaktadır. Bu araştırmada da örgütsel sessizlik bu üç faktör üzerinden incelenmiştir.

Kabullenici Sessizlik: Kabullenici sessizlik mevcut durumu kabul edip boyun eğme halidir. Bu yüzden kabullenici sessizlik pasiftir.

Korumacı Sessizlik: Korumacı sessizlik çevresindekilerin çıkarlarını korumak ya da iyiliğini düşünmek amacıyla bilinçli olarak sessiz kalmadır. Korumacı sessizlikte de çalışan diğerlerinin faydasını düşünerek sessiz kalmayı tercih etmektedir. Kabullenici sessizliğe göre daha bilinçlidir.

Prososyal Sessizlik: Prososyal sessizlik çalışanların örgütleri ilgili bilgi ve düşüncelerini örgütün yararına başkalarına söylememeleri, sessiz kalmalarıdır. Prososyal sessizlik korumacı sessizliğe göre

kişisel sonuçların korkusundan dolayı değil de örgüt yararı güdülen sessizlik türüdür (Kahya, 2015:298).

Örgütlerde çalışan yönetici ilişkilerinde problemler yaşanması, adaletsiz uygulamalar, çalışanın yöneticisine güvenmemesi, çalışma arkadaşları ile problemler, çalışanın dışlanma korkusu gibi pek çok etken örgütsel sessizliğe yol açabilir. Örgütlerde üst yönetim, yönetsel inançlar, yöneticilerin olumsuz geribildirim endişesi, örgütün yapısı ve çevresel etkenler örgütsel sessizliğe neden olabilmektedir (Morrison ve Milliken, 2000; akt. Demirtaş, vd., 2016:197).

2. ÖRGÜTSEL NEPOTİZM

Nepotizm; TDK sözlüğünde *akraba ve yakın arkadaşları kayırma* şeklinde ifade edilmektedir (TDK, 02.09.2020). Latince *yeğen* anlamına gelen *nepos* kelimesinden türetilmiştir (Kiechel, 1983:143). Rönesans döneminde bazı papazların ailelerine çıkar sağlaması ile nepotizm kavramı ortaya çıkmıştır (Ciulla, 2005:155; akt. Asunakutlu ve Avcı, 2010: 96). Günümüzde ise örgütsel nepotizm, örgütlerde çalışanların eğitim, beceri, başarı ve tecrübelerine bakılmaksızın akrabaların terfi ettirilmesi veya işe alınması olarak ifade edilmektedir. En kısa anlatım ile örgütte liyakat kuralına bakılmaksızın akrabaların kayırılmasıdır. Biyologlara göre akraba kayırmacılığı *Kin Selection* olarak ifade edilen ve hayvanlarda da görülen bir içgüdüdür.

Örgütlerde nepotizmin olması işletmeleri dışarıya kapalı hale getirerek gelişimlerini olumsuz şekilde etkileyecektir. Yöneticilerin çalışanların yetenek, eğitim ve başarılarına bakılmaksızın akrabalık ilişkilerine bağlı

olarak terfi ya da işe alım yapması diğer çalışanların motivasyonlarını olumsuz şekilde etkiler (Develi, 2008:24). Nepotizm arttıkça çalışanların stres düzeyi de artmaktadır (Büte ve Tekarslan, 2010:16). Nepotizme maruz kalan çalışanların kendilerini haksızlığa uğramış hissedecek ve mutsuzluğa düşecektir. Asunakutlu ve Avcı, (2010) çalışanların nepotizme maruz kalması sonucunda iş tatminlerinin azalacağını belirtmektedir. Kurgun vd. (2010) nepotizm ve örgütsel adalet algıları arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Keleş vd. (2011)' nin yaptığı çalışmada kayırmacılığın örgütsel güveni azalttığı ortaya koyulmuştur.

Jaskiewicz vd. (2013:121)' ne göre nesiller boyu varlıklarını sürdürebilen aile işletmelerinde nepotizm sıklıkla görülmektedir. Çünkü aile işletmelerinde aile ve akrabalık ilişkileri kuvvetlidir ve yöneticiler ortak aile hedeflerine ulaşarak yıllarca aile işletmesi olma özelliklerini koruyabilir. Bu işletmelerde çalışan aile dışı üyeler de kendilerine nepotizm uygulandığını düşünür ve bu toplumda kötü etki yaratan bir durum olarak nitelendirilir (Weber, 1958). Bu yüzden nepotizmin olumsuz etkileri üzerine pek çok çalışma bulunmaktadır. Aslında aile işletmelerinde nepotizmin olumlu ve olumsuz özelliklerinin de olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Nepotizm olan bazı aile işletmelerin de karlılığın ortalama ya da ortalamanın üstünde olduğu görülmektedir (Anderson ve Reeb, 2004).

Jaskiewicz vd. (2013:122)' nin çalışmasında nepotizm karşılıklı nepotizm ve hak görme nepotizmi şeklinde iki tür olarak incelemektedir. Karşılıklı nepotizmde karşılıklı bağımlılık, mübadele

kapsamı ve aile üyelerine karşı yükümlülükleri destekleyen normlar olmak üzere üç unsur vardır. Bu unsurlar, aile şirketlerinde aile üyeleri arasında yaygın sosyal etkileşime yol açabilir. Örgütteki yaygın sosyal etkileşim, etkili bilgi yönetimi için potansiyel olarak önemli olduğundan, karşılıklı kayırmanın bir aile işletmesinin etkili bilgi yönetimine katılma yeteneğini geliştirebileceği ve böylece rekabetçi firma avantajını koruyabileceği veya geliştirebileceği düşünülmektedir. Hak görme kayırmacılığında ise aile ilişkilerinin durumu dikkate alınmadan gerçekleşir. İşletmelerdeki aile üyeleri arasında sınırlı sosyal etkileşime yol açabilir ve böylece aile bağlarıyla ilişkili potansiyel faydalar göz ardı edilebilir. Hak sahibi kayırmacılık aile veya kültürel katı gelenekler temelinde ortaya çıkabilir, bu yüzden işlevsiz, tehlikeli ve firmalar için zararlı olabilir. Kayırılanlar ailevi nedenlerle işe alınmış olabilir veya performans beklentilerini karşılama konusunda çok az zorunluluk hissedebilir (Jaskiewicz vd., 2013:124).

Özkanan ve Erdem'e (2014:199) göre liyakat ilkesinin tam anlamıyla uygulanması ile kayırmacılığın ortadan kalkması sağlanacaktır. Özellikle kamu personelinin yükselmesinde kayırmacılık yaşanmaması için terfi sistemi kriterlerinin açık, anlaşılır olarak belirlenmesinde liyakatın önemli bir adımı olacağı düşünülmektedir. Aile şirketlerinde ise kurumsallaşmanın artması ile nepotizmden uzaklaşılacaktır. Özler vd. (2007:438)' ne göre nepotizm aile işletmelerinde kurumsallaşmanın önemli engellerinden biridir. Çünkü nepotizm ile aile üyelerinin yönetim kaybı engellenmektedir. Ancak

kurumsallaşmış işletmelerde ise otoriteden ziyade faaliyetler sistematik hale getirilerek bireysellikten uzaklaşmaktadır.

3. PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRME

TDK sözlüğüne göre güçlü duruma getirmek, güç kazanmasını sağlamak anlamına gelen güçlendirmek işletme yönetimi açısından personel güçlendirme kavramıyla ortaya çıkmaktadır. Güçlendirme çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttırdığı, inisiyatif kullanarak harekete geçmek arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder (Koçel, 2009:416).

Literatürde personel güçlendirmenin yapısal (Kanter, 1989) ve psikolojik (Spreitzer, 1995) açıdan incelendiği görülmektedir. Yapısal güçlendirme, çalışanın işyerindeki davranışlarını etkileyerek çalışana kontrol ve yetki veren yönetsel faaliyetleri içeren çevresel unsurları ifade etmektedir. Yapısal güçlendirme daha çok çalışan katılımı üzerinde durmaktadır (Arı, 2014:5). Psikolojik güçlendirme, çalışanın öz yeterlilik duygusu ile ilgili motivasyonel bir kavramdır (Conger ve Kanungo, 1988; akt. Taştan, 2013:469). Psikolojik güçlendirme, çalışanın örgütte kendisini güçlendirilmiş algılamasıdır. Psikolojik güçlendirme yapısal güçlendirmeden farklı olarak çalışanın yönetsel uygulamaları üzerindeki algılamalarıdır.

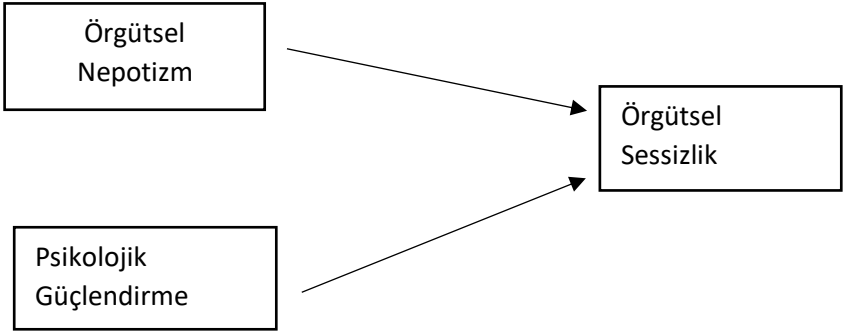
Örgütleri personel güçlendirmeye yönelten nedenleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Bilgi işleme teknolojilerindeki gelişmeler,
- Artan rekabet ve müşteri taleplerine hızlı cevap verme zorunluluğunun artması,
- Eğitim düzeyi ve beklentileri yükselen işgören yapısı,
- Toplumda ve işletmelerde demokratikleşme eğilimlerinin artması,
- Örgütlerde komuta-kontrol hiyerarşi yapısının zayıflaması,
- Bilgi ve insan unsurunun önemli rekabet kaynağı olarak kabul edilmesi örgütleri personel güçlendirme uygulamalarına yöneltmektedir (Koçel, 2009:417).

Spreitzer (1995) psikolojik güçlendirmeyi tek bir boyut üzerinde değerlendirilemeyeceğini ifade ederek *anlam, yeterlilik, özerklik ve etki* olmak üzere dört boyutta ele almaktadır. İşin gerektirdiği rol ile çalışanın kendi değerleri ve davranışları arasındaki uyumu *anlam boyutunu* oluşturmaktadır. Çalışanın işini en iyi şekilde yapabileceğine inanması *yeterlilik boyutudur*. Çalışanın işleri nasıl yapabileceği konusundaki özgürlüğü *özerklik boyutudur*. Özerklik boyutu çalışanın yaptığı işteki karar verme ile ilgilidir. Çalışanın yaptığı işle o örgüte değer katması ve çalışanın yaptığı işin sonuçlarına etkisi ise *etki boyutudur*.

4. ARAŞTIRMANIN AMACI VE YÖNTEMİ

Bu araştırma çalışanların nepotizme maruz kalma, psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik düzeylerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada nepotizme maruz kalma, psikolojik güçlendirme algısı ve örgütsel sessizlik düzeyleri arasındaki ilişkiler tespit edilmeye çalışılmıştır. Örgütsel nepotizm ve personel güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu çerçevede oluşturulan hipotezler ve araştırma modeli aşağıda görülmektedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1. Örgütsel nepotizm örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H1a. Örgütsel nepotizmin terfide kayırmacılık faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H1b. Örgütsel nepotizmin işlem kayırmacılığı faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H1c. Örgütsel nepotizmin işe alma sürecinde kayırmacılık faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H2. Psikolojik güçlendirme örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H2a. Psikolojik güçlendirmenin anlam faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H2b. Psikolojik güçlendirmenin yetkinlik faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H2c. Psikolojik güçlendirmenin özerklik faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

H2d. Psikolojik güçlendirmenin etki faktörü örgütsel sessizliği etkilemektedir.

Veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir. Verilerin elde edilmesinde kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla faktör analizi, KMO, Barlett's testi ve cronbach alfa katsayıları incelenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde korelasyon ve regresyon analizinden yararlanılmıştır.

4.1. Örneklem

Araştırmanın evrenini Balıkesir'de görev yapan beyaz yakalı özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2007:72)'nin örneklem büyüklüğü tablosu dikkate alınmış ve 384 katılımcıya ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak eksik ve hatalı olan anket formları araştırmadan çıkarılmıştır ve araştırmanın örneklemini Balıkesir merkezinde özel sektörde görev

yapan 328 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak anket çalışmasına gönüllü katılmak isteyen çalışanlara anket uygulaması yapılmıştır.

4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma verileri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Kullanılan anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular, ikinci bölümde örgütsel nepotizm ölçeği, psikolojik güçlendirme ölçeği ve örgütsel ölçeği bulunmaktadır.

Örgütsel Nepotizm Ölçeği: Katılımcıların örgütsel nepotizm algılarını belirlemek için Abdalla vd. (1998)' nin geliştirdiği Türkçe' ye Asunakutlu ve Avcı (2010) tarafından uyarlanan 17 maddelik nepotizm ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte bulunan bir olumsuz ifade ters çevrilerek puanlanmıştır. Ölçek terfide kayırmacılık, işlem kayırmacılığı ve işe alma sürecinde kayırmacılık olmak üzere üç faktörden oluşmaktadır.

Tablo 1. Nepotizm Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	İşlem Kayırmacılığı	Terfide Kayırmacılık	İşe Alma Sürecinde Kayırmacılık
Madde14	,869		
Madde 15	,807		
Madde 16	,782		
Madde 13	,765		
Madde 10	,655		
Madde 12	,626		

Madde 9	,616		
Madde 11	,606		
Madde 2		,821	
Madde 1		,799	
Madde 3		,759	
Madde 4		,531	
Madde 6			,751
Madde 5			,727
Madde 8			,585
Madde 7			,556

Tablo 1’de nepotizm ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre faktör yük değerleri 0,50’in üzerindedir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği için Kaiser Meyer Olkin testi değeri 0,924 $p < 0,05$, Bartlett’s testi 3079,987 yapılarak sonuçları anlamlı bulunmuştur ve açıklanan toplam varyans %60,5’tir. Nepotizm ölçeğinin geçerliliğinin iyi düzeyde olduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için cronbach alfa katsayısı hesaplanarak 0,91 bulunmuştur.

Psikolojik Güçlendirme Ölçeği: Araştırmaya katılan çalışanların psikolojik güçlendirme düzeylerini belirlemek için Spreitzer (1995) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek 12 madde ve anlam, özerklik, etki ve yetkinlik olmak üzere 4 faktördür.

Tablo 2. Psikolojik Güçlendirme Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Özerklik	Etki	Yetkinlik	Anlam
Madde 10	,866			
Madde 12	,839			
Madde 10	,810			
Madde 6		,798		
Madde 5		,789		
Madde 4		670		
Madde 2			,853	
Madde 3			,824	
Madde 1			,803	
Madde 2				
Madde 8				,838
Madde 9				,744
Madde 7				,651

Psikolojik güçlendirme ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları tablo 2’de görülmektedir. Yapılan faktör analizi sonuçlarına göre ölçeğin tüm maddelerinin faktör yük değerleri 0,50 üzerindedir. Varimax rotasyon yöntemine göre ölçek 4 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin varimax rotasyon yöntemi ile yapılan faktör analizine göre açıklanan varyans oranı %70’tir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği için yapılan Kaiser Meyer Olkin değeri 0,813 $p < 0,05$, Bartlett’s testi 1415,471 sonuçları anlamlıdır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı/ Cronbach alfa katsayısı 0,809’dur.

Örgütsel Sessizlik Ölçeği: Örgütsel sessizlik ölçeği Dyne, vd. (2003) tarafından geliştirilmiştir. 15 madde ve kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve prososyal sessizlik olmak üzere 3 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler kabullenici sessizlik, korumacı sessizlik ve prososyal sessizliktir.

Tablo 3. Örgütsel Sessizlik Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

	Kabullenici sessizlik	Korumacı Sessizlik	Prososyal Sessizlik
Madde2	,858		
Madde3	,851		
Madde1	,746		
Madde4	,693		
Madde5	,641		
Madde8		,891	
Madde7		,834	
Madde9		,731	
Madde10		,708	
Madde6		,640	
Madde13			,842
Madde14			,823
Madde12			,790
Madde11			,779
Madde15			,700

Tablo 3’ te örgütsel sessizlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları bulunmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre faktör yük değerleri 0,50’in üzerindedir. Örneklem büyüklüğünün yeterliliği için Kaiser Meyer Olkin değeri 0,894 $p < 0,05$, Bartlett’s testi 3011,425 ve açıklanan toplam varyans %69’dur. Ölçeğin güvenilirliğini tespit etmek için cronbach alfa katsayısı hesaplanarak 0,865 bulunmuştur.

Tablo 4. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlilik Değerleri

	İfade Sayısı	C. Alfa	KMO	Barletts	Açıklanan varyans (%)	Özdeğer
Nepotizm Ölçeği	17	0,91	0,924	3079,987	0,60	7,752
Psikolojik Güç. Ölçeği	12	0,809	0,813	1415,871	0,70	3,913
Örgütsel Sessizlik Öl.	15	0,865	0,894	3011,425	69,6	6,129

Çalışmada hipotezler test edilmeden önce ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır. Tablo 4’te araştırmada kullanılan 3 ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği için yapılan analiz sonuçları görülmektedir. Her ölçek için güvenilirlik değerlerinin – cronbach alfa katsayısının 0,70 üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Açıklanan varyans oranları %50’nin üzerindedir. Barlett’s testi sonuçları anlamlıdır. Kullanılan ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliğinin iyi düzeyde olduğunu söylemek mümkündür (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 5. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

		N	%			N	%
Cinsiyet	Kadın	175	53,4	Statü	Yönetici	61	18,6
	Erkek	153	46,6		İşgören	267	81,4
Eğitim	Lise	117	35,7	Hizmet	0-5yıl	152	46,4
	Üniversite	198	60,4		6-10yıl	84	25,6
	YL-Doktora	13	3,9		11-15yıl	50	15,2
Yaş	18-25	69	27,1		16-20yıl	18	5,5
	26-30	58	17,7		20yıl ve üstü	24	7,3
	31-40	83	25,3		Toplam	328	100
	41-50	65	19,8				
	51 ve üstü	33	10,1				
	Toplam	328	100				

Araştırmaya katılan çalışanların % 53,4'ü kadın, %46,6'sı erkektir. Katılımcıların %35,7'si lise; %60,4'ü üniversite ve %3,9'u ise yüksek lisans ve doktora mezunudur. Katılımcıların %27,1'i 18-25 yaş, %17,7'si 26-30 yaş, %25,3'ü 31-40 yaş , %19,8'i 41-50 yaş ve %10,1'i ise 51 yaş ve üstü aralığındadır. Katılımcıların %18,6'sı yönetici, %81,4'ü işgörendir. Katılımcıların %46,4'ü 0-5 yıl, %25,6'sı 6-10 yıl, %15,2'si 11-15 yıl %5,5'i 16-20 yıl ve %7,3'ü ise 20 yıl ve üstü aralığında çalışmaktadır.

Tablo 6. Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ort.	St.Sapma
Örgütsel Nepotizm	2,9085	,98832
Terfide Kayırmacılık	2,8183	1,25028
İşlemede Kayırmacılık	2,5396	1,08763
İşe Almada Kayırmacılık	3,2980	1,11640
Personel Güçlendirme	4,2073	,54480
Anlam	4,2073	,54480
Özerklik	4,4329	,77040
Etki	4,5163	,61281
Yetkinlik	4,0854	,79295
Örgütsel Sessizlik	3,7947	,96200
Kabullenici Sessizlik	2,4268	1,13785
Korumacı sessizlik	2,1753	1,15211
Prososyal Sessizlik	4,1457	1,00524

Katılımcıların örgütsel nepotizm düzeyleri $ort=2,90$ $ss.=0,98$, personel güçlendirme düzeyleri $ort=4,20$ $ss.=0,54$, örgütsel sessizlik düzeyleri ise $ort=3,79$ $ss.=0,92$ 'dir. Genel olarak katılımcıların örgütsel nepotizm düzeylerinin personel güçlendirme ve örgütsel sessizlik düzeyine göre çok daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Örgütsel nepotizm düzeyinin düşük olması katılımcıların işlerinde, terfi sistemlerinde ve işe almada kayırmacılığın düşük düzeyde

olduğunu gösteren olumlu bir veri olarak düşünülmektedir. Katılımcıların ankete verdikleri cevaplar incelendiğinde personel güçlendirme düzeyi ortalamasının 4 ile 5 arasında olduğu yani yüksek olduğu görülmektedir. Psikolojik güçlendirmenin etki faktörüne verilen cevapların ort=4.51 düzeydedir.

4.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmada örgütsel nepotizm, psikolojik güçlendirme ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçları tablo 7’ de görülmektedir.

Tablo 7. Örgütsel Nepotizm, Psikolojik Güçlendirme Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkiler

		Örg.Nep	Ps. Güç	Ör.Ses.	Kabul. S.	Kor.S.	Pros.S.
Örgütsel Nepotizm	r	1	-,134	,397	,412	,400	,026
	p		,015	,000	,000	,000	,639
Psikolojik Güçlen.	r		1	-,168	-,167	-,326	,127
	p			,002	,002	,000	,022
Örgütsel Sessizlik	r			1	,772	,771	,553
	p				,000	,000	,000
Kabullenici Sessizlik	r				1	,629	,885
	p					,000	0,08
Korumacı Sessizlik	r					1	,003
	p						,936
Prososyal Sessizlik	r						1
	p						

Korelasyon analizi sonuçlarına göre psikolojik güçlendirme ile örgütsel sessizlik arasında $r = -,168$ $p < 0,05$ düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmaktadır. Örgütsel nepotizm ve psikolojik güçlendirme arasında $r = -,134$ düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). Örgütsel sessizliğin kabullenici sessizlik faktörü ile psikolojik güçlendirme arasında $r = -,167$ düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmakta ve korumacı sessizlik ile psikolojik güçlendirme arasında $r = -,326$ düzeyinde negatif yönlü ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). Psikolojik güçlendirme ve prososyal sessizlik arasında $r = ,127$ pozitif yönlü ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$). Örgütsel nepotizm ve prososyal sessizlik arasında anlamlı ilişki yoktur ($p > 0,05$). Örgütsel nepotizm ve kabullenici sessizlik arasında $r = ,412$ düzeyinde ve korumacı sessizlik arasında $r = ,400$ düzeyinde anlamlı ilişki bulunmuştur ($p < 0,05$).

Tablo 8. Örgütsel Nepotizm ve Personel Güçlendirmenin Örgütsel Sessizliğe Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	p	Regresyon modeline ilişkin değerler
Örgütsel Nepotizm	,299	,038	,397	7,804	,000	R= ,397 R ² =,157 F=60,899
Personel Güçlendirme	-,230	,075	-,168	-3,076	,002	R= ,168 R ² =,028 F=9,464
Örgütsel Nepotizm ve Personel Güçlendirmenin Kabullenici Sessizlik Üzerine Etkisi						
Örgütsel Nepotizm	,475	,058	,412	8,168	,000	R= ,412 R ² =,170

						F=66,724
Personel Güçlendirme	-,349	,114	-,167	-3,061	,002	R= , ,167 R ² =,028 F=9,368
Örgütsel Nepotizm ve Personel Güçlendirmenin Korumacı Sessizlik Üzerine Etkisi						
Örgütsel Nepotizm	,466	,059	,400	7,883	,000	R= , ,400 R ² =,160 F=62,147
Personel Güçlendirme	-,689	,111	-,326	-6,223	,000	R= , ,326 R ² =,106 F=38,725
Örgütsel Nepotizm ve Personel Güçlendirmenin Prososyal Sessizlik Üzerine Etkisi						
Örgütsel Nepotizm	,026	,056	,026	,469	,639	R= ,026 R ² =,001 F=,220
Personel Güçlendirme	,234	,101	,127	2,306	,022	R= , ,127 R ² =,016 F=5,319

Örgütsel nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisi anlamlıdır (R=,397 R²=,157 F=60,899 p<0,05). Örgütsel nepotizm örgütsel sessizlik üzerindeki toplam varyansın %15' ini açıklamaktadır. H1.hipotezi kabul edilmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerine etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır (R=,168 R²=,028 F=9,464). Personel güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerindeki toplam varyansın %2'sini açıklamaktadır. H2. hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 8' de örgütsel nepotizm ve personel güçlendirmenin örgütsel sessizliğin faktörleri üzerine etkisi görülmektedir. Örgütsel nepotizm kabullenici sessizlik üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R=,412$ $R^2=,170$ $F=66,724$). Örgütsel nepotizm kabullenici sessizlik üzerindeki etkisi toplam varyansın % 17'sini açıklamaktadır. Personel güçlendirmenin kabullenici sessizlik üzerine etkisi anlamlıdır ($R=,167$ $R^2=,028$ $F=9,368$). Personel güçlendirmenin kabullenici sessizlik üzerindeki toplam varyansın % 2'sini açıklamaktadır.

Örgütsel nepotizm korumacı sessizlik üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır ($R= , 400$ $R^2=,160$ $F=62,147$). Örgütsel nepotizm korumacı sessizlik üzerindeki etkisi toplam varyansın % 16'sını açıklamaktadır. Personel güçlendirmenin korumacı sessizlik üzerine etkisi anlamlıdır ($R=,326$ $R^2=,106$ $F=38,725$). Personel güçlendirmenin korumacı sessizlik üzerindeki toplam varyansın % 10'unu açıklamaktadır.

Örgütsel nepotizm prososyal sessizlik üzerine etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Personel güçlendirmenin prososyal sessizlik üzerine etkisi anlamlıdır ($R=,127$ $R^2=,016$ $F=5,319$). Personel güçlendirmenin prososyal sessizlik üzerindeki toplam varyansın %1'ini açıklamaktadır.

Tablo 9. Örgütsel Nepotizm Faktörlerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	P	Regresyon modeline İlişkin değerler
Terfide Kayırmacılık	,226	,031	,379	7,402	,000	R= ,379 R ² =,144 F=54,785
İşlem Kayırmacılığı	,190	,037	,376	5,192	,000	R= ,276 R ² =,076 F=26,955
İşe Almada Kayırmacılık	,214	,035	,321	6,115	,000	R= ,321 R ² =,103 F=37,389

Örgütsel nepotizm ölçeğinin faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi tablo 9’ da görülmektedir. İşe almada kayırmacılığın örgütsel sessizliği üzerine etkisi anlamlıdır (R=,321 R²=,103 F=,37,389). Örgütsel nepotizmin işe almada kayırmacılık faktörü örgütsel sessizliğin toplam varyansının %10’unu açıklamaktadır. Terfide kayırmacılığın örgütsel sessizlik üzerine etkisi anlamlıdır (R=,379 R²=,144 F=54,785). Örgütsel nepotizmin terfide kayırmacılık faktörü örgütsel sessizliğin toplam varyansının %14’ ünü açıklamaktadır. İşlem kayırmacılığın örgütsel sessizlik üzerine etkisi istatistiksel açıdan anlamlıdır (R=,276 R²=,076 F=26,955). İşlem kayırmacılık örgütsel sessizliğin toplam varyansın %7’sini açıklamaktadır. H1a., H1b. ve H1c. hipotezleri kabul edilmiştir.

Tablo 10. Personel Güçlendirme Faktörlerinin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi

	B	Std. Hata	Beta	t	p	Regresyon modeline İlişkin değerler
Anlam	-,042	,054	-,044	-,790	,430	R= ,044 R ² =,002 F=,624
Yetkinlik	-,242	,066	-,199	-3,650	,000	R= ,199 R ² =,039 F=13,395
Özerklik	-,131	,052	-,139	-2,529	,012	R= ,139 R ² =,019 F=6,396
Etki	-,081	,043	-,105	-1,899	,058	R= ,105 R ² =,011 F=3,605

Personel güçlendirmenin anlam, yetkinlik, özerklik ve etki faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi tablo 10’ da görülmektedir. Personel güçlendirmenin anlam ve etki faktörlerini örgütsel sessizlik üzerine istatistiksel açıdan anlamlı etkisi yoktur ($p>0,05$). Personel güçlendirmenin yetkinlik faktörünün örgütsel sessizlik üzerine etkisi anlamlıdır (R=,199 R²=,039 F=13,395). Personel güçlendirmenin yetkinlik faktörü örgütsel sessizlik üzerindeki toplam varyansın yaklaşık %4’ ünü açıklamaktadır. Personel güçlendirmenin özerklik faktörünün örgütsel sessizlik

üzerine etkisi anlamlıdır ($R = ,139$ $R^2 = ,019$ $F = 6,396$). Personel güçlendirmenin özerklik faktörü örgütsel sessizlik üzerindeki toplan varyansın yaklaşık %2'sini açıklamaktadır. H2b. ve H2c. Hipotezleri kabul edilmiştir. Ancak H2a. ve H2d. hipotezleri reddedilmiştir.

SONUÇ

Örgütsel nepotizm ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizlik üzerine etkisini ölçmek amacıyla yapılan araştırmada elde edilen sonuçlar incelendiğinde nepotizmin ve psikolojik güçlendirmenin örgütsel sessizliği etkilediği tespit edilmiştir. Çalık ve Naktiyok (2018:350)'un çalışmasında da nepotizmin örgütsel sessizliği etkilediği tespit edilmiş. Örgütteki nepotizm algısı çalışanları sessizliğe yönlendirebilmektedir. Örgütsel nepotizmin terfide kayırmacılık faktörü işlem kayırmacılığı ve işe alma kayırmacılığına göre daha yüksek düzeyde örgütsel sessizliği etkilemektedir. Örgütsel nepotizm kabullenici sessizliği, korumacı sessizliğe göre daha yüksek düzeyde etkilediği ve nepotizmin prososyal sessizlik üzerine etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Prososyal örgüt yararına sessizliktir. Bu yüzden nepotizmin prososyal sessizliğe etkisinin bulunmaması örgüt açısından fayda sağlayacak bir sonuçtur. Ancak çalışanın özellikle terfi sisteminde kayırmacılık olduğunu algılaması ile örgütte kendi fikirlerinin söylemesinin bir anlamı olmadığına ya da sonuçların değişmeyeceğine inanması ile çalışan sessizleşmeye başlayacaktır. Örgütlerde nepotizm algısının azaltılması için yöneticilerin işe almada, terfide ve yapılan işlemlerde adalet, şeffaflık ve eşitlik unsurları çerçevesinde hareket etmeleri örgütteki sessizliğin de

azalmasını sağlayacaktır. Çalışanların adilce işe alındığına inanması, liyakat ilkesine göre terfi ettirilmesi ve bunlarla birlikte örgütte yapılan tüm faaliyetlerde kuralların, politikaların belirlenerek kurumsallaşmış bir yapıda adil, şeffaf yönetim uygulamalarının geliştirilmesi çalışanları nepotizm algısını düşürecektir. Örgütlerinde kayırmacılığın olmadığını düşünen çalışanların ise fikirlerini rahatça söyleyebilmelerine katkı sağlanacaktır.

Personel güçlendirme faktörlerinin örgütsel sessizlik üzerine etkisi incelendiğinde yetkinlik ve özerklik faktörünün örgütsel sessizliği etkilediği ancak anlam ve etki faktörlerinin örgütsel sessizliğe istatistiksel açıdan etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Personel güçlendirmenin örgütsel sessizliğin faktörleri üzerine etkisi incelendiğinde en yüksek etkinin korumacı sessizlik üzerine olduğu görülmektedir. Örgütlerde çalışanların örgütün bir parçası olduklarına ve yaptıkları işin bir anlamının olduğuna inanması, onların fikirlerini, görüşlerinin alınmasına yönelik uygulamalar yapılması, yetki devri yapılması ve kendi işlerinde özerklik sağlanması ile çalışanların psikolojik güçlendirmelerine katkı sağlanmış olacaktır. Çalışanların psikolojik güçlendirmelerine yönelik bu tür uygulamalar özellikle kabullenici ve korumacı sessizliği olumlu yönde etkileyecektir.

Sonuç olarak örgütte çalışanların duygu ve düşüncelerini ifade edememesi öncelikle çalışanları olumsuz şekilde etkileyecek ve sonrasında örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyecektir. Bu yüzden örgütlerde nepotizm gibi çalışanları sessizliğe yönlerecek problemlerin tespit edilmesi ve psikolojik güçlendirme gibi örgütsel sessizlik

oluşumunu engellenmesine katkı sağlayacak pozitif psikolojik yaklaşımların benimsenmesi örgütün veriminin sağlanmasında önemlidir. Çalışmanın özel sektör çalışanları ile sınırlı olması araştırmanın bir kısıtıdır. Kamu sektörüne de bu tür çalışmaların yapılması ile elde edilen sonuçların daha farklı açılardan incelenmesi sağlanacaktır.

KAYNAKÇA

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S. & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism a cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554–570.
- Anderson, R.C. & Reeb, D.M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49, 209-237.
- Arı, G. S. (2014). Örgütlerde fiziksel semboller ve psikolojik güçlendirme ilişkisi üzerine kavramsal bir çalışma. *H.Ü. İİBF Dergisi*, 32(2), 1-25.
- Asunakutlu, T. & Avcı, U. (2010). Aile işletmelerinde nepotizm algısı ve iş tatmini ilişkisi üzerine bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 15(2), 93–109.
- Bülbül, Y. (2015). Çalışan sessizliği diye bir kavram. <https://tusside.tubitak.gov.tr/tr/yayinlarimiz/makaleler/CALISAN-SESSIZLIGI-DIYE-BIR-KAVRAM.26.10.2020>.
- Büte, M. & Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Ciulla, J. B. (2005). “In praise of nepotism?”, *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988), ‘The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice’, *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Çakıcı, A. (2007). Örgütlerde sessizlik: Sessizliğin teorik temelleri ve dinamikleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 145-162.
- Çalık, A. & Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-357.

- Çavuş, M. F., Develi, A. T. & Sarioğlu, G. S. (2015). Mobbing ve örgütsel sessizlik: Enerji sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 3(1). 10-20.
- Deist, H.V. (2008). Possibilities of democratisation in organisations. *Social Epistemology*, 22(1), 97-117.
- Demirtaş, Z., Özdemir, T.Y. & Küçük, Ö. (2016). Okulların bürokratik yapısı, örgütsel sessizlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(2), 193-216.
- Develi, N. (2008). Aile işletmeleri, aile işletmelerinde karşılaşılan yönetim ve organizasyon sorunları: Mersin örneği. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dyne, L.V., Ang, S. & Botero, I.C. (2003). Conceptualizing employee silence and employee voice as multidimensional constructs. *Journal of Management Studies*, 40, (6).1359-1392.
- Güney, S. (2020). Davranış bilimleri, Ankara: Nobel Yayınları.
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K. Ve Balkin, D.B. (2013). Is nepotism good or bad? types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139.
- Kahya, C. (2015). Mesleki özyeterlilik ve örgütsel sessizlik ilişkisini belirlemeye yönelik ampirik bir çalışma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(1), 293-314.
- Kahya, O. & Sağlam, Ç.A. (2019). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının psikolojik güçlendirilmelerinin örgütsel sessizlik davranışları üzerindeki etkisi. *Journal of Theory & Practice in Education (JTPE)*, 15(2).
- Kiechel, W. (1984). "How to Relate to Nepotism", *Fortune*, February 1984, 143-144.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. & 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 and Economics Research Journal*, 10 (9), 9 - 16.
- Koçel, T. (2009). İşletme yöneticiliği, İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Kurgun, A., Güripek, E. & Aktaş, E.(2010). Nepotizmin çalışanların örgütsel adalet algılamaları üzerine etkisi. 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Adana: Çukurova Üniversitesi, 171 -179.
- Morrison, E. W. & F. J. Milliken, (2000). Organisational silence: a barrier to change and development in pluralistic world, *Academy of Management Review*, 25(4), 706-725.
- Özkanan A. & Erdem R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (20) 179-206.
- Özler H., Özler D.E & Gümüştekin, G.E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 437-450.
- Pinder, C. C. & Harlos, K. P. (2001). Employee silence: Quiescence and acquiescence as responses to perceived injustice. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 331–369.
- Sipahi, H., & Kartal, Y. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizlik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 3(2), 109-118.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Taştan, S. B. (2013). Bir Negatif iş davranışı olarak üretkenliğe aykırı davranışların işyerinde örgütsel adaletsizlik ve agresif davranış algıları ile ilişkisinde psikolojik güçlendirme, benlik değeri ve sosyal bütünleşmenin düzenleyici rolünün incelenmesi: otizm tanısı almış çocuk sahibi çalışanlar üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *Sosyal Ve Beşeri Bilimler Dergisi* 5(2) 466-481.
- TDK, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, www.tdk.gov.tr, 20.10.2020.

BÖLÜM 3

ÖRGÜTSEL REZİLYANS

Dr. Öğr. Üyesi Burcu DOĞANALP¹

Arş. Gör. Serap KALFAOĞLU²

¹ Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye, burcudoganalp@selcuk.edu.tr 0000-0002-8355-1320

² Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Konya, Türkiye, serapkalfaoglu@selcuk.edu.tr 0000-0002-7248-8370

GİRİŞ

Günümüz iş çevresinin dinamik ve karmaşık özellik göstermesi işletmelerin değişikliklerle mücadele edebilen, kendisini değişime adapte edebilen ve hatta değişime yön veren bir yapıya sahip olması zorunluğunu beraberinde getirmektedir. Bu durum, örgütsel rezilyansa işaret etmektedir (Yaman Galantini, 2019). Rezilyant kuruluşlar, şaşırtıcı, belirsiz, genellikle olumsuz ve istikrarsız olan koşullar deneyimlemelerine rağmen başarılı olmaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 243).

Örgütler dinamik, rekabetçi, öngörülmesi çok zor ve istikrarsız bir ortamda hayatta kalma mücadelesi verirken, bir yandan da bazen piyasalar, eğilimler (Lumpkin ve Dess, 2001) bazen de doğal afetler ile tahmin edilemeyen şoklarla karşılaşmaktadır. Örgütlerin benzeri şok ve yıkıcı olaylardan sonra iyileşmelerini sağlayacak yönetsel çözümler aramaları özellikle son dönemlerde ilgi çekmiştir. Afetlere hızlı müdahalede bulunulmasını sağlayan ve süreçlere odaklanan örgütsel özellikler arayışında yeni oluşturulan kavramlardan biri de “örgütsel rezilyans”tır ve konuyla ilgili araştırmalar son yıllarda sayı ve nitelik olarak hız kazanmıştır (Ingram ve Glod, 2018: 60).

Rezilyans teorisi, bir kriz sonrası hissedilen etkinin kurum içinde hapsedilmesi ile bu etkiye yönelik iyileştirici bir tepki verilmesine dayanır. Teori, doğal afetler sonrası geliştirilmiştir ve sistem teorisi temelindedir (Ingram ve Glod, 2018: 58). Ekonomik durgunluk, insan hataları, doğal afetler ve diğer pek çoğu gibi kurumlara zarar verebilecek tehditler, örgütsel rezilyansı incelemenin arkasındaki

temel motivasyonu temsil etmiştir (Annarelli ve Nonino, 2016; Al-Ayed, 2019). Aynı zamanda, örgütlerin değişime daha hızlı tepki vermelerine odaklanılmaktadır.

Rezilyans önceleri uzun bir süre ekoloji alanıyla ilişkilendirilmekle birlikte, zaman içinde işletme (örneğin, iş modellerini ayarlama, uyarlama ve yeniden oluşturma yeteneği), ekonomi (örneğin, piyasaların iyileşme yeteneği), mühendislik (örneğin, yapıların depremler veya kazalar gibi önemli çevresel şoklara dayanma yeteneği) ve psikoloji (örneğin, önemli bir değişim karşısında çalışanların durumla başa çıkma yeteneği) gibi farklı diğer disiplinlerde de dikkat çekmiştir (Tisch ve Galbreath, 2018: 1198). Ayrıca farklı sistem ve sektörlerde de uygulanır olmuştur (Barasa vd., 2018: 491). Örneğin, Achour ve Price (2010) sağlık sisteminin zorlukları olarak “insan kaynaklı (örneğin, terörist saldırıları, yangınlar vb.) ve doğal afetler (örneğin, seller, depremler, hastalık salgınları vb.)” ile başa çıkmada; Beerman (2011) gıda endüstrisindeki “iklim değişiklikleri” nedeniyle; Sawalha (2015) sigorta şirketlerinin “müşteri kaybı, rekabet, siyasi istikrarsızlık, mali kayıplar gibi günlük zorlukları atlatmada; Anderson vd. (2012) ise tekstil endüstrisinin ekonomik krizler yaşandığında aldığı yaraları telafi etmede rezilyans stratejisine başvurduklarını yaptıkları çalışmalarla ortaya koymuşlardır.

Çalkantılı, şaşırtıcı, sürekli gelişen pazar ortamlarında yalnızca esnek, çevik ve durmaksızın dinamik örgütler başarılı olacaktır. Aslında, örgütler genellikle hayatta kalmanın ötesine geçebilmeli ve karmaşık,

belirsiz ve tehditkâr ortamlarda başarılı olabilmelidir. İstikrarsız ortamlar sık sık zorluklar yaratmakta ve hatta nispeten istikrarlı pazar yerleri ara sıra sarsıntılar yaşamakta veya periyodik devrimsel değişimlere uğramaktadır. Genellikle bu olaylar olumsuz olarak değerlendirilmektedir, ancak Vogus ve Sutcliffe (2007)'in açıkladığı gibi, rezilyant örgütler zorlu koşullar altında olumlu ayarlamalar yapabilmektedir. Bir örgütün dayanıklılık için bir kapasite oluşturma çabaları, değişim ve sürprizin potansiyel tehdit işaretleri kadar fırsat kaynakları da olabileceğini varsaymaktadır (Lengnick-Hall vd., 2011: 243).

“Örgütsel Rezilyans” adını taşıyan bu kitap bölümü çalışmasında, rezilyans ve örgütsel rezilyansın tanımı ve kapsamı, örgütsel rezilyansın önemi, bileşenleri, yeterlilikleri, boyutları, temel süreci, ölçüm ve değerlendirilmesi ve örgütsel rezilyansı destekleyen uygulamalar ve mekanizmalar konuları irdelenmektedir.

1. REZİLYANS KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Rezilyans kavramını tanımlamak zordur; çünkü kavramın kullanıldığı çeşitli disiplinler ve analiz birimleri içinde ve arasında farklılık gösterdiği görülmektedir (Somers, 2009: 12).

Kavram, tehlikelere maruz kalan bir sistemin, topluluğun veya toplumun temel yapılarının ve işlevlerinin korunması ve eski haline getirilmesi de dâhil olmak üzere, tehlikenin etkilerine zamanında ve verimli bir şekilde direnme, etkilerini yok etme ve uyum sağlama yeteneği olarak açıklanmakta ve yapılmış birçok tanımda geçen

kendini toparlama, uyum sağlama, üstesinden gelme ve bütünlüğünü koruma unsurlarına vurgu yapılmaktadır (Alexander, 2013: 1264).

“Rezilyans” kavramı birçok bilim dalında çalışma konusu olmuştur. Mühendislik çalışmalarında çelik gibi maddelerin dayanıklılık ve esnekliğini anlatmak için kullanılmıştır (Doğantan ve Akoğlan Kozak, 2019: 127). Rezilyans kavramı, sürdürülebilirliğin sağlanması bağlamında en önemli araştırma konularından birisidir. Bu bağlamda ekoloji alanında, ilk olarak “sistemlerin sürekliliğinin ve değişimi ve karmaşıklığı özümseme yeteneklerinin ölçüsü” açıklamasıyla Holling (1973) tarafından kullanılan kavram (Brand ve Jax, 2007; Limnios vd., 2014: 105) daha sonra bazı yazarlar tarafından daha geniş bir ekolojik tanımla, bir sistemin maruz kalabileceği ve yine de aynı çekim alanı içinde kalabileceği, yani yapı ve süreçler üzerinde aynı kontrolleri muhafaza edebilecek değişim miktarı; sistemin kendi kendini örgütleyebilme derecesi ve sistemin öğrenme ve uyum sağlama davranışı gösterme derecesi olmak üzere üç özelliğe sahip olarak yorumlanmıştır (Brand ve Jax, 2007).

Rezilyans kavramının psikolojide de çalışmalara konu olması söz konusudur. Psikoloji alanındaki akademik çalışmalar bireysel dayanıklılığa odaklanmıştır; fakat rezilyansa sahip bireylerin anlaşılması, rezilyansa sahip örgütleri tanımlamak için yararlı bir başlangıç noktası sağlamıştır, çünkü örgütteki bireyler arasındaki eylemler ve etkileşimler, bir örgütün rezilyans için kolektif kapasitesinin ortaya çıkışını desteklemektedir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244) ve örgütler bireyleri kadar dirençli olabilmektedir

(Hillmann vd., 2018: 464). Rezilyant bireyler en az stresle değişime hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilen (Limnios vd., 2014: 105) ve zorluklar karşısında pozitif tutumunu sürdürebilen kişilerdir (Powley, 2012: 44).

2. ÖRGÜTSEL REZİLYANS KAVRAMININ TANIMI VE KAPSAMI

Rezilyans; karmaşık, umulmadık ve mücadele gerektiren durumlarda hayatta kalma/yaşamını sürdürme olarak tanımlanmaktadır. Günümüz iş ortamında karmaşıklık ve değişim hızının yüksek olması akademik çalışmalarda rezilyans kavramının giderek daha fazla konu edinilmesini beraberinde getirmektedir (Börekçi ve Gerçek, 2018: 41).

Örgütsel rezilyansın temeli bireysel rezilyansa dayanmakla birlikte (Shin vd., 2012), rezilyansın kapsama alanına ekoloji (Holling, 1973), bireysel ve örgütsel psikoloji (Powley, 2009) ve stratejik yönetim (Hamel ve Valikangas, 2003) gibi pek çok bilim de dahil olmuştur. Bhamra ve arkadaşlarının (2011) 74 makaleyi kapsayan literatür taramasına dayalı çalışmasında ise, rezilyans literatüründe incelenen konuların çoğunlukla davranışlara ve onların dinamiklerine, yeteneklerine, stratejisine ve performansına odaklandığı ve bu öncüllerin örgütsel, bireysel, ekolojik ve sosyo-ekolojik perspektifleri ile yakından ilişkili olduğu belirtilmiştir.

Kavram yönetim alanındaki bilimsel çalışmalarda ilk kez Meyer (1982) ve Weick (1993) tarafından konu edinilmiştir (Çoban Kumbalı, 2018: 58). Örgütsel çerçevede rezilyans, bir örgütün zorluklara olumlu yanıt verme yeteneği (Wishart, 2018: 19); örgütün zorlu koşullar

altında bu koşullardan güçlenmiş çıkması için pozitif uyumun sürdürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada zorlu koşullar; göze çarpan hataları, krizleri, şokları, skandalları, rekabet gibi devam eden riskleri, rutinlerin sekteye uğramasını, stresleri ve gerginliği kapsamaktadır (Vogus ve Sutcliffe, 2007: 3418).

Literatür incelendiğinde, kavramın pek çok bileşeni içermesi sebebiyle kimi araştırmacının örgütsel rezilyans (Vogus ve Sutcliffe, 2007), kimisinin kurtarıcı rezilyans (Boin ve van Eeten, 2013), kimisinin rezilyans potansiyeli (Somers, 2009), kimisinin rezilyant örgütler (Reinmoeller ve van Baardwijk, 2005) ve kimisinin ise öncü rezilyans (Boin ve Eeten, 2013) perspektifiyle kavramı tanımladığı fark edilmiştir (Duchek, 2020: 217-219). Son zamanlarda, birkaç çalışma farklı perspektiflerin hepsinin rezilyansın bir bileşeni olduğu gerekçesiyle, tanımına iki veya daha fazla perspektifi dahil etmeye başlamıştır (örn., McManus vd., 2008; Duchek, 2020).

Lengnick-Hall vd., (2011: 243)'e göre literatürde, örgütsel rezilyansın ne anlama geldiğine dair iki farklı bakış açısı sunulmaktadır. Birinci bakış açısı (Horne, 1997; Mallak, 1998; Robb, 2000; Gittel vd., 2006), örgütsel rezilyansı beklenmedik, stresli, olumsuz durumlardan kurtulma ve bırakılan yerden devam etme yeteneği olarak görmektedir; dolayısıyla odak noktası da başa çıkma stratejileri ve işletme ve yeni gerçeklik arasında uyum sağlama üzerine olmaktadır. Örgütsel rezilyansına ilişkin ikinci bakış açısı (Layne, 2001; Coutu, 2002; Freeman vd., 2004; Jamrog vd., 2006) ise eski duruma dönmenin ötesinde fırsatlardan yararlanabilmek için yeni yeteneklerin

geliştirilmesine odaklanmaktadır. İkinci bakış açısında kavram, beklenmeyen zorluk ve değişikliklerden yararlanma ve başarılı bir gelecek yaratma yeteneği bağlamında geliştirici bir yapı olarak görülmektedir. Burada örgütsel rezilyans, dinamik rekabete ve bir örgütün karmaşıklığı özümseme ve yıkıcı olaydan önce mevcut olandan daha güçlü bir şekilde zorlayıcı bir durumdan çıkma becerisine bağlı olmaktadır.

Ruiz-Martin ve ark. (2018), örgütsel rezilyansın kavramsallaştırılmasında üç ana hat olduğunu gözlemlemiştir: (i) bir kurumun özelliği olarak rezilyans (bir kurumun sahip olduğu bir şey); (ii) bir kurumun faaliyetlerinin sonucu olarak rezilyans (bir kurumun yaptığı bir şey); ve (iii) bir kurumun tahammül edebileceği aksaklıkların bir ölçüsü olarak rezilyans. Tüm bu çizgiler ortak bir anlam sunar ve şoklar, riskler ve değişikliklerle başa çıkarak kuruluşun hayatta kalmasını vurgular (Beuren ve dos Santos, 2019: 308).

Literatürdeki örgütsel rezilyans tanımlarında kriz kavramına da yer verilmektedir. Krizi de içeren rezilyans tanımlarında rezilyans krize verilen tepki (Somers, 2009: 13; CARRI, 2013: 3), bir krizle başa çıkma, etkilerini yok etme, iyileşerek eski durumuna kavuşma ve değişme yeteneği olarak açıklanmaktadır (Özbudak ve Işık, 2020: 98). Bu tanımlara göre örgüt, bir olay ya da kriz ortaya çıktıktan sonra rezilyans göstermektedir (Somers, 2009: 13) ve örgütsel rezilyans, krize müdahale etme ve krizden kurtulma becerisinin önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. Bunun dışında bazı tanımlarda örgütsel rezilyans, kriz gerçekleşmeden önceki örgüt davranışını ve krizden

yarar sağlama unsurunu da kapsayacak şekilde de krizle ilişkilendirilmektedir. Burada krize yakalanmamak için önlem alma ve yakalanılan bir krizi fırsata çevirme üzerinde de durulmaktadır (Lee vd., 2013: 29-30).

Günümüz kıyasıya zorlu rekabet ve hızlı değişim koşullarında hayatta kalabilme yeteneği (Ingram ve Glod, 2018: 57), bir sistemin zorluklar karşısında hedeflerine ulaşmaya devam etme yeteneği (Barasa vd., 2018: 491) ve öngörülemeyen kritik durumlara yanıt (Somers, 2009: 12) niteliğinde atfedilen *örgütsel rezilyans* (dayanıklılık, direnç) kavramı, yalnızca sistemin zorluk ya da şoklara dayanma kapasitesini değil, aynı zamanda değişime uyum sağlama ve dönüştürme kapasitesi ve yeteneğini de ifade etmiştir. Dolayısıyla örgütsel rezilyansın hem gelecekteki olası krizler için planlama ve hazırlık (planlı rezilyans) hem de kronik streslere ve akut şoklara uyum sağlamanın (uyarlanabilir rezilyans) bir işlevi olduğu söylenmiştir (Barasa vd., 2018: 491). Bu durumda örgütsel rezilyansın; 1) “karşılaşılan zorlukları özümseme” ve 2) “zorluklar karşısında gelişmeye devam etmek için karmaşık sistemi uyarlama ve dönüştürme yoluyla değişim yaratma”nın bir kombinasyonu olduğu ileri sürülebilir (Barada vd., 2018: 497). Ayrıca, Danes ve arkadaşları (2009), Ulusal Aile İşletmeleri Paneli verilerine dayanarak, örgütsel rezilyansın çalışanların katkısı (insan kaynakları), sosyal destek, mali sermaye, doğal afete maruz kalma ve federal yardımla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu vurgulamıştır.

Bazı yazarlar, hata toleransı, esneklik, hayatta kalma kapasitesi ve çeviklik (agility) gibi halihazırda var olan bir dizi kavramla örtüşme olmasına rağmen, literatürde dolaşan çeşitli rezilyans kavramları olduğundan bahsetmiştir (Beuren ve dos Santos, 2019: 309). Bunlardan çevrede oluşan değişikliği karşılayacak özellikte ve şiddette farklı bir davranış oluşturabilme yeteneği (Erçetin, 2001: 75-76) anlamında esneklik; atik ve dinamik rekabetçi hareketleri geliştirme ve hızlı bir şekilde uygulama yeteneği anlamında çeviklik ve çevre ile uyumu yeniden kurma anlamında adaptasyon genellikle rezilyansla ilişkilendirilmektedir. Fakat; esneklik, adaptasyon ve çeviklik gibi özellikler bir örgütün rezilyans kapasitesine katkıda bulunabilirken, bu yeteneklerden hiçbiri bunu başarmak için tek başına yeterli değildir (Lengnick-Hall vd., 2011: 244). Benzer şekilde Bhamra vd. (2011) de, rezilyans kavramının çok disiplinli ve çok yönlü olduğunu açıklamıştır. Rezilyansın bir uyum süreci içerdiği açıktır ve yaşanan kriz ortamının öncesinden bile daha güçlü çıkılmasına yardımcı olur. Bu özellik, rezilyansı, bir sistemin aksaklıklara rağmen işlevlerini sürdürme yeteneği olarak tanımlanan sağlamlıktan (robustness) ayırmıştır (Kitano, 2004'ten Aktaran Duchek, 2020: 216).

Örgütsel rezilyans literatüründe kavrama temel teşkil eden başka bir teoriye dayanan kavram daha vardır. Örneğin, Turner ve Kutsch (2016: 11836)'ın kritik kriz durumunda aşama aşama sıraladığı uygulama modlarının hepsi (kural tabanlı, kaynak sağlama, odaklanma, esneklik ve kurtarma yanıt arketipleri) *ustalık* (ambidexterity) teorisine dayandırılmıştır. Tüm bu modların örgütün

yararlanıcı (exploitative) ve keşfedici (explorative) faaliyetleri arasındaki etkileşimle ilgili olduğu ileri sürülmüştür. Bu tür bir yaklaşım, kuruluşun fırsatları kullanma eğiliminde olup olmadığı veya keşif sürecine odaklanıp odaklanmadığı gibi temel ikileme bağlantılı kurumsal kararlar alma ihtiyacını vurgular. Bu tür durumlarda eylemlerin temeli, hazırlık, fark etme, yorumlama ve yanıt verme gibi yeterli birinci dereceden süreçler gerektirir. Bir örgütün yararlanıcı ve araştırmacı yönleri krizde belirgindir ve örgütte karar vericilerin neden, nasıl ve ne zaman dikkatlerini keşif veya fırsatçılığa odakladıklarına dair belirgin bir açıklama yapmak zordur. Turner ve Kutsch (2016: 11836) tarafından oluşturulan bu model, birinci derece -bireysel- ve ikinci derece -örgütsel- faaliyetler arasındaki güçlü karşılıklı etkileşimi ve karşılıklı ilişkileri vurgulamıştır. Çalışma vakalara (nitel araştırma) dayansa da, sonuçlar kriz karşısında örgütsel davranışlar üzerine daha ayrıntılı ve derinlemesine araştırmaların doğrulanmasını gerektirir (Ingram ve Glod, 2018: 60).

3. ÖRGÜTSEL REZİLYANSIN ÖNEMİ

Yöneticilerin faaliyet gösterdikleri dünya daha riskli, değişken, karmaşık, belirsiz ve muğlak hale gelmiştir. Artan teknolojik ilerlemeyi ve jeopolitik gerilimleri yansıtan sürprizlerin ve bu sürprizlerin büyüklüklerinin zaman içinde artmaya devam etmesi beklenmektedir. Yani, beklenmedik değişim periyodik olarak artmaktadır ve hatta gelecekte değişimin miktarının artması da muhtemeldir (Schoemaker, 2015). Üstelik işletmeler gittikçe artan bir şekilde birbirine bağımlılığın olduğu bir dünyada yaşamlarını

sürdürüp rekabet etmektedir. Bu bağlamda, zaman zaman minimal ve önemsiz görünen zorluklar bile geniş çapta birbirine bağlı bir şirket ağında "kelebek etkisi" yaratabilmektedir (Annarelli ve Nonino, 2016: 2).

Kararsız, karmaşık ve belirsiz gibi kavramlarla ifade edilen değişim ve başkalaşım süreci, kişisel hayatımızın kaçınılmaz bir parçası olduğu kadar, içinde bulunduğumuz 21. yüzyılın çalışma hayatını da derinden etkilemiştir. Örgütlerin vizyon ve misyonları, benimsedikleri iş modelleri ve liderlik tarzları, yapıları, içlerine dahil ettikleri çalışma arkadaşlarının özellikleri ve teknoloji gibi faktörler ile her örgüt, değişime maruz kalmış ve geleceğini şekillendirmiştir. Değişimi öngörerek hazırlıklı olan ve değişime uyum sağlamayı seçen örgütlerin, beraberinde kalıcılığı da yakaladıkları açıktır. Olumsuzluklar, zorluklar karşısında yalnızca uyum gösterme ile kalmayıp, öğrenme, büyüme ve güçlenmenin de sağlanması için çarpıcı bir “zihinsel devrim” e ihtiyaç vardır (Görener, 2020).

2008 küresel ekonomik krizi, 2014-2016 Ebola salgını, 2020 yılı başlarında patlak veren ve halen daha pek çok kişinin sağlığını yitirmesiyle birlikte küresel bir salgın haline gelen Covid-19 virüs salgını gibi krizler ya da yıkıcı şoklar, evreni her yönüyle derinden etkilemiş ve etkilemeye devam etmektedir. Dayanıklılık, direnç gibi söylemler ile de desteklenen rezilyansa yönelik ilgi de bu kriz ya da şoklardaki savunmasızlığı hazırlıklı olmaya çevirmesi, bir diğer ifadeyle katalizör göreviyle daha da artmıştır. Görüldüğü üzere, çeşitli alanlardaki kamu ya da özel kurumlar, küçük işletmeler, sivil toplum

kuruluşları gibi sektörlerin yanı sıra, sağlık başta olmak üzere sosyo-ekolojik sistemler de dahil çoğu aktörün yaşamış olduğu mücadeleler, rezilyans kavramına yönelik ilgilerini artırmalarına neden olmuştur (Barasa vd., 2018: 491-503). Rezilyansın, çevrelerine uyum sağlama ve uzun vadede sürdürülebilir olma bağlamında tüm kuruluşlar için kritik önem taşıdığı düşünülmektedir (Ortiz-de-Mandojana ve Bansal, 2016).

Örgütler tarafından zorluklara verilen tepki rezilyansa bağlı olarak değişmektedir (Özbudak ve Işık, 2020: 98). Rezilyansı yüksek bir organizasyon, daha az rezilyansa sahip organizasyona kıyasla daha uyumlu, rekabetçi, çevik ve dayanıklı ve zorluklardan güçlenerek çıkmaktadır (Wishart, 2018: 19). Oysa rezilyansa sahip olmayan örgütler entropiye uğrayarak varlığı sona erebilmektedir (Özbudak ve Işık, 2020: 98).

4. ÖRGÜTSEL REZİLYANSIN BİLEŞENLERİ

Barasa ve arkadaşlarının 2018 yılında PubMed, EBSCOHOST gibi veri tabanlarını inceleyip örgütsel rezilyans üzerine yapılan araştırmaları irdelerek yaptıkları nitel çalışmada, örgütlerin rezilyans düzeylerinin; maddi kaynaklar, hazırlıklı olma ve planlama, bilgi yönetimi, teminat yolları ve ihtiyatlılık, yönetim süreçleri, liderlik uygulamaları, örgüt kültürü, insan sermayesi, sosyal ağlar ve işbirliği gibi faktörlerden etkilendiği (s. 497-500); Al-Ayed'in 449 sağlık çalışanı üzerine soru formu ile yaptığı nicel çalışmada ise stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel rezilyans üzerinde çok etkili olduğu sonucuna varılmıştır (Al-Ayed, 2019).

Ayrıca McManus ve arkadaşları (2008) için, rezilyant örgütün; mevcut durumu anlama, örgütün zayıf yönlerini yönetme ve uyarlanabilir bir kapasite yaratma olmak üzere üç ana özelliği olduğunu, bu bağlamda, örgütsel rezilyansı, kuruluşun duruma ilişkin genel farkındalığının, temel güvenlik açıklarını yönetme ve uyum sağlama yeteneğinin bir işlevi olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Örgütsel rezilyans bileşenleri Tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Örgütsel Rezilyans Bileşenleri

Kurumsal Rezilyansı Etkinleştiren Faktörler	Özellikleri
<i>Maddi Kaynaklar</i>	Pal ve arkadaşlarının (2014) İsveç’te, McManus ve arkadaşlarının (2008) ise Yeni Zelanda’da yaptıkları araştırmalar, maddi kaynakların stratejik olarak kullanıldığında kriz ortamında kesintilerin üstesinden gelinebildiğini, bu bağlamda bir örgütün mali durumunun, rezilyans derecesinin önemli bir bileşeni olduğunu ortaya koymuştur.
<i>Hazırlıklı Olma ve Planlama</i>	Örgütlerin doğal ya da insan kaynaklı kriz ya da afetlere hazırlık için kullandıkları stratejilerden biri senaryo denemeleridir (sözde kriz durumu). Günlük zorluklardan ziyade ani şoklara karşı dayanıklılık, yeterli planlama ile artırılır.
<i>Bilgi Yönetimi</i>	Bilgi, örgütlerin zorluklara zamanında ve yeterli bir şekilde uyum sağlayabilmeleri konusunda temel bir bileşendir. Örneğin, sağlık sisteminden örnek verilmek istenirse, yayılma hızı yüksek bir salgın hastalığa (Ebola, Coronavirus gibi) ilişkin net bir bilgi akışının olması (durum farkındalığı ile çevre analizi), sistemin hızlı ve doğru bir yanıt bularak kriz ile başa çıkmada etkili olmaktadır.
<i>Teminat Yolları ve İhtiyatlılık</i>	Teminat yolları, alternatif eylem yolları sağlayarak rezilyansı artırır. Bir sistem bir şekilde kesinti veya zorluklarla karşılaştığında, aynı amaca ulaşmak için alternatif bir yol

	kullanılır. Bu özellik, sistemlerin karmaşık uyarlamalı sistemler olma özelliğinden kaynaklanmaktadır. Teminat yolları kavramı, bileşenlerde veya kaynaklarda arıza olması durumunda çalışması için ihtiyaçtan fazlalığı da içermektedir.
<i>Yönetişim Süreci</i>	Yönetişim, kuruluşların işlerine rehberlik eden kurallar ve süreçlerdir. Rezilyant kurumları rezilyant olmayan kurumlardan ayıran yönetim uygulamaları temelde; ademi merkeziyetçilik (örneğin, hiyerarşi yerine dağıtılmış kontrol biçimini benimseyen esnek organizasyonlarda), doğrusal olmayan (non-linear) planlama (açık uçlu, yinelemeli, aşamalar arasında geri bildirim döngüleri ve deneme yanılma yoluyla öğrenme ile karakterize edilen), temsili demokrasi yerine müzakereci demokrasi ve kuruluşun farklı fonksiyonları ve bölümleri arasındaki koordinasyon derecesi olarak belirlenmiştir.
<i>Liderlik Uygulamaları</i>	Açık ve paylaşılan bir vizyon yaratma, kapsamlı kararlar alma, şeffaf olma gibi özellikleri ile liderlerin kurumlarını rezilyant yapmaları mümkün hale gelebilir.
<i>Örgüt Kültürü</i>	Örgütlerin günlük ve ani zorluklara karşı tutumu ve liderlerinin zorlukları bir fırsat perspektifiyle görebilmeleri rezilyans için önemlidir. Kurumsal rezilyant kuruluşun zorlukları öğrendiği, bu zorlukları fırsat olarak değerlendirdiği ve bu deneyimleri, dirençlerini artıran yetenekler geliştirmek için kullandığı, ayrıca yaratıcılığı ve yeniliği de destekledikleri bilinmektedir.
<i>İnsan Sermayesi</i>	Yapılan çalışmalarda, yeterli sayıda insan kaynağına ve gerekli becerilere sahip olmanın, rezilyansa önemli bir katkı sağladığı vurgulanmıştır. Ayrıca, adanmış ve bağlılığı yüksek çalışanların bulunduğu örgütlerde, bir kriz süreci içerisinde olunulsa dahi örgüt ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik odağın öncelendiği bilinmektedir.
<i>Sosyal Ağlar ve İşbirliği</i>	Sosyal ağlar, artan mobilizasyon ve bilgi aktarımı, yeniliklerin yayılması ve böylece sistemlerin genel dayanıklılığını artırma yolları sunar. Ağ bağlantılı bir ortamda kuruluşlar arasındaki işbirliği, yararlanılabilecek kaynakları, öğrenme yeteneğini ve yanıt verme kapasitesini de genişletir.
<i>Stratejik İnsan Kaynakları</i>	Bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutlarıyla SİKYU'nun kurumsal

<p><i>Yönetimi (SİKYU) Performanslı Sistemleri</i></p> <p><i>Uygulamaları (Yüksek Çalışma)</i></p>	<p>rezilyans üzerine etkileri kanıtlanmıştır. Kurumsal rezilyansın bilişsel yönü, sürekli gelişim fırsatlarını, grup yoğunlaştırmalarını ve işlevler arası iş görevlerini artrabilen İK uygulamaları ve politikaları gerektirir. Kurumsal rezilyansın davranışsal boyutu, departmanlar arası görevler aracılığıyla iş tanımları, çalışan önerileri ve iş rotasyonu ile ilgilidir. Dahası bağlamsal boyutu ise, sonuçlara dayalı değerlendirmeler, çalışanların güçlendirilmesi ve çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişkilerle ilgilidir.</p>
<p><i>Yönetim Kontrol Sistemleri</i></p>	<p>Lee vd. (2013)'e göre kuruluşların rezilyansı, neler olup bittiğini izleme, kesintileri tahmin etme ve deneyimlerden ders çıkarma kapasitesinden ileri gelmektedir. Etkinleştirici Yönetim Kontrol Sistemlerinin ise; bilgi paylaşımı, çalışan etkileşimi, öğrenme fırsatları ve problem çözme teşvik ettiği bilinmektedir. Free (2007)'ye göre, kontrolleri etkinleştirmek, kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve üretkenliğini engelleyebilecek beklenmedik olaylar ve engeller arasında yenilik yapma özgürlüğü sunar. Bu nedenle, kuruluşların bazı zorluklar yaşadığında önceki durumlarına geri dönmelerini sağlayarak daha dirençli hale gelmelerini sağlar (Beuren ve dos Santos, 2019: 311).</p>

Kaynak: Barasa, vd. (2018); Al-Ayed (2019); Beuren ve dos Santos (2019).

5. ÖRGÜTSEL REZİLYANS BOYUTLARI

Örgütsel rezilyans, araştırmacılar açısından farklı boyutlarla ifade edilmiştir. Literatürde kimi araştırmacı (örneğin, Somers, 2009) örgütsel rezilyansı; kaynak erişimi, kaynağa olan güven, rol bağımlılığı, eleştirel anlayış, kaçınma ve hedefe yönelik çözüm arama olarak altı boyutlu incelemişken; kimisi (örneğin, Lee vd., 2013); rezilyans kültürü, durum farkındalığı, temel güvenlik açıklarının yönetimi ve uyarlanabilir kapasite olarak dört boyutlu; kimisi ise (örneğin, Al-Ayed, 2019); bilişsel (sürekli gelişim fırsatları, grup yoğunlaştırmaları, çapraz fonksiyonlu iş atamaları), davranışsal (geniş iş tanımları, çalışan önerileri, departmanlar arası çalışanlar) ve

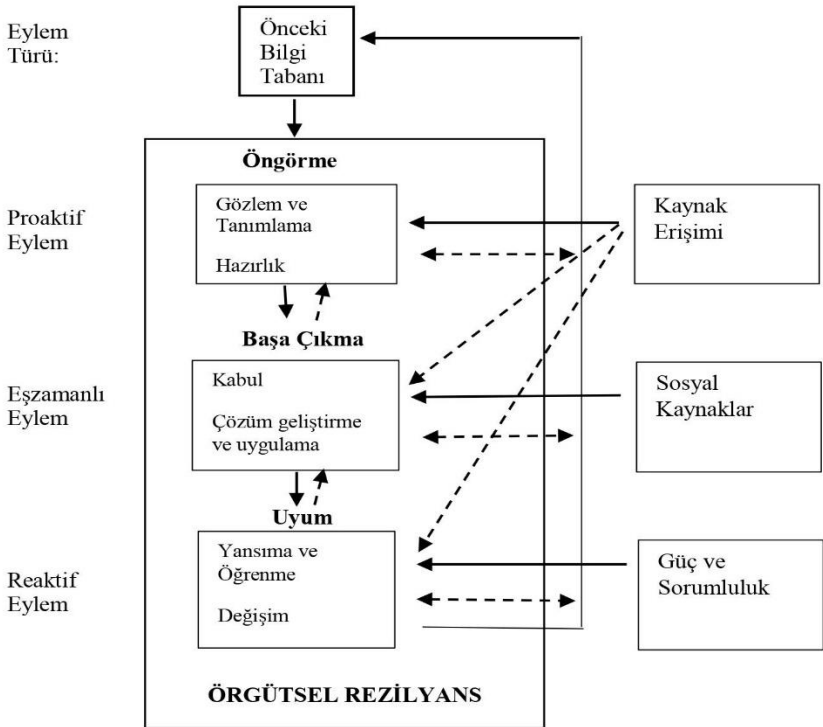
bağlamsal (sonuçlara dayalı değerlendirme, çalışanı güçlendirme, çalışan-müşteri ağırları) olmak üzere üç boyutlu incelemiştir. Ayrıca; sağlamlık (direnç kapasitesi), çeviklik (uyum yeteneği) ve bütünlük (çalışanlar arasında uyum) boyutlarıyla da örgütsel rezilyansın incelendiği görülmüştür (Kantur ve Say, 2015). Rezilyansı bir süreç olarak ele alan ve meta-yetenek olarak kavramsallaştıran Duchek (2020) ise, rezilyans yetenekleri olarak da sıraladığı boyutları; öngörü, başa çıkma ve uyum şeklinde ifade etmiştir.

6. ÖRGÜTSEL REZİLYANS SÜRECİ

Duchek (2020), rezilyant kurumlar gerçekte ne yaparlar? örgütsel rezilyans uygulamada nasıl başarıya ulaşır? ve örgütsel rezilyans sürdürülebilir bir rekabet avantajı kaynağı olabilir mi? gibi sorulara açıklık getirmek istemiştir. Örgütsel rezilyansı bir meta-yetenek olarak kavramsallaştırmış ve süreç tabanlı rezilyans araştırmasına dayalı olarak rezilyansın temel sürecini; kritik gelişmeleri ve olası tehditleri öngörme (*anticipation*), olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma (*coping*) ve değişen koşullara uyum sağlama yeteneği (*adaptation*) olarak birbirini izleyen üç aşamada tanımlamıştır.

Literatür araştırması sonucunda kurumsal rezilyansın kavramsallaştırılmasında yazarların rezilyansı bir sonuç (çıktı), bir süreç ya da yetenek olmak üzere üç farklı perspektifle incelemeye aldığı görülmüştür. Duchek (2020)'in çalışması ise tanımlayıcı ve normatif çalışmalardan ziyade rezilyant örgütlerin nasıl ve ne ölçüde tasarlanabildikleri temel sorularına cevap bulan çarpıcı bir çalışma olmuştur. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim sonucu rezilyansın

dinamik doğasına dikkat çekerek, rezilyansın olumsuz/beklenmedik durumlara yalnızca olumsuz/beklenmedik olaylardan sonra değil, aynı zamanda *öncesinde*, *sırasında* ve *sonrasında* da etkili bir şekilde yanıt verme olarak görülmesi, süreç odaklı yaklaşımın örgüt için daha faydalı olacağı öngörüsüne sahip olunacağı izlenimi yaratmıştır. Bu bağlamda, rezilyans sürecinin birbirini izleyen üç aşamasını önermişlerdir (bkz. Şekil 1); (1) rezilyant örgülerin yalnızca geçmişe (reaktif eylem) veya (2) mevcut sorunlara (eşzamanlı eylem) değil, (3) aynı zamanda geleceğe de (proaktif eylem) yanıt verdiğini savunmuşlardır (Duchek, 2020: 223-224).



Şekil 1. Yeteneğe Dayalı Örgütsel Rezilyans (Duchek, 2020: 224).

Şekil 1’de yer alan üç rezilyans aşamasıyla ifade edilen örgütsel yeterliliklerin temel öncülleri arasında; bilgi tabanı, kaynak erişimi, sosyal kaynaklar ve güç ve sorumluluk sıralanmıştır. Bu öncüller, başarılı bir rezilyansa sahip olma sürecinin temel koşullarının iç yüzünü anlamamızı kolaylaştırmıştır.

7. REZİLYANS YETERLİLİKLERİ

Duchek (2020: 225-232)’e göre rezilyans sürecinin her bir aşaması ayrı yeterlilikler gerektirir. Süreci betimleyen üç aşamadan ilki olan *öngörü* aşaması; iç ve dış gelişmeleri gözleme yeteneğini, kritik gelişmeleri ve potansiyel tehditleri belirleme yeteneğini ve -mümkün olduğu kadar- beklenmedik olaylara hazırlıklı olmayı içerir. Yazarın kriz yönetimi ile yakından ilişkili gördüğü *olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma* olarak adlandırdığı ikinci aşama ise; bir sorunu kabul etme ve soruna yönelik çözümler geliştirme ve uygulama yeteneğini (bricolage) içerir. Bu yeteneklerin anında ya da kısa vadeli eylem planlarını kapsadığı söylenebilir. Son olarak, değişen koşullara uyum sağlama aşaması da; yansıma (çıkartım yapma)-öğrenme ve örgütsel değişim yeteneklerini içerir.

Rezilyans aşamaları uygulamada birbiriyle örtüştüğü kadar kimi zaman da birbirine bağlıdır. Örneğin, *öngörü* aşaması *başla çıkma* ile yakından ilgilidir. Bir yandan, hızlı ve etkili bir şekilde harekete geçmek için değişimi önceden tahmin etmek önemli iken, bir diğer taraftan, geniş bir eylem yelpazesine sahip örgütler, kritik gelişmeler ve tehditler karşısında eylem planlarını önceler. Benzer şekilde,

zorluklarla başa çıkma aynı zamanda uyum sağlama ile de yakından ilgilidir. Krizlerle başa çıkma, derinlemesine düşünme, öğrenme ve değişim için temel oluşturur. Örgütler, krizin hem kendisinden hem de başa çıkma sürecindeki davranış şekillerinden öğrenmeyi gerçekleştirir. Dolayısıyla, üç rezilyans aşamasının da birbirine bağlı olduğu söylenebilir ve örgütlerin rezilyant olarak nitelendirilebilmeleri için rezilyans sürecinin meta kapasitesini oluşturan üç aşamanın hepsinin yeteneklerini geliştirmesi gerektiği açıktır. Ayrıca örgütlerin hem proaktif (rezilyans potansiyeli) hem de reaktif yeteneklere (gerçekleşen rezilyans) sahip olması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın önemli bir kaynağı olarak görülmüştür (Duchek, 2020: 232-237)

8. ÖRGÜTSEL REZİLYANSIN ÖLÇÜMÜ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Bir kuruluş rezilyans kapasitesini geliştirdikçe, belirsiz durumları daha yaratıcı bir şekilde yorumlamaya başlayacak (bilişsel boyut) ve bu nedenle, alışılmadık faaliyetler tasarlama (davranışsal boyut) ve ilişki ve kaynaklardan yararlanma (bağlamsal boyut) konusunda daha yetenekli olacaktır (Beuren ve dos Santos, 2019: 309-310). Dayanıklılık kapasitesi, bir şirketin belirsizliğe yanıt vermesi için temel sağlamıştır (Lengnick-Hall ve Beck, 2005) .

Yapılan literatür incelemesinde örgütlerin rezilyans derecelerinin ve çeşitli değişkenler ile ilişkilerinin ölçümü kimi yazarlar tarafından nitel araştırma tasarımıyla gerçekleştirilmiştir. Bu alanda Ingram ve Glod (2018)'ın çalışması dikkat çekicidir.

Dikkatlerini kazandıklarından daha fazla harcama yapmayarak giderleri kontrol etmeye yönelen, sık sık sınırlı borç taşıyan, daha az ve daha küçük şirketler satın alan, faaliyetlerini büyük şirketlere göre daha fazla çeşitlendiren, uluslararasılaşma konusunda çok hırslı olan ve yetenekli, çalışanlarını elde tutmaya odaklayan aile işletmelerindeki durumu göz önüne almak isteyen Ingram ve Glod (2018), çevrede yıkıcı değişimler meydana geldiğinde (rekabetin düşmanca olduğu bir ortamda), dinamizme ve karmaşıklığa uyum sağlama adına örgütsel yetenekleri etkileyen faktörleri araştırmıştır. Yazarlar literatür taraması (Kantur ve Say, 2015 ve Williams vd., (2016)'nın öneri ve yönergeleri ile) ve karşılaştırmalı vaka çalışması metodolojisine dayanarak açık uçlu bir soru listesi (18 soruluk) hazırlamış ve katılımcıların hangi eylemleri seçtiğini ve bir kriz durumunda neden belirli bir şekilde hareket etmeye karar verdiklerini anlamaya odaklanmışlardır. İki şirket arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları belirlemek için çapraz durum analizi yapmaları sonrası davranışları tanımlayan iki model oluşturulmuştur (Tablo 2'de özetlenmiştir). Örgütsel sorunlarının temel nedeni müşterileri ve onların ödemeler konusundaki isteksizlikleri olan biri yakın zamanda iflas eden (1. şirket), bir diğeri ise hızla büyüyen (2. şirket) bu iki firma karşılaştırması ile rezilyant (rezilyansa sahip) ve rezilyant olmayan örgüt arasındaki farklılıklar gözler önüne serilmiştir. Yönetim yaklaşımı, şirkete özen gösterme, çalışanlara davranma biçimleri çok benzer olmakla birlikte, çarpıcı bir şekilde şaşırtıcı olan, müşterilere karşı tutum ve fırsatları arama (ve tehditlerin algılanması) stratejisi olmuştur. Kritik durumlarda, koruma mekanizmalarına ve

alıcıların güvenilirliğini birçok kez kontrol etmede fayda vardır. Ayrıca, yönetimin düşük düzeyde profesyonelleşmesi hayatta kalma şansını azaltmasa da, deneyimli kurumlarla yapılan istişareler doğru kararların alınmasına yardımcı olabilmektedir. Yazarlar, *profesyonelleşme* ile *ilk sinyallere olan farkındalığın* kuruluşların kriz ortamlarında hayatta kalmalarına yardımcı olduğu kanısına varmalarıyla birlikte, örgütsel rezilyansın çevredeki negatifliği fırsata çeviren, kuruluşun sürdürülebilir olmasını kolaylaştıran yönüne vurgu yaparak, örgütlerin rezilyans kapasitesi oluşturmaları gerektiğine dikkat çekmiştir.

Bununla birlikte, cevapların tamamen katılmıyorum ile tamamen katılıyorum arasında değiştiği beş puanlı Likert ölçeği kullanılarak birden çok maddeye göre değerlendirildiği nicel araştırma tasarımları da mevcuttur. Örgütsel rezilyansı bilişsel, davranışsal ve bağlamsal boyutlarıyla inceleyen Lengnick-Hall ve Beck (2015) ve Lengnick-Hall vd. (2011)'in 32 soruluk değerlendirmesinden başka, Akgün ve Keskin (2014)'in çalışmasından yararlanan Beuren ve dos Santos (2019)'un 27 soruluk değerlendirmesi öne çıkan ölçme ve değerlendirme araçlarından biridir. Bu ölçek; bilişsel rezilyansı tanımlayan kavramsal yönelim ve yapıcı yön alt boyutları; davranışsal rezilyansı tanımlayan orijinal/doğaçlama çeviklik ve davranışsal hazırlık alt boyutları; son olarak bağlamsal rezilyansı tanımlayan psikolojik güvenlik ve geniş kaynak ağı alt boyutları içermektedir. “Güçlü bir amaca, temel değerlere ve gerçek bir vizyona sahibiz”, “Dünyayı yorumlamaya ve deneyimleri olumlu algılamaya imkân veren bir zihniyete sahibiz”, “Kurumumuzda, piyasa değişiklikleri

durumunda beklenmedik olaylara hızlı bir şekilde tepki vermek için çok sayıda rekabetçi eylemimiz mevcuttur”, “Varsayımlar yerine araştırma alışkanlıklarına yol açan değerler geliştiririz”, “Kurumumuzda insanlar, temel kaynakları paylaşabilecek olanlarla ilişkiler kurar” gibi ifadeler, ölçekte yer alan maddelerden örneklerdir.

Tablo 2. Beklenmedik Zorlu Olaylarla Karşılaşan İki Şirketin Verdiği Tepkilerin Karşılaştırılması

Karşılaştırmalar	Faktörler	1. Şirket	2. Şirket
<i>Benzerlikler</i>	fırsatlara karşı tutum	aktif arama ve fırsat yaratma	
	hız	hızlı, anında eylemler	
	çalışan bağlılığı	yüksek bağlılık ve sadakat	
	örgütsel ilgi odağı	müşteri arama	
<i>Farklılıklar</i>	tehditlere karşı tutum	diğer paydaşlara olan inanca karşılık, güvenilir müşteri için koruma mekanizmalarının eksikliği	potansiyel müşterilerin tehditler için sürekli incelenmesi
	çeşitlendirme	mevcut işe yoğunlaşma	diğer olasılıkları aramak (tenis ve spor kulübü açmak)
	direnç ve devamlılık	istifa, aldatılmış hissetme; kriz sırasında ve sonrasında şirketi "kurtarma" girişimi - çalışanlar için geleceği garanti altına alma girişimleri	proaktif duruş, harekete geçme motivasyonu, müşterilerin davranışlarını anlamaya ve açıklamaya çalışma; sabır ve ödeme talep etmek için doğru anı bekleme

Kaynak: Ingram ve Glod (2018: 69)'ndan uyarlanmıştır.

9. ÖRGÜTSEL REZİLYANSI DESTEKLEYİCİ UYGULAMALAR ve MEKANİZMALAR

Rezilyans, hem yaşama devam etme veya zorluk veya sıkıntıdan sonra amaçlı bir yaşam sürdürme yeteneği hem de önemli zorluklar bağlamında olumlu adaptasyonu kapsayan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Bullough ve Renko, 2013: 345). Rezilyans, açıkça arzu edilen bir özelliktir. Çoğu yönetici örgütlerini ciddi şekilde başarısızlık riskine uğratabilecek öngörülemeyen durumlarla er ya da geç karşılaşacaklarının farkındadır. Bu nedenle, “örgütte rezilyans oluşturmak” stratejik olarak tavsiye edilmektedir (Lampel vd., 2014: 67). Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel rezilyansın oluşturulmasında ya da desteklenmesinde ön plana çıkan uygulamalara ve mekanizmalara yönelik elde edilen bilgiler; yöneticilik, planlama ve bilgi yönetimi, yenilikçilik, örgüt yapısı ve insan kaynakları yönetimi kapsamında açıklanmıştır.

9.1. Yöneticilik

Yöneticiler, örgütsel rezilyans yaratmada önemli bir rol oynarlar. Son derece değişken ve belirsiz zamanlarda, örgütsel rezilyans yeteneklerini geliştirmek için yöneticiler uzun dönemli bir vizyon kullanmalı, alternatif gelecekle ilgili geniş olarak düşünmeli, kolektif problem çözümünü teşvik etmeli, yaratıcı düşünmeli, sürekli öğrenmeye açık olmalı ve karmaşıklık ve belirsizlikle ilişkili farkındalığını artırıp bunlarla başa çıkmalıdırlar (Hillmann vd., 2018: 461,464). Ayrıca potansiyel problemleri belirleme kapasitesine sahip olmalı, tehdit altındayken gecikmeden karar verebilmeli, yıkıcı

durumun etkilerini azaltmaya yönelik önlemler alabilmelidir (Sullivan-Taylor ve Branicki, 2011: 5567).

9.2. Planlama ve Bilgi Yönetimi

Stratejik yönetim alanındaki çalışmalar bilgi yönetimindeki üstünlüğün örgütsel rezilyansı maksimize ettiğini ileri sürmektedir (Conz vd., 2017: 191). Örgütsel rezilyans, stratejik farkındalık ve bununla bağlantılı iç ve dış şokların operasyonel yönetimi sayesinde örgütün beklenmedik olaylarla önceden yüzleşme kabiliyetidir (Annarelli ve Nonino, 2016: 3). Stratejik farkındalık hem işletmenin varlıkları ve yetenekleri ile ilgili içsel hem de dış çevredeki durumla ilgili dışsal bilginin izlenmesi, elde edilmesi ve raporlanmasını gerektirir (Aleksic vd., 2013: 1240). Rezilyant örgütler gelişmeleri izleyebilen, gelecekteki tehdit ve fırsatları tahmin edebilen ve geçmişteki hata ve başarılarından öğrenebilen örgütlerdir (Patriarca vd., 2018: 266). Çevresindeki gelişmeleri izlemek yoluyla hem gerçekleşmesi muhtemel tehdit unsurlarını öngörmek, çevrede yer alan uyarı sinyallerini değerlendirebilmek hem de fırsatları yakalayabilmek stratejik farkındalık bağlamında rezilyansı sağlamak açısından önemlidir (Öztürk, 2018: 69, 70). Rezilyant örgütler sürekli bir biçimde beklenmedik durumları etkileri artmadan önce belirleyebilen, anlayabilen, değerlendirebilen, izleyebilen ve revize edebilen örgütlerdir (Linnenluecke vd., 2012: 22). Yine acil durum planlaması, risk yönetimi ve erken uyarı sistemlerinin oluşturulması da stratejik farkındalık kapsamında ele alınmaktadır (Günsel ve Dodourova, 2018: 8).

Rezilyans süreci ile ilgili bilgi geliştirmek için işletmenin bulunduğu endüstrideki iyi sonuçlanmış tüm başarı senaryolarının analiz edilmesi önerilmektedir. Ancak bu şekilde geleceğe ilişkin senaryolar oluşturulup (Galizia vd., 2016: 433) bu senaryolar karşısında ne şekilde davranılması gerektiği planlanabilir. Aslında geçmişteki başarısızlıklara dair bilgi de bir daha benzer bir gelişmeyle karşılaşıldığında aynı hataları yapmaktan kaçınmaya yardımcı olur (Crichton vd., 2009: 24, 26).

Bir krizi fırsata çevirmek büyük ölçüde hazırlıklı olmayı gerektirir ve bu da alternatif gelecekleri hayal etme kapasitesine bağlıdır. Bu bağlamda planlama, değişim zamanlarında ve içsel belirsizlikler karşısında yenilikçi dönüşüme hazırlıklı olmakla ilgilidir. Planlamada “rezilyans” nispeten yeni bir kavram olmasına rağmen, hızla öne çıkmaktadır. Burada planlamada, "akışkanlık, dönüşlülük, durumsallık, bağlantı kurma, çokluk/çeşitlilik ve çok seslilik" gibi kavramlar vurgulanmaktadır; “katılık ve sabitlik” ise önlenmektedir. Yorumlayıcı planlama, değişimin her yerde bulunduğunu, belirsizliklerin doğal olduğunu ve yenilik ve sürpriz potansiyelini kabul etmekte; bilinmeyenin keşfini ve dönüşüm arayışını savunmaktadır (Davoudi vd., 2012: 303-304).

9.3. Yenilikçilik

Rezilyant örgütler, bir kurumsal geçiş süreciyle karşılaştıklarında, buna zaman içinde daha verimli ve daha yenilikçi hale gelerek yanıt verirler (Castellacci, 2015: 43). Stratejik yönetim alanında rezilyans, "yenilikçilik yoluyla zaman içinde kendini yenileme yeteneği" olarak

görülmektedir (Limnios vd., 2014: 108). Rezilyant kuruluşlar, endüstriyi değiştiren yıkıcı yenilikleri takip etme yeteneğine sahip, ileriye dönük yanıtlayıcılardır (Annarelli ve Nonino, 2016: 3). Literatürde zorlayıcı, dinamik ve belirsiz çevresel ortamlarda yenilikçiliğin örgütsel başarı getiren bir unsur olduğunu kanıtlayan çalışmalar mevcuttur (Miller ve Friesen 1978; Meyer, 1982; Miller, 1988'den Aktaran Bamiatzi ve Kirchmaier, 2014: 262). Aynı zamanda günümüz şiddetin yüksek ve yıkıcı olduğu rekabet ortamında standart ürün arzının fazla olması ancak yenilikçilikle rekabet üstünlüğü elde edebilmeyi beraberinde getirmektedir (Kırım, 2003: 31-33). Bu nedenle de yenilikçilikle örgütsel rakiplere karşı dayanıklılık kazanılmaktadır (Künü, 2020: 54).

9.4. Örgüt Yapısı

Yapısal esnekliğin genellikle rezilyans yarattığı kabul edilmektedir. Yapısal olarak esnek olan kuruluşlar, kaynakları yeniden tahsis ederek hızlı talep düşüşü gibi öngörülemeyen beklenmedik durumlarla karşılaştıklarında daha iyi uyum sağlayabilmektedir (Lampel vd., 2014: 67).

“Karar verme odağının” örgütsel rezilyans için önemli çıkarımları olduğunu iddia edilmektedir. Üst yönetimin karar vermeyi merkezileştirdiği kuruluşlar, karar verme yetkisinin aşağı ve dışa doğru hareket etmesine izin verilen kuruluşlara göre daha az rezilyant olacak (Gül ve Şentürk, 2015: 29), karar verme yetkisi kararların alınması gereken asıl yere daha yakın olacak ve böylece değişen iş koşullarının ortaya çıkardığı zorlukları ele alan daha iyi kararlar

verilebilecektir (Lampel vd., 2014: 67;). Güçlendirme bu bağlamda örgütlerde rezilyansın artırılmasına yardımcı olmaktadır (Mallak, 1998: 6).

9.5. İnsan Kaynakları Yönetimi

Gerekli niteliklere sahip bir insan kaynağının üstün örgütsel performansa çok önemli bir katkı sağladığı ifade edilmektedir. Takım çalışması ve çalışanlar arasındaki güçlü güven duygusu; içsel bir risk yönetimi kültürü geliştirme ve proaktif olarak işbirliği yapma ve iletişim kurma becerileriyle yıkıcı olaylardan sonra toparlanma ve iyileşme potansiyeline sahip kuruluşları ayırt edici çok önemli özelliklerdir (Pal vd., 2014: 412, Powley, 2009: 1293).

Büyük kuruluşlar örgütsel gelişme ve öğrenme metotlarına yatırım yaparak işgücü öğrenimini kolaylaştırmaktadır. Bunun sonucunda çalışanlar yeni koşullara daha iyi adapte olabilmekte, yenilikçi kalabilmekte ve gerektiğinde değişimle ilgilenebilmektedir. Geçiş zamanlarında yönetebilen ve gelişebilen bilgili bir işgücünü elinde tutmak, kişisel ve örgütsel rezilyansın merkezinde yer almaktadır. Rezilyans, sadece zorluklardan kurtulmak değil, onlardan öğrenmek ve bunları önemli bir avantaj için kullanmak anlamına gelir (Gray ve Jones, 2016: 476). Çalışanların iyi performans ortaya koyabilecekleri görevlere sahip olmalarının sağlanması ise bir diğer rezilyansı artırıcı insan kaynakları yönetimi uygulamasıdır (Gerçek ve Börekçi, 2019: 18).

Bardoel ve ark. (2014: 283-284) çalışanların sahip olduğu rezilyansı artırmak için iş yerindeki sosyal desteği geliştirme; iş-yaşam dengesini sağlayacak alternatif çalışma programları sunma; çalışan destek programları, çalışan eğitim ve gelişim programları, esnek ödül ve ücret sistemleri, iş sağlığı ve güvenliği sistemleri önerme ve farklılıkları yönetme gibi insan kaynakları yönetimi uygulamalarını önermektedir.

SONUÇ

Rezilyans ve örgütsel rezilyans kavramlarının tanım ve kapsamı ile modern iş yaşamı açısından yarattığı değerin açıklandığı bu çalışma, günümüze değin yapılan araştırmalar incelenerek hazırlanmıştır. Bir kuruluşun rezilyant olarak nitelendirilmesiyle sahip olacağı özelliklerin, belirsizliğe ve karmaşıklığa direnç göstererek uyum sağlama ve değişime yön verme ile uzun vadede başarılı olma konusunda, kuruluşa katma değer yarattığı görülmektedir. Sektörel gereksinimlerdeki değişimler, piyasalar, çeşitli afet ve krizlerin yarattığı şoklarla başa çıkmaya çalışan kuruluşların, içinde bulunduğu durumda ivedi yönetsel bir çözüm bulmalarında anahtar bir yol haritası “rezilyans süreci” ne dahil olmalarından geçmektedir. Kuruluşun direnç göstermesi için bir kapasite oluşturma gerekliliği, ileri dönemlerde bu tür sürprizlerin fırsat olarak nitelendirilmesini sağlayacaktır.

Rezilyans kavramı multi-disipliner ve çok yönlü analiz birimleri içinde ele alındığından pek çok araştırmacı tarafından farklı tanımlarla ifade edilse de, temelinde, “bir sistemin temel bileşenlerinin

korunmasına yönelik beklenmedik şoklara zamanında ve yerinde bir uygulamayla yanıt verme, değişime uyum sağlama ve hatta yön verme yeteneği ve kapasitesi” olarak tanımlanmaktadır. Rezilyansın, pek çok farklı bilim dalında (örneğin, mühendislik, işletme, psikoloji gibi) ve farklı analiz birimlerinde (örneğin, bireysel, grup düzeyinde, ilişkisel, operasyonel, örgütsel gibi) vücut bulduğu, hatta birbirlerini destekleyici ve tamamlayıcı yönlerinin bulunduğu (örneğin, rezilyant çalışanlardan oluşan bir kuruluşun daha dirençli olduğu gibi) görülmektedir. Bir kuruluşun tehditleri fırsat olarak algılama ve bu bağlamda geleceğini sağlam temeller üzerine inşa etmede yararlandığı temel kavramlardan olan örgütsel rezilyans, kuruluşun iç müşterileri (çalışanları), dış çevre ile ilişkileri, finansal sermaye durumu ve çeşitli sosyal destekler gibi pek çok etkenle ilişkilidir. Ayrıca, bir örgütün çevik, esnek, uyumlu, sağlam gibi kavramlarla ifade edilebilmesi rezilyans kapasitesine sahip olmasına katkıda bulursa da bu özellikler tekil olarak kuruluşa sürdürülebilir bir başarı sağlaması hususunda yeterli görülmemektedir. Bir kuruluş için rezilyansa sahip olmak, pek çok bileşeni bir arada içeren bir süreci yönetmekten geçmektedir.

Örgütsel rezilyansın temelde üç aşamalı bir süreci vardır: ilk aşama “kritik gelişmeleri ve olası tehditleri öngörme (anticipation)”, ikinci aşama “olumsuzluklarla etkili bir şekilde başa çıkma (coping)” ve üçüncü aşama “değişen koşullara uyum sağlama yeteneği (adaptation)” olarak adlandırılmıştır (Duchek, 2020). Süreç odaklı bu yaklaşım gereği bir kuruluş rezilyansa sahip ise, yalnızca olumsuzluklarla karşılaşmasından sonra değil, aynı zamanda krizin öncesi, kriz sırası ve sonrasında da olumsuzlukları kendi lehine

yönetmede başarılıdır. Süreçte yer alan her aşama birbiriyle yakından ilişkili ve birbirine bağımlıdır, dolayısıyla rekabet avantajı kazanmanın ön koşulu olarak bir kuruluşun hem proaktif hem de reaktif eylemlerinde bu süreç bileşenlerine yeterli ölçüde önem verme gerekliliği doğmuştur.

Bu çalışmada mevcut literatür incelenerek örgütsel rezilyans üzerine farkındalığın artırılması ve konunun öneminin vurgulanması amaçlanmıştır. Özellikle son yıllarda yaşanan krizler ve doğal afetler göz önüne alındığında, her analiz biriminde rezilyans kapasitesine sahip olmanın uzun vadede getirileri paylaşılmış ve değişime uyum sağlama hususunda işlerliği olan bir süreç öne sürülmüştür. Son yıllarda kavrama yönelik ilgi artsa da, yapılan nitel ve nicel çalışmaların azlığı dikkat çekicidir. Bu konu üzerine araştırma yapmak isteyenlerin, mevcuda ek olarak başka hangi uygulama ya da mekanizmaların rezilyans üzerinde etkili olduğu konusunda çalışma yapmaları önerilebilir. Bir başka açıdan, kültür göz önünde bulundurularak, ülkelerin farklı sektörlerde yer alan kuruluşlarının rezilyans kapasitelerine bakılarak karşılaştırılma yapılması, hem ulusal hem de uluslararası farklılıkların ortaya çıkmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Achour N. ve Price A. D. (2010). Resilience strategies of healthcare facilities: present and future. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 1(3), 264-276.
- Al-Ayed, S. I. (2019). The impact of strategic human resource management on organizational resilience: an empirical study on hospitals. *Business: Theory and Practice*, 20, 179-186.
- Aleksic, A., Stefanovic, M., Arsovski, S. ve Tadic, D. (2013). An assessment of organizational resilience potential in SMEs of the process industry, a fuzzy approach. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 26(6), 1238-1245.
- Alexander, D. E. (2013). Resilience and disaster risk reduction: an etymological journey. *Nat. Hazards Earth Syst. Sci. Discuss.*, 1, 1257–1284.
- Andersson, R, Rudrajeet P. ve Torstensson, H. (2012). Organisational resilience through crisis strategic planning: a study of Swedish textile SMEs in financial crises of 2007-2011. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 4(3/4), 314- 341.
- Annarelli, A. ve Nonino, F. (2016). Strategic and operational management of organizational resilience: current state of research and future directions. *Omega*, 62, 1-18.
- Bamiatzi, V., C. ve Kirchmaier, T. (2014). Strategies for superior performance under adverse conditions: A focus on small and medium-sized high growth firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284.
- Barasa, E., Mbau, R. ve Gilson, L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? A systematic review of empirical literature on organizational resilience. *International Journal of Health Policy and Management*, 7(6), 491-503.
- Bardoel, E. A., Pettit, T. M., Cieri, H. D. ve McMillan, L. (2014). Employee resilience: an emerging challenge for HRM. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 52, 279–297.

- Beermann, M. (2011). Linking corporate climate adaptation strategies with resilience thinking. *J Clean Prod.*, 19(8), 836-842.
- Beuren, I. ve Dos Santos, V. (2019). Enabling and coercive management control systems and organizational resilience. *Revista Contabilidade & Finanças – USP*, 30(81), 307-323.
- Bhamra, R., Dani, S. ve Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
- Boin, A. ve Van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. A critical appraisal. *Public Management Review*, 15(3).
- Börekçi, D. Y. ve Gerçek, M. (2018). “Resilience” kavramının sosyal bilimlerde Türkçe kullanımları bağlamında değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 30, 41-51.
- Brand, F. S., ve Jax, K. (2007). Focusing the meaning(s) of resilience: resilience as a descriptive concept and a boundary object. *Ecology and Society*, 12(1): 23.
- Bullough, A., ve Renko, M. (2013). Entrepreneurial resilience during challenging times. *Business Horizons*, 56, 343-350.
- CARRI (Community and Regional Resilience Institute). (2013). Definitions of community resilience: an analysis. Report.
- Castellacci, F. (2015). Institutional voids or organizational resilience? Business groups, innovation, and market development in Latin America. *World Development*, 70, 43–58.
- Çoban Kumbalı, H. (2018). Örgüt yapısına göre bilgi yönetimi ve örgütsel dayanıklılık ilişkisi. Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Conz, E., Denicolai, S. ve Zucchella, A. (2017). The resilience strategies of SMEs in mature clusters. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 11(1), 186-210.
- Crichton, M. T., Ramsay, C. G. ve Kelly, T. (2009). Enhancing organizational resilience through emergency planning: Learnings from cross-sectoral lessons. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 24-37.

- Danes, S .M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G. ve Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 333-349.
- Davoudi, S., Shaw, K., Haider, L. J., Quinlan, A. E., Peterson, G. D., Wilkinson, C., Fünfgeld, H., McEvoy, D., Porter, L. Y. ve Davoudi, S. (2012). Resilience: a bridging concept or a dead end? “Reframing” resilience: challenges for planning theory and practice interacting traps: resilience assessment of a pasture management system in northern Afghanistan urban resilience: what does it mean in planning practice? Resilience as a useful concept for climate change adaptation? The politics of resilience for planning: a cautionary note. *Planning Theory & Practice*, 13(2), 299-333.
- De Galizia, A., Simon, C., Weber, P., Iung, B., Ducal, C. ve Serdet, E. (2016). Markers and patterns of organizational resilience for risk analysis. *IFAC-PapersOnLine*, 49-19, 432-437.
- Doğantan, E. ve Akoğlan Kozak, M. (2019). Resilience capacity in different types of tourism businesses. *Tourism*, 67(2), 126-146.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246.
- Erçetin, Ş. (2001). *Yönetimde yeni yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Free, C. (2007). Supply-chain accounting practices in the UK retail sector: Enabling or coercing collaboration? *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 897-933.
- Gerçek, M. ve Börekçi, D. Y (2019). Bireysel yine/yenilenmeyi (rezilyansı/dayanıklılığı) destekleyici insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin bir ölçek geliştirme çalışması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 20(45), 17-37.
- Görener, Ç. (2020). Kurumsal Rezilyans. Erişim Linki: https://www.rezilyans.com.tr/kurumsal-rezilyans_, Erişim Tarihi: 17.10.2020.
- Gray, D. ve Jones, K. F. (2016). Using organisational development and learning methods to develop resilience for sustainable futures with SMEs and micro

- businesses, the case of the “business alliance”. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 474-494.
- Gül, H. ve Şentürk, M. (2015). Beklenmeyen olumsuz çevresel olaylar sonrasında örgütün toparlanma süreci başarısını artıran faktörler: Samsun örneği. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisadi Yenilik Dergisi*, 2(1), 22-47.
- Günsel, A. ve Dodourova, M. (2018). Çift yönlü örgütler daha mı dayanıklı? Sağlık işletmeleri üstünde bir araştırma. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 2(2), 7-12.
- Hamel, G. ve Valikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard Business Review*, Eylül.
- Hillmann, J., Duchek, S., Meyr, J. ve Guenther, E. (2018). Educating future managers for developing resilient organizations: the role of scenario planning. *Journal of Management Education*, 42(4), 461-495.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4.
- Ingram, T. ve Glod, G. (2018). Organizational resilience of family business: case study. *Economia I Prawo. Economics and Law*, 17(1), 57-69.
- Kantur, D. ve Say, A. (2015) Measuring organizational resilience: A scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.
- Kırım, A. (2003). Yeni dünyada strateji ve yönetim. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Künü, B. (2020). Günümüz rekabet ortamında kurumsallaşmanın örgütsel dayanıklılığa etkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Lampel, J., Bhalla, A. ve Jha, P. P. (2014). Does governance confer organisational resilience? Evidence from UK employee owned businesses. *European Management Journal*, 32, 66-72.
- Lee, A., Vargo, J. ve Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations’ resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.

- Lengnick-Hall, C. A. ve Beck, T. E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E. ve Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21, 243-255.
- Limnios, E. A. M., Mazzarol, T., Ghadovani, A. ve Schilizzi, S. G. M. (2014). The resilience architecture framework: four organizational archetypes. *European Management Journal*, 32, 104-116.
- Linnenluecke, M. K., Griffiths, A. ve Winn, M. (2012). Extreme weather events and the critical importance of anticipatory adaptation and organizational resilience in responding to impacts. *Business Strategy and the Environment*, 21, 17-32.
- Lumpkin, G. T. ve Dess, G. G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Mallak, L. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 8-13.
- McManus, S., Seville, E., Vargo, J. ve Brunson, D. (2008). A facilitated process for improving organizational resilience. *Natural Hazards Review*, 9, 81-90.
- Ortiz-de-Mandojana, N. ve Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Özbudak, E. Ç. ve Işık, İ. (2020). Örgütsel travmalar: beyaz yakalı çalışanlarda algılanan travma riski ve örgütsel dayanıklılık ile ilişkisi. *Cyprus Turkish Journal of Psychiatry & Psychology*, 2(2), 97-105.
- Öztürk, A. (2018). Sağlık sektöründe hizmet yenilikçiliğine dair yenilikçi eğilimler ile örgütsel dayanıklılık ilişkilerinin incelenmesi. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Pal, R., Torstensson, H. ve Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and

- clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Patriarca R., Gravio, G. D., Costantino, F., Falegnami, A. ve Bilotta, F. (2018). An analytic framework to assess organizational resilience. *Safety and Health at Work*, 9, 265-276.
- Powley, E. H. (2009). Reclaiming resilience and safety: resilience activation in the critical period of crisis. *Human Relations*, 62(9), 1289-1326.
- Powley, E. H. (2012). The process and mechanisms of organizational healing. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(1), 42-68.
- Reinmoeller, P. ve Van Baardwijk, N. (2005). The link between diversity and resilience. *MIT Sloan Management Review*, 46, 61-65.
- Ruiz-Martin, C., López-Paredes, A. ve Wainer, G. (2018). What we know and do not know about organizational resilience. *International Journal of Production Management and Engineering*, 6 (1), 11-28.
- Sawalha I. H. (2015). Managing adversity: understanding some dimensions of organizational resilience. *Management Research Review*, 38(4), 346-366.
- Schoemaker, P. J. H. (2015). Strategic approaches to managing uncertainty. *Decision Strategies & Wharton*, 19 October.
- Shin, J., Taylor, M. S. ve Seo, M. G. (2012). Resources for change: The relationships of organizational inducements and psychological resilience to employees' attitudes and behaviors toward organizational change. *Academy of Management Journal*, 55(3), 727-748.
- Somers, S. (2009). Measuring resilience potential: an adaptive strategy for organizational crisis planning. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 12-23.
- Sullivan-Taylor, B. ve Branicki, L. (2011). Creating resilient SMEs: why one size might not fit all. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5565-5579.
- Tisch, D. ve Galbreath, J. (2018). Building organizational resilience through sensemaking: The case of climate change and extreme weather events. *Business Strategy and the Environment*, 27, 1197-1208.

- Turner, N. ve Kutsch, E. (2016). Understanding resilience in organizational operations— an ambidexterity perspective. *Academy of Management Proceedings*, 1.
- Vogus, T. J. ve Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*. 7-10 October. Montreal, Canada.
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ve Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733–769.
- Wishart, M. (2018). Resilience in SMEs. *State of the Art Review*, 15, 1-6.
- Yaman Galantini, Z. D. (2019). Belirsizliklere karşı kurumsal dayanıklılık ve beş bileşenli kent planlama süreci. Conference: Dünya Şehircilik Günü 43. Kolokiyumu: “Planlama, Kavramlar ve Arayışlar”. 7-8-9 Kasım, TED Üniversitesi, Ankara, Türkiye.

BÖLÜM 4
ÖRGÜTSEL SİNİZM
Dr. Öğr. Üyesi Mithat TURHAN¹

¹ Mersin Üniversitesi, Silifke Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu, İşletme Bilgi Yönetimi Bölümü, Mersin, Türkiye, mithatt@mersin.edu.tr, Orcid: 0000-0003-3495-4729

GİRİŞ

Sinizm politik bilimler, felsefe, din, , sosyoloji, yönetim ve psikoloji gibi pek çok disiplinin konusu olması nedeniyle çok boyutlu bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır. Sinizm, kuşkuculuk şüphecilik, güvensizlik, olumsuzluk kelimeleriyle benzer anlamlara sahip olmakla birlikte, asıl olarak, bireyin kusur bulan, zor beğenen ve eleştiren anlamı çok daha fazla ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2013: 857). Reichers örgütsel sinizmi bir örgütten zarar veya kötülük gördüğü algısı sonucu o örgüte karşı geliştirilen negatif tutum olarak tanımlamıştır. Geliştirilen bu negatif tutum örgütün bütününe yada örgütte bulunan kişilere yönlendirilebilmektedir (aktaran Chiaburu vd., 2013: 183). Çalışanların; örgütlerine, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilere karşı yaşadıkları tecrübeler sonucunda ortaya çıkan güvensizlik hissi olumsuz düşüncelerin temelini oluşturmaktadır. Ortaya çıkan olumsuz düşünceler ise iş göreni örgütünü sevmemesine hatta örgütünden nefret etme noktasına getirebilir. Unutulmamalıdır ki örgütlerin belirlenen amaçlarına ulaşmasında ve varlıklarını sürdürmesinde sahip olunan insan kaynağının önemi çok büyüktür. Örgütlerin varlıklarının devam etmesinin temel dayanağının da verimli ve etkili işler ortaya çıkarmak olduğu düşünülürse, bunun temelini de çalışanların örgüte olan bakış açılarının önemli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Örgütün sahip olduğu insan kaynağını etkin olarak yönetebilmesi çalışanların, örgütlerine yönelik olumlu tutumlarına bağlıdır. Dolayısıyla örgütler iş görenlerinin örgüte yönelik olumlu tutuma sahip olmaları için örgüt süreçlerini yeniden gözden geçirmek durumundadırlar. Örgütler çalışanlarının hem

psikolojik hem de sosyal ihtiyaçlarını gözetecek süreç ve uygulamaları hayata geçirmeli ve örgütte uygulanan işlemlerin n yargısız olması, bu işlemlerin doğru bilgiye dayanarak yapılması ve tutarlı Şekilde uygulanmasını ve i görenlerin kendilerini güvende hissetmeleri sağlayacak uygulamaları hayata geçirmelidir. Ayrıca örgütte yürütülmekte olan faaliyetler neticesinde ortaya çıkan yarar ve maliyetlerin eşit olarak dağıtıldığı, herkese objektif Şekilde davranıldığı ve örgüt içinde herhangi bir ayrımcılığın yapılmadığı örgüt kültürü hkim kılınmalıdır. Böylelikle alıŐanların örgüte yönelik olumlu tutum geliştirmeleri ve örgüt adına olumlu davranışlar geliştirmeleri sinik davranışlardan uzak durmaları söz konusu olacak ve çalışanların örgüte daha fazla katkısı sağlamasının yolu aılabilecektir. Böylelikle örgütlerin etkin Şekilde alıŐması mümkün olabilecektir.

1. SİNİZM VE ÖRGÜTSEL SİNİZM KAVRAMI

Sinizm kelimesinin temelini M.Ö. 500 yıllarında ortaya çıkan antik felsefi düşüncesi olan “sinik (kinik)” kelimesinden almaktadır. Kelimenin kökeni köpek anlamına gelen kyon’dan ya da Atina yakınlarındaki bir kasaba olan ve siniklerin okulunun olduğu Cynosarges’den geldiğine inanılmaktadır. İlk Siniğin Sokrates’in takipçisi olan Antisthenes olduğu ancak Antisthenes’in ğrencisi olan Sinoplu Diogenes’in gölgesinde kaldığı ifade edilmektedir (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342) . Antisthenes, Sokrates’in ölümünden sonra kendi okulunun başına geçerek gerçek erdemin tutkularından ve diğer insanlara bağımlılıktan kurtulmasına

dayandığını ileri sürmüş ve böylelikle sinik felsefesinin kurucularından olmuştur. Antisthenes'in öğrencisi olan Diyojen sinik felsefenin doğaya uygun yaşam çağrısına uymuş bir evde yaşamaktansa bir fiçı içinde yaşamayı tercih ettiği ileri sürülmüştür (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342). Eski Yunan'daki sinikler din ve devlet gibi saygı gösterilen kurumların gereksizliğine ve doğal olmadığına inanmaktaydılar. Sinikler bu tür kurumları açık şekilde aşağılamışlar, görüşlerini bildirmek ve insanları konuşmalara çekmek için dramatik ve müstehcen görüntüler kullanmışlardır. Sinikler için mizah, ayrıcalıklı ve güçlü olarak görülen hedefler için en güçlü silahlar olarak ön plana çıkmaktaydı (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998: 342) . Bu dönemde yaşayan sinikler yüksek etik ve ahlaki değerlere yönelerek ileri sürdükleri bu değerleri desteklemeyen kişilere acımasızca saldırıyorlardı. Özellikle güç, zenginlik ve materyalizm peşinde koşanlara yönelik yüksek düzeyde eleştiri getiriliyordu (Andersson ve Bateman, 1997: 449).

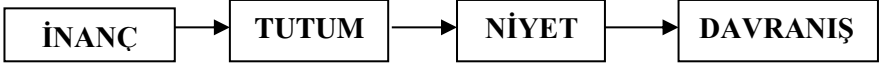
Kişilerin sadece kendi menfaatlerini öncelediğini savunan ve buna göre tüm bireyleri çıkarıcı kabul eden kimseye sinik ve bunu açıklamaya çalışan düşünceye de sinizm denilmektedir. Sinizme ilişkin temel dayanak noktası; dürüstlük, adalet ve içtenlik kavramlarının bireysel çıkarlara feda edildiği yönündedir. Sinizm, şüphecilik, güvensizlik, inançsızlık, kötümserlik, olumsuzluk sözcükleriyle benzer anlamlarda kullanılmakla beraber aslında kişinin kusur bulan, zor beğenir, eleştirir” anlamı daha fazla ön planda tutulmalıdır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoğlu: 2007: 514). Örgütsel sinizm kavramı 1990'lı yılların başlarında gelişme

göstermeye başlamıştır. Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan ilk çalışma Kanter ve Mirvis'in (1989) Amerikalı iş görenler ile ilgili yaptıkları sinizmin yayılma nedenlerinin araştırıldığı kitaptır (Tayfur ve Çatır, 2014: 349).

2. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN KURAMSAL TEMELLERİ

Dean örgütsel sinizmi bireyin istihdam edildiği örgüte karşı geliştirdiği ve toplam üç boyuttan oluşan bir tutum olarak tanımlamıştır. Bu çerçevede örgütün dürüstlük ve örgütsel bütünlükten yoksun olduğuna inanılması, örgüte karşı negatif duyguların beslenmesi, bu duygu ve inançlarla tutarlı olarak örgütüne karşı olumsuz davranış gösterilmesi ve örgütün küçümsenmesi ve hor görülmesi tutumudur (aktaran Delken, 2004: 10). Diğer taraftan Wilkerson, Dean tarafından yapılan örgütsel sinizm tanımlamasına örgütsel prosedürleri, süreçleri ve yönetim unsurunu da katmak suretiyle tanımın kapsamını daha da genişletmiştir. (aktaran Chiaburu vd., 2013: 183).

İş görenin örgütü ile ilgili olarak sahip olduğu inanç, örgütüne karşı olan hisleri ve davranışsal eğilimleri kişinin örgütüne karşı olan tutumunu şekillendirmektedir. Kişilerin sahip oldukları tutumların temeli inanca dayanmaktadır. İnançlar ise kişinin sahip olduğu duygulardan ve İnsan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı zihinsel işlemlerin tümü” olarak tanımlanan bilişten etkilenmektedir. Bireyin sahip olduğu duygu ve bilişler kişinin sinik tutumu ile doğrudan ve güçlü şekilde ilişkilidir (Delken, 2004: 10).



Şekil 1: Düşünce Eylem Süreci

İnanç ve tutumlar zihnin bir sonucu kabullenmesi durumudur. İnançta bir sonucu kabullenme söz konusu olduğundan bir kesinlik söz konusu olup inançların ortaya çıkmasında kişinin gözlem ve tecrübeleri, sahip olduğu zekâ, duyguları ve bireyin içinde doğup büyüdüğü, kültürünü aldığı sosyal çevre rol oynamaktadır (Eren, 2010: 175). Genel olarak “tutum bir insanın herhangi nesneye karşı geliştirmiş olduğu tepki eğilimini ifade etmektedir” (Güney, 2011: 92). Bireyin örgütüne karşı olumsuz tutum takınması halinde sinik davranışların ortaya çıkması ve iş görenlerin örgütle ilgili olarak çevresine olumsuz bilgiler aktarması, şikâyet etmesi, eleştiride bulunması şeklinde davranışlar sergilenebilecektir (Tanrıyisever, 2018: 17).

Örgütsel sinizm kavramının kuramsal temelleri beklenti kuramı, atfetme kuramı (Wanous, Reichers ve Austin, 1994: 269), tutum kuramı, sosyal değişim kuramı, duygusal olaylar kuramı ve sosyal güdülenme kuramına dayandırılmaktadır (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84)

2.1. Beklenti Kuramı

Bireylerin belirli bir düzeyde çaba göstermesi halinde belirli bir sonuca ulaşılacağına dair duyulan bir inancın söz konusu olduğu ifade edilmektedir. Zihinsel ve bedensel çabanın beklenen pozitif sonuçlara

ulaştıracağına inancın yüksek olması durumunda kişi daha çok çaba sarf edecektir (Göksel, 2001: 446). Örgütlerin gelişimi adına hayata geçirilen uygulamaların başarısızlığa uğraması gelecekte gerçekleştirilecek değişim faaliyetlerine karşı hayal kırıklıklarına uğramamak için bireylerin savunma mekanizmaları geliştirmelerine bir diğer ifadeyle iş görenlerin örgütlerine karşı sinik tutumlar geliştirmesine neden olmakta ve sinik bireyler haline getirmektedir (Wanous, Reichers ve Austin, 1994: 269). Bu durumdaki çalışanların çaba gösterecekleri dahi istedikleri amaçlara ulaşamayacaklarına ilişkin olumsuz inançları, beklenti kuramının sinizmdeki rolünü ifade etmektedir (Gün, 2015: 18).

2.2. Atfetme Kuramı (Attribution Theory)

İnsanların davranışlarının temelinde bulunan nedenlerin tespit edilmesi çabasını vurgulayan bir kuramdır. Kişinin sergilediği davranışlar, o kişiye ait özelliklerden ya da kişinin içinde bulunduğu çevresel faktörlerden etkilenmektedir (Kalağan, 2009: 51). Atfetme kuramının temel unsuru kişinin başarısının nedenlerini ne şekilde algıladığı ve bu algıların davranış üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileridir. Kişilerin nedenlerle ilgili olarak yaptığı değerlendirmeler, ileride sergileyeceği davranışları etkilemektedir. Bu nedenler ile ilgili yapılan değerlendirmelerin bireylerin davranışlarına yön vermesi atfetme kuramının temelini oluşturmaktadır (Taslak ve Dalgın, 2015:141). Atfetme kuramına göre kişiler, arzu edilmeyen bir olaydan sonra, olayın algılanmasına dayalı nedensellik ilişkisi ararlar. Dolayısıyla ait oldukları örgütün arzu edilmeyen durumların ortaya

çıkmasından sorumlu olduğuna ilişkin bir çıkarımda bulunulması, karşı karşıya kalınan olumsuz durumdan etkilenen bireylerin örgütlerini suçlaması sonucunu beraberinde getirecek ve bireyin örgütüne karşı sinik davranışlar göstermesine neden olacaktır (Kalağan, 2009: 51).

2.3. Tutum Kuramı

Tutum; kişinin etrafında bulunan tüm nesnelere karşı sahip olduğu bilgi ve deneyimine dayalı olarak şekillendirdiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir tepki eğilimini ifade etmektedir (Güney, 2011: 92). Tutum kuramı (attitude theory) ile birlikte, örgütsel sinizmin özellikleri tutumlar ile açıklanmaya çalışılmıştır. Tutum nesnesine karşı geliştirilen olumlu veya olumsuz verilen tepkiler, tutumun yönünü belirlemektedir. Olumlu tutumlar sonucunda olumlu duygular ortaya çıkarken, olumsuz tutumlar sonucunda da olumsuz duygular ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2017: 15). Bireyin örgüte karşı geliştirmiş olduğu olumlu tutumlar kişinin örgüt ile kendisini özdeşleştirmesini, sağlarken (Riketta, 2002:257; Bakan,2011: 77), örgüte karşı olumsuz tutum geliştirmesi ise bireyin örgütten uzaklaşmasını ve aidiyetini sorgulaması sonucunu beraberinde getirebilecek ve sinik davranışların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilecektir.

2.4. Sosyal Güdülenme Kuramı

1985 yılında Weiner tarafından geliştirilmiştir. Sosyal güdüleme kuramı iş görenlerin sinik tutumlar ortaya koymalarının temelinde bulunan unsurların anlaşılmasında kuramsal bir temel sağlamaktadır. Örgütsel sinizme neden olan örgütsel olayların tanımlanmasından

ziyade, olayların çalışanlarca ne şekilde yorumlandığı ve çalışanların getirdiği yorumların örgütsel sinizmdeki rolünü araştırmaktadır (Kalağan, 2009: 52). Sosyal güdülenme kuramına göre ortaya çıkan olayların sorumluluklarına yönelik bireyler tarafından ulaşılan yargılar belirli duyguların ortaya çıkmasına neden olmakta, ortaya çıkan bu duygular ise sergilenecek davranışları etkilemektedir. Wiener'a göre bireyler nasıl hareket edeceklerine ve gelecekteki olayları tahmin etmeye yönelik olarak bir nedensellik arayışı içerisindeyler. Olayların ne şekilde olacağı tahmin edilebilirse olaylar kontrol altına alınabilir, bu durum ise kişilerin hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran koşulları beraberinde getirir (Eaton, 2000: 13). Çalışanları işten çıkarılma gibi olumsuz bir uygulamanın örgütün kar oranını arttırmak için ya da ekonomik zorluklardan kaynaklandığını yorumlayabilir. Eğer iş gören karlılığın artırılması için daha yumuşak önlemlerin alınabileceğine ve işten çıkarmanın gereksizliğine inanırsa örgütü sorumlu tutacaktır. Aksi durumda yani işten çıkarmanın dışsal ekonomik zorluklardan kaynaklandığını düşünürse örgütü daha yumuşak şekilde yargılayacaktır. Dolayısıyla örgüt çalışanların işten çıkartılmasında sert bir şekilde sorumlu görüyor ve işten çıkarmaların gereksizliliğine yönelik yoruma sahipse çalışanın örgüte karşı öfke ve nefret duyması kaçınılmaz bir sonuçtur. Örgüte karşı nefret ve öfke duyguları ise zaman içinde örgüte karşı sözlü kötölemeler ve örgütsel bağlılıkta azalma ile sonuçlanacak davranışsal eylemlerin hayata geçirilmesine neden olabilmektedir (Kalağan, 2009: 53-54).

2.5. Sosyal Değişim Kuramı

Blau (1964) tarafından geliştirilmiştir. Sosyal değişim kuramına göre taraflar arasında sosyal ve psikolojik kaynakların değişimi söz konusudur (Kulualp ve Sarı, 2019: 647). Bu çerçevede bireyin kendisine iyi davranan kişiye karşı aynı iyilikle karşılık verme yükümlülüğü söz konusudur (Demir, 2009: 198). Karşılıklılık ilişkisi ekonomik ve sosyal temeller üzerine oturtulmuş olup, ekonomik etkileşim; taraflar arasındaki sözleşme uyarınca belirlenen resmi bir durumu yansıtırken, sosyal etkileşim ise açıkça tanımlanmayan kazanımların karşılıklı güvene dayalı olarak belirlendiği duruma işaret etmektedir. 1990'lı yıllardan başlayarak yapılan çalışmalar sinizmin iş yerlerindeki varlığına dikkati çekmiştir. Örgütsel ortamdaki kaynaklanan güvensizlikler, skandallar ve örgütlerin ve yöneticilerin fırsatçı davranışları nedeniyle iş görenlerin sinik davranışlar gösterme eğilimlerinde artış olduğu ifade edilmektedir (Chiaburu vd., 2013: 181). İş görenlerin örgütlerine güvenlerini kaybetmeleri, çalışan çıkarlarını göz ardı eden uygulamaların hayata geçirilmesi sosyal değişim teorisinin temeli olan karşılıklılık bağlamında iş görenlerin sinik davranışlar içerisine girmesi sonucunu beraberinde getirmektedir.

2.6. Duygusal Olaylar Kuramı

Kişilerin geçmişte yaşamış oldukları deneyimlerinin bugün ortaya koyacakları davranışlarının anlaşılmasında etkisinin olduğu ve bunun örgütsel hayatta duygusal tepkiler ve davranışlar olarak sergilendiğini savunmaktadır. Diğer bir ifadeyle kişinin geçmiş yaşamında sahip

olduğu deneyimler bireyin algılarını, tutumlarını ve de davranışlarını etkilemektedir Büyüköze ve Özdemir, 2017: 316). Dolayısıyla örgüt içerisinde daha önceden yaşanılan deneyimler, düş kırıklıkları, karşı karşıya kalınan adaletsizlikler bireylerin sinik davranışları sergilemelerinde etkili olabilmektedir (Atasayar Tanrıyisever, 2018: 26).

3. ÖRGÜTSEL SINİZMİN BOYUTLARI

Örgütsel sinizm örgütün dürüstlükten yoksun olma düşüncesi ve kişinin örgütüne ilişkin olumsuz tutumu olarak ifade edilmektedir. Kişinin sahip olduğu tutum ise bilişsel (inanç), duyuşsal(duygu) ve davranışsal (davranış) eğilimlerden oluşmakta (Kalağan ve Güzeller, 2010: 84) olup tutumu oluşturan bu bileşenler aynı zamanda sinizmin boyutlarını da temsil etmektedir. Boyutlara ilişkin ayrıntılı bilgi aşağıda açıklanmaktadır.

3.1. Bilişsel (İnanç) Boyut

Bireyin çevresindeki uyarıcılara ilişkin olarak yaşadığı deneyimler sonucu elde etmiş olduğu bilgi birikimi ile ilişkilidir ve ilgili sahip olduğu bilgiler bilişsel bileşeni oluşturmaktadır. Eğer bireyin tutum geliştirdiği kişi veya örgüte karşı olumsuz bir tutumu söz konusu ise o kişi veya örgüte karşı olumsuz inançlarımızın varlığı söz konusudur (Güney, 2011:102). Kişisel inanç sistemi, bireyin sosyal gerçekleri nasıl anlamlandırdığını ortaya koymakta olup, bireysel özellikler ve de kültürel değerlerin bir sentezi sonucu ortaya çıkmaktadır (Kalağan, 2009: 44). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda örgütün dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik bir fikrin oluşması durumu söz konusudur.

Örgütsel dürüstlükten kasıt karşılıklı ilişkilerde ahlaki ilkelerin geçerli olması, doğruluk, dürüstlük, samimiyet ve adil olunması unsurlarıdır. Bilişsel boyutta sinikler örgütlerinin hayata geçirdikleri örgütsel uygulamaların adalet, dürüstlük ve samimiyet gibi ilkelerden uzak olduğuna yönelik bir inanca sahiptirler. Bu inanca bağlı olarak da örgütlerine karşı olumsuz tutum içerisindeyler. Sinikler örgütün izleyeceği yön ve kurulan ilişkilerin bireysel çıkarlara bağlı olarak şekillendiğini ve bireylerin sergiledikleri davranışların tutarsız ve güvenilmez olduğunu, ahlaki değerlerin dikkate alınmadığı bir ortamın olduğuna yönelik inanca sahiptirler (Dean vd.,1998: 346). Örgütsel sinizmin bilişsel boyutunda insanların davranışları değişkendir ve insanlar yalan söyler ve karşısındaki kişileri söylemleriyle ve eylemleriyle aldatırlar (Mete, 2013: 477). Dolayısıyla sinikler samimiyetten ziyade aldatılacaklarını düşünürler. Bilişsel sinizm boyutunda çalışanları örgütsel ilkelerin kişisel menfaatlere feda edildiğine ve örgütsel ortamda ikiyüzlülüğün varlığına inanır. Dolayısıyla inanç boyutunda bulunan bir iş gören ortaya konulacak performansın boş ve değersiz olduğuna yönelik bir inanç geliştirerek sahip olduğu potansiyeli ortaya koyması pek de mümkün olamayacaktır (Tiryaki, 2020: 14).

3.2. Duyuşsal (Duygu) Boyut

Tutuma konu olan faktörlere karşı heyecansal yoğunluğu ifade etmektedir. Tutum nesnesine yönelik duygu ve değerlendirmeleri duygusal bileşeni oluşturmaktadır Bireylerin tutum geliştirdikleri kişilerden veya örgütten hoşlanıp hoşlanmaması, sevip sevmemesi

gibi duygusal değerlendirmeler tutumun duygusal bileşenini ifade etmektedir (Güney, 2011: 103). Fikir ve düşüncelerin yanında sinizm örgüte karşı nesnel yargılara dayanmayan örgütün kınanması ve örgüte karşı güçlü şekilde hissedilen öfke şeklinde kendisini belli eden duygusal tepkileri de içermektedir (Polatcan ve Titrek, 2014: 1293). Dean sinizmin duygusal boyutunu kavramsallaştırırken, Izard'ın (1977) çalışmalarında vurguladığı; ilgi-heyecan, zevk-neşe, sürpriz-irkilme, sıkıntı-ıstırap, öfke-hiddet, iğrenme-tiksinme, hor görme-küçümseme, korku-dehşet, ve utanç- aşığılama gibi dokuz temel duygudan yararlanmışır. Dean örgütsel sinizmin duygusal boyutunun bu duyguların birkaçını içermekte olduğunu ifade etmiştir. Örneğin sinikler örgütlerini düşündüklerinde öfke hissedebilirler, sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç yaşayabilirler. Bu nedenle, siniklerin sadece örgütleri hakkında belirli inançlara sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda bir inançları yanında bir dizi duyguya da sahip oldukları ifade edilebilir (Dean vd., 1998: 346).

3.3. Davranışsal Boyut

Bireylerin tutum nesnesine yönelik davranışları da bilişsel ve duygusal bileşenlerin etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani birey, nesne hakkında bildikleri ve hissettikleri şeylere göre niyet geliştirerek davranış ortaya koymaktadır (Güney, 2011: 93-97). Örgütsel sinizmin davranışsal boyutunda genellikle aşığılayıcı ve olumsuz davranışların gösterilmesi eğilimleri ortaya çıkmaktadır. Sinik bireyler için en belirgin davranış eğilimi örgütün dürüstlüğü ve samimiyeti açısından güçlü bir şekilde eleştirilmesidir (Dean vd.,

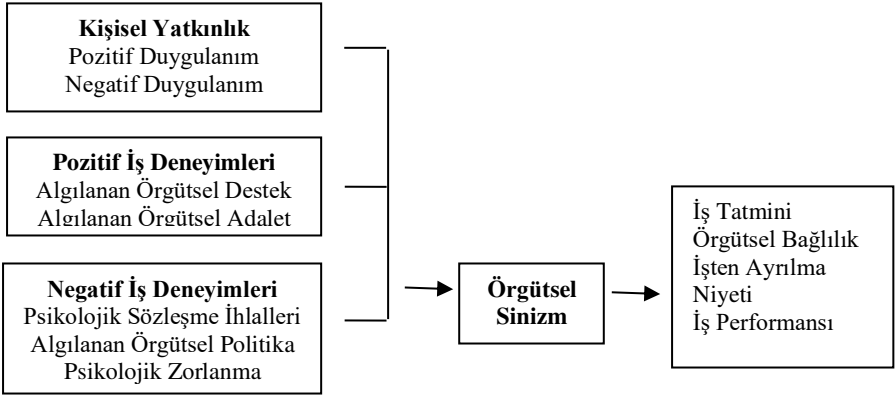
1998: 346). Örgütüne karşı sinik düşüncelere sahip iş görenleri örgütlerinin dürüstlük, doğruluk ve adaletten uzak bir durumda olduklarına ve örgüt tarafından verilecek kararların ve hayata geçirilecek uygulamaların da samimi ve dürüst olamayacağına inanmaktadırlar. İş görenlerin sahip oldukları bu his ve inançlar ise zaman içinde örgütüne karşı nefret ve ondan nefret etme boyutuna geçmekte ve örgütü aşağılama ve onu acımasızca eleştirme gibi davranışsal eylemlere dönüşmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 442).

Sinikler örgütlerini aşağılamak için özellikle iğneleyici mizahı kullanır ki bu durum sinik tutumlarının davranışsal ifadesidir. Bunun yanı sıra örgütsel olay ve durumları dürüstlükten yoksun olduğuna yönelik getirilen yorumlarda örgütsel sinizmin davranışsal boyutu içerisinde değerlendirilebilir. Buna örnek olarak örgütün çevresel sorunlarla ilgilenmesinin temel sebebinin aslında hakla ilişkiler çalışması yapmak olduğunu ve kamuoyunda örgüt için iyi bir imaj oluşturmaktan başka bir hedefinin olmadığını söylenmesi verilebilir. Bunun yanında sinikler, örgütün gelecekteki eylemleri hakkında kötümser tahminlerde bulunabilirler. Örneğin kaliteli ve iyi niyetli olarak hayata geçirilen bir girişimin, bir çabanın maliyetli olmaya başlar başlamaz o girişimin terk edileceğine yönelik tahminleri bu çerçevede değerlendirilebilir. Sinikler alaycı tutumlarını ifade etmek için beden dilini kullanma eğilimine de sahiptirler. Bu kapsamda kişinin alaycı ve yapmacık gülümsemeleri, gözlerini devirmesi siniklerin kullanılan sözsüz davranışlarına örnektir (Dean vd., 1998: 346).

4. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN NEDENLERİ

Örgütsel sinizmi doğrudan ve dolaylı şekilde etkileyen ve oluşmasına neden olan farklı faktörlerden bahsedilebilir. Örneğin; iyi yönetilmeyen örgütsel değişim gayretleri, karar verme sürecinde çalışanların katılımlarının sağlanmaması, iş görenler ile yöneticiler arasındaki iletişim yetersizliği gibi unsurlar örgütsel sinizmin oluşmasına neden olabilmektedir (Tiryaki, 2020: 23). Amerikan toplumunun sinik davranışlar içine girmesine neden olarak binlerce kişinin işten çıkartılma kararını verilmesine karşın şirket hisse senedi fiyatlarının artışı, bu kararları veren yöneticilerin yüksek maaş ve ikramiyelerle ödüllendirilmesi gösterilmektedir (Reichers vd., 1997: 49). İş görenler aldıkları ücretlerin adil bir şekilde belirlendiğine inanmak isterler. Ücretlerin adil şekilde belirlenmemesi ve kaynakların adil şekilde dağıtılmaması halinde iş görenler yönetime ve örgüte karşı olumsuz tutum geliştirir ve örgüte olan güvenlerini kaybederler. Bunun yanında iş görenlerin çalıştıkları örgütlerde iş güvencesinin olup olmaması çalışanların örgütlerine aidiyetlerinde büyük önem taşımaktadır. İş güvencesinin olmaması iş görenlerin örgütlerine karşı negatif tutum geliştirmelerine neden olurken aynı zamanda örgütlerine olan güvenlerinin de azalmasına neden olacaktır. Dolayısıyla iş gücünün azaltılmasına yönelik hayata geçirilen uygulamalar iş görenlerin örgütlerine karşı sinik davranışlar geliştirmesine neden olacaktır (Andersson ve Bateman, 1997: 462).

Reichers ve arkadaşları tarafından (1997) yönetici ve çalışanların dahil olmak üzere toplam 2000 kişilik bir sanayi işletmesinde yapılan araştırma sonucunda sinizmin, saatlik çalışan iş görenler arasında yöneticilere göre daha yaygın olduğu bunun sebeplerinin de yöneticilerin hayata geçirilecek faaliyetler hakkında iş görenleri bilgilendirmemeleri, iletişim eksikliği, karar verme sürecinde iş görenin görüşünün dikkate alınmaması, yöneticilerin çalışanlara yeteri kadar saygı göstermemesi olarak tespit edilmiştir (Reichers vd., 1997: 51). Bunların yanı sıra sinizmin ortaya çıkmasına neden olan temel örgütsel faktörler ise; örgütsel adalet, örgütsel politika ve psikolojik sözleşme ihlalleri şeklinde ifade edilmektedir (Chiaburu vd., 2013: 183; Polatcan ve Titrek , 2014: 1292). Örgütsel sinizme neden olan faktörler teorik bir model olarak Chiaburu ve ark. tarafından ortaya konulmuş olup teorik modele ilişkin ayrıntılı bilgiler aşağıda verilmektedir.



Şekil 2: Sinizme Neden Olan Faktörler ve Sinizmin Sonuçları (Chiaburu vd., 2013)

4.1. Pozitif-Negatif Duygulanım

Örgütsel sinizmin tanımı yapılırken bireylerin örgütlerine karşı öfke, kızgınlık hissetmesi ve hayal kırıklığı, ümitsizlik gibi negatif duygulanıma sahip olması şeklinde bir tanım getirilmektedir (Özler, Şahin ve Atalay, 2010: 48). Duygulanım “kişinin olaylara, düşüncelere, uyarılara ve hatıralara duygusal bir tepki ile katılma yetisi” olarak tanımlanmaktadır Bireylerin duygulanım şekilleri pozitif ve negatif olarak iki temel başlıkta sınıflandırılmaktadır (Çemberci ve Tez, 2020: 68). “Pozitif ve negatif duygulanım, bireylerin duygusal durumlarıyla ilişkili kişilik özellikleri ya da geçici duygu durumlarıdır” (Özdemir, 2015: 50). Pozitif duygulanım kapsamında mutluluk ve umut gibi kişilerin iyi hissedebilecekleri duygular bulunurken, negatif duygulanım kapsamında kişileri kötü hissettirebilecek öfke, nefret gibi duygular yer almaktadır. Pozitif duygulanımda bireyler enerjik ve neşeli olarak, negatif duygulanımda ise, insanların dünyayı negatif bir bakış açısıyla görmeleri durumu söz konusu olmaktadır (Yıldırım ve Akın, 2018: 433).

Bireyin sahip olduğu duygular, kişinin işe yönelik tutumlarının da belirleyicisi durumundadır. Duygulanım durumlarının belirleyicilerini teorize eden Duygulanımsal Olaylar Kuramı işyerinde çalışanların yaşadıkları olayların sebeplerini yapılan işe ve kişinin yerine getirdiği göreve dayandırmaktadır. Örgüt içinde farklı zamanlarda ve farklı koşullarda gerçekleşen, yaşanan olaylar geçici duygu durumlarının oluşmasına neden olarak gösterilmektedir. Oluşan ve deneyimlenen bu duygu durumları (pozitif ya da negatif) ise iş tutumlarını

etkilemektedir (Özdemir, 2015: 50). Bunun yanı sıra iş görenlerin kişilik özellikleri, kişinin işyerindeki duygulanımlarını doğrudan etkilerken aynı zamanda örgüt içinde deneyimlenen olaylar ile duygulanıma bağlı tepkiler arasındaki ilişkiyi etkilemektedirler. Bu kapsamda “bireyin örgüt içinde yaşadığı bir olaya vereceği tepki, söz konusu kişinin duygulanıma bağlı kişilik eğilimleri doğrultusunda farklılık gösterebilmektedir” (Erol Korkmaz, 2014: 78). Pozitif duygulanıma sahip bireyler çalışma ortamlarının olumlu yönlerini görüp örgütlerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip olurken, negatif duygulanım durumunda ise çalışanlar çalışma ortamlarının olumsuz yönlerini görme ve örgütüne karşı güvensiz, olumsuz bir bakış açısına sahip olma ve sinik davranışlar gösterme eğilimine sahip olmaktadır (Chiaburu vd., 2013: 185).

4.2. Algılanan Örgütsel Destek

Algılanan örgütsel destek, iş görenlerin kendilerini güvende hissetmeleri ve yanlarında örgütün var olduğunu bilmeleridir (Özdevecioğlu, 2013: 113). Algılanan örgütsel destek ile iş görenler, işverenlerinin kendi iyilikleri ve mutlulukları ile ilgilenildiği düşüncesine sahip olurken aynı zamanda örgütlerine olan katkılarının da işverenlerce takdir edildiği hissiyatına da sahip olmaktadırlar (Aube, Rousseau ve Morin, 2007: 480). İş görenler çalışmış oldukları örgütleri kişiselleştirmekte olup yöneticilerin eylemlerine dayalı olarak örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunma eğilimine sahiptirler. Algılanan örgütsel destek iş görenlerin örgütün çalıştırmış olduğu iş görenlerin ortaya koymuş olduğu çaba

karşılığında adil ücretlendirme yapmasına ve ihtiyacı (işle ilgili problemlerde veya hastalık durumlarında) olduğunda onlara yardım etmesine, yapmış oldukları işleri çalışanlar açısından ilgi çekici kılmasına, onları motive etmesine ve uygun çalışma ortamları yaratmasına yönelik çabaların varlığına olan inancın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Aube, Rousseau ve Morin, 2007: 480).

İş görenler ortaya koydukları çaba ve katkının örgüt tarafından takdir edilmediğini algılamaları durumunda örgütlerinin kendilerine ihanet ettiği hissine sahip olmaktadır (Chiaburu vd., 2013: 184). Bu durum ise algılanan örgütsel desteğin azalmasına neden olmaktadır. Algılanan örgütsel destek düzeyinin düşük olması halinde, iş görenlerin örgüte karşı güvensizlik ve hayal kırıklığı hissetmesi kaçınılmazdır. Bu hislere sahip iş görenlerin örgütlerine karşı olumsuz tutum geliştirmeleri ise beklenen bir durumdur (Kasalak ve Aksu, 2014: 117). Araştırmalar düşük düzeyde bulunan örgütsel destek algısının iş görenlerin örgütlerine karşı daha fazla sinik davranışlar sergilediklerini ortaya koymaktadır (Chiaburu vd., 2013: 184; Kasalak ve Aksu, 2014: 117).

4.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı bireylerin iş yerlerindeki uygulama ve düzenlemeler ile ilgili adalet unsurunu tanımlayan ve açıklayan bir alan olarak tanımlanmaktadır (Greenberg ve Bies, 1992: 434). Örgüt içindeki uygulamalar örgütteki ödül ve ceza dağıtımının yanı sıra örgütteki kuralları ve bu kuralların uygulama şekli ve bireyler arasındaki etkileşimler örgütsel adalet kavramının temelini

oluşturmaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 78). Örgütsel adalet; örgütsel karar ve uygulamaların çalışanların algıları üzerinde yaratmış olduğu etkilerin sonucu şekillenmektedir. Örgütsel karar ve uygulamalar olarak örgütün ödül dağıtım kararları, yetki ve sorumluluk devirleri, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmesi ile ilgili uygulamalar örgütsel karar ve uygulamalara örnek olarak gösterilebilir (aktaran İçerli, 2010: 69).

Örgütsel adalet örgüt ile çalışan arasında adeta bir tutkal vazifesi görerek, örgüt tarafından ortaya konulan uygulamaların adil olduğuna ilişkin algı yaratılmasını sağlayarak örgütsel bağlılığı, yönetime olan güveni arttırarak (Stecher ve Rosse, 2005: 229) örgütsel desteği ve yönetime duyulan güveni, iş performansının artmasını sağlayacaktır. Bunun yanı sıra çalışanların stres düzeyini ve strese bağlı ortaya çıkan hastalıkların azalmasını sağlayacaktır (Greenberg, 2006: 59). Diğer taraftan örgütün adil olmadığına yönelik algının yaratılması halinde çalışanlarda ihanete uğramış oldukları algısı uyanacak, bu durum da örgüte karşı öfkeye sebep olacaktır. Ortaya çıkan bu adaletsizliği ortadan kaldırmak için de örgüte karşı olumsuz davranışlar içine girilecektir. Olumsuz davranışlar olarak örgütsel faaliyetlerin sabote edilmesi, örgütün kaynaklarının boşa harcanması, örgütsel vatandaşlık davranışlarının gösterilmemesi, örgüte karşı direnç gösterilmesi ve sinik davranışlar gösterilmesi örnekleri verilebilir.

4.4. Psikolojik Sözleşme İhlalleri

İş sözleşmesi kişinin işe alınmasının kesinleştiğinde çalışan ile işveren arasında çalışma koşullarını belirleyen yazılı bir anlaşma belgesidir.

Bu belgede iş görenin yapacağı işler, ücret ve ödeme zamanı, iş görenin uyacağı kurallar gibi unsurlar bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2016: 385). “Psikolojik sözleşme ise koşulların ve yükümlülüklerin yazılı ve şekilsel olarak belirtildiği resmî sözleşmelerin aksine daha çok bilişsel algılamalara, sezgilere ve öngörülere dayalı olan, çalışanların örgütleri için örtük bir şekilde algıladıkları beklenti” olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya ve Özkara, 2015: 75). Bu sözleşmeler her zaman yerine getirilmemekte olup sözleşme ihlal edildiğinde iş gören bu ihlale karşı duygusal tepki gösterir. Çalışanlar sözleşmenin ihlal edildiğini düşündüğü anda örgütün kendisine dürüst davranmadığını düşünerek örgüte karşı öfke ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygusal durumları beraberinde getirecek bu durum ise örgütsel sinizmi besleyecektir (Chiaburu vd., 2013: 184). Psikolojik sözleşme ihlali ile birlikte iş görende güvensizlik, iş tatminsizliği ve işten ayrılma kararının verilmesine kadar giden tepkilerin de ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir (Çankır, 2016: 545).

4.5. Algılanan Örgütsel Politika:

Örgütsel sinizmin gelişiminde kişilerin karşı karşıya kaldıkları olay ve uygulamaları algılama şekilleri ve bu olayları ne şekilde yorumladıkları önemli rol oynamaktadır. Örneğin örgütsel ve yönetsel beceriksizliklerin algılanması da örgütsel sinizme yol açan temel etmenler arasındadır gösterilmektedir (Tanrıyısever, 2018: 30). Ayrıca kendilerini olumsuz politik ortamda çalıştıklarını algılayan iş görenlerinde örgütlerine karşı sinik davranışlar gösterme eğiliminde oldukları da ifade edilmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 439).

Örgütsel politika “örgüt tarafından onaylanmayan sonuçları elde etmek veya örgüt tarafından onaylanan sonuçları örgütçe onaylanmayan araçlarla elde etmek için etkileme sürecinin yönetilmesi” şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütsel politika söylenen sözler kadar söylenmeyen sözler ve sergilenmeyen davranışları da içine alan bir kavram olarak ifade edilirken alınan örgütsel kararlar, dağıtılan kaynaklar, terfi ve maaş ile ilgili süreçlerin etkilenmesine yönelik her türlü davranış, yöneticiler ile ilgili söylenen sözler ve davranışlar örgütsel politikanın sınırlarını belirlemektedir (Dirlik ve Yeloğlu, 2020: 476). Örgütsel politika kapsamında sergilenen davranışlar kişiye, zamana ve duruma göre farklı şekilde algılanabilmektedir. Dolayısıyla bazı kişiler ortaya konulan davranışları olumlu şekilde algılarken diğerleri olumsuz şekilde algılayabilmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 439). İş görenlerin örgütsel ortamlarını politik olarak algılamaları adalet ve örgüte güven duygularının sarsılmasına neden olacak koşulları yaratabilecektir. Örneğin terfi bekleyen bir çalışanın hak ettiği halde terfi alamaması ve hak etmeyen bir kişinin terfi alması yöneticinin veya örgütün politik kararlar verdiğini düşünmesine neden olurken kişinin bulunduğu örgütsel ortamı politik olarak algılamasına neden olmaktadır (Eryılmaz ve Gülova Altın, 2014: 160). Örgütsel ortamın politik olarak algılanması ise iş görenlerin sinik davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Şevik, 2019: 62).

4.6. Psikolojik Zorlanma

Bireyin çevresel talepler karşılayacak kaynak ve yeteneğe sahip olmamasına ve söz konusu talepleri karşılayamamasına yönelik değerlendirmelerini ifade etmektedir. Dolayısıyla birey ve çevresindeki unsurlar arasındaki etkileşim kişi üzerinde bir takım baskı ve gerilimlerin oluşmasına neden olmaktadır. Bu çerçevede bireyin karşı karşıya kaldığı aşırı iş yükü gibi bir takım yükler sosyal değişim teorisi kapsamında bireyin kendisini adaletsiz ve olumsuz koşullar içerisinde hissetmesine neden olabilecektir. Diğer taraftan birey açısından psikolojik zorlanma yaratan diğer faktörler rol belirsizlikleri, görev tanımlamalarındaki yetersizlikleri gibi unsurlar örgütün bireyin yaşam kalitesiyle ilgilenmediğini ve kişinin örgütü tarafından sömürüldüğü algısını doğurabilecektir. Bu durum ise bireyin sinik davranışlar göstermesine neden olabilecektir (aktaran Chiaburu vd., 2013: 185).

5. ÖRGÜTSEL SİNİZMİN SONUÇLARI

Örgütsel sinizmin sonuçlarını, bireyler üzerinde yarattığı etki ile örgütler üzerinde yarattığı etki kapsamında iki başlıkta incelemek mümkündür. Örgütsel sinizm, hem iş görenler hem de örgütler açısından negatif sonuçları bulunan bir tutum göstergesidir. Örgütsel sinizm ile ilgili yapılan çalışmalarda sinizmin iş görenlerin üzerinde ve örgütsel faaliyetlerin etkinliği üzerinde olumsuz sonuçları beraberinde getirdiği ifade edilmektedir (İçerli ve Yıldırım, 2012: 170).

5.1. Örgütsel Sinizmin Bireyler Üzerinde Yarattığı Sonuçlar

Sinizm iş görenler üzerinde fizyolojik ve psikolojik bir takım rahatsızlıklara yol açabilmektedir. İş görenler örgütsel hayat içerisinde örgütlerden bir takım beklentiler içerisine girmektedirler. Bu beklentilerin karşılık bulmaması kişide örgütün kendisine adil davranmadığı algısını doğurabilir bu durum ise örgüte karşı güven kaybını beraberinde getirir ve örgüte karşı öfke ve hayal kırıklığı gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olarak örgütsel sinizmi besler. Böyle bir durumda ise iş görenin sinirsel ve duygusal bozukluklara yakalanması söz konusu olmaktadır. Bu çerçevede iş görenin depresyon, uykusuzluk, duygusal çöküntü ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara yakalanması olasıdır. Sinizmle birlikte kişide öfke, kızgınlık, endişe, gerilim hali gibi duygusal tepkileri örgütsel sinizmin psikolojik sonuçları içerisinde değerlendirilmektedir. Örgütsel sinizm iş görenin psikolojik durumunu etkilerken aynı zamanda kalp ve damar hastalıklarına da neden olarak bedensel sağlığı da olumsuz yönde etkileyerek yaşam süresini ve yaşam kalitesini azaltmaktadır (Kalağan, 2009: 80) .

5.2. Örgütsel Sinizmin Örgüt Üzerindeki Etkileri

Örgütsel sinizmin iş performansında, iş tatmininde, örgütsel bağlılıkta azalmaya işten ayrılma isteğinde ise artışa neden olduğu ifade edilmektedir (Chiaburu vd., 2013: 181). Reichers ve arkadaşları tarafından (1997) yapılan çalışmanın sonucunda sinizmin daha düşük örgütsel bağlılığa, daha düşük iş tatminine neden olduğu, çalışma motivasyonunu düşürdüğü, örgüt yöneticilerine olan güveni azalttığı,

bir motivasyon aracı olarak kullanılan prim sisteminin etkinliğinin azalmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Reichers vd., 1997: 51). Bunun yanı sıra sinik iş görenlerin ortaya koyacakların yüksek performansın yüksek ücretle ödüllendirileceğine yönelik inanç kaybı yaşadıkları da ifade edilmektedir. Örgütte bulunan çalışanların sinik davranışlar içinde girmesi örgüt içinde gerçekleştirilmesi düşünülen yenilik ve değişikliklere karşı bir direnç göstermelerine neden olmaktadır. Gösterilen bu direncin temelinde ise lider ve yöneticilere olan inancın kaybedilmesi büyük rol oynamaktadır. Bu durum ise iş görenler tarafından örgüte sağlanan desteğin azalmasına ve örgütün hedeflerini gerçekleştirme konusunda başarısızlığına neden olmaktadır. Örgütün başarısızlığa uğraması ise sinik davranışları güçlendirir ve değişim önünde gittikçe güçlü hale gelen direnç noktası oluşturur. Sinik davranışlar zaman içerisinde örgüt içerisinde yayılım gösterebilir. Bu durum ise iş görenlerin işe karşı bağımlılıklarını ve motivasyonlarını kaybetmelerine neden olabileceği gibi işe devamsızlıkların ve işle ilgili şikâyetlerin de artmasına neden olabilir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 48-49). Ayrıca sinik davranışların güçlenmesi ortalama çalışanın çabalarının sömürüldüğü algısını beraberinde getirirken aynı zamanda örgütün sağladığı ödüllerden ortalama iş görenlerin adil şekilde yararlandırılmadığına yönelik inancın geliştirilmesine de sebep olur (Andersson ve Bateman, 1997: 451). Zamanla iş görenlerin örgütlerine karşı olan hisleri hayal kırıklığı ve kızgınlık gibi yoğun duygularla kendini belli ederek örgüte karşı bir tutum ve duruş sergilenmesi boyutuna ulaşabilir. Tüm bunların neticesinde ise iş görenlerin performansında ve örgütsel

vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde, motivasyonda ve örgütsel bağlılıkta azalma, kişilerarası çatışma potansiyeli, şikâyet ve devamsızlıklarda artış ortaya çıkabilmektedir (aktaran Mete, 2013: 477).

Andersson ve Bateman (1997) yaptıkları çalışmada sinizmin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişki içerisinde olduğunu ve iş görenlerle müzakere edilmeden ve iş görenleri hazırlıksız yakalayan işten çıkartmaların çalışanların sinik davranışlar ortaya koymalarına neden olduğunu ortaya koymaktadır (s:462-463). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile sinizm arasındaki ilişki yapılan diğer çalışmalarda da tespit edilmiştir (İçerli ve Yıldırım, 2012: 167; Erdoğan ve Bedük, 2013: 17). Örgütsel vatandaşlık davranışı, kişinin örgütte kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak çaba ve fazladan rol davranışı sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz, 2006: 50). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile zaman içerisinde birikimli olarak örgütsel performansın artışı gerçekleşmekte, iş görenlerin karşılıklı olarak birbirlerine yapmış oldukları yardımlar örgütsel etkinliğin artmasına yardımcı olmaktadır (Organ, 1987: 87). Dolayısıyla iş görenlerin sinik davranışlar içerisine girmesi olası örgütsel performans ve örgütsel etkinlik artışının da önüne geçecektir.

Örgütsel sinizmin hem çalışanlar hem örgüt açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği gibi olumlu sonuçlar doğurabileceği de ifade edilmektedir. Sinik tutuma sahip iş görenlerin örgütte karar verici pozisyonda bulunan kişilerin kişisel çıkarları ve ilkesiz davranışlarına

karşı seslerini yükseltmelerinin daha olası olduğu ifade edilmektedir. Bunun yanı sıra siniklerin etik olmayan davranışlara uyulması yönündeki istekleri yerine getirme konusunda daha az istekli oldukları da ifade edilmektedir (Davis ve Gardner, 2004: 442). Diğer taraftan örgütsel sinizmin yararları ile ilgili bir çalışma bulunmamasına karşın bu konuda kesin bir yargıya varılamamaktadır. Bununla birlikte sinik tutuma sahip iş görenlerin çalıştıkları kurumlara yönelik ağır eleştiriler getirebildikleri bilinmektedir. Dolayısıyla getirilen bu eleştirilerin dikkate alınması ve mevcut yapı ve durumun iyileştirilmesi yönünde değerlendirilmesinin örgütün daha iyi bir noktaya gelmesine yardımcı olacağı ileri sürülebilir (Arslan, 2012: 15). Sinik tutumların önüne geçmek için iş görenleri etkileyecek kararların verilmesi sürecinde çalışanları karar mekanizmalarına dâhil edilmelerinin sağlanması, yapılması planlanan değişikliklerle ilgili olarak ayrıntılı bilgilerin verilmesi, iş görenlerde şaşkınlık yaratabilecek değişikliklerin minimum seviyede tutulması, çalışanlara duygularını ifade etmeleri için fırsat tanınması ve onlara güvence verilmesi gibi uygulamalar hayata geçirilebilir. Bunun yanında çalışanlarla ilgilenilmesi ve onlara saygı duyulması da sinik tutumların önüne geçilmesinde örgüte yardımcı olabilecektir (Reichers, Wanous ve Austin, 1997: 53).

KAYNAKÇA

- Arslan, E. T. (2012). Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi akademik personelinin genel ve örgütsel sinizm düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1) 2012, 12-27.
- Andersson, L. M., Bateman, T. S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behavior*, 18(5), 449-469.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atasayar Tanrıyisever, Ş. (2018). *Çalışanların performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm'e etkisi; X bankası çalışanlarının performans değerlendirme algısının örgütsel sinizm'e etkisi adlı çalışma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Aydın, Y. T. (2017). *İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Ankara Altındağ ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Aube, C., Rousseau, V., Morin, E. M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment. *Journal of managerial Psychology*. 479-495.
- Bakan, İ. (2011). *Örgütsel bağlılık kavram, kuram, sebep ve sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Büyüköze, H., Özdemir, M. (2017). İş doyumu ile öğretmen performansı ilişkisini duygusal olaylar kuramı çerçevesinde incelenmesi. *Inonu University Journal of the Faculty of Education (INUJFE)*, 18(1), 311-325.
- Chiaburu, D. S., Peng, A. C., Oh, I. S., Banks, G. C., Lomeli, L. C. (2013). Antecedents and consequences of employee organizational cynicism: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(2), 181-197.
- Çankır, B. (2016). *Psikolojik sözleşme ihlalinin örgüte olan güven üzerindeki etkisi*. Global Business Research Congress (GBRC), İstanbul, Türkiye, 544-551.
- Çemberci, M., Tez, G. (2020). Çalışanların iletişim stilleri ile müşteri duygulanımı arasındaki ilişki. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (37), 65-76.

- Çetinkaya, F. F., Özkara, B. (2015). Hizmet işletmelerinde psikolojik sözleşme ihlalleri ve örgütsel sinizm ilişkisi: Kapadokya bölgesi 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9, 72-91.
- Davis, W. D., Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The leadership quarterly*, 15(4), 439-465.
- Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlaştırıcı etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208.
- Dirik, D., Yeloğlu, H. O. Algılanan örgütsel politikanın ardılları üzerine ulusal yazın bağlamında bir meta-analiz çalışması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 475-492.
- Eaton, J.A. (2000). *A social motivation approach to organizational cynicism*. Dissertation of Master of Arts, Faculty of Graduate Studies, York University, Toronto.
- Erdoğan, P., Bedük, A. (2013). Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(6), 17-36.
- Erdost, H.E., Karacaoğlu, K., Reyhanoğlu, M. (2007). *Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin Türkiye'deki bir firmada test edilmesi*. 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi, 514-524.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol-Korkmaz, H. T. (2014). Çalışanların günlük duygu durumu ve üretim karşıtı davranışları arasındaki ilişki: Genel örgütsel adalet algısının düzenleyici rolü. *Türk Psikoloji Yazıları*, 17(33), 77-87.
- Eryılmaz, İ., Gülova, Altın. A. (2014). Örgüt ikliminin, algılanan örgütsel politika üzerine etkisi: Kamu sektöründe bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 155-176.

- Greenberg, J., Bies, R.J. (1992). Establishing the role of empirical studies of organizational justice in philosophical inquiries into business ethics. *Journal of Business Ethics*, 11, 433-444.
- Greenberg, J., (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal Of Applied Psychology*, 91 (1), 58-69.
- Gün, F. (2015). *Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (2), 48-75.
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5 (1), 67-92.
- İçerli, L., Yıldırım, M. H. (2012). Örgütsel sinizm ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim bilimleri dergisi*, 4(1), 167-176.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kalağan, G., Güzeller, C. O. (2010). The Organizational cynicism levels of the teachers. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (27), 83-97.
- Kasalak, G., Aksu, M. B. (2014). Araştırma görevlilerinin algıladıkları örgütsel desteğin örgütsel sinizm ile ilişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115-133.
- Kökalan, Ö., Kurnaz, K. (2020). Örgütsel sinizm algısının, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: bir kamu örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 15(1), 41-58.

- Kuluallp, H. G., Sarı, Ö. (2019). Destekleme Davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 643-666.
- Mete, Y. A. (2013). Relationship between organizational cynicism and ethical leadership behaviour: A study at higher education. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 89, 476-483.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human performance*, 10(2), 85-97.
- Özdemir, A. A. (2015). İş tatmini, pozitif/negatif duygulanım ve yaşam tatmininin etkisi. *Çalışma ve Toplum*, 46(3), 47-62.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21, 77-96.
- Özdevecioğlu, M. (2013). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özler, D. E., Atalay, C. G., Şahin, M. D. (2010). Örgütlerde sinizm güvensizlikle mi bulaşır?. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Polatcan, M., Titrek, O. (2014). The relationship between leadership behaviors of school principals and their organizational cynicism attitudes. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 141, 1291-1303
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., Austin, J. T. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *Academy of management perspectives*, 11(1), 48-59.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Şevik, Ü. (2019). Algılanan örgütsel politika ile pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel sessizlik üzerine etkisi: Afyonkarahisar örneği. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya.

- Stecher, M., Rosse, J.G. (2005). The distributive side of interactional justice: The effects of interpersonal treatment on emotional arousal. *Journal of Managerial Issues, ProQuest Psychology Journals*, 17(2), 229-246.
- Taslak, S., Dalgın, T. (2015). Çalışanların atfetme eğilimlerinin örgütsel sinizm davranışları üzerindeki etkisi: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 34, 139-158.
- Tayfun, A., Çatır, O. (2014). Hemşirelerin örgütsel sinizm düzeylerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 347-365.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., Austin, J. T. (1994). Organizational cynicism: An initial study. In *academy of management proceedings* (Vol. 1994, No. 1, 269-273). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.
- Yıldırım, E., Akın, M. (2018). Örgütlerde dışlanma, sinizm ve pozitif-negatif duygusallık arasındaki ilişkiler: pozitif ve negatif duygusallığın aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 427-449.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Electronic Turkish Studies*, 8(6), 853-879.

BÖLÜM 5

**İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASININ ÖNEMİ VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ**

Dr. Menderes KANDEMİR¹

¹ Orcid.org/0000-0002-4706-964, Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Ankara, Türkiye, mendereskandemir42@gmail.com

GİRİŞ

İşletmeler insan kaynağının önemini 20. yüzyılın sonlarına doğru anlamaya başlamışlar ve organizasyonlar için insan kaynakları planlaması vaz geçilmez bir konu haline gelmiştir. Hem kamudaki hem de özel sektördeki işletmeler çalışanlarını en değerli varlık olarak görmüşlerdir. Asıl rekabet gücünün kendi yeteneklerinin bilincinde olan, bilgiye ulaşmasını ve bilgiyi kullanmasını bilen, yeniliğe açık ve kendini sürekli geliştiren insan kaynağının üstünlüğünden geldiğinin farkına varmışlardır. Örgütlerin başarısının temel taşı, etkili bir insan kaynağı planlaması ile mümkündür. İyi planlanmış bir insan kaynağı yönetiminin çalışanların örgütsel bağlılığını artıracığı söylenebilir.

Örgütsel amaçlara ve yönetişimde başarıya en etkin bir biçimde ulaşabilmek için örgütlerin atacakları ilk adım “İnsan Kaynakları Planlaması”dır. İnsan kaynakları yönetimi açısından örgütler için gerekli olan işgören gereksiniminin karşılanarak ondan nasıl faydalanılacağından önceden bilinçli olarak belirlenmesi başarının en önemli koşullarından birisi olarak görülmektedir.

Bilgi çağı veya dijital çağ olarak da nitelendirilen 21. yüzyıl, teknolojik yenilikleri insanlığın hizmetine sunmakla kalmamış, bu yüzyılda, bilgi ve insan kaynağı organizasyonların en önemli sermayesi haline gelmiştir. Üretim ve hizmet sektörleri içerisinde insan kaynağının önemi gün geçtikçe daha çok artmaktadır. Örgütler çalışanlarına daha çok önem vererek etkinlik ve verimliliklerini artırabilmek adına yeni uygulamalar denemektedir. Denenen bu uygulamaların amacı örgütün en önemli sermayesi olarak görülen

insan kaynağının bilinmeyen farklı yönlerini keşfetmek ve aynı zamanda bu yönleri örgütsel süreç içerisinde kullanarak çalışanlardan etkin ve verimli olacak şekilde istifade etmektir (Kandemir, 2020:4).

Dünya piyasaları küreselleşmenin de etkisiyle acımasız bir rekabet içine girmiştir. Örgütler açısından bu rekabet piyasasında tutunabilmek kendi yetenek ve becerilerini geliştirmiş, her türlü bilgiyi toplamasını, analiz etmesini ve kullanmasını bilen, yeniliği seven, yaratıcılığını sürekli geliştiren insan kaynağı ile mümkündür. Günümüz örgütlerinin kullanmış olduğu teknoloji, üretmiş olduğu ürün, vermiş olduğu hizmet rakipleri tarafından çok kısa bir zaman içinde ve düşük bir maliyetle taklit edilebilmekte fakat çalışanların yetenekleri, iş bilgisi, işe bağlılıkları, problem çözme becerileri ve takım ruhları başkaca bir firma tarafından taklit edilememekle birlikte ele geçirilememektedir. Bu özelliğiyle insan kaynağı örgütlerin rekabet etmede rakiplerinden farklılaştırarak önemli bir unsur haline getirmektedir. Bu sebeple günümüz rekabet koşullarında örgütlerin başarılarında belirleyici olan unsur sahip olunan yetenekli insan kaynağıdır (Alayoğlu, 2010:68).

İnsan kaynağı, üretim ve hizmet sürecinin bir parçası olmaktan ziyade, üretim ve hizmet sektörünü belirleyen yöneten, yönlendiren ve koordine eden bir güç olarak gün geçtikçe önem kazanmıştır. İnsana yapılan tüm harcamalar sıradan bir gider olarak değil insan kaynağına yapılan bir yatırım olarak anlaşılmaya başlanmıştır (Güzelcik Ural, 2002:233).

Sonuç olarak; örgütlerin istisnasız en değerli kaynağının insan kaynağı olduğu söylenebilir. İnsan kaynağı bir firmanın çalışanlarının yetenek, bilgi, deneyim, karakter ve performansları ile birlikte ortaya koydukları tüm işlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Bir örgütün ekonomik değerinin artmasında insan kaynağının önemi büyüktür. İnsan sermayesi bir örgütün büyüme performansını yükseltebildiği gibi ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet etmesini de etkileyebilir (Darıcı, 2020:65). Bu nedenle, örgütlerin insan kaynağıyla ilgili planlama yaparak çalışanlarına yatırım yapması örgütlerin sürekliliğini sağladığı gibi çalışanların memnuniyeti, iş doyumunu ve motivasyonlarının yüksek tutulmasıyla birlikte örgütsel bağlılığın artırılacağı söylenebilir.

1. İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI

İnsan kaynakları planlaması, örgütte çalışacak iş göreni nicelik ve nitelik yönünden belirleyerek, örgütün kaderini belirleme ve etkileme gücüne sahip olan insan kaynağının seçimi, işe alımı, işe uyumu ve örgüt içerisinde başarılı bir çalışma yapılması önemli ölçüde insan kaynakları planlamasına bağlıdır (Yumuşak ve Kışlalıoğlu, 2013:58).

Örgütlerin İnsan kaynakları planlaması, kısa (1-2 yıllık), orta (3-5 yıllık) ve uzun (5-10 yıllık) süreli yapılabilir. Planlama temel olarak insan kaynağına yönelik veri toplama ve toplanan bu verileri analiz etme sürecidir. Örgütün bünyesine kattığı insan kaynağından en etkin ve rasyonel bir şekilde yararlanmasının bir aracı olarak kabul edilebilir. İnsan kaynakları planlaması örgütün amaçlarına yönelik olarak, en uygun ve nitelikte personelin sağlanması, bilgi, beceri ve

yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanılması amacı taşımaktadır. İnsan kaynakları planlaması hem örgütün geleceği açısından hem de sahip olduğu kaynakların akılcı olarak kullanımı bakımından önem kazanmaktadır (Esen ve Adatepe, 2017:731).

1.1. İnsan Kaynakları Planlamasının Önemi

İnsan kaynakları planlaması, örgütlerde verimliliği, dolayısıyla da karlılığı etkileyen ve belirleyen en önemli temel faktörlerden biridir (Erdem, 2004:43). Bu süreç sadece tasarruf sağlayıcı bir etken olarak görülmemeli, aynı zamanda işin niteliğine has yetenekli personel seçimiyle birlikte istihdamda da temel rol oynamaktadır. Örgütün uzun dönemde başarısı planladığı işgücünün niteliğine bağlıdır. Örgütler açısından İnsan kaynakları planlamasının önemi şu şekilde özetlenebilir.

- İnsan kaynağının yararlılığını artırmak.
- İnsan kaynakları planlaması, bir örgütte etkin bir işgücü oluşturulması ve sürdürülmesi için bir temel oluşturur.
- Örgütün verimliliğinin artmasına olanak sağlar.
- Örgütün amaçlarına ulaşmasında önemli rol oynar.

İnsan kaynakları planlamasının temel amaçlarından biriside işgörenlerin motivasyonu, eğitimleri ve örgütlerine bağlılıklarını sağlayacak yolların bulunarak uygulanmasıdır. İnsan kaynakları planlaması, örgütlerin verimli insan kaynağı ile amaç ve hedeflerine ulaşması öngörülebilir.

Küreselleşmeyle birlikte teknolojinin ve dijital gelişmenin de etkisiyle insan kaynakları planlamasının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Örgütlerin ayakta kalabilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için ileriye görmesi ve gelişen teknolojiye ayak uydurması gerekmektedir. Tüm bunları yapacak ve yerine getirecek olanlar ise insanlardır. Bu yüzden örgütlerin insan kaynağına gerekli yatırım yapması daha da önemli hale gelmektedir (Göktaş ve Baysal, 2018:1414).

İnsan kaynakları planlaması ile organizasyonun performansı arasında önemli bir ilişki bulunmaktadır. İyi planlanmış bir işgücü organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracaktır. Rekabetteki son eğilimler iş dünyasını zorlayarak, örgütlerin sadece kendi planlarını değil rakiplerinin planlamalarını da yakından takip etmelidirler. İnsan kaynakları planlayıcıları, kuruluşun stratejik hedeflerine ulaşacak insan gücünü, personel arz ve talebini öngörerek ona göre işgücü temininde bulunmaları gerekecektir (Al-Qudah vd., 2020:221-222).

1.2. Dijital Çağda İnsan kaynakları Planlaması

Bilgi çağı ya da dijital çağ olarak da adlandırılan 21. yüzyıl, teknolojiyle birlikte tüm yenilikleri insanlığın hizmetine sunarak örgütlerin işlerini gün geçtikçe kolaylaştırmaktadır. Teknolojinin sürekli gelişimi ve dijital çağın sunmuş olduğu imkanlarla birlikte örgütlerin sahip olduğu çalışanlar teknolojiyi sayesinde örgütlerin savaşçıları gibi rol oynayacağı söylenebilir. İnsanlar tarafından yapılan işlerin makineler tarafından devralınması örgütlerdeki evrimin devam edeceği anlamına gelmektedir. Bu nedenle insan kaynakları

liderlerinin daha proaktif ve çevik, yetenekli, girişimci, bilgiye çabuk ulaşan ve bilgiyi analiz ederek kullanan işgücünü örgüt bünyesine katmak için daha çok çaba göstermeleri gerekecektir. İnsan kaynakları yöneticilerinin; dijital çağa ayak uyduran, örgütün gelecekte gereksinim duyacağı insan kaynağını iyi tahlil eden ve aynı zamanda teknolojiyi iyi kullanan büyük düşünürler olması kaçınılmaz görülmektedir (<https://hrdergi.com>).

Örgütlerin insan kaynakları planlayıcıları örgütlerdeki bazı işlerin makinelerce devralınacağını öngörerek geleceğin mesleklerine ve şimdilerde yavaş yavaş çalışma hayatına katılan Z kuşağının istek ve ihtiyaçlarına yönelik planlamalar yaparak yatırım yapmaları gerekecektir.

1.3. Dijitale Taşınan İnsan Kaynakları Süreçleri

Dijitalleşmeyle birlikte geleceğin değerlerine göre insan kaynakları süreçlerinin yeniden tasarlanması son dönemlerin en önemli konuları haline gelmiştir. Şirketlerin çalışma şekillerine bakıldığında öncelikle doğru kişileri işgücüne katmak için süreçleri dijitalleştirdikleri görülmektedir. İşe alım sürecinden başlayarak, kurum içi iletişim, çalışan memnuniyeti, performans değerlendirme, dijital eğitim programları, ödüllendirme, kariyer yönetimi gibi tüm süreçlerin dijital araçlarla ilerlediği görülmektedir.

Dijitale taşınan süreçler mobil uygulamalar ile de desteklenmektedir. Özellikle QR kodla iş başvuruları adaylar için pratik hale dönüştürülüyor. Örgütlerin İnsan kaynakları süreçlerini dijitalleştirme- si, operasyonel yoğunluğun dengelenmesine, verimliliğin artmasına,

süreçlerin verimli hale getirilerek maliyetlerden tasarruf edilmesine zemin hazırlamış olacaktır. Yapılan bir araştırmada dijitalleşmenin insan kaynakları süreçlerini yaklaşık olarak %30 oranında azaltacağı öngörülmektedir (<https://www.capital.com.tr>). Ayrıca dijital çağda yetişmiş Z kuşağının iş hayatına katıldığı yeni dönemde insan kaynaklarının geleneksel iş yapma süreçlerini bırakması büyük önem arz ediyor.

Doğal olarak dijital dönüşüm, örgüt işleyişini ve işyeri davranışlarını değiştirmektedir. Bu dönemde birçok insan kaynakları uygulamaları teknoloji ile bütünleşerek farklılaşmaktadır. İnsan kaynakları yöneticisi açısından, teknolojinin gelişmesiyle birlikte dijital dönemin şekillendirdiği işleri ve çalışanları yönetebilmek oldukça önem kazanmıştır (Aydın ve Uğur, 2019:86-87).

1.4. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

Örgütler insan kaynakları planlaması yaparken bazı nedenlerden dolayı etkilenmektedir. Bu nedenler dışsal ve içsel faktörler olmak üzere iki şekilde tanımlanabilir. Planlama yaparken bu iki ana faktörün ayrıntıları dikkate alınmalıdır.

1.4.1. Dışsal Faktörler

Örgütler çevreleriyle sürekli etkileşim halindedir. Çevrelerinden bir takım girdiler alır ve işleyerek çevrelerine çıktı olarak geri verirler. İnsan kaynakları planlaması yapacak olan uzmanlar örgütlerin çevresinde oluşabilecek değişiklikleri önceden öngörerek tahmin etmeleri oldukça güçtür (Bingöl, 2013:165).

Bu değişiklikler;

- Ekonomideki değişim,
- Sosyal, politik ortam ve yasalardaki değişim,
- Teknolojik değişim,
- Rekabet koşullarındaki değişimlerdir.

Örgütler dış çevrede meydana gelen bu yapıyı dikkatli bir şekilde değerlendirerek fırsata çevirmelidir. Planlama sürecindeki bu faktörlerin olumlu ya da olumsuz etkilerinin tahmin edilerek sağlıklı bir şekilde karar verilmesi süreci kolaylaştıracaktır.

1.4.2. İçsel Faktörler

İnsan kaynakları planlaması yaparken etkili olan başlıca içsel faktörleri vardır. Bu içsel faktörler şunlardır.

- Şirket stratejisi
- Mevcut çalışan özellikleri
- Bilgi teknolojileri kalitesi
- Coğrafi farklılaşma.

İnsan Kaynakları Planlamasının Yararları

- Örgütün misyon ve vizyonuna uygun insan kaynağı ihtiyacını temin etmek,
- Çalışanlarından etkin bir şekilde yararlanmak,
- Eğitim ihtiyacı olanlara eğitim planlamak,
- Örgütün gelecekte karşılaşılabileceği iç ve dış faktörlerden kaynaklı etkenleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri almak.

Örgütün amaçlarına ulaşmak ve hedeflerinin gerçekleşmesine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Toplum duygusunun var olduğu her yerde olan örgütsel bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Askerin vatanına sadakati, kölenin efendisine bağlılığı gibi sadık olma durumunu ifade etmektedir. Genel anlamda bağlılık, bir düşünceye, bir kişiye ya da bir örgüte, büyük gördüğümüz, güçlü olduğunu hissettiğimiz bir şeye karşı gösterdiğimiz ilgiyi, sadakati yerine getirmek zorunda olduğumuz yükümlülük anlamına gelir. Örgütsel bağlılık, örgütsel adanmışlık olarak da adlandırılabilir (Çöl, 2004:114).

Çalışanların işleriyle ilgili davranışlarından birisi olan örgütsel bağlılık, yazında en çok üzerinde çalışma yapılan konulardan birisi olarak görülmektedir. Örgütsel bağlılık; çalışanların örgütle olan ilişkilerini tanımlayan, onların örgütte kalmayı sürdürmelerinde etkili olan psikolojik bir durumdur. Bir başka tanıma göre örgütsel bağlılık; “çalışanın örgüt ile psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda duyduğu arzudur” (Gürbüz, 2011:402).

Örgütsel bağlılık, örgütler için şu beş nedenden dolayı yaşamsal bir hale gelmiştir. Bu kavram; ilk olarak devamsızlık, işi bırakma, geri çekilme ve iş arama ile; ikinci olarak iş tatmini, işe sarılma, motivasyon ve performans gibi duygusal, tutumsal ve bilişsel yapılarla; üçüncü olarak iş görenin işine ve rolüne ilişkin özerklik, görev anlayışı, görev sorumluluğu, katılım gibi özelliklerle; dördüncü

olarak yaş, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi gibi kişinin demografik özellikleriyle ilgili olarak; beşincisi ise çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricileri olan kariyer olanakları, ödül ve terfi gibi nedenlerle yakından ilgilidir (Üzümlü, 2019:5; Solinger, 2008:72).

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını koruma uğraşının temel etkinliklerinden ve de nihai hedeflerinden biri sayılır. Çünkü örgüte bağlı olan kişiler çalışma hayatında daha uyumlu, iş tatminleri yüksek, daha üretken, yüksek derecede sadakat ve sorumluluk bilinci içerisinde faaliyet göstermekte, buda örgüte daha az maliyete neden olmaktadır. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar, örgütün misyon ve vizyonuna, amaç, değer ve hedeflerine inanır, örgütün emir ve beklentilere kendi istekleri doğrultusunda uyarlar. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar ayrıca, amaçların istenilen doğrultuda gerçekleşebilmesi için asgari ölçüde duyulan beklentilerin üzerinde çaba sarf ederek örgütte kalmak için kararlılık gösterirler (Bayram, 2005:126).

Bağlılığı artırmak adına çalışanlar içsel olarak güdülenmelidirler. Bir örgütün kimliğine ilişkin algılar diğer bireyler ve gruplar arasında karşılaştırmaya neden olur. İtibarlı bir kurumda çalışmak, bireyin kimliğinin gücünü etkiler. Bu nedenle çalışanlar açısından bir organizasyonun ahlakı, değerleri ve sosyal duyarlılığı çalışanların algılarının şekillenmesinde önemli rol oynar (Brammer, 2007:1708). Çalışanların örgütsel bağlılığı ve örgüt kimliği örgütsel girişimin teşvik edilmesi için önemli bir adım olarak görülebilir (Rickett, 2002:257).

2.1. Örgüte Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmesi, bundan dolayı iş verimliliğini artırması örgüt açısından olumlu görülmektedir. Örgütlerin, çalışanların örgüte bağlılıklarını artıracak veya azaltacak etkenlerin farkında olmaları önemli bir husus olarak görülmektedir.

Örgüte bağlılığı etkileyen çeşitli etkenler vardır. Çalışanların örgüte bağlılığını etkileyen bu faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayram, 2005:134).

- Yaş, cinsiyet,
- İş tatmini, güven, örgütsel adalet,
- Rol çatışması ve rol belirleme,
- Yapılan işin önemi, alınan destek,
- Karar alma süreçlerine katılım,
- İş güvenliği, tanınma, yabancılaşma,
- Medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar,
- Çaresizlik, iş saatleri, ödüller,
- Terfi olanakları,
- Liderlik davranışları.

Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel bağlılığı etkileyecek birçok etken bulunmaktadır. Ancak sözü edilen bu etkenlerin hangisinin örgüte olan bağlılığı daha iyi ya da güçlü hissettirdiği konusunda kesin ifadeler bulunmamaktadır.

2.2. İnsan Kaynakları Planlaması ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Örgüt çalışanlarının tutum ve davranışları her örgütte farklılıklar göstermektedir.

Çalışanların tutum ve davranışlarının oluşmasında ortak düşünce ve kolektif düşüncenin varlığı önemli bir etken olarak görülebilir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt içi süreçleri benimsemesi anlamına da gelebilir. Özellikle örgütteki iş ahlakı, örgüt içi iletişim, örgüte duyulan güven, katılım, paylaşım vb. gibi hususlar örgüte olan bağlılığı artırmaktadır.

Örgütün uygulamış olduğu etkin bir insan kaynakları planlaması; motivasyonu, kişisel gelişimi, iş birliği ve dayanışmayı, ekip ruhunun oluşmasını, kaynakların etkin ve adil dağılımı, çalışanlar arasında herhangi bir ayırım gözetilmemesi, çalışan ve yöneticiler arasında karşılıklı ilişkilerin kurulması çalışanları örgüte bağlayacaktır. (Demirel, 2009:120-121).

SONUÇ

Örgütün amaçlarına, hedeflerine ve yönetim başarısına en etkin ve ekonomik biçimde ulaşabilmesi için atılacak ilk adım insan kaynakları planlamasıdır. İnsan kaynakları yönetiminin başarısındaki ilk ve en önemli koşul örgüt için gerekli insan kaynağına ulaşmaktır. İnsan kaynakları planlaması, kendi yetenek ve becerilerini geliştirmiş, her türlü bilgiyi toplamasını ve bilgiyi analiz ederek kullanmasını bilen yaratıcı ve yeniliği seven ve aynı zamanda gelişime açık yeterli

sayıdaki çalışan gereksinimini ve onlardan en etkin bir şekilde nasıl yararlanılabileceğinin önceden bilinçli olarak saptanmasıdır.

İnsan kaynakları planlaması, örgüt için verimliliği ve dolayısıyla kârlılığı etkileyen temel faktörlerden birisi sayılır. Bu planlama örgütün çalışan sayısından tasarruf sağlayarak maliyet düşürücü bir rolün yanı sıra, işin niteliğine has işgücünün seçimi ve istihdamını gerçekleştirerek üretim sürecine katkı sağlayacaktır. Örgütün insan kaynağı planlaması, örgüt geleceğini ve sahip olduğu kaynakların akılcı kullanılması açısından da önemlidir. Plansız bir işgücü örgüt için hantal bir yapıya dönüşür.

İnsan kaynakları planlayıcıları, örgüt içi ve örgüt dışındaki değişimlere karşı duyarlı olmalıdır. Sosyo-kültürel değişimler, yasal değişiklikler, politik düzenlemeler, işgücü piyasasındaki son durumu ve teknolojiye yenilik ve değişimleri sürekli takip ederek, günün koşullarına uygun planlamalar yapmalıdır.

Bilgi çağı ya da dijital çağ olarak da adlandırılan 21. yüzyılın bu ilk çeyreğinde rekabet şartları ve yönetim paradigmaları sürekli değişmektedir. Örgütlerin bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri örgüt yöneticilerinin çalışanlarıyla olan ilişkilerini gözden geçirerek yeniden düzenlemesiyle gerçekleşecektir. Bu ilişkideki en önemli nokta ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı örgüte karşı güven duyarak kendini oraya ait hissetmesidir.

Örgüt çalışanlarının yaptıkları işten ve örgütten memnun olmalarının sağlanması, örgüt tarafından mal ve/veya hizmet üretmek kadar önemli görülmelidir. Bunun için çalışanlara örgüt hedeflerinin

benimsetilmesi ve örgüt içinde varlıklarını sürdürebilmeleri için tanınan tüm imkânlar örgütsel bağlılığı artıran etkenler olarak görülmelidir.

Bu nedenle, örgütlerin istisnasız en değerli kaynaklarının insan kaynağı olduğunun bilinciyle hareket etmeleri söylenebilir. Bir örgütün insan kaynağı o örgütün yapmış olduğu tüm işlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Örgütün ulusal ve uluslararası camiada değerinin artmasında insan kaynağının önemi büyüktür. Bundan dolayı, örgütün günün koşullarına göre insan kaynağını iyi planlayarak çalışanlarına yatırım yapması, örgütün devamlılığını sağladığı gibi; çalışan memnuniyetini, iş tatminini ve motivasyonu artırarak örgütsel bağlılığı da arttıracaktır.

KAYNAKÇA

- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt.1, 2010, s. 68-97.
- Al-Qudah, S.; Obeidat, A M.; Shrouf, H. (2020). The impact of strategic human resources planning on the organizational performance of public shareholding companies in Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, Vol.18, No.1, 2020, pp. 219.
- Aydın, E.; Uğur, U.(2019). İşletmelerde Dijital Dönüşümün Yansımaları. Detay Yayıncılık, Ankara, 2019.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, Sayı,59, 2005, s.125-139.
- Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta, İstanbul. 2013. 8.Baskı.
- Brammer, S.; Millington, A.; Rayton, B. (2007).The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.18, No.10, 2007, pp.1701-1719.
- Çöl, G. (2004). Örgütsel bağlılık kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 2004, 6.2.
- Darıcı, S. (2020). Şeytanın Al Dediği, *Destek Yayınları, 1. Basım*, İstanbul.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. 2009.
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.7, Sayı.11, 2004, pp.35-54.
- Esen, Ş.; Adatepe, E. (2017). İnsan kaynakları planlama araç ve yöntemleri: Sakarya otomotiv yan sanayi firmaları üzerine bir çalışma. 2017.
- Göktaş, P.; Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, Cilt.23, Sayı. 4, 2018, pp. 1409-1424.

- Gürbüz, S. (2011). Stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa ve iş tatminine etkisi: İnsan kaynakları yöneticileri üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt.15, Sayı,2, 2011, s.397-418.
- Güzelcik, U. E. (2002). İnsan Kaynakları Yönetiminin Etkinliğinde Kurum İçi Halkla İlişkilerin Önemi ve Bir Uygulama.
<https://hrdergi.com/gelecegin-ikisi-icin-hazirlanmak>. Erişim Tarihi: 20.10.2020.
<https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/ikda-dijital-donem>. Erişim Tarihi 21.10.2020.
- Kandemir, M. (2020). Pozitif Psikolojik Sermaye. *Nobel Bilimsel Eserler 1. Basım*, Ankara.
- Ricketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Cilt.23, Sayı.3, 2002, s.257-266.
- Solinger, O. N.; Van Olffen, W.; Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of applied psychology*, 2008, 93.1: 70.
- Üzümlü, A. M. (2019). Gençlerin Örgütsel Bağlılık Davranışını Etkileyen Faktörlerin Analoji Tekniği İle Belirlenmesi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Araştırmaları Dergisi*, Cilt.9, Sayı.2, 2019.s.1-21.
- Yumuşak, S.; Kışlalıoğlu, R. S. (2013). İşletmeler üzerinde insan kaynakları planlamasının yeri ve önemi üzerine bir alan uygulaması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013, 36.

BÖLÜM 6

KARİYERİST BİR TAKTİK OLARAK İZLENİM YÖNETİMİ

Fazilet NOHUT¹
Doç. Dr. Özlem BALABAN²

¹Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, Sakarya, Türkiye, faziletnht@gmail.com 0000-0002-5470-7744

² Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya, Türkiye, adiguzel@sakarya.edu.tr. 0000-0001-6830-5052

GİRİŞ

Kariyer, bir kimsenin hayatı boyunca yaptığı işlerle ilgili elde etmiş olduğu deneyimleridir (DeCenzo ve Robbins, 2010). Başka bir tanımla kişinin hayatı boyunca yaptığı işler ve bu işlere katılımı konusundaki tutumudur (Sabuncuoğlu,2008). Tolbert'e (1996) göre kariyer tek tek bir işverene bağlı uzun vadeli istihdam ilişkilerini ve bir hiyerarşi içinde düzenlenmiş birbirine bağlı işleri içermektedir. Tanımlardan yola çıkılarak kariyerin uzun vadeli bir süreci içerdiği ifade edilebilir. Ancak günümüzde örgütlerin küçülmesi, yönetim biçimlerinin değişmesi, yeniden yapılanması vb. değişimler kariyer kavramının da anlamının değişmesine neden olmakta ve çalışanlar kariyer başarılarını devam ettirebilmek için çeşitli yollara başvurumaktadırlar. Kariyer başarısını sürekli kılmak için başvuru yollardan birisi kariyerizmdir.

Kariyerizm bir çalışanın kariyerindeki ilerlemeyi performansa dayalı olmayan şekilde sürdürebileceğine inanması ve bu doğrultuda davranışlar sergilemesidir (Feldman ve Weitz, 1991). Kariyeristler için, sahip olunan yetkinlikler ilerleme için yeterli ve gerekli değildir, ilerleme ve terfi için kariyerist taktikler kullanmak şarttır (Hsiung ve diğerleri, 2012; Feldman ve Weitz, 1991). Bu taktiklerden birisi izlenim yönetimidir. İzlenim yönetimi; bireylerin kendileriyle ilgili bilgileri manipüle ettiği, böylece diğerlerinin onları onların arzu ettikleri gibi algıladıkları bir süreçtir (Schlenker'den akt. Bratton ve Kacmar, 2004). İzlenim yönetimine başvuran çalışanlar, kendileriyle ilgili bilgileri çarpıtmakta ve bu sayede diğerlerinin onları onların

istediği gibi algılamasını sağlamaktadırlar. Bu noktadan hareketle, izlenim yönetimi örgütler açısından kariyerist bir taktik olarak düşünülebilir.

Bu çalışmanın amacı, kariyerizm ve izlenim yönetimi konularına detaylı kavramsal çerçeve sunarak, kariyerizm ve izlenim yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

1. KARİYERİZM KAVRAMI

İnsan kaynakları yönetimi alanında oldukça yeni bir kavram olan kariyerizm kavramı, bireyin kariyer başarısı elde etmeyi en yüksek amaç olarak gördüğü düşünce sistemini ifade etmektedir. Konuyla ilgili ilk çalışmalara imza atan Feldman ve Weitz (1991)'in tanımına göre ise kariyerizm çalışanların etik ilkeleri ihlal ederek, meşru olmayan yollarla sağladıkları sahte performans gösterisi sayesinde ilerlemelerini sürdürme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Feldman ve Weitz,1991). Kariyerizm, bir çalışanın kariyerindeki ilerlemeyi performansa dayalı olmayan yollarla kaydedebileceğine inanması, bu yönde davranışlar sergilemesidir (Feldman ve Weitz,1991). Öte yandan “uç kariyerizm” olarak da adlandırılan kariyerizm kavramı Bratton ve Kacmar (2004) tarafından çalışanların statü, itibar ve güç elde edebilmek için olumlu veya olumsuz tüm rol ötesi tutum ve davranışları olarak tanımlanmıştır (Yıldız ve Ayaz-Arda, 2018). Bireyin kariyer gelişimindeki rolü konusunda kuruma karşı sergilediği olumsuz tutum (Adams vd., 2012) olarak ifade edilebilecek kariyerizm, sürekli olarak işe karşı olumsuz bir tutum sergileme, iş değiştirme, görevde yükselme ve sürekli terfi alma vb. konularla

ilişkili bir kavramdır (Feldman ve Weitz, 1991). Kariyerist yönelimleri olan çalışanlar, “*kişisel çıkarlarını gözetmek zorunda olduğuna ve işveren tarafından önerilen, uzun vadeli bir kariyer planlamasının olası meyvesine güvenmemesi gerektiğine*” inanmaktadırlar (Adams vd.,2012). Bu yüzden kariyerist bireyler çalıştıkları kurumları sık sık değiştirme eğilimindedirler (Hamilton ve Treuer, 2012).

Feldman ve Weitz (1991:238) bir kariyeristin 7 inanca sahip olduğunu belirtmektedir:

- Bir kurumda tek başına liyakat ile ilerlemek zordur.
- Sosyal ilişkileri kullanmak gerekir.
- Başarılı görünmek mesleki yeterlilik kadar önemli ve gereklidir.
- Terfi etmek için bazı aldatici davranışlar sergilemek gerekir.
- Uzun vadede bireyin çıkarları ile örgütün çıkarları örtüşmeyecektir.
- Örgüte sadakatin ödüllendirilmesi pek mümkün görünmemektedir.
- İlerlemek için örgütün çıkarlarını desteklemektense kişisel gelişimi teşvik eden eylemlerde bulunmak gerekir.

Feldman ve Weitz (1991) çalışmalarında kariyerist eğilimleri olan çalışanların yaptıkları işten daha az memnun olduklarını, işlerini daha az benimsediklerini, içsel olarak motivasyonlarının daha düşük olduğunu ve örgüte daha az bağlılık duyduklarını tespit etmişlerdir. Bunun yanında ilerleme arzularının ve iş değiştirme eğilimlerinin de daha yüksek olduğunu görmüşlerdir.

Kariyerist tutum ve davranışların nedenlerine bakıldığında bireyin kişiliği, ahlak, inanç ve düşünce yapısı başta olmak üzere bireysel, örgütsel ve çevresel birçok faktörün etkisi görülmektedir. Refah toplumu ve genç neslin yüksek eğitimle artan beklentileri, kendilerini toplumdaki mal ve hizmet üretimine daha bireysel ve özerk yollardan katılımı şeklinde ortaya koymaktadır. Bu aynı zamanda bürokrasi karşıtı tutumlar, finansal güvenceye dayanan geleneksel iş etiğinin reddi, bireysel başarı ve bireysel kariyer yapmayı da içermektedir (O'Toole,1974). Kariyerist tutum ve davranışlara zemin oluşturan örgütler incelendiğinde bu örgütlerin objektif bir performans değerlendirme sisteminin olmaması, kariyer yönetimine gereken önemin verilmemesi, örgüt kültürü, örgütün hiyerarşik ilerlemeye izin vermeyen basık yapısı gibi özelliklere sahip olduğu görülmektedir (Adams, 2011; Chay ve Aryee, 1999; Chibauru vd., 2013) . Öte yandan kariyerist tutum ve davranışlara yol açan çevresel etmenler değerlendirildiğinde belirsizliğin hakim olduğu piyasalar ve beraberinde kariyer anlayışının değişmesi, farklı işletmelerin insan kaynakları politikalarının daha cazip fırsatlar sunması, ya da yeni iş fırsatlarının yokluğu gibi nedenlerin önemli rol oynadığı görülmektedir (Feldman ve Weitz, 1991; Adams, 2011; Hsiung vd, 2012). Geleneksel ilişkisel sözleşme iş güvencesi ve çalışanların bağlılığı ve çabası sonucunda verilen ödül ve fırsatlara dayalıyken yeni işlemsel sözleşmeye göre örgütler yaşam boyu istihdam garantisi vermemektedirler ve bu durum da çalışanın kendi kariyerinin sorumluluğunu ele almasına neden olmaktadır (Peiperl ve Baruch, 1997).

Kariyerizm, kariyer gelişimini sürdürmeye ilişkin bazı inançlara dayanmaktadır (Hsiung ve diğerleri, 2012). Kariyeristler için, sahip olunan yetkinlikler ilerleme ve terfi için *yeterli ve gerekli* değildir, ilerlemek için kariyerist taktikler (izlenim yönetimi, politik davranışlar vb.) kullanmak şarttır (Hsiung ve diğerleri, 2012: 263; Feldman ve Weitz, 1991: 238-239). Kariyerist bir birey, başarı için çaba göstermek yerine “Başarılıyım” imajını oluşturmaya ve politik davranışları yetkinliklerinin yerine kullanmaya çalışır (Feldman ve Weitz, 1991). Yani, birey maddi katkılarını arttırmaktan ziyade, yaptıkları katkıların görünümünü belirginleştirme eğilimi içindedir (Feldman ve Weitz, 1991). Bu noktada kariyerist bireyler kariyer ilerlemesi sağlamak için izlenim yönetimi taktiklerini önemli bir araç olarak kullanmaktadırlar.

Aşağıdaki bölümde izlenim yönetimi kavramı ve taktikleri incelenerek, kariyerist davranışlarla izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişki ele alınacaktır.

2. İZLENİM YÖNETİMİ KAVRAMI

İnsanoğlu var olduğu günden bu yana diğerlerinin gözündeki yansımaları görmek onların üzerinde etki bırakmak ve genellikle de olumlu algılanmak arzusu içindedir (Leary ve Kowalski,1990). İzlenim; en genel anlamıyla bir olay ya da durumun duygular ve algılar yoluyla bireyler üzerinde bıraktığı etki ya da algılanan imaj olarak ifade edilebilir (Yücel, 2013). İzlenim yönetimi ise, bireylerin, maddi, manevi ve sosyal faydalar elde etmek amacıyla içinde buldukları ortamda kabul görmelerini sağlayacak şekilde değişen

ortam ve kişilere karşı farklı roller üstlenmesini ifade eden bir süreçtir (Giacalone & Rosenfeld, 1989). Yazın incelendiğinde izlenim yönetimiyle ilgili çalışmaların sosyoloji alanında Goffman, psikoloji alanında ise Jones tarafından eş zamanlı ancak birbirinden bağımsız bir şekilde çalışıldığı görülmektedir (Demir, 2002). Örgütsel davranış yazınında özellikle 1980’li yıllardan itibaren ağırlık kazanan izlenim yönetimi çalışmaları sosyoloji, sosyal psikoloji, yönetim, iletişim ve politika gibi çeşitli disiplinlerin de sıklıkla üzerinde durduğu bir kavram olarak görülmektedir (Rosenfeld vd.,1995; Rosenfeld, Giacalone & Riordan, 2002). Dolayısıyla alan yazında “izlenim yönetimi nedir?” sorusuna karşılık gelen birçok farklı tanımın olduğu görülmektedir. İzlenim yönetimi kavramı olarak ilk defa sosyolog Erving Goffman (1959) tarafından ele alınmış ve bireyin başkalarının kendisiyle ilgili algılarını kontrol etmek amacıyla sergilediği tutum ve davranışları olarak tanımlanmıştır (Bozeman & Kacmar, 1997). Erving Goffman (1959) sosyal hayatı bir tiyatro sahnesine benzemekte ve herkes bu sahnede çevresindekilere karşı seçtiği rolü oynamaktadır. Bu görüşe göre kişi, sahnede rolünü sergilediğinde, arzu ettiği şey onu izleyenler tarafından oluşturduğu izlenimin dikkate değer bir şekilde değerlendirilmesidir. Bir diğer ifadeyle benlik sunumu olarak da adlandırılan izlenim yönetimi, bireylerin sahip olduğu/olmak istediği birçok izlenimi kontrol edip, yönetmek amacıyla çaba gösterdiği bir süreç olmaktadır (Goffman, 1959; Jones, 1990; akt. Çetin ve Basım, 2010). Goffman (1959), izlenim yönetimini, gündelik durumlar içinde bireyin kendini başkalarına sunuş tarzı, başkalarının onun hakkında edindikleri izlenimleri ve bireyin etki oluşturmak istediği ortamlarında

kendi potansiyelini göz önünde bulundurarak davranışlarını yönetme süreci olarak ifade etmiştir (Ünalı,2005). Leary ve Kowalsky ise izlenim yönetimini bir bireyin, etkileşimde bulunduğu diğer bireylerde kendisine dair oluşan izlenimleri kontrol etme süreci olarak tanımlamıştır (Leary ve Kowalsky, 1990). Öte yandan Montagliani ve Giacalone (1998) izlenim yönetimini bireyin, bilinçli ve sistematik bir şekilde, sosyal anlamda güçlü bir imaj edinebilmek amacıyla, bireylerarası etkileşimini arzu ettiği yönde otomatik yöntemler yoluyla yönlendirmesi olarak tanımlamışlardır. Crittenden ve Bae ise bireylerin diğer bireylerin kendisine ilişkin algılarını kontrol etmek ve yönlendirmek amacıyla bilinçli bir farkındalıkla ya da tamamıyla farkında olmadan sergilediği davranışlar olarak tanımlamışlardır (Özdemir, 2006). Chen, Lin, Tung ve Ko (2008) tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı bağlamında incelenen izlenim yönetimi kavramı, bireyin iyi bir örgüt vatandaşı olarak algılanmak için bireylerarası olumlu ilişkiler geliştirme çabası şeklinde tanımlanmıştır. İzlenim yönetimi davranışlarını tıpkı reklam kampanyalarına benzeten Rozell ve Gundersen (2003) ise, izlenim yönetimini bireylerin sahip oldukları erdemleri vurgulama ve eksikliklerini ise en aza indirme davranışı olarak tanımlamaktadır. İzlenim yönetimini örgütsel açıdan ele alan Connolly-Ahern ve Broadway (2007)'nin çalışmasında ise örgütsel izlenim yönetimi, bir bireye, amaca, fikre veya olaya yönelik bilginin kontrolünü sağlayan amaç odaklı faaliyetler şeklinde ifade edilmektedir (Demiral,2013).

Bireyler sosyal ortamlarda birbirleriyle etkileşimde buldukları zamanlarda, birbirlerine dair edindikleri izlenimleri değerlendirerek analiz ederler, böylelikle bütün bu izlenimler sayesinde diğer kişilerin bireyi tanınması, bireyin kendilerinden olabilecek olası taleplerini ya da onların bireyden talep edebileceklerinin neler olabileceğinin öngörülmesi sağlanmış olur (Araz, 1998). Bu bağlamda izlenim yönetimi; bireyin etkileşimde bulunduğu insanlar üzerinde bıraktığı izlenimleri kontrol etme süreci ya da diğer bireylerin kendisiyle ilgili algılarını yönlendirme girişimi olarak da tanımlanabilir (Nelson ve Quick, 2003; Rosenfeld, Giacalone ve Riordan, 1995). Birey bu süreci vasıflarını anlatarak, yaptıklarının nedenlerini açıklayarak, gerek gördüğünde özür dileyerek, ve hatta yağcılık yaparak sözlü iletişim araçları ile yönlendirebileceği gibi ortamın dış görünüşüne gösterdiği özen, kullandığı araç gereçler gibi sözsüz iletişim araçları ile de yönlendirebilir (Binay ve Yıldız, 2017). Nitekim, Bozeman ve Kacmar (1997), izlenim yönetimini bireyin kendi imajıyla ilgili istediği algıyı oluşturmak amacıyla sözlü ya da sözsüz tutum ve davranışlar sergileyerek yönettikleri bir süreç olarak tanımlamışlardır. İzlenim yönetimi, bir bireyin, başkalarının kendisini hakkındaki izlenimlerini kontrol etmek amacıyla, tamamen farkında ve bilinçli veya farkında olmadan arzu ettiği bir kimliği ya da belli bir imajı oluşturarak diğer bireyleri etkilemek üzere sergilediği davranışlardan oluşan bir süreci ifade etmektedir (Kaplan vd., 1990). Birey izlenimlerini yönetmeye başlamadan önce çevresindeki bireylerin farkına varıp onların kendisi hakkındaki algılarını inceler daha sonra, kendisine maksimum faydayı minimum maliyetle sağlayacak izlenime

yani arzu ettiği imajın ne olduğuna karar verir ve son olarak da arzu ettiği izlenimleri oluşturmak için davranışlarını yönlendirmeye başlar (Yücel, 2013) . Dolayısıyla izlenim yönetimi süreci; kendisi hakkında izlenimleri değerlendirme, oluşturmak istediği izlenime karar verme ve izlenim oluşturmak için harekete geçme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Akgün, 2009; Yücel, 2013).

Buraya kadar izlenim yönetimiyle ilgili yapılan söz konusu tanımlar incelendiğinde, bu izlenim yönetiminin bir açıdan kontrol, bir açıdan yönlendirme ve bir diğer açıdan ise imaj üzerinde durduğu ifade edilebilir. Ancak genel olarak tüm tanımların ortak noktalarına bakıldığında izlenim yönetiminin bir süreci ifade ettiği ve bu sürecin özelliklerinin de aşağıdaki gibi olduğu görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009). Bu durumda izlenim yönetimi;

- Sosyal bir etkileşim sürecidir,
- Hedefteki bireyleri etkileme sürecidir,
- Bir imaj ya da kimlik oluşturma yöntemidir,
- Belirli bir amaca yönelik, bir sonuç/ödül elde etme motivasyonuyla işleyen bir süreçtir,
- Davranışların yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi amaca ulaşmak için önemlidir.

2.1. İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bireyin sosyal etkileşimde bulunduğu ortamlarda belirli bir kimlik/imaj oluşturup, bu kimliği/imajı muhafaza etmeyi amaçladığı durumlarda izlenim yönetimi taktikleri söz konusu olmaktadır (Zaidman ve Drory, 2001). Çalışma yaşamında bireylerin çeşitli

motivasyonlarla diğer bireyler üzerinde bıraktıkları izlenimlerini kontrol etme, istedikleri yönde yönlendirme ve etkili bir imaj oluşturma konusunda çaba gösterdikleri ilgili alanda yapılan birçok çalışmayla ortaya koyulmuştur (Goffman;1959; Jones 1964; Jones ve Pittman, 1982; Rosenfeld ,Giacalone ve Riordan, 1995; Kacmar ve Carlson, 1994). İzlenim yönetimi sürekliliği olan bir süreçtir. Bireyler istedikleri izlenimleri oluşturduklarına dair aldıkları olumlu geribildirimlerden sonra da oluşturdukları imajı korumak ve iyileştirmek için bu taktiklerini kullanmaya devam etmektedirler (Basım vd.,2015). Alan yazın incelendiğinde izlenim yönetimi taktiklerinin birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir (Jones ve Pittman, 1982, Bozeman ve Kacmar, 1997; Tedeschi ve Melburg, 1984; Wayne ve Ferris, 1990):

Jones(1990) tarafından yapılan sınıflandırmaya göre izlenim yönetimi taktikleri yağcılık, kendi önemini zorla kabul ettirme (baskı ve tehdit), örnek çalışan olma, yardım isteme ve niteliklerini abartma davranışlarından oluşan *biçimlendirici taktikler* ve bireyin yeteneği statüsü ve otoritesi, dürüstlüğü ve güvenilirliğine ilişkin izlenimler oluşturmaya yönelik davranışları ise *biçimlendirme sonrası taktikler* olmak üzere iki grupta ele alınmıştır (Rind ve Benjamin, 1994).

İzlenim yönetimine ilişkin yapılan sınıflamalardan bir diğeri ise çevre odaklı ve öz odaklı taktikler sınıflamasıdır. Bireyin övgü/yağcılık, destek olma, yardımcı olma ve kendini acındırma ya da jest ve mimikleriyle sözsüz yüz ifadeleri gibi davranışları çevre odaklı taktikleri ifade ederken, örnek çalışan olma, niteliklerini

tanıtma/abartma ya da giyim kuşam ve kullandığı diğer statü sembolleri gibi sözsüz mesajları da öz odaklı taktikler sınıflandırmasına dahil olmaktadır (Ünalı, 2005).

Jones ve Pittman (1982), izlenim yönetimi davranışlarıyla ilgili baskı ve tehdit, yağcılık, niteliklerini abartma, kendini acındırma ve örnek çalışan olma gibi beş kategori belirlemiştir (Zivnuska vd., 2004). Jones ve Pittman (1982) tarafından yapılan bu sınıflandırmanın, çalışanlar tarafından sıklıkla kullanılan temel taktikler olduğu görülmektedir (Crane ve Crane, 2002; Basım ve Tatar, 2006). Tedeschi ve Melburg'un (1984)'ın izlenim yönetimi taktiklerinin sınıflandırılmasına ilişkin yaptıkları çalışmada Jones ve Pittman (1982) tanımladığı beş kategoriyi birleştirerek saldırgan taktikler olarak sınıflandırmış ve bir de savunmacı taktikler olarak ayrı bir sınıflandırma dahil ederek 2x2 şeklinde bir sınıflandırma oluşturmuşlardır (Mohamed ve Gardner, 2004).

Wayne ve Ferris (1990), izlenim yönetimi davranışını inceledikleri çalışmalarında izlenim yönetimi taktiklerini bireyin davranışının hedefi açısından; iş odaklı, birey odaklı ve yönetici odaklı olmak üzere üçe ayırmıştır (Mumcu, 2018).

Yazında, genel olarak izlenim yönetimi taktikleri saldırgan ve savunmacı taktikler olmak üzere iki şekilde ele alınmaktadır. Saldırgan taktikler genellikle bireyin kariyer gelişiminde ilerlemesine yardımcı olabilecek bir kimlik/ımaj oluşturması için proaktif bir şekilde gerçekleşir. Daha çok reaktif yapıda olan savunmacı taktiklere ise, çalışanın kariyer gelişimi açısından olumsuz bir etki oluşturacak

bir olayın ya da davranışın gerçekleşmesinden sonra bireyin zarar gören imajını onarmak için başvurulmaktadır (Andrews ve Kacmar; 2001).

2.1.1 Saldırgan Taktikler

Birey kariyerinde ilerlemek için, sergilediği davranışlarla arzu edilen olumlu bir kimlik oluşturma amacıyla olduğu zaman (Schniederjan vd.,2013) saldırgan taktiklere başvurmaktadır (Yılmaz, 2012). Daha çok belirsizliğin hakim olduğu, yaratıcılığın ön plana çıktığı örgütlerde çalışan bireylerin saldırgan izlenim yönetimi taktiklerine başvurdukları görülmektedir (Doğan ve Kılıç, 2009).

2.1.1.1 Yağcılık (Kendini Sevdirme) Taktiği

Yağcılık, bir diğer ifadeyle kendini sevdirme davranışları olarak bilinen bu taktik kişilerin sahip oldukları gücü koruma veya artırma motivasyonu ile yaptıkları davranışlardır (Oğuzhan,2015). Genellikle hiyerarşik olarak daha düşük seviyede bulunan bireyler tarafından yöneticilerinin gözüne girmek, kendilerini sevdirmek ve ödül ve terfileri hak ettiklerine dair bir izlenim oluşturmak amacıyla başvurulan bir taktiktir. Üstlerine övgüler dizmek, her fırsatta hayranlığını dile getirmek, onların her görüşüne sorgusuz katılım ve itaat etmek yoluyla sergilenen davranışlardır (Çalışkan, 2007). Yağcılık taktiğini uygulayan çalışanlar genellikle sempatik, sevecen ve yardımsever bireyler olarak algılandıkları için diğerlerinin onayını kolaylıkla kazanmaktadırlar (Rosenfeld vd., 1995).

İltifat, itaat ve hayranlık gösterileriyle bir anlamda amirinin kontrol alanına müdahale eden birey istediği ödüllere ulaşabilirken hak ettiği cezalardan da kaçınabilecektir (Rosenfeld vd., 1995; Basım ve Tatar, 2006; Çalışkan,2007). Benzer şekilde Gardner (1992) yaptığı çalışmasında aynı işi yapan çalışanlardan yağcılık taktiğini uygulayanların uygulamayanlara göre daha fazla örgütsel ödüller elde ettiklerini ortaya koymuştur (Oğuzhan, vd., 2015).

2.1.1.2 Niteliklerini Tanıtma Taktiği

Niteliklerini tanıtma veya abartma veya bir diğer anlamla bireysel reklam taktiği çalışanın diğer insanlar tarafından fark edilmek, saygınlık kazanmak, terfi ve ücret artışı gibi ödüller elde etmek için yaptığı davranışları içerir. Bu davranışlarla çalışanın amacı ne kadar yetenekli ve sevilen bir birey olduğunu etkileşimde bulunduğu insanlara ispatlamaktır (Rosenfeld vd.1995). Leary (1990)'a göre bu taktik sıklıkla önemli pozisyonlarda bulunan ve diğer insanlar üzerinde etkili olan çalışanlar tarafından kullanılmakta ve böylelikle diğerleri üzerinde oluşturdukları etkiyi koruyup ve iyileştirmek amaçlanmaktadır (Oğuzhan vd., 2015).

Niteliklerini tanıtma taktiği sayesinde bireyler diğerlerinden farklı ve üstün oldukları konusunda bir ispat çabası içindedirler. Bu taktiği uygulayan bireyler değer görmek, sevilme, onaylanmak ve tüm bunların yanında istedikleri örgütsel ödüllere kolaylıkla ulaşmak arzusuyla sürekli kendilerinden, başarılarından, tanındıklarından, olan ya da olmayan bir takım abartılmış özelliklerinden, bilgi, beceri ve kabiliyetlerinden bahsederek diğerlerini etkilemeye çalışmaktadırlar

(Schrlenker, 1980; Rosenfeld vd.1995; Ünalđı, 2005). Aslında, gerçekten yetenekli ve başarılı olan insanlar genellikle kendilerini diğerklerine ispatlamaya ihtiyaç duymamaktadırlar (Jones, 1990; Leary, 1996).

2.1.1.3 Örnek Çalışan Olma Taktiği

Örnek çalışan olma taktiği özgecilerik, nezaket ve diğergamlık içeren rol ötesi davranışların dürüstlük ve cömertlik gibi bir takım ahlaki değerlerle yönetilmesi yoluyla olumlu bir imaj oluşturmaya yönelik uygulanan bir taktiktir (Jones ve Pitman, 1982; Rosenfeld vd.1995; Schütz,1998) . Bu taktiği uygulayan birey örnek çalışan gibi görünme taktiğiyle erdemli davranışlar sergileyerek yöneticisini etkilemeye çalışmakta, amaçlarına ulaşamaması halinde ise hedefin suçluluk duymasını sağlamaktadır (Feldman ve Klich, 1991). Örnek çalışan olma taktiğiyle diğerklerinin gözünde olumlu bir imaj oluşturmaya hedefleyen birey, zor görevlere talip olma ve diğerklerine yardım etme davranışlarını sıklıkla sergilemektedir (Jones ve Pittman 1982; Rosenfeld vd. 1995).

Örnek çalışan gibi görünmek isteyen bireylerin örgütteki yöneticiler ve diğerk bireyler tarafından fark edilebilmesi için dikkat çekmesi gerekir. Dolayısıyla rol ötesi davranışları sergilemek ve örgüte olan adanmışlıklarını göstermek için ekstra zaman ve çaba göstereceklerdir. Örneğin işyerine erken gelip, en son terk etmek bu taktiği uygulayanların sıklıkla başvurduğu bir davranıştır. Ancak dikkat çekmek için bu davranışları yapan bireylerin zamanlarını ve

imkânlarını verimli kullanamadıkları yönünde bir izlenim de oluşabilir. (Jones ve Pittman 1982; Rosenfeld vd. 1995; Schütz,1998).

2.1.1.4 Kendi Önemini Zorla Fark Ettirme (Tehdit) Taktiği

Yetki ve otoriteye sahip olanların daha zayıf olanlara karşı, mutlak itaati sağlamak amacıyla sıklıkla başvurduğu bir taktiktir. Gözdağı verme veya tehdit etme taktiği olarak da bilinen bu taktiği uygulayan birey, tehdit ve baskı yoluyla korku yaratıp, hedefi sindirmeyi amaçlamaktadır (Tedeschi, 1981; Leary, 1996;Crane ve Crane,2002; Bolino ve Turnley, 2003). Bu taktik genellikle terfi, maaş ve performans değerlendirme konularında gücü elinde bulunduran yöneticilerin, bu güce dayanarak çalışanlar üzerinde tehdit ve baskı yoluyla bir otoriteye sahip olması şeklinde gerçekleşmektedir Rosenfeld vd. (1995). Gücü elinde bulunduran birey, kendini sevdirmeye ya da niteliklerini anlatma taktiğinde olduğu gibi sevilen kişi olmaktan ziyade baskı ve tehdit yoluyla korkulan kişi olmayı tercih eder (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

2.1.1.5 Kendine Acındırma Taktiği

Kendine acındırma taktiği bireyin kendisini eksik göstererek, zayıf, güçsüz ve diğerlerinin desteğine ihtiyaç duyduğu izlenimini vermek amacıyla kullanılan bir taktiktir (Ünaldı,2005). Birey, imkanları, sağlık problemleri, yaşam koşulları açısından çeşitli eksiklikleri varmış gibi davranarak, diğerlerine duygu sömürsü yaparak işlerini sürdürme yoluna gidecektir. İsteddiği ödülleri elde etmek amacıyla olan birey kendine acındırma yoluyla sözde kötü durumu ve

zayıflıkları üzerinden duygu sömürsü yaparak amaçları için uygun bir zemin hazırlayacaktır. Kendine acındırma taktiğini kullanan bireyler vicdani duygulara hitap ettiği için ilk etapta büyük olasılıkla kabul ve destek görecektir (Jones, 1990; Rosenfeld Giacalone ve Riordan, 1995). Ancak, bireyin işlerini halletmek için diğerlerinin duygularını istismar ederek, onların yetenek ve becerilerini kullandığının, kendi imkânlarını kullanmadığının, yapması gereken işleri bu yolla başkalarına yıktığının anlaşılması halinde diğerlerinin gözündeki olumlu imajı kaybolacaktır. Dolayısıyla, bu taktik ilk etapta bireyin elde ettiği kazanımlarla amacına ulaşmasını sağlasa da, ilerleyen zamanlarda saygınlığını kaybetmesine, arkadaşları tarafından dışlanmasına ve mutsuzluğuna neden olacaktır (Crane ve Crane, 2002; Basım ve Tatar, 2006).

Bireyler her zaman aynı izlenim taktiklerini kullanmamaktadırlar. Zaman içinde edindikleri tecrübelerle dayanarak hangi durumlar karşısında hangi davranışları sergilemeleri gerektiğini öğrenmektedirler. Dolayısıyla, izlenim yönetimi davranışlarına başvuran birey, yeteneğine güvenemediği zamanlarda, etki oluşturmak istediği kişiye yeterli derecede güven veremediğini düşündüğünde, mevcut durumunu korumak istediğinde ya da oluşan olumsuz bir imajı düzeltmek istediğinde saldırgan taktikler yerine savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

2.2. Savunmacı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Savunmacı taktikler, olumsuz bir imajı olumlu hale getirmek ya da var olan imajı korumak ve sürdürmek için kullanılmaktadır. Birey, sosyal

itibarını tehdit eden, kendisini utandırıp, zor durumda bırakacak olası bir olumsuz durum karşısında savunmacı izlenim yönetimi taktiklerine başvuracaktır(Ersoy, 2011). Bireyler savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini genellikle karşılaştıkları olumsuz bir durumun zararlarını bertaraf etmek için kullanmaktadırlar. Böylelikle olumsuz durumlarla ilgili daha az sorumluluk alarak kendilerini korumayı amaçlamaktadırlar (Ersoy, 2011;Oğuzhan,2015). Savunmaya yönelik taktikler masumiyet, olayı kabullenme fakat sorumluluk almama, sorumluluğu kabul etme ve özür dileyerek sorumluluğu alma ve cezaya razı olma olarak sıralanabilir (Basım vd., 2006).

Bireyler, yaşadıkları olayların sonuçlarının olumlu olmaması veya yeterince iyi olmaması durumunda bu sonuçlardan sorumlu olmadıklarını beyan etmek için bahane bulma taktiğini kullanabilirler. Bu durumda bireyler sorumluluğu azaltmak için içinde bulunduğu durumun kaza olduğunu iddia edebilir, ya da ortaya çıkan olumsuz durumla ilgili yeterli bilgisinin olmadığını öne sürerek sorumluluğu üstlenemeyeceğini ifade edebilir. Bir diğer bahane bulma şekli de olumsuz sonuçlanan durumla ilgili olarak birey içinde bulunduğu şartların kendisinin başka türlü davranamayacağını, şartların kendisini bu sonuca zorladığını ifade edebilir. Birey ortaya çıkan olumsuz durumla ilgili zararı kabul etmeyebilir ve suçu başkasına da yükleyerek sorumluluğu dağıtabilir (Rosenfeld vd.1995; Rosenfeld vd. 2002).

Birey ortaya çıkan olumsuz durumla ilgili kendini haklı çıkarma taktiğine de başvurabilir. Bu durumda birey davranışın sorumluluğunu kabul eder ancak herhangi bir zarara neden olmadığını öne sürebilir. Eğer olumsuz durumla ilgili suçlamalara maruz kaldıysa kendisini suçlayanların aynı şartlarda daha kötüsünü yapacaklarını ifade edebilir. Meydana gelen olumsuz durumun bir başkasına olan bağlılık ve itaatinden kaynaklandığını öne sürebilir (Rosenfeld vd.1995; Rosenfeld vd. 2002).

Bahane bulma ve kendini haklı çıkarma taktikleri hem sosyal yaşamda hem de örgütlerde yaygın olarak kullanılmakla birlikte, kısa dönemde bu taktiklerden elde edilen kazanç, uzun dönemde bireylerin itibarına zarar verebilmektedir. Bu taktiklerin özellikle bahane bulmanın etkinliğinin artırılmasında algılanan yeterlilik, beklentilere uygunluk ve dürüstlük gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir.

Sorumluluğu kesinlikle üstlenmeme ve olası tüm olumsuz sonuçlardan uzak durma şeklinde ifade edilebilecek masumiyet taktiğinde birey kötü sonuçlanan olayla ilgisi olmadığını savunur (Mc.Farland vd., 2003), ancak bireyin olaya dahil olduğunun açık ve net bir şekilde ortada olduğu durumlarda birey savunma mekanizması olarak özür dileme taktiğini kullanmayı tercih etmektedir. Özür dileme, bireyin olumsuz durumla ilgili sorumluluğun tamamını üzerine alması, durumun kabul edilemez olduğunu ifade ederek suçunu kabullenmesi ve pişmanlığını dile getirmesidir Bu taktiği kullanan birey, sergilediği davranışın kabul edilebilir olmadığını ve adil bir cezayı hak ettiğini vurgulamaktadır. Böylece birey, sempati ve destek kazanabilecek,

yönetici ve çalışma arkadaşlarının dikkatini başka yöne çekerek alacağı cezanın olumsuz etkisini azaltabilecektir (Tedesschi ve Melburg, 1984 Crane & Crane, 2002).

Saldırgan ve savunmacı izlenim yönetimi taktiklerini özetlemek gerekirse; saldırgan taktikler gücün getirdiği avantajları elde etmek, savunmacı taktikler ise bireyin güçsüzlüğünden kaynaklanabilecek olası kayıpları engellemek için kullanılmaktadır. Saldırgan taktikleri kullanan bireyler mevcut ve gelecekteki durumlarına odaklanırken, savunmacı taktikler bireyin mevcut durumunu korumasına yöneliktir (Arkin & Shepperd, 1989; akt. Demiral, 2013:37).

2.3. Birey (Öz) Odaklı, İş Odaklı ve Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu sınıflandırma, izlenim yönetimi taktiklerini bireyin davranışının hedefi açısından; iş odaklı, birey odaklı ve yönetici odaklı olmak üzere üçe ayrılmıştır (Doğan ve Kılıç, 2009; Mumcu, 2018)

2.3.1. Bireyin Kendisi (Öz) Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Gerek sözlü iletişim gerekse sözlü olmayan bir takım davranışlar kullanılmak suretiyle uygulanan bir taktiktir (Doğan ve Kılıç,2009). Scenker (1980) çalışanların, örgütteki diğerleri tarafından algılanma şekillerini etkilemeye yönelik olarak sergiledikleri izlenim yönetimi taktiklerinin sözel ve sözel olmayan davranışlar ile fiziksel görünümün bütünleşmesiyle ortaya çıkabileceğini ifade etmiştir (Ülbeği vd., 2013). Çalışma ortamına uygun olarak seçilen kıyafetler,

kullanılan statü sembolleri bireyin etkili bir imaj oluşturmada kullandığı taktiklerdir (Signh ve Vinnicombe, 2001).

Öz odaklı izlenim yönetimi taktikleriyle etki oluşturmak isteyen birey başarılarından yöneticisinin bir şekilde haberdar olmasını sağlamak için çaba ve gayret sarfedecektir (Xin, 2004). Dolayısıyla, yöneticinin bulunduğu ortamlarda daha fazla rol ötesi davranışlarda bulunacak, kendini sürekli geliştiren, işine ve örgütüne bağlı ve olması gerekenden daha fazla çalışan biri gibi görünecek, yaptığı bireysel reklamlarla kendisi hakkında farkındalık oluşturacak ve yönetici tarafından diğer çalışanlara da örnek çalışan olarak gösterilmek isteyecektir (Bolino vd., 2006).

2.3.2. İş Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Çalışanlar iş odaklı izlenim yönetimi taktiklerini, yönetici üzerinde olumlu bir izlenim oluşturmak amacıyla kullanmaktadırlar (Doğan ve Kılıç, 2009). Örneğin; herkesten önce işe gelip ve tüm çalışanlardan sonra işten ayrılmak, sürekli meşgul görünerek çok çalışkan imajı oluşturmak bu taktiği kullanan çalışan davranışlarıdır (Yaylacı, 2006).

İş odaklı izlenim yönetimi taktiği kullanarak birey, işinde kendini geliştirme yoluyla performansını artırmayı amaçlamaktadır (Barsness vd., 2005). Bu taktiği kullanan çalışan durumdan vazife çıkararak kendisinin sorumlu olmadığı fakat olumlu sonuçlar doğuracak görevlerde sorumluluk almak istemektedir. Dolayısıyla asıl görevlerine yetişebilmek için de daha fazla performans harcamaktadır. Öte yandan sorumlu olduğu işler yeteri kadar iyi sonuçlandığında işleri olduğundan daha iyi gösterme gayreti içinde olmaktadır.

Böylelikle yöneticisinin gözünde olumlu bir çalışan imajı yaratacaktır (Xin, 2004). Ancak, bu olumlu imajın ödüllendirilebilmesi için aynı zamanda ispatlanabilir olması gerekmektedir. Sonuç olarak iş odaklı izlenim yönetimi taktikleri de uzun vadede bireyin itici olarak algılanmasına neden olacak bireysel reklama dayanmaktadır (Bolino vd., 2006).

2.3.3. Yönetici Odaklı İzlenim Yönetimi Taktikleri

Bu taktik bireyin işle ilgili olmayan ancak birtakım övgü, jest ve sözde iyiliklerle yöneticisini memnun etmeye yönelik davranışlarını içermektedir. Yöneticinin özel yaşamı ile ilgilenmek ve ona bu yönde destek olmak istemek ya da farklı göze girme davranışları sergilemek bu taktiği benimseyen çalışan davranışlarıdır. Yönetici odaklı taktikler, bireyin yöneticisiyle sürekli iletişim halinde olmasını sağlayacak davranışları içerir (Yaylacı, 2006).

Yönetici odaklı taktiklerle birey, tamamen hedefin gözüne girmeye çalışmakta, onun tarafından sevilme amaçlamakta ve bu doğrultuda iyilik yapma, övgü ve iltifatlarda bulunma, yağcılık yapma gibi davranışlara yönelmektedir (Signh ve Vinnicombe, 2001). Böylelikle birey yöneticisine karşı sevgisini belli etmiş olacaktır. Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiğini kullanan çalışan yöneticisinin her fikrine katılmakta, yöneticisini destekleyecek, hoşuna gidecek davranışlarda bulunmakta ve bunun sonucunda örgüte bağlı bir çalışan imajını yaratarak yöneticisinin takdirini kazanmayı amaçlamaktadır (Bolino vd., 2006). Bu taktikle çalışan masanın diğer tarafına, yani yönetici

tarafına geçmeyi hedeflemekte ve yöneticisinin imkanlarını kendi lehine, kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirmeyi amaçlamaktadır.

Schutz'a (1998) göre, bireyler içinde buldukları durum ve şartlara göre farklı izlenim yönetimi davranışlarında bulunurlar. Ancak şartlar nasıl olursa olsun belirli yönde davranmayı gerektirecek durumlar da söz konusudur. Burada kişilik özelliklerinin davranış eğilimini belirleyen önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Örneğin benlik saygısı ve kendine güveni düşük bir birey, sosyal ortamlarda karşılaşılabileceği herhangi bir olumsuz olayın sonuçlardan kaçınmak için, genellikle korunmaya yönelik davranışlar sergiler. Dahası, içinde bulunulan ortamın şartları da izlenim yönetimi davranışlarını belirleyen bir faktör olarak göz ardı edilmemelidir (Basım ve Tatar, 2006).

3. KARİYERİZM VE İZLENİM YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bireyin çalışma hayatı boyunca diğerlerinin üzerinde bıraktığı izlenimler, bireyin kariyer gelişimi açısından son derece önemli bir role sahip olabilmektedir. İşe alım, performans değerlendirme, ücretlendirme, terfi gibi kariyerle ilgili birçok konuda, bu izlenimler birey açısından önemli birer etken olmaktadır. Nitekim izlenim yönetimiyle ilgili örgütsel davranış disiplini alanında performans değerlendirme, iş mülakatları, liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer geliştirme gibi konular üzerinde sıklıkla yapılan çalışmaların bulguları da izlenim yönetiminin çalışma hayatındaki önemini ortaya koymaktadır (Andrews ve Kacmar, 2001: 142; Gardner, 1992;

Rosenfeld Giacalone ve Riordan, 1995; Bolino ve Turnley, 1999; Doğan ve Kılıç, 2009).

Dolayısıyla iyi bir izlenim bırakmış olmak çalışma yaşamında daha iyi sonuçlar almaya katkıda bulunabilmektedir. Bireylerin sahip olduğu imajın başkaları üzerinde bıraktığı etkinin farkında olmamaları ya da oluşturdukları etkinin yetersiz olması, yani buldukları sosyal ortamda olumlu bir imaja sahip olmamaları kariyer gelişimlerini istedikleri gibi yönlendirememelerinin, hedefledikleri konumlara gelememelerinin en önemli nedenlerinden biri olarak görölmektedir (Doğan ve Kılıç,2009).

Bu açıdan bakıldığında bireylerin iş hayatında olumlu izlenimlere sahip olmaları amacıyla bu süreci başarıyla yönetmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Ülbeği vd., 2013). Dolayısıyla bireyler çalışma hayatında maddi ve sosyal kazanımlarını arttırmak, herkesçe saygı duyulan bir kimliğe sahip olmak ve diğerleri üzerinde olumlu etkiler bırakmak için sıklıkla izlenim yönetimi taktiklerine başvurmaktadır (Singh ve Vinnicombe, 2001).

Örgüt içerisinde çalışanlar gerek yönetimin gözünde gerekse de iş arkadaşlarının gözünde olumlu bir imaj üzerinden kendilerini ifade etmek istemektedirler. Bunun yanı sıra bireyler, iyi bir konumda çalışma, performansının takdir edilmesi ve beraberinde bir takım örgütsel ödülleri de elde edebilmek gibi amaçlar doğrultusunda çeşitli taktikleri kullanmakta ya da kullanmak zorunda kalmaktadırlar (Oğuzhan, 2015). Bu noktada, sahip olunan yetkinliklerin ilerleme için yeterli ve gerekli olmadığını, ilerlemek için kariyerist taktikler

kullanmanın şart olduğunu düşünen kariyeristler için (Feldman ve Weitz, 1991; Bratton ve Kacmar, 2004; Hsiung vd., 2012) izlenim yönetimi taktikleri önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. Bireylerin kendileriyle ilgili bilgileri manipüle ettiği, böylece diğerlerinin onları onların arzu ettikleri gibi algıladıkları bir süreç olan izlenim yönetimine başvuran çalışanlar, kendileriyle ilgili bilgileri çarpıtmakta ve bu sayede diğerlerinin onları onların istediği gibi algılamasını sağlamaktadırlar (Bratton ve Kacmar, 2004). İzlenim yönetimi davranışları her zaman bireyin diğerlerinin gözünde kendisine dair olumlu bir imaj oluşturma çabası şeklinde gerçekleşmemektedir. Ne yazık ki bireyler kimi zaman kendi imajını düzeltmek için başkalarının imajına zarar vermeye de çalışabilir, hatta birey kendi imajını iş yükünden kaçmak gibi bir nedenden dolayı bile olumsuz göstermeye çalışabilir (Doğan ve Kılıç, 2009). Bratton ve Kacmar (2004), bir çalışanın negatif izlenim yönetimi tekniklerini kullanarak performans dayalı olmayan bir şekilde kariyer gelişimini sürdürme, güç veya prestij peşinde olma eğilimine "uç (aşırı) kariyerizm" adını vermiş ve uç kariyerizm modeli oluşturarak bağlamsal ve bireysel bazı değişkenleri ve negatif izlenim yönetimi davranışlarını bu modele dahil etmiştir. Bu kavramı Feldman ve Weitz (1991) tarafından ortaya atılan kariyerizm kavramından ayırmış ve kavramın kariyerizmden farklı olarak negatif izlenim yönetim taktiklerini içerdiğini belirtmiştir (Bratton ve Kacmar, 2004). Burada bahsi geçen taktikler şunlardır: Kandırma, itibarını sarsma, gözdağı verme, başkasının işinden kendine pay çıkarmadır. Kariyerist eğilimler sergileyen bir çalışan, diğer çalışma arkadaşlarını kandırarak

hem saygınlığını korur, hem suçladığı çalışma arkadaşının itibarını zedeler hem de bu kişinin terfi, ödül vb. konularda kendisine rakip olmasının önüne geçmiş olur. Başkasının işinden kendine pay çıkararak doğrudan sorumlu olmasa bile, olumlu sonuç elde etmek için algılanan sorumluluğunu arttırmaya çalışır (Bratton ve Kacmar, 2004). Bu sayede diğerlerinin itibarının artmasının önüne geçmiş olmaktadır. Gözdağı vererek "tehlikeliyim" imajını yaratmaya çalışır. Yarattığı bu imajı kullanarak saygınlığını korumaya, amaçlarını gerçekleştirmeye ve terfi etmeye ya da ödül kazanmaya çalışır. Nitekim, Cialdini ve Richardson tarafından yapılan bir araştırmada bazı bireylerin, diğer bireylerin imajlarına zarar vermek yoluyla kendi imajlarını olumlu yönde geliştirmeye çalıştıkları saptanmıştır (Mohamed ve Gardner, 2004).

Kariyeristler liyakat esasına dayalı ilişkiler geliştirme eğilimde değildirler, onlar daha çok sosyal ilişkilerini kullanırlar ve çevrelerine takım oyuncusu izlenimi verirler (Chiaburu vd, 2013). Kariyerlerinde ilerleme sağlamak için bazı dürüst olmayan davranışların gerekli olduğuna inanırlar (Chiaburu vd, 2013). Dolayısıyla, kariyerlerinde ilerleme sağlayabilmek için sosyal ilişkilerini kullanan kariyeristler (Yıldız ve Arda, 2018) sosyal ağları ve arkadaşlık ilişkilerini kullanarak ilerlemelerini sürdürme eğilimindedirler (Buchanan ve diğerleri, 2007). Kariyeristler ilişki kuracakları kişileri seçerken onlara kapı açabilecek, onların terfi etmelerine yardımcı olabilecek birileri olmalarına dikkat ederler (Feldman ve Weitz, 1991). Bireyin niteliklerini tanıtmaya, örnek çalışan olma, bireysel reklam gibi öz odaklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanması onun kariyer

gelişiminde olumlu etkilere sahip olmaktadır. Çünkü bu taktiği kullanan birey yöneticinin, genellikle bireyin performansını fark edemeyecek kadar meşgul olduğunu düşündüğünden bu taktik sayesinde hedef tarafından üretken, verimli, çalışkan ve hatta yardımsever olarak algılanmayı başaracaktır (Zivnuska vd., 2004).

Kariyeristlerin bireysel amaçları ile örgütün amaçları uyumsuzluk içindedir ve bireysel çıkarları önceliklidir (Aryee ve Chen, 2004). Onlara göre uzun vadede örgüt için iyi olan birey için iyi olamayacaktır (Feldman ve Weitz, 1991). Bu durum onların kısa vadeye ve kişisel gelişimlerine odaklanmalarına ve örgüt için fedakârlıkta bulunmamalarına neden olmaktadır.

Sürekli yükselme motivasyonuyla çalışan yöneticilerin davranışlarını incelediği çalışmasında Luthans (1988) ödüllendirilen yöneticilerin planlama, güçlendirme, motivasyon ve karar alma gibi olması gereken yönetici faaliyetlerindense sosyal faaliyetler ve diğer politik davranışlara daha fazla önem verdiklerini tespit etmiştir. Nitekim çalışmasına konu olan yöneticilerle yaptığı özel görüşmelerde örgüt içinde ve dışında doğru kişilerle iyi ilişkiler geliştirmenin iyi işler yapmaktan daha önemli olduğunu ifade edilmiştir (Feldman ve Weitz, 1991).

Bireylerarası etkileşimde algıların kontrolü ve denetimi için izlenim yönetimi etkili bir araç olarak kullanılmaktadır (O'Callaghan ve Doyle, 2001). Bireyler izlenim yönetimi taktikleri ile yöneticiyi kendi hedefleri doğrultusunda yönlendirip isteklerini elde etmeyi beklemektedir (Ülbeği vd.,2013). Kariyeristler politik davranışların

özellikle belirsizliğin yüksek olduğu zamanlarda kişiye önemli bir avantaj sağlayacağını düşünerek davranışlarını şekillendirme eğilimindedirler (Feldman ve Weitz, 1991). Yapılan çalışmalar, görev belirsizliğinde çalışanların performanslarının nasıl değerlendirildiği konusunda bir belirsizlik söz konusu olduğu için yağcılık davranışına başvurabildiklerini göstermektedir (Doğan ve Kılıç, 2009:67). Böylelikle yağcılık davranışlarını başarıyla sergileyerek kendisini amirine sevdiren bir ast, amirinin takdirini kazanacak ve örgütsel ödüllere ulaşma ihtimalini arttıracaktır (Rosenfeld vd.1995). Rao vd. (1995)'e göre, işlerin rutin, formalitelerin fazla olduğu örgütlerde çalışanlar yağcılık taktiğine daha fazla başvurmaktadırlar (Doğan ve Kılıç,2009).

İzlenim yönetimi taktikleri konusunda yapılan çalışmalarda pozisyonu gereği bireysel reklam taktiğini kullanma imkanına sahip olanların niteliklerini tanıtmaya bir diğer anlamda bireysel reklam yapma konusunda isteksiz olmaları konusunda ilginç bir bulgu ortaya koyulmuştur. Yapılan araştırmalarda bu taktiği kullanmayan çalışanların, özellikle kadın çalışanların, kariyerlerinde çok önemli yerlere sahip oldukları görülmektedir (Garner ve Martinko, 1988). Buradan yola çıkarak kariyer ilerlemede yetenek ve yeterliliklerine güvenen bireylerin bu tip bir davranıştan ve dolayısıyla kariyerist davranışlardan uzak duracağı ifade edilebilir.

SONUÇ

Birçok araştırmacıya göre, sosyal hayatta insan davranışın her düzeyinde izlenim yönetimi taktiklerinin uygulandığı görülebilmektedir. Bu yönüyle izlenim yönetiminin doğasında yüzeysel ya da aldatıcı bir yön olmadığı ifade edilmektedir (Ünaldı, 2005, Doğan ve Kılıç, 2009). Arzu edilen görevleri elde etme, olumlu performans değerlendirmeleri, değeri yüksek olan maddi ve sosyal faydalar elde etmek gibi motivasyon unsurlarını içinde barındıran çalışma ortamları bireylere izlenim yönetimi taktiklerinin kullanılması için geçerli sebepler sunmaktadır. Çalışan, bu farkındalıkla elde etmek istediği kazanımlar için motive olarak bu kazanımları kendisine sağlayacak hedef üzerinde olumlu izlenimler bırakmak istediğinden dolayı davranışlarını da bu yönde kontrol etme eğiliminde olacaktır (Higgins vd., 2003).

Her ne kadar öncelikli olarak olumlu imaj ya da etki oluşturmak yoluyla bireyin elde edeceği kazanımları arttırmak amaçlı sergilense de izlenim yönetimi davranışları aynı zamanda diğer bireylerin kazanımlarını arttırmak için de sergilenebilir (Doğan ve Kılıç, 2009). Bireylerin kendisiyle ilgili oluşan algıları menfaatleri doğrultusunda yönlendirmesi ahlaki açıdan sorgulamayı gerektirse de sosyal etkileşim süreci içinde bireylerin çıkarlarını korumaları için bazı ortamlarda bazı izlenim yönetimi taktiklerini kullanmaları olağan olarak karşılanmaktadır (Goffman, 1959; Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

Bireyin hedef üzerinde kendisi hakkında istediği imajı bırakıp bırakmadığı ve bu davranışları sonucunda istediği ödölü elde edip etmediği izlenim yönetimi sürecinin başarısını ya da başarısızlığını yansıtmaktadır. Yani bir diğer ifadeyle, amaçlarına ulaşamamış ve dahası hedef üzerinde olumsuz bir imaj bırakmış bireyin izlenim yönetimi süreci başarısızlıkla sonuçlanmış demektir (Crane ve Crane, 2002). Nitekim olumlu bir izlenim oluşturmakla beraber, bireyin tam olarak arzu ettiği imajın oluşmaması durumu da söz konusu olabilmektedir. Böyle bir durumda bireyin uyguladığı taktiklerin hedef tarafından farklı algılanması söz konusu olabilir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008).

Çalışanlar doğal olarak çalıştıkları ortamında kendileri hakkında mümkün olan en olumlu izlenimleri oluşturmak isterler. Çünkü iyi bir pozisyonda çalışma, daha iyi konumlara terfi etme, performanslarıyla ilgili yöneticilerinden olumlu geri bildirim alma, istedikleri fayda ve ödülleri elde etme gibi amaçlara sahiptirler (Doğan ve Kılıç, 2009). Çalışanlar bu motivasyon unsurlarına sahip olabilmek için birbirleriyle gizli ya da açık bir şekilde rekabet etmektedirler ve izlenim yönetimi davranışları da bu rekabetin en önemli araçlarından birisidir. Ancak farklı çalışanlar aynı durum karşısında farklı izlenim yönetimi taktiklerini kullanabilmektedirler. Örneğin; bireysel reklam taktiğini bir aday istediği işi elde etmek için kullanırken, bir başka aday yağcılık taktiğini kullanabilmektedir (Higgins vd., 2003).

İzlenim yönetimi taktiklerini kullanmak sosyal hayatın içinde olan, kabul edilebilir bir gerçek (Goffman, 1959) olsa da, bireylerin izlenim

yönetimi taktikleriyle bir takım faydalar sağlaması örgütler açısından uzun vadede yıkıcı sonuçları beraberinde getirebilir. Örneğin sürekli kendi reklamını yapan çalışanlar reklamını yapmayanlara oranla daha çalışkan olarak algılanabilmektedir. Bu durum çalışanların performansının yanlış değerlendirilmesine neden olacak ve dolayısıyla örgüt içinde iş tatminsizliğini, yöneticiye güven duymama, örgütsel adalet algısında azalmalar ve çalışanlar arasında çatışma gibi örgüt açısından istenmeyen, yıkıcı durumlara sebep olacaktır (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Dolayısıyla örgütlerin, çalışanların izlenim yönetimi taktiklerini kullanmalarını en aza indirmek için objektif, başarıya dayalı, etkin bir performans ve iş değerlendirme sistemine sahip olmaları gerekmektedir (Crane ve Crane, 2002). Böylelikle yüksek performansa sahip olduğu halde izlenim yönetimi taktiklerine başvurmadığı için geri planda kalan çalışanlara da hakkaniyetli davranılmış olacaktır (Doğan ve Kılıç,2009).Ve dahası, örgüt içinde kariyerist tutum ve davranışların da önüne geçilmiş olacaktır.

Yönetici odaklı izlenim yönetimi taktiklerini uygulayan bir çalışanın, yani yöneticisine jestler yapan, övgüler düzen, sürekli etrafında olan, iletişimini hiç koparmayan çalışanına karşı yönetici bu davranışta bulunmayan çalışanlara oranla daha fazla yakınlık duyacak ve farkında olarak ya da olmayarak daha fazla takdir edecektir. Benzer şekilde, yöneticinin de sürekli takdir edip, övgüde bulunduğu, örgütsel ödüllerden daha fazla istifade etmelerini sağladığı çalışanlar diğerlerine göre yöneticiye daha fazla yakınlık göstereceklerdir (Özdevecioğlu ve Erdem, 2008). Örgütsel etkinlik açısından bakıldığında kariyerist tutumların yaygınlaşması olumsuz sonuçlar

doğurabilir; örgütsel hedefler çalışanlar tarafından göz ardı edilebilir ve katma değer yaratan çalışan hak ettiği ödülü alamayabilir (Feldman ve Weitz, 1991). Burada önemli olan yöneticinin gerçek davranışlarla yapmacık davranışları ayırt edecek basirete sahip olmasıdır. Eğer yönetici bunu başaramazsa, yanlış kararlar ve yanlış performans değerlendirmeleriyle hem kendi imajı hem de örgütün imajı için yıkıcı sonuçlar doğuracak algıların oluşmasına sebep olacaktır. Dolayısıyla, izlenim yönetimi, davranışlarıyla olumlu sonuçlar elde eden çalışanlar için pozitif, izlenim yönetimi davranışlarına göre yanlış değerlendirme yapan yöneticinin basiretsizliğinden dolayı olumsuz sonuçlara maruz kalan çalışanlar içinse negatif bir davranış olarak algılanacaktır (Doğan ve Kılıç, 2009).

Kariyerist zihniyeti engellemenin yollarından birisi de örgütsel adalet standartlarını en yüksek düzeyde tutmaktır. Örneğin özellikle kaynakların kıt olduğu zamanlarda kaynakların dağıtımında şeffaf olunması gibi (Kuyumcu ve Dahling, 2013; Crawshaw and Broadbeck, 2011). Çalışanlar ödüllerin dürüstçe, hakkaniyetle dağıtıldığına inandıkları zaman ve onların belirlenmesini sağlayan süreçlerin de dürüst olduğuna inandıklarında işverenlerine güveneceklerdir ve daha az çıkar odaklı olacaklardır (Aryee ve Chen, 2004; Chay and Aryee, 1999). Yöneticiler kaynaklar bolken de dağıtımını adaletli yaparak çalışanların güvenini kazanmalı ve adil davranmalıdırlar (Kuyumcu ve Dahling, 2013).

Bir çalışanın kendisi ve rgt için sergileyebileceği en iyi davranış, iyi bir çalışan olmaktır. Dolayısıyla iş ahlakına sahip olmak, öz disiplinli olmak, örgütsel bağlılık göstermek, kendi menfaatleri kadar örgütün gelişmesi için de gerekli her türlü davranışı yapmaya hazır olmak erdemli bir çalışan olmanın en önemli özellikleridir (Bolino ve Turnley, 1999). Böylelikle, işinin ve mesleğinin gereklerini en iyi şekilde yapmaya gayret eden bir çalışanın, rgt içinde ve dışında kendisi hakkında çok olumlu izlenimler bırakacağı aşıkardır. Böyle bir duruşa sahip bir çalışan için izlenim yönetimi taktikleri kullanarak diğer bireyler üzerinde algı oluşturmaya çalışıyor şeklinde bir değerlendirme yanlış olacaktır. Çünkü böyle bir çalışanın temel motivasyonu işinde başarılı olmak için, işini gereken özenle yapmaya gayret etmektir. Doğal olarak da bu çalışanın hakkında oluşan olumlu izlenim ve elde ettiği faydalar ise gayretlerinin sonucunda, gerçek bir performansa dayanan hak edilmiş kazanımlar olacaktır (Doğan ve Kılıç, 2009).

İnsan kaynakları yönetimi kapsamında bireyin işe girişten, işten ayrılıncaya kadar geçirmiş olduğu evreler önemlidir. Bununla birlikte bireylerin örgütsel performansa katkısında, performans değerleme fonksiyonunun etkisi de büyük olmaktadır. İşe alım aşamasında özellikle kişilik testlerinde kariyerist eğilimler gösterme özelliği yüksek adaylar, farklı izlenim yönetimi taktikleri ile rgt yanılıtıcı bir tavır sergileyebilir. Bu noktadan hareketle, kariyerist eğilimleri ölçen test ve yöntemlerin geliştirilmesi ve uygulanması, diğer insan kaynakları faaliyetlerinin de etkin şekilde yerine getirilmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adams, J. W., S. A., Herriot, P., & Patterson, F. (2013). Careerist Orientation and Organizational Citizenship Behavior in Expatriates and Non-Expatriates. *Journal of Career Development*, 40(6), 469-489.
- Akgün, T. (2009). "İzlenim Yönetimi Taktikleri ile İş Performansı Değerleme Puanları Arasındaki İlişki: Bir Uygulama", Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Andrews, M.C. & Kacmar, K.M., (2001), "Impression Management by Association: Construction and Validation of a Scale", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, s. 142-161.
- Aryee, S., & Chen, Z. X. (2004). Countering the trend towards careerist orientation in the age of downsizing: test of a social exchange model. *Journal of Business Research*, 57(4), 321-328.
- Basım, N. H. ve Tatar, İ. (2006). "Kamuda İzlenim Yönetimi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:39, Sayı:4, Aralık ss.225-244.
- Basım, N. H., Tatar, İlker Ve Şahin, Nesrin H. (2006), "Çalışma Yaşamında İzlenim Yönetimi: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 9(18):1-17.
- Bolino, M.C. ve Turnley, W.H. (1999). "Measuring Impression Management in Organizations: A Scale Development Based on the Jones and Pittman Taxonomy", *Organizational Research Methods*, 2, 187-206.
- Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B., ve Turnley, W.H. (2006). "The impact of impression management tactics on supervisor ratings of organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 27, 281-297.
- Bozeman, D. P. ve Kacmar, M. (1997). "A cybernetic model of impression management processes in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1): 9-30.
- Bozeman, D. P. ve Kacmar, M. (1997). "A cybernetic model of impression management processes in organizations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(1): 9-30.

- Braekkan, K. F. ve Tunheim, K. A. (2013). Psychological contracts, careerism, and goal orientations. *International Journal Of Organization Theory and Behavior*, 16(2): 245-263.
- Bratton, V.K., Kacmar, K.M.(2004). The Dark Side of Organizational Behavior, In O'Leary-Kelly, A., Griffin, R. W. (Eds),, *Extreme careerism: The dark side of impression* (s.291-308), United States of America: John Wiley & Sons.
- Buchanan, F. R., Kim K. H., Basham, R. (2007). Career orientations of business master's students as compared to social work students: Further inquiry into the value of graduate education, *Career Development International*,12(3), 282-303,
- Chay, Y. ve S. Aryee (1999). Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*. 20, 613-623.
- Chiaburu, D.S., Muñoz, G.J. & Gardner, R.G. (2013). How to Spot a Careerist Early On: Psychopathy and Exchange Ideology as Predictors of Careerism, *Journal of Business Ethics* 118, 473-486
- Chiaburu, D.S., Diaz, I., Vos, A. (2013). Employee alienation: relationships with careerism and career satisfaction, *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 4-20
- Chin, R.W. (2006). "The Role of Impression Management in Goal Setting", University of Waterloo, Final Master Thesis
- Crane, E. ve Crane, F.G. (2002). "Usage and Effectiveness of Impression Management Strategies in Organizational Settings", *Journal of Group Psychotherapy Psychodrama and Sociometry*, 25-34.
- Crittenden, K. S. & Bae, H., (1994), "Self-Effacement and Social Responsibility", *American Behavioural Scientist*, Vol. 37, No. 5, s. 653-672.
- Çalışkan, K. (2007). "Politik Davranış ve Etik", *İş Hayatında Etik Ed: Suna Tevruz*, Beta Yayınları, İstanbul
- DeCenzo, David A, Robbins, Stephen P.(2010). *Fundamentals of Human Resource Management*, Tenth Edition, United States of America: Wiley & Sons.

- Demir, K. (2002). "Türkiye'deki Resmi ve Özel Lise Öğretmenlerinin İzlenim Yönetimi", Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Demiral, Ö. (2013). İzlenim Yönetimi Taktiklerinin Örgütsel Sonuçlara Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Doğan, S. Ve Kılıç, S. (2009). "Örgütlerde İzlenim Yönetimi Davranışı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:23, Sayı:3, 53-83.
- Erdem, F. S. (2008). "Organizasyonlarda Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri.
- Ersoy, Hatice Topçu (2011). İzlenim Yönetiminin Kurum İmajına Etkisi, Doktora Tezi, İzmir
- Feldman, D. C. and Weitz, B. A. (1991), From the invisible hand to the gladhand: Understanding a careerist orientation to work. *Hum. Resour. Manage.*, 30, 237-257.
- Feldman, D.C. ve Klich N.R, (1991). "Impression Management and Career Strategies", Ed. Giacolane, R.A. ve Rosenfeld, P., *Applied Impression Management*, London, Sage, 67-79.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. Garden City, N.Y.: Doubleday.
- Gürüz D. ve Yaylacı Ö. G. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi: İletişimci Gözüyle* (4. Baskı), İstanbul: MediaCat Yayınları
- Hamilton, S. M., Treuer, K. V. (2012). An examination of psychological contracts, careerism and ITL", *Career Development International*, 17(5), 475-494,
- Hardaway, H., E. (2010). "Dispositional Resistance to Change and Impression Management Behavior", Doctor Of Philosophy, The University Of The Incarnate Word
- Higgins, C. A., Judge, T. A. ve Ferris, G. R. (2003). "Influence tactics and work outcomes: a meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 24, 89-106.

- Hsiung, H. , Lin, C. and Lin, C. (2012).Nourishing or suppressing? The contradictory influences of perception of organizational politics on organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 258-276. doi:10.1111/j.2044-8325.2011.02030.
- Jones, E.E. ve Pittman, T.S. (1982). *Toward A General Theory of Strategic Self-Presentation*, Suls, J. (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self*, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 231-261.
- Kaplan, Steven E., Pourciau, Susan Ve Reckers, Philip M. J. (1990), “An Examination Of The Effect Of The President’s Letter And Stock Advisory Service Information On Financial Division”, *Behavioural Research In Accounting*, 2:63-93.
- Leary, M. R., & Kowalsky, R. M. (1990). *Impression Management: A Literature Review and Two-Component Model*. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Mano, R., Kirschenbaum, A. (1999). Push and pull factors in medical employees' turnover decisions: The effect of a careerist approach and organizational benefits on the decision to leave the job. *International Journal of Human Resource Management*. 10, 689-702.
- Mumcu, A. (2018). *Örgüt İkliminin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisinde İzlenim Yönetimi Taktikleri ve Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*,Doktora Tezi, Tokat
- Orpen, C. (1998). The Effect of Performance Measurability on the Relationship Between Careerist Attitudes and Career Success. *The Journal of Social Psychology*. 138, 128-130. 10.1080/00224549809600362.
- Özdemir Yaylacı, G. (2006). “Organizasyonlarda Kişilerarası İlişkilerde Etki Taktikleri Ve Kullanımına İlişkin Literatür Çalışması”, *Bilig - Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Kış(36):93-112.
- Özdemir, N. G. (2006).*Sanal Topluluklarda İzlenimi Yönetme*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, Ankara.

- Özdevecioğlu, M. Ve Erdem S.(2008), “İzlenim Yönetimi Davranışı: Örgütsel Açıdan Teorik Çerçeve”, (Der.), Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri Ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar (Ed: Mahmut Özdevecioğlu Ve Himmet Karadal), İlke Yayınevi, Yayın No: 11, Ankara, 33-54.
- Rind, B.Ve Benjamin, D. (1994).“Effects Of Public Image Concerns And Self-Image On Compliance”, *The Journal Of Social Psychology*, 134(1):19-25.
- Rosenfeld, P. (1990). Self-Esteem and Impression Management Explanations for Self-Serving Biases. *The Journal of Social Psychology*, 130(4), 495-500.
- Rosenfeld, P. (1997). Impression Management, Fairness and the Employment Interview. *Journal of Business Ethics*, 16, 801-808.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression Management in Organizations Theory, Measurement, Practice*. London-New York: Routledge.
- Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (2002). *Impression Management Building and Enhancing Reputations at Work*. London: Thompson Learning.
- Rousseau, D. M. (1990). New Hire Perceptions of their Own and their Employer’s Obligations. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 389-400.
- Sabuncuoğlu, Z. (2008).*İnsan kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression Management: The Self-Concept, Social Identity, and Interpersonal Relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schütz, Astrid. (1998). “Assertive, Offensive, Protective and Defensive Styles of Self- Presentation: A Taxonomy”,*The Journal of Psychology*, 132(6), 611–628.
- Singh, V. ve Susan V. (2001). “Impression Management, Commitment and Gender: Managing Others’ Good Opinions”, *European Management Journal*, (19)2, 183–194.
- Tedeschi, J. T.ve Melburg, V. (1984).“Impression Management and Influence in the Organization”. In S. B. Bacharach and E. J. Lawler (Eds.), *Research in the Sociology of Organizations*,3,(31-58). Greenwich, CT: JAI.

- Tolbert, P. S. (1996). Occupations, organizations, and boundaryless careers. In M. B. Arthur & D. M. Rousseau (Eds.), *The boundaryless career* (s. 331-349). New York, NY: Oxford University Press.
- Tomprou, M., Nikolaou, I., Vakola, M. (2012). Experiencing organizational change in Greece: the framework of psychological contract, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 385-405
- Turnley, W.H. ve Bolino, M.C. (2001). "Achieving Desired Images While Avoiding Undesired Images: Exploring the Role of Self-Monitoring in Impression Management", *Journal of Applied Psychology*, 86: 351-360.
- Ünaldı, Serdar (2005). *Emniyet Örgütü Yöneticilerinin İzlenim Yönetimi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Wayne, S. J., ve Ferris, G. R. (1990). "Influence tactics, affect, and exchange quality in supervisorsubordinate interactions: A laboratory experiment and field study", *Journal of Applied Psychology*, 75, 487-499.
- Xin, K.R., (2004), "Asian American Managers: An Impression Gap? An Investigation of Impression Management and Supervisor-Subordinate Relationship", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 40, No. 2, s. 160-181.
- Yıldız, B. ve Ayaz-Arda, Ö. (2018). İyi bir asker mi? İyi bir illüzyonist mi? Kariyerizm ile zorunlu vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide işten ayrılma niyetinin rolü. *Business and Economics Research Journal*, 9(1): 151-167.
- Young, J. A., Gardner III, W. L., & Gilbert, F. W. (1994). Impression Management Techniques in Marketing Channels: A Theoretical Perspective and Research Agenda. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Fall, 29-38.
- Yücel İ. (2013). Örgütlerde İzlenim Yönetimi Taktikleri Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı: 35 Mart – Nisan 2013
- Zaidman, N. ve Drory, A. (2001). "Upward Impression Management in the Work Place Cross-Cultural Analysis", *International Journal of Intercultural Relations*, 25(6).

Zivnuska, Suzanne, Kacmar, K. Michele, Witt, L. A., Carlson, Dawn S. Ve Bratton, Virginia K. (2004). "Interactive Effects Of Impression Management And Organizational Politics On Job Performance", *Journal Of Organizational Behavior*, 25(5):627-640.

BÖLÜM 7
SANAL KAYTARMA DAVRANIŞI VE SINIFLANDIRILMASI
Dr. Murat BAŐ¹

¹ Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi, İİBF, Sağlık Kurumları İşletmeciliği,
Türkiye, murat.bas@erzincan.edu.tr. Orcid ID: 0000-0002-9479-4571

GİRİŞ

Günümüzde teknolojinin gelişmesiyle birlikte birçok işyeri internet ağı aracılığıyla işlerini yürütmektedir (2020 TÜİK verilerine göre, Türkiye’de internet erişimine sahip girişimlerin oranı %94,5 olarak ölçülmüştür). İnternete erişim kolaylığı çalışanlara daha önce mesai saatleri içinde gerçek ortamda yaptığı birtakım işten kaytarma etkinliklerini (gereksiz tuvalete gitme, arkadaşlarıyla sohbet etme, kahve içmeye gitme vs.) sanal ortamda farklı şekillerde gerçekleştirme (çevrimiçi sohbet odalarında gezinme, kişisel e-postayı kontrol etme, haber sitelerini okuma vs.) imkânı sağlamıştır. Söz konusu aktivitelerin yaygınlaşması ve bu durumun işverenlere ciddi etkilerinin tespit edilmesi nedeniyle, işyerinde sanal kaytarma davranışları akademik çalışmalarda sıklıkla ele alınan bir konu haline gelmiştir. Sanal kaytarma kavramı literatürde ilk kez Lim ve arkadaşları (2002) tarafından kullanılmış ve çalışanların işyerinin internetini kasıtlı olarak, mesai saati içinde, işle ilgili olmayan internet sitelerinde gezinerek veya kişisel e-postalarını kontrol etmek suretiyle kendi kişisel çıkarları için kullanmaları şeklinde tanımlanmıştır (Lim vd., 2002: 67).

Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan bir çalışmaya göre, sanal kaytarma davranışı kapsamında yer alan kişisel amaçlar için internette gezinmek %44,7 ile en yaygın işten kaytarma türü olarak tespit edilmiştir. Bu aktiviteyi sırasıyla sosyalleşme amaçlı iş arkadaşlarıyla görüşmek (%23,4), kişisel işlerle vakit geçirmek (% 6,8), mola vermek (%3,9), önemsiz işlerle uğraşmak (%3,1), özel telefon

görüşmeleri yapmak (%2,3), farklı iş olanaklarına bakmak (%1,3), kişisel aktiviteler planlamak (%1), mesaiye geç gelmek veya işten erken ayrılmak (%1) ve diğer davranışlar (%12,5) izlemektedir (Kuznek, 2019: 20). Görüldüğü üzere, kaytarma davranışlarının büyük oranı sanal şekilde gerçekleşmektedir. Öte yandan, 2018 TÜİK verilerine göre, Türkiye'deki bireylerin %72,9'unun internet kullanımının bulunduğu, bireylerin en çok interneti %84,1 oranı ile sosyal medyada gezinme amaçlı kullandığı, bunu sırasıyla, paylaşım sitelerinden video izleme (%78,1), internet üzerinden telefonla görüşme (%69,5) sağlıkla ilgili bilgi arama (%68,8) mal ve hizmetler hakkında bilgi arama (%67,8) müzik dinleme (%61,4), e-posta gönderme/alma (% 44,8) gibi aktivitelerin takip ettiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, Türkiye'de internet kullanımının yaygınlığı ve amaçları incelendiğinde, işyerinde kişisel amaçlı internet kullanımının da bu doğrultuda kaçınılmaz olduğu değerlendirilmektedir.

Yukarıda kayıtlı açıklamalar ve sanal kaytarma faaliyetlerinin örgütler için artan önemi nedeniyle bu çalışmada sanal kaytarma kavramı incelenmiştir. Bu çerçevede, sanal kaytarma kavramının tanımı, sınıflandırması, sanal kaytarmayı açıklamaya yönelik kuramlar ile sanal kaytarma düzeyini ölçmede kullanılan ölçekler hakkında bilgi verilmiştir.

1. SANAL KAYTARMA KAVRAMI

İlk kez Lim ve arkadaşları (2002: 67) tarafından kapsamlı tanımı yapılan sanal kaytarma kavramı literatürde farklı kelimelerle ifade edilmektedir. Uluslararası yazında sanal kaytarma kavramı için

“cyberloafing” (sanal kaytarma) (Lim vd., 2002; Blancard ve Henle, 2008; Restubog vd., 2011; Askew vd., 2014; Gökçearslan vd., 2016; Andel vd., 2019), **“cyberslacking”**(sanal tembellik) (Block, 2001; Johnson ve Indvik, 2004; Garrett ve Danziger, 2008; Vitak vd., 2011; O’Neill vd., 2014; Güğerçin, 2020) **“cyberdeviancy”** (sanal sapkınlık) (Weatherbee, 2010; Seigfried-Spellar vd., 2015) ve **“personal web usage-PWU”** (kişisel amaçlı web kullanımı) (Anandarajan ve Simmers, 2004; Lee, Lee ve Kim, 2007; Kim ve Byrne, 2011) terimlerinin sıklıkla kullanıldığı görülmüştür. Yerel literatürde ise kavramın, **“sanal kaytarma”** (Kaplan ve Öğüt, 2012; Örücü ve Yıldız, 2014; Çavuşoğlu ve Palamutçuoğlu, 2017; Sadıç, 2019; Gezer ve Barutçu, 2020) **“siber aylaklık”** (Kalaycı, 2010; Akça, 2013; Serttaş ve Şimşek, 2017) **“sanal aylaklık”** (Demir ve Seferoğlu, 2016) **“sanal tembellik”** (Genç ve Aydoğan, 2016) ve **“siber kaytarma”** (Candan ve İnce, 2016) gibi terimlerle ifade edildiği tespit edilmiştir. Sözlük anlamına bakıldığında, kaytarmak kelimesini Türk Dil Kurumu “iş yapmaktan kaçmak” şeklinde tanımlamaktadır. “Cambridge Dictionary” ise sanal kaytarmayı “işyerinde işle ilgili olmayan nedenlerle interneti kullanarak zaman geçirmek” olarak açıklamaktadır.

Literatür incelemesinde sanal kaytarmanın birçok tanımının yapıldığı görülmüştür. Ancak araştırmacılarca genel olarak kabul gören Lim ve arkadaşları (2002) tarafından yapılan tanımdır. Buna göre, sanal kaytarma, çalışanların işyerinin internetini kasıtlı olarak, mesai saati içinde, işle ilgili olmayan internet sitelerinde gezinerek veya kişisel e-postalarını kontrol etmek suretiyle kendi kişisel çıkarları için

kullanmalarındır (Lim vd., 2002: 67). Öte yandan, kavramın daha iyi anlaşılması için farklı tanımlamaları da incelemek yerinde olacaktır. Örneğin, Blanchard ve Henle (2008: 1067) sanal kaytarmayı “işyerinde e-postanın ve internetin kişisel amaçlarla kullanımı” olarak tanımlamıştır. Anandarajan ve Simmers (2011: 578) “kişisel amaçlı web kullanımı” olarak adlandırdıkları sanal kaytarmayı “çalışanların kasıtlı ve örgütlerinin koyduğu kurallara aykırı olarak kendi yararlarına gösterdikleri çevrimiçi web davranışları” olarak ifade etmiştir. Ugrin ve arkadaşları (2007) kavramı işyerinde internette verimsiz/boşa zaman geçirme” şeklinde tanımlamıştır. Kim ve Byrne ise (2011: 2272) sanal kaytarmayı “kısmen işyerinde özdenetim eksikliği nedeniyle, gönüllü ve amaçsız bir şekilde işyerinin internet erişimini kullanma ve işle ilgili olmayan faaliyetlere düzenli olarak katılma olarak açıklamıştır. Diğer taraftan, Vitak ve arkadaşları (2011: 1751) mobil teknolojideki gelişmelerle birlikte (örn, akıllı telefonlar) sanal kaytarmanın tanımına bu teknolojiyi de eklemiş ve sanal kaytarmayı “genellikle çalışma saatleri içinde kişisel amaçlar için internet ve mobil teknolojinin kullanılması olarak tanımlamıştır Söz konusu kapsam genişlemesinin yerinde olduğu düşünülmektedir. Çünkü teknolojik gelişmelerle birlikte, çalışanlar işyerinde sadece işyerinin interneti ile değil kendi akıllı telefonlarında veya tabletlerinde mevcut bulunan interneti kullanarak da iş dışı aktivitelerde bulunabilmektedir. Sanal kaytarma kavramına ilişkin literatürde çok fazla tanım bulunmakla birlikte, söz konusu tanımların ortak özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

- İşyeri internetinin kişisel veya özel amaçla, kişisel çıkar için kullanılması,
- İnternet kullanımının kasıtlı/istemli olması,
- İnternet kullanımının mesai saatleri içinde yapılması.

Öte yandan, sanal kaytarma davranışları çalışanı işyerindeki görevlerini yerine getirme ve tamamlamaktan alıkoyduğundan, araştırmacılarca sapkın davranışlar kapsamına alınmaktadır (Lim, 2002: 677; Robinson ve Bennett, 1995: 555). Çünkü Robinson ve Bennett (2000: 349) sapkın davranışı “önemli örgütsel normları ihlal eden ve böylece örgütün/üyelerinin veya her ikisinin refahını tehdit eden gönüllü davranışlar” olarak tanımlamıştır. Sanal kaytarmanın tanımından da görüleceği üzere, sanal kaytarma sapkın davranışların tanımıyla büyük ölçüde örtüşmektedir.

2. SANAL KAYTARMA DAVRANIŞLARININ SINIFLANDIRILMASI

Literatür incelemesinde sanal kaytarma davranışları için farklı sınıflandırmaların yapıldığı görülmüştür. Aşağıda söz konusu sınıflandırmalara ayrıntılarıyla yer verilmiştir.

2.1. Lim’in sınıflandırması (2002)

Lim (2002: 685) sanal kaytarma aktivitelerini işle ilgili olmayan internette gezinme aktiviteleri ve e-posta aktiviteleri olmak üzere iki grupta incelemiştir.

- *İnternette gezinme aktiviteleri:* Sporla ilgili internet siteleri, yatırımla ilgili internet siteleri, eğlenceyle ilgili internet siteleri,

genel haber siteleri, işle ilgili olmayan internet siteleri ve yetişkin internet sitelerini ziyaret etme, ayrıca iş dışı içerik indirme ve kişisel ihtiyaçlar için çevrimiçi alışveriş yapma internette gezinme aktiviteleri içinde yer almaktadır.

- **E-posta aktiviteleri:** Bu aktiviteler kişisel e-postayı kontrol etme, e-posta gönderme ve alma olarak gruplandırılmıştır.

2.2. Anandarajan ve arkadaşlarının sınıflandırması (2004)

Anandarajan ve arkadaşları (2004: 61) sanal kayırmayı “yıkıcı (disruptive) aktiviteler”, “eğlence amaçlı (recreational) aktiviteler”, “kişisel öğrenmeye yönelik (personal learning) aktiviteler “ ve “belirsiz (ambiguous) aktiviteler” olmak üzere dört kategoriye ayırmıştır.

- **Yıkıcı aktiviteler:** Yetişkin sitelerini ziyaret etme, çevrimiçi oyun oynama ve internetten müzik indirme gibi örgütleri tehdit eden ve hatta örgütler için yıkıcı sonuçları olabilen aktivitelerdir. Çünkü bu aktiviteleri yasaklamayan örgütler yapılan davranışları fiilen onaylamakla suçlanabilir ve taciz ve ayrımcılık (discrimination) davalarında yasal, cezai ve mali olarak sorumlu tutulabilir. (Anandarajan vd., 2004: 70).
- **Eğlence amaçlı aktiviteler:** Amaçsız bir şekilde web sitelerinde gezinme, hafta sonu yapılabilecek eğlenceli/sosyal etkinlikler arama, hobi/ilgi alanlarını keşfetme ve satın almak istenilen ürünler hakkında bilgi toplama gibi davranışları içerir. Bu davranışlar çalışanın itibarını ve iş güvenliğini riske atmakla birlikte, önemsiz davranışlar olarak nitelendirilmektedir. Ancak

bu davranışların risklerinin faydalarından daha fazla olduğu değerlendirilmektedir (Anandarajan vd., 2004: 70).

- ***Kişisel öğrenmeye yönelik aktiviteler:*** Örgüt hakkında çıkan haberleri tarama, eğitici/öğretici kurslar hakkında bilgi toplama, mesleki kuruluşların internet sayfalarını ziyaret etme ve güncel olaylar hakkında okuma yapma gibi aktivitelerden oluşmaktadır. Bu tür etkinlikler daha çok bilgi edinmeye yönelik olduğundan çalışanın daha verimli çalışmasını ve iş stresinin azalmasını sağlayabilir. Bu açıdan örgütler için dolaylı faydasının olduğu söylenebilir (Anandarajan vd., 2004: 71).
- ***Belirsiz aktiviteler:*** Sosyal ağlarda örgüt hakkında başkalarıyla tartışma, hükümet sitelerine göz gezdirme ve sosyal ağlarda diğer işletmeler hakkında bilgi edinme gibi aktivitelerden oluşmaktadır. Bu davranışlar, çalışanlar tarafından yapılan açıklamalarla şirkete zarar verme potansiyeline sahiptir. Çalışanın örgüte ait gizli bilgileri ifşa etmesinin yanı sıra, rakip örgütler hakkında yanlış beyanda bulunması durumunda örgütün sorumlu tutulma ihtimali bulunmaktadır. Bununla birlikte, her ne kadar örgüt için tehlike arz etse de, bu konuşmalarda rekabetçi zekanın elde edilmesi de mümkündür (Anandarajan vd., 2004: 71).

2.3. Li ve Chung'un sınıflandırması (2006)

Li ve Chung (2006: 1067) sanal kaytarma faaliyetlerini işlevlerine göre “sosyal aktiviteler (social activities)”, “bilgilendirici aktiviteler (informational activities)”, “boş zaman aktiviteleri (leisure activities)”

ve “sanal duygusal aktiviteler (virtual emotional activities)” olmak üzere dört grupta incelemiştir.

- **Sosyal aktiviteler:** Sosyal aktiviteler kişinin kendini ifade ettiği (örn. Facebook, Twitter) veya örneğin bloglar aracılığıyla bilgi paylaştığı (örn. Blogger) aktivitelerdir.
- **Bilgilendirici aktiviteler:** Bilgilendirici aktiviteler örneğin, haber sitelerinden bilgi araştırılmasını kapsamaktadır.
- **Boş zaman aktiviteleri:** Boş zaman aktiviteleri, çevrimiçi oyun oynama veya eğlence amaçlı müzik (örneğin Youtube) veya yazılım indirme (Torrent siteleri) gibi etkinlikleri içermektedir.
- **Sanal duygusal aktiviteler:** Sanal duygusal aktiviteler, diğer aktiviteler içinde yer almayan çevrimiçi aktiviteleri tanımlamaktadır. Bu etkinliklere örnek olarak çevrimiçi alışveriş siteleri ve arkadaşlık sitelerinde gezinme verilebilir (Doorn, 2011: 7).

2.4. Blanchard ve Henle'nin sınıflandırması (2008)

Blanchard ve Henle (2008) yasal/yasadışı veya olağan/olağandışı olup olmamalarına göre sanal kaytarma aktivitelerini “önemsiz (minor)” ve “önemli (serious)” olarak iki gruba ayırmıştır. Literatürde sıklıkla Blanchard ve Henle'nin sınıflandırması baz alınmaktadır.

- **Önemsiz sanal kaytarma:** İşyerinde kişisel e-posta alma ve gönderme, haber sitelerini ziyaret etme, spor ve finans sitelerini takip etme gibi çalışanın çok fazla zamanını almayan ve “olağan” olarak görülen faaliyetler önemsiz (zararsız) sanal kaytarma faaliyetleri içinde sayılmaktadır. Önemsiz sanal

kaytarmada çalışanlar bu faaliyetlerin olağan bir durum olduğunu düşünmekte, uygun olmayan veya sapkın davranışlarda bulduklarına inanmamaktadırlar. Ayrıca, örgüt kaynaklarına ve örgütün kendisine zarar vermediklerini düşünmektedirler (Blanchard ve Henle, 2008: 1068, 1070).

- **Önemli sanal kaytarma:** Zaman olarak verimsizliği düşüren (örn; internetten alışveriş yapma), uygun davranış olmayan (örn; internet üzerinden kumar oynama, yetişkin sitelerinde gezinme) ve örgütleri yasal yükümlülüklerle maruz bırakan (örn; internetten müzik indirme) eylemleri önemli (zararlı) sanal kaytarma faaliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır. Önemli sanal kaytarmada, çalışanlar bu faaliyetlerin kendileri ve örgütleri için tehlikeli olduğunu, bu davranışların sapkın davranış içinde yer aldığını ve örgütlerinin buna müsamaha göstermeyeceğinin farkındadır. Ancak buna rağmen, kendilerini bu faaliyetleri yapmaktan alıkoyamamaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1068,1070).

2.5. Doorn'un sınıflandırması (2011)

Doorn (2011) sanal kaytarma etkinliklerini davranış biçimlerine göre “gelişim davranışı (development behavior)”, “iyileşme davranışı (recovery behavior)”, “sapkın davranış (deviant behavior)” ve “bağımlılık davranışı (addiction behavior)” olmak üzere dört grupta incelemiştir. Doorn söz konusu gruplandırmada davranışların olumlu/olumsuz sonuçlarına odaklanmıştır.

- **Gelişim davranışı:** Sanal kaytarma sürecini potansiyel öğrenme kaynağı olarak görür. Buna göre sanal kaytarma çalışanın becerisini artırarak hem çalışana hem de örgüte fayda sağlar.
- **İyileştirme/Kurtarma davranışı:** Çalışanın sağlığını ve huzurunu dikkate alır. Buna göre, sanal kaytarma çalışanın sağlığını olumlu yönde etkileyerek hem örgüt hem de çalışan için fayda sağlar.
- **Sapkın davranış:** Bu davranış türü sanal kaytarmayı örgüte yönelik geliştirilen, istenmeyen bir davranış olarak görür. Buna göre, sanal kaytarma örgütler için olumsuz sonuçları olan (örneğin üretkenliğin azalması) bir davranıştır.
- **Bağımlılık davranışı:** Bu davranış türü, sanal kaytarma davranışlarını bir bağımlılık olarak ele alır. Sanal kaytarma davranışının en olumsuz sonuçlara neden olduğu boyutu bağımlılık düzeyinde olduğu boyuttur (Tan ve Demir, 2018: 52). İnternet bağımlılığı çalışanın düşük performans göstermesine ve depresyona girmesine neden olabilmektedir (Doorn, 2011: 7).

3. SANAL KAYTARMAYI AÇIKLAMAYA YÖNELİK KURAMLAR

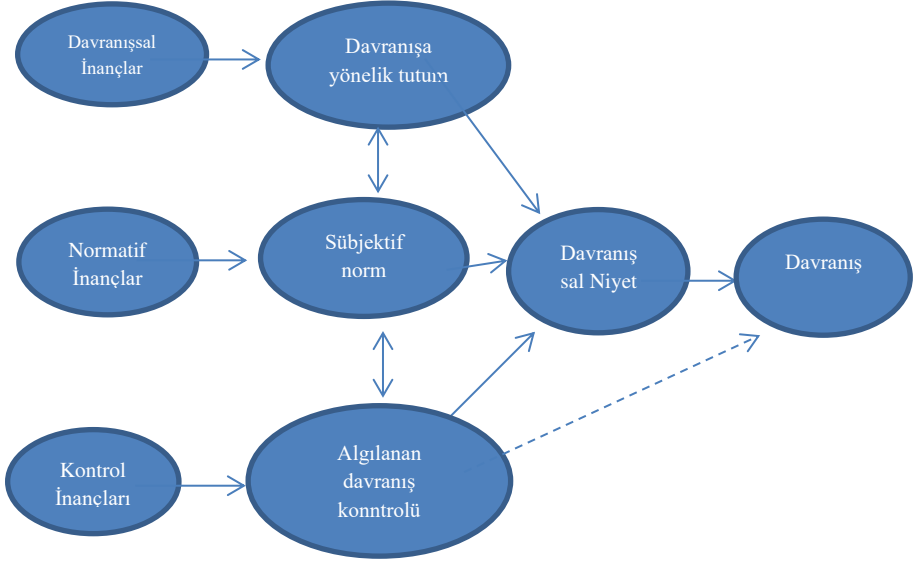
3.1. Planlanmış Davranış Teorisi (Theory of Planned Behavior)

İlk kez Fishbein ve Ajzen (1977) tarafından ortaya atılan Planlanmış Davranış Teorisi yine Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen Gerekçeli Eylem Teorisinin (Theory of Reasoned Action) geliştirilmiş halidir (Yousafzai vd., 2010: 1175). Planlanmış Davranış Teorisi,

tutumsal ve normatif etkiye ek olarak, üçüncü bir unsur olan algılanan davranış kontrolünün davranışsal niyetleri ve gerçek davranışı etkilediğini öne sürmektedir. Teoriye göre insanlar belirli şekilde davranmadan önce üç tür değerlendirme yapar. Bunlar, davranışın olası sonuçları veya diğer nitelikleri hakkındaki inançlar (davranışsal inançlar), diğer insanların normatif beklentileri hakkındaki inançlar (normatif inançlar) ve davranışın performansını artırabilecek veya engelleyebilecek faktörlerin varlığıdır (kontrol inançları) (Ajzen, 2002: 665). Planlanmış Davranış Teorisinin aşamaları aşağıda ve Şekil-1’de sunulmaktadır:

- Davranışsal inançlar, ilgili davranışa karşı olumlu veya olumsuz bir tutum üretir.
- Normatif inançlar, algılanan sosyal baskı veya sübjektif norm ile sonuçlanır.
- Kontrol inançları, algılanan davranış kontrolüne (davranışı gerçekleştirmenin algılanan kolaylığına veya zorluğuna) yol açar.
- Davranışa yönelik tutum, sübjektif norm ve davranışsal kontrol algısı birlikte davranışsal bir niyetin oluşmasını sağlar.
- Son olarak, davranış üzerinde yeterli derecede fiili kontrol sağlandığında insanlardan niyetlerini yerine getirmeleri beklenir. Dolayısıyla niyetin davranışın hemen öncesinde gerçekleşen bir öncülü olduğu varsayılır.
- Öte yandan, gerçek davranışın değerlendirilmesinde davranışsal niyete ek olarak algılanan davranış kontrolünü de dikkate almak

gerekir. İnsanlar bir davranışın zorluğuyla veya kolaylığıyla ilgili değerlendirmesi de gerçek davranışın gerçekleşmesinde önemli bir etkidir (Ajzen, 2002: 665).



Şekil-1: Planlanmış Davranış Teorisi

Kaynak: Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Planlanmış Davranış Teorisi literatürde sanal kaytarma davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır. Askew ve arkadaşları (2014: 511) çalışmasında sanal kaytarma davranışlarını bir geri çekilme davranışı olarak ele almıştır. Sanal kaytarma davranışlarının diğer geri çekilme davranışları (örn; işe geç kalma ve devamsızlık) gibi çalışanın örgüt tarafından beklenen süreden daha az çalışmasına neden olduğunu ileri sürmüştür. Daha önceki çalışmalarda geri çekilme davranışlarının açıklanmasında planlanmış davranış teorisinin temel olarak

kullanıldığını, bu nedenle söz konusu teorinin sanal kaytarma davranışı için de temel oluşturabileceğini savunmuştur. Buna göre, sanal kaytarma davranışının üç temel nedeni bulunmaktadır: subjektif sosyal normlar, sanal kaytarma tutumları ve algılanan davranış kontrolü. Subjektif sosyal norm, işyerinde sanal kaytarma aktivitelerinin yönetici ve iş arkadaşları tarafından nasıl karşılandığını açıklamaktadır. Sanal kaytarma tutumları çalışanların sanal kaytarmayı ne ölçüde değerli, eğlenceli ve yararlı bulduklarına yönelik düşüncelerini kapsamaktadır. Algılanan davranış kontrolü ise örgütün istediği web sitelerini engelleyip engellemediği ve çalışanın sanal kaytarma davranışını saklama yeteneğini içermektedir. Araştırma sonucunda çalışanların sosyal olarak onaylanmayacağına inandıkları (sosyal norm) ve bu davranışı yaparken yakalanacaklarına inandıkları (algılanan davranış kontrolü) ölçüde sanal kaytarma yapmaktan kaçındıkları tespit edilmiştir (Askew vd., 2014: 513-515).

3.2. Genel Caydırıcılık Teorisi (General Deterrence Theory)

Genel Caydırıcılık Teorisi, yüzyıllar öncesine dayanan bir kriminolojik teoridir ve ceza adaleti, etik ve son zamanlarda sanal kaytarma gibi geniş bir araştırma grubunun temelini oluşturmaktadır. Teori, yaptırım tehdidi yoluyla örgütler tarafından çalışanlara uygulanan düzenlemeleri kapsayan bir modele dayanmaktadır. Buna göre, çalışanlar belirli bir davranış için muhtemel yaptırımları değerlendirerek, buna göre eylemlerini değiştirebilmektedir (Ugrin ve Pearson, 2010: 3).

Genel caydırıcılık Teorisinin davranış üzerinde etkisi olduğu önerilen üç bileşeni vardır; yaptırımlar (sanctions), tespit (detection) ve uygulama (enforcement). Teori modelindeki birincil faktör yaptırımdır. Yaptırımlar, ağır sayıldıkları ölçüde etkilidir. Yani teori daha ağır cezanın daha fazla caydırıcılığa eşit olduğunu savunan basit bir hesaplama dayanmaktadır. Tespit mekanizmaları istenmeyen davranışın önlenmesinde önemli rol oynamakta ve yaptırımın uygulanması aşamasına katkı sağlamaktadır. Uygulama aşaması ise yaptırımların uygulandığının herkes tarafından görülmesi yoluyla yaptırımların etkisini artırmaktadır (Ugrin ve Pearson, 2013: 813).

Genel Caydırıcılık Teorisi sanal kaytarma üzerine yapılan çeşitli araştırmalara da temel oluşturmuştur (Ugrin ve Pearson, 2010; Cheng vd., 2014; Hassan vd., 2014). Örneğin, Ugrin ve Pearson (2010: 1) araştırmalarında, örgütün kontrol mekanizmasının sosyal olarak daha kabul edilebilir olanlardan ziyade sapkın sanal kaytarma davranışlarını daha çok negatif etkilediğini, ayrıca, çalışanların yakalanma olasılıklarının olduğunu düşündüklerinde yaptırımları kendi kendilerine içselleştirdiklerini saptamıştır. Cheng ve arkadaşları (2014: 1) çalışmalarında, çalışanların örgütün sanal kaytarmayı tespit etmeye yönelik mekanizmalarının kesinliğine inandıkları takdirde daha az sanal kaytarma faaliyetinde bulduklarını tespit etmiştir. Hassan ve arkadaşları (2014: 91) çalışmalarında, sanal kaytarma faaliyetinde bulunanlara yönelik örgütün sert düzenlemelerinin sanal kaytarma davranışı niyetini azaltacağını ortaya koymuşlardır. Ayrıca, internet izleme sistemleri gibi uygun tespit mekanizmalarının varlığının ve çalışanlar arasında cezaların geçmişte katı bir şekilde

uygulandığına ilişkin farkındalık bulunmasının işyerlerinde internetin kötüye kullanımını önemli ölçüde azalttığını saptamışlardır.

3.3. Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory)

Albert Bandura (1977) tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Teorisi, sosyal ortamlarda başkalarıyla olan etkileşimlerimizden bilgi edindiğimiz fikrine dayanmaktadır. Yani sosyal ortamda, başkalarının davranışlarını gözlemleyen birey bir süre sonra benzer davranışlar geliştirmeye başlamaktadır (Smith ve Berge, 2009: 439). İnsan davranışlarını inceleyen önceki öğrenme teorileri, insanların fiziksel ödüller veya ceza gibi çevresel uyaranlara yanıt olarak nasıl davrandıklarını vurgulamaktaydı. Buna karşılık, Sosyal Öğrenme Teorisi kişi ve sosyal çevresi arasındaki karşılıklı ilişkiyi, bireyin etrafında gördüğü davranışları uygulama konusunda ne kadar motive ve yetenekli olduğunu gösterir. Başka bir deyişle, insanların çevrelerindeki dünyayı hem etkilediğini hem de onlardan etkilendiğini savunur. Sosyal Öğrenme Teorisine göre kişi aşağıdaki aşamalar sonucunda yeni bir davranışı öğrenir:

- Başkalarının ne yaptığını gözlemler.
- Başkalarının davranışlarının sonuçlarına dikkat eder.
- Başkalarının davranışlarını denemesi halinde kendi hayatında neler olabileceğini düşünür (İlk aşama zihinsel olarak gerçekleşir).
- Daha sonra harekete geçer ve davranışı deneyimler.
- Deneyimlerini diğer insanların deneyimleriyle karşılaştırır

- Son olarak, yeni davranışa olan inancını teyit eder.
(www.healthcommcapacity.org)

Öte yandan, Bandura (1986) tarafından daha sonra “Sosyal Bilişsel Teori” olarak da adlandırılan Sosyal Öğrenme Teorisine göre davranışlar, beklentiler ve teşvikler olmak üzere iki unsurdan oluşur:

Beklentiler: Beklentiler kendi içinde üç alt türe ayrılmaktadır:

- Çevresel ipuçları hakkındaki beklentiler (olayların nasıl bağlantılı olduğuna dair inançlar - neyin neye yol açtığı).
- Kişinin kendi eylemlerinin sonuçlarına ilişkin beklentiler (bireysel davranışın sonuçları nasıl etkilediğine ilişkin inançlar). Buna sonuç beklentisi de denilmektedir.
- Gerekli davranışı gerçekleştirmek için kişinin kendi yeterliliğine ilişkin beklentiler. Bu, etkinlik beklentisi (öz-yeterlik) olarak adlandırılmaktadır.

Teşvikler: Teşvik (pekiştirme) belirli bir nesnenin veya sonucun değeri olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsedilen sonuç, kişinin sağlık durumu, fiziksel görünümü, başkalarının onayı ve ekonomik kazancı olabilir. Bireyler davranışlarının sonucunu yorumlayarak, buna göre davranışlarını düzenler. Bu nedenle, örneğin yaşam tarzını değiştirmenin olası sonuçlarını değerlendiren bir kişi, bu davranışı ancak, mevcut yaşam tarzının sağlık veya görünüm (çevresel ipuçları) gibi kişisel olarak değer verdiği sonuçlara yönelik tehdit oluşturduğunu düşündüğü; belirli davranış değişikliklerinin tehditleri azaltacağına inandığı (sonuç beklentileri) ve kişisel olarak yeni

davranışları benimseme kabiliyetine sahip olduğunu düşündüğü takdirde (etkinlik beklentileri) gösterir (Rosenstock vd., 1988: 176).

Sosyal Öğrenme Teorisi işyerinde sanal kaytarma davranışlarının açıklanmasına da dayanak oluşturmaktadır. Lim ve Teo, (2005: 1087) bu teori kapsamında, işyerinden belirli düzeyde ve türde sanal kaytarma faaliyetlerinin yaygın ve izin verilebilir olduğuna dair izlenim edinen çalışanların bu tür davranışları "normalleştirme" ve böylece bu davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu savunmuşlardır. (Lim ve Teo, 2005: 1087). Konuya farklı açıdan yaklaşan Henle ve Blanchard (2008: 387) araştırmalarında, Sosyal Öğrenme Teorisine göre olumlu veya güzel sonuçlandığı gözlemlenen davranışların tekrarlanma olasılığının yüksek olduğunu, ancak olumsuz sonuçlara yol açtığına inanılan davranışların tekrarlanmasının muhtemel olmadığını belirtmiş, bu nedenle, çalışanların sanal kaytarma davranışı sonucunda örgütsel yaptırımlarla karşılaşacağını algıladıklarında, sanal kaytarmayı stresli durumlarla baş etmek için bir mekanizma olarak kullanmalarının daha düşük olacağını kaydetmişlerdir.

4. SANAL KAYTARMA ÖLÇEĞİ

Lim (2002) çalışmasında 2 bölüm ve 11 maddeden oluşan ilk sanal kaytarma ölçeğini geliştirmiştir. İlk bölüm 8 maddeden oluşmakta olup, iş dışı internette gezinme aktivitelerini, 3 maddeden oluşan ikinci bölüm ise kişisel e-posta aktivitelerini içermektedir (Lim, 2002: 685). Daha sonra Blanchard ve Henle (2008) 22 maddeden oluşan

yeni bir ölçek geliştirmiş, bu ölçeğın sekiz maddesini Lim tarafından geliştirilen ölçekten almıştır (Blanchard ve Henle, 2008: 1073).

Yerel yazında ise sıklıkla Örucü ve Yıldız (2014) tarafından geliştirilen ölçeğın kullanıldığı görülmüştür (Koç, 2020: 19). Örucü ve Yıldız (2014: 103) geliştirdikleri ölçeğın 1, 3, 7, 10 ve 11 numaralı soruları için Blanchard ve Henle'nin ölçeğinden, 12, 13 ve 14 numaralı soruları için Lim'in ölçeğinden faydalanmış, 4, 5, 6, 8 ve 9 numaralı sorular içinse Özkalp ve arkadaşlarının (2012) “Sapkın Örgütsel Davranışlar ve Çalışma Yaşamında Yeni Bir Olgu: Sanal Kaytarma (Cyberloafing) ve İş İlişkilerine Etkileri” adlı çalışmasından yararlanmıştır. 2 numaralı soru bahse konu araştırmacılar tarafından ölçeğe eklenmiştir. Ölçekte 1-8 numaralı sorular önemli sanal kaytarma faaliyetlerini, 9-14 numaralı sorular ise önemsiz sanal kaytarma faaliyetlerini içermektedir Araştırmacılar ölçeğın alfa katsayısını 0.88 olarak tespit etmiştir. Alfa değeri, önemli sanal kaytarma faaliyetleri için 0,850 ve önemsiz sanal kaytarma faaliyetleri için ise 0,853 olarak ölçülmüştür. Ayrıca ölçek, beşli Likert formatında (1: hiçbir zaman- 5: her zaman) yanıtlanacak şekilde düzenlenmiştir (Örucü ve Yıldız, 2014: 103). Söz konusu sanal kaytarma ölçeği Ek-1'de sunulmaktadır.

SONUÇ

Bu çalışmada, teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütler için önemli bir problem haline gelen “sanal kaytarma” kavramı ve sınıflandırılması ele alınmıştır. Sanal kaytarma kavramı ilk kez Lim ve arkadaşları (2002) tarafından ortaya atılmış ve “çalışanların işyerinin

internetini kasıtlı olarak, mesai saati içinde, işle ilgili olmayan internet sitelerinde gezinerek veya kişisel e-postalarını kontrol etmek suretiyle kendi kişisel çıkarları için kullanmaları” olarak tanımlanmıştır (Lim vd., 2002: 67). “Sanal kaytarma” nispeten yeni bir kavramdır, çünkü işyerinde internetin yaygınlaşmasıyla birlikte hayatımıza girmiştir. Yani daha önce çalışanlar gerçek ortamda yaptıkları kaytarma faaliyetleri yerine sanal ortamda vakit geçirmeye başlamış, böylece sanal kaytarma gibi bir terim ortaya çıkmıştır. Literatürde sanal kaytarma ile ilgili birçok sınıflandırmanın yapıldığı görülmüş olup, araştırmacılar tarafından en fazla kabul gören sınıflandırma Blanchard ve Henle (2008) tarafından yapılan sınıflandırmadır. Buna göre, işyerinde kişisel e-posta alma ve gönderme, haber sitelerini ziyaret etme, spor ve finans sitelerini takip etme gibi çalışanın çok fazla zamanını almayan ve “olağan” olarak görülen faaliyetler önemsiz (zararsız) sanal kaytarma faaliyetleri içinde sayılmaktadır. Tersine zaman alarak verimsizliği düşüren (örn; internetten alışveriş yapma), uygun davranış olmayan (örn; internet üzerinden kumar oynama, yetişkin sitelerinde gezinme) ve örgütleri yasal yükümlülüklerle maruz bırakan (örn; internetten müzik indirme) eylemleri önemli (zararlı) sanal kaytarma faaliyetleri olarak sınıflandırılmaktadır (Blanchard ve Henle, 2008: 1068, 1070).

Örgütler sanal kaytarma faaliyetlerini önlemeye yönelik politikalar uygulamaya çalışsa da teknolojinin hayatımızın bir parçası haline geldiği günümüzde bu pek mümkün görülmemektedir. Bu nedenle sanal kaytarma faaliyetlerini tamamen önlemek yerine, çalışanları da sürece dahil ederek sanal kaytarmaya yönelik uzlaşa sağlamaları ve bu

yönde politika geliştirmeleri daha yapıcı görölmektedir. Çünkü daha önce yapılan araştırmalardan da göröleceği üzere, sanal kaytarmanın olumsuz sonuçlarının yanında, doğru yönetildiği takdirde olumlu sonuçları da bulunmaktadır. Ayrıca, özellikle yetişkin web sitelerinde gezinme ve çevrimiçi kumar oynama gibi önemli sanal kaytarma faaliyetlerinde bulunan çalışanların düşük bilgi güvenliği algısına sahip olduğu tespit edilmiştir (Hallington vd., 2017: 571). Bu itibarla, örgütlerin tüm çalışanların uygulayabileceği nitelikte bir internet kullanım politikası oluşturması, bilgi güvenliğine ilişkin eğitim, öğretim ve farkındalık programları uygulaması önem arz etmektedir. Öte yandan, bazı örgütler sanal kaytarmayı önlemeye yönelik olarak yaptırımlar uygulayabilmektedir. Yapılan çalışmalar da söz konusu yaptırımların sanal kaytarmanın önüne geçmede etkili olduğunu ortaya koymuştur (örn, Ugrin ve Pearson, 2010; Hassan vd., 2014). Bu durumda, özellikle önemli (zararlı) sanal kaytarmayı önlemeye yönelik birtakım yaptırımların uygulanması caydırıcılık bağlamında etkili olabilecektir.

Ek-1: Sanal Kaytarma Faaliyetleri Ölçeği

Boyutlar	İfadeler
	<ol style="list-style-type: none">1. İnternet üzerinde oluşmuş olan sanal toplulukları ziyaret etmek (ekşi sözlük gibi)2. İnternet üzerinden eğlence amaçlı video seyretmek (YouTube veya zapkolik gibi)3. Blogları okumak (yazar ile okuyucu

<p>Önemli Sanal Kaytarma Faaliyetleri</p>	<p>arasındaki özgür iletişimi sağlama platformu)</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Sosyal içerikli ağlara katılmak (Facebook, Twitter vb.) 5. İnternet üzerinden müzik, video, film veya doküman indirmek 6. Eğlence amaçlı veya boş zaman doldurmak için oyun oynamak 7. Kişisel Web sayfası ile ilgilenmek 8. İnternet üzerinden iş arama sitelerini ziyaret etmek
<p>Önemsiz Sanal Kaytarma Faaliyetleri</p>	<ol style="list-style-type: none"> 9. İnternet üzerinden bankacılık işlemleri yapma (EFT, Havale işlemleri gibi) 10. İnternet üzerinden haber sitelerini ziyaret etme (gazete, online haber TV'leri ve diğer haber siteleri) 11. İş dışı haberleşme için e-posta alma, gönderme veya kontrol etme 12. Kişisel ürünler için internet üzerinden alış-veriş yapmak 13. İş dışı genel amaçlı Web sitelerini ziyaret etme (sörf yapmak) 14. Yatırımla ilgili Web sitelerini ziyaret etmek (finans, borsa siteleri gibi)

Kaynak: Örucü, E., & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 14(1), 99-114.

KAYNAKÇA

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2002). Perceived behavioral control, self-efficacy, locus of control, and the theory of planned behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(4), 665–683.
- Ajzen, I., & Fishbein, M. (1975). A Bayesian analysis of attribution processes. *Psychological Bulletin*, 82(2), 261–277.
- Akça, A. (2013). Okul yöneticilerinin iş dışı internet kullanım (siber aylaklık) davranışlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Anandarajan, M., Simmers, C. ve Igbaria, M. (2000). An exploratory investigation of the antecedents and impact of internet usage: An individual perspective. *Behaviour & Information Technology*, 19(1), 69–85.
- Anandarajan, M., Simmers, C. A., & D'Ovidio, R. (2011). Exploring the underlying structure of personal web usage in the workplace. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 14(10), 577–583.
- Anandarajan, M., & Simmers, C. A. (2004). Constructive and dysfunctional personal web usage in the workplace: mapping employee attitudes. In *Personal web usage in the workplace: A guide to effective human resources management*, 1-27, IGI Global.
- Andel, S. A., Kessler, S. R., Pindek, S., Kleinman, G., & Spector, P. E. (2019). Is cyberloafing more complex than we originally thought? cyberloafing as a coping response to workplace aggression exposure. *Computers in Human Behavior*, 124-130.
- Askew, K., Buckner, J. E., Taing, M. U., Ilie, A., Bauer, J. A., & Coovert, M. D. (2014). Explaining cyberloafing: The role of the theory of planned behavior. *Computers in Human Behavior*, 36, 510-519.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychology Review*, 84, 191-215.

- Bandura A. (1986). *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.
- Blanchard, A. L., & Henle, C. A. (2008). Correlates of different forms of cyberloafing: The role of norms and external locus of control. *Computers in Human Behavior*, 24(3), 1067-1084.
- Block, W. (2001). Cyberslacking, business ethics and managerial economics. *Journal of Business Ethics*, 33(3), 225-231.
- Candan, H., & İnce, M. (2016). Siber kaytarma ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik emniyet çalışanları üzerine bir araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 229-235.
- Çavuşoğlu, S. & Palamutçuoğlu, B.T. (2017), İş tatmininin sanal kaytarma üzerindeki etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(19), 430-444.
- Demir, Ö., & Seferoğlu, S. S. (2016). Bilgi okuryazarlığı, internet bağımlılığı, sanal aylaklık ve çeşitli diğer değişkenlerin sanal zorbalık ile ilişkisinin incelenmesi. *Online Journal of Technology Addiction & Cyberbullying*, 3(1), 1-26.
- Doorn, O. N. V. (2011). *Cyberloafing: A multi-dimensional construct placed in a theoretical framework*. Master Thesis. Department Industrial Engineering and Innovation Sciences Eindhoven University of Technology, Netherlands.
- Fındıklı, M. A. (2016). Sanal kaytarma ve iş performansı ilişkisi: sağlık ve tekstil sektörü çalışanlarının karşılaştırılması. *International Journal of Social Inquiry / Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 33-62.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1977). Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research.
- Garrett, R. K., & Danziger, J. N. (2008). On cyberslacking: Workplace status and personal internet use at work. *CyberPsychology & Behavior*, 11(3), 287-292.
- Genç, E., & Aydoğan, E. (2016). İşyerinde sanal tembellik davranışı ve etkin zaman yönetimi ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 558-571.

- Gezer, H. B. & Barutçu, E. (2020). Sanal kaytarma ile iş tatmini arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *İnternet Uygulamaları ve Yönetimi*, 11(1), 35-48.
- Gökçearsan, Ş., Mumcu, F. K., Haşlaman, T., & Çevik, Y. D. (2016). Modelling smartphone addiction: The role of smartphone usage, self-regulation, general self-efficacy and cyberloafing in university students. *Computers in Human Behavior*, 63, 639-649
- Gügerçin, U. (2020). Does techno-stress justify cyberslacking? An empirical study based on the neutralisation theory. *Behaviour & Information Technology*, 1-13.
- Hadlington, L. & Parsons, K. (2017). Can cyberloafing and internet addiction affect organisational information security? *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 20(9), 567-571.
- Hassan, H. M., Reza, D. M., & Farkhad, M. A.-A. (2015). An experimental study of influential elements on cyberloafing from general deterrence theory perspective case study: Tehran Subway Organization. *International Business Research*, 8(3), 91-98.
- Henle, C.A. & Blanchard, A.L. (2008). The interaction of work stressors and organizational sanctions on cyberloafing. *Journal of Managerial Issues*, 20(3), 383-400.
- Jengchung V. Chen, Charlie C. Chen, Hsiao-Han Yang. (2008). An empirical evaluation of key factors contributing to internet abuse in the workplace. *Industrial Management & Data Systems*, 108(1), 87 – 106.
- Johnson, P. R. ve Indvik, J. (2004). Digital depression, stress, and burnout: Same song, different verse. *Allied Academies International Conference. Academy of Organizational Culture, Communications and Conflict*.
- Kaplan, M., & Ögüt, A. (2012). Algılanan örgütsel adalet ile sanal kaytarma arasındaki ilişkinin analizi: Hastane çalışanları örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 13(1), 1-13.
- Kalaycı, E. (2010). Üniversite öğrencilerinin siber aylıklık davranışları ile öz düzenleme stratejileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.

- Kim, S. J., & Byrne, S. (2011). Conceptualizing personal web usage in work contexts: A preliminary framework. *Computers in Human Behavior*, 27(6), 2271-2283.
- Koç, Y. D. (2020). Workplace cyberslacking: an investigation based on the theory of planned behavior. Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikoloji Bölümü.
- Kuznek, E. (2019). Sanal kaytarma ve iş performansı: kuşaklar teorisi yaklaşımı. Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü.
- Lee, L. , Lee, Z. & Kim, Y. (2007) Understanding personal web usage in organizations. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 17(1), 75-99
- Li, S.-M., & Chung, T.-M. (2006). Internet function and internet addictive behavior. *Computers in Human Behavior*, 22(6), 1067–1071.
- Lim, V.K.G; Teo, T.S.H. & Loo, G.L. (2002). How do I loaf here? Let me count the ways. *Communications of the ACM*, 45, 66-70.
- Lim, V. K. G. (2002). The IT way of loafing on the job: cyberloafing, neutralizing and organizational justice. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 675-694.
- Chenga, L., Lia, W., Zhaib, Q., Smythc, R. (2014). Understanding personal use of the internet at work: An integrated model of neutralization techniques and general deterrence theory, *Computers in Human Behavior*, 1-17.
- O'Neill, T. A., Hambley, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in Human Behavior*, 34, 291- 298.
- Örücü, E., & Yıldız, H. (2014). İşyerinde kişisel internet ve teknoloji kullanımı: sanal kaytarma. *Ege Akademik Bakış (Ege Academic Review)*, 14(1), 99-114.
- Özkalp, E., Aydın, U., & Tekeli, S. (2012). Sapkın örgütsel davranışlar ve çalışma yaşamında yeni bir olgu: Sanal kaytarma (cyberloafing) ve iş ilişkilerine etkileri. *Çimento İşveren Sendikası Dergisi*, 26(2), 18-33.

- Rajah, R. & Lim, V. K. G.(2011). Cyberloafing, Neutralization, and Organizational Citizenship Behavior. PACIS 2011 Proceedings, 152, 1-15.
- Restubog, S. L. D., Garcia, P. R. J. M., Toledano, L. S., Amarnani, R. K., Tolentino, L. R., & Tang, R. L. (2011). Yielding to (cyber)-temptation: Exploring the buffering role of selfcontrol in the relationship between organizational justice and cyberloafing behavior in the workplace. *Journal of Research in Personality*, 45(2), 247-251.
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38(2), 555-572.
- Rosenstock, I.M., Strecher, V.J. & Becker, M.H. (1988). Social learning theory and the health belief model. *Health Education Quarterly*, 15(2), 175-183.
- Sadıç, E. (2019). Sanal kaytarma ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: üniversite çalışanları üzerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Seigfried-Spellar, K. C., O'Quinn, C. L., & Treadway, K. N. (2014). Assessing the relationship between autistic traits and cyberdeviancy in a sample of college students. *Behaviour & Information Technology*, 34(5), 533-542.
- Serttaş, O. & Şimşek, G. (2017). Konaklama işletmelerinde siber aylıklık: çalışanların demografik özellikleri ile siber aylıklıkları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 20-34.
- Smith, M. & Berge, Z.L. (2009). Social learning theory in second life. *MERLOT Journal of Online Learning and Teaching*, 5(2), 439-445.
- Ugrin, J. C., & Pearson, J. M. (2013). The effects of sanctions and stigmas on cyberloafing. *Computers in Human Behavior*, 29(3), 812-820.
- Ugrin, J. C. & Pearson, J. M. (2010). Understanding the effect of deterrence mechanisms on cyberloafing: exploring a general deterrence model with a social perspective. *ICIS 2010 Proceedings*. 98
- Vitak, J., Crouse, J., & LaRose, R. (2011). Personal Internet use at work: Understanding cyberslacking. *Computers in Human Behavior*, 27(5), 1751-1759.

- Weatherbee, T. G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information & communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.
- Tan, M., & Demir, M. (2018). İşgörenlerin kişilik özelliklerinin sanal kaytarma davranışı üzerindeki etkisi. *International Journal of Social Sciences and Education Research*, 4(1), 49-60.
- Yousafzai, S. Y., Foxall, G. R., & Pallister, J. G. (2010). Explaining internet banking behavior: Theory of reasoned action, theory of planned behavior, or technology acceptance model? *Journal of Applied Social Psychology*, 40(5), 1172–1202.
- <http://www.healthcommcapacity.org/wpcontent/uploads/2014/09/SocialLearningTheory.pdf>
- <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=33677>

BÖLÜM 8

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Dr. Öğr. Üyesi Elvan OKUTAN¹

Seda ÇORAKÇI²

¹ Sakarya Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya, Türkiye. elvany@sakarya.edu.tr

² Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Sakarya, Türkiye. seda.karadenizzz@outlook.com

GİRİŞ

Y kuşağının çalışma hayatında kapladığı alan her geçen gün artış göstermektedir. Bugüne kadar davranışları, karakteristik özellikleri ve kariyer beklentileri ile ilgili çok farklı analizlere konu olan Y kuşağı, çalışma hayatında yaklaşık 20 yıldır varlığını sürdürmektedir. Y kuşağının iş hayatında bir değer olarak kabul ettiği ve en çok önem verdiği konular cesur olma özgüven, odağında amaç olma, sosyal sorumluluk ve farklılıklara saygıdır. Çalışma hayatında teknolojik konularda en başarılı kuşak olan Y kuşağı, başarılı olduğunun farkında olunmasından mutlu olmakta, yeniliklere açık, destekleyici davranışlarda bulunmakta ve çalışma ortamında tüm konularda esneklik istemektedirler. Çalışma kıyafetinden mesai saatlerine, davranış ve iş yapma tarzlarına kadar tercihlerinde farklılık ve değişiklik gösteren Y kuşağı ile ilişki kurmakta en önemli nokta, geribildirim ve takdirdir (https://gazetesu.sabanciuniv.edu/y_kusagi_nedir; 09.02.2020). Bu kuşağı iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini yüksek tutarak mutlu edebilmek için örgütler çalışma koşullarını gözden geçirerek revize etmektedirler.

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki örgütlerin başarıları konusunda en önemli göstergelerden biridir. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar çalıştıkları işletmeyi ailesi gibi görerek bireysel hedef ve amaçları ile işyerinin hedef ve amaçlarını paralel şekilde düşünmekte ve bu doğrultuda işyerinin başarısını kendi başarısı gibi düşünmektedir. Bu konuda başarılı olan,

çalışan mutluluğu ve bağlılığına önem veren örgütler başarıya doğru yol alırken, çalışanlar da iş tatminlerinin yüksek olması sebebi ile bireysel amaçlarına ulaşabilmek için daha umutlu olacaklardır. Bunun temel sebebi işyerinde verimlilik faktörünün insan (emek) faktörü ile doğrudan ilişkili olmasıdır. Teknolojideki ilerlemeler, iş süreçlerinin dijitalleşmesi ve yeni üretim teknikleri ancak nitelikli işgücü (emek) faktörü ile birlikte düşünülebilmektedir (Yenihan, 2014:1). Çalışanların örgüte değer katan yönlerini ortaya çıkarabilmeleri için tatmin düzeyi yüksek çalışanlar olarak, çalıştıkları işyerine ve pozisyonlara (iş alanı) bağlı olmaları gerekmektedir.

Bu düşünceden hareketle bu çalışmada 1980 ve 2000 yılları arasında doğan ve iş hayatında 15 yılı aşkın süredir var olan Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki araştırılmaktadır. Çalışmada ilk olarak kuşak kavramı tanımlanarak ve işgücü ve istihdam konularıyla daha fazla ilgili olduğu için özellikle X Kuşağı ve Y Kuşağı ve geçmişten günümüze iş hayatında olduğu için Bebek Patlaması Kuşağı hakkında bilgi verilmektedir. Çalışmada kuşakların doğum yılı aralıkları konusunda Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)'nin sınıflandırması doğrultusunda 1946 – 1965 yılları arası Bebek Patlaması Kuşağı, 1966 – 1980 yılları arası X kuşağı ve 1981 – 2000 yılları arası Y Kuşağı olarak belirlenerek hareket edilmektedir. Çalışmanın diğer kısımlarında iş tatmini ve örgütsel bağlılık konularına değinilerek, son olarak konuyla ilgili bir araştırmaya yer verilmektedir.

Araştırma postpozitivist dünya görüşü çerçevesinde nicel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın sınırlılıkları Marmara Bölgesi, Enerji sektöründe beyaz yaka olarak mevcut pozisyonunda en az bir yıldır çalışan Y kuşağıdır. Araştırmanın mevcut pozisyonunda en az 1 yıldır çalışanları kapsamının sebebi yeni işe başlayan bir çalışanın işine adapte olmasının en az bir yıl sürmesinden gerektiğinin düşünülmesidir. Araştırma kapsamında kısıtlılıklar dahilinde olan Y kuşağında yer alan 100 çalışana anket uygulanarak, çalışmanın amacı olan Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki analiz edilmeye çalışılmıştır.

1. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak kavramı, aynı zaman aralıklarında hayatını sürdüren, benzer özelliklere sahip kişilerin yer aldığı gruplar olarak tanımlanmaktadır (Adıgüzel vd, 2004: 165). Çevresel şartlar ve yetiştirilme tarzları sebebiyle “kuşak” şeklinde adlandırılan jenerasyonların iş yapma şekli, çalışma ortamından beklenti ve özellikle karakter özellikleri konusunda önemli farklılıkları olduğu görülmektedir (Keleş, 2011: 129).

Kuşakların kendisine has beklenti, özellik ve değerleri hakkında bilgi sahibi olmak artık yalnızca sosyal bilimcilerin ilgi duyduğu bir konu olmaktan çıkarak çalışma hayatında da oldukça dikkat çekerek, kuşakların hangi sosyokültürel değerlere, beklentilere ve alışkanlıklara sahip oldukları konusu merak uyandırmaktadır. Bu noktada amaç, kuşaklar doğrultusunda pazarlama modellerini tespit etmek, işveren

markasını bu doğrultuda şekillendirmek, en fazla çalışılmak istenen işveren olmak, çalışan bağlılığını artırmak ve çalışma günü kaybı yaşamamaktır (Çorum, 2012: 9).

1.1. Kuşak Sınıflandırmaları

Yapılan çalışmada iş hayatında aktif olarak yer aldığı için özellikle X Kuşağı ve Y Kuşağı ve geçmişten günümüze iş hayatında olduğu için Bebek Patlaması Kuşağı üzerinde durularak çalışmada jenerasyonları sınıflandırmak adına kullanılan tarih aralıkları, TÜİK tarafından yayınlanan tarihlere uygun şekilde aşağıda belirtilmektedir (Çakmak ve Çelik 2017: 67);

- Bebek Patlaması Kuşağı (BBK): 1946 ve 1965
- X kuşağı: 1966 ve 1980
- Y Kuşağı: 1981 ve 2000

1.1.1. Bebek Patlaması Kuşağı

İngilizce adı Baby Boomers olan bu kuşak 1946–1965 yılları arasında doğmuştur. 1950' li yıllarda artış gösteren doğumlar sonrasında dünyaya gelmiş bireyselliği ön planda tutan bir kuşaktır. Bu jenerasyon mensupları şu anda 50 ve 70 yaşlarını yaşamaktadır (İzmirlioğlu, 2008: 43). Bebek patlaması kuşağı aynı evin içinde ilk olarak kendi çocuklarının, ardından yaşlanmış olan ebeveynlerinin bakımını üstlenmişlerdir. Bu dönem çocukları ve gençleri Dünyanın insan hakları hareketlerini ve radyonun altın çağını yaşamışlardır. Türkiye' de ise ihtilal ve çok partili döneme geçiş sancularına şahit

olmuşlardır. Sadakat duyguları yüksektir, kanaatkarlardır; aynı yerde uzun süre çalışmışlardır. Teknoloji bazılarının yakınında bazılarının ise uzağında olmuştur ancak çoğu zaman çok benimsememişlerdir (Mengi, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html>: 29.01.2018).

Bebek patlaması kuşağın genel özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mercan, 2016: 63);

- Toplumu şekillendiren,
- İşkolik olan, iş süreçlerinde aşama aşama ilerleyen, içsel motivasyonu yüksek,
- Çalışkan, idealleri olan, elindeki ile yetinmeyi bilen, vefalı ve dengeli ruh haline sahip,
- Uzun dönem aynı işyerinde çalışmaya devam eden,
- Takım çalışmasına önem veren,
- Teknolojiye uzak,
- Felsefesi çalışmak için yaşamak olan.

1.1.2. X Kuşağı

1966 ve 1981 yılları arasında doğan kuşak X kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır. Şuanda en genci 30lu yaşlarının sonlarında olmakla birlikte en yaşlısı 50li yaşlarını yaşamaktadır. X kuşağı, toplumcu, idealleri olan, elindeki ile yetinebilen, sadık olma özelliklerine sahiptir, değişen dünya dinamiklerini acımasızca bu kuşağın yüzüne çarpmıştır. X kuşağının geçiş dönemi olarak

adlandırılmasının sebebi; Y kuşağının çocukluk ve gençlik yıllarını yaşadığı dönemlerde dünyada önemli değişim ve dönüşümler yaşanmaya başlamıştır bu yüzden bu kuşak geçiş kuşağı olarak da adlandırılmaktadır (Şenbir, 2004: 24).

X kuşağına dair genel özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mercan, 2016: 63);

- Duyarlı, kendinden üstlere saygılı, sadakat duygusu değişken,
- İçsel motivasyonu olan, uzun yıllar aynı işte çalışabilen ancak sonucunda terfi ve ödüllendirme bekleyen,
- Elindeki ile yetinebilen ve gerçekçi olan,
- Mal mülk edinme ve saygın bir statüye sahip olma kaygısı olan,
- Sorunlarını kendi kendine çözebilen,
- Alışveriş bağımlısı,
- Teknolojiyi zorunlu olduğu için kullanan,
- Felsefesi yaşamak için çalışmak olan.

1.1.3. Y Kuşağı

Y kuşağı 1981 ve 2000 yılları arası doğanları kapsamaktadır. Kendisinden önceki jenerasyona göre nüfus oranı yüksektir. Çağımızda özellikle genç nüfus oranı yüksek olan ülkelerde Y jenerasyonu oldukça büyük bir yer kaplamaktadır. Bunlara ilave olarak önümüzdeki 5 yıl içerisinde çalışma yaşamında en yüksek orana sahip olacak kuşağın Y kuşağı olacağı ifade edilebilir (Kaynak, 2016: 5).

Y kuşığı aslında İngilizce “WHY” (Neden) kelimesinden gelmekte ve bu kuşağın sorgulayıcı yapısını tanımlamak için kullanılmaktadır. Amerika’ daki 11 Eylül saldırısı, silahlı okul baskınlarını televizyon ekranından izleyerek büyümüş olan bu jenerasyonun mensupları, itfaiyeci, polis memuru ve belediye başkanı olmuşlardır. Y kuşağında Vatanseverlik duygusu yüksektir (Pekala, 2001: 32). Ülkemizde ise artan savaşlar, terör eylemleri, küreselleşen dünya, internet, sosyal medya ve cep telefonu ilgili jenerasyonu etki altına alan başlıca olaylar olmuştur (Aşçı vd, 2014: 61).

Farklı yaş gruplarından çalışanların birlikte yer aldığı günümüz çalışma hayatındaki problemlerin yüksek oranı kuşaklar arasındaki algılama, metod, uygulama ve iletişim farklılıkları sebebiyle gerçekleşmektedir. Bu yüzden işverenler, Y jenerasyonu mensubu çalışanların memnuniyetine odaklanarak bünyesine çekmeye çalışmakta ve Bebek Patlaması veya X jenerasyonu mensubu yönetim ekibi Y kuşağını yönetecek şekilde odaklanmışlardır (Keleş, 2011: 129). Y kuşağı teknoloji, sosyal iletişim ağları, teknoloji meraklısı bir kültürü, yeni iş uygulamaları ve yönetim şekilleri ile birlikte gelmektedir. Bu kuşağa mensup kişiler işyerlerine enerji ve yeni bakış açıları getirmekte ve dolayısıyla buna uygun iyi bir yönetim gerektirmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 344).

Çalışma hayatında aktif olarak yer alan Y kuşağı mensupları 2000’ li yıllarda lise ve üniversite eğitimlerine devam etmekteydi. Y jenerasyonu mensubu çalışanlar aldıkları eğitimler, staj geçmişleri,

toplumsal sorumluluk projelerindeki gönüllü çalışmaları ve yarı zamanlı iş deneyimleri ile profesyonel çalışma hayatına nitelik olarak hazır ve donanımlı şekilde başlamıştır (Toruntay, 2011: 79). Y kuşağı sabırsız ve beklemeyi bilmeme özelliklerine sahiptir. Varlık içinde yetişen bu kuşak sabretmeyi bilmemektedir çünkü yoksulluğu neredeyse hiç yaşamamıştır. Y kuşağının en büyük dezavantajı da bu durumdur (İzmirlioğlu 2008: 46).

Y kuşağı ile ilgili genel özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mercan 2016: 64);

- Sadakat duygusu gelişmemiş, otoriteyi kabul etmekte zorlanan ve özgürlük düşkünü,
- İş değiştirmekten korkmayan,
- Bireysel fakat optimist,
- Televizyon tutkunu olmayan, teknoloji ile büyüyen,
- İlgiyi kendisine toplamayı başarabilmiş, hedef ve beklentileri net olmakla birlikte yüksek olan,
- Stratejik düşünebilen, adaptasyonu hızlı ve proaktif,
- Aynı anda birçok işi takip edebilen,
- Hırslı ve fikirlerine güvenen,
- Her şeyin sebebini sorgulayan ve tartışan,
- Kendisini her konuda başarılı gören, özgüvenli,
- Statüye önem veren,
- İş yaşam dengesine önem veren kişilerdir.

Y kuşığı ile ilgili genel özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Mercan 2016: 64)

Neden Y Kuşığı İncelenmiştir?

İş hayatına hızlıca adapte olabilen Y kuşığı bireyleri gelişen teknolojiyi iş süreçlerine kolayca entegre edebilme, nitelikli ve hırslı olma özellikleriyle bilinmektedir. Y jenerasyonu çalışma hayatında yöneticilerin kendisini açık bir şekilde ifade etmesini, dışlandığını düşünen kesimleri gözetmesini, görüş ve düşüncelerini tutkulu bir biçimde ifade etmesini ve değişim söz konusu olduğunda hızlı davranmasını istemektedir (Deloitte, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/aboutdeloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>; 09.02.2020).

Bununla birlikte Y jenerasyonunun diğer jenerasyonlara nazaran çalışmak için çok zaman harcamadığı da bilinen bir gerçektir. İlgili kuşağın daha az kuralcı, özel yaşama önem veren ve saygı kavramını farklı bir bakış açısı ile değerlendiren bir yapıda olduğu görülmektedir (Erden Ayhün, 2013: 1).

Tüm bu özellikleri ile Y jenerasyonu günümüz çalışma hayatında kendinden önceki kuşaklara göre farklı bir yapıda olduğu söylenebilir. Bu kuşak eğitim ve gelişime önem vermesi, kariyer planları yapması, örgütsel bağlılığı düşük olması, sık sık iş değiştirmesi, iş odaklılığının düşük olması, esnek çalışmayı tercih etmesi ile diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar. Bu özellikleri ile çalışma yaşamında diğer jenerasyonlar ile fikir ayrılıklarına düşmelerine sebep olmakta ve bu

durum Kurumların Y jenerasyonuna yönelik çalışma kurallarını revize etmelerine neden olmaktadır (Çorum, 2012: 1).

PEW Research Center'ın yapmış olduğu bir araştırma sonucu Amerika' da çalışma hayatında yer alanların %33'ünü Y jenerasyonunun oluşturduğu ve 2020 yılında çalışanların yarısını Y jenerasyonunun oluşturacağı yönündedir (<https://businessht.bloomberght.com/ekonomi/haber/1825548-is-dunyasinda-hkimiyeti-giderek-artan-y-kusagi-ile-nasil-iletisim-kurulmalı>; 09.02.2020).

Y kuşağının, aynı işyerinde uzun yıllar çalışmayı sürdürememeleri ve teknolojiye bağımlı olmaları sebebiyle eleştiri alsalar da çalışma hayatını hızlı bir şekilde değişime sürüklemeye devam edeceği ifade edilebilir. Hızlı iş sonucu alabilen, yenilikleri iş süreçlerine entegre edebilen Y kuşağının iş hayatında kalıcılığını sağlamanın diğer kuşaklara göre zor olduğu bir gerçektir. Ayrıca çalışma hayatında artarak yer almaya devam etmekte ve çalışma hayatının geleceğini oluşturmaktadır. Artık önemli konumlarda yer almaya başlayan Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılığını sağlamak örgütler için önemli bir konudur ve bu yüzden çalışma Y Kuşağına yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

1.2 Kuşaklar Arasındaki Benzerlik ve Farklılıklar

X kuşağı ve Y kuşağı mensupları Türkiye ve Dünya' da iş hayatında yüksek oranda bir yer kaplamaktadır. Bu yüzden; beraber aynı ortamda çalışmalarını gerçekleştirmesi zorunlu olan bu iki farklı

kuşanın benzer ve farklı yönleri hakkında bilgi sahibi olmak, beraber çalışmalarını sağlamak ve problemlerini çözüme kavuşturmak konusunda fayda sağlayacaktır (Çetin Aydın ve Başol, 2014: 2). Bu bağlamda kuşaklar arasındaki farklı yönleri tespit etmek adına 5 temel husus üzerinde durulmuştur. Bu hususlar uyumluluk, yönetilebilirlik, ekip çalışması, denge ve bağlılıktır. Aşağıda bu faktörlerin benzerlik ve farklılıkları aktarılmaktadır (Krywulak ve Roberts, 2009: 22).

Uyumluluk: Tüm jenerasyonlar kendi kuşaklarının uyumlu olduğunu iddia etmektedir. Ancak Y jenerasyonu mensupları, X jenerasyonu mensuplarını uyumsuz, yeniliğe açık olmayan hızlı adapte olamayan profiller olduğunu ileri sürmektedirler.

Yönetilebilirlik: Y kuşağından önceki tüm kuşaklar Y kuşağı mensuplarının yönetilebilirlik konusunda zor bir kuşak olduğunu düşünmektedirler. Özellikle X kuşağı mensupları Y kuşağı mensuplarının yakın denetimde tutulması gereken, daha az kuralcı ve sonuç odaklı olduklarını iddia etmektedirler.

Ekip çalışması: Tüm kuşaklar diğer kuşakların çalışma ahlakını başka algılamakta ve kendi kuşağını ekip çalışması konusunda başarılı olduğunu düşünmektedir. Özellikle X kuşağı çalışanları iş süreçleri söz konusu olduğunda, Y kuşağı çalışanlarının maksimum azim göstermeyi tercih etmediğini iddia etmektedir.

Denge: X ve Y kuşağı mensuplarının iş yaşam dengesine önem veren ve iş ortamında resmiyete önem vermeyen profiller olduğu ileri sürülmektedir.

Bağlılık: Her kuşak kendi kuşağının güvenilir olduğunu düşünmektedir. Ancak X kuşağı Y kuşağının kendisi kadar güvenilir olmadığını ileri sürmektedir.

Aşağıdaki tabloda kuşaklar arasında benzer ve farklı davranış özellikleri gösterilmektedir;

Tablo 1: Kuşakların Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Birikimlerini tüketerek yaşamak
Odağında çalışma olmak	İş-sosyal yaşam dengesi	Sosyal hayat odaklı olmak
Çok çalışmak	Sonuç alana dek çalışmak	Kısa zaman çalışmak
Zamanını çalışarak geçirmek	İş ve boş zaman arasında denge kurmak	Genellikle boş zamanı tercih etmek
Bürokrasiye uymak	Bürokratik kuralları değiştirmek	Bürokrasiyi kabul etmemek
Küçük işletmeler kurmak için çaba göstermek	Büyük işletmeler ile uyumlaşma çabası içinde olmak	Küçük işletmelerden nefret etmek
Çok çalışarak az tüketmek	Çalıştığı düzeyde tüketmek	Az çalışarak çok tüketmek
Markayı önemsememek	Markayı tanımak	Aşırı marka bağımlılığı içinde olmak
Gerektiğinde teknolojiden yararlanmak	Teknoloji ile yaşamak	Teknolojiden vazgeçmemek
Rasyonel olmak	Dengeli duygusal ve rasyonel olmak	Tamamen duygusal olmak

Kaynak: : İzmirlioğlu, 2008: 49

2. İŞ TATMİNİ

Her dönemde iş tatmini, tüm örgüt ve çalışanlar için önemli olmuş ve olmaya da devam etmektedir. İş tatmini konusunda araştırmalar 1900' lü yılların başında yoğunlaşmış ve bu dönemde sosyal bilimciler iş tatmininin kapsamını tespit etmek için iş görenlerin tutum ve davranışı ile ilgili birçok araştırma yapmışlardır. (Güney, 2015: 11). İş tatmini çalışanların işleri konusunda hoşnut olma veya olmama durumu olarak ifade edilebilen iş tatmini, görevin tanımı ile çalışanın beklentilerinin kesiştiği noktada oluşmaktadır (Yiğit, 2010: 26). Bununla birlikte iş tatmini için çalışanların görevlerinden madden ve manen kazandıklarının ihtiyaçlarını karşılaması sonrasında ortaya çıkan mutluluk ve huzur duygusu olduğu söylenebilir (Güney, 2015: 12).

İş tatmininin belirlenmesi konusunda çalışanlar maliyet – fayda kavramlarını karşılaştırmaktadır. Çalışanın işe ilişkin elde ettiği faydaları işe yönelik maliyetlerinden yüksek algıladığı durumda iş tatmini oluşacaktır, aksi takdirde tatminsizlik duyacaktır (Ordun, 2002: 29). Bireylerin çalışma sonrası kazanılan maddi kazanç ile çalışanın birlikte iş yürütmekten keyif aldığı çalışma arkadaşları ve eser ortaya çıkarmanın verdiği mutluluk olarak ifade edilebilen iş tatmininde, çalışan çalışması sonrasında meydana getirdiği eseri somut bir şekilde görebiliyorsa bundan duyacağı gurur bir doyum kaynağıdır. Buna karşın teknik ve otomasyon sonrası ortaya çıkan ürün ve seri üretim, çalışana emeğinin karşılığını görme ve kendisi ile

gurur duyma zevkinden yoksun bırakan ve tatminsizlik doğuran bir durum oluşturmaktadır (Eren, 2000: 186).

Çalışanların fiziki ve zihni mutlu olma durumu ile iş tatmini karşılıklı ilişki halindedir. İşinden tatmin olan çalışanlar zihinsel ve fiziksel açıdan sağlıklıdır. İş tatmini işyerinin nitelikli çalışanları bünyesine çekme ve tutma becerisinde önemli bir role sahiptir. Bu durum iş sürecinin sürekliliği ile yakın derecede ilişkilidir. Çalışanına karşı sergilediği davranışları düzgün olmayan bir işyeri en verimli çalışanından bile verim alamıyor anlamına gelmektedir. İlgili konunun çalışanlar açısından önem derecesinin yüksekliği organizasyonun mutluluğu açısından da aynı seviyededir. Bu açıdan bakıldığında işten tatmin olunmadığında Őikayet artar, sendikal faaliyetler gündem konusu olur, devamsızlık ve turnover gibi problemler söz konusu olur. Bütün bu konular ise iş organizasyonunun düzenini bozucu ve maliyeti yükseltici bir etkisi olmaktadır (Çelik Keleş, 2006: 7).

2.1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen faktörler kişisel ve kuruma ilişkin faktörler olmak üzere iki boyutta incelenebilir. Demografik faktörler, bireysel farklılıklar, bireyin kişiliği ile çalışma ortamının uyumu, kişinin yetenekleri ile iş gereklerinin uyumu iş tatminini etkileyen bireysel faktörler olarak sıralanabilir. Çalışma ortamı, kurum içerisinde algılanan adalet, rol belirsizliği ve rol çatışması ise iş tatminini etkileyen kuruma ilişkin faktörler arasında yer almaktadır (Ordun, 2002: 52)

2.1.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; çalışanın demografik özellikleri ile işinin demografik özelliklerinin toplamı şeklindedir. Bu farklılıklar iş tatminine doğrudan değil dolaylı olarak neden olmaktadır (Sığırı ve Basım 2006:133).

İş tatminini etkileyen bireysel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yiğit, 2010: 35);

- Yaş
- Cinsiyet
- Eğitim Düzeyi
- Çalışma Süresi (Kıdem)
- Kişilik

2.1.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler

Çalışanların beklentileri ve gayretleri sonucunda elde ettiklerini karşılaştırmaları ve sonucun kendi faydaları doğrultusunda olduğunu görmeleri tatmin için gerekli ancak yeterli olmamaktadır. Kişi kendi gayretleri sonucu kazandığı faydayı diğer çalışanların gayretleri sonucuna kazandığı fayda ile karşılaştıracak eğer bu karşılaştırma eşit ya da karşılaştırma yapan kendisi açısından avantajlı algılanırsa tatmin oluşacaktır. Fakat adaletli olmayan veya kendisi açısından dengesiz bir durum algılayan kişi tatminsizlik duyacaktır (Ordun, 2002: 63).

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yiğit, 2010: 40)

- İşin Kendisi
- Ücret
- Yükselme Fırsatı
- Yönetim Anlayışı
- İş Arkadaşları
- Çalışma Koşulları
- İletişim

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık, çalışanın işyerine karşı hissettiği bağın kuvvetliliği anlamına gelmektedir. Örgütsel bağlılığın, kurum performansını artırdığı yönünde bir görüş bulunmaktadır ve buna istinaden işyerine vaktinde gelip gitme, devam durumu ve istifa etme gibi istenmeyen durumların azalmasına neden olduğu ayrıca ürün ve hizmet kalitesini de pozitif etkilediği düşünülmektedir (Bayram, 2005:125).

Örgütsel bağlılık tanımları ve kullanımlarına ilişkin genel tanımlar aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir (Balay, 2000: 17):

Yatırımlar Doğrultusunda: Bağlılığın işyerinde çalışma sonrasında ödül ve maliyetin bir fonksiyonu olduğunu ve hizmet süresi ile birlikte arttığını belirtir.

Nitelikler Doğrultusunda: Bağlılığın çalışanların açık, geri dönülemez ve istekli davranışlarına bağlı olduğunu belirtir.

Çalışan – Örgüt Amaçları Uygunluğu Doğrultusunda: Bağlılığın çalışanların örgütsel hedef ve değerleri ile birlikte hareket etmesi ve çalışanlar için maddi harcamalar yaptığında gerçekleşeceğini belirtir.

Nihayetinde Örgütsel bağlılık; çalışanların işyerinde çalışmaya devam etmeyi tercih etmeleri, işyerinin etkinlik, çıkar ve başarısı ile kimlik alması, çalışanın işyerine karşı bağlılık düşüncesi ve işyerinin hedeflerini gerçekleştirme adına gösterdiği ilgi olarak tanımlanabilir (Bayram, 2005:128).

3.1. Örgütsel Bağlılık Türleri

Örgütsel bağlılık hakkında çalışma gerçekleştirenler bağlılık türleri ile ilgili farklı yaklaşımlar öne sürmüşlerdir. Meyer ve Allen 1984' te bu yaklaşımlardan ilkinin duygusal, ikincisini devam bağlılığı olarak isimlendirmiş, 1990' da da üçüncü bir bileşen olarak, yapılacak doğru şeyin bu olduğu inancından kaynaklanan, örgütte kalma zorunluluğu hissi anlamına gelen normatif bağlılığı etkilemişlerdir. Meyer ve Allen, literatürdeki tüm tanımların üç temel temadan birini yansıttığını ileri sürerek bu üç bileşenin birbiri ile ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Bağlılık, çalışanın işyeri ile ilişkisinin özelliklerini belirleyen, işyerinde çalışma veya çalışmama kararı konusunda etkisi olan duygusal bir durumdur (Güney, 2015: 289).

3.2. Duygusal Bağlılık

Çalışanın işyerine duygusal açıdan bağlılık durumunu ve işyeri ile bütünleşmesini yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanın işyerinde çalışmaya devam etme sebebi, duygusal bağlılık ve işyerinin hedefleriyle özdeşleşmedir. Güçlü duygusal bağlılık duyması sebebi ile işyerinde çalışmaya devam edenler, çalışmaya ihtiyaç duymaları sebebiyle değil kalmayı istemeleri sebebiyle çalışmalarını sürdürürler (Çetin Gürkan, 2006: 28).

Bu şekilde bağlılık gösteren çalışanlar örgütlerine gereksinim duymaları sebebiyle kalmazlar, işyerinde çalışmaya devam etmelerinin işyeri açısından faydalı olacağını düşündükleri için çalışırlar. Benliklerini gerçekten de işyerine adanmışlardır, işyerleri açısından da özellikle arayış içerisinde olunan çalışan nüfusunu oluştururlar. Bu duygusal bağlılık türü ile çalışanlar, gece-gündüz, özel hayatlarından feragat etmeye hazır, her türlü sorumluluğu görev bilinci içinde yapan çalışanlardır (Öztürk, 2013: 26).

Bu noktada diğer önemli hususlardan biri de iş deneyimidir. Hedeflerine ulaşan ve ana ihtiyaçlarını gideren tecrübeli iş görenler, deneyimi olmayan işgörenlere kıyasla işyerine daha kuvvetli duygusal bağlılık duyarlar. Çünkü deneyimsiz çalışanlar işe başlarken örgütten maddi temele dayanan beklentilerinin olması uzun yıllar çalışanlara göre daha yüksek bir olasılıktır (Uygur, 2009: 18).

3.1.1. Devam Bağlılığı

Çalışanların işyerini bırakmanın kaybettireceği çok Őey olduğunu dūřınmesi sonrasında çalışmaya devam etmesini ifade eden bağlılık çeşididir. Ayrıca çalışan harcadığı uğraşa göre sağladığı kazanç yüksek ise devam bağlılığı kazancı doğrultusunda yüksek olur. Devam bağlılığında ki hususlar, işyerine harcana çabanın boyutu, çokluğu ve çalışılabilecek diğer işyerlerinin az olmasıdır. Eęer çalışan işyeri için çok uğraş sarf etmişse işten ayrılmayı göze alamaz (Güney, 2015: 289).

Devam bağlılığı yaklaşımında çalışanın bir işyerindeki çabası, mesela çalışma süresi ve yan hakları, o işyerinden istifa etmenin gtrsnn yüksek olmasına sebep oluyorsa çalışan işyerine bağlı hisseder. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık ödül-maliyet bakış açısı ile incelenmektedir. Yani harcanan çaba yani maliyete oranla daha yüksek bir oranda ödül kazanmak, daha yüksek örgütsel bağlılık anlamını taşımaktadır. Becker' a göre çalışanın işyerine yaptığı yatırım yıllar içinde artar ve buna bağlı olarak kaybedeceği Őeyleri dūřınmesi nedeniyle çalışan işyerine bağımlı olur (etin Gürkan, 2006: 28). Devam bağlılığı, çalışanın sadece örgüt içindeki kaybedeceği yatırımları olarak algılanmamalıdır. Aynı zamanda işyerinde değişiklik yapmasıyla işyerinin bulunduğu alandaki hayat statüsünün de değişiklik göstermesi, yaşamını idame ettirdiği Őehrin değişmesi, ilişkide olduğu alanın farklılaşması gibi konularla yalnızca

madden değil, manen de zarar sağlayabileceği konusu da bu bağlılık türünde ele alınmıştır (Öztürk, 2013: 27).

3.1.2. Normatif Bağlılık

Çalışanlar, işyerine minnettar oldukları duygusu sebebi ile işyerinde çalışmaya devam ederler. Bunun nedeni, işyeri sahiplerinin çalışanı gerçek anlamda gereksinim duydukları bir anda işe başlatması veya işyerinde çalışmaya devam etmelerinin en doğru karar olacağı konusunda düşüncelere sahip olmalarıdır. Bu tür çalışanlar, işyerinin kendilerine iyi davranması sebebiyle işyerinde çalışmaya devam etmeleri konusunda borçları olduğunu düşünmektedirler (Bayram, 2005: 133). Bu aynı zamanda çalışanlar işyerine görev ve sorumlulukları olduğuna inanarak işyerinde çalışmaya zorunlu hissetmeleri anlamına da gelmektedir. Bu tür bağlılık olan normatif bağlılık ile iş görenlerin bireysel faydadan çok ahlaki faydayı önemsemesi söz konusudur (Güney, 2015: 289).

Normatif bağlılık çalışanların bağlılık duygusu ve ahlaki değerlerini gözeterek çalışmalarına devam etmek istemesidir. Bu istek iş gören açısından zorunluluk olarak algılanır. Çalıştığı örgüte duygusal açıdan bağlı olan çalışan çalışmayı istiyorum, işyerimi seviyorum ifadelerini kullanırken, devam bağlılığı olan çalışan bugüne kadarki emeğini ve yatırımını düşünerek işyerinde devam etmek ister (Öztürk, 2013: 28).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgütün hedeflerini benimseyerek, bu hedeflere ulaşma yönünde çaba sarf etmesi, uyum içerisinde karşılıklı olumlu sonuçlar elde etmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılığın çok sayıda husus ile ilişkisi bulunmaktadır. Bu faktörlerden kişisel, örgütsel ve diğer faktörler üçe ayrılmaktadır (Öztürk, 2013: 29).

3.3.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerin örgütün amaç ve değerlerini kabullenip işletmede kalıcı üyeliğin sağlanması açısından çok önemli olduğu söylenebilir. Bu kişisel faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Yiğit, 2010: 57):

- Cinsiyet
- Yaş
- Kıdem
- Medeni Hal
- Eğitim Düzeyi

3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörlerin kurumlarda örgütsel bağlılığı arttırabilmek için gerek çalışanların gerekse işverenlerin dikkat etmesi ve önem vermesi gereken birtakım değerlerdir. Bu faktörler aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kolancıoğlu, 2017: 80);

- Gözetim
- İşin Niteliği ve Önemi
- Ekip Çalışması
- Ücret Düzeyi
- Örgütsel Ödüller
- Yönetim ve Liderlik
- Örgüt Kültürü

4. Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI VE ARASINDAKİ İLİŞKİYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Kuşakların özellikleri ve beklentileri ile ilgili çalışmalar uzun süredir yapılmaktadır ve Y kuşağının iş hayatına girmesiyle birlikte ivme kazanmıştır. Bağımsızlığına düşkün, seçici, hedef ve beklentileri yüksek olan Y kuşağına ait çalışanları, iş hayatında motive etmek ve bağlılığını sağlamanın daha kanaatkâr olan diğer kuşaklara göre zor olduğu bilinmektedir. Bu yüzden Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin nasıl yükseleceği ve arasında nasıl bir ilişki bulunduğu nitelikli işgücünü elinde tutmak isteyen örgütler açısından oldukça önemlidir.

Çalışma; iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusuna yönelmiş olup amacı; Enerji sektöründe beyaz yakalı Y kuşağı

çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir.

Çalışmanın varsayımı ise; Y kuşağı çalışanların iş tatmini düzeyi yüksek olsa da özellikleri gereği sıklıkla iş değiştirmekte sakınca görmedikleri için örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olabileceği bu nedenle aralarındaki ilişkinin pozitif yönlü olsa dahi kuvvetli olmayacağı yönündedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Örneklemi

Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi analiz etmeye yönelik olarak yapılan bu çalışmada kapsam; Sakarya ve Kocaeli illerinde Enerji sektöründe beyaz yaka statüde mevcut pozisyonunda en az bir yıldır çalışan Y kuşağıdır. Araştırmanın mevcut pozisyonunda en az 1 yıldır çalışanları kapsamasının sebebi işe başlayan bir çalışanın işini değerlendirmesi için en az bir yıl mevcut görevinde çalışması gerektiğinin düşünülmesinden kaynaklanmaktadır. Araştırmanın beyaz yaka ile sınırlandırılmasının sebebi ise beyaz yaka çalışanların genel olarak iş hayatında çalıştıkları pozisyonlar gereği daha çok ilişki içerisinde bulunduğunun varsayılmasıdır.

Araştırma kapsamında Sakarya ve Kocaeli illerinde yer alan ve Enerji Sektöründe faaliyet gösteren 2 firmanın beyaz yaka çalışanlarına online ve basılı anket gönderilmiştir. Dağıtılan anketlerden 104 adet geri dönüş sağlanmış ve anketlerin 100 adeti analize dâhil edilmeye uygun bulunmuştur. Anket çalışması ile bu çalışmanın amacı olan

Enerji sektöründe beyaz yakalı Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için veri toplanmıştır.

4.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış ve anket tekniğinden yararlanılarak veri toplanmıştır. Uygulanan anketin ilk bölümünde katılımcılara ait kişisel bilgilerin sorulduğu 7 soru yer almaktadır. İkinci bölümünde İş Tatmini için 20 soruluk Minoseta İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise Örgütsel Bağlılık için Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Daha önce Türkçe'ye çevrilmiş ve geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olan bu ölçek 18 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde yer alan İş Tatmini ölçeği ile üçüncü bölümde yer alan Örgütsel Bağlılık ölçeği Yiğit (2010)' un "X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay" isimli çalışmasında kullanmıştır.

Bu çalışmada kullanılan anket formu toplamda 45 sorudan oluşmaktadır. Anket çalışması Aralık 2017 ve Ocak 2018 tarihleri arasında online ve baskılı olarak yapılmıştır. Elde edilen veriler toplandıktan sonra, SPSS 24.0 programına aktarılmış ve araştırmanın amacına uygun olan gerekli istatistiksel analizler bu program yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırma Hipotezi

Bağımsız değişken iş tatmini olarak belirlenmiştir. Bağımlı değişken olarak ise örgütsel bağlılık ele alınmıştır. İş hayatında motive etmesi ve bağlılığının sağlaması zor olan Y kuşaağı çalışanların özellikleri gereği iş tatmini düzeyi yüksek olsa da sıklıkla iş değiştirmekte sakınca görmediği için örgütsel bağlılık düzeyi düşük olabilir (Yiğit, 2010: 94). Bu nedenle Y kuşaağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunduğu düşünölmektedir.

Araştırma Hipotezi: Y kuşaağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır.

4.5. Araştırma Bulguları

4.5.1. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Cronbach's Alpha katsayısı araştırmalarda geçerliliğini ve güvenilirliği ortaya koymak amacıyla kullanılmakta ve değer 0 ile 1 arasında olmaktadır. Cronbach's Alpha katsayısı 0-0,40 arası bir değer alırsa ölçekler güvenilir değildir. 0,40-0,60 arasında bir değer alırsa ölçekler düşük güvenilirliğe sahip, 0,60- 0,80 arasında bir değer alırsa ölçekler oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arasında bir değer alırsa ölçekler yüksek derecede güvenilir olarak kabul edilmektedir (Karagöz, 2014: 698).

Çalışmada Cron-bach's alpha katsayıları hesaplanarak iş tatmini için Cronbach's Alpha değeri 0,903, örgütsel bağlılık için 0,596 olarak

bulunmuştur. Buna göre Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirliğini artırmak için “Mevcut işverenimle kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum” sorusu değerlendirme dışı bırakılmıştır. Tekrar yapılan hesaplamada örgütsel bağlılık için cronbah’ s alpha değeri 0,660 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için ise değer 0,874 olarak bulunmuştur. Sonuçlar doğrultusunda araştırmannın sonuçlarına göre ölçeğin içsel tutarlılığı ve güvenilirliğinin olduğu ifade edilebilir.

Tablo 2: Anket Sorularının Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbah's Değeri	Alpha	Madde Sayısı
İş Tatmini	0,903		20
Örgütsel Bağlılık / Tüm Sorular*	0,594		18
Örgütsel Bağlılık / Revize Edilmiş	0,660		17
Tüm Anket / Tüm Sorular*	0,860		38
Tüm Anket / Revize Edilmiş	0,874		37

* Örgütsel Bağlılık / Tüm Sorular ve Tüm Anket / Tüm Sorular revize edilmiş olup çalışmanın güvenilirliğini temsil etmemektedir.

4.5.2. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

		Frekans (n)	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	61	%61
	Erkek	39	%39
Yaş	34-37	5	%5
	31-34	28	%28
	27-30	41	%41
	22-26	26	%26
Eğitim Düzeyi	Lise	4	%4
	Ön Lisans	22	%22
	Lisans	66	%66
	Yüksek Lisans	6	%6
	Doktora	2	%2

Medeni Durum	Bekar	47	%47
	Evli	53	%53
Görev Ünvanı	Yönetici	19	%19
	Yönetici Olmayan	81	%81
Kurum Kıdemi	1-4	66	%66
	5-8	29	%29
	9-12	4	%4
	13-14	1	%1
Yöneticinin Kuşağı	Baby Boomer	14	%14
	X	66	%66
	Y	20	%20

Bu bölümde araştırmaya katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3’de verilmiştir. Katılımcıların %61’ ini kadınlar, %39’unu erkekler oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralıklarına bakıldığında büyük çoğunluğu %41 oran ile 27 – 34 yaş aralığında bulunanlar oluşturmaktadır. Eğitim durumları açısından incelendiğinde büyük çoğunluğu % 66 oran ile lisans mezunlarının oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların % 53’ ü evli, % 47’ si bekarıdır. Katılımcıların %19 u Yönetici olarak çalışmakta, % 81 inin ise yöneticilik görevi bulunmamaktadır. Katılımcıların Kurum kıdemlerini incelediğimizde büyük çoğunluğun % 66 oran ile 1 - 4 yıl ve ikinci büyük çoğunluğun % 29 oran ile 5 – 8 yıl aralığında olduğu görülmektedir. Katılımcıların yöneticilerinin kuşakları incelendiğinde %66 oran ile X kuşağı, %20 oran ile Y kuşağı ve %14 oran ile Bebek Patlaması kuşağı olduğu görülmüştür.

4.5.3. Katılımcıların Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri de çalışmamız için önemli bir gösterge olmaktadır. Bununla ilgili sonuçlar Tablo 4’ de verilmiştir.

Tablo 4: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

İş Tatmini Düzeyi	3,426
Örgütsel Bağlılık Düzeyi	3,040

Çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin 5 li skalada (5:Çok memnun - 1:Hiç memnun değil) 3: Kararsız seviyelerinde kaldığı görülmektedir. İş tatmini düzeyinin 3,426 puan ile örgütsel bağlılık düzeyinden daha yüksek olduğu görülmektedir. Buradan hareket ile çalışanların işlerinden memnun olma düzeylerinin Kurumlarından memnun olma düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Kurumlardan birinin 2017 yılı Turnover verisine ulaşılmıştır. Kurumlardan birinde 2017 yılında toplam turnover %6,98 oranında istenmeyen turnover 0,85 oranında gerçekleşmiştir. Turnover oranı 0’ a ne kadar yakın olursa o kadar iyi demektir. İstenmeyen turnover oranının bu kadar düşük gerçekleşmesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin ortalamada seyretmesi ve Kurum kıdeminin %34 oranında 4 yıl ve üzerinde olması çalışanların Kurumlarından memnun olduğunu göstermektedir.

4.5.4. Katılımcıların Yöneticilerinin Kuşaklarına İlişkin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Tablo 5: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Katılımcıların Yöneticilerinin Kuşaklarına Göre)

	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	İş Tatmini Yüzde	Örgütsel Bağlılık Yüzde
Bebek Patlaması	3,493	3,103	70%	62%
X Kuşağı	3,332	2,987	67%	60%
Y Kuşağı	3,690	3,167	74%	63%

Çalışmaya katılan Y kuşağı çalışanların farklı kuşaklara mensup (Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı) mensubu yöneticileri bulunmaktadır ve katılımcıların yöneticilerinin kuşakları doğrultusunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri çalışma için önemli bir göstergedir. Katılımcıların yöneticilerinin kuşaklarına ilişkin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri incelendiğinde 5 li skalada (5:Çok memnun - 1:Hiç memnun değil) 3: Kararsız seviyelerinde kaldığı görülmektedir ve yöneticilerin kuşaklarına göre düzeyler arasında çok büyük fark olmadığı görülmektedir. Fark incelendiğinde Y kuşağı yöneticiler ile çalışan Y kuşağı çalışanların hem iş tatmini düzeyinin (5 üzerinden 3,690) %74 oran ile hem de örgütsel bağlılık düzeyinin (5 üzerinden 3,167) oran ile en yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir taraftan X kuşağı çalışanlar ile çalışan Y kuşağı çalışanların hem iş tatmini düzeyinin (5 üzerinden 3,332) %67 oran ile örgütsel bağlılık düzeyinin (5 üzerinden 2,987) %60 oran ile en düşük olduğu görülmüştür. Buradan hareket ile Y kuşağı çalışanların Y kuşağı

yöneticiler ile çalıştığıında işlerinden ve Kurumlarından daha memnun olduğu söylenebilmektedir.

4.5.5. İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Katılımcıların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmek için SPSS istatistik programı kullanılarak korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ilişkin sonuçlar Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Korelasyon Analizi	İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık
	0,431

İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ve ilişkinin şiddetini ortaya koyan bir istatistiki analiz korelasyon analizidir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 ($-1 \leq r \leq +1$) arasında değişen değerler almaktadır. Buna göre korelasyon katsayısı 0,00 ile 0,25 arasında bir değer alırsa ‘çok zayıf’, 0,26 ile 0,49 arasında bir değer alırsa ‘zayıf’, 0,50 ile 0,69 arasında bir değer alırsa ‘orta’, 0,70 ile 0,89 arasında bir değer alırsa ‘yüksek’, 0,90 ile 1,00 arasında bir değer alırsa ‘çok yüksek’ ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Değişkenler arasında doğrusal bir ilişki varsa korelasyon katsayısı pozitif, ters yönlü bir ilişki varsa korelasyon katsayısı negatif olmaktadır (Spssistatistik, 2019).

Çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık ($p>0,01$, R: 0,431) arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Y kuşağı çalışanların İş

tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğundan araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Yaklaşık 20 yıldır iş hayatı içerisinde varlığını sürdüren Y kuşağı çalışma hayatında yüksek bir oranla yer almaktadır(Mercan, 2016: 64). Artık yönetim kademelerinde de yer almaya başlayan Y kuşağını iş hayatında tatmin etmek ve bağlılığını sağlamak örgütler için önemli konulardan birini oluşturmaktadır. İş tatmini ve örgütsel bağlılığı yüksek çalışanları olan işletmeler kalifiye insan kaynağı ile tüm iş süreçlerinde başarısı ile fark oluşturacağı kabul edilebilecek bir gerçek olduğu söylenebilir.

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edildiği bu çalışmada öncelikli olarak beyaz yakalı Y kuşağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri analiz edilmiştir. Çalışanların iş tatmini düzeyi % 68,52 puan ile (5 üzerinden 3,426) beklenen seviyeye yakın olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık düzeyi ise % 60,8 (5 üzerinden 3,040) puan ile ortalama seviyeye yakın olduğu görülmüştür. Örnekleme yer alan çalışanların iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerinden % 7,72 oranında daha yüksek olduğu şeklinde bir sonuç çıkmıştır. Bu doğrultuda Enerji sektöründe beyaz yakalı Y kuşağı çalışanların işlerinden ve çalıştıkları Kurumdan memnun olma düzeyleri ortalama seviyede olduğu ifade edilebilir.

Buna ilave olarak Y kuşaağı çalışanların kurumlarından memnun olma düzeyleri ile kıyaslandığında işlerinden memnun olma düzeylerinin %7,72 oranında daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Enerji sektöründe beyaz yakalı Y kuşaağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasındaki ilişkinin analiz edilmesi için kolerasyon analizi yapılmıştır. Kolerasyon analizine göre; iş tatmini ve örgütsel bağlılık ($p>0,01$, R: 0,431) arasında pozitif yönlü zayıf ilişki bulunmaktadır. Y kuşaağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğundan araştırma hipotezi kabul edilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucu değerlendirildiğinde; Y kuşaağı çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü ilişki bulunsa da ilişkinin kuvveti zayıf olduğundan birbirine bağımlı ilişkilerinin düşük olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2004). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 165-182.
- Aşçı S., Civelek M.E., Çemberci M., Öz S., Sudak M.K. (2014). Y Neslinin Örgüt Ortamındaki Davranış Farklılıklarının Analizi. Online Academic Journal of Information Technology, S:15, 57-74.
- Balay, R., 2000. Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bayram, L. (2005), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık” ,Sayıştay Dergisi, S:59, 125-139.
- Bloomberg. “İş dünyasında hâkimiyeti giderek artan Y kuşağı ile nasıl iletişim kurulmalı?”,(<https://businessht.bloomberght.com/ekonomi/haber/1825548-is-dunyasinda-hkimiyeti-giderek-artan-y-kusagi-ile-nasil-iletisim-kurulmal-i>, 09.02.2020’ de erişildi).
- Çakmak, F., Çelik, M. Y. (2017), “Türkiye’ de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi”, Sayıştay Dergisi, 65-86.
- Çelik Keleş H. N. (2006). İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?”, Electronic Journal of Vocational Colleges, 1-15.
- Çetin Gürkan G. (2006). Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi’ nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.

- Çorum, A. A. (2012). Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Bir Kurum Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Deloitte. “Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2017”, (<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>, 09.02.2020’ de erişildi).
- Erden Ayhün, S. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, S:1, 94-112.
- Eren, E., (2000). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Güney, S., 2015. Örgütsel Davranış, İstanbul, Nobel Akademi Yayıncılık.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kusak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Karagöz, Y. (2014), SPSS 21.1 Uygulamalı Biyoistatistik, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaynak E., (2016). Türkiye’ de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Keleş, H. N., (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” , Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 129-139.
- Kolancıoğlu, B. (2017). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Krywulak, T., Roberts, M., (2009), Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce., The Conference Board of Canada, Otawa.
- Mengi, Zeynep. “İş Hayatında Kuşak Farkı”, (<http://www.kigem.com/is-basarisindakusak-farki.html>, 29 Ocak 2018’ de erişildi).

- Mercan, N. (2016). "X, Y ve Z Kuşağı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlıklarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi", *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, C:2, S:1, 63.
- Ordun, G. (2002). *Örgütsel Tutumların Çalışan Davranışına Etkisinin İncelenmesine ve Analizine Yönelik Bir Çalışma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, M., (2013). *Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Pekala, N. (2001). "Conquering the Generational Divide.", *Journal of Property Management*, 30–38.
- Sabancı Üniversitesi 20 Yıl. "insan kaynakları literatürüne 'Y Kuşağı' olarak geçen kuşak nedir?" (https://gazetesu.sabanciuniv.edu/y_kusagi_nedir 09.02. 2020' erişildi).
- Sığrı, Ü., Basım, N. (2006). "İş Görenlerin İş Doyumu ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 131-154.
- Spsstatistik. "SPSS Kolerasyon Analizi" (<http://spsstatistik.net/spss-korelasyon-analizi/>, 09.03.2019' da erişildi).
- Şenbir, H., 2004. *Z Son İnsan mı?*, İstanbul, Okyanus Us Yayınevi.
- Toruntay, H., (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygun, A., 2009. *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara, Barış Platin Kitabevi.
- Yenihan, B. (2014). "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Karabük Üniversitesi*, C:4, S:2, 170–178.
- Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumları Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yüksekbilgili, Z., (2015). “Türkiye’ de Y Kuşğunın Yaş Aralığı”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 259 – 267.

BÖLÜM 9
ESNEK VE KATI İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
YAKLAŞIMLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

Doç. Dr. Özlem BALABAN¹

¹ Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya, Türkiye,
adiguzel@sakarya.edu.tr

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi (İKY) ile ilgili literatür incelendiğinde, iki farklı İKY yaklaşımı karşımıza çıkmaktadır: Katı (hard) ve esnek (soft) insan kaynakları yönetimi. Amerika’da uygulanan personel uygulama ve prosedürlerinin pek çoğu, Amerikan firmaları tarafından denizaşırı ülkelerde de uygulanmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde ve Amerikan firmalarında uygulanan Kuzey Amerikan kökenli insan kaynakları teknik ve metodları, sonradan pek çok ülke tarafından da uygulanmaya başlamıştır. Sparrow ve Hiltrop tarafından da, Amerikan orijinli İKY (Anglo-Sakson) yaklaşımının dışında, farklı kültür değerlerinin bulunması nedeniyle, Avrupa ülkelerinde ayrı bir İKY yaklaşımının olduğu belirtilmektedir (Sparrow ve Hiltrop, 1994). Bu görüş literatürde de genel kabul görmüş bir yaklaşımdır ve Anglo-Sakson orijinli İKY yaklaşımının katı (hard), Avrupa İKY yaklaşımının ise esnek (soft) özelliğine vurgu yapılmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi alanında görgül bir çok çalışma yer almakta, bu çalışmalar genellikle insan kaynaklarının fonksiyonlar bazında bir ya da bir kaç yönünü inceleme konusu yaparak, çoğu zaman da davranış bilimleri disiplinine konu olan unsurları içermektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanında pratik uygulamaları içeren çok sayıda çalışma olmasına rağmen, İK anlayışı ve yaklaşımlarını teorik olarak ele alan sınırlı sayıda çalışma yer almaktadır. Bu çalışmanın amacı, Amerikan ve Avrupa İK anlayışlarına yön veren esnek ve katı İKY anlayışlarını ana hatlarıyla incelemektir. Çalışmanın ilk kısmında İKY ve tarihsel sürecine yer

verilmiş, Amerikan İKY anlayışı bağlamında katı (hard), Avrupa İKY yaklaşımı bağlamında esnek (soft) İKY yaklaşımları incelenmiş, sonuç kısmında ise, konuya yönelik genel değerlendirme yapılmıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin katı biçimi, kaynak kavramı ile İKY'nin hesaplayıcı boyutunu ve rasyonel boyutunu vurgular. Katı yaklaşım, insanların diğer kaynaklar gibi görülmesi ve en ucuz maliyetle elde edilip, en verimli şekilde kullanılmasını hedefler. İnsan kavramını önemseyen esnek yaklaşımda ise, beşeri ilişkiler, çalışanların gelişimi ve ilişkileri, yapıcı denetim vb unsurlar ön plandadır. Esnek İKY, insan kaynağının şirketin diğer değerlerinin yapamayacağı ve kazandıramayacağı biçimde değer üretebilen bir kaynak olduğunu savunur. İnsan kaynağı, doğru seçim, geliştirme politikaları ve ödüllendirmeye gereksinim duyar. Katı İKY, nicelik ve rasyonellik faktörlerini vurgular. Esnek İKY ise, nitelik, liderlik, iletişim, katılım ve isteklendirme faktörlerini vurgular (Yıldırım, 1997).

İnsan kaynakları yönetiminin katı modeli, her zaman insan kaynaklarının yönetimi üzerinde odaklanmaktadır. İnsan kaynağının nicel ve stratejik yönlerini, ekonomik faktörlerden herhangi biri gibi, rasyonel bir tarzda ele almaktadır. Piyasada kalmayı sürdürebilmek ve rekabet avantajı sağlayabilmek için, işgücü, asgariye indirilmesi gereken bir maliyet ve değişken bir girdi olarak değerlendirilmektedir. Katı İKY modeline dayalı stratejik kararlar, ekonomiklik konuları üzerinde odaklanma eğilimindedir (Gök, 2006)

İnsan kaynakları yönetiminin esnek modeli ise, insan kaynaklarının farklı bir kavramı üzerine dayanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, yetenekli insan kaynağı üzerine odaklanmaktadır. Çalışanlar proaktif, gelişme kapasitesine sahip, güvene ve işbirliğine layık olarak görülmektedirler. Bu yaklaşımda iletişim, motivasyon ve liderlik gibi konular öncelikli olarak vurgulanmaktadır. Yönetim ve hedeflere katılımı sağlayan bir organizasyon kültürünün, uzun dönemde rekabet avantajı getireceği görüşü hakimdir.

Esnek (gelişimsel ve yapısal) ve katı (iş odaklı) insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarının arasında belirgin ayrımlar bulunmamsa rağmen, uygulamada, ayrı kategorilerde ele alınmamaları, birbirlerini tamamlamaları, aralarında denge kurulması ve kültürel değerlerin dikkate alınması gerektiği özellikle dikkate alınması gereken hususları oluşturmaktadır.

1. İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Tarihsel Gelişimi

İKY'nin gelişiminde etkili olan olaylar 1800'lü yıllarda başlamış, kısa sürede birbirini takip eden gelişmelerle Amerika'da gerçekleşmiştir. İnsan kaynakları yönetimi alanı, kronolojik olarak incelendiğinde ABD temelli olarak yaşanan olaylar sonucu geliştiği anlaşılmaktadır. Bu gelişme ve olaylar genel olarak şu şekilde alınabilir (Werther ve Davis, 1989:36-37; Özdemir, 2010: 15).

- 1806 yılında Philadelphia'da ayakkabı üreticilerinin gizlice grev planı yapmaktan suçlu bulunması,
- 1842 yılında Massachusetts Mahkemesi raporuna göre sendikaların birleşmesinin kanundışı olarak kabul edilmesi,

- 1848 yılında Pennsylvania’da çocukların çalışma yaşının minimum 12 olarak yasalaştırılması,
- 1875 yılında Amerikan Express firmasının emeklilik planı başlatması,
- 1886 yılında Amerikan Çalışma Federasyonu örgütünün kurulması,
- 1911 yılında F. Taylor’un Bilimsel Yönetimin İlkeleri adlı kitabının yayınlanarak ses getirmesi,
- 1917 yılında Birinci Dünya Savaşı için seçim yöntemlerinin orduya asker alımında kullanılması,
- 1926 yılında Demiryolu Çalışma sözleşmesi ile birlikte demiryolu sanayiinde sendika ve yönetim ilişkilerine yönelik kuralların oluşturulması,
- 1938 yılında asgari ücret ile 40 saatten fazla çalışma ile ilgili kuralları içeren Adil Çalışma Standartları Sözleşmesi’nin yasalaşması ve Başkan Roosevelt’in kamu kurumlarında personel departmanlarının kurulmasını zorunlu hale getirmesi,
- 1939 yılında Hawthorne araştırmalarından oluşan Yönetim ve Çalışan adlı kitabının yayınlanması,
- 1941 yılında İkinci Dünya Savaşı ile çok sayıda çalışan için eğitim ihtiyacının ortaya çıkması,
- 1947 yılında Yönetimi ve kurumlarda çalışanları sendikal faaliyetlerden korumak için Çalışma Yönetimi İlişkileri Sözleşmesi’nin yasalaşması,

- 1963 yılında kadın çalışanlara, erkek çalışanlarla eşit ücret verilmesini öngören “Eşit Ücret Sözleşmesi” nin kabul edilmesi,
- 1964 yılında istihdamda dil, din, renk ve cinsiyete dayalı ayrımcılığı yasaklayan Vatandaşlık Hakları Sözleşmesi'nin kabul edilmesi,
- 1967 yılında istihdamda Yaş Ayrımcılığı Sözleşmesi'nin kabul edilmesi,
- 1973 yılında özürlü çalışanlara destek için Rehabilitasyon Sözleşmesi'nin kabul edilmesi,
- 1976 yılında Amerikan Personel Yöneticileri Toplumu'nun personel uzmanları için akreditasyon programını başlatması,
- 1978 Kapsamlı Eğitim ve Yetiştirme Sözleşmesi'nin yasalaşarak, Çalışma-Yönetim İşbirliği Sözleşmesi'nin devlet yardımları ile işbirliğini geliştirmek için çalışma-yönetim komitelerinin oluşturulması,
- 1984 Emeklilik Eşitliği Sözleşmesi ile ayrılan eşler için emeklilik kazançlarının garanti altına alınması,

Yukarıdaki gelişmelerden hareketle; insan kaynakları yönetimi ile ilgili gelişmelerin 1806 yılından 1986 yılına kadar ABD'de gerçekleştiği görülmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin Amerikan bir yapıya bürünmesi ve dünyaya Amerika'dan yayılması yukarıdaki gelişmelerin sonucu olduğu söylenebilir.

İnsan kaynakları yönetimi kavramının klasik yönetim anlayışı ile birlikte geliştiği bilinmektedir. İlk olarak personel yönetimi şeklinde ortaya çıkan kavram, yönetim anlayışı ve uygulamalarında ortaya

çıkan değişimler ile insan kaynakları yönetimi kavramına doğru yol almıştır. 1965 yılında Harvard Business Review Dergisi'nde yayımlanan, Miles tarafından kaleme alınan makalede, ilk kez insan kaynakları kavramına atıf yapılmıştır (Purcell, 1993: 513; akt. Yıldırım, 1997).

İlk kullanılmaya başladığından günümüze kadar, İnsan kaynakları yönetimi kavramı, farklı şekillerde tanımlanmış ve zaman içinde yoğun bir değişim geçirmiştir. Literatürde insan kaynakları yönetimi için, genel kabul gören tek bir tanım yapılamamıştır. Yapılmış olan bazı tanımlar şunlardır:

İKY, personel işleri yönetimine benzeyen bir yönetim sürecinin, işletmede çalışan insanlara odaklanan tarafını ifade eder (Bratton ve Gold, 1999: 11).

İKY, organizasyonda yer alan insan kaynağı veya işgücünün memnuniyetini, motivasyon, yüksek performans ve gelişiminin devamlılığı için sürdürülen faaliyetlerin yönetimidir. İKY, örgütün büyüme ve gelişme hedefleri ile bireysel talepleri ve hedefleri bir araya getirerek, işletmenin rekabet üstünlüğünü oluşturmaya yönelik faaliyetleri yönetmeyi sağlar (Harvey ve Bowin, 1996: 6). İKY, tüm kademelerde yer alan, yönetici ve işgörenleri kapsayan örgütsel bir yönetimi temsil eder (İnce, 2005). Bu anlamda örgütte çalışan herkesi kapsamaktadır. İKY, işyerinde çalışan insanların nasıl yönetilebileceği konusu ile ilgili yeni bakış açısını yansıtmaktadır ve teoriden çok uygulamalardan beslenmektedir (Pinnington ve Edwards, 2000: 4).

Yukarıdaki tanımlar İKY'nin farklı yönlerine atıflar yaparken İKY'nin ortaya çıkışında etkili olan faktörler aşağıdaki gelişmeler ışığında değerlendirilebilir (Erçek, 2006):

- Personel yönetimi uygulamalarının zamanla yetersiz kalması,
- Çalışma ilişkileri ile ilgili gerilimler ve çatışmalara yönelik çözümlerin gündeme gelmesi,
- Giderek artan özelleştirme çalışmaları,
- Mal ve hizmet piyasalarının ulusaldan uluslararası piyasalara doğru gelişmesi
- Küreselleşme olgusu,
- Özelleştirme çalışmaları sonucu devletin emek piyasalarını düzenleme faaliyetlerinden uzaklaşması,
- Hizmet sektörünün gelişmesi ve istihdam edilen çalışanlar arasında beyaz yakalı çalışanların oranının artması,
- Liberal düşüncelerin siyasi alanda daha etkili hale gelmesi,
- Rekabet avantajı kazanan Japon işletmeleri karşısında, Amerikan işletmelerinin yetersiz kalışı.

Söz konusu bu gelişmeler, belirli dönemlerde ve etkilerde insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlamıyla ortaya çıkmasında önemli bir paya sahiptir. İKY, ortaya çıkmasını etkileyen bu nedenlerin etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek amacıyla çok sayıda uygulama geliştirmiştir.

2. Katı (Hard) İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Kaynak kavramına vurgu yapan insan kaynakları yönetiminin katı biçimi, İKY'nin rasyonel ve hesaplayıcı yönünü ön plana çıkarır. Katı (hard) insan kaynakları modeli, insanları örgütsel kaynaklar olarak görüp diğer kaynaklardan ayırt etmeksizin, en uygun maliyetle tedarik edilip, en verimli şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Esnek insan kaynakları modeli ise, insan kavramını öne çıkartarak, beşeri ilişkilerin önemini ve özelliklerini, tüm çalışanların aralarındaki yapıcı ilişkileri ve gelişimini içerir. Esnek İKY, insanların farklı olduğunu, değer meydana getirebildiğini savunur. İnsan Kaynağı dikkatli seçim, geliştirme ve ödüllendirme faaliyetlerine gereksinim duyar. Katı İKY de, nicelik ve ekonomik rasyonellik ön plandadır. Esnek İKY de nitelik, liderlik vasıfları, katılımcılık, iletişim becerileri, motivasyon gibi faktörler ön plandadır. (Truss vd 1997; Aykaç, 1999: 46). Aşağıdaki bölümde katı İKY yaklaşımı kapsamında Michigan Modeli ele alınmaktadır.

2.1. Michigan Modeli

Bu yaklaşımın, Tichy, Fombrun ve Devanna tarafından öne sürülen görüşlere dayanmaktadır (Gooderham vd, 2004: 7; Mabey vd, 1998: 61-62). İKY stratejisi ile örgüt stratejisi arasında sıkı bir ilişki kurulması gerektiği, örgütün amaçlarına ancak bu yolla ulaşılacağı varsayımına dayanan bu yaklaşım, "Stratejik Eşleştirme Teorileri" (Strategic Matching Theories) olarak da bilinmektedir (Aykaç, 1999: 47).

Michigan modeli katı İKY'dir, çünkü (Schuler ve Jackson, 1999: 361):

1. Stratejik denetim, örgütsel yapı ve insan yönetimi sistemlerini doğrudan müdahale edici bakış açısıyla ele alır,
2. İnsanları motive etmenin ve ödüllendirmenin önemini kabul etmekle birlikte, insan kaynakları yönetimi ve organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşma faaliyetlerine daha çok önem verir.

Stratejik Eşleştirme Yaklaşımı'nın anahtar kavramları olarak, personel seçiminin önemi, personel değerlendirmesi, personel başarı derecesi, ödüllendirme ve personel gelişiminin sağlanması kavramları önemslenmektedir. Örgüt stratejileri ile kavramlarla ilgili stratejiler arasında bağlantı kurularak, stratejiler arasında eşleştirme yapılması, İKY'nin temel işlevi olarak kabul edilmektedir. Ayrıca İKY'nin örgütsel unsurları ile örgütsel olmayan unsurları arasında stratejik bir eşleştirme yapılması, sözkonusu unsurların tümünün dikkate alındığı bir İKY anlayışının benimsenmesi gerekliliği vurgulanmaktadır. Örgütün yapısı, büyüklüğü, iş akış süreci, teknolojik yapısı, karlılık düzeyi, siyasi ve tarihi unsurlar Örgütsel unsurlardır. Örgütsel olmayan unsurlar ise; sosyal, yasal, ekonomik, kültürel, işgücünün demografik yapısı, rakipler arasında stratejik eşleştirme yapılması ve tüketici özellikleridir (Sparrow ve Hiltrop,1994; akt. Aykaç, 1999).

Modeldeki öne çıkan temel unsur, örgüt stratejisi ile insan kaynakları stratejisinin bütünleşmesidir. Örgüt stratejisi ile insan kaynakları stratejisinin bütünleşmesini gerekli kılan çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Barutçugil, 2004:66):

- Artan rekabet şartları,
- Teknolojik değişim hızındaki artış,
- Demografik yapıdaki değişiklik,
- Ekonomik dalgalanmalar ve örgütlerin yeniden yapılanmalarındaki artış.

Belirtilen bu faktörler, işletmelerin, verimliliği artırmak ve rekabetçi üstünlüğü sağlamak amacıyla sahip olması gereken insan kaynakları, yeniden yapılanma stratejilerini destekleyebilecek nitelik ve yetenekte olmasını gerektirmektedir. Bu faktörlere bağlı olarak insan kaynakları ile genel işletme stratejilerinin bütünleştirelmesi de işletmeye katma değer yaratarak, aşağıda belirtilen hususlara fayda sağlayacaktır.

- Organizasyon yapısı ile ilgili karmaşık sorunlara, farklı ve kendine özgü çözümler üretilmesine imkan sağlayacaktır.
- Amaç ve hedeflerin tespiti sürecinde, insan kaynakları adına oluşan risklerin ve fırsatların değerlendirilmesi mümkün olur.
- Stratejilerin belirgin olarak yalnızca şirket üst yönetiminin görüşleri doğrultusunda belirlenmesinin önüne geçilir.
- Yönetici seçimi ve yetiştirilmesinin, İKY stratejileri olarak öncelikli bir konu olarak gündeme getirilmesi ile şirketin belirlenmiş stratejileriyle hedeflediği uzun dönemde planlanan başarılarının güvence altına alınmiş olması sağlanır (Barutçugil, 2004:67).
- Güçlü bir stratejik planlama süreci ancak motivasyonu yüksek, nitelikli ve yetkin insan gücünün ve belirlenmiş stratejik

süreçlere insan kaynakları yönetiminin dâhil edilmesiyle mümkün olabilmektedir.

- İK fonksiyonlarının bütünleşmiş bir şekilde yürütülmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde önemlidir. (Özçelik, 2004).

Amacı örgütte rekabetçi üstünlükler sağlamak olan stratejik İKY, örgütün gereksinimi olan insan kaynağının temini ve geliştirilmesiyle ilgili, politikaların belirlenmesi, yönlendirilmesi, örgütlenmesi, planlanması, denetlenmesi faaliyetlerini kapsayan bir disiplindir. İKY bu modelinde stratejik entegrasyon önemli bir husustur. Stratejik İKY nin planlama ve uygulama süreçlerinde yer alması, Stratejik İKY ve insan kaynakları entegrasyonun temel unsurudur (Özçelik, 2004).

Bu nedenle insan kaynakları stratejisi ile genel işletme stratejisi arasında uyum sağlanması oldukça önemlidir ve bu uyum tüm İK fonksiyonları açısından değerlendirilmelidir.

Porter'a göre işletmelerin benimsediği rekabet stratejilerin gerektirdiği belli rol davranışlarına göre, İK politika ve stratejileri de farklılaşacaktır. Örneğin, maliyet liderliği stratejisi daha kısa döneme odaklı, kalite ve sonuç ile ilgilenen, düşük riskli davranışlar ile bu davranışları genel işletme stratejisiyle bütünleştiren etkinliği sağlayacak iş tasarımları, belirli iş tanımları, kariyer uygulamaları gibi stratejileri uygulamayı gerektirir.

Maliyet liderliği stratejisi izleyen işletmelerde sıkı bir kontrol mekanizmaları ve ölçek ekonomilerine verilen önem dikkat çekmektedir. Bu durumda kişi başına düşen çıktıyı arttırmak önemli bir hedefdir. İKY açısından bunun anlamı, çalışan sayısı ya da ücret düzeyinde azalma ve kısıtlama anlamına gelebilmektedir. İKY açısından maliyet liderliği stratejisi part-time çalışanlar, iş basitleştirme ve iş rotasyonu gibi yöntemleri de gündeme getirmektedir. Yani maliyetlerin azaltılması adına İKY çeşitli uygulamaları hayata geçirmektedir. Maliyet liderliği stratejisi benimseyen işletmeler için gerekli olan çalışan davranışları; genellikle birbirini tekrarlayan ve tahmin edilebilir davranışlar, kısa döneme odaklı, çıktı miktarı ve maliyete odaklı bir perspektif sergilemektedir (Schuler ve Jackson, 1987).

Bunun gibi farklı işletme stratejileri, İKY ile paralel olarak işe alma, eğitim ve geliştirme, performans ve ödüllendirme gibi temel fonksiyonlar başta olmak üzere insan kaynakları stratejileri üzerinde etkili olmaktadır. Örgütsel performansı sağlamak açısından, farklı düzeylerdeki stratejilerin uyumu bir zorunluluktur. Bu nedenle personel seçim, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme gibi temel insan kaynakları fonksiyonları genel işletme stratejileriyle uyum içinde olmalıdır (Schuler ve Jackson, 1987).

Yukarıda belirtilen sebepler ışığında, insan kaynakları stratejileri ve genel işletme stratejileri arasındaki uyum örgütsel etkinlik ve performansın sağlanmasının ön şartıdır. İşletmelerin stratejik yönetim sürecindeki başarısı, insan kaynaklarının da stratejik bir biçimde

yönetilmesine bağlıdır. Böylelikle, insan kaynakları yönetimi ile genel işletme stratejisi arasındaki uyum, stratejik başarı için gerekli insan kaynağının yeteneğinin geliştirilerek, performansı geliştiren ve arttıran bir durumu gerçekleştirebilir. İnsan kaynakları ile işletme stratejilerinin bütünlüğü ve uyumu işletmenin stratejik hedeflerine daha rasyonel ve etkin biçimde ulaşmasına destek olacaktır (Uyargil ve Dündar, 2000).

3. Esnek (Soft) İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temelini, 1980 li yıllarda Beer başta olmak üzere, Harvard Üniversitesi akademisyenlerinin yapmış oldukları çalışmalar oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın özellikle İngiltere’de çok yaygın bir biçimde benimsendiği görülmektedir. Örgütün çeşitli kademelerinde bulunan yöneticilerin, adeta şirket hissedarları gibi değerlendirilmesi gerektiği ifade edilerek, bu yöneticilerin çeşitli kademelerde bulunan personel grupları, sendikalar, diğer paydaşlar gibi toplumun değişik kesimleri ile uyumlu ilişkiler kurmaları İKY’nin temel görevi olarak algılanmaktadır. Davranışsal yaklaşımdan yola çıkarak, insan unsuruna vurgu yapan esnek İKY, liderlik, katılım, motivasyon gibi işgören gelişimi gibi hususlara vurgu yapmaktadır (Gooderham vd, 2004).

Harvard Okulu Yaklaşımı’nın anahtar kavramları olarak da insan kaynağı akımı, ödül sistemleri, personel eğilimleri ve iş sistemleri olmak üzere dört kavram esas alınmaktadır. Bu yaklaşımın İKY’e yüklediği görevin ise, bu dört kavramla ilgili politikaların geliştirilmesi olduğu ifade edilmektedir (Aykaç, 1999: 49). Aşağıdaki

bölümde esnek İKY yaklaşımı kapsamında ele alınan Harvard Modeli ve temel unsurları ele alınmaktadır.

3.1. Harvard Modeli

İnsan kaynakları yönetimi ilk kez 1981'de ders olarak Harvard Üniversitesi'nde işlenmeye başlanmıştır. Konunun önemini vurgulamak açısından belirtmek gerekir ki bu, 1961'den sonra sosyal bilimlerinde açılan ilk yeni ders olmuştur. 1985 yılında Richard Walton'un Harvard Business Review'da yayınladığı "From Control to Commitment in the Workplace" başlıklı makalesinde esnek insan kaynakları yönetimi kavramından ilk söz eden kişi olmuştur. Esnek insan kaynakları yönetimi çalışanların iyi denetlenmesi için strateji geliştirmekle değil, çalışanların kazanılması için strateji geliştirmekle şirketin ya da örgütün başarıya ulaşabileceğini savunmaktaydı. Aslında Walton bu yazısıyla, 1984'te kendisi ile birlikte Michael Beer ve arkadaşlarının geliştirdiği Harvard modeli insan kaynakları yönetimi anlayışını daha kapsamlı şekilde ele almıştır.

Harvard modeline göre personel ve İKY dört temel başlık altında incelenebilir (Beer vd, 1984)

a) Çalışan etkisi (employee influence): Bu başlık, İKY'de ne kadar sorumluluğun, yetkenin (otoritenin) ve gücün gönüllü olarak ya da görevlendirme ile kime verileceğinin belirlenmesini kapsar. Burada dikkat edilmesi gereken anahtar nokta, yetkilerinin bir bölümünü çalışanlarla paylaşacak yöneticilerin bu paylaşımı ne derece ileri götürebileceğidir. Managing Human Assets kitabının yazarlarına göre söz konusu paylaşım, yönetimin amaçları ve öncelikleri ile uyum

içinde olmalı ve çalışanların yönetici konumuna gelmesinden çok, yönetimde pay sahibi olduklarını hissetmelerini amaçlamalıdır.

b) İnsan kaynağı akışı (human resource flow): Harvard Modeli'nde ki bu başlık altında insanların bir örgüte girişleri, orada bulunuşları ve oradan çıkışları irdelenir. İnsanların işe alınması, işe alındıktan sonra üstlenecekleri görevler, işten çıkartılma ve mevcut bir görevin sona erdirilmesi, iş güvenliği ile ilgili konular, kariyer gelişimi ve adil muamele gibi konularla "insan kaynağı akışı" başlığı altında değerlendirilmektedir. Harvard modeline göre örgüt yöneticileri ve İKY yöneticileri iş ortamında düzgün bir işgücü akışı olması ve örgütün stratejik gereksinimlerini karşılamak amacıyla birlikte çalışmak durumundadırlar.

c) Ödüllendirme sistemleri (reward systems): Bu başlık altında ise çalışanların dışsal ve içsel yollarla, yaptıkları işlerdeki performanslarından ötürü nasıl ödüllendirilecekleri ele alınır. Dışsal unsurlara örnek olarak ikramiye, fazla mesai ücreti, kâr payı paylaşımı, lojman olanağı sağlanması, tatil olanağı sağlanması, sağlık sigortası, senek çalışma saatleri gibi somut hediyeler ve ödül ödemeleri gösterilebilir. İçsel ödüller ise işin kendinden kaynaklanır ve dolayısı ile çalışanların motivasyonundan, işten aldıkları tatminden ve örgütsel birliktelik uyumundan güç alır. Bu durumda amaç duygusu, başarıma duygusu, gelişme, yenilik, özgüven, özsaygı ve tatmin gibi daha soyut kavramlar kişinin kendini manen iyi hissetmesini sağlar.

d) Çalışma sistemleri (work systems): Çalışma sistemleri ise insan, enformasyon ve teknolojinin bir arada bütünleştirilmesini amacını güder. Böylelikle işyerinde üretim verimi ve etkinliği sağlanması amaçlanır.

Harvard modeli ile İKY politikaları belirleyicileri ve sonuçlarına yönelik yol haritası sunmakta ve İKY başarısı için kritik öneme sahip bağıllığı dizayn edecek sistemlerin kurulmasını ele almaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yönetimin bir bilim olarak kabul görmesinin ardından üretim faktörlerinin daha verimli ve etkin kullanılması önemli bir sorun haline gelmiştir. Bu noktadan hareketle diğer üretim faktörlerine kıyasla taklidi ve ikamesi en zor olan insan faktörü, diğerlerine göre daha ön plana çıkmaktadır. Sanayi devriminin ardından başta Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere ABD önemli düzeyde endüstrileşme sürecine girmiştir. Avrupa'dan aldığı göçler, bilime verilen önem ve özellikle Avrupa'da savaş ortamından uzak olması dolayısıyla ABD önemli gelişmelerin yaşanması açısından önemli bir ülke olarak dünya sahnesine çıkma fırsatı elde etmiş olmaktadır.

Klasik yönetimin ortaya çıkması ve zaten o döneme kadar çalışanlara uygulanan bazı uygulamaların değişikliklere uğrayarak önce personel yönetimine, ardından da yönetim alanında gerçekleşen gelişmelerle birlikte bu süreç insan kaynakları yönetimine evrildiği görülmektedir.

İnsan kaynakları gibi bir faktörün etkin yönetimi için zaman içinde benimsenen yönetim anlayışı gelişerek farklılaşmıştır. İnsana ve

ondan sağlanan verime yönelik uygulamaların Frederick Taylor'la başladığı düşünülebilir. 1911 yılında yayımlanan “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” adlı eserde hareket ve zaman etüdü kavramlarıyla işlerin daha kısa sürede daha az hareketle yapılabileceğini ortaya koyan Taylor, bu yolla personel yönetimine de önemli katkılar yapmıştır. Yönetim alanında Elton Mayo ve arkadaşlarının yapmış oldukları Hawthorne Araştırmaları ve gerçekleşen diğer çalışmaların da etkisiyle personel yönetimi ve sonrasında ise insan kaynakları yönetiminin etkilendiği söylenebilir.

Sanayi devrimi ve değişen üretim metotları ile birlikte insana yönelik bakış açısının değiştiği ve farklı uygulamaların ortaya çıktığı bilinmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nin de hem tüm bu yaşananlara sahne olması hem de büyük bir nüfusa sahip olması gelişmelerin yaşanmasında hızlandırıcı bir etkiye sahip olmuştur. Hem personel yönetimi hem insan kaynakları yönetimi ve sonrasında da stratejik insan kaynakları yönetimi diğer gelişmiş ulusların katkıları göz ardı edilmese de, temel uygulamalar genel itibariyle Kuzey Amerika kıtasında gerçekleşmiştir. Ve bu uygulamalar günümüz insan kaynakları yönetimi düşüncesi ve uygulamalarının oluşumuna önemli dayanak sağlamıştır.

İnsan kaynakları yönetiminin katı biçimi, kaynak kavramına vurgu yaparak, İKY'nin rasyonel ve hesaplayıcı boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Katı yaklaşım, insanların örgütsel kaynaklardan biri olup, tıpkı diğer örgüt kaynakları gibi değerlendirilmesi gerektiğini, yani mümkün mertebe en ucuz maliyetle temin edilip, karlı bir şekilde

kullanımını hedefler. Esnek biçim ise, “insan” unsurunu öne çıkararak davranışsal yönetim anlayışının özelliklerini ve çalışanların gelişimi ve grup dinamikleri gibi unsurları içerir. Esnek İKY, insan unsurunun diğer kaynaklardan farklı olarak, değer meydana getiren tek ve en önemli kaynak olduğu görüşünü savunur. Bu unsur, seçim, geliştirme ve ödüllendirmeye ihtiyaç duyar. Katı İKY, nicellik ve rasyonelliği belirtirken, esnek İKY nitelliği ve liderlik, ekip çalışması, katılım, motivasyon ve iletişim gibi faktörleri vurgulamaktadır (Truss vd, 1997; Armstrong: 2006; Yıldırım, 1997).

Katı İKY yaklaşımı çalışanların işletme stratejilerini gerçekleştirme çabasına yönelik, stratejik yönetim yönelimli bir yaklaşımdır. Diğer bir ifade ile katı İKY, çalışanların işletme için rekabetçi başarısını gerçekleştirmede önemli bir stratejik kaynak ve araç olarak kullanılmasına odaklanan bir perspektif sergilemektedir (Pinnington ve Edwards, 2000). Ancak bunu gerçekleştirirken, insan kaynağının kantitatif ve rasyonel yönünü vurgulamaktadır. Katı İKY yaklaşımı, işgücünün bütün potansiyelinden yararlanılmasını koruma amacı taşıyan (Storey, 1992; akt. James vd. 2002) bir düşünce yapısını ifade etmektedir. Bilimsel yönetimle ciddi bir benzerlik taşıyan bu yaklaşıma göre insanlar da diğer kaynaklar gibi yönetilmektedir (Sparrow ve Hiltrop, 1994)).

Esnek İKY yaklaşımının temeli 1980’li yılların başlarında Beer başta olmak üzere Harvard Üniversitesi akademisyenlerinin çalışmalarıyla oluşturulmuştur. İnsan kaynakları yönetiminin esnek modeli ise, insan kaynaklarının farklı bir kavramı üzerine dayanmaktadır. İnsan

kaynakları yönetimleri, yetkin ve becerikli insan kaynağı üzerine odaklanmaktadır. Çalışanlar proaktif, gelişme kapasitesine sahip, güvene ve işbirliğine layık bireyler olarak görülmektedirler. Bu yaklaşımda iletişim, motivasyon, liderlik gibi çalışanların davranışsal özelliklerine vurgu yapılmaktadır. Yönetim ve hedeflere katılımı sağlayan bir organizasyon kültürünün, uzun dönemde rekabet avantajı getireceği görüşü hakimdir (Balaban, 2011: 121).

Esnek İKY yaklaşımı, stratejik entegrasyona odaklanan bir İKY anlayışıdır. Bu yaklaşım, içsel uyum ve dışsal uyum bağlamında çalışan bağımlılığının yaratılmasına önemli katkı sağlayabilecek bir yapıyı da ifade etmektedir (Storey, 1992; akt. James vd. 2002). Esnek İKY yaklaşımı bireyci, çalışana yatırım odaklı ve gelişimsel bir yaklaşım olmakla birlikte İKY'nin personel yönetimine oldukça benzeyen bir yapı sergilemektedir (Legge, 2005). Esnek İKY yaklaşımında stratejik İKY üzerinde durularak “kaynaklara dayalı yaklaşım” ve “insan sermayesi teorisi” paralelinde İKY uygulamalarının işletme stratejileri ile bütünleştirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. İnsan, stratejik anlamda da katılımı ile yaşamsal önemde olan ve diğer kaynaklardan farklı olarak değer yaratabilen bir kaynak olarak değerlendirilmelidir (Yıldırım, 1997). Bu noktadan hareketle, günümüzde insan kaynakları yönetimi evrimi dahilinde değerlendirilen stratejik İKY nin temelleri, esnek İKY yaklaşımına dayanmaktadır.

Katı İKY, her ne kadar strateji kavramı ve uyum konusuna vurgu yapsa da, çalışan maliyetini minimum tutma yönünde bir perspektif sergilemektedir. Bu noktadan hareketle, katı İKY anlayışının “Bilimsel Yönetim Yaklaşımı” ekseninde şekillendiği ve geliştiği ifade edilebilir.

Harvard Modeli olarak isimlendirilen esnek İKY yaklaşımı, örgütteki “insan” unsuruna ve işçi-işveren ilişkilerine odaklanarak, farklı paydaşlar ve örgüt hedeflerinin ilişkilerini ön plana almaktadır. Günümüz İK sorunlarını gözönüne aldığımızda, çalışan bağlılığı ve iş-yaşam dengesi gibi konular dikkate alındığında, esnek İKY yaklaşımın daha kapsayıcı ve çalışan bağlılığını arttırmaya yönelik yöntem ve söylemlere sahip olduğu söylenebilir. İnsan kaynakları ile ilgili çalışmalarda, stratejik performans için gerekli bir faktör olduğu düşünülen yetenek yönetimi çalışmalarına, esnek İKY yaklaşımının önemli katkılar sağlayacağı unutulmamalıdır.

KAYNAKÇA

- Armstrong, M. (2006) *Strategic Human Resource Management A Guide To Action*, 3rd Edition, Kogan Page, Philadelphia.
- Aykaç, B. (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balaban, Ö. (2011), *Stratejik Düşünce Düzeyleri İle İnsan Kaynakları Yaklaşımları Arasındaki İlişkinin Araştırılması: İSO 500 Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Barutçugil, İ. (2004) *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.
- Beer, M., Spector, B. Ve Lawrence, P.R. (1984) *Managing Human Assets*, New York: Free Press.
- Bratton, J. Ve J. Gold (1999) *Human Resource Management: Theory And Practice*, Macmillan Business, London.
- Delery, J. ve Doty, D. (1996) “Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency, And Configurational Performance Predictions”, *Academy Of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, Pp. 802-835.
- Ereç, M. (2006) “Hrmization In Turkey: Expanding The Rhetoric– Reality Debate In Space And Time”, *International Journal Of Human Resource Management*, Vol. !7, No. 4, Pp. 648–672.
- Fombrun, C. J, Noel M. Tichy And Mary Anne Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, John Wiley&Sons, New York.
- Gooderham P, M. Morley, C. Brewster And W. Mayrhofer (2004), “ Human Resource Management: A Universal Concept?”İçinde; *Human Resource Mngement İn Europe: Evidence Of Convergence?* Ed. C. Brewster, W. Mayrhofer And M. Morley, Elsevier, Amsterdam.
- Gök, S. (2006); 21. Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul.
- Harvey, D. ve R. B. Bowin (1996) *Human Resource Management: An Experiential Approach*, Prentice-Hall, New Jersey.

- İnce, M. (2005) “Değişim Olgusu Ve Örgütlerde İKY’nin Değişen Fonksiyonları”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 14, S. 319-339.
- James, P., Pauline Dibben Ve Ian Cunningham (2002) “Modern Hrm: Does It Have A Human Face?”, Society In Transition, No. 33(2), Pp. 213–226.
- Kaufman, B. E. (2007) “The Development Of Hrm In Historical And International Perspective”, In The Oxford Handbook Of Human Resource Management; Edited By; Boxall, Peter, John Purcell Ve Patrick Wright, Oxford University Pres, New York, Pp. 19-47.
- Legge, K. (2005) Human Resource Management: Rhetorics and Realities, Macmillan, Basingstoke.
- Mabey, C., G. Salaman And J. Storey (1998), Human Resource Management: A Strategic Introduction, Second Ed., Blackwell Business, USA.
- Özçelik, G. K. (2004) “Rekabet Avantajı Yaratmada Stratejik Ortak Olarak İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü”, HR Dergi, Nisan.
- Özdemir, Y. (2010), Türkiye’deki İnsan Kaynakları Yönetimi Anlayışının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İSO 500 Örneği, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Basılmamış Doktora Tezi, Sakarya.
- Pinnington, A. Ve T. Edwards (2000) Introduction To Human Resource Management, Oxford University Press, New York.
- Purcell, J. (1993) “The End Of Institutional Industrial Relations”, The Political Quarterly, Vol. 64, No.1.
- Schuler, R.S. And Jackson, S. (1987) “Linking Competitive Strategies With Human Resources Management Practices”, Academy Of Management Executive, 1(3), Pp: 209-213.
- Schuler R. S. Ve S. E. Jackson (1999), Strategic Human Resource Management, Blackwell Business, (Ed. By Schuler and Jackson). Madlen, USA.
- Sparrow, P ve Hiltrop, J.M (1994)., European Human Resource Management In Transition, Prentice Hall, New York.
- Sparrow, Paul Ve Jean-M. Hiltrop (1994) European Human Resource Management In Transition, Prentice-Hall, Cambridge.

- Storey, J. (1989) *New Perspectives On Human Resource Management*, London: Routledge.
- Storey, J. (1992) *Developments In The Management Of Human Resources*, Oxford: Blackwell.
- Truss, C., L. Gratton, V. Hope- Hailey, P. Mcgovern And P. Stiles (1997), “Soft And Hard Models Of Human Resource Management: A Reappraisal”, *Journal Of Management Studies* 34:1, January, 53-73.
- Uyargil c. Ve G. Dündar (2000), “İşletmelerde İnsan Kaynakları Fonksiyonunun Stratejik Niteliğinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Erciyes Üniversitesi İİBF, Kayseri, S.689-702.
- Werther, W. B., Jr. And Keith Davis (1989) *Human Resources And Personnel Management*, Mcgraw-Hill Book Co., Third Edition, Singapore.
- Yıldırım, E. (1997) *Endüstri İlişkileri Teorileri Sosyolojik Bir Değerlendirme*, Değişim Yayınları, Sakarya.



ISBN: 978-625-7279-58-1