ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR -2

EDİTÖR
Dr. Öğr .Üyesi K. Hakan DERİN

YAZARLAR
Doç. Dr. A. Buğra HAMŞIOĞLU
Doç. Dr. Burcu DOĞANALP
Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES
Arş. Gör. Dr. Çağrı İZCİ
Dr. Faruk ÇAKMAK
Dr. Gökhan ALPMAN
Öğr. Gör. Elif ÜLER
Arş. Gör. Nusret KARA
Canan ARICAN

İKSAD
Publishing House

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMLERİNDE PROAKTİF YAKLAŞIMLAR -2-

EDİTÖR

Dr. Öğr .Üyesi K. Hakan DERİN

YAZARLAR

Doç. Dr. A. Buğra HAMŞIOĞLU

Doç. Dr. Burcu DOĞANALP

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES

Arş. Gör. Dr. Çağrı İZCİ

Dr. Faruk ÇAKMAK

Dr. Gökhan ALPMAN

Öğr. Gör. Elif ÜLER

Arş. Gör. Nusret KARA

Canan ARICAN

İKSAD Publishing House

Copyright © 2022 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 – 2022©

ISBN: 978-625-6380-28-8
Cover Design: İbrahim KAYA
December / 2022
Ankara / Türkiye
Size = 16x24 cm

Editörün Notu:
Bu kitapta yer alan bölümler sosyal bilimlere ilişkin disiplinlerini içermektedir. Bölümlerde kullanılan kaynakların, görüşlerin, bulguların, sonuçların, tablo, şekil, resim ve her türlü içeriğin tüm sorumluluğu yazar veya yazarlarına ait olup ulusal ve uluslararası telif haklarına konu olabilecek mali ve hukuki sorumluluğu yazarlara aittir.

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ

Dr. Öğr. Üyesi K. Hakan DERİN……..……..……1

BÖLÜM 1

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Doç. Dr. Burcu DOĞANALP ……5

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA DUYGULAR VE YÖNETİMİ

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES ……29

BÖLÜM 3

ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ BAKIŞ AÇISIYLA UZAKTAN ÇALIŞMA

Dr. Faruk ÇAKMAK ……65

BÖLÜM 4

ÖRGÜTLERDE AYDINLIK VE KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Öğr. Gör. Elif ÜLER ……85

BÖLÜM 5

YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDE KARİYER UYUM YETENEĞİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Arş. Gör. Dr. Çağrı İZCİ
Arş. Gör. Nusret KARA ……99

BÖLÜM 6

ÖĞRENME YÖNLÜLÜK, GİRİŞİMCİ YÖNLÜLÜK VE YENİLİĞİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Canan ARICAN

Doç. Dr. A. Buğra HAMŞIOĞLU……..…….121

BÖLÜM 7

VUCA DÖNEMİNDE STRATEJİ, ORGANIZASYON VE LİDERLİK

Dr. Gökhan ALPMAN……..…….145

SUNUŞ

2019 yılı sonu itibari ile tüm dünyayı yaklaşık iki yıl etkisi altına alan Covid-19 pandemisi ile üretim sistemleri ve tedarik zincirinin global ölçekte bozulması, pandemi sonrası ülke ekonomilerinde aşılması zor derin sorunlara neden olmuştur. Özellikle maliyet ve talep enflasyonunun rekor seviyelere ulaştığı pandemi sonrasında üretim ve tedarikte yaşanan sorunlar nedeniyle birçok kurum ve işletme zor süreçlerden geçmiş ve geçmeye devam etmektedir. Pandemi döneminde, hibrit çalışma şekillerinin sıklıkla kullanılması, klasik anlamdaki örgütsel yapıların değişmesine, kişiler ve kurumlar arası iletişim ve ilişkilerin dönüşmesine neden olmuştur. Esnek çalışma modellerinin, pandemi sonrası süreçte de devam ederek kalıcı hale gelmesi, kurumların ve işletmelerin örgütsel davranış biçimlerinde yaşadığı atipik değişimleri kalıcı hale getirmiştir. Bu bağlamda akademisyenlerin örgütsel davranış bilimleri alanına ilişkin güncel sorunları ve gelişmeleri ele alarak yaptıkları araştırma ve değerlendirmeler, içerisinde bulunulan bu karmaşık dönemde, kurum ve kuruluşların doğru ve işlevsel politikalar belirleyebilmeleri için oldukça önemlidir. "*Örgütsel Davranış Bilimlerinde Proaktif Yaklaşımlar-2*" ismiyle "*Örgütsel Davranış Bilimlerinde Proaktif Yaklaşımlar*" kitabının devamı niteliğinde olan ve yedi bölümden oluşan bu kitap, örgütsel davranış şekillerinde yaşanan dönüşümün incelendiği, güncel sorunların ele alındığı, alana ilişkin araştırma sonuçlarının paylaşıldığı yaşanan sorunların çözümüne ışık tutabilecek bir eser olarak alana ve bilime ciddi katkılar sağlayacaktır.

Birinci Bölümde Yazar Burcu DOĞANALP "*Personel Güçlendirme"* isimli çalışmasında, örgütsel bağlamda personel ve personel güçlendirme ile ilişkili kavramları ele almış, personel güçlendirmenin boyutlarını ve güçlendirmenin avantajlarını detaylı bir şekilde açıklamıştır. Ayrıca örgütlerde personel güçlendirme süreçlerinin başarılı veya başarısız olmasına yol açan faktörlerin ve önündeki engellerin neler olduğunu ortaya koymuştur.

İkinci Bölümde Yazar Durdu Mehmet BİÇKES *"Örgütsel Davranışta Duygular ve Yönetimi"* isimli çalışmasında, öncelikli olarak

duygu ve ilgili kavramları tanımlamış, sonrasında duygunun örgütsel bağlamda işlevleri üzerinde durmuştur. Yazar, örgütsel davranış bilimleri açısından doğru duygu yönetiminin çalışan refahını sağlama ve örgütsel amaçları gerçekleştirmede son derece önemli olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Üçüncü Bölümde Yazar Faruk ÇAKMAK *"Çağrı Merkezi Çalışanlarının Bakış Açısıyla Uzaktan Çalışma"* başlıklı; Ankara, Samsun, Rize ve Amasya illerinde çalışan çağrı merkezi çalışanları üzerine yapmış olduğu alan araştırmasında, uzaktan çalışan çağrı merkezi çalışanlarının iş-özel yaşam dengesi, psikolojik iyi oluş, iş memnuniyeti, örgütsel bağlılık, takdir, kariyer algısı ve kaygı gibi başlıklar üzerinden uzaktan çalışma ile ilgili elde edilen olumlu ve olumsuz sonuçları değerlendirmiş, işverenler ve uzaktan çalışanlara yönelik konuyla ilgili birtakım önerilerde bulunmuştur.

Dördüncü Bölümde Yazar Elif ÜLER *"Örgütlerde Aydınlık ve Karanlık Kişilik Özellikleri"* isimli çalışmasında örgütlerde aydınlık ve karanlık üçlü olarak ifade edilen kişilik özelliklerini kavramsal olarak ele almış ve literatür de bu konuda yapılan çalışmaları inceleyerek, takım çalışmasının gerektiği iş kollarında çalışanların aydınlık veya karanlık kişilik özelliklerine sahip olmalarının örgütsel verimliliği etkileyebilecek bir özellik olduğunu ortaya koymuştur.

Beşinci Bölümde Yazarlar Çağrı İZCİ ve Nusret KARA *"Yaşam Tatmini Üzerinde Kariyer Uyum Yeteneği Etkisinin İncelenmesi"* başlıklı Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğrencileri üzerine yapmış oldukları araştırmalarında, öğrencilerin kariyer uyum yeteneklerinin yaşam tatmini üzerinde ne derece etkili olduğu irdelenmiş, gelişmiş kariyer uyum yeteneğinin bireylerin yaşam ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Altıncı Bölümde Yazarlar Canan ARICAN ve Buğra HAMŞİOĞLU "*Öğrenme Yönlülük, Girişimci Yönlülük ve Yeniliğin Performans Üzerindeki Etkisi"* isimli, Antalya Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelere yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, örgütlerde öğrenme yönlülük, girişimci yönlülük ve yenilik kavramlarının işletmelerin genel performansları üzerine etkileri araştırılmış ve elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

Yedinci Bölümde Yazar Gökhan ALPMAN *"VUCA Döneminde Strateji, Organizasyon ve Liderlik"* isimli çalışmasında soğuk savaş döneminin sonlarına doğru Amerika Birleşik Devletleri Ordusu tarafından ortaya atılan bir kavram olan ve dalgalı, belirsiz, karmaşık ve muğlaklık koşullarının bir arada olduğu durumu ifade eden VUCA ile ilgili literatürdeki çalışmaları inceleyerek, örgütlerin VUCA dönemlerinde başarılı olabilmeleri adına birtakım önerilerde bulunmuştur.

Bu kitabın hazırlanması sürecinde sundukları emek ve özverileri için tüm yazarlarımıza ve bilimsel anlamda bizlere yol gösteren İKSAD Başkanı Sayın Hocamız Mustafa Latif Emek'e teşekkür ederiz.

Dr. Öğr. Üyesi K. Hakan DERİN
Editör

BÖLÜM 1

PERSONEL GÜÇLENDİRME

Doç. Dr. Burcu DOĞANALP[1]

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

GİRİŞ

Küresel değişim ve rekabet sayesinde önem kazanan yeni yönetim kavramlarından birisi de personel güçlendirmedir. Güçlendirme, hem yöneticiden hem de çalışandan karar vermede zekâ ve hız talep eden hızlı iş ortamında önemi ile karakterize edilen bir konudur. Güçlendirme ve onun örgütsel etkileri son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından büyük ilgi görmektedir. Güçlendirme, ademi merkeziyetçilik, motivasyon, takım çalışması ve katılımcı karar verme gibi birçok önemli konu ve sorunla ve örgütün başarısını ve rekabet gücünü etkileyen diğer konularla olan bağlantısı nedeniyle özel bir öneme sahiptir (Al-Asoufi ve Akhorshaideh, 2017: 88). Kavram; yetkilendirme, yardım etme, paylaşma, eğitme ve işbirliği yoluyla insanların karar verme ve gelişme hak ve isteklerini artırma süreci olarak açıklanabilir (Çelik vd., 2014: 100).

Yönetim literatüründe, personel güçlendirmenin örgütlerin başarısı ve hayatta kalması için gerekli olduğu konusunda yüksek oranda bir fikir birliği vardır, çünkü kavram yönetimin, giderek daha karmaşık ve rekabetçi hale gelen bir dış ortama verdiği yanıt ya da tepki olarak kabul görmektedir. Yoğun rekabet bağlamında, örgütler sürekli olarak yeni rekabet avantajı kaynakları aramaktadır. Gerekli olan, "ön saflardaki" çalışanlara karar verme ve problem çözme için önemli ölçüde özerklik ve sorumluluğun verildiği ve yönetimin "yönlendirmek ve kontrol etmek ya da denetlemek için değil, kolaylaştırmak ve mümkün kılmak için" var olduğu bir modeldir ve bu tür argümanlar doğrultusunda örgütler, çalışanlarını güçlendirmeye çalışarak rekabetçi pazara yanıt vermektedir. Çalışanların güçlendirilmesi müşterinin "kral" olduğu anlayışıyla ilişkilidir ve bu anlamda, karar verme yetkisi devredildiği için güçlendirme örgütlerin müşterilerine daha hızlı yanıt vermelerini sağlamaktadır (Huq, 2016: xv, 3, 4).

Bir örgütün en temel odağı amaçlarını gerçekleştirmektir ve çalışanlarına karşı davranışında benimsediği yaklaşım amaçlarına ulaşmasında en hayati mekanizmalardan birisidir. Çünkü örgütün amaçlarına ulaşmasında sahip olduğu en değerli varlık insan kaynağıdır. Bu bağlamda, güçlendirme çalışanların performanslarını artırarak (Olajide ve Okunbanjo, 2018: 135) örgütün amaçlarına ulaşma becerisini de olumlu yönde etkileyip artırmaktadır.

Günümüzde örgüt yöneticilerinin en önemli sorunlarından birisi çalışanların zihinsel yeteneklerinin ve kapasitelerinin kullanılmamasıdır. Güçlendirme, yöneticilerin tüm personelinin bilgi, beceri ve deneyimini kullanmasını sağlamaktadır. Küreselleşme Çağı'nda yetkinlik ortamı, örgütlerin başarısı ve sürekliliği için daha iyi hizmetleri daha hızlı ve doğru

bir şekilde sunarak insan kaynaklarının güçlendirilmesini gerekli kılmaktadır. İnsan kaynaklarının etkinliğine gereken özenin gösterilmemesi, örgütün verimliliğini azaltmakla kalmayıp, kayıpları artırmakta ve insan gücünün tatminsizliğine neden olmaktadır (Lashgarara vd., 2014: 24).

Bu bölümde personel güçlendirme ve personel güçlendirme ile ilişkili kavramlar, personel güçlendirme süreci, personel güçlendirmenin boyutları, başarılı olmasına ve başarısızlığına yol açan faktörler ve önündeki engeller, sahip olduğu avantaj ve dezavantajlar konuları üzerinde durulmuştur.

1. KAVRAMSAL AÇIDAN PERSONEL GÜÇLENDİRME

1.1. Personel Güçlendirme Kavramı ve İlişkili Kavramlar

Personel güçlendirme kavramının uzun bir geçmişi vardır. "Güçlendirme" kavramı son zamanlarda ortaya çıkmış olsa da, çalışanlara karar vermede özerklik ve güç sağlama süreci uzun zaman önce düşünülmüştür. Örneğin, iş zenginleştirme ve yetki devri işleri dikey olarak genişleterek ve çalışanları motive etmek ve performanslarını daha da iyileştirmek için zorlu görevler sağlayarak onları güçlendirmeyi amaçlamıştır. Daha sonra, çalışanları güçlendirme başlığına örgütsel gücün transferi, liderlik yoluyla takipçilere enerji vermek, güçsüzlüğü azaltarak öz yeterliliği artırmak ve içsel görev motivasyonu gibi bazı kavramlar eklenmiştir. Yukarıdakilere ek olarak, ilk yönetim bilim adamları, güçlendirmeyi kolaylaştırabilecek birkaç görüş daha sunmuştur. Kanter (1977), güçlendirmenin âdemi merkeziyetçilik ve artan çalışan katılımı yoluyla gerçekleşebileceğini düşünürken; benzer şekilde, London'a (1993) göre, çalışanlara işlerini yapma yetkisi vermek, çalışanların güçlendirmenin merkezinde yer almıştır (Mohapatra ve Mishra, October 2018 - March 2019: 48). Bu bağlamda; literatürde personel güçlendirme ile ilişkili kavramlar olarak sık sık yetki devri, iş zenginleştirme, yönetime katılım ve motivasyon kavramlarının yer aldığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde personel güçlendirme ve bahsedilen kavramlar tanımlanarak hangi noktalarda benzer oldukları ve hangilerinde birbirlerinden farklılaştıkları açıklanmıştır.

1.2. Personel Güçlendirme

Genel bir tanım olarak, güçlendirme insanların kendi yaşamları üzerinde kontrol sahibi olmalarına yardımcı olan çok boyutlu bir sosyal süreçtir. İnsanların kendi yaşamlarında, topluluklarında ve toplumlarında önemli olarak tanımladıkları konularda kullanmaları için gücü (yani uygulama kapasitesini) besleyen bir süreçtir (Page and Czuba, 1999). Zimmerman

(2000: 43)'a göre güçlendirme hem topluluk içinde çalışmak için bir değer yönelimi hem de kişinin yaşamını, örgütsel işleyişi ve topluluk yaşamının kalitesini etkileyen kararlar üzerinde kontrol ve etki uygulama çabaları sürecini ve bu çabaların sonuçlarını anlamak için teorik bir modeldir. Güçlendirme, bireylerin yeteneklerini ve bilgilerini geliştirebilmeleri ve bunları bireysel ve örgütsel amaçlarına ulaşmak için kullanabilmeleridir (Lashgarara vd., 2014: 24, 25).

Güçlendirme terimi hâlihazırda psikoloji, sosyal hizmet, kadınların özgürleşmesi, siyaset, eğitim, hukuk ve istihdam gibi çeşitli bağlamlarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Farklı yönlere ve kullanım alanlarına doğru olan bu gelişme, kavramın anlamının bulanıklaşmasına neden olmuştur. Evrensel olarak kabul edilmiş bir tanım bulunmadığından, bağlama bağlı olarak, güçlendirme teriminin çeşitli yorumları gözlemlenebilir: bazıları onu "gelişmeyi teşvik etmenin geleneksel yoluna alternatif bir strateji", kimileri "bir kişinin hayatını etkileyen sorulardaki karar alma yeteneği" ve kimileri de sadece "güç ilişkilerindeki bir değişiklik" olarak tanımlamaktadır. Diğer bazı araştırmacılar ise, güçlendirmenin çalışanları içsel olarak motive etme potansiyeline odaklanmakta ve bu nedenle onu "etkinleştirici" olarak açıklamaktadır (Baumgartner, 2014: 11).

Yönetsel bir kavram olarak güçlendirme, bireylerin işbirliği, paylaşım, eğitim ve ekip çalışması yoluyla karar verme hakkını (iradesini) ve gururunu artırma süreci olarak tanımlanabilir. Güçlendirme bir yöneticinin personelin bağımsız olarak karar vermesine yardımcı olduğu bir süreçtir (Lashgarara vd., 2014: 24). Ongori (2009)'a göre güçlendirme, çalışanın karar verme gücünün artırıldığı bir süreçtir.

Personel güçlendirme kavramı, 1980'lerin sonunda ortaya çıkmış ve literatürde ilk defa 1983 yılında Harrison ve Kanter tarafından kullanılmıştır. Kavramın geniş kitlelerce tanınması ise 1987 yılında Block'un yaptığı çalışmalar ile olmuştur (Ulufer Kansoy, 2021: 1833). Thomas ve Velthouse'a (1990) göre, küreselleşme ve uluslararası rekabet, örgütleri yeniliğe, çalışan bağlılığına ve risk alma isteğine ulaşmak için yönetim tarzlarını değiştirmeye zorladığında, örgütlerde güçlendirme terimi popüler hale gelmiştir Ayrıca, şu anda araştırmalar, yöneticilerin dikkatini işgücünün gizli yeteneklerine ve potansiyellerine çektiği için güçlendirmenin popülerliği giderek artmaktadır (Baumgartner, 2014: 13).

Klasik Yönetim Modeli'nde işverenler, esas olarak, çalışanların sadece para kazanmak için çalıştıklarını varsaymaktaydı ve bu da kurallara ve düzenlemelere uyumu sağlamak için otoriter bir yönetim tarzını gerekli

kılıyordu ve çalışanların güçlendirmeyi deneyimleme şansları yoktu (Baumgartner, 2014: 13). Güçlendirme, "birçok açıdan, standartlaştırılmış ürünlerin ölçek ekonomileri ve işbölümü yoluyla yapıldığı ve işçilerin bölünmüş ve tekrarlayan işleri gerçekleştirdiği Taylor ve Ford ile ilişkilendirilen Klasik Yönetim Modeli'nin reddi olarak" görülmektedir (Huq, 2016: 5). Bu bağlamda personel güçlendirmenin köklerinin, örgüt teorisinde insan ilişkileri hareketinin ortaya çıkışına kadar geriye uzandığı söylenebilir (Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 490).

Günümüzde özellikle takım çalışmasına artan ilgi de kavramın popüler olmasında önemli bir etmendir (Tuna, 2020: 59). Bu bağlamda, personel güçlendirmenin popülaritesinin önemli bir nedeni, kalite hareketi ve özellikle Toplam Kalite Yönetimi olmuştur; her ikisi de sorumluluğun aşağıya doğru devredildiği açık bir yönetim tarzını savunmaktadır. Hatta bazı yazarlar, personel güçlendirme teriminin, örgütlerin Toplam Kalite Yönetimi (TKY) gibi inisiyatifleri uygulamaya çalışırken ortaya çıktığı konusunda hemfikirdir. İnsan kaynakları yönetimi açısından, 1990'larda personelin güçlendirilmesi, "rekabet avantajının ancak işgücünün gücünü açığa çıkararak elde edilebileceği" fikriyle desteklenmiştir (Huq, 2016: 5-6).

Personel güçlendirme, insan kaynakları yönetiminde en sık tartışılan güncel konulardan birisidir. Güçlendirme, çalışanların kendi işleriyle ilgili hedeflerini belirlemelerini, sorumluluk ve yetki alanlarında karar vermelerini ve sorunları çözmelerini sağlama sürecidir ve astlara var olandan daha fazla özerklik ve takdir yetkisi vermeyi ve sağlamayı içerir (Hutagaol, 2014: 922).

"Güç" teriminin, güçlendirme tanımları boyunca yaygın bir şekilde kullanıldığı görülmektedir; Örneğin, Legge (1995), güçlendirmenin, güven ve işbirliği için güç eşitlemesinin teşvik edildiği bir yeniden dağıtım modeli açısından görülmesi gerektiğini savunmaktadır. Benzer şekilde, Cogner ve Kanungo (1998), "ya kişisel güce olan inancı kuvvetlendirmek ya da kişisel güçsüzlüğe olan inancı zayıflatmak için" güçlendirmenin merkezi noktası olarak güce odaklanmışlardır. Güç, genellikle, çalışanların kendi kararlarını verme ve uygulama yetkisine sahip olmaları için kontrolü devrederek yeniden dağıtılmaktadır. Conger ve Kanungo (1998), güçlendirmenin ilişkisel ve motivasyonel anlamları arasında bir ayrım yapmaktadır. İlişkisel yön, hem güçlendirmeden önce hem de sonra yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Motivasyon boyutu ise, çalışanların motive olmaları için inisiyatifin onlara geçmesinin gerektiği bir süreci önermektedir. Bu alandaki diğer yazarlar, güçlendirmeyi dinamik etkileşimi açısından tanımlamaktadır. Bu bağlamda, Lee ve Koh (2001), güçlendirmenin, bir astın psikolojik

durumunun, denetçilerin güçlendirici davranışlarından etkilenen bir kombinasyonu olduğunu belirtmişlerdir (Nzuve ve Bakari, 2012: 84).

"Güçlü"nün bir miktar gücü "güçsüz"e devrettiği belirtilen güçlendirme yaklaşımlarının aksine, diğer bazı çalışmalar psikolojik olarak çalışanları güçlendirmeye vurgu yapmaktadır. Örneğin, Conger ve Kanungo'ya (1988) göre, çalışanlarda öz-yeterliği geliştirmek için örgütte elverişli durumlar yaratmak, çalışanların güçlendirilmesine yol açacaktır. Benzer şekilde, Thomas ve Velthouse'a (1990) göre işte anlam, yetkinlik, kendi kararını verme ve etki gibi dört bilişsel değişken çalışanlara enerji verecek ve sırayla çalışanları güçlendirecektir (Mohapatra ve Mishra, October 2018 - March 2019: 48).

Güçlendirme, personelin kendilerini kontrol etmenin yanı sıra daha fazla sorumluluk almaya hazır olduğu bir örgüt tasarlamak ve tasarımı uygulamaktır. Güçlendirme, işbirliği, ekip çalışması ve çeşitli fikirlerin kullanılması yoluyla gücü oluşturmak, harekete geçirmek ve artırmak anlamına gelir. Güçlendirme, bir örgütün üst düzey personelinden alt düzey personeline yetki devrini içeren insan kaynakları stratejilerinden birisidir (Lashgarara vd., 2014: 25).

Güçlendirme, yöneticiler tarafından çalışanlara yetki, sorumluluk ve hesap verebilirliğin aktarıldığı bir süreç olarak da ifade edilmektedir. Personel güçlendirme, örgüt hiyerarşisinde daha düşük seviyedeki çalışanlara yetki ve sorumluluk aktarma sürecidir. Yöneticilerden astlarına bir güç transferidir. Bir kişi birkaç yıl çalıştığında, iş üzerinde kapsamlı bir fikir, bilgi, beceri, yetenek geliştirir ve her şeyi eline alır. Bu kişiye yaptığı işin genel sorumluluğu verilirse, yeterli yetki ve sorumlulukla kendi başına karar verebilir ve işi etkili ve verimli bir şekilde başarabilir. Güç, otorite, tanınma, statü ve sorumluluk sahibi olma çoğu insanın beklentisidir ve tüm bunları elde ettiklerinde, performanslarını aşmak için tüm potansiyellerini, enerjilerini, yeteneklerini ve yeterliliklerini kullanmak için çaba harcarlar (Ghosh, 2013: 95).

Personel güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararlar vermelerini, işlerini sahiplenmelerini ve sonuçları için sorumluluk almalarını ve ayrıca müşteri ara yüzünün bulunduğu örgüt düzeyinde müşterilere hizmet vermelerini sağlayan (Nzuve ve Bakari, 2012: 83) ve çalışanlara işleriyle ilgili sorunları çözmek için inisiyatif ve kararlar alma konusunda belirli bir derecede özerkliğin verildiği bir strateji ve felsefedir. Personel güçlendirmede, yöneticinin tek başına karar vermesi çalışan düzeyine taşınır ve çalışanları da işlerinden sorumlu kılar. Sonuç olarak, daha sorumlu hale gelirler ve daha kaliteli iş sunmaya yardımcı olurlar. Personel güçlendirme, "sorunları çözmek

ve hizmet ve performansı iyileştirmek için inisiyatif ve kararlar alabilmeleri adına çalışanlarla bilgi, ödül ve gücü paylaşmaya dayanan yönetim uygulaması" olarak da ifade edilmektedir (Mohapatra ve Mishra, October 2018 - March 2019: 48).

Güçlendirme, bir bireyin düşünmesini, davranmasını ve harekete geçmesini ve işi ve karar vermeyi özerk yollarla kontrol etmesini sağlama veya yetkilendirme sürecidir. Kendi kaderini kontrol altına almak için kendinden emin hissetme durumudur (Nzuve ve Bakari, 2012: 84).

1.3. Personel Güçlendirme ve Yetki Devri

Yetki devri, yöneticinin karar verme yetkisini astına devrettiği bir süreçtir (Bozkurt ve Ergeneli, 2012: 584). Yetki devri, güçlendirmenin önemli bir aracıdır (Lashgarara vd., 2014: 24). Yetki devri olmadan personel güçlendirme uygulanmaya çalışılırsa sonuç başarılı olmayacaktır (Tuna, 2020: 61). Fakat güçlendirme kavramı, karar verme sürecinin sorumluluğu yalnızca belirli bir karar alanına katkının ötesine geçtiğinden, geleneksel yetki devri kavramından daha geniş bir anlama sahiptir (Huq, 2016: 18). Yetki devrinde yetkiyi devreden yöneticinin istediği takdirde geri alabileceği bir takım yetkilerini belirli koşullar altında devretmesi söz konusu iken; güçlendirme işi fiilen yerine getiren çalışanın işin sahibi haline getirilerek işiyle ilgili seçimlerinde özgür kılınmasını ifade eder (Yıldız ve Kaya, 2017: 5).

1.4. Personel Güçlendirme ve İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, görevlerini yerine getirme veya yürütme sorumluluğunu alan bir bireyin iş tatminini artırmak için iş boyutlarında (yönetici hakları hariç), işin fiziki koşullarında ve temel görevlerinde değişiklik yaratma olarak tanımlanmaktadır (Asl vd., 2015: 109). İş zenginleştirme ve personel güçlendirme kavramları farklı açılardan birbirine benzemekle beraber aslında birbirinden farklı kavramlardır. Güçlendirme, personelin algılarını odak noktası yaparken iş zenginleştirmede odak noktası işin kendisi olmaktadır. Güçlendirmede personelin çalışma koşullarını belirleme özgürlüğü bulunurken iş zenginleştirmede bu durum söz konusu değildir. İş zenginleştirme ast-üst arasındaki ilişkiyi göz önünde bulundurmazken, güçlendirme üstün güçlendirmeye yönelik davranışlarından doğrudan etkilenir (Eren vd., 2014: 90).

1.5. Personel Güçlendirme ve Yönetime Katılım

Yönetime katılım, bir örgütün başarısını amaçlayan planlama, problem çözme ve karar verme faaliyetlerine çalışanları dâhil eden katılımcı örgüt ve yönetim sistemlerini vurgulayan bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Raja ve Fredendall, 2016: 365). Yönetime katılımdaki eğilim, çalışanlardan yönetim tarafından belirli projelere katılmalarının veya belirli amaçlar için fikir ve önerilerde bulunmalarının istenmesidir. Bu girişimler kapsamında çalışanlardan girdi istenir ancak nihai kararları onlar vermez. Bu tür bir katılım yalnızca "davet yoluyla" katılımdır ve çalışanların güçlendirilmesi olarak görülmez. Güçlendirilmiş çalışanlar, yalnızca istendiğinde veya söylendiğinde değil, kendi inisiyatifleriyle fikir ve önerileri ortaya koyabilme özgürlüğüne sahip olmalı ve bunu yapabilmelidir. Diğer bir deyişle, yönetime katılımda yönetim kontrolü elinde bulundururken personel güçlendirmede çalışanlar - en azından bir dereceye kadar - kendi kararlarını alma ve uygulama yetkisine sahiptir (Huq, 2016: 17). Dolayısıyla güçlendirme kavramının, işgücüne işiyle ilgili kararlar alma konusunda daha fazla esneklik ve daha fazla özgürlük sağlanmasını içerdiği ifade edilebilir (Nzuve ve Bakari, 2012: 83-84). Bu bağlamda, iki kavram arasında güç paylaşımı yönünden bir ayrım bulunmaktadır. Yönetime katılım gücü çalışanlara vermez. Çalışanlara çalışma hayatları üzerinde daha fazla kontrol verme potansiyeli, personel güçlendirmeyi yönetime katılımdan ayıran önemli bir noktadır (Huq, 2016: 18). Güçlendirme, gücün üst düzeydekiler tarafından daha alt konumlardakilere yeniden dağıtılmasını ifade etmektedir (Nzuve ve Bakari, 2012: 84).

1.6. Personel Güçlendirme ve Motivasyon

Motivasyon teorisi, insan davranışının neden ve nasıl etkinleştirildiğini ve yönlendirildiğini açıklayan süreçlerle ilgilidir ve örgütsel davranış alanındaki en önemli çalışma alanlarından biri olarak kabul edilmektedir. Motivasyon, davranışı harekete geçiren ve ona yön veren dâhili bir dürtü olarak tanımlanmaktadır (Singh, 2011: 161). Birçok çalışma, güçlendirmeyi içsel görev motivasyonu veya kişi-çevre uyumunu yansıtan motivasyon olarak tanımlamaktadır (Robbins vd., 2002: 419). Literatürde güçlendirmenin daha büyük bir öz-yeterlik yoluyla motive olmak anlamına gelen “etkinleştirme” olarak görülmesi gerektiği ifade edilmektedir. "Etkinleştirme”, güçlü bir kişisel yeterlik duygusunun geliştirilmesi yoluyla görevin yerine getirilmesi için motivasyonu artırmada koşullar yaratmak anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, güçlendirme motivasyonla aynı şey değildir, ancak motivasyona

yol açabilir (Baumgartner, 2014: 15, 30). Örneğin, Jacquiline (2014), güçlendirmiş çalışanların, yetki ve kontrol kazanmalarına ve müşteri ihtiyaçlarıyla başa çıkmak için önemli bilgi ve becerileri uygulamalarına yardımcı olacak motivasyon duygularını geliştirmelerinin muhtemel olduğunu belirtmiştir (Hanaysha, 2016: 300). Bir örgütte personel güçlendirmenin temel amacı, insanların motive, üretken ve mutlu olduğu bir çalışma ortamı yaratmaktır (Mohapatra ve Mishra, October 2018 - March 2019: 48).

2. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN BOYUTLARI

Literatürde işyerinde güçlendirme konusunda birbirini tamamlayan iki bakış açısı ortaya çıkmıştır. Birincisi daha makrodur ve işyerinde yetkilendirmeyi mümkün kılan yapısal (veya bağlamsal) koşullara odaklanır. İkincisi, yönelimde daha mikrodur ve işyerinde güçlendirmenin psikolojik deneyimine odaklanır (Spreitzer, 2007: 2).

Yapısal güçlendirme yöneticiler tarafından çalışanlara yetki devri ile ilişkiliyken, psikolojik güçlendirme büyük ölçüde kendi kaderini tayin etme ve içsel değere dayanmaktadır (Ameer vd., 2014: 114) ve güçlendirmeyi, çalışanların iş ve örgütte kendileri hakkındaki algı ve görüşlerine göre ve sınırlı görevleri yerine getirirken çalışanların içsel tutumlarını artırma süreci olarak görmektedir (Fatahi-Bayat vd., 2016: 103). Diğer bir deyişle, yapısal güçlendirme, çalışanların güçlendirilmesinde üst yönetimin rolüyle ilgilenen davranışsal boyuttur. Psikolojik güçlendirme ise, çalışanların yöneticilerinin davranışlarına ve oluşturulan koşullara yönelik algılarını kapsayan psikolojik boyuttur (Motebele ve Mbohwa, 2013: 893, 894).

2.1. Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme, çalışanlara karar vermeleri ve işleriyle ilgili etkileri konusunda daha fazla özgürlük veren politikalara, faaliyetlere ve örgütsel yapıya atıfta bulunur ve güç, güven ve eşitlik yaratan gücün yeniden dağıtımı için bir model olarak görülür (Nwizia ve Okachi-Okereke, 2020: 177) ve bireylerin fırsatlara, ilgili bilgilere, desteğe ve kaynaklara erişim yoluyla iş hedeflerine ulaşmalarını sağlayan işteki sosyal yapıların varlığına atıfta bulunur (Amor vd., 2021: 779).

Kanter (1979) güçlendirici işyerlerinin, çalışanlara işlerini ellerinden gelen en iyi şekilde yapabilmeleri için bilgiye, desteğe, kaynaklara ve fırsatlara erişim sağlayan yerler olduğunu öne sürer. Bilgiye sahip olmak, bir çalışanın karar vermesine ve hızlı hareket etmesine ve daha fazlasını başarmak için bilgiyi diğer çalışanlara iletmesine olanak tanır. Desteğe erişim,

çalışanların örgütsel bürokrasiden geçmek zorunda kalmadan durumlara yanıt olarak olağan dışı, yenilikçi ve risk alan eylemlerde bulunma becerisini ifade eder. Para, malzeme gibi kaynaklara erişim, diğer bir güçlendirici iş yapısıdır. Kanter (1977), fırsattan örgütte ilerleme yeteneği veya bir işte öğrenme ve profesyonel olarak büyüme yeteneği olarak bahsetmektedir. Bu yapılara erişim, sırasıyla biçimsel olmayan ve biçimsel güç olarak adlandırılan örgüt içindeki sosyal ilişkilerden ve iş özelliklerinden etkilenir. Biçimsel güç, görünür ve örgütün amaçlarının merkezinde yer alan ve takdir ve tanınmaya izin veren işlerde belirgindir. Biçimsel olmayan güç, akranlar, üstler ve astlar ile yakın temas ve sosyal ittifakların yanı sıra örgütün dışından gelen bağlantılardan gelişir. Bu temas, görevlerin daha hızlı ve daha etkin bir şekilde yerine getirilmesi için işbirliğini kolaylaştırır. Çalışanların işyerlerinde bu güçlendirici yapılara erişimi olduğunda yapısal güçlendirme yüksektir (Gilbert vd., 2010: 340).

2.2. Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, gerekli iş değerine sahip olma ve faaliyetler üzerinde kontrol sahibi olma, bireysel yeterlilik (öz yeterlilik) ve kendi kaderini tayin etme duygularıdır. Shahriari, Makeli ve Meyvand (2013) psikolojik güçlendirmenin, bireyin görevi etkin ve verimli bir şekilde yerine getirme yeteneklerine olan inancını ifade ettiğini belirtmişlerdir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş ve genel çalışma ortamı hakkındaki duygu ve algılarıyla ilgilidir (Nwizia ve Okachi-Okereke, 2020: 173).

Çoğu araştırmada, psikolojik güçlendirme için dört ortak ve benzer boyut bulunmaktadır. Bunlar anlam, etki, yeterlilik ve özerkliktir (Spreitzer, 2007: 7).

- **Anlam,** kişinin iş rolünün ihtiyaçları ile inançları, değerleri ve davranışları arasındaki uyumu içerir.
- **Yeterlilik,** kişinin işine özgü öz-yeterliği veya kişinin iş etkinliklerini beceriyle yerine getirme kapasitesine olan inancını ifade eder.
- **Özerklik,** kişinin eylemlerini başlatma ve düzenleme konusundaki seçim duygusudur. İş davranışları ve süreçlerine başlama ve devam etme konusunda bir özerklik veya seçim duygusunu yansıtır (örneğin, çalışma yöntemleri, hızı ve çabası hakkında karar verme).
- **Etki,** bir kişinin işteki stratejik, idari veya operasyonel sonuçları etkileyebilme derecesidir.

3. PERSONEL GÜÇLENDİRMEDE BAŞARIYA YOL AÇAN FAKTÖRLER

Personel güçlendirmede başarıya yol açan faktörler üst yönetimin tutumu ve desteği, liderlik tarzı, örgüt yapısı ve örgüt iklimi başlıkları altında açıklanmıştır.

Üst Yönetimin Tutumu ve Desteği: Personel güçlendirmede önemli başarı faktörlerinden birisi de üst yönetimin personel güçlendirmenin gerekliliğine inanması ve bu uygulamaya destek sağlamasıdır (Akçakaya, 2010: 158). Al-Otaibi, (2004) başarılı bir güçlendirme için üst düzey yönetimin teşviklere ve ödüllere yeterli önemi vermesi gerektiğini öne sürmektedir. Ayrıca, ödülleri örgütün amaçları ve çalışanlarının performansıyla ilişkilendirmek gerektiğini de ifade etmektedir. Örgütteki üst düzey yönetim, personel ile ilişkisini kurmaya ve geliştirmeye çalışmalı ve onları üretkenliklerini artırmaya ve en yüksek performans seviyesine ulaşmaya motive etmek için finansal ve finansal olmayan desteğe odaklanmalıdır. Böylece daha iyi performans gösteren çalışan daha büyük teşvikler alır ve bu da çalışanlar arasında bir rekabet ruhu doğmasına ve çalışanların motivasyon, verimlilik ve daha büyük sorumluluklar alma arayışlarına yol açar (Al-Asoufi ve Akhorshaideh, 2017: 92). Bunlara ek olarak üst yönetim çalışanları eğitim faaliyetleriyle de desteklemelidir. Eğitici çabalar, çalışanların bilgi, beceri ve yetenekler geliştirmelerini sağlar. Örgütsel amaçlara uygun eğitim faaliyetleri ile personelin istenilen niteliğe sahip olmasını sağlamak personel güçlendirmenin başarıya ulaşmasında en önemli etmenlerdendir (Çavuş, 2006: 50).

Liderlik Tarzı: Güçlendirmenin en önemli başarı faktörlerinden birisi yönetim ve liderlik kalıplarındaki değişimdir. Bu bağlamda lider geleneksel rolünden kaçınarak, çalışanlarla ilişkilerinde güven yaratmalı ve çalışanların öğrenmesine ve gelişmesine yardımcı olmalıdır. Böylece bireyin örgüte karşı sorumluluk ve bağlılık duygusu artacaktır. Arnold ve meslektaşları (2000), güçlendirici liderlik davranışlarını çalışanları iş rollerinde etkinleştirerek ve teşvik ederek güçlendirilmiş çalışma ortamlarında çalışan performansını kolaylaştıran davranışlar olarak tanımlarlar. Spesifik davranışlar arasında örnek olarak liderlik etme, koçluk yapma, bilgilendirme, ilgi gösterme ve katılımcı karar verme yer alır (Al-Asoufi ve Akhorshaideh, 2017: 91). Liderin çalışanlarına değer vermesi, örgütün vizyonu ve hedeflerini paylaşması, sıkça geri bildirimde bulunması ve alınan ek sorumlulukları takdir edip ödüllendirmesi de güçlendirmenin başarısı açısından liderlikle ilgili önemli unsurlardır (Armache, 2013: 20).

Örgüt Yapısı: Güçler ve yetkiler paylaşılmadığı için, merkezi bir yapı, personel güçlendirme sürecini büyük ölçüde olumsuz etkileyecektir (Nwizia ve Okachi-Okereke, 2020: 173). Personel güçlendirme süreci, geleneksel bir hiyerarşi yerine esnek ve düz bir yapı ile iletişim ve bilginin her yöne aktığı açık bir sistem gerektirir (Dede ve Koçoğlu Sazkaya, 2018: 58). Açık bilgi akışı, aşağı doğru bilgi akışını (açık hedefler ve sorumluluklar, stratejik yön, rekabetçi bilgi ve maliyetler, üretkenlik ve kalite açısından finansal performans hakkında) ve yukarı doğru bilgi akışını (çalışan tutumları ve iyileştirme fikirleri ile ilgili) içerir. Buradaki amaç, şeffaflık yaratmaktır, böylece çalışanların davranışlarının örgüt performansını nasıl etkilediği konusunda "görüş alanı" olur ve daha iyi bilgiye sahip olanlar daha akıllıca çalışabilir ve böylece daha iyi kararlar verebilir (Spreitzer, 2007: 5).

Örgüt İklimi: Çalışanlar arasında yüksek derecede güven büyük ölçüde teşvik edilmeli ve sağlanmalıdır. Çalışanlar arasındaki yüksek derecedeki güven örgüte değer katacak doğru işleri yapmalarını ve doğru zamanda doğru kararlar almalarını sağlayacaktır. Güven, örgütsel davranış açısından faaliyetleri kolaylaştıran bir unsurdur. Bu nedenle, hem çalışanlar yöneticilerine hem de yöneticiler çalışanlarına güvenmelidir. Bu bir güçlendirme ortamı yaratacaktır (Ongori ve Shunda, 2008: 88). Katılımcı kültüre sahip örgütlerde personel güçlendirme daha yoğun olarak algılanmaktadır. Katılımcı örgüt iklimi davranış ve tutumları şekillendirecektir. Yukarıda aşağıya yönetimin birlikteliğini artıracak, eldeki insan sermayesinin yaratıcılık ve yenilikçiliğini geliştirerek rekabetçi ortamda örgüte üstünlük sağlayacaktır (Çavuş, 2006: 60).

4. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN ÖNÜNDEKİ ENGELLER/BAŞARISIZ OLMASINA YOL AÇAN FAKTÖRLER

Yöneticiler, çalışanları güçlendirmeye çalışırken birçok zorlukla karşı karşıya kalırlar ve bunlar bir örgütün güçlendirme başarısını engelleyebilir. Bu bağlamda, engellerden ilki hem yöneticilerin hem de çalışanların değişime karşı direnç göstermesidir. Çalışanlar artan sorumluluk ve hesap verebilirlik nedeniyle güçlendirmeye direnebilirler (Nzuve ve Bakari, 2012: 87). Smith ve Mouly (1998) güçlendirmenin çoğu kez yerleşik tutum ve davranışlar nedeniyle başarısız olabileceğini ileri sürmektedir. Çoğu çalışan felsefik olarak ne kadar çekici olduğu önemli olmaksızın yerleşik davranışlar ya da kendilerini sınırlayan tutumlar nedeniyle değişimi benimsemede engellenmektedir. İnsanlar daha fazla özgürlük ve sorumluluk istediklerine

inanabilirler, fakat yıllarca kısıtlandıktan sonra isteksizlik yaşayabilir ve güçlendirmeden yararlanamayabilirler. Bununla birlikte, yönetimin zayıf güvenilirliği ya da yönetime güvenilmemesi, işini kaybetme korkusu da eylemlerinin sorumluluğunu almada isteksiz olmanın yanında personel güçlendirme açısından engel oluşturan diğer unsurlardır (Ongori ve Shunda, 2008: 89). Yöneticiler ise güçlendirmeyi sahip oldukları "güçten vazgeçmek" olarak algılayıp direnç gösterebilir. Hatta örgüt yapıları daha düz hale gelmekte olduğu için güçlerindeki azalmanın iş kaybı ya da statü kaybına yol açacağını düşünerek güçlendirmeyi bir tehdit olarak da algılayabilirler (Nzuve ve Bakari, 2012: 87).

Güçlendirme için yönetimin desteğinin olmaması, değişime eğilimin olmaması ve çalışanlar ve yöneticiler arasındaki zayıf iletişim (Doustar vd., 2014: 8), yönetimin çalışanlarına güvensizliği, yetersiz eğitim, personel güçlendirme programlarını düzenlemeye yönelik belirsiz politikalar, güçlendirmenin tam olarak ne anlama geldiğini kavrayamama (El Khazendar, 2015: 15-17), sürecin zaman alıcı olması, eğitim ve bilgi teknolojisi maliyetleri (Dede ve Koçoğlu Sazkaya, 2018: 59), uzun bir süreç olup sabır gerektirmesi (Çelik vd., 2014: 101), baskın bürokrasi (Hatamleh vd., 2017: 74) gibi unsurlar da diğer engeller olarak ifade edilebilir. Ayrıca çalışanın bu gücü kullanabilecek yeterlilikte olup olmadığına bakılmaksızın güç verilmeye çalışılmasının, güçlendirilecek bireye gereken kaynakların verilmemesinin, örgüt kültürünün bu uygulamayı destekler şekilde gelişmemesinin ve performans değerleme ve ödüllendirme sisteminin güçlendirme ile ilişkilendirilmemesinin de personel güçlendirme uygulamalarında başarısızlıklara neden olduğu/olacağı belirtilen konular arasındadır (Pelit, 2011: 213).

5. PERSONEL GÜÇLENDİRME SÜRECİ

Conger ve Kanungo (1988: 474)'nin modeline göre güçlendirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır: İlk aşama, astlar arasındaki güçsüzlük duygularından sorumlu olan örgüt içindeki koşulların teşhisidir. 2. aşamada yöneticiler tarafından güçlendirme stratejilerinin kullanılması yer alır. Bu stratejilerin kullanılması, yalnızca güçsüzlükten sorumlu bazı dış koşulları ortadan kaldırmayı değil, aynı zamanda (ve daha da önemlisi) astlara öz-yeterlik bilgisi sağlamayı amaçlar. Bu tür bilgileri almanın bir sonucu olarak, astlar 4. aşamada güçlenmiş hissederler ve 5. aşamada güçlendirmenin davranışsal etkileri fark edilir. Çalışanın performansı ya da görevin başarılmasına yönelik çabası artar.

Güçsüzlük durumunu oluşturan örgütsel koşullar zayıf iletişim, merkezi kaynaklar ve otoriter liderlik tarzları, düşük teşvik değerli ödüller, düşük görev çeşitliliği ve gerçekçi olmayan performans hedefleri yoluyla kendini gösterir. 2. Aşamada güçlendirme stratejileri olarak katılımcı yönetim, liyakat-ödeme sistemleri ve iş zenginleştirme gibi uygulamaların kullanımı yer alır (Swarnalatha ve Prasanna, 2012: 111).

Hamed (2010: 73) ve Ameer ve mesleştaşları (2014: 118)'e göre, personel güçlendirmenin içerdiği aşamalar ise şöyledir:

- **Güçlendirmeye isteklilik:** Üst yönetim, otoriteyi ve karar verme gücünü örgütün alt seviyelerine bırakmaya istekli olmalıdır.
- **Güçlendirilecek çalışanları seçilmesi:** Doğru kararlar vermeye ve ek sorumluluklar yerine getirmeye istekli çalışanlar seçilmelidir.
- **Rol bilgisinin sağlanması:** Üst yönetim, çalışanın rolünü tanımlar ve örgüt ve departman hedeflerini karşılamak için sorumluluklar, yetki ve karar verme yetkisini atar.
- **Örgüt bilgilerinin paylaşılması:** Örgütler iyi ve kötü bilgileri paylaşmalı, hatayı olumlu görmeli, örgüt vizyonunu ve değerlerini açıklamalı, öncelikleri netleştirmeli ve karar verme ve problem çözme becerilerini öğrenmelidir.
- **Çalışanlara eğitim verilmesi:** Eğitim, bir örgütün başarısının önemli bir anahtarı olduğu için sürekli olmalıdır.
- **Bireysel girişimlerin teşvik edilmesi:** Teşvik edilen bir çalışan, örgüt ve departman için oldukça verimli bir kaynaktır.

Güçlendirme süreci, karmaşık, uzun vadeli bir süreçtir. Swarnalatha ve Prasanna (2012: 110) bu süreci altı aşamaya ayırmıştır:

- **İlk aşama:** Güçten düşürücü ve güçlendirici deneyimlerin hatırlanması
- **İkinci aşama:** Güçlendirmenin nedenlerinin tartışılması.
- **Üçüncü aşama:** Üzerinde çalışılacak bir konu, problem veya proje seçimi
- **Dördüncü aşama:** Potansiyel güç temelinin belirlenmesi
- **Beşinci aşama:** Eylem planlarının geliştirilmesi ve uygulanması
- **Altıncı aşama:** Gözden geçirme ve değerlendirme

6. PERSONEL GÜÇLENDİRMENİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI

Küresel açık rekabetin, kaliteli ürün ve hizmet sağlamanın zorluklarının, yüksek derecede yenilikçiliğin ve makro çevrede çalkantılı

değişikliklerin olduğu bir serbest piyasa ekonomisinde, çalışanların hızlı karar verme ve çevredeki herhangi bir değişikliğe hızla yanıt verme konumunda olmaları için örgütte çalışanların güçlendirilmesine ihtiyaç vardır. Çalışanlarını güçlendirmeye kendini adamış örgütler, çok dikkatli bir şekilde ele alınması gereken karmaşık bir yönetim aracı olmasına rağmen, çalışanlarını motive edecek ve elinde tutacak bir konumdadır. Personel güçlendirme, artan çalışan katılımı ve kendi kaderini tayin etme seviyeleri aracılığıyla düzgün bir şekilde yönetilirse performansı artırmak için tasarlanmış bir motivasyon tekniğidir (Ongori, 2009: 9). Personel güçlendirme literatürü, güçlendirilmiş işgücünün rekabet avantajı elde edilmesine yol açacağını vurgulamaktadır (Kadhim vd., 2018: 905).

Yapılan araştırmalar, personelini güçlendiren örgütlerin performans ve verimlilik düzeyinin, yenilikçiliğin, personel ve müşteri memnuniyet düzeyinin, personelin işine ilişkin olumlu algısının, personelin işe ve örgüte bağlılığının, kendi kendini yönetme duygusunun ve iş ile ilgili beceri ve bilgi düzeyinin artması gibi birçok avantajı olduğunu göstermektedir (Lashgarara vd., 2014: 24; Nykodym vd., 1994: 45; Fernandez ve Moldogaziev, 2013: 490; Olajide ve Okunbanjo, 2018: 135). Ayrıca güçlendirme sayesinde çalışanlar kendilerini işlerinin sahibi gibi hissederler, çalışanların örgütlerine olan güvenleri, motivasyonları, umut ve iyimserlikleri, bazı işleri devralma ve sonuçlandırma istekleri artar; iş stresleri azalır (Çelik vd., 2014: 101). Güçlendirilmiş çalışanların örgütün genel hedeflerine ulaşmak için tüm potansiyellerini ve uzmanlıklarını kullanacaklarını varsayılmaktadır (Baumgartner, 2014: 11). Böylece personelini güçlendirerek örgütler onların potansiyellerinin tümünden yararlanabilir hale gelirler (Huq, 2016: xix). Hızlı değişim ortamında güçlendirilen çalışanlar değişiklikleri kabul etmeye ve uyarlamaya daha istekli olur (Al-Asoufi ve Akhorshaideh, 2017: 90). Ayrıca güçlendirildiğini hisseden çalışanlar kendi iş çevrelerini belirli bir oranda kontrol edebildikleri için çalışanların iş rollerine ilişkin yaşadıkları çatışma ve belirsizlikte bir azalma meydana gelir (Nzuve ve Bakari, 2012: 86-87).

Güçlendirme çalışanların örgütün başarısı için çok önemli olduklarını hissetmelerini sağlar. Çalışanları örgütün merkezine yerleştiren bir yaklaşımdır. O halde uzun dönemde çalışanlar örgütsel hedeflere ulaşmada daha kararlı olacaktır. Ayrıca güçlendirme çalışanlarda örgüte ait olma hissi yaratacaktır, çünkü kabul ve sahiplik örgütlerdeki güçlendirme sürecinde karşılanan temel insan ihtiyaçlarıdır. Bunlara ek olarak güçlendirilen çalışanlar açısından iş daha heyecan verici, teşvik edici, eğlenceli ve anlamlı hale gelir. Güçlendirme örgütte güveni inşa ederek etkin bir iletişimi de

destekler. Güçlendirilmiş çalışanlar kendi faaliyet alanlarında hızlı hizmet vermelerini sağlayacak hızlı kararlar alırlar ve önerilerde bulunurlar ve böylece örgütte maliyet ve zaman tasarrufu sağlarlar. Ayrıca sağladıkları üstün hizmetle örgütün karlılığını artırabilirler. Benzer şekilde personel güçlendirme çalışanlarla müşteriler arasındaki ilişkiyi destekleyen örgütsel stratejilerden birisidir. Ayrıca güçlendirme sayesinde üst yönetimin iş yükü azalır (Ongori ve Shunda, 2008: 88). Güçlendirme yoluyla, örgüt aynı zamanda daha az hiyerarşik bir yapıya kavuşur ve bu da yöneticilere kontrol etmekten çok stratejik planlamaya harcamak için daha fazla zaman sağlar (Baumgartner, 2014: 21).

Sağladığı tüm avantajların yanı sıra personel güçlendirmeye karşı eleştiriler de bulunmaktadır. Nyanchama'ya (2009) göre, personel güçlendirme, çalışanların işlerinin kapsamını arttırdığı için eleştirilmektedir. Nyanchama'ya (2009) göre, güçlendirme, hizmet sunumunun müşterilere sunulmasını yavaşlatması nedeniyle de eleştirilmektedir, çünkü çalışanlar hizmeti müşteriler için bireyselleştirme eğilimindedir. Bu nedenle, bu hizmetin genel verimliliğini azaltır ve bunun müşteriler ve genel olarak örgüt üzerinde olumsuz etkileri olacaktır. Bir başka eleştiri noktası da güçlendirme planlarının gereksinim duyulan işgücü sayısını düşürmesidir. Bu eleştiri, üretkenlik arttıkça daha az personele ihtiyaç duyulduğu mantığını izler ve genellikle yalın üretim biçimleriyle ilişkilendirilir. Parker ve Slaughter (1995) ayrıca bu durumun, "çalışanları giderek daha azla daha fazlasını yapmaya zorlayarak insanları ve sistemleri kırılma noktasına iten bir stresle yönetim yaklaşımı" yarattığına inanmaktadır (Hachuka, 2018: 64-65). Ayrıca personel güçlendirme uygulamasıyla gücü artan çalışanların bu gücü kötüye kullanabilmesi, örgüt başarısından çok kendi başarısına odaklanabilmesi, eğitim faaliyetleri nedeniyle artan maliyetler, katılımcı yönetim anlayışı nedeniyle karar alma hızının yavaşlaması, grup çalışması nedeniyle çalışanlar arası artabilen mücadele ve çatışmalar ve bazı çalışanlara artan sorumluluğun çok fazla gelebilmesi personel güçlendirmenin diğer dezavantajları arasında sayılmaktadır (Shukla ve Chatterjee, 2011: 87; Chandra ve Nawangwulan, September 2015-February 2016: 235).

SONUÇ

Küreselleşmenin bir sonucu olarak, dünyada rekabet önemli ölçüde artmıştır. Müşteri ihtiyaç ve istekleri de her zamankinden daha hızlı değişmektedir. Bu son derece rekabetçi, çalkantılı ve karmaşık ortamda, örgütlerin bu taleplere ayak uyduracak kadar duyarlı olması, rekabette var

olabilmek için zorunluluk halini almaktadır (Dede ve Koçoğlu Sazkaya, 2018: 56). Dinamik değişime ve müşterinin karmaşıklaşan isteklerine olan duyarlılığı artırmak ve rekabet edebilirlik için güçlendirme temel bir unsurdur (Adeleye vd., 2001). Çünkü güçlendirme, işyerinde daha düşük seviyedeki ve bazen en iyisini bilen kişilerin karar alma süreçlerinde yer alması anlamına gelir (Motebele ve Mbohwa, 2013: 893). Bu bağlamda personel güçlendirme, genel örgütsel karar almayı daha hızlı hale getirir ve örgütün makro çevrenin değişen durumlarına karşı duyarlılığını artırarak örgütü çevrenin içerdiği belirsizliklerle başa çıkmaya daha hazır hale getirir (Dede ve Koçoğlu Sazkaya, 2018: 57).

Günümüzde rekabet avantajının ana kaynağı teknolojinin kullanımı değil; yenilikçilik, pozitif düşünme, bağlılık ve iş gücü yeteneğidir (Nwizia ve Okachi-Okereke, 2020: 174). Örgütlerin başarısında insan faktörünün en önemli faktör olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. İnsanlar bir örgütü oluşturur ve motive edilmeleri ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermeleri ve örgüt içinde kalmaları için teşvik edilmeleri gerekir. Yenilikçilik, yeni fikirler, ürünler, yöntemler, sistemler vb. icat etmek ve üretmek risk almaya ve inisiyatif almaya istekli, yaratıcı, kendi kararını veren ve morali yüksek insanları gerektirir. Yenilikçi olmak için insanların güçlendirilmesi ve esnekliğin sağlanması gerekir (Dede ve Koçoğlu Sazkaya, 2018: 56).

Personel güçlendirme kavramı, çalışanların kullanılmamış bir yaratıcılık, bilgi ve inisiyatif kaynağı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Doustar vd. 2014: 7). Güçlendirilmiş bir işyeri, çalışanların ana itici güç olduğu bir ortamdır ve tam olarak kullanılmayan insan yeteneği kaynağının kullanım potansiyelini sağlar. Güçlendirme, çalışanın özgüvene sahip olması, kendini değerlendirmesi ve hedeflere ulaşmak için yeteneklerinin farkında olması ve böylece yeteneklerini artırarak hedeflere ulaşması gerektiğine dayanan sürekli bir süreçtir. Aslında, güçlendirme, şaşırtıcı başarılar için bireysel içsel gücü serbest bırakmak anlamına gelmektedir. Bu strateji, insanların özsaygı duygularını geliştirmelerine, yetersizliklerinin veya çaresizliklerinin üstesinden gelmelerine ve etkinlikleri yapma tutkusunu ve görevlerini yerine getirmek için içsel motivasyonlarını harekete geçirmelerine yardımcı olur (Fatahi-Bayat vd., 2016: 103).

KAYNAKÇA

Adeleye, E. O., Yusuf, Y. Y., Sivayoganathan, K. ve Al-Dabass, D. (2001). An Exploratory Study of the Impact of Process Automation and Employee Empowerment on Competitive Capabilities and Performance, *16th International Conference of Production Research (ICPR)*, 29 July-3 August 2001, Prague, Czech Republic.

Akçakaya, M. (2010). Örgütlerde Uygulanan Personel Güçlendirme Yöntemleri: Türk Kamu Yönetiminde Personel Güçlendirme. *Karadeniz Araştırmaları, 25*, 145-174.

Al-Asoufi, B. B. ve Akhorshaideh, A. H. O. (2017). The Impact of Employee Empowerment on the Success of Organizational Change: A Study in Privatized Enterprises in Jordan. *Journal of Public Administration and Governance, 7*(1), 87-101.

Ameer, M. H., Bhatti, S. ve Baig, S. (2014). Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction. *Developing Country Studies, 4*(9), 114-125.

Amor, A. M., Xanthopoulou, D., Calvo, N. ve Vazquez, J. P. A. (2021). Structural Empowerment, Psychological Empowerment, and Work Engagement: A Cross-Country Study. *European Management Journal, 39*, 779-789.

Armache, J. (2013). The Benefits of Employees' Empowerment. *Franklin Business & Law Journal, 4*, 19-29.

Asl, I. M., Nazari, A. ve Raadabadi, M. (2015). Examining the Relationship between Job Enrichment and Performance: A Case Study of Nurses. *Asian Social Science, 11*(18), 108-115.

Baumgartner, J. (2014). Benefits of Employee Empowerment for Service Quality and Job Satisfaction in the Hospitality Industry. Bachelor Thesis, *Bachelor of Business Administration in Tourism and Hospitality Management,* Modul Vienna University, Himberg.

Bozkurt, F. G. ve Ergeneli, A. (2012). Moderating Effect of Trust in Managers on the Relation between Delegation of Authority and Managers' Perceived Social Loafing. *Information Management and Business Review, 4*(11), 583-595.

Chandra, L. R. ve Nawangwulan, I. M. (September 2015- February 2016). The Accountability of Leadership: An Empirical Study at Pt. Opco Indonesia. *Finance & Accounting Journal, 4*(2), 227-261.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *The Academy of Management Review, 13*(3), 471-482.

Çavuş, M. F. (2006). İşletmelerde Personel Güçlendirme Uygulamalarının Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçiliğe Etkileri Üzerine İmalat Sanayiinde Bir Uygulama. Doktora Tezi, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* Konya.

Çelik, A., Iraz, R., Çakıcı, A. B. ve Çelik, N. (2014). The Effects of Employee Empowerment Applications on Organizational Creativity and Innovativeness in Enterpriseses: the Case of OIZ. *European Scientific Journal, 10*(10), 99-107.

Dede, Y. E. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2018). The Mediating Role of Employee Loyalty between Employee Empowerment and Employee Innovative Behavior: A Study from Teknopark Istanbul. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1), 55-82.

Doustar, S. M., Astaneh, M. R. ve Balalami, M. K. (2014). Human Resource Empowerment in Lean Manufacturing. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 1*(1), 7-12.

El Khazendar, A. M. H. (2015). The Relationship between Employees Empowerment and Total Quality Management. Master's Thesis, *Al-Azhar University-Gaza Deanship of Postgraduate Studies Faculty of Economic and Administration Science,* Gaza-Palestine.

Eren, M. Ş., Tokgöz, E. ve Saylan, O. (2014). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşgören Katılımı Üzerindeki Etkisi: İş Zenginleştirme ve Güçlendirmenin Düzenleyici Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(2), 89-106.

Fatahi-Bayat, G., Goudarzi, A. ve Goudarzi, M. (2016). Study on Variables Influencing the Employee Empowerment Case Study: Industries of Markazi Province. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 7*(5), 102-110.

Fernandez, S. ve Moldogaziev, T. (2013). Employee Empowerment, Employee Attitudes, and Performance: Testing a Causal Model. *Public Administration Review, 73*(3), 490–506.

Ghosh, A. K. (2013). Employee Empowerment: A Strategic Tool to Obtain Sustainable Competitive Advantage. *International Journal of Management, 30*(3), 95-107.

Gilbert, S., Laschinger, H. K. S. ve Leiter, M. (2010). The Mediating Effect of Burnout on the Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Nursing Management, 18,* 339–348.

Hachuka, M. (2018). Assessing the Effect of Employee Empowerment on Employee Productivity - A Case Study of the Citizens Economic Empowerment Commission. Master's Research Report, *Business Administration Degree of The University of Zambia and Zimbabwe Open University.*

Hamed, S. S. (2010). Antecedents and Consequences of Employees Empowerment. *Management Review: An International Journal, 5*(1), 64-94.

Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 229,* 298-306.

Hatamleh, H. M., Al-Zoubi, Z. H. ve Darawsheh, N. A. (2017). Evaluation Degree of Knowledge Management Practice in Jordanian Universities, and Its Relationship to Occupational Empowerment, as Viewed by the Faculty Members. *Journal of Institutional Research in South East Asia, 15*(2), 70-94.

Huq, R. A. (2016). *The Psychology of Employee Empowerment: Concepts, Critical Themes and a Framework for Implementation.* New York: Routledge.

Hutagaol, I. M. (2014). Employee Empowerment on Organizational Commitment in Bank Indonesia Representative in North Sulawesi. *Jurnal EMBA, 2*(3), 921-930.

Kadhim, R. I., Mohammed, M. A. ve Gremikh, H. G. (2018). Empowerment as a Strategy to Achieve the Competitive Advantage of Organizations: A Mediating Role of Organizational Learning. *Management Science Letters, 8,* 903-912.

Lashgarara, F., Abadi, A. K. ve Dinpanah, G. (2014). Determination Causal Model of Managerial Strategies in Empowering of Human Resources in Ministry of Interiors, Iran, *BRIS Journal of Adv. S & T, 2*(4), 24-28.

Mohapatra, M. ve Mishra, S. (October 2018 - March 2019). The Employee Empowerment as a Key Factor Defining Organizational Performance in Emerging Market. *International Journal of Business Insights & Transformation, 12*(1), 48-52.

Motebele, M. M. ve Mbohwa, C. (2013). Employee Empowerment to Improve Organizational Effectiveness at South African Universities, *World Academy of Science, Engineering and Technology, 83,* 893-899.

Nwizia, T. J. ve Okachi-Okereke, G. C. (2020). Effect of Organizational Structure on Employee Empowerment in Commercial Banks, Rivers State. *International Journal of Institutional Leadership, Policy and Management, 2*(1), 172-182.

Nykodym, N., Simonetti, J. L., Nielsen, W. R. ve Welling, B. (1994). Employee Empowerment. *Empowerment in Organizations, 2*(3), 45-55.

Nzuve, S. N. M. ve Bakari, T. H. (2012). The Relationship between Empowerment and Performance in the City Council of Nairobi. *Problems of Management in the 21st Century, 5,* 83-98.

Olajide, O. T. ve Okunbanjo, O., I. (2018). Leadership Style, Employee Empowerment and Organizational Performance in Nigerian Banking Industry. *BVIMSR's Journal of Management Research, 10*(2), *135-144.*

Ongori, H. (2009). Managing Behind the Scenes: A View Point on Employee Empowerment. *African Journal of Business Management, 3* (1), 9-15.

Ongori, H. ve Shunda, J. P. W. (2008). Managing Behind the Scenes: Employee Empowerment. *The International Journal of Applied Economics and Finance, 2*(2), 84-94.

Page, N. ve Czuba, C. E. (1999). Empowerment: What Is It?. *Journal of Extension, 37*(5).

Pelit, E. (2011). Güçlendirmede Yönetici ve İşgören Algılarının Karşılaştırılması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 25,* 209-225.

Raja, M. I. ve Fredendall, L. D. (2016). What Management Philosophy Does It Take to Improve Employee Quality of Work Life and Performance? *Journal of Business and Economics, 7*(3), 363-379.

Robbins, T. L., Crino, M. D. ve Fredendall, L. D. (2002). An Integrative Model of Empowerment Process. *Human Resource Management Review, 12,* 419-443.

Shukla, T. N. ve Chatterjee, C. (2011). Democratization of Corporate World through Employee Empowerment. *Srustl Management Review, 4*(4), 83-92.

Singh, K. (2011). Study of Achievement Motivation in Relation to Academic Achievement of Students. *International Journal of Educational Planning & Administration, 1*(2), 161-171.

Spreitzer, G. (2007). Taking Stock: A Review of More Than Twenty Years of Research on Empowerment at Work. *The Handbook of Organizational Behavior içinde,* Eds.: Cary Cooper ve Julian Barling. California: Sage Publications.

Swarnalatha, C. ve Prasanna, T. S. (2012). A Study on Employee Empowerment to Motivate the Employees in Health Care İndustry in a Private Multi-Speciality Organization. *Asian Journal of Management Research, 3*(1), 107-115.

Tuna, A. F. (2020). Kişilik Tiplerinin Bireysel Yenilikçiliğe Etkisinde Motivasyon ve Personel Güçlendirme Faktörünün Aracı Rolü: Hizmet Sektörü Üzerine Bir Uygulama. Doktora Tezi, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,* İstanbul.

Ulufer Kansoy, S. (2021). Personel Güçlendirmenin İşletmeler Açısından Önemi. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18,* 1828-1848.

Yıldız, A. ve Kaya, S. (2017). İşletmelerde Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Personel Güçlendirme. *Ufkun Ötesi Bilim Dergisi, 17*(1), 1-21.

Zimmerman, M. A. (2000). Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis. *Handbook of Community Psychology içinde,* Eds.: Julian Rappaport ve Edward Seidman. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers, 43-63.

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA DUYGULAR VE YÖNETİMİ

Doç. Dr. Durdu Mehmet BİÇKES[1]

[1] Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü, Nevşehir, Türkiye. eposta: dmbickes@nevsehir.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1622-5493.

GİRİŞ

Duygular, bireylerin davranış eğilimleriyle bağlantılı önemli olaylara karşı gösterdikleri tepkiyi ifade eder. Duyguların temel özelliği dinamik yapıda olmalarıdır. Duyguların örgütsel yaşamdaki yaygın rolü uzun süredir ihmal edilmiş olsa da, son yıllarda artan sayıda çalışma, iş yerindeki duygu dinamiklerini ele almış ve duygusal durumlardaki dalgalanmaların öncüllerini ve sonuçlarını anlamanın değerini ortaya koymuştur (De Longis, Alessandri, Sonneentag ve Kuppen, 2022: 381). Örgüt biliminin duyguları araştırmakta gecikmiş olmasının temel nedeni, duyguların doğaları gereği geçici olmaları ve kendilerine özgü özellikler taşımalarıdır. Çeşitlilik açısından geniş bir yelpazeye yayılmış bulunan ve öngörülemez bir şekilde değişebilen bir kavramı sistematik olarak incelemek nasıl mümkün olabilir? Bir an üzülebilir, bir an sevinebiliriz. Bir an korkabilir, bir an cesur olabiliriz. Bilimsel çalışmaların gecikmesine yol açan bir diğer neden, duyguların manipüle edilebilir olmasıdır. Hatta bu anlamda, örgütsel yaşamda insanlara gerçekte yaşadıklarından farklı duyguları göstermeleri için para bile ödenebilir (Ashkanasy, 2003: 10).

Örgütsel yaşamda duyguların önemi üzerine odaklanan modern araştırmaların başlangıç noktası sosyolog Hochschild'in 1983 yılında kaleme aldığı, duygusal emek üzerine çığır açan "The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling - Yönetilen Kalp: İnsan Duygularının Ticarileştirilmesi" isimli kitabı olmuştur (Fisher ve Ashkanasy, 2000: 123). Bu kitap, örgütsel davranış alanında çalışan bilim insanlarının dikkatini, işin bir parçası olarak duygular üzerine yöneltmiştir. Takip eden dönemde, Staw ve diğerleri (1986)'nin iş tatmininin bir yordayıcısı olarak genel duygu durumu üzerine yaptıkları çalışma örgütsel davranış araştırmalarında özellik duygulanımının (trait affectivity) hızlı bir şekilde benimsenmesine katkı sağlamıştır. Ek olarak, Isen ve Baron (1991)'un ruh halinin davranışlar üzerindeki etkisini inceledikleri çalışma, Ashforth ve Humphrey (1995)'in iş yerindeki davranışların duygusal boyutlarıyla başa çıkmadaki başarısızlığın altında yatan nedenlere ilişkin analizleri ve Goleman (1995)'in duygusal zekâ üzerine kaleme aldığı kitap bilim dünyasında duygulara olan ilgiyi taze tutmuştur. Weiss ve Cropanzano (1996) tarafından geliştirilen duygusal olaylar teorisi ise, bireyin örgüt içerisindeki davranışlarının gerisinde yatan en önemli belirleyicilerden birinin duygular olduğunu öne sürmüş ve iş yerinde duyguları incelemek için farklı bir paradigma sunmuştur. Fineman (2000), örgütsel davranış literatüründe duygular üzerinde yoğunlaşan bu ilginin nedenini, "örgütler duygusal arenalardır" diyerek özetlemiştir.

İnsan kaynakları, sahip olduğu özellikler ve diğer bütün örgütsel kaynakları yöneten ve yönlendiren unsur olması sebebiyle, örgütsel varlıklar içerisinde önemli ve özellikli bir yere sahiptir. Duygular ise, uyaranlara karşı sergilenen bireysel tepkilerin merkezi bileşenidir (Griessmair, Hippmann ve Gettinger, 2015: 124). Bu nedenle duygular, fizyolojik, bilişsel veya sosyal süreçler üzerinde belirleyici bir işlev üstlenmekte ve davranışları doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilemektedir (El-Farra ve Badavi, 2012: 164). Bu açıklamalar, örgütsel varlıkları yöneten ve yönlendiren insanın davranışlarının gerisinde yatan temel faktörün duygular olduğu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, her türlü örgütsel stratejinin geliştirilmesinde ve her türlü uygulamada çalışanların duygularını dikkate almanın, bu strateji ve uygulamaların başarısı üzerinde belirleyici olduğu söylenebilir. Bu söylemi doğrular tarzda Lord ve Kanfer (2002: 7), örgütsel yaşamda duygular konusuyla ilgilenmenin temel nedenini, duygu odaklı araştırmalardan elde edilecek bilgi ve bulguların, çalışanların refahını ve örgütün performans düzeyini artıracak uygulamalarda girdi olarak kullanılacak olması şeklinde özetlemektedir. Olumlu duyguları artıracak ve olumsuz duyguları azaltacak şekilde örgütsel uygulamaları, sosyal süreçleri ve görev tasarımlarını değiştirmenin yolları bulanabilirse, çalışanların refahı ve örgütün performansı yükselecektir.

Bu çalışma, örgütsel davranışla ilgilenen bilim insanlarına ve uygulayıcılara, duygu kavramı, duygunun işlevleri ve örgütsel yaşamda duygunun yeri ve önemi konularında bilgi sunmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında öncelikle duygu ve ilgili kavramlar tanımlanmış, akabinde duygunun işlevlerinin neler olduğuna değinilmiş ve son olarak örgütsel davranış açısından duygular ve duygu yönetimi konuları ele alınmıştır.

1. DUYGU VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Alan yazın incelendiğinde konu ile ilgili olarak karşılaşılan en zorlu konulardan birinin, duygu ile yakın anlamlara sahip kavramların varlığının ve bu kavramlara ilişkin tanımların çeşitliliğinin olduğu görülmektedir. Duygu, ruh hali, duygulanım ve his gibi kavramlar günlük hayatta, hatta bilim dünyasında birbiri yerine kullanılabilmektedir (Ashkanasy ve Dorris, 2017: 69). Gerçekten de alan yazında, duyguların ve ilgili kavramların temelleri hakkında devam eden tartışmalar bulunmaktadır. Örneğin, bazı bilim insanları duyguların bilişler tarafından başlatıldığını savunurken, bazı bilim insanları ise duyguların esasen içsel tepkiler olduğunu ve bu nedenle bilişin

sonuçlarından ziyade öncüllerini oluşturduğunu savunmuşlardır. Bununla birlikte, 1980'lerden sonra, duyguların bilişsel ve bilişsel olmayan sinir sistemlerinin bir etkileşimini içerdiği konusunda alan yazında fikir birliğinin ortaya çıktığı da görülmektedir (Ashkanasy, 2003: 11).

Duygu kavramını doğru anlamak için bu kavramla yakın anlam taşıyan ruh hali, duygulanım ve his kavramlarının tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. ***Ruh hali;*** yoğunluğu daha zayıf, potansiyel olarak duygulardan daha uzun süreli ve bilinen bir nedeni olmayan duygu durumlarını ifade eder (Grandey, 2008: 236). Tipik olarak olumlu ve olumsuz ***duygulanım*** olarak incelenen duyuşsal eğilimler, nispeten kararlı duygu durumlarına ve tepki eğilimlerine atıfta bulunur (Grandey, 2008: 236). ***His;*** bedendeki olayların beyindeki yansımalarıdır. Duygu bedensel bir durumken, his ise zihinsel bir durumdur (Çakıroğlu, 2016: 6). Beynin duygu durumunu yükseltmesinin bir sonucu olan hisler, bilinçli deneyimlerdir (Aziz, Ahmad, Rahman ve Binsaleh, 2021: 1831).

Olumlu ve olumsuz duyguları tanımlayan genel bir kavram olan duygulanım; ruh hallerini ve duyguları kapsayan bir şemsiye terimdir. Duygularla karşılaştırıldığında, ruh halleri daha az yoğundur. Ancak daha uzun sürelidirler ve belirli hedefler veya olaylar içermeyebilirler. Duygular ise geçicidir ve belirli olaylara yönelik tepkilerdir (Hwang, Shi ve Wang, 2021: 3754). Örneğin, evlenmek üzere olan bir kişi evleneceği için mutluysa, bu mutluluk bir duygudur. Buna karşılık, mutluluk, belirli bir neden olmadan ve belirli bir hedef veya tetikleyici olmadan ortaya çıkmışsa, bu mutluluk bir ruh halidir.

Hwang, Shi ve Wang (2021: 3754), duygulara yönelik evrimsel, bilişsel ve fizyolojik olmak üzere üç bakış açısının olduğunu belirtmektedirler. Evrimsel bakış açısı, duyguların çevresel uyaranlara uyum sağlamak için biyolojik olarak köklendiğini ve duyguların gelişiminin ve ifadesinin sosyal olarak yapılandırıldığını savunur. Evrimsel bakış açısına göre duygular, bireyin çevresine hızlı tepkiler vermesinde ve etkili başa çıkmayı sağlayan fizyolojik değişikliklerin harekete geçirilmesinde önemli işlevler üstlenir. Bilişsel bakış açısı duyguların, bireyin çevresel bir uyarana ilişkin yorumuna dayandığını ileri sürer. Son olarak, fizyolojik bakış açısı, duyguların beynin farklı işlevsel alanlarını içerdiğini iddia eder.

Duyguları tanımlamanın karmaşık bir konu olduğunu belirten Izard (1993: 72), duyguların deneyimsel bileşeninin (acı, öfke ve neşe deneyiminin) merkezi olduğunu ve duyguların kendisini bir eylem eğilimi, algıların yanlılığı veya bir duygu durumu şeklinde gösterdiğini vurgular. Carlson ve

Hatfield (1992: 5), duygu kavramını; belirli içsel ve dışsal değişkenlere deneyimsel, fizyolojik ve davranışsal olarak yanıt vermeye yönelik genetik ve kazanılmış motivasyonel bir yatkınlık olarak tanımlamaktadırlar. Benzer şekilde Watson ve Clark (1994: 89), duygu kavramını; organizmanın ihtiyaçları, amaçları veya hayatta kalmasıyla ilgili bir olaya karşı geliştirilmiş ve yüksek düzeyde yapılandırılmış bir tepki şeklinde ele almaktadırlar. Bir başka kaynakta ise kavram; değişen çevresel taleplere etkili adaptasyon biçimlerini temsil eden kısa ömürlü psikolojik-fizyolojik fenomenler olarak nitelendirilmiştir (Levenson, 1994: 123). Bu tanımlara dayanarak, duyguların doğuştan gelen (biyolojik yapıda yerleşik) sistemler olduğu, değişen çevresel koşullara etkili şekilde uyumu kolaylaştırdığı ve böylelikle organizmanın hayatta kalmasında önemli bir işlev üstlendiği söylenebilir (Gray ve Watson, 2001: 22).

Duygular; düşünsel açıdan bilişsel, bedensel öğeler açısından biyolojik, duyguların eyleme aktarılması açısından ise davranışsal olarak adlandırılabilir. Çok çeşitli olan duyguların ortak özellikleri şu başlıklar altında sıralanabilir (Şenol, 2022: 101):

- Duygular, kestirilemezdir ve kendiliğinden gelişir.
- Duygular, heyecanla beraber hissedilir.
- Duygular, olumlu ve olumsuz olabilir.
- Duygular, jest ve mimikler (beden dili) aracılığıyla gözlemlenebilir.
- Duygular, istekleri, hedefleri ve davranışları şekillendirir.

Lazarus ve Lazarus (1994), duyguları beş kategori altında incelemektedirler. Bu kategorilerden ilki, 'kötü' duygular olarak adlandırdıkları öfke, haset ve kıskançlığı içeren duygulardır. İkincisi, varoluşsal duygular olarak adlandırılan kaygı, suçluluk, utanç ve benzerlerini içeren duygulardır. Üçüncü kategori, rahatlama, umut, üzüntü ve depresyon gibi olumsuz yaşam koşullarının kışkırttığı duygulardır. Dördüncü kategori, mutluluk, gurur ve sevgi gibi uygun yaşam koşullarının kışkırttığı duygulardır. Son olarak, minnettarlık ve merhamet gibi empatik duygular vardır.

Fischer, Shaver ve Carnochan (1990: 84) ise, duyguyu; münferit, doğuştan gelen, işlevsel, biyososyal bir eylem ve ifade sistemi olarak tanımlamakta ve duyguların üç farklı kategorik bileşen tarafından belirlendiğini varsaymaktadırlar. Bu bileşenler, duygu hiyerarşisi adıyla Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Duygu Hiyerarşisi

Üst bileşen	Temel bileşen	Alt bileşen
Olumlu	Sevgi (Aşk)	Yakınlık Tutkunluk
	Neşe	Mutluluk Hoşnutluk Gurur
Olumsuz	Öfke	Kızgınlık Düşmanlık Küçümseme Kıskançlık
	Üzüntü	Izdırap Keder Suçluluk Yalnızlık
	Korku	Nefret Endişe

Kaynak: Ashkanasy, 2003: 12.

Üst bileşen olarak adlandırılan ilk kategori; organizmanın açık veya örtük hedeflerinin başarılmasına katkı sağlayan veya engelleyen olayların işlevsel bir değerlendirmesini içermektedir. Temel bileşen olarak adlandırılan ikinci kategori; duyguları, sevgi, neşe, öfke, üzüntü ve korku şeklinde beş başlık altında sınıflandırmaktadır. Sevgi ve neşe, hedeflerin başarılmasına katkı sağlayan olumlu duygu üst başlığı altında yer alırken; öfke, üzüntü ve korku ise hedeflerin başarılmasına ket vuran olumsuz duygu üst başlığı altında yer almaktadır. Alt bileşen olarak adlandırılan üçüncü kategori ise; belirli durumlarda duyguları ifade etmek için kullanılan önceden belirlenmiş davranışsal tepkilerden oluşmaktadır (Ashkanasy, 2003: 12).

2. DUYGULARIN İŞLEVLERİ

İnsan doğasını duyguların gücünden soyutlayarak anlamaya çalışmak pek çok sosyal bilimciye göre akılcı bir yaklaşım değildir. Sosyal psikologlar, duyguların tehlikelere ve acı verici kayıp ve zorluklara katlanarak bir hedefe doğru ilerleme gibi birçok duruma rehberlik ettiğine inanırlar. Her duygu insanı öyle ya da böyle hareket etmeye sevk eder ve zorluklarla baş etmeye yönlendirir. Duygular, insanların belirsizlikle yüzleşmesine, uzun vadeli hedefler belirlemesine, çeşitli alternatifler arasından seçim yapmasına, gelecek hakkında tahminlerde bulunmasına, bilinmeyenle uğraşmasına ve

hızlı kararlar almasına olanak tanır. Duygular, bireyin davranış ve düşüncelerinin yanı sıra anlaşılmasında da önemlidir (İnceler ve Güneyli, 2021: 2).

Duygular bireye kim olduğu, başkalarıyla olan ilişkilerinin nasıl olduğu ve sosyal etkileşimlerde nasıl davranması gerektiği konularında bilgi verir. Bu yönüyle duygular olaylara anlam yükler (Hwang ve Matsumoto, 2019). Duygular, olayların önemine ait örtük ve bilinçsiz yargıların göstergeleridir. Duygular, aksi halde farkında olunamayacak durumlar hakkında bireye bilgi verir ve ihtiyaçları, endişeleri ve güdüleri açığa çıkarır. Duygular, bireye bir şeylerin bitmemiş olduğunu söyler ve harekete geçme ihtiyacını ima eder (Muchinsky, 2000: 803).

Alan yazındaki bilgiler ışığında duyguların işlevlerini dört grupta toplamak mümkündür (Fischer ve Manstead, 2008; Hwang ve Matsumoto, 2019). Bu gruplar aşağıda sıralanmakta ve akabinde açıklanmaktadır.

- Duyguların bireysel işlevleri,
- Duyguların bireylerarası işlevleri,
- Duyguların örgütsel işlevleri,
- Duyguların sosyal ve kültürel işlevleri.

2.1.Duyguların Bireysel İşlevleri

Duygular Asgari Bilinçli Farkındalıkla Hızlı Hareket Etmeye Yardımcı Olur: Bazı durumlarda, oturup mantıklı bir şekilde ne yapılacağını uzun uzun düşünmek, fayda-maliyet analizleri yapmak insan hayatına mal olabilecek bir lükstür. Bu anlamda duygular, düşünme derinliği olmadan hareket edebilmemiz için insana bahşedilmiş bir özellik olarak değerlendirilebilir. Duygularımız olmasaydı, saldırmak, savunmak, kaçmak, başkaları ile ilgilenmek, zararlı yiyecekleri reddetmek veya yararlı bir şeye yaklaşmak konusunda hızlı kararlar alamazdık. Örneğin, bozuk süt içmek veya çürük yumurta yemek sağlığımız için olumsuz sonuçlar doğurur. Bu noktada, iğrenme duygusu, onları ilk etapta yutmayarak veya kusarak hemen harekete geçmemize yardımcı olur (Hwang ve Matsumoto, 2019).

Duygular Vücudu Ani Harekete Hazırlar: Duygular bireyi davranışa hazırlar. Tetiklendiğinde duygular, algı, dikkat, çıkarım, öğrenme, hafıza, hedef seçimi, motivasyonel öncelikler, fizyolojik tepkiler, motor davranışlar ve davranışsal karar verme gibi sistemleri düzenler. Duygular, çevresel uyaranlara koordineli tepkilere izin vererek, aynı anda çalışan rakip sistemlerin kaosunu önlemek için belirli sistemleri eşzamanlı olarak

etkinleştirirken diğerlerini devre dışı bırakır. Örneğin, korktuğumuzda vücudumuz gereksiz sindirim süreçlerini geçici olarak durdurur ve bu da tükürüğün azalmasına (ağız kuruluğuna) neden olur. Kan, vücudun alt yarısına orantısız bir şekilde akar, görsel alan genişler ve solunum hızlanır. Bunların tamamı, bireyi tehlikeden uzaklaşmak için kaçmaya hazırlayan duygusal tepkilerdir (Hwang ve Matsumoto, 2019).

Duygular Düşünceleri Etkiler: Duygular, düşünceler ve anılarla bağlantılıdır. Duygular, zihindeki farklı gerçekleri birbirine bağlayan sinirsel bir yapıştırıcı görevi görür. Bu yüzden mutluyken mutlu düşünceleri, kızgınken öfkeli anları hatırlamak daha kolaydır. Duygular, sahip olunan birçok tutum, değer ve inancın duygusal temeli olarak hizmet eder. Duygular olmadan bu tutumlar, değerler ve inançlar anlamsız ifadelere dönüşür. Duygular, bazen yapıcı yollarla, bazen de farklı şekillerde, düşünme süreçlerini etkiler (Hwang ve Matsumoto, 2019).

Duygular Davranışları Motive Eder: Duygular organizmayı ani eyleme hazırladığı, düşünceleri etkilediği ve hissedilebildiği için gelecekteki davranışların önemli belirleyicilerinden biridir (Hwang ve Matsumoto, 2019). Zhu ve Thagard (2002: 27), duyguların bir davranışın oluşmasını, harekete geçme eğilimi ve harekete geçme kararı olmak üzere iki şekilde etkileyebileceğini belirtmektedirler. Farklı duygular, farklı eylem kalıplarına karşılık gelir. Örneğin, öfke genellikle saldırganlığa ve misillemeye yol açar. Korku, tehlikeli bir durumdan hızlı bir şekilde kaçmaya hazırlanmakla ilgilidir. Ayrıca, farklı duygular, belirli duyguların niteliğine uygun şekillerde hareket etme dürtüsü içerir. Örneğin, kızgınlık, bazı hedeflere tepki vermek için güçlü bir dürtü hissedilmesine yol açar. Duygular konusundaki yanlış anlamalardan biri, duyguların her zaman doğrudan eylem üretmesi gerektiği inancıdır. Duygu bedeni eyleme hazırlar. Ancak bireylerin fiilen eylemde bulunup bulunmamaları, duygunun meydana geldiği bağlam, duygunun hedefi, kişinin eylemlerinin algılanan sonuçları, önceki deneyimler vb. gibi birçok faktöre bağlıdır.

2.2.Duyguların Bireylerarası İşlevleri

Duygusal İfadeler Algılayıcılarda Belirli Davranışları Kolaylaştırır: Sosyal işlevsel teorisyenler, duygusal ifadelerin bireylerin diğerlerinin iç ruhsal duygu durumlarını bilmelerine yardımcı olduğunu belirtmektedirler (Rothman ve Melwani, 2017: 267). Duyguların jest ve mimiklere yansıyan ifadeleri evrensel sosyal sinyaller olduğundan, sadece ifade edenin psikolojik durumu hakkında değil, aynı zamanda niyeti ve sonraki davranışı hakkında da

anlamlar içerir. Bu sinyaller, algılayanın vereceği tepkiler üzerinde etkili olacaktır. Örneğin, korku dolu mimikleri gözlemleyen kişilerin yaklaşmaya yönelik davranışlar sergilemeleri daha olası iken, kızgın mimikleri gözlemleyen kişilerin kaçınmaya yönelik davranışlar üretmeleri daha olasıdır. Ayrıca, duygusal ifadeler algılayıcılarda tamamlayıcı duygusal tepkiler uyandırır. Örneğin, öfke başkalarında korku uyandırır, oysa üzüntü başkalarında merhamet ve yardım uyandırır (Hwang ve Matsumoto, 2019).

Duygusal İfadeler Bireylerarası İlişkilerin Doğasını Belirtir: Duygusal ifadeler, etkileşimde bulunanlar arasındaki ilişkilerin doğası hakkında bilgi sağlar. Bu alandaki en önemli ve dikkat çekici bulgular, evli çiftler üzerinde yapılan çalışmalardan elde edilmiştir. Konu özelinde yapılan bir araştırmada, çeşitli sorunlar yaşayan evli çiftler 24 saat birbirlerini görmedikten sonra bir araya gelmiş ve çatışma konuları hakkında konuşmaya başlamışlardır. Bu konuşmada, erkeklerin küçümseme, kadınlarınsa bıkkınlık hissettikleri gözlemlenmiştir (Hwang ve Matsumoto, 2016: 147).

Duygusal İfadeler Beklenen Sosyal Davranışı Teşvik Eder: Duygusal ifadeler, sosyal etkileşimin önemli düzenleyicileridir. Gelişim literatüründe bu kavram sosyal referanslama kavramı altında incelenmiştir. Sosyal referanslama, verilecek tepkiden emin olunamadığı durumlarda, nasıl tepki verileceğini belirlemek için başkalarının tepkilerini kullanmaktır (Lang, Lally, Valentine-French ve Karami, 2022: 235). Bu davranış genellikle bebek-anne etkileşimlerinde gözlemlenmektedir. Bir bebek yeni aktiviteler sırasında tekrar tekrar annesine bakar ve annesinde gözlemlediği duygusal ifadelere göre davranışlarını şekillendirir. Benzer davranışlar, sosyal ya da bağlamsal belirsizlik durumlarında yetişkin etkileşimlerinde de ortaya çıkabilmektedir (Capozzi ve Ristic, 2022: 135-136).

2.3.Duyguların Örgütsel İşlevleri

Fischer ve Manstead (2008: 607-608), duyguların örgütsel yaşamda iki temel işlevinin olduğunu belirtmektedirler. İşlevlerden ilki, örgütlerde paylaşılan duygu deneyimlerinin, örgütsel bağlılığı yaratarak ve artırarak örgütsel sınırların oluşturulmasına yardımcı olmasıdır. Duygular - özellikle olumlu, ama aynı zamanda olumsuz duygular - kişinin işine dahil olmasına, örgütteki diğer kişilerle ilişki ve yakınlık kurmasına ve örgütle özdeşleşmesine yol açar. Örgüte bağlılık hissetmek ve örgütle özdeşleşmek her düzeydeki çalışan ve örgüt açısından önemlidir. Sandelands ve Boudens (2000: 49) tarafından yapılan bir çalışmada, işleri oldukça sıkıcı ve monoton olmasına rağmen çalışanların ne yaptıklarından, işlerinin fiziksel

detaylarından ve kişisel gelişim ve kendilerini gerçekleştirmekten daha ziyade diğerleriyle anlamlı ilişkiler geliştirmeye önem verdikleri ve bu konuyu önceledikleri görülmüştür. Benzer şekilde alan yazında, çalışanların işleri hakkında konuştuklarında, öncelikle duygularını şekillendiren temel mekanizma olan iş yerinde etkileşimde bulundukları insanlarla olan ilişkilerinden bahsettikleri belirtilmektedir (Haggard, Robert ve Rose, 2011: 27). Shefer, Carmeli ve Cohen-Meitar (2018: 64) ise, bireyin işinde hissettiği duyguların ve diğerlerinin şahsına dönük algılarının onun tutum ve davranışlarını etkilediğini, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimini ve performans düzeyini yönlendirdiğini dile getirmişlerdir.

Çalışanlar arasında olumlu duyguların paylaşılması daha fazla işbirliğine yol açmakta ve gruptaki çatışmayı azaltmaktadır. Buna karşın olumsuz duyguların yayılması zıt sonuçlarla ilişkilidir (Fischer ve Manstead, 2008: 608). Frost, Dutton, Worline ve Wilson (2000: 40)'un, merhamet gösterimleri üzerine gerçekleştirdikleri çalışma ilginç sonuçlar ortaya koymuştur. Merhamet, başkalarına yönelik bir duygudur ve yalnızca başkalarının refahı için bir endişeyi değil, aynı zamanda kendi görevlerinizle meşgul olmak yerine başka birinin duygusal ihtiyaçlarına öncelik verme isteğini de ifade eder. Merhametin; başka birinin acısını fark etmek, empatik olarak o kişinin acısını hissetmek ve acıyı hafifletmeye yönelik bir şekilde hareket etmek şeklinde sıralanan üç unsuru bulunmaktadır (Lilius, Chi ve Gremler, 2008: 195). Merhamet, birinin doğum günü için hediye almak, biri hastayken çiçek göndermek, görev verirken kişinin sorunlarını dikkate almak ya da zaman ayırıp birinin söylediklerini dinlemek gibi küçük jestlerle gösterilebilir. Bu jestler her ne kadar bireysel eylemler olarak görülse de, örgüt başka bir kişinin acılarına, zorluklarına veya başarısızlıklarına dikkat çeken bir kültür yaratarak insanların merhametli olmasına yardımcı olabilir. Merhamet gören çalışanlar, meslektaşlarına ve örgütlerine daha bağlı olacaklar ve bu nedenle işten ayrılma olasılıkları daha düşük olacaktır (Fischer ve Manstead, 2008: 608). Konu üzerinde yapılan bir anlatı analizi, deneyimlenen merhametin, şefkati alan, tanık olan veya şefkatin verilmesine katkıda bulunan çalışanların kendilerine, iş arkadaşlarına ve örgütlerine ilişkin anlayışlarını yeniden şekillendirdiğini ve bu anlamda önemli anlamlandırma fırsatları sağladığını ortaya koymuştur (Lilius, Chi ve Gremler, 2008: 194). Merhametin yanı sıra, başarılar için övgü almakta bağlılık duygusu yaratmaktadır. Çünkü övgü, bir çalışanın başarılarına örgütün saygı duyduğunun bir göstergesidir (Fischer ve Manstead, 2008: 609).

Örgütsel yaşam yalnızca merhamet, övgü ve destekten ibaret olmayıp, işbirliği ve rekabet arasında dengeleyici bir eylem olarak görülebilir. Duyguların örgütsel yaşamdaki işlevlerinden ikincisi, maksimum düzeyde performans göstermek için çalışanlar arasında hırsı, başarı yönelimini ve hatta rekabeti teşvik etmesidir. Sahip ve yöneticiler tarafından gösterilen övgü, saygı, merhamet ve anlayış gibi olumlu duygular, çalışanların örgüte karşı besledikleri olumlu duyguları destekleyecek, performanslarını iyileştirecek ve bazılarının diğerlerinden daha iyi performans gösterme hırsını da kamçılayacaktır. Benzer şekilde, sahip ve yöneticiler tarafından gösterilen öfke ifadesi, örgüt beklentilerini karşılamayan bir çalışan üzerinde benzer etkiler doğurabilecektir. Bununla birlikte, başarısızlıklara tepki olarak sergilenen öfkenin, hırsı kamçılaması yanında düşük benlik saygısı veya hayal kırıklığı duygularıyla sonuçlanabileceği de unutulmamalıdır. Öfke, ancak öfkenin hedefi tarafından haklı olarak algılanırsa, suçluluk duygusuna ve davranış değişikliklerine yol açabilecek olumlu etkilere neden olacaktır (Fischer ve Manstead, 2008: 609).

2.4. Duyguların Sosyal ve Kültürel İşlevleri

Sosyal hayat karmaşıktır. Bireyler, farklı norm ve beklentilere sahip çok sayıda grubun üyesi olarak yaşamlarını sürdürürler. Ayrıca, insan sosyal hayatının çoğu benzersizdir. Çünkü sosyal hayat farklı geçmişlere sahip birçok insanın bir araya geldiği yerleşim yerleri etrafında döner. Bu durum, iş ve ilişkiler doğru şekilde koordine ve organize edilmezse, kolayca ortaya çıkabilecek sosyal kaos için muazzam bir potansiyel yaratır (Hwang ve Matsumoto, 2019). Kültürün önemli işlevlerinden biri, bu gerekli koordinasyonu ve organizasyonu sağlamasıdır. Bunu yapmak, bireylerin ve grupların insan sosyal yaşamının sosyal karmaşıklığını müzakere etmelerini sağlar. Böylece sosyal düzen korunur ve sosyal kaos önlenir. Kültür bunu, üyelerine bir grup tarafından paylaşılan ve nesiller boyunca aktarılan, grubun hayatta kalmak için temel ihtiyaçlarını karşılamasını, mutluluğu ve refahı sürdürmesini ve hayattan anlam çıkarmasını sağlayan bir anlam ve bilgi sistemi sağlayarak yapar. Anlam ve bilgi sisteminin bireylere aktarımı kültürün önemli bir yönüdür. Bu aktarımın meydana gelme yollarından biri, duygularla ilgili dünya görüşlerinin (tutumlar, değerler, inançlar ve normlar dahil) geliştirilmesidir. Duygularla ilgili dünya görüşleri, bireysel davranışları ve kişilerarası ilişkileri düzenlemek için arzu edilen duygular için kılavuzlar sağlar. Kültürel geçmişimiz bize hangi duyguların ideal olduğunu ve hangilerinin uygun olmadığını söyler (Hwang ve Matsumoto, 2022: 56-57).

Kültürler ayrıca, onları deneyimlediğimizde duygularımızla ne yapacağımız, yani onları nasıl yöneteceğimiz veya değiştireceğimiz konusunda da bize bilgi verir. Bunu yapmanın yollarından biri de duygusal ifadelerimizin kültürel gösterim kuralları aracılığıyla yönetilmesidir. Bunlar, duygusal ifadelerimizin sosyal koşullara göre yönetilmesini ve değiştirilmesini belirleyen, yaşamın erken dönemlerinde öğrenilen kurallardır. Böylece "büyük adamlar ağlamaz" ya da "patronun şakalarına komik olmasa da gülmek gerektiğini" öğreniriz (Hwang ve Matsumoto, 2019).

Kültürün temel işlevlerinden biri sosyal düzeni korumak olduğundan, kültürler duygu düzenleme ile ilgili kurallar, kılavuzlar ve normlar yaratırlar. Çünkü duygular, davranışın birincil motivasyonu olarak hizmet ederler ve önemli sosyal işlevlere sahiptirler (Tchombe ve Lukong, 2016: 95). Tüm kültürlerde duygu ve onun düzenlenmesiyle ilgili normlar, sosyal düzeni koruma amacına hizmet eder. Kültürel dünya görüşleri ve normlar, ilk etapta belirli türde duygusal deneyimlere sahip olmamıza yardımcı olarak ve bunlara sahip olduktan sonra tepkilerimizi ve sonraki davranışlarımızı yöneterek duygusal tepkilerimizi (ve dolayısıyla davranışlarımızı) yönetmemize ve değiştirmemize yardımcı olur. Bunu yaparak, kültürel olarak yönetilen duygularımız, kültürlerimiz tarafından tanımlandığı gibi sosyal olarak uygun davranışlarda bulunmamıza ve böylece sosyal karmaşıklığı azaltmamıza ve sosyal düzeni artırmamıza, sosyal kaostan kaçınmamıza yardımcı olabilir (Hwang ve Matsumoto, 2022: 58).

Bütün bunlar, gruplar halinde nispeten uyumlu ve yapıcı hayatlar yaşanmasını mümkün kılar. Kültürel dünya görüşleri ve duygularla ilgili normlar olmasaydı, insanlar her türlü duygusal deneyime sahip olmaktan, duygularını ifade etmekten ve daha sonra her türlü öngörülemeyen ve potansiyel olarak zararlı şekillerde davranmaktan çıldırırlardı. Eğer durum böyle olsaydı, grupların ve toplumların etkin bir şekilde işlemesi ve hatta insanların bir tür olarak hayatta kalması çok zor olurdu. Bu nedenle duygular, herhangi bir toplumun ve kültürün başarılı işleyişinde kritik bir rol oynar (Hwang ve Matsumoto, 2022: 58).

3. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA DUYGULAR

Duygular, günlük örgütsel işleyişin merkezi bir parçasıdır (Gibson, 2006: 478). Duygular çalışanların iş yerindeki ilişkilerinin önemli bir belirleyicisi ve göstergesi olarak işlev görür. Waldron (2000: 65)'un belirttiği gibi, örgütsel duygu ilişkiseldir. Crawford (2011: 209), örgütsel duygunun ilişkisel olmasını üç gerekçeye dayandırmaktadır. Bu gerekçelerden ilki,

örgütsel ilişkilerin, duygusal deneyim için benzersiz bir bağlam oluşturmasıdır. İş ilişkileri, onları kişisel ilişkilerden kısmen farklı kılabilecek belirli özelliklere sahip olduğundan, duyguları farklı şekilde yaşamamıza neden olmaktadır. Gerekçelerden ikincisi, duyguların, örgütsel ilişkilerin yaratıldığı, yorumlandığı ve değiştirildiği bir araç olmasıdır. Üçüncüsü ise, iş yaşamındaki rollerin birbirine bağımlı doğasının, bazı örgütlerde kolektif duygusal performanslar için ihtiyaçlar yaratmasıdır. Burada duygu şu anlamda ilişkiseldir; belirli türden duygular, çalışanların örgütsel yaşamda takım olarak çalışmayı öğrenmeleri nedeniyle yaşanmaktadır.

Örgütsel davranışta duygu, bir olaya veya varlığa verilen zihinsel/bilişsel bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Gooty, Gavin ve Ashkanasy, 2009: 834). Örgütsel yaşamda duygular, genellikle beklenti ihlalleri ile açıklanır. Olumlu duygular, deneyimler organizasyon üyelerinin beklentilerini aştığında, olumsuz duygular ise beklentiler karşılanmadığında ortaya çıkar (El-Farra ve Badawi, 2012: 164). Genel olarak, hem olumlu hem de olumsuz duygusal durumlar, işle ilgili davranışları etkileme potansiyeline sahiptir. Olumlu duygular davranışları organize etmeye, yönlendirmeye, harekete geçirmeye ve motive etmeye hizmet ederken, olumsuz duygular tersi bir etki doğurmaktadır (Stanley ve Burrows, 2001: 9). Duygular, örgütsel davranışı çeşitli şekillerde etkilemektedir. Bu etkileme, davranışların direkt olarak duygular tarafından tetiklenmesi şeklinde doğrudan olabileceği gibi, duyguların motivasyon veya biliş gibi aracı mekanizmalar yoluyla davranışı etkilemesi şeklinde dolaylı da olabilmektedir (Lord ve Kanfer, 2002: 7).

3.1. Bireysel Örgütsel Davranış Deneyimleri Açısından Duygular

Bu başlık altında, duygular ile motivasyon, performans, üretkenlik karşıtı iş davranışları ve iş kazaları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

3.1.1. Duygular ve Motivasyon

Motivasyon kavramı, bir bireyin belirli bir eylemi en ikna edici veya en etkili bir şekilde üstlenme yeteneğini etkileyen unsur (Kalogiannidis, 2021: 985) ya da çalışanların davranışlarını ve performanslarını dönüştürme yeteneğine sahip unsur olarak tanımlanabilir. Motivasyon, insan kaynağını örgütsel amaçları başarmak için kullanılan diğer varlıklardan farklı kılar. Bu anlamda motivasyon, örgütsel hedeflere yönelik yüksek düzeyde çaba gösterme istekliliğidir. Gösterilecek olan bu çaba, çabanın bireysel ihtiyaçları karşılama yeteneğine bağlıdır. Bu yüzden örgütlerin, çalışanların kararlılığını

ve üretkenliğini anlamak ve harekete geçirmek için etkili motivasyon stratejileri oluşturmaları gerekmektedir (Tumi, Hasan ve Khalid, 2022: 123).

Duygular, arzular ve ihtiyaçlar motivasyonun nedensel değişkenleridir. Duygular, düşünme sistemine entegre edilmiştir. Duygular, duygusal yoğunluk azalana kadar ani dürtüler, davranışlar ve tepkiler üretme potansiyeline sahiptir (Popa ve Salanta, 2013: 42). Buradan hareketle, duyguların motivasyonun ayrılmaz bir parçası olduğu ve motivasyon sürecinde önemli işlevler üstlendiği söylenebilir. Bu anlamda Lord ve Kanfer (2002: 11), çalışanın, bireysel ve örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için örgütsel olaylar ve sosyal süreçlerle etkileşime girdiğini ve bu etkileşimde, duygusal eğilimlerdeki bireysel farklılıkların belirleyici olduğunu belirtmişlerdir.

Alan yazında yer alan çok sayıda çalışma, duyguların motivasyon üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Erez ve Isen (2002) yaptıkları araştırmada, iki gruba ayırdıkları katılımcılardan bulmaca çözmelerini istemişlerdir. Gruplardan birine, kendilerini iyi hissetmeleri amacıyla komik bir video izletilmiştir. Diğer gruba ise herhangi bir şey yapılmamıştır. Araştırma sonucunda, diğer gruba nazaran komik video izleyen grubun bulmacayı çözeceğine dönük inancının yüksek olduğu, daha sıkı çalıştığı ve daha çok bulmaca çözdüğü tespit edilmiştir. Ilies ve Judge (2005), doğru ve yanlış geri bildirim vermenin insanların duygu durumları ve motivasyon düzeyleri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, olumsuz geri bildirime maruz kalan katılımcıların motivasyon düzeylerinde düşüşler yaşandığı ve hedeflerini aşağı doğru çektikleri belirlenmiştir. Olumlu geri bildirim alan katılımcıların ise motivasyon düzeylerinin yükseldiği ve hedeflerini büyüterek olumlu hedef-performans farklılıkları yarattıkları görülmüştür.

3.1.2. Duygular ve Performans

İş performansı, bir çalışanın üstlendiği görevleri başarmada gösterdiği etkinliğin nitel ve nicel düzeyi olarak tanımlanabilir (Venkatapathy ve Anbugeetha, 2012: 39). İş performansı, çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu anlamda alan yazında, biçimsel olarak belirlenmeyen ve emre dayalı olmayan ancak örgüt açısından değerli olan davranışların (bağlamsal performans), biçimsel olarak belirlenmiş davranışlardan (görev performansı) ayrı tutulduğu görülmektedir (Jawahar, Meurs, Ferris ve Hochwarter, 2008: 140). Görev performansı, örgütün teknik yeteneğine doğrudan katkıda bulunan ve çalışan tarafından yerine getirilen işin bir parçası olarak kabul edilen davranışları

kapsar (Greenslade ve Jimmieson, 2007: 603). Bağlamsal performans ise, örgütün teknik süreçlerine doğrudan katkıda bulunmak yerine teknik yeteneklerin sağlıklı bir şekilde işlev görebilmesi için daha geniş örgütsel, sosyal ve psikolojik çevre sağlamayı amaçlayan davranışlardır (Motowildo, Borman ve Schmit, 1997: 75).

Uzun yıllardır dile getirilen "mutlu çalışan, üretken çalışandır (Rodrigo, Kuruppu ve Pathirana, 2022)" tezi, mutlu çalışanların görev odaklı ve enerjik olacaklarından dolayı, duygular ve performans arasında bağlantıyı gözler önüne sermektedir (Grandey, 2008: 242). Fredrickson (1998) tarafından geliştirilen pozitif duygular teorisi de bu tezi doğrulamaktadır. Pozitif duygular teorisi, olumlu duyguların, bireylerin entelektüel, fiziksel, sosyal ve psikolojik kaynaklarını geliştirdiğini vurgulamaktadır. Bu kaynaklar, düşünce dünyasını genişletir, yeni fırsatlar ve olasılıklara yönelik dikkati ve kavrayışı artırır ve sorunların çözümlenmesinde katkı sağlar. Spesifik olarak teori, bireylerin olumlu duygularının performanslarını artırdığını, çünkü onları, alışıla gelmiş davranış seçeneklerini benimsemek yerine yeterince keşfedilmemiş düşünce ve eylem yollarını aramaya yönlendirdiğini öne sürmektedir. Teori, olumlu duyguların aksine, olumsuz duyguların mevcut kaynakları kısıtlayarak bireysel yapıyı bozduğunu ve bireyin performansını düşürdüğünü de dile getirmektedir (Fredrickson, 2013; Reizer, Brender-Ilan ve Sheaffer, 2019: 417).

Yapılan açıklamalar ışığında, duygular ve ruh halleri de dahil olmak üzere duygulanımın, birey tutumlarının oluşumunda ve davranışlarının motive edilmesinde çok önemli işlevler üstlendiği söylenebilir (Shockley, Ispas, Rossi ve Levine, 2012: 377). Grandey (2008: 242), 1930'larda yapılan bir boylamsal araştırmada, mutsuz bir demiryolu işçisinin olumlu duygular hisseden bir başka çalışandan daha az üretken olduğu bulgusuna ulaşıldığını aktarmaktadır. Deng, Liu, Yang ve Duan (2022), gerçekleştirdikleri çalışmada, yüksek düzeyde etkinleşen olumlu duyguların, inovatif iş davranışı ve iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

3.1.3. Duygular ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, bir örgütün meşru çıkarlarına zarar veren kasıtlı çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Dalal, 2005: 1241). Bir başka kaynakta ise kavram; önemli örgütsel normları ihlal eden, örgütün ve üyelerinin iyi oluşluğunu tehdit eden ve örgütün meşru çıkarlarına aykırı olarak değerlendirilen istemli çalışan davranışları şeklinde tanımlanmıştır

(Berry, Carpenter ve Barratt, 2012: 613; Biçkes, Yılmaz, Samur ve Demirtaş, 2020: 48).

Alan yazında, çalışanların örgütsel yaşamda herhangi bir şekilde öfke, kızgınlık ve gücenme gibi olumsuz duygulara sürüklenmeleri durumunda örgütsel misilleme ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi olumsuz eylemlere yöneldikleri belirtilmektedir (Spector, Fox ve Domagalski, 2006: 33). Spector ve Fox (2005) tarafından geliştirilen stres-duygu modeli bu söylemi doğrulamaktadır. Modele göre çevresel stres kaynakları birey üzerinde strese neden olmaktadır. Strese maruz kalan birey negatif duygular geliştirmekte, bu negatif duygularda üretkenlik karşıtı iş davranışlarına yol açmaktadır. Ayrıca model, olumsuz bir duygusal durumdayken karşılaşılan çevresel bir olayın stres kaynağı olarak algılanma olasılığının olumlu bir duygusal duruma göre daha yüksek olacağını belirtmektedir.

Spector (1997), yaşanan hayal kırıklığı ile diğer iş değişkenleri arasındaki korelasyonları ele alan bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Meta analize konu olan çalışmalarda yaşanan hayal kırıklıkları arasında özerklik eksikliği, kişilerarası çatışma, örgütsel kısıtlamalar, rol belirsizliği, rol çatışması ve iş yükü yer almaktadır. Yaşanan hayal kırıklıkları ile ilişkili davranışsal ve diğer sonuçlar arasında ise iş tatmin düzeyinde azalma, iş kaygısı, fiziksel sağlık semptomları, çalışanın geri çekilme davranışı, saldırganlık, düşmanlık ve sabotaj gibi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının bulunduğu görülmüştür.

3.1.4. Duygular ve İş Kazaları

Alan yazında, iş kazaları ve bunun sonucunda oluşan yaralanmalar iki nedene bağlanmıştır. Bunlardan ilki, çalışma ortamına ve işin özelliklerine ait faktörlerdir. İkincisi ise, çalışana ait özelliklerdir (Iverson ve Erwin, 1997: 113). Duygular, çalışana ait özellikler kapsamında yer almaktadır.

Duygu durumlar ile iş kazaları arasındaki ilişki teorik çerçevede şu şekilde açıklanabilir (Iverson ve Erwin, 1997: 115): Olumlu duygular içerisinde olan bireylerin daha fazla öz yeterlilik algısına ve çevrelerini aktif olarak kontrol etme eğilimine sahip oldukları bilinmektedir. Daha yüksek öz yeterlilik duygusu, kişide yüksek görev bilinci ve işe tutkunluk doğuracak ve bu da kaza riskini azaltacaktır. Ayrıca olumlu duygular yaşayan bireyler, iş başında daha dikkatli olacaklarından ve sistematik karar verme becerileri yüksek düzeyde olacağından iş kazası yaşama olasılıkları minimum düzeyde seyredecektir. Buna karşın olumsuz duygular yaşayan bireyler, kendilerini iş kazalarına açık hale getiren dikkat kaybı veya dikkat dağınıklığı gibi durumlar

yaşayacaklardır. Ayrıca, araştırmalar, olumsuz duygular içerisinde olan bireylerin çalışma ortamlarını kontrol etmeye daha az eğilimli olduklarını göstermiştir.

Olumsuz duygu durumlarının iş kazaları üzerindeki etkisini ele alan araştırmalar, işverenlerin, çalışanların bir şekilde olumsuz duygu yaşayabilecekleri gerçeğini dikkate alarak iş güvenliğini artırması gerektiğini belirtmektedirler. Bunun yanında yöneticiler, çalışanların olumsuz duygular içerisinde olduklarını gözlemledikleri taktirde onlara riskli işler vermemeye özen göstermelidirler (Robbins ve Judge, 2019: 120).

3.2. Bireyler Arası Örgütsel Davranış Deneyimleri Açısından Duygular

Bu başlık altında, duygular ile müzakere görüşmeleri, lider-üye etkileşimleri, çalışan-müşteri etkileşimleri ve grup içi etkileşimler arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

3.2.1. Duygular ve Müzakere Görüşmeleri (Arabuluculuk)

Müzakere sürecinde unutulmaması gereken nokta, duygusal ifadelerin stratejik kullanımının elde edilecek kazanımlar açısından önem arz ediyor olmasıdır (Grandey, 2008: 245). Müzakere süreci poker oyununa benzetilebilir. İngiliz Poker Kanalının kurucusu Crispin Nieboer, "Poker, duygunun ve gerilimin var olduğu bir blöf oyunudur. Oturur ve kimin daha uzun süre blöf yaptığını izlersiniz" demiştir (Robbins ve Judge, 2019: 118). Blöfün amacı, kendimizi olduğumuzdan daha güçlü göstermek ve rakibin pes etmesini veya geri adım atmasını sağlamaktır. Müzakere sürecinde hangi duygunun hangi şartlarda ve ne şekilde kullanılacağının bilinmesi önemlidir. Çünkü müzakere sürecinde duygusal ifadenin etkisi bağlama özeldir. Olumlu duygular, olumsuz veya tarafsız gösterimlere kıyasla müzakere sonuçlarını iyileştirebilir. Olumlu duygunun ifadesi, sosyal bağların oluşturulması ve sürdürülmesi için kritik olarak değerlendirilmektedir. Olumlu duygular karşılıklı güvenin gelişmesinde önemlidir. Etkileşimli bir müzakere simülasyonunda, olumlu duygu sergileyen müzakerecilerin, gelecekteki iş ilişkilerine ilişkin hükümleri anlaşmalarına dahil etme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Druckman ve Olekalns, 2008: 3). Benzer şekilde Grandey (2008: 245) olumlu duyguların, müzakere kararından müzakere sonuçlanana kadar tüm süreci etkilediğini ve rekabetçi ve düşmanca pazarlık stratejilerini azalttığını ve sonuçları iyileştirdiğini belirtmiştir. Bununla birlikte, olumlu duygular yağcılık olarak algılanırsa, karşı taraf yağcının

niyetine karşı temkinli olacaktır. Yağcılık, manipülatif veya çıkar sağlamaya yönelik olarak algılandığında geri tepecektir. Benzer şekilde olumsuz duyguların müzakere üzerinde olumlu veya olumsuz etkileri olabilir (Grandey, 2008: 245). Örneğin, bir müzakereci, bir teklifin ima ettiği bazı olası adil olmayan dağıtımlara veya diğerinin sömürücü veya kendi kendine hizmet etme niyetine olumsuz bir duygu ifadesi ile karşılık verebilir (Druckman ve Olekalns, 2008: 2). Çok sayıda çalışma, olumsuz duygularını kontrol altında tutabilen arabulucunun diğeri karşısında avantajlı olacağını ortaya koymuştur. Çünkü bir arabulucu hiç gerek yokken olumsuz duygularını (öfke, gerginlik gibi) beden diline, söz ve davranışlarına yansıttığında, karşı taraf, onun artık elinden gelen her şeyi yaptığını ve teslim olma noktasına geldiğini düşünmektedir (Robbins ve Judge, 2019: 118). Öfke konusunda unutulmaması gereken noktalardan birisi, sürece yönelik öfke ile karşıdaki bireyin şahsına yönelik öfke arasında ayrım yapabilmektir.

3.2.2. Duygular ve Lider-Üye Etkileşimleri

Liderlik kavramı; bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup kişiyi etkilediği süreç ya da ortak hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma ve diğerlerini etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Biçkes ve Yılmaz, 2020: 4). Etkin liderler, mesajlarını duygusal yöntemleri kullanarak takipçilerine aktarırlar. Liderin mesajının takipçiler tarafından kabul edilip edilmemesindeki kritik faktör, liderin mesajında duygularını beden diline yansıtabilme becerisidir. Liderler heyecanlı, coşkulu ve enerjik olduklarında, takipçilerini etkilemeye ve bu sayede onlara etkinlik, yetkinlik, umut ve keyif hissi aşılamaya daha yatkındırlar (Robbins ve Judge, 2019: 117).

Liderlik davranışları ve ekip çıktıları arasındaki duygusal ilişkileri açıklamada kullanılan teori, duygusal olaylar teorisi (Weiss ve Cropanzano, 1996). Bu teoriye göre liderler, ekipler üzerinde olumlu veya olumsuz etkisi olan duygusal olaylar yaratırlar. Bu yolla liderler, takipçilerinin duygusal tepkilerinin yoğunluğunu ve biçimini, diğer bir deyişle duygusal durumlarını şekillendirirler (Mindeguia vd., 2021: 4).

Lider, iş yerindeki en önemli figürlerden biri, belki de birincisidir. Liderin herhangi bir çalışana yönelik güveni, iş arkadaşlarının aynı çalışana yönelik güveni üzerinde etkilidir. Bu durum, lider ve takipçi arasındaki ilişkinin iş arkadaşları ile olan ilişkiler üzerine yayılma etkisi olarak açıklanmaktadır. Ayrıca, bir liderin iki takipçiye güvenmesi durumunda, bu takipçilerin de birbirlerine güvenmeleri kuvvetle muhtemeldir. Bu durum, üç

kişi arasındaki ilişkiler dizisinde dengeyi korumanın bir yolu olarak açıklanmaktadır. Benzer şekilde, alan yazında, lider ve takipçiler arasında olumlu duyguların bu şekilde yayılabileceği duygusal bir bulaşma sürecine de dikkat çekilmektedir (Bowler vd., 2018: 448). Birçok araştırma, liderlerin takipçilerin olumlu duygularını artırabildiğini (George, 2000; Dasborough ve Ashkanasy, 2002) ve bunun da onların iş tutumlarını ve davranışlarını etkilediğini ortaya koymuştur (McColl-Kennedy ve Anderson, 2002; Gooty, Connelly, Griffith ve Gupta, 2010).

3.2.3. Duygular ve Çalışan-Müşteri Etkileşimleri

Çalışan-müşteri etkileşimlerinde duygular önemli bir rol oynamaktadır (Von Gilsa vd., 2014: 885). Bir çalışanın duygu durumu, sunduğu hizmeti ve dolayısıyla müşteri memnuniyetini etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2019: 118). Bu nedenle, çalışma hayatında duygular işin bir parçası haline gelmiştir. Günümüzde örgütler, çalışanlarından müşterilerle olan etkileşimlerinde gösterim kuralları adı verilen çeşitli duyguları sergilemelerini talep etmektedirler. Gösterim kurallarına uygun hareket etmek bir yandan müşteri memnuniyetini artırırken, bir yandan da çalışanlarda duygusal uyumsuzluklara neden olabilmektedir (Biçkes, Yılmaz, Demirtaş ve Uğur, 2014: 98).

Müşterilerle yüz yüze temas halindeki çalışanlar "örgütün yüzü" olarak adlandırılır. Çalışan-müşteri etkileşiminin kalitesi, müşterilere bir örgütün hizmet kalite standartları hakkında önemli ipuçları sağladığından ve aynı zamanda çalışanların işten memnuniyetlerini etkilediğinden hem müşteriler hem de çalışanlar için hayati öneme sahiptir (Groth ve Grandey, 2012: 209). Bu süreç, müşterilerin hizmet çalışanlarının duygularını yakalayabileceğini ve bunun da müşterilerin hizmet değerlendirmelerini etkileyebileceğini öne süren "duygusal bulaşma" kavramı ile açıklanmaktadır (Hatfield, Cacioppo ve Rapson, 1993). Liu, Chi ve Gremler (2019: 287), duygusal bulaşmanın iki yönlü olduğunu, yani çalışanların ve müşterilerin duygularının karşılıklı olarak birbirini etkilediğini belirtmektedirler. Duyguların müşterilerden çalışanlara aktarımı bu çalışmanın kapsamı dışındadır. Yapılan çeşitli çalışmalar (Tsai, 2001; Collishaw, Dyer ve Boies, 2008; Jung ve Yoon, 2011; Wang vd., 2017), çalışanların olumlu duygularının olumlu duygusal bulaşma süreci yoluyla müşteri memnuniyetini, geri dönme isteğini ve olumlu ağızdan ağıza iletişimi artırdığını, buna karşın çalışanın olumsuz duygularının olumsuz duygusal bulaşma yoluyla olumsuz müşteri sonuçlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Zeelenberg ve Pieters (2004) ise, pişmanlık ve

hayal kırıklığının hizmet başarısızlığına karşı iki yaygın duygusal tepki olduğunu ve bu duyguları şikayet, olumsuz ağızdan ağıza iletişim ve hizmet değiştirme gibi davranışsal tepkilerin takip ettiğini belirtmişlerdir.

3.2.4. Duygular ve Grup İçi Etkileşimler

Grup üyelerinin etkileşimleri, bir grubun özüdür. Grup-üye etkileşimleri, bir grubun tüm üyelerinin birbirleriyle ve ortamın görev/çevresel yönleriyle olan ilişkileri şeklinde tanımlamaktadır (Rhee, 2007: 66). Gruplar, üyeler arasındaki duygusal bulaşma nedeniyle bireysel duyguları paylaşabilmektedirler. Bu süreçte üç faktörün öne çıktığı görülmektedir. Faktörlerden ilki, grup üyeleri arasındaki sık etkileşimlerin duyguları gözlemleme ve paylaşma olasılığını artırmasıdır. Faktörlerden ikincisi, grup üyelerinin bireysel özelliklerinin zamanla benzeşmiş olmasıdır. Ortak özelliklere sahip olan grup üyelerinin benzer olaylara benzer duygusal tepkiler geliştirmesi ve birbirlerinin duygularını paylaşmaları çok daha olasıdır. Faktörlerin sonuncusu ise grubun sahip olduğu duygu normlarının, duyguların ifade edilmesini düzenliyor olmasıdır. Duygu normları, grup üyelerinin birbirlerinin duygularını paylaşma düzeylerini etkilemektedir (Grandey, 2008: 248).

Yapılan araştırmalar, daha yüksek olumlu duygu düzeyine sahip olan grupların, diğerlerine nazaran daha fazla işbirliğine, daha az çatışmaya ve daha iyi grup performansına sahip olduklarını göstermektedir (Grandey, 2008: 248). Kıskançlığın gruplardaki etkisine yönelik olarak gerçekleştirilen boylamsal bir çalışmada; kıskançlığın, grup performansıyla doğrudan ve negatif bir ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kıskançlığın, sosyal kaytarmayı artırdığı ve hem grup gücünü hem de bağlılığı azaltarak dolaylı olarak grup performansını, devamsızlığı ve grup memnuniyetini olumsuz etkilediği görülmüştür (Duffy ve Shaw, 2000). Benzer şekilde bir başka çalışmada, iş yeri kıskançlığının derecesi ile çalışanların takım amaçları için çaba gösterme düzeyleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğu ortaya konmuştur (Awee, Mohsin ve Makhbul, 2020).

4. DUYGULARIN YÖNETİMİ

Fineman (2000), "örgütleri duygusal arenalar" olarak tanımlamış, Ashforth ve Humphrey (1995: 98) ise, "iş deneyimlerinin duygularla yoğrulduğunu" belirtmişlerdir. Bu iki cümle, örgütsel yaşamda duyguların gücünü ve önemini gözler önüne sermektedir. Dolayısıyla duyguları dikkate

almayan bir yönetim anlayışının başarılı olmasının günümüz piyasa koşullarında oldukça zor olduğu söylenebilir.

Örgütlerde duygu yönetimi, örgütsel ortama ve iş faaliyetlerindeki gerekliliklere doğru bir şekilde uyum sağlamak için duygusal kaynakları yönetme konusunda çalışanların eğitilmesi ve geliştirilmesi sürecidir. Örgütlerde duyguların incelenmesi, çalışanların duygusal durumlarını bilme ve optimize etme amacını taşır. Etkin liderler, duyguları yönetmekle yani çalışanların duygusal dünyalarını olumlu yönde harekete geçiren faktörlerin farkında olmak ve bunları örgütsel amaçlar çerçevesinde yeniden şekillendirmekle ilgilenirler (Andrieş, 2009: 17).

Konu özelinde gerçekleştirilmiş araştırmalar; çalışanların deneyimledikleri duyguların gurur, aidiyet, tatmin, rahatlama, heyecan, iyimserlik, şefkat, nostalji, güçlendirme ve sevinç deneyimleri gibi olumlu ve gerginlik, tükenmişlik, alınganlık, öfke, kızgınlık, utanç, acı, iğrenme, şaşkınlık, pişmanlık, suçluluk, üzüntü, korku, çaresizlik, belirsizlik, reddedilme, endişe ve hayal kırıklığı gibi olumsuz duygular şeklinde geniş bir yelpazeye yayılmış olduğunu ortaya koymaktadır. Elfenbein (2007: 325), örgütsel yaşamdaki duyguların genellikle karmaşık ve ikircikli olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, kariyer sahibi güçlü kadınlar başarı ve cinsiyet rolleri açısından farklı senaryolarla karşı karşıya kaldıklarında duygu çatışması yaşayabilirler. Benzer şekilde örgütsel değişim, çalışanlar üzerinde karmaşık duygular uyandıran bir süreçtir. Duyguların karmaşık ve ikircikli yapısı, duyguların yönetimini zorlu kılan bir etki doğurmaktadır.

Yönetim literatüründe, olumlu duygunun doğasında var olan iyiliği ve olumsuz duygunun doğasında var olan kötülüğü araştırmak için artan bir ilgi söz konusudur. Sosyal işlevsel teorisyenler, olumsuz duyguların bile sosyal yaşam ve çalışma yaşamı için değerli rollere sahip olduğunu uzun zamandır tartışmaktadırlar. Olumlu duygular günlük işleyiş ve işbirliği için çok önemlidir. Buna karşın olumsuz duygular hayatta kalma durumlarına tepki vermek için kritik öneme sahiptir. Olumsuz duyguların yönetimi konusunda yararlanılabilecek teorilerden birisi Taylor (1991) tarafından geliştirilmiş olumsuz duygunun mobilizasyonu-minimizasyonu teorisidir. Bu teoriye göre, mobilizasyon süreçleri var olan sorunu çözmek için iç kaynakları harekete geçirirken, minimizasyon süreçleri negatif olayın etkisini zamanla yumuşatmaya ve onarmaya çalışır (Elfenbein, 2007: 325-326).

Alan yazında, olumsuz olayların bir bireyin deneyimi üzerinde olumlu olaylardan daha büyük bir etkiye sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu durum "olumsuzluk yanlılığı" olarak adlandırılmaktadır (Pan, Shu, Kitterlin-Lynch

ve Beckman, 2021). Olumsuz olayların, duygular, kararlar, davranışlar hatta zihinsel sağlık üzerinde güçlü etkileri bulunmaktadır. Bireyler, olumsuz uyaranları daha kolay kaydetme eğilimi yanında, bu olaylar üzerinde daha fazla durma eğilimine de sahiptirler. Bu, bir azarlamanın acısının, övgü sevincinden daha güçlü hissedildiği anlamına gelir (Gour, 2021: 249). Bu anlamda Fischer ve Manstead (2008), yönetimin genel bir olumsuz atmosferle başa çıkmasının oldukça zor olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal zeka kavramının bireylerden ziyade gruplara ve örgütlere uygulanması gerektiği yerde burasıdır. Yöneticiler, olumsuz bir duygusal atmosferin farkına varabilmeli ve nedenlerinin neler olduğunu öğrenebilmelidir. Bu, bireylerde belirli duyguları tanımak kadar kolay değildir. Çünkü örgütsel duyguların kolektif doğası bu süreci zorlaştırmaktadır. Kolektif duygulara ilişkin bir içgörü kazanıldığında, bir sonraki adım bunlarla başa çıkmak ve çalışanların olumsuz duruma ilişkin değerlendirmelerini değiştirmektir (s. 613). Bu noktada unutulmaması gerekenlerden birisi, her duygusal sürecin farklı bir yapıya sahip olduğu ve farklı şekillerde ele alınması gerekliliğidir (Elfenbein, 2007: 369).

Çalışanlar negatif sonuçları olacak olumsuz duyguları bastırmak zorunda kalmaktansa durumun değerlendirmesini değiştirirlerse, örgütsel düzeyde düzenlemenin daha başarılı olması ve negatif sonuçların daha az olması muhtemeldir. Örneğin, tehdit ve kontrolün egemen olduğu bir kültüre karşı gelişen utanç ve/veya öfke tepkileri bastırılmak yerine farklı şekilde değerlendirilmelidir. Benzer şekilde, yönetimin teşvik etme veya ödüllendirme şekline karşı öfkenin olduğu bir kültürde, yönetim sistemi objektif kriterler çerçevesinde değiştirmeli, daha da önemlisi önceden oluşmuş kıskançlık ve kırgınlıkları düzeltmek için çalışanların sistemin yeniden yapılandırılmasına katılımını sağlamaya çalışmalıdır. Örgütsel duygular, sadece örgütsel sonuçları değil, aynı zamanda bireysel refahı da belirler. Güvensizlik, kıskançlık, kırgınlık veya kayıtsızlığa değil, işbirliğine, şefkate ve gelişime zemin hazırlayan hırsa dayalı bir organizasyon kültürü, daha iyi performans ve daha fazla memnuniyet ile sonuçlanacaktır (Fischer ve Manstead, 2008: 614).

Andrieş (2009), duygu yönetiminin kişisel düzey ve sosyal düzey olmak üzere iki düzeyde incelenmesi gerektiğini belirtmiştir. Kişisel düzey, kişinin öz kontrol kapasitesi, duygusal zeka, olumlu ve olumsuz duyguları yönetme yeteneği ile temsil edilir. Kişisel düzeyde duygu yönetimi, kişinin örgütsel çevreye ve mesleki faaliyetin taleplerine daha iyi uyum sağlamak için duygusal kaynakları yönetme yeteneğini ele alır. Sosyal düzeyde duygu

yönetimi, çalışanlar, liderler ve çalışanlar, çalışanlar ve müşteriler arasındaki duygusal değişimleri konu edinir. Hem kişisel düzeyde hem de sosyal düzeyde duygu yönetimi için gerekli olan temel kaynaklar duygusal zeka, duygusal emek ve duygusal öz kontrol kapasitesidir. Ayrıca, organizasyonlarda duyguları yönetmek için, gruplar içinde ortaya çıkan duygusal aktivite, duygusal bulaşma ve atama süreçleri gibi ana duygusal fenomenleri de bilmek gerekir (s. 30).

Bireylerin kendi duygularını yönetebilmeleri için duygusal yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir. Duygusal yeterlilik, sosyal durumlarda kişinin kendi duygularıyla ve başkalarının duygularıyla başa çıkabilmesi için bir dizi beceri ve yetenek olarak tanımlanmaktadır Duygusal yeterlilik, bireyin duygulardan gelen bilgileri işlemesine ve uyarlanmış bir şekilde davranmasına yardımcı olur. Duygusal yeterliliğin; duygusal farkındalık, empati, duygusal dışavurum ve duygusal yönetim olmak üzere dört boyutu bulunmaktadır (Gerbeth, Stamouli ve Mulder, 2022). Duygusal farkındalık, bireyin kendi duygularının farkında olmasını, duygularını bilinçli olarak tanımasını ve duygularının kaynağını bilmesini ifade eder (Oktug, 2013: 81). Empati, kendinizi bir başkasının yerine koyabilme, bu durumda nasıl hissedebileceğini anlama ve yardım edebilme yeteneğidir. Empati sürecinde, öz farkındalık çok önemli bir anahtardır. Bir kişi kendi duygularını anlamadan, başkasının duygularını anlayamaz ve hissedemez. Empati, jestler, mimikler, göz teması, ifadeler vb. yoluyla başka bir kişiyi okuma yeteneğidir. Duygusal dışavurum, duygulara eşlik eden davranış değişikliklerini ifade eder. Aynı zamanda, olumlu ve olumsuz duyguların ne ölçüde gösterileceğini ve yoğunluklarını tanımlar (Gerbeth, Stamouli ve Mulder, 2022). Duygu yönetimi ise hisleri tanımakla ilgilidir. Duygularını nasıl yöneteceğini bilmeyen biri, hayattaki olumsuzluklarla başa çıkmakta oldukça zorlanacaktır. İnsanların duygularının farkında olmaları, ne zaman ortaya çıkacaklarını bilmeleri, biyografik köklerini anlamaları ve doğru şekilde tepki verebilmeleri duygu yönetimi açısından önemlidir (Giehl, 2020: 19). Duyguları tanımak ve onları kendisi ve başkaları için ayırt etmek, duygularla başa çıkmak, iletişim kurmak ve yönetmek için temel gereksinimlerdir.

Dogan ve Vecchio (2009: 61-62), duyguları yönetmede yöneticilerin kullanabileceği beş eylemden bahsetmektedirler. Bu eylemler şunlardır:

- Personel bulma ve seçme sürecinde adayların duygusal olgunluğu dikkate alınmalıdır,

- Çalışanlar arasında ekip ruhu oluşturulmalı ve katılımcı yönetim anlayışı benimsenmelidir,
- İşbirliğini destekleyen bir teşvik sistemi uygulanmalıdır,
- Açık iletişimi teşvik edilmelidir,
- Yüksek başarılı çalışanlar mentor pozisyonlarına getirilmelidir.

SONUÇ

Fineman (2000: 1), örgütsel yaşamda yaşanan duyguların yoğunluğunu ve gücünü anlatmak için örgütleri duygusal arenalar olarak tanımlamıştır. Yakın döneme kadar örgütsel yaşamda duyguların varlığı ve önemi göz ardı edilirken, gelinen noktada hiç kimse çalışanların işe giderken duygularını evlerinde bıraktığını söyleyememektedir. Ayrıca mevcut araştırmalar ve teoriler, duyguların yalnızca belirli bir işe veya göreve tepki olarak ortaya çıkmadığını, aynı zamanda iş ilişkilerine dahil edildiğini ve dolayısıyla bir örgüt kültürü içinde üretildiğini ve yönetildiğini dile getirmektedirler. Duygu içermeyen örgütler, duygulardan yoksun bireyler ve ilişkiler kadar ruhsuzdur, cansızdır. Duygular, enerji ve katılım üretir, anlam iletir, hedeflere ve endişelere işaret eder ve bir örgütteki ahlaki tutumları yansıtır. Sonuç olarak, duygusuz örgütler çalışanlarından çok fazla motivasyon, bağlılık veya ahlaki katılım beklememelidir (Fischer ve Manstead, 2008: 605).

Bu söylemler, duyguların çalışanlar ve örgütler açısından önemli işlevlerinin olduğunu göstermektedir. Doğru yönetildiğinde duygular, sadece çalışan için değil, aynı zamanda genel olarak örgüt için de faydalı sonuçlar doğurur. Genel olarak duyguların ve daha özel olarak örgütlerdeki duyguların kavramsallaştırılabileceği farklı düzeyler vardır. Her şeyden önce duygular bireyler tarafından deneyimlenir ve ifade edilir. Çalışanların işlerinin bir parçası olarak çok çeşitli duygular yaşadıklarını gösteren çok sayıda kanıt vardır. İş yerinde stres, iş tatmini, duygusal uyumsuzluk veya diğer sosyal etkileşimler üzerine yapılan araştırmalar, bireysel düzeyde işle ilgili duyguların çokluğunu gösterir. Örgütsel yaşamda duygular bireysel düzeye ek olarak, sosyal ilişkisel zeminde yani kişiler arası düzeyde de gelişmektedir. Bu perspektiften duygular, müşteriler, çalışma arkadaşları, üstler ve diğerleri ile etkileşim içerisinde olan çalışanın rolünün bir parçasıdır. Bu düzeyde duygu, yalnızca bir olayın değil, aynı zamanda bireyin bu olaylardaki diğer bireylerle olan ilişkisinin ve bireyin yönetim ve genel olarak örgütle olan ilişkisinin bir dizi değerlendirmesinden kaynaklanmaktadır. Örgütsel yaşamdaki duygu düzeylerinden üçüncüsü, grup düzeyinde duygulardır. Bu duygular, örgüt içindeki bir ekibin üyeleri olarak sosyal veya profesyonel

kimliklerle ilgilidir. Grup temelli duygular, çalışanın grup üyeliği belirgin hale geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu duyguların aktivasyonu grupla özdeşleşmeyi ve gruba dahil olmayı etkileyebilmektedir. Örgütsel yaşamdaki duygu düzeylerinden dördüncüsü, örgütsel duygulardır. Bu duygular, bireyin bir örgüte üyeliğine dayanır ve örgütün üyeleri tarafından paylaşılır. Dolayısıyla bu duygular yalnızca kişinin örgütsel kimliğine dayanmaz, aynı zamanda doğası gereği kolektiftir. Örgütsel duygular, örgütsel eylemlere veya olaylara tepki olarak ortaya çıkarlar. Örgütsel bağlamda deneyimlenir, ifade edilir, paylaşılır ve örgüt için çeşitli sonuçlara yol açarlar (Fischer ve Manstead, 2008: 605-606).

Hangi düzeyde olursa olsun, örgütsel yaşamdaki duyguların tamamının çalışanlar, gruplar ve örgütler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkileri bulunmaktadır. Çalışanlar arasında olumlu duyguların paylaşılması daha fazla işbirliğine yol açmakta, olumsuz duyguların varlığı ise zıt sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Fischer ve Manstead, 2008: 608). Bu bağlamda Lord ve Kanfer (2002: 7), olumlu duyguları artıracak ve olumsuz duyguları azaltacak şekilde örgütsel uygulamaların, sosyal süreçlerin ve görev tanımlamalarının yapılabilmesi durumunda, çalışan refahının ve örgütsel performansın yükseleceğini belirtmektedirler. Buna karşın, alan yazında olumsuz duyguların da sosyal yaşam ve çalışma yaşamı için değerli rollere sahip olduğunu vurgulayan görüşler bulunmaktadır (Elfenbein, 2007: 326). Bu noktada önemli olanın, hangi tür duygunun hangi bağlamın bir sonucu olarak ortaya çıktığını bilmek ve her duyguyu örgütsel amaçlar çerçevesinde yönetebilmek olduğu söylenebilir. Andrieş (2009), duygu yönetimi sürecinde bireylerin ve yöneticilerin kullanabileceği temel kaynakları duygusal zeka, duygusal emek ve duygusal öz kontrol kapasitesi olarak sıralamıştır. Son söz olarak, duyguları dikkate almayan bir yönetim anlayışının çalışan refahını sağlama, motivasyon oluşturma, örgütsel amaçları gerçekleştirme ve diğer bir çok konuda başarısızlığının kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir.

KAYNAKÇA

Andrieş, A. M. (2009). Emotions management within organizations. Economics and Applied Informatics, 15(2): 17-34.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. Human relations, 48(2), 97-125.

Ashkanasy, N. M. (2003). Emotions in organizations: A multi-level perspective. In Multi-level issues in organizational behavior and strategy (p. 9–54). Oxford: Emerald Group Publishing Limited.

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4, 67-90.

Awee, A., Mohsin, F. H., & Makhbul, Z. K. M. (2020). The factors why people exert less: The relationship between workplace envy and social loafing moderated by self-esteem. International Journal of Management Studies, 27(2), 27-46.

Aziz, N., Ahmad, S. Z., Rahman, W. R. Z. W. A., & Binsaleh, S. (2021). Design and Development of Affective 4-Dimensional Mobile Mathematics for Low Vision Alpha Generation. TEM Journal, 10(4), 1828-1837.

Berry, C. M., Carpenter, N. C., & Barratt, C. L. (2012). Do other-reports of counterproductive work behavior provide an incremental contribution over self-reports? A meta-analytic comparison. Journal of Applied Psychology, 97(3), 613-636.

Biçkes, D. M., & Yılmaz, C. (2020). Leadership Theories. In Ö. Demirtaş & M. Karaca (Editors), A Handbook of Leadership Styles (p. 1-34). Newcastle: Cambridge Scholars Publishing.

Biçkes, D. M., Yılmaz, C., Demirtaş, Ö., & Uğur, A. (2014). Duygusal emek ile iş tatmini arasındaki ilişkide psikolojik sermayenin aracılık rolü: Bir alan çalışması. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, 9(2), 97-121.

Biçkes, D. M., Yilmaz, C., Samur, A., & Demirtas, O. (2020). The relationship between perceived overqualification and counterproductive work behaviors: Moderating role of perceived distributive justice. International Journal of Social Science Studies, 8(1), 46-59.

Bowler, W. M., Paul, J., Gavin, M., Joplin, T., & Bowler, C. A. (2018). Understanding trust transference between leaders, followers and

coworkers: Testing two three-way interactions. Journal of Managerial Issues, 444-462.

Capozzi, F., & Ristic, J. (2022). Attentional gaze dynamics in group interactions. Visual Cognition, 30(1-2), 135-150.

Carlson, J.G. & Hatfield, E. (1992). Psychology of Emotion. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Collishaw, M. A., Dyer, L., & Boies, K. (2008). The authenticity of positive emotional displays: client responses to leisure service employees. Journal of leisure research, 40(1), 23-46.

Crawford, M. (2011). Why the Study of Emotion Matters in School Leadership. in Jan Robertson and Helen Timperley (Editors), Leadership and Learning (p. 202-212). London: SAGE Publications.

Çakiroğlu, A. A. (2016). Brunel ruh hali ölçeğinin yetişkin sporcularda geçerlik-güvenirlik çalışması (Türkçe uyarlaması) (Master's thesis, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).

Dalal, R. S. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior. Journal of applied psychology, 90(6), 1241-1255.

Dasborough, M. T., & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. The Leadership Quarterly, 13(5), 615-634.

De Longis, E., Alessandri, G., Sonnentag, S., & Kuppens, P. (2022). Inertia of negative emotions at work: Correlates of inflexible emotion dynamics in the workplace. Applied Psychology, 71(2), 380-406.

Deng, J., Liu, J., Yang, T., & Duan, C. (2022). Behavioural and economic impacts of end-user computing satisfaction: Innovative work behaviour and job performance of employees. Computers in Human Behavior, 136, 107367.

Dogan, K., & Vecchio, R. P. (2001). Managing envy and jealousy in the workplace. Compensation & Benefits Review, 33(2), 57-64.

Druckman, D., & Olekalns, M. (2008). Emotions in negotiation. Group Decision and Negotiation, 17(1), 1-11.

Duffy, M. K., & Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome: Consequences of envy in groups. Small group research, 31(1), 3-23.

El-Farra, M. M., & Badawi, M. B. (2012). Employee attitudes toward organizational change in the Coastal Municipalities Water Utility in the Gaza Strip. EuroMed Journal of Business, 7(2), 161-184.

Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in organizations: a review and theoretical integration. Academy of management annals, 1(1), 315-386.

Erez, A., & Isen, A. M. (2002). The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. Journal of Applied psychology, 87(6), 1055-1067.

Fineman, S. (2000). Emotional Arenas Revisited. In S. Fineman (Editor), Emotion in Organizations (p. 1-24). London: SAGE Publications.

Fischer, A. H., & Manstead, A. S. (2008). Functions of emotion from an organizational perspective. In N. Ashkanasky & C. Cooper (Eds.), Research companion to emotion in organizations (pp. 605-616). Cheltenham: Edward Elgar.

Fischer, K. W., Shaver, P. R., & Carnochan, P. (1990). How emotions develop and how they organise development. Cognition and emotion, 4(2), 81-127.

Fisher, C. D., & Ashkanasy, N. M. (2000). The emerging role of emotions in work life: An introduction. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21(2), 123-129.

Fredrickson, B. L. (1998). What good are positive emotions?. Review of general psychology, 2(3), 300-319.

Fredrickson, B.L. (2013). Positive emotions broaden and build. in Devine, P. and Plant, A. (Eds), Advances in Experimental Social Psychology, Vol. 47, (pp. 1-53). San Diego: Academic Press.

Frost, P. J., Dutton, J. E., Worline, M. C., & Wilson, A. (2000). Narratives of compassion in organizations. In S. Fineman (Editor), Emotion in Organizations (p. 25-45). London: SAGE Publications.

George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. Human relations, 53(8), 1027-1055.

Gerbeth, S., Stamouli, E., & Mulder, R. H. (2022). The relationships between emotional competence and team learning behaviours. Educational Research Review, 36, 100439.

Gibson, D. E. (2006). Emotional episodes at work: An experiential exercise in feeling and expressing emotions. Journal of Management Education, 30(3), 477-500.

Giehl, B. (2020). Relationship between investor's profile and the level of emotional competence (Doctoral dissertation). Association of Polytechnics in Northern Portugal Polytechnic Institute of Bragança, Bragança.

Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. New York: Bloomsbury Publishing.

Gooty, J., Connelly, S., Griffith, J., & Gupta, A. (2010). Leadership, affect and emotions: A state of the science review. The Leadership Quarterly, 21(6), 979-1004.

Gooty, J., Gavin, M., & Ashkanasy, N. M. (2009). Emotions research in OB: The challenges that lie ahead. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 30(6), 833-838.

Gour, A. (2021). Covid Positi(ity). In Shahana A. M. (Editor), The opportunities of uncertainties: Flexibılity and adaptation needed in current climate, Volume I, (p. 248-258). Raleigh: Lulu Publication.

Grandey, A. A. (2008). Emotions at Work: A Review and Research Agenda. In Lulian Barling and Cary L. Cooper (Editors), Organizational Beehaviour Volume 1: Micro Perspectives (p.235-361), Los Angeles: SAGE Publicaitons.

Gray, E. K., Watson, D. (2001). Emotion, mood, and temperament: Similarities, differences, and a synthesis. In R., Payne & C. Cooper (Editors), Emotions at work: Theory, research and applications for management (p. 21-43). New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Greenslade, J. H., & Jimmieson, N. L. (2007). Distinguishing between task and contextual performance for nurses: Development of a job performance scale. Journal of Advanced Nursing, 58(6), 602-611.

Griessmair, M., Hippmann, P., & Gettinger, J. (2015). Emotions in e-negotiations. In Bilyana Martinovsky (Editor), Emotion in group decision and negotiation (pp. 101-135). Springer, Dordrecht.

Groth, M., & Grandey, A. (2012). From bad to worse: Negative exchange spirals in employee–customer service interactions. Organizational Psychology Review, 2(3), 208-233.

Haggard, D. L., Robert, C., & Rose, A. J. (2011). Co-rumination in the workplace: Adjustment trade-offs for men and women who engage in excessive discussions of workplace problems. Journal of Business and Psychology, 26(1), 27-40.

Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. Current directions in psychological science, 2(3), 96-100.

Hwang, H. & Matsumoto, D. (2019). Functions of emotions. In R. Biswas-Diener & E. Diener (Eds.), Noba textbook series: Psychology (no pagination specified). Champaign, IL: DEF Publishers.

Hwang, H. & Matsumoto, D. (2022). Emotions. In L. Westmass (Editor), Psychology, Communication, and the Canadian Workplace (p. 50-105). London: Fanshawe College Pressbooks.

Hwang, H. C., & Matsumoto, D. (2016). Emotional expression. In C. Abell and J. Smith (Editors), The Expression of emotion: Philosophical, psychological and legal perspectives, (p. 137-156). Cambridge: Cambridge University Press.

Hwang, Y., Shi, X., & Wang, X. (2021). Hospitality employees' emotions in the workplace: a systematic review of recent literature. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33(10), 3752-3796.

Ilies, R., & Judge, T. A. (2005). Goal regulation across time: the effects of feedback and affect. Journal of applied psychology, 90(3), 453-467.

Isen, A. M., & Baron, R. A. (1991). Positive affect as a factor in organizational-behavior. Research in organizational behavior, 13, 1-53.

Iverson, R. D., & Erwin, P. J. (1997). Predicting occupational injury: The role of affectivity. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70(2), 113-128.

Izard, C. E. (1993). Four systems for emotion activation: cognitive and noncognitive processes. Psychological review, 100(1), 68-90.

İnceler, M., & Güneyli, A. (2021). Effects of the Humorous Characteristics of the School Principals on School Health. Frontiers in Psychology, 12, 1-13.

Jawahar, I. M., Meurs, J. A., Ferris, G. R., & Hochwarter, W. A. (2008). Self-efficacy and political skill as comparative predictors of task and contextual performance: A two-study constructive replication. Human Performance, 21(2), 138-157.

Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2011). The effects of nonverbal communication of employees in the family restaurant upon customers' emotional responses and customer satisfaction. International Journal of Hospitality Management, 30(3), 542-550.

Kalogiannidis, S. (2021). Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. The Strategic Journal of Business & Change Management, 8 (3), 984-996.

Lang, D., Lally, M., Valentine-French, S., & Karami, N. H. D. (2022). Social and Emotional Development in Infancy and Toddlerhood. In D. Lang

(Editor), Individual and Family Development, Health, and Well-being (p. 232-246). Ames, Iowa: Iowa State University Digital Press.

Lazarus, R. S., & Lazarus, B. N. (1994). Passion and reason: Making sense of our emotions. New York: Oxford University Press.

Levenson, R.W. (1994) Human emotion: A functional view. In P. Ekman & R.J. Davidson (Eds) The Nature of Emotion: Fundamental Questions, pp. 123–126. New York: Oxford University Press.

Lilius, J. M., Worline, M. C., Maitlis, S., Kanov, J., Dutton, J. E., & Frost, P. (2008). The contours and consequences of compassion at work. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 29(2), 193-218.

Liu, X. Y., Chi, N. W., & Gremler, D. D. (2019). Emotion cycles in services: Emotional contagion and emotional labor effects. Journal of Service Research, 22(3), 285-300.

Lord, R. G., & Kanfer, R. (2002). Emotions and organizational behavior. In R. G. Lord, R. J. Klimoski, & R. Kanfer (Eds.), Emotions in the workplace: Understanding the structure and role of emotions in organizational behavior (p. 5-19). San Francisco: Jossey-Bass.

McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. The leadership quarterly, 13(5), 545-559.

Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., & Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: emotional processes as a link between managers and workers. Frontiers in Psychology, 12, 1-11.

Motowildo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. Human performance, 10(2), 71-83.

Muchinsky, P. M. (2000). Emotions in the workplace: The neglect of organizational behavior. Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21(7), 801-805.

Oktug, Z. (2013). Managing emotions in the workplace: It's mediating effect on the relationship between organizational trust and occupational stress. International Business Research, 6(4), 81-88.

Pan, T., Shu, F., Kitterlin-Lynch, M., & Beckman, E. (2021). Perceptions of cruise travel during the COVID-19 pandemic: Market recovery

strategies for cruise businesses in North America. Tourism Management, 85, 104275.

Popa, M., & Salanta, I. I. (2013). The emotions' role in the motivation process. Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings, 6, 42-47.

Reizer, A., Brender-Ilan, Y., & Sheaffer, Z. (2019). Employee motivation, emotions, and performance: a longitudinal diary study. Journal of Managerial Psychology, 34(6), 415-428.

Rhee, S.-Y. (2007). Group emotions and group outcomes: The role of group-member interactions. In E. A. Mannix, M. A. Neale, & C. P. Anderson (Eds.), Research on managing groups and teams. Vol. 10. Affect in groups (pp. 65–95). Oxford: Elsevier.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). Örgütsel Davranış, (Çeviri Editörü: İnci Erdem), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Rodrigo, J. A. H. N., Kuruppu, C. L., & Pathirana, G. Y. (2022). The Impact of Job Satisfaction on Employee Performance: A Case at ABC Manufacturing Company. Asian Journal of Economics, Business and Accounting, 22(2): 1-9.

Rothman, N. B., & Melwani, S. (2017). Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders. Academy of Management Review, 42(2), 259-282.

Sandelands, L. E., & Boudens, C. J. (2000). Feeling at work. Emotion in organizations. In S. Fineman (Editor), Emotion in Organizations (p. 46-63). London: SAGE Publications.

Shefer, N., Carmeli, A., & Cohen-Meitar, R. (2018). Bringing Carl Rogers back in: Exploring the power of positive regard at work. British Journal of Management, 29(1), 63-81.

Shockley, K. M., Ispas, D., Rossi, M. E., & Levine, E. L. (2012). A meta-analytic investigation of the relationship between state affect, discrete emotions, and job performance. Human Performance, 25(5), 377-411.

Spector, P. E. (1997). The role of frustration in antisocial behavior at work. In R. A. Giacalone & J. Greenberg (Eds.), Antisocial behavior in organizations (pp. 1–17). Thousand Oaks, CA: Sage.

Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets (pp. 151–174). Washington, DC: American Psychological Association.

Spector, P., Fox, S., & Domagalski, T. (2006). Emotions, violence, and counterproductive work behavior. Handbook of workplace violence (pp. 29–46). Thousand Oaks, CA: Sage.

Stanley, R. O., & Burrows, G. D. (2001). Varieties and functions of human emotion. In Roy L. Payne and Cary L. Coper, Emotions at work: Theory, research and applications in management (p. 3-19), New York: John Wiley & Sons, Ltd.

Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. Administrative science quarterly, 31, 56-77.

Şenol, L. (2022). Örgüt ve Duygusal Zeka. Burcu Üzüm (Editör), Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış (s. 91-106). Konya: Eğitim Yayınevi.

Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical effects of positive and negative events: the mobilization-minimization hypothesis. Psychological bulletin, 110(1), 67-85.

Tchombe, T. M. S., & Lukong, T. E. (2016). Dynamics of indigenous socialization strategies and emotion regulation adjustment among NSO early adolescents, North West region of Cameroon. International Journal of Humanities Social Sciences and Education, 3(8), 86-124.

Tsai, W. C. (2001). Determinants and consequences of employee displayed positive emotions. Journal of management, 27(4), 497-512.

Tumi, N. S., Hasan, A. N., & Khalid, J. (2022). Impact of compensation, job enrichment and enlargement, and training on employee motivation. Business Perspectives and Research, 10(1), 121-139.

Venkatapathy, R., & Anbugeetha, D. (2012). Spiritual intelligence–The importance in the work place. International Journal of Management and Computing Sciences (IJMCS), 2(3), 39-47.

Von Gilsa, L., Zapf, D., Ohly, S., Trumpold, K., & Machowski, S. (2014). There is more than obeying display rules: Service employees' motives for emotion regulation in customer interactions. European Journal of Work and Organizational Psychology, 23(6), 884-896.

Waldron, V. R. (2000). Relational experiences and emotion at work. In Stephen Fineman (Editor), Emotion in organizations, (p. 64-82). London: SAGE Publications.

Wang, Z., Singh, S. N., Li, Y. J., Mishra, S., Ambrose, M., & Biernat, M. (2017). Effects of employees' positive affective displays on customer loyalty intentions: An emotions-as-social-information perspective. Academy of Management Journal, 60(1), 109-129.

Watson, D. & Clark, L.A. (1994) Emotions, moods, traits, and temperament: Conceptual distinctions and empirical findings. In P. Ekman & R.J. Davidson (Eds) The Nature of Emotion: Fundamental Questions, pp. 89–93. New York: Oxford University Press.

Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory. Research in organizational behavior, 18(1), 1-74.

Zeelenberg, M., & Pieters, R. (2004). Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services. Journal of business Research, 57(4), 445-455.

Zhu, J., & Thagard, P. (2002). Emotion and action. Philosophical psychology, 15(1), 19-36.

BÖLÜM 3

ÇAĞRI MERKEZİ ÇALIŞANLARININ BAKIŞ AÇISIYLA UZAKTAN ÇALIŞMA

Dr. Faruk ÇAKMAK[1]

[1] Gebze Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, farukcakmaktr@gmail.com, ORCID: 0000-0001-8291-9659

GİRİŞ

Uzaktan çalışma biçimi her ne kadar pandemi dönemiyle birlikte yaygınlaşsa da daha önceden, özellikle bilgi teknolojileri, eğitim ve danışmanlık sektörleri başta olmak üzere, birçok sektörde uygulanmaktadır. Uzaktan çalışma için "evden çalışma" ve "tele çalışma" gibi ifadeler kullanılmakta olup, hepsinin merkezinde iş ortamından uzakta çalışma şekli yer almaktadır. Pandemiyle birlikte, toplumsal yaşamı ciddi biçimde etkileyen faktörler iş yaşantısını da etkilemeye başlamıştır. Salgının etkisini minimize etmek isteyen işletmeler çalışanlarını evden ya da uzaktan çalıştırmak zorunda kalmıştır. Kurumların bu sürece adapte olması, insan kaynakları uygulamaları ve teknolojik altyapı gibi faktörler bağlamında oldukça güç olmakla beraber, zamanla işletmeler farklı koşullara adapte olabilmişlerdir. Tüm bu sürecin sonunda uzaktan çalışmayı olumlu deneyimleyen kurumların büyük bir kısmı, "yeni normal" süreci içerisinde bu çalışma şeklini pandemi sonrası da kalıcı hale getirmiştir (Erdut, 2005).

Özellikle hizmet sektörü başta olmak üzere, iş hayatındaki çalışma biçimlerinden biri olan uzaktan çalışmanın kurumlara sağladığı birçok avantaj bulunmaktadır. Uzaktan çalışmanın getirdiği avantajların başında işletme maliyetlerinin azalması ve buna bağlı finansal rasyoların iyileşmesi gelmektedir. Bununla birlikte çalışanlar açısından uzaktan çalışma biçiminin esnek çalışma imkânı, işe giderken harcanılan zamanın ortadan kalkması gibi pozitif etkileri bulunmaktadır. Buna karşın iş-özel yaşam dengesinin yönetilmesi hususlarında ise genellikle iyileşme alanları görülmektedir (Guest, 2002).

Yukarıda anlatılanlar ışığında, Türkiye'de hizmet sektöründe faaliyet gösteren bir çağrı merkezi işletmesinde çalışanların uzaktan çalışmayı, yapılandırılmış bir ölçek üzerinden, kendi bakış açılarıyla değerlendirmeleri sağlanarak, mevcut durumun ortaya konulması amaçlanmaktadır. Araştırmaya konu olan kurum uzaktan çalışmaya pandemi sürecinde başlamış olup, pandemi sonrası bu çalışma biçimini kalıcı hale getirmiştir. Araştırma verileri Ankara, Samsun, Rize ve Amasya illerinde çalışan çağrı merkezi çalışanları tarafından toplanmış olan bu çalışmada, ilgili çalışanların uzaktan çalışmayla ilgili olumlu ve olumsuz deneyimleri ortaya konulmuştur. Ortaya çıkan bulgular üzerinden uzaktan çalışma biçiminde hem işveren hem çalışan açısından etkin bir çalışan hayat döngüsü yapılandırılması noktasında önerilerde bulunulmuştur.

1. KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma biçimi esnek çalışma modelleri arasında yer almakta olup, kapitalizmin başladığı yıllara kadar gitmektedir. Özellikle sanayi devrimiyle birlikte ortaya çıkan petrol krizinin neden olduğu enerji ve yakıt maliyetlerindeki artış, esnek ve de uzaktan çalışmayı çalışma biçimi seçenekleri arasına yerleştirmiştir (Kaya & Doğan, 2016). Sanayi devriminde yüksek enerji ve yakıt maliyetlerine ilaveten personel maliyetleri de önemli maliyet kalemlerinden biridir. Kurumlar işletme bütçelerinde yer alan ve en yüksek tutarlardan birini oluşturan personel maliyetlerini düşürmek amacıyla, esnek ve uzaktan çalışma biçimini mümkün olabilen sektörlerde uygulamaya başlamışlardır (Dambrin, 2004).

Dünya ekonomik pazarının globalleşmesiyle birlikte buna bağlı işgücü piyasası da küreselleşmeye başlamıştır. İşletmeler hızla değişen teknolojik gelişmeler çerçevesinde a-tipik çalışma modellerini hayata geçirme eğilimine girmişlerdir. Bu çalışma modeliyle çalışan işgücünde sağlanan esneklik, rekabet ortamının korunması çerçevesinde, gerek çalışan hayat döngüsü içerisindeki süreçler gerekse de firma finansalları açısından işletmelere fayda sağlamaktadır. İşletmeler kendi iş süreçlerini esnek ve uzaktan çalışma modeline entegre etme yoluyla, başta servis, bina ve kira giderleri olmak üzere, işletme maliyetlerinde ciddi tasarruflar sağlamaktadırlar. Bu durumun sonucunda ise, işletme maliyetleri ciddi manada azalmakta ve bunun zincirleme etkisi olarak ise; karlılık ve ebitda rakamları olumlu etkilenmektedir (Kıcır, 2019).

Esnek çalışmanın uzaktan çalışma başta olmak üzere; kısmi süreli (Part-Time) çalışma, çağrı üzerine çalışma, ödünç ya da geçici iş ilişkisi, evden çalışma gibi çeşitleri bulunmaktadır. Pandemi süreciyle birlikte 2020 yılı mart ayı itibariyle devreye alınan hijyen ve karantina önlemleri, esnek çalışma biçimlerinin uygulanmasını, başta hizmet sektörü olmak üzere, tüm sektörlerde ciddi anlamada yaygınlaştırmıştır. Kurumlar merkezi hükümet ve yerel yönetimlerin koyduğu “”evde kal” gibi kural ve teşviklerle esnek çalışma modellerini benimsemişlerdir (Tumin, 2020).

Pandemi süreci, zorunlu nedenlerden dolayı da olsa kurumların uzaktan çalışma modelini benimseyip içselleştirmesinde bir katalizör rolü üstelenmiştir. Son dönemde uzaktan çalışmanın yaygınlığıyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda, 2010 yılı itibariyle dünyada uzaktan çalışanların sayılarının %400 artış gösterdiği belirlenmiştir (Workland, 2021). Bu araştırmalarda uzaktan çalışma kıstası olarak minimum haftada bir gün

ofis dışı çalışma kriteri esas alınmıştır. Pandemi döneminde uzaktan çalışmanın hızlı bir şekilde yaygınlaştığı bir tespit olmakla birlikte, yaygınlaşma hızı her ülke ve sektör için aynı düzeyde olmamıştır (Dockery & Bawa, 2020).

Ülkelerin ekonomik refah ve gelişmişlik düzeyi, teknoloji altyapı kapasitesi ve teknoloji okuryazarlığı, uzaktan çalışmanın yaygınlaştırılmasına etki eden başlıca faktörler arasında gelmektedir. Daha spesifik olarak, işletmelerin bilgisayar kapasitesi ve kullanım düzeyi, ağ ve sunucu kapasiteleri ve tüm bu varlıkları kullanabilecek nitelikte insan kaynağına sahip olması; uzaktan çalışma biçimine geçmede önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlerin dışında kurumların iş süreçlerini ne kadar otomasyona dönüştürdüğü, uzaktan çalışmaya geçişte önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Süreçlerini manuel ya da insan yönetim ve kontrolünden çok, bir yazılımla otomasyona dönüştüren işletmeler, hem belirledikleri hedefleri izleme ve takip etmede hem de karar alma süreçlerinde daha esnek ve etkili hareket edebilmektedirler (Saltiel, 2020).

1.2. Pandemi Sonrası Dönemde Uzaktan Çalışma

Pandemi dönemi sosyal hayat düzenine önemli değişiklikler getirmekle beraber, çalışma hayatına da başta çalışma biçimi olmak üzere radikal yenilikler getirmiştir. Uzaktan çalışma biçimi kuşkusuz bunların başında gelmektedir. Pandemi sürecinde uzaktan çalışmayı olumlu deneyimleyip, gerek finansallar açısından gerekse de çalışan memnuniyeti ve bağlılığı noktasında olumlu geri sonuçlar alan işletmeler, pandemi sonrası dönem olarak ifade edilen "yeni normalde" de uzaktan çalışma biçimini kalıcı hale getirme gayretinde olmuşlardır (Esen, 2022). Örneğin İngiltere'de küçük ölçekli işletmeler olarak ifade edilen 1000 KOBİ üzerinde yapılan araştırma sonucuna göre, her üç KOBİ'den biri pandemi sonrası yeni normalde de uzaktan çalışma biçimine devam etme kararını vermişlerdir (Uşen, 2020).

Uzaktan çalışmanın başta işletme maliyetlerine ve çalışan memnuniyetine genel olarak yaptığı olumlu etkilerin dışında, olumsuz olarak değerlendirilebilecek sonuçları da bulunmaktadır. Özellikle süreçlerini ve hedeflerini iyi yapılandırmayan işletmelerde, çalışanlar arasında rol belirsizlikleri ortaya çıkabilecektir. Bu durum kimin neyi, ne zaman ve nasıl yapacağında gri alan oluşturmuş olup, kurum içindeki işlerin düzgün ve zamanında yapılmasına olumsuz etki etmektedir. Diğer taraftan özellikle insan kaynağı açısından yeteri kadar normu ya da kadrosu bulunmayan ve bu noktada kurumsallaşamayan işletmelerde, iş-özel yaşam dengesizliği problemi

uzaktan çalışma biçiminde yaygın olarak karşımıza çıkmaktadır (Kavi & Koçak, 2010) Uzaktan çalışmanın neden olduğu diğer başlıca olumsuzluklar arasında; çalışanların arasındaki iletişim ve koordinasyonun zayıflaması, ekip çalışması ve yönetici desteği konularındaki eksiklikler, çalışanların ihtiyaç duyduğu fiziksel koşullardaki (masa, sandalye, bilgisayar vb.) yetersizlikler, kurum kültürün yaygınlaşması sorunuyla ortaya çıkan kurumsal aidiyet problemleri gelmektedir (Esen, 2022). Tüm bu faktörler, uzaktan çalışmanın yeni normalde kalıcı hale getirilmesi sürecinde titizlikte ele alınmalı ve konu bazında ortaya çıkan gelişim alanları üzerinden aksiyonlar alınmalıdır.

Uzaktan çalışmanın yeni normalde daha fazla yaygınlaşmanın önündeki diğer engellerden biri; regulatif kurallar ve bu kuralların işletmeler tarafından benimsenmesi ve uygulanabilirlik düzeyidir. Türkiye'de uzaktan çalışma biçimini de içerecek şekilde esnek çalışma ile ilgili düzenlemeler ilk defa 2003 yılında 4857 kanunun 14.maddesi kapsamında ifade edilmiştir. Bu düzenlemenin resmi gazetede yayınlamasıyla birlikte uzaktan çalışmaya yönelik usul, esas ve prosedürler belirlenmiştir. Bu yönetmelik kapsamında, işveren-çalışan arasında uzaktan çalışma bağlamında imzalanacak sözleşme şartları netleşmiştir. Buna göre ilgili yönetmelikle, çalışma yeri ve esnekliği detayları, çalışma süreleri ve iletişim yönetimi, kişisel verilerin korunması kanunu gereğince veri gizliliği ve bilgi güvenliğine ait karşılıklı uyulması gereken kurallar ve çalışan sağlığını garanti altına alan iş sağlığı ve güvenliği tedbirleri yazıya dökülmüştür (Resmi Gazete, 2021).

Uzaktan çalışmanın yasal zemine oturtulması amacıyla, 2003 yılında başlatılıp pandemi süreci dâhil sonraki dönemlerde revize edilen tebliğlerle, uzaktan çalışma düzeniyle ilgili süreç belirsizlikleri, gerek kurumlar gerekse de çalışanlar açısından, büyük bir oranda ortadan kalkmıştır. Bununla birlikte bu tebliğde belirtilen kuralların farkındalığının sağlanması ve uygulanması noktasında hala işletmeler nezdinde gelişim alanları bulunmaktadır. Bu durumun iyileştirilebilmesi hedefiyle ise; Çalışma ve Sosyal Güvenliği bakanlığının yetkilendirdiği kişi ya da kurumlarca eğitim ve bilgilendirme çalışmaları yapılarak, kurumların uzaktan çalışma biçimine yönelik farkındalıkları arttırılmalıdır. Diğer taraftan bakanlık tarafından akredite olmuş iş müfettişleri tarafından uzaktan çalışma alanında yapılacak sık denetimler, uzaktan çalışma biçiminin sağlıklı bir biçimde uygulanmasına hizmet edecektir (Deloitte, 2020).

1.3. Çağrı Merkezlerinde Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışmanın her hangi bir sektörde uygulanıp uygulanamayacağı kararı, tamamıyla o sektörün ya da daha detayda ilgili iş kolunun çalışma dinamikleriyle yakından ilintilidir. Bu açıdan bir işletme uzaktan çalışma kararı alırken, kendi çalışma şeklini ve iş süreçlerini analiz etmeli ve bunun sonucunda uzaktan çalışmaya yönelik olumlu ya da olumsuz bir karar almalıdır. Rutin yapılan operatif işler teknolojik araçlarla daha kolay takip edilebildiğinden, bu alanlarda çalışan çalışanların uzaktan çalışma modeline geçmesi uygun değerlendirilmektedir (Kavi & Koçak, 2010). Buna karşın, idari ve yönetsel işlerin ağırlıklı olduğu ve fiziksel teması gerektiren işlerdeyse, uzaktan çalışma biçimi doğru bir yöntem olmayabilir. Bu yönüyle hizmet sektörünün üretim sektörüne kıyasla uzaktan çalışmaya daha meyilli olduğu söylenebilir (Bilginoğlu, 2021).

Önümüzdeki 20 yılda teknolojinin ve yapay zekâ algoritmalarının daha da çok gelişmesiyle birlikte, iş süreçlerinde otomasyon seviyesinin ciddi oranda artacağı tahmin edilmektedir. Bunun soncunda ise çalışanların veri giren, işleyen bir konum yerine, ortaya çıkan veriyi analiz edip stratejik kararlar veren bir konuma geçmesi öngörülmektedir. Geleceğe yönelik trend olan meslek grupları incelendiğinde, listenin başlarında veri analistleri gelmektedir (Aydoğdu, 2012). Bu durum çalışma hayatındaki otomasyona dikkat çekmekte ve bunun sonucu olarak, uzaktan çalışma biçimlerinin yaygınlaşacağına işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle, yakın gelecekte çalışanların fiziki müdahalesini gerektirecek işler azalacak, özellikle sosyal iletişimin düşük olduğu işlerde hayata geçirilecek otomasyonlarla birlikte uzaktan çalışma biçimleri gelişecektir (Kıcır, 2015).

Çağrı merkezi sektörü hizmet sektörü gamında yer alan ve Türkiye'de yönetsel kademelerde dâhil olmak üzere, 2021 yılı sonu verilerine göre 146.000 çalışanın çalıştığı bir sektördür. Pandemi dönemiyle birlikte bu sektördeki uzaktan çalışma oranı %90'ın üzerindedir. Bu oranın gerek üretim gerekse de hizmet sektöründeki diğer kurumlarla karşılaştırıldığında, oldukça iddialı bir rakam olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun oluşma nedenleri arasında, pandemi koşullarının çalışma hayatına getirdiği yeni trendlerin dışında, sektörün kendi çalışma dinamikleri de etkili olmuştur (Çağrı Merkezleri Derneği, 2022).

Çağrı merkezi sektöründeki çalışma biçimi önceden tanımlanmış formlar ve buna bağlı yapılandırılmış süreçlerden oluştuğundan, bu süreçlerin bilgisayar veya sanal ortamda takibi oldukça kolay olmaktadır. Bir çağrı merkezinde çalışan müşteri temsilcisinin yerine getirdiği tüm işlemler,

yazılım platformunda tutulmakta ve anahtar performans göstergeleri (kpı – key performance indicators) bu yazılımdaki veriler üzerinden anlık olarak t anında izlenebilmektedir. Müşteriyle konuşma süresinin fazla ya da azlığı, bilgi doğruluğu ve konuşma kalitesi gibi hedefe dayalı tüm veriler, anlık olarak bu yazılımlardan takip edilebilmektedir (Kohen, 2007). Çağrı merkezlerinde yönetsel ve hedef takibine yönelik bu avantajlara, uzaktan çalışmayla birlikte finansal bazda olumlu rasyolar da eklenince, bu sektörde faaliyet gösteren kurumlar uzaktan çalışmayı bir çalışma stratejisi olarak insan kaynakları süreçlerine entegre etmişlerdir. Artık pandemi sonrası dönemin tanımlandığı "yeni normal" sürecinde de çağrı merkezlerinin uzaktan çalışmayı daha yaygın ve etkili biçimde kullanacakları öngörülmektedir.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

2.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi olarak; çağrı merkezi sektöründe Ankara, Samsun, Rize ve Amasya illerinde çalışanlar seçilmiştir. Farklı birimlerinde çalışan personele toplam 644 adet anket dağıtılmış, bunlardan 611 adedi geri dönmüştür. Geri dönüşüm oranı %95'tir. Örnekleme ilişkin anketlerden elde edilen demografik bilgiler Tablo 1'de sunulmuştur:

Tablo 1: Demografik Özellikler

Demografik Değişkenler		Frekans	% Oranı
Cinsiyet	Kadın	397	54,07%
	Erkek	214	45,93%
Medeni Durum	Bekar	401	59,74%
	Evli	210	40,26%
Yaş	30 yaş ve altı	423	56,98%
	30 yaş üstü	188	43,02%
Eğitim durumu	Lise	114	53,20%
	Lisans	458	41,72%
	Yüksek Lisans	39	5,09%
Çalışma Süresi (Kıdem)	3 yıl ve altı	413	60,03%
	3 yıl üstü	198	39,97%
Çalıştığı Pozisyon	Müşteri Temsilcisi	498	53,20%
	Takım Lideri	74	41,72%
	Yönetici	39	5,09%
Jenerasyon	X	46	56,98%
	Y	565	43,02%

2.2. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada verilerin katılımcılar tarafından toplanılması aşamasında, çoktan seçmeli anket yöntemi uygulanmıştır. Ankette 5'li Likert ölçeğinden faydalanılmıştır. Çalışmanın anket tasarımı daha önce uzaktan çalışma konusunda literatürde yapılan çalışmalardan yararlanılarak yapılandırılmıştır. Buna göre anket çalışanların demografik özelliklerinin sorulduğu kısım ve çalışanların uzaktan çalışmaya yönelik algılarının sorulduğu kısım olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünü oluşturan demografik özelliklerde; çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, kıdem, eğitim düzeyi, çalıştığı pozisyon ve ait olduğu jenerasyon seçenekleri bulunmaktadır. Anketin asıl içeriğini oluşturan ve çalışanların uzaktan çalışma algılarının ölçümlenmesinin amaçlandığı ikinci bölümde ise; 19 kapalı uçlu soru sorulmuştur. Bu sorular; iş-özel yaşam dengesi, çalışan memnuniyeti ve bağlılık, verimlilik, öznel iyi oluş (personal wellbeing), takdir ve kariyer süreçleri, uzaktan çalışmaya meyil ve uzaktan çalışmayla ilgili kaygılar başlıklarından oluşmaktadır. İlgili başlıklar ve sorular yapılandırılırken Barrero vd., 2021 ve Ipsen vd., 2021'nin uzaktan çalışmaya yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalardaki anket tasarımlarından yararlanılmıştır.

Tasarımı tamamlanan anket çağrı merkezinde çalışan demografik çeşitlilikler dikkate alınarak seçilen 611 kişiye atanmadan önce, 21 kişilik bir örnekleme açılmıştır. Bu sürecin amacı; 21 kişiyi oluşturan sektör ve akademik çalışanların gözünden anketin sağlık kontrolünü yapmaktır. Anketlere verilen cevaplar ve yorumlamalar üzerinden, tasarlanan anket ölçeğinin tutarlı olduğu sonucuna varılarak, her hangi bir değişiklik yapmaksızın anketin 611 kişilik asıl örneklemi oluşturan çalışanlara atanmasına karar verilmiştir.

3. ANALİZ VE BULGULAR

3.1. Uzaktan Çalışma ve Çalışanların Öznel İyi Oluşuna Yönelik Bulgular

Uzaktan çalışma biçiminde çalışanların öznel iyi oluşları kategorisinde sorulan soruların yanıtları Tablo 2'de özetlenmiştir. Tablodaki verilere göre; uzaktan çalışmada ailenin yanında olmasını avantaj olarak görenler, görmeyenlere göre daha baskın çıkmıştır. Bununla birlikte her iki örneklem arasında ciddi bir fark bulunmamaktadır. Demografikler bağlamında incelendiğinde uzaktan çalışma biçiminde ailesinin yanında olmayı, X jenerasyonuna ait olan çalışanlarla kıdemi 3 yıl ve üstü kadın çalışanların

erkeklere göre daha çok istediği görülmektedir. Bu durum, kadınların ev işleri ve çocuk bakımıyla ilgili duydukları sorumluluk seviyesiyle ilişkilendirilebilir. Evden çalışan kadınlar, ofis ortamına göre aileleriyle çok daha fazla vakit geçirebilmektedir (Çiftçi, 2006). Uzaktan çalışmanın duygusal olarak çalışanlara etkisiyle ilgili sorularda ise; çalışanların büyük bir kısmı uzaktan çalışmada kendilerini daha rahat ve daha az yorgun hissettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 2: Çalışanların Öznel İyi Oluşuna Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Uzaktan çalışırken ailemin yanında olmayı bir avantaj olarak görüyorum	1	5	3,15	1,01
Uzaktan çalışırken kendimi daha rahat hissediyorum	2	5	4,69	0,71
Uzaktan çalışırken iş stresimin daha yüksek olduğunu düşünüyorum	1	5	2,67	0,87
Uzaktan çalışırken kendimi daha yorgun hissediyorum	1	5	2,26	1,09

3.2. Uzaktan Çalışma ve Çalışanların Memnuniyet ve Bağlılıklarına Yönelik Bulgular

Tablo 3'te listelenen ve çalışanların uzaktan çalışmada genel memnuniyet algılarıyla ilgili veriler incelendiğinde; 4,81 olarak çok yüksek bir rakama ulaşıldığı görülmektedir. Bu durum detaylardan bağımsız çalışanların uzaktan çalışma biçiminden genel olarak memnun olduğunu göstermektedir. Çalışan bağlılığı kısmı ise çalışan memnuniyetiyle yakından ilintili olup, bu alandaki sorularda da çalışanlar uzaktan çalışma lehine cevaplar vermişlerdir (Esen, 2022). Buna göre veriler cevaplar üzerinden, uzaktan çalışmanın kuruma ve işe karşı bir bağlılık problemi oluşturmadığı durumu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3: Çalışanların Memnuniyet ve Bağlılıklarına Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Uzaktan çalışmadan genel olarak memnunum	1	5	4,81	0,56
Uzaktan çalışmanın kuruma olan bağlılığınızı olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?	1	5	2,32	1,21
Uzaktan çalışmanın işe olan bağlılığınızı olumsuz etkilediğini düşünüyor musunuz?	1	5	2,21	0,23
Uzaktan çalışmanın işe karşı yabancılaşmaya sebep olduğunu düşünüyor musunuz?	1	5	2,02	0,56

3.3. Uzaktan Çalışma ve Çalışanların Verimliliklerine Yönelik Bulgular

Verimlilik başlığında sorulan sorulara verilen cevaplar incelendiğinde, çalışanlar her ne kadar çalışma biçimlerinin bir sonucu olarak işlerini aksatmadıklarını belirtseler de, uzaktan çalışmadaki verimlilikleriyle ilgili çok mutlu olmadıkları görülmektedir. Bu konuyla ilgili Tablo 4'teki sorulan son iki soruda sırasıyla 3,13 ve 3,07 değerlerine ulaşıldığı görülmektedir. Bu rakamlar, uzaktan çalışmayla ilgili algıya yönelik sorulan diğer sorulara verilen cevaplarla kıyaslandığında düşük kalmaktadır. Bu durumun nedeni olarak uzaktan çalışma ortamındaki dikkat ya da odak dağıtıcı fiziki nesneler, teknolojik altyapı ve destek noktasında yaşanılan olumsuz deneyimler gösterilebilir. Bu nedenlere ilaveten ailesi ya da çocuklarıyla birlikte yaşayan çalışanlarda, aile bireylerine karşı duyulan sorumlulukları aksatmama refleksi de eklenebilir (Mustajab vd., 2020).

Tablo 4: Çalışanların Verimliliklerine Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Uzaktan çalışma sırasında işlerinizi aksatmadan yürütebiliyor musunuz?	1	5	4,56	0,83
Uzaktan çalışırken zamanınızı daha verimli yönetebiliyor musunuz?	1	5	3,13	0,98
Uzaktan çalışırken iş verimliliğinizi daha yüksek algılıyor musunuz?	1	5	3,07	0,52

3.4. Uzaktan Çalışma ve Çalışanların Takdir ve Kariyer Algılarına Yönelik Bulgular

Uzaktan çalışma biçiminde çalışanların yaklaşımlarıyla ilintili olarak merak edilen diğer iki önemli konu başlığı, çalışanların takdir ve kariyer algılarıdır. Tablo 5'teki anket sonuçlarına göre; çalışanlar uzaktan çalışma süresince yöneticileri tarafından yeteri kadar takdir görmediklerini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde çalışanlar uzaktan çalışmada kariyer süreçleriyle ilintili olarak bir sonraki pozisyona terfi olasılıklarını düşük görmektedirler. Yönetici takdiri konusu, büyük oranda alt-üst arasındaki iletişim yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Bu alanda ekip arkadaşlarıyla sistematik bir mantıkta iletişimde olan ve çalışanlarına sık periyotlarla geri bildirimlerde bulunan yöneticiler takdir konusunda pozitif ayrılmaktadır (Dockery ve Bawa, 2014). Kariyerle ilgili gelişim alanı ise, takdir konusunda olduğu gibi yetersiz iletişim ve görünür olamama durumlarıyla ilişkilidir. Çalışanlar uzaktan

çalışmada yeterince görünür olmadıklarını düşündüklerinden, kurumun terfi olanaklarından büyük ölçüde faydalanamayacaklarını düşünmektedirler (Giannikis ve Mihail, 2011).

Tablo 5: Çalışanların Takdir ve Kariyer Algılarına Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Uzaktan çalışmada yaptığınız işler yöneticiniz tarafından takdir ediliyor mu?	1	5	2,94	1,09
Uzaktan çalışmanın terfi almanızı olumsuz yönde etkilediğini düşünüyor musunuz?	1	5	3,98	0,89

3.5. Uzaktan Çalışmanın Tercih Edilirliğine Yönelik Bulgular

Uzaktan çalışmanın kalıcı olarak tercih edilip edilmeme durumu, Tablo 6'daki verilerde özetlenmektedir. Buna göre verilen cevaplardan çalışanların uzaktan çalışmaya kalıcı olarak devam etme meyillinde oldukları görülmektedir. Bununla birlikte çalışanlar "uzaktan çalışmayı ofiste çalışmaya tercih ederim" sorusuna ilk sorudaki 4,01 oranı gibi yüksek bir oranda cevap vermemiştir. Çalışanların bu soruya verdikleri puan 3,65 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlardan hareketle çalışanların uzaktan çalışmayı temelde istediği, ancak ofiste çalışma seçeneğini de belli oranda rezervde tutmak istedikleri söylenebilir. Bu durumun çözümü olarak hibrit çalışma modeli önerilebilir. Hibrit çalışma modelinde çalışanlar uzaktan ve ofiste olmak üzere karma biçimde çalışabilmektedirler. Bu modelde çalışanlar yöneticileriyle anlaşarak insan kaynakları politikaları çerçevesinde haftanın belli günleri uzaktan belli günleri de ofisten çalışma esnekliğine sahip olabilmektedir (Kurland ve Cooper, 2002).

Tablo 6: Uzaktan Çalışmanın Tercih Edilirliğine Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
İmkân verildiği takdirde devamlı olarak uzaktan çalışmaya devam etmek ister misiniz?	1	5	4,01	1,21
Uzaktan çalışmayı ofiste çalışmaya tercih ederim	1	5	3,65	0,55

3.6. Uzaktan Çalışmanın Oluşturduğu Olası Kaygı Durumuna Yönelik Bulgular

Tablo7'de uzaktan çalışmanın çalışanlar nezdinde oluşturabileceği kaygılara yönelik sonuçlar özetlenmektedir. Buna göre tablodaki her iki soruya da

verilen cevaplardan anlaşılacağı üzere, çalışanlar uzaktan çalışmada işini kaybetme riskini büyük oranda taşımamaktadır. Benzer şekilde uzaktan çalışma işe gidip gelme zorunluluğunu ortadan kaldırdığından, bu alanda yaşanan zaman kayıplarının da çalışanlar üzerinde azaldığı ortaya çıkmaktadır.

Tablo 7: Çalışanların Kaygı Durumuna Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Uzaktan çalışma yöntemi işinizi kaybetme korkusu oluşturmakta mıdır?	1	5	2,05	0,87
Uzaktan çalışma yönteminde işe geç kalma, işe gitme gibi kaygılarınızın azaldığını düşünüyor musunuz?	1	5	4,97	0,55

3.7. Uzaktan Çalışma ve İş-Özel Yaşam Dengesine Yönelik Bulgular

Çalışanların uzaktan çalışmadaki iş-özel yaşam dengesi kategorisine verdikleri cevaplar Tablo 8'den incelenebilmektedir. Tablodaki veriler üzerinden uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerinde iş-özel yaşam dengesini kurmak ya da korumak noktasında bir problem oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte demografik bazda veriler analiz edildiğinde, kıdemi 3 yıldan fazla ve x jenerasyonuna ait çalışanlarda iş-özel yaşam dengesi sorusuna verilen cevap 3,06 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçtan hareketle nispeten yaşı büyük ve kıdemi büyük çalışanların iş-özel yaşam dengesini korumakta zorlandığı söylenebilir.

Tablo 8: Çalışanların İş-Özel Yaşam Dengesine Yönelik Bulgular

Soru	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Uzaktan çalışma iş dışındaki sorumluluklarınızı yerine getirmenizde yardımcı oluyor mu?	1	5	4,05	1,03
Çalışma yeri esnekliği düzenlemelerinden faydalanıyor musunuz? (Haftanın belirli günleri-her günü farklı bir yerden çalışabilmek)	1	5	4,46	0,98

SONUÇ ve ÖNERİLER

Çağrı merkezi çalışanlarının penceresinden, uzaktan çalışmanın iş-özel yaşam dengesi, psikolojik iyi oluş, memnuniyet ve bağlılık, takdir ve kariyer algısı ve kaygı gibi başlıklar üzerinden değerlendirilmesinin hedeflendiği bu çalışma, çağrı merkezinde sektöründe Türkiye'de faaliyet gösteren küresel bir firmadaki 611 çalışandan alınan verilerle hayata geçirilmiştir. Katılımcılar tarafından toplanan veriler, SPSS programında tanımlayıcı istatistiki analiz yöntemleri kullanarak çözümlenmiştir.

Uzaktan çalışmanın öznel iyi oluş bağlamında değerlendirme sonuçları incelendiğinde, çalışanların büyük bir kısmının uzaktan çalışmayı stresi ve yorgunluğu azaltan bir faktör olarak görmüşlerdir. Bununla birlikte ailenin yanında çalışma durumunda sonuçlar biraz farklılaşmaktadır. Bun göre, evli olan, çocuk sahibi olan ve aileleriyle birlikte yaşayan örneklemdeki çalışanlar, uzaktan çalışmayı yüksek seviyede bir avantaj olarak görmemektedirler. Bu durumun sebebi olarak bu örneklemdeki çalışanların, işin dışında evdeki üstlendikleri sorumluluklar gösterilebilir. Bu sorumlulukların başlıcaları arasında; çocuk bakımı, yemek, temizlik faaliyetleri ve aile bireyleriyle ilgilenmek şeklinde sıralanabilir (Karakoyun, 2016).

Çalışanların uzaktan çalışmayla ilgili genel memnuniyet düzeyleri 4,81 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuç çalışanların uzaktan çalışma biçiminden, detay faktörlerden bağımsız, genel olarak memnun olduklarını göstermektedir. Memnuniyet ve çalışan bağlılığı parametrelerine yönelik literatür çalışmaları değerlendirildiğinde, yüksek oranda çalışan memnuniyetinin çalışan bağlılığını tetiklediği görülmektedir. Bir başka ifadeyle çalışan memnuiyetiyle çalışan bağlılığı arasında pozitif bir korelasyon bulunmaktadır (Gerşil ve Yüksel, 2021). Literatürdeki genel bu eğilim bu çalışmada da tekrar etmiştir. Uzaktan çalışma biçimindeki yüksek memnuniyet çalışan bağlılığı skorlarına olumlu yansımıştır. Daha spesifik olarak; çalışanlar uzaktan çalışmanın kuruma ya da işe karşı bir yabancılaşmaya neden olmadığını, bu durumun sonucu olarak ise kuruma karşı duydukları bağlılık seviyesinin olumsuz etkilenmediğini belirtmişlerdir.

Çalışma çıktılarına göre uzaktan çalışma biçiminde çalışanlar işlerini aksatmadan yürüttüklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlar günlük rutinlerine yerine getirmede her hangi bir sorun yaşamamaktadırlar. Bununla birlikte, işlerin aksamamasıyla ilgili verilen yüksek puanlamanın (4,56) verimlilik başlığında tekrarlanmadığı görülmektedir. Çalışanların uzaktan çalışmadaki verimlik algıları 3,13 olarak gerçekleşmiştir. Bu durum, uzaktan çalışma ortamında dikkat ve konsantrasyon dağıtıcı etmenlerin daha fazla olmasıyla

açıklanabilir. Örneğin, ailesiyle ya da çocuklarıyla birlikte aynı ev ortamında uzaktan çalışan bireylerde, bu odaklanma sorunu daha fazla yaşanmaktadır (Naktiyok & İşcan, 2003). Verimlilikle ilgili demografik bazlı çıktılar bu durumu desteklemektedir. Buna göre; evli bireylerde verimlilik algısı bekâr çalışanlarla kıyaslandığında %33 oranda daha düşük çıkmıştır.

Araştırmada uzaktan çalışmayla ilgili çağrı merkezi çalışanları ürerinden sorgulanan diğer iki başlık takdir ve kariyer algısıdır. Takdirle ilgili çalışanlara yöneltilen soruya karşılık, çalışanlar yöneticilerinden yeteri kadar takdir görmediklerini ifade etmiş olup, ilgili soruya 2,94 puan verip düşük puanlamışlardır. Benzer bir durum çalışanların uzaktan çalışma biçimindeki kariyer süreçleri hakkındaki algılarında ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar "Uzaktan çalışmanın terfi almanızı olumsuz yönde etkilediğini düşünüyor musunuz?" sorusuna 3,98 puan vermişlerdir. Tüm bu çıktıların temelinde iletişim eksikliği gelmektedir. Uzaktan çalışmada çalışanlar, özellikle iş dışı konularda, yöneticileriyle yeteri kadar iletişim kuramamaktadır. Buna karşın ofis ortamındaki iletişimin merkezinde yüz yüze iletişim olduğundan, çalışanlar işle ilgili ya da ilgisiz, sosyal konular da dâhil olmak üzere yöneticileriyle sohbet edebilme imkanına sahip olabilmektedirler. İletişim eksikliğinin tetiklediği bir diğer sonuç çalışanlar uzaktan çalışmadaki terfi ihtimallerini düşük görmesidir. Çalışanlar uzaktan çalışma biçiminde gerek yöneticileri gerekse terfi süreçleriyle ilgili insan kaynakları profesyonelleri ve karar vericileri tarafından yeterince görünür olmadıklarını düşündüklerinden, terfi olasılıklarını düşük görmektedirler (Dingel & Neiman, 2020).

Uzaktan çalışmanın devamlı hale getirilmesiyle ilgili katılımcıların değerlendirmesi 4,01 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların büyük bir kısmının uzaktan çalışmanın sürdürülebilir olması noktasında istekli oldukları söylenebilir. Bununla birlikte araştırma sonuçları çalışanların önemli bir kısmının uzaktan çalışmayı, ofiste çalışmayla kullanılabilecek bir seçenek olarak görmek istemektedirler. Bu durum, uzaktan çalışmayla ofiste çalışmayı entegre eden ve çalışanların esnek çalışmasına hizmet eden hibrit çalışmanın tasarlanması gerekliliğini ortaya koymaktadır (Barrero vd., 2021).

Uzaktan çalışmada çalışanların iş-özel yaşam dengesine yönelik sonuçlar değerlendirildiğinde, çalışanların önemli bir sorun yaşamadıkları ortaya çıkmaktadır. Buna karşın bu kategoriyle ilgili olarak x jenerasyonuna ait çalışanlarla kıdemi üç yıldan büyük çalışanlarda durum farklılaşmaktadır. Bu çalışanların genel örneklemden ayrılarak iş-özel yaşam dengesini kurma noktasında zorlandıkları anlaşılmaktadır. Bu durumun çözümü olarak, ilgili

gruptaki çalışanların haftanın belli günleri ofisten çalışmasına imkân verilmesi olabilir. Uzaktan çalışmada çalışanların iş-özel yaşam dengesine yönelik sonuçları literatürde incelendiğinde, hem olumlu hem de olumsuz bağlamda sonuçlarla karşılaşılmaktadır (Dockery & Bowa, 2020). Bu çalışma sonuçları ise olumlu ilişki anlamında literatüre katkı sağlamaktadır.

Çalışmanın araştırma başlıklarını oluşturan yedi konuya (iyi olma durumu, memnuniyet ve bağlılık, verimlilik, takdir ve kariyer algısı, uzaktan çalışmaya isteklilik, kaygı ve iş-özel yaşam dengesi) ait katılımcı cevapları genel olarak incelendiğinde; takdir, kariyer algısı ve verimlilik başlıkları dışında kalan başlıklarda olumlu sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Buna karşın takdir, kariyer algısı ve verimlilik başlıklarında çağrı merkezi sektöründe faaliyet gösteren iletmenin karar vericileri tarafından aksiyonlar alınması gerekmektedir.

Takdir ve kariyer algısı problemlerinin temelinde iletişim eksikliği ve görünür olamama faktörleri etkili olmaktadır. Dolayısıyla bu konuyla ilgili insan kaynakları moderatörlüğünde çalışanlara yönelik sistematik sohbet saatleri ve geribildirim seansları tasarlanabilir. Sohbet saatleriyle çalışanlar hem birim yöneticileriyle hem de diğer farklı birimlerdeki hiyerarşiden bağımsız diğer çalışanlarla paylaşımda bulunma imkânına sahip olacaktır. Bu durumu uzaktan çalışmanın iş odaklı robotik ve durağan doğasını dinamik ve canlı hale getirecektir. Diğer taraftan yöneticiler tarafından periyodik olarak uygulanacak yapılandırılmış geribildirim görüşmeleri, ast-üst iletimini canlı tutacak ve her iki paydaş arasında sağlıklı veri ve duygu paylaşımını tetikleyecektir (Aydoğdu, 2012).

Araştırma çıktılarına göre takdir ve kariyer algısı dışında gelişim alanı olan bir diğer başlık verimlilik başlığıdır. Çalışanların göz ardı edilemeyecek seviyedeki belli bir kısmı, uzaktan çalışmayı istemekle birlikte, bu çalışma biçiminde çok verimli olamadıklarını ifade etmektedirler. Bu sonucu en çok domine eden çalışan grubu x jenerasyonuna ait, kıdemi üç yıl üzeri olan ve evli çalışanlardır. İlgili örneklem değerlendirildiğinde, verimliliği olumsuz etkileyen faktörler arasında; aile bireylerinin ve çocukların çalışma ortamında olmasının odağı kaybettirdiği bunun da verimliliğe olumsuz yansıdığı ifade edilebilir. Bu konudaki çözümlerden biri, bu örneklemdeki çalışanları tamamen uzaktan çalıştırma yerine, gönüllülüklerini alarak hibrit çalışmaya geçirmek olabilir (Mutlu, 2013). Bu çalışanların verimliliği ofis ortamında daha yüksek olacağından, hibrit çalışmadaki genel verimlilik skoru da buna bağlı yükselecektir.

Çalışmada ortaya çıkan gelişim alanlarından bir diğer başlık ise; hibrit çalışma modelinin uzaktan çalışma modeline alternatif olarak göz önüne alınmasıdır. Hibrit çalışma, uzaktan çalışmayla ilgili çalışma çıktılarında ortay çıkan iletişim eksikliğine bağlı takdir ve kariyer algısı başlıklarını da iyileştirecektir. Çalışanlar hibrit çalışmada ofisten çalışma imkânından yararlanarak daha çok görünür olacak, sosyalleşecek ve çalışma arkadaşlarıyla doğrudan ve daha sık iletişim kuracaktır. Bunun sonucu olarak ise çalışanların takdir ve terfi değişkenlerinin algılarında gözle görülür bir iyileşme olması beklenmektedir (Şimşek, 2012).

Uzaktan çalışma alanında araştırma yapmak isteyenler, bu çalışmanın çerçevesini içerik ve hedef kitle bağlamında farklılaştırarak literatüre katkı sunabilirler. Bu çalışma uzaktan çalışma ortamında çağrı merkezi çalışanlarının takdir, terfi, kaygı gibi yedi ana başlıktaki algılarını ölçümlemiştir. Yeni çalışmalarda bu başlıklardaki sonuçların farklı demografik özelliklere göre değişip değişmediği incelenerek, demografik bazdaki çıkarımlar üzerinden işletmelere ve karar vericilere daha butik önerilerde bulunulabilir. Örneğin terfi algısının erkek ve kadınlarda farklılık farklılaşmadığı, iş-özel yaşam dengesinin kıdeme göre değişip değişmediği gibi hipotezler üretilebilir. Diğer taraftan bu çalışmada hedef kitle olarak çağrı merkezi çalışanları seçilmişti. Bunun nedeni çağrı merkezi sektörünün pandemi süreciyle birlikte büyük oranda uzaktan çalışmaya geçmesi ve Türkiye'deki istihdama ciddi katkı sağlamasıydı. Benzer şekilde uzaktan çalışmanın yine yaygın olarak kullanıldığı hizmet sektöründeki diğer alt iş kollarında bu çalışma çoklanabilir. Burada çalışan sayısı, ekonomiye etkisi, lokasyon çeşitliliği ve yaygınlığı gibi parametreler dikkate alındığında, hacimsel olarak bankacılık sektöründe benzer bir çalışmanın yapılması literatüre katkı noktasında faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

Aydoğdu, C. (2012). *Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Türkiye'de Esnek Çalışma ve Kadın İstihdamına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri. Uzmanlık Tezi.* Ankara: Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı Çalışma Genel Müdürlüğü.

Barrero, J. M., Bloom, N., Davis, S. J. (2021). Why Working from Home Will Stick. *Working Paper,* 28731.

Bilginoğlu, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğrular. *Çalışma ve Toplum,* 1099-1146.

Çağrı Merkezi Sektörü Standartları, (2021). *Çağrı Merkezleri Derneği*, https://www.cagrimerkezleridernegi.org

Çiftçi, A. G. (2006). *Hizmet Kalitesi ve Bankacılık Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümüne Yönelik Bir Uygulama, (Yayılanmamış Yüksek Lisans Tezi).* İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dambrin, C. (2004), How Does Telework Influence the Manager Employee Relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management,* 4(4).

Deloitte. (2020). *İşin Geleceği: Uzaktan Çalışma Sisteminde Organizasyonel Dayanıklılığı Korumak.* Türkiye: Deloitte.

Dingel, J., & Neiman, B. (2020). *How Many Jobs Can be Done at Home?.* ScienceDirect: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0047272720300992.

Dockery, M., & Bawa, S. (2020). Working from Home in the COVID-19 Lock Down. *Bank West Curtin Economics Centre Research Brief COVID-19,* 1-5.

Erdut, T. (2005). İşgücü Piyasasında Enformelleşme ve Kadın İşgücü. *Çalışma ve Toplum,* 3:11-49.

Esen, D. (2022). Managing The Remote Workforce in The New Normal, (Ed. Fatma İnce). *International Perspectives and Strategies for Managing an Aging Workforce,* IGI Global, 160-177

Gerşil, G.S. ve Yüksel, G. (2021). Covid-19 Kriz Sürecinin Çalışan Motivasyonuna Etkilerinin Belirlenmesi: Bir İşletmede İnsan Kaynakları Uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 19 (3): 111-138.

Giannikis, S.K. ve Mihail, D. M. (2011). Flexible Work Arrangements in Greece: A Study of Employee Perceptions. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 417- 432.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on The Study of Work-Life Balance. *Social Science Information,* 41: 255-279.

Ipsen, C. Van Veldhoven, M., Kirchner, K., Hansen, J.P. (2021). Six Key Advantages and Disadvantages of Working From Home in Europe During Covıd-19.

International Journal of Environment Research Public Health, 18: 1820-1840.

Karakoyun, Y. (2007). *Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İş Gücüne Katılım Oranının Ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü. (Uzmanlık Tezi*). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Kavi, E., & Koçak, O. (2010). *Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. Sosyal Siyaset Konferansları,* 69-88.

Kaya, M. & Doğan Burtan, B. (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi.* 15(58): 1069-1099.

Kıcır, B. (2015). *Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma. (Doktora Tezi).* Kocaeli: T.C Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Sosyal Politika Doktora Programı.

Kıcır, B. (2019). Evden Çalışma: ÖzgüRlüK Mü Esaret Mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 21(1): 173-196.

Kohen, A. (2007). *CRM-ÇM İlişkisi. (Çevrimiçi)* http://crmworld.blogcu.com/4896731, (24.05.2022)

Kurland, N. B. ve Cooper, C. D. (2002). Manager Control and Employee Isolation in Telecommuting Environments. *Journal of High Technology Management Research,* 13(1): 107- 126.

Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M.A. ve Hamid, M.A. (2020). Working From Home Phenomenon As An Effort To Prevent Covid-19 Attacks And İts İmpacts On Work Productivity. *The Internatıonal Journal of Applıed Busıness,* 4(1): 13-21.

Mutlu, E. (2013). Kısmi Süreli Çalışmanın İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Kapsamında Değerlendirilmesi. *Sosyal Güvence Dergisi,* 4: 29-49.

Naktiyok, A., & İşcan, Ö. (2003). İşgörenlerin Evden Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F Dergisi*, 6: 53-72.

Resmi Gazete (2021). *Uzaktan çalışma yönetmeliği,* https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/03/20210310-2.htm

Saltiel, F. (2020). Who Can Work from home in Developing Countries. *Covid Economics*, 7: 104-118

Şimşek, E. (2012). *Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul Aydın Üniversitesi'nde Konuyla İlgili Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

Tumin, S. A. (2020). How Common is Working From Home?. *Khazanah Research Institute Discussion papers,* 4(2020): 1-13.

Uşen, Ş. (2020). Covid-19 Salgını Döneminde "Zorunlu" Evden Çalışma: İş Ve Özel Yaşama Etkileri. *İstanbul*

Workland (2021). Değişen İş Dünyası Ve Uzaktan Çalışma İstatistikleri, https://www.workland.com.tr/tr/blog/uzaktan-calisma-istatistikleri/

BÖLÜM 4

ÖRGÜTLERDE AYDINLIK VE KARANLIK KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Öğr. Gör. Elif ÜLER[1]

[1] Yozgat Bozok Üniversitesi, Tıbbi Hizmetler ve Teknikler Bölümü, Tıbbi Tanıtım ve Pazarlama Programı, elif.uler.77@gmail.com,
Çekerek Fuat Oktay Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
ORCID: 0000-0002-2536-544X

GİRİŞ

İnsan, doğası gereği iç dünyasında olumlu ve olumsuz duygular barındırmaktadır. Bu duygular insanın kişiliğini oluşturan düşünce, davranış, tavır ve tutumlarını etkiler ve düzenler. İnsanın olumlu yönlerine odaklanan "Aydınlık Üçlü" Kantçılık, hümanizm ve insana inançtan oluşmakta iken insanın olumsuz yönlerine odaklanan "Karanlık Üçlü" ise narsizim, makyevelizm ve psikopatiden oluşmaktadır. Çalışma ortamında bu kişilik özelliklerine sahip olan çalışanlar örgütün sürekliliğine olumlu veya olumsuz yönde etki de bulunur. Aydınlık Üçlü kişilik özelliklerine sahip olan çalışanların iş yaşamında da empatik, mütevazi, yardımsever ve saygılı davranacakları varsayılabilir (Kaufman vd., 2019: 2; Wayment ve Bauer, 2017: 882-883). Karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların ise kendi amaçlarına ulaşmak için diğer kişileri kullanabileceği, kurnazlık yapacağı veya hileye başvurabileceği düşünülebilir. İnsanları yalnızca karanlık kişilik özelliklerine sahip veya yalnızca aydınlık kişilik özelliklerine sahip diye ayırmak mümkün değildir. İnsanoğlu doğası gereği bu özelliklerin her ikisini de içinde barındırır. Bu nokta da önemli olan kişinin hangi tarafının baskın olduğudur çünkü baskın olan özellikler çalışma ortamında kişinin çevresindekilere davranışlarını şekillendirmekte ve iş süreçlerini etkilemektedir. Özellikle takım çalışmasının gerektiği iş kollarında çalışanların aydınlık veya karanlık kişilik özelliklerine sahip olmaları takımın verimliliğini etkileyebilecek bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma da aydınlık ve karanlık üçlü olarak ifade edilen kişilik özellikleri kavramsal olarak ele alınmış ve literatür de yapılan çalışmalar incelenmiştir.

1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.Kişilik

Latince "persona" kelimesinden türetildiği ileri sürülen "Kişilik" kelimesi batılı dillerde "personality, personalite, persönlichkeit" olarak geçmektedir. Latince "persona" kelimesinin kökeninin ise Eski Yunan'da "personō" kelimesi olduğu ifade edilmektedir (Köknel, 1997). Antik Yunan'da Personō kelimesinin karşılığı ise maske veya karakter olarak anlam bulmaktadır. Antik Yunan'da tiyatro oyuncularının oyunlarda kullandığı bu maskenin karakter ile seyirci arasındaki ilişkiyi pekiştirmeye yönelik kullanıldığı, oyunda sergilenen karakteri yansıttığı düşüncesi ile "personō" kelimesinin kişilik kelimesi için kullanıldığı düşünülmektedir (Dameyer,2001).

Kişiliğin oluşumuna dair araştırmacıların farklı görüşlere sahip olması kişilik tanımının da farklılaşmasına neden olmuştur. Bazı araştırmacılar kişiliğin oluşumunu kalıtımsal olarak tanımlar iken bazıları çevrenin etkili olduğunu (Cattell,1945) ileri sürmekte bazı araştırmacılar ise kalıtım ve çevrenin etkisiyle kişiliğin oluştuğunu (Allport,1961; Atkinson vd.,1990) ileri sürmektedir. Sözlük anlamı olarak kişilik kavramı "Bir kimseye özgü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet" (TDK, 2022) olarak geçmektedir. Kişiliğe dair literatürde yapılan tanımlar da ise kişiyi diğerlerinden ayıran ve kendine özgü olan değişmeyen ve tutarlı özelliklerinin tümü (Tınar 1996: 93; George ve Jones, 2012: 38), kişinin hayat da kalabilmesi için onu yönlendiren, kendisi ve çevresi ile ilişkilerini belirleyen güç (Soysal, 2008), kişinin kalıtsal, biyolojik, psikolojik ve kazanmış olduğu tüm kabiliyetlerini, hislerini, düşüncelerini, yeteneklerini, güdülerini, alışkanlıklarını ve davranışlarını kapsayan kavram (Weinstein vd., 2008), kişinin gözlenebilen söylemleri, davranışları ve tutumları (Kaiser ve Hogan, 2011), kişinin kendine özgü maneviyatı, zekası ve davranışlarına yönelik özelliklerinin bütünü (Colman, 2015) olarak ifade edilmiştir. Bu tanımlardan yola çıkarak kişiliği, kişinin kendine has olan ve onu diğer kişilerden ayıran, benzer durumlarda aynı davranışlar sergilemesini sağlayan tutarlı düşünce ve davranışların bütünüdür şeklinde ifade etmek mümkündür.

Kişiliğin oluşumunda etkili olan faktörler genel olarak bedensel (biyolojik-fizyolojik), kültürel, aile, sosyal sınıf, yetenekler, ahlak, zeka, kişinin yaşadığı coğrafi konum ve çevre şeklinde ifade edilir (Çınar, 2007; Eroğlu, 2015; Eren, 2020: 83). Bu faktörler göz önüne alınarak kişiliğin oluşumunda kalıtımın ve içerisinde yaşanılan çevrenin etkili olduğu söylenebilir. Kişilik ilişkili diğer kavramlar karakter, mizaç, benlik ve yeteneklerdir. Karakter ve mizaç kişinin kalıtım yoluyla kazandığı ve doğumu sonrasında oluşmaya başlayan kendine özgü davranış şekilleridir (Dinç, 2017; Eren, 2020: 84). Yetenekler de kişinin kalıtsal olarak sahip olduğu özellikler olmakla beraber geliştirilebilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007: 118). Benlik ise kişinin kendisini değerlendirmesi, tanıması ve kendisine dair farkındalığıdır (Güney, 2016: 222).

Araştırmacılar tarafından kişiliği anlamaya dair geliştirilen psikoanalitik, davranışçı, biyolojik, bilişsel ve ayırıcı özellikler yaklaşımı kişiliğin oluşumuna dair ele alınan faktörlerin farklılaşmasına neden olmuştur. Bu faktörler genel olarak literatür de kalıtımsal (biyolojik- fizyolojik), ailesel, sosyal – kültürel, coğrafi – fiziksel ve diğer faktörler başlıkları altında ele alınmıştır. Kişilerin kendilerini veya bir başkasını tanımlarken kullandığı

kelimelerin benzerlik göstermesi kişilik özelliklerinin belirlenmesinde bazı değişkenlerin bir çatı olarak kabul edilebileceği sonucunu doğurmuştur. Aydınlık üçlü kişinin olumlu yönlerine odaklanır iken karanlık üçlü ise kişinin olumsuz yönlerine odaklanır. Bu nedenle aydınlık üçlü ve karanlık üçlü kavramlarını kişiliğin olumlu ve olumsuz yönlerine dair bir çatı olarak görmek mümkündür.

1.1.1.Aydınlık Üçlü Kişilik Özellikleri

İnsanın doğası gereği umut, empati, minnettarlık, cesaret, bağışlayıcılık gibi olumlu özelliklere sahip olduğuna ilişkin olarak son yıllarda yapılan çalışmalar dikkat çekicidir (Tekeş ve Bıçaksız, 2021: 537). Kaufman vd. (2019) tarafından insanın olumlu özelliklerini ön plana çıkarmaya yönelik olarak geliştirilen "Aydınlık Üçlü" kişilik özellikleri Kantçılık, hümanizm ve insana inançtan oluşmaktadır. .

Literatürde kişiliğe ilişkin yapılan araştırmaların genelde beş faktör kişilik özellikleri çerçevesinde yapıldığı ve bu modelin kişilik ile ilgili geliştirilen kuram ve yaklaşımları bir çatı altında topladığı kabul edilmektedir (Bacanlı vd., 2009). Kişilik üzerine araştırma yapan Haslam ise aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin beş faktör kişilik modelini kapsadığını ifade eder (Andrews, 2019). Aydınlık Üçlü kişilik özellikleri insanın çevresindekilere karşı geliştirmiş olduğu tutumları içerir (Andrews, 2019). Kişinin davranışları değil, çevresindeki kişilere karşı sergilemiş olduğu tutum ve tavırlar ön plandadır.

Kantçılık, kişilerin başkalarıyla kurmuş olduğu ilişkilerde diğer kişilere karşı saygılı, değerli ve onurlu olarak davranmasıdır. Kantçılık felsefesinin temelinde kişinin iletişim içerisinde olduğu diğer kişileri küçük düşürmemesi ve saygısızlık etmemesi yer alır. Kişinin, diğer kişilere karşı geliştirmiş olduğu davranışlar da onların "insan" olduğu için değerli olması söz konusudur (Malik vd., 2020: 1123).

Hümanizm, insan olmanın temelini kişinin yaşamına dair alması gereken sorumluluk, cesaret ve etkinliğe dayandırmaktadır. Bilginin ve değerin kaynağı insandır. Bu nedenle her kişi değerlidir ve onun onuruna değer verilmelidir (Koca, 2019: 942).

İnsanlığa inanç ise kişinin genel olarak insanların iyi olduklarına ve olumlu yanlarının baskınlığına dair bir düşünce geliştirmesine işaret etmektedir (Polatçı ve Yeloğlu, 2021: 78, Serbest ve Sökmen, 2021: 2735). Bu nedenle insanlar genelde kendileri ve başkalarının iyiliğini göz önünde bulunduracak davranışlar sergiler.

1.1.2.Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri

İnsan doğası gereği olumlu kişilik özelliklerine sahip olduğu gibi olumsuz kişilik özelliklerine de sahiptir. Paulhus ve Williams (2002) tarafından insanın karanlık tarafını ifade eden narsisizm, makyevelizm ve psikopati değişkenleri bir başlık altında toplanarak "Dark Triad" isimli bir kavram ortaya atılmıştır. Narsisizm ve psikopati bir davranış bozukluğu olarak geçmekle beraber örgütsel davranış alanında yapılan araştırmalarda konu olan boyut subklinik narsisizm ve psikopatidir (Özsoy ve Ardıç, 2020: 145). Klinik narsisizm veya psikopati kişilerin klinik veya gözetim altında tutulması olarak ifade edilmektedir. Subklinik narsisizm ve psikopati ise bu davranış bozukluklarının daha düşük düzeyde olması ve kendi kendine değerlendirme ile ölçülebilmesidir (Set, 2020: 320). Karanlık kişilik özellikleri, kişinin kendi çıkar ve amaçları için sosyal açıdan olumsuz davranış ve tutumlar sergilemesi olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda karanlık kişilik özelliklerine sahip kişilerin saldırganlık ve şiddet de dahil olmak üzere gerek sosyal yaşamda gerekse çalışma hayatında istenmeyen davranışlara sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Narsisizm, kelimesi Antik Yunan mitolojisinde kendisine aşık olan "Narcissus" isimli kahramandan esinlenerek kullanılmıştır. Havelock Ellis tarafından 1898 yılında yayınlanan bir makale de "Narcissus benzeri" ifadesiyle kullanılmıştır (Campbell ve Foster, 2007; Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Narsisizm kelimesinin bilinir hale gelmesinde Freud'un yapmış olduğu çalışmalar etkili olmuştur. Freud, narsisizmi, kişinin kendine karşı aşırılık derecesinde sevgi ve hayranlık hissetmesi, kendini eşsiz görmesi, başkaları tarafından sevilmeme korkusunu yaşaması, başkaları tarafından beğenilmek ve sevilmek istemesi, psikolojik ayrıcalık algısına sahip olması, çevresindeki kişileri kontrol altında tutma isteği içerisinde olması, eleştirilere açık olmaması, başkalarına karşı şüpheci ve kıskançlık içeren tavır, davranış ve tutumlarda bulunması şeklinde ifade etmektedir. (Rosenthal ve Pittinsky, 2006; Raskin ve Terry, 1988). Narsisizm kişinin kendi ruhsal ve fiziksel özelliklerine karşı geliştirmiş olduğu aşırı beğeni ve empatiden yoksun olmak olarak da ifade etmek mümkündür (Miller ve Campbell, 2008: 452).

Makyevelizm, kişinin kendi çıkarlarını ön planda tutarak diğer kişileri amaçları için kullanması, kandırması yalan söylemesi, kurnazlık yapması, ikna etmesi ve bunları yaparken duygusuz, duyarsız ve samimiyetsiz olması şeklinde tanımlanabilir (Hodson vd., 2009; Paulhus ve Jones, 2015). Makyevelistler de narsistler gibi empatiden yoksundur ve diğer kişilerin eksiklerini fark ederek ne pahasına olursa olsun bunu kendi amaçlarını

gerçekleştirmek için kullanabilirler. Makyevelist kişilik özelliklerine sahip olan kişiler rekabete, güç ve paraya aşırı önem vermekte, istismar edilmektense istismar etmeyi yeğlemekte ve çevresiyle olan ilişkilerinde duygusuzca davranmaktadırlar (Wai ve Tilipoulos, 2012; Jones ve Paulhus, 2009). Bunun yanı sıra makyevelist kişilik özelliklerine sahip kişilerin normalde insanlara güvenmemekle birlikte çevrelerinde güç odağı konumunda olan kişilerle çıkarları için iyi ilişkiler içerisinde olduğu söylenebilir (Jones ve Paulhus, 2009; Dahling vd., 2009).

Psikopati, kişinin kendi çıkarları için diğer kişileri vicdansız ve duyarsız bir şekilde istismar etmesi, başkaları için endişelenmemesi, kurallara karşı gelmesi, başkalarına zarar verdiği durumlarda pişmanlık ve suçluluk hissetmemesi gibi davranış ve tutumları içermektedir (O'Boyle vd., 2012; Lee ve Ashton, 2005). Psikopatların en belirgin özellikleri ise gerçek olmayan bir albeni oluşturmak, anti-sosyal davranışlar sergilemek, risk almak, plansız ve düzensiz bir şekilde yaşamak, suçluluk duymamak, tecrübelerden ders çıkarmamak, vicdansızlık ve merhametsizliktir (Patrick vd., 2009). Psikopatlar sosyalleşme sürecinde sorun yaşasalar da hitabet yetenekleri kuvvetlidir. Psikopatlar, karizmatik ve etkileyici olmalarına karşı samimiyetsiz olduklarından duygusal açıdan sığ ve pervasızdır (Visser vd., 2010; Mathieu vd., 2014).

2.ALANDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çalışmada ulusal ve uluslararası yazında aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri üzerine yapılan çalışmalar örgütsel davranış kapsamında ele alınarak, incelenmiş ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2.1.Aydınlık Kişilik Özellikleri Üzerine Yapılan Çalışmalar

Ulusal literatür de aydınlık kişilik özelliklerine ilişkin olarak Serbest ile Sökmen (2021) ve Tekeş ile Bıçaksız (2021) tarafından Aydınlık Üçlü ölçeğinin Türkçeye uyarlamasına yönelik iki çalışma mevcuttur. Uluslararası yazında da aydınlık kişilik özelliklerine dair yapılan çalışmaların ölçek uyarlama çalışmaları şeklinde olduğu gözlenmiştir. Yalnızca Malik vd. (2020) tarafından yapılan çalışmada kötü niyetin, kötü davranışa etkisinde aydınlık kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü, psikolojik sözleşmenin aracılık rolü araştırılmıştır. Aydınlık kişilik özelliklerine sahip kişilerin kötü niyetli eylemleri gerçekleştirme olasılığının düşük olduğu tespit edilmiştir.

Aydınlık Üçlü ölçeği, Kaufman, vd. (2019) tarafından literatüre yeni kazandırılmış bir ölçektir. Bu nedenle gerek ulusal gerekse uluslararası

yazında aydınlık kişilik özelliklerine yönelik olarak yapılan çalışma sayısı sınırlıdır.

2.2.Karanlık Kişilik Özellikleri Üzerine Yapılan Çalışmalar

Özsoy ve Ardıç (2017) tarafından yapılan çalışma 204 çalışanla yapılmıştır. Çalışmada karanlık üçlü kişilik özelliklerinin iş tatminine ilişkisi incelenmiştir. Korelasyon analizinde karanlık kişilik özellikleri ve iş tatmini arasında düşük düzey de negatif yönlü ilişki tespit edilmiş, karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları bağlamında narsisizmin, psikopati ve makyevelizme göre daha düşük ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Regresyon analizinde ise psikopatinin iş tatminini negatif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği, makyevelizm ve narsisizm ise iş tatminine anlamlı bir şekilde etki etmediği tespit edilmiştir.

Murat (2017) tarafından yapılan çalışma 246 kamu ve özel sektör çalışanı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel sinizme etkisinin tespiti amaçlanmıştır. Korelasyon analizinde karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel sinizmi pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Regresyon analizinde ise narsist ve makyevelist kişilik özelliklerinin sinizmin duyuşsal boyutunu etkilediği, psikopatinin ise sinizmin alt boyutlarını etkilemediği tespit edilmiştir.

Pan vd., (2018) tarafından yapılan çalışma Çin'de elektronik imalat yapan büyük bir şirketin 251 satış temsilcisi ile gerçekleştirilmiştir. Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin bilgi gizlemeye etkisinin incelendiği çalışmada narsisizm, makyevelizm ve psikopatinin bilgi gizleme ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Regresyon analizinde ise makyevelistlerin baştan savarak bilgi sakladığı, narsistlerin mantığa bürünerek bilgi sakladığı, psikopatların bilmezden gelerek bilgi sakladığı tespit edilmiştir.

Özsoy ve Ardıç (2020) tarafından yapılan çalışma Sakarya'da faaliyet de olan bir özel sektör işletmesinde çalışan 182 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada karanlık kişilik özellikleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin alt boyutlarından narsisizm ve tükenmişlik arasında bir ilişki tespit edilememiş iken makyevelizm ve psikopati arasında düşük düzeyde pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Aynı zaman da çalışmada karanlık üçlü kişilik özelliklerinin tükenmişliğe olan etkisinde öz-yeterliliğin düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür.

Diller vd., (2021) tarafından yapılan çalışma üç farklı örneklem grubu ile Almanya ve Macaristan'da gerçekleştirilmiştir. İlk çalışma Almanya'da farklı sektörlerde ve farklı liderlik pozisyonunda bulunan 137 kişiyi içerir.

Çalışmada liderlik seviyesi ile narsisizm ve makyevelizmin arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. İkinci çalışma Macaristan'da farklı sektörlerde ve farklı liderlik pozisyonunda bulunan 333 kişiyi içerir. Farklı kültür ve ekonomik yapının liderlik ve karanlık kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediğinin araştırıldığı bu çalışmada Almanya'da olduğu gibi narsisizm ve makyevelizmin liderlik seviyesi ile pozitif ilişkili olduğu gözlenmiş buna ilaveten psikopatinin de liderlik seviyesi ile pozitif ilişkisi belirlenmiştir. Üçüncü çalışma Almanya ve Macaristan'da lider pozisyonunda 91 kişi, çalışan pozisyonunda 264 kişi toplam da 355 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada liderlerin kendi puanladıkları karanlık kişilik özellikleri ile astlarının puanladıkları karanlık kişilik özellikleri arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Üç çalışmanın sonucunda liderlik seviyesinin yükselmesi ve karanlık kişilik özellikleri arasında pozitif yönlü ilişki olduğu görülmüştür.

Cesinger vd., (2022) tarafından yapılan çalışma Fransa'da farklı sektörlerde üst düzey yönetici olarak çalışan 394 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada yöneticilerin karanlık kişilik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Yapılan çalışmada narsisizmin devam bağlılığını ve normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

2.3.Aydınlık Ve Karanlık Kişilik Özelliklerinin Birlikte Değerlendirildiği Çalışmalar

Aydınlık kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan Aydınlık Üçlü ölçeği literatüre yeni kazandırılmıştır. Bu nedenle alan yazında genellikle ölçeğin uyarlama çalışmaları yer almaktadır. Örgütsel davranış kapsamında aydınlık ve karanlık kişilik özelliklerinin birlikte değerlendirildiği çalışma sayısı ulusal ve uluslararası yazında sınırlıdır.

Polatçı ve Yeloğlu (2021) tarafından yapılan çalışma farklı sektörlerde çalışan 354 kişi ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyetine etkisi incelenmiştir. Karanlık kişilik özelliklerinden psikopatinin girişimcilik niyetini pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerine kurulan model anlamlı çıkmamıştır.

Stavraki (2022) tarafından yapılan çalışmada insanın karanlık ve aydınlık özelliklerinin iyi oluşa etkisi araştırılmış ve aydınlık üçlünün İspanyolcaya uyarlanması yapılmıştır. Aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin psikolojik iyi oluşla pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kişiler arası iyi ilişkiler kurmanın aydınlık kişilik özellikleri ile pozitif yönlü ilişki içerisinde olduğu görülmüştür. Karanlık kişilik özelliklerinden narsisizm ile iyi oluş

arasında pozitif ilişki, psikopati ve makyevelizmin ise iyi oluş ile negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir.

3.SONUÇ

İnsanın aydınlık ve karanlık tarafına yönelik kişilik özelliklerinin oluşmasında kişinin olumlu ve olumsuz duyguları rol oynar. Kişinin içerisinde barındırdığı hangi duygu ağır basar ise kişilik özellikleri de o duygu çerçevesinde şekillenir. Kişilik özellikleri kişinin olaylara karşı sergilemiş olduğu davranış ve tutumların belirlenmesini sağlar. Bu nedenle aydınlık tarafın baskın olduğu kişilerde olumlu özelliklerin daha fazla görülmesi mümkün iken karanlık tarafın baskın olduğu kişilerde olumsuz özelliklerin görülmesi mümkündür. Karşımızdaki kişileri ifade ederken iyi veya kötü olarak tasvir ederiz. Bu tasviri gerçekleştirirken kendi kişilik özelliklerimiz ve karşımızdakinin kişilik özelliklerinin etkin olduğu söylenebilir. Akbıyık (2018) tarafından yapılan çalışmada psikolojik ayrıcalık algısının üretkenlik karşıtı davranışları pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu durum olumsuz kişilik özelliklerinin davranışları da olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle örgütlerde çalışanların hangi kişilik özelliklerinin ağır bastığı örgütün verimliliği, sürekliliği ve etkinliği için önemli bir unsur teşkil etmektedir.

Aydınlık kişilik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak geliştirilen ölçeğin yeni olması çalışma sayısının kısıtlılığını getirmektedir. Bu nedenle bu kısıtlılıklar çerçevesinde aydınlık tarafa dair yorum yapmak zor olsa da psikolojik iyi oluş (Stavraki, 2022) ve kötü niyetli eylemlerin gerçekleştirilmemesi (Malik, vd. 2020) ile aydınlık kişilik özelliklerinin pozitif yönde olumlu ilişki içerisinde olduğu gözlenmiştir. Karanlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların ise olumsuz davranışlar sergiledikleri ulusal ve uluslararası çalışmalarda görülmektedir (Özsoy ve Ardıç, 2017, Pan vd. 2018, Diller vd., 2021). Bu nedenle aydınlık kişilik özelliklerine sahip çalışanların yer aldığı örgütlerde iç huzurun sağlanması dolayısıyla motivasyonun ve performansın artmasına neden olacaktır. Kişilerin örgütlerde olumsuz düşüncelere kapılması çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını ve güvenlerini etkileyecektir. Bu durum zaman içerisinde tükenmişliğe ve sinik davranışlara neden olabilecektir.

Örgütlerin etkinliğini sağlayabilmek ve çalışan davranışlarını anlamlandırabilmek için aydınlık kişilik özelliklerine yönelik çalışma sayısının artması literatüre katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Allport, G. W. (1961). Pattern and growth in personality. New York: Holt, Rinehart ve Winston.

Andrews, K. (2019). The dark triad sums up psychopaths, but the light triad defines saints. Retrieved from https://www.abc.net.au/news/science /2019-05-16/psychopaths-narcissmthe-dark-triad-fascinate-us-the-light-triad/11093104.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J. Ve Hoeksema, S. (1999). Psikolojiye Giriş. (A. Yavuz, Çev.). İstanbul: Arkadaş Yayınları.

Bacanlı, H., İlhan, T. Ve Aslan, S. (2009). Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT). Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 7(2), 261-279.

Campbell, W. K., ve Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. C. Sedikides ve S. J. Spencer (Der.), The self: Frontiers of social psychology*:* 115–138. New York: Psychology Press.

Cattell, R. B. (1945). The Description of Personality: Principles and Findings in a Factor

Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A. Ve Montani, F. (2020). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: effects on organizational commitment. Review of Managerial Science. P. https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3

Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergis*i*, 3(5), 110-132.

Çınar, F. (2007). Organizasyonel Yurttaşlık Davranışı ve Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Colman, A. M. (2015). Dictionary o f Psychology. Oxford: Oxford University Press

Dahling, J. J., Whitaker, B. G. ve Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. Journal of Management, 35, 219-257. doi:10.1177/0149206308318618

Dameyer, J. J. (2001). Psychometric evaluation of the Riso -Hudson Enneagram Type Indicator. California Institute of Integral Studies. Yayınlanmamış Doktora Tezi. San Francisco University.

Diller, S. J., Czibor, A., Szabó, Z. P., Restás, P., Jonas, E. Ve Frey, D. (2021). The positive connection between dark triad traits and leadership levels in self- and other-ratings. Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal (2021) 3:117–131 https://doi.org/10.1365/s42681-021-00025-6

Dinç, M. (2017). Lise Öğrencilerinde Özgül İnternet Bağımlılığının Bağlanma Stilleri ve Mizaç Özellikleri Açısından İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi

Eren, E. (2020). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (17. Basım). Istanbul: Beta Yayıncılık.

Eroğlu, F. (2015). Davranış Bilimleri (14. Basım). Istanbul: Beta Yayıncılık.

George, J. M. ve Jones, G. R. (2012). Understanding and managing organizational behavior. (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.

Güney, S. (2016). Davranış Bilimleri. (11.Basım). İstanbul: Nobel Yayınevi

Hodson, G., Hogg, S. M., ve MacInnis, C. C. (2009). The role of "dark personalities" (narcissism, machiavellianism, psychopathy), Big Five personality factors, and ideology in explaining prejudice. Journal of Research in Personality, 43: 686–690

Jones, D. N., ve Paulhus, D. L. (2009). Machiavellianism. M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Der.), Individual differences in social behavior: 93-108. New York: Guilford.

Kaiser, R. B., ve Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior, and overdoing it. Consulting Psychology Journal: Practice and Research. 63(4): 219–242.

Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The Light vs. Dark Triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. Frontiers in Psychology, 10, 467. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467

Koca, E. (2019). Hümanizm Üzerine Bir Tez. Beytulhikme An International Journal of Philosophy, 9(9: 4).

Köknel, Ö. (1997). Kaygıdan Mutluluğa Kişilik. İstanbul: Altın Yayınları.

Lee, K., ve Ashton, M. C. (2005). Psychopathy, machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. Personality and Individual Differences, 38, 1571–1582.

Malik, O. F., Shahzad, A., Waheed, A., & Yousaf, Z. (2020). Abusive supervision as a trigger of malevolent creativity: do the Light Triad

traits matter?. Leadership & Organization Development Journal. v.41, p.1119-1137

Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D., ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. Personality and Individual Differences, 59: 83-88.

Miller, J.D. Ve Campbell, W.K. (2008), Comparing Clinical And Social-Personality Conceptualizations Of Narcissism, Journal Of Personality, 76(3), 449-476.

Murat, G. (2017). Karanlık Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi

O'Boyle, E. H. Jr, Forsyth, D. R., Banks, G. C., ve McDaniel, M. A. (2012). A metaanalysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. Journal of Applied Psychology, 97(3): 557–579.

Özsoy, E ve Ardıç, K. (2020). çalışanların karanlık kişilik özelliklerinin tükenmişliğe etkisinde genel öz-yeterliliğin düzenleyici rolü. Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(1), 144-154.

Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık Üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm Ve Psikopati) İş Tatminine Etkisinin İncelenmesi. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, *24*(2), 391-406.

Pan, W., Zhang, Q., Teo, T.S.H., ve Lim, V.K.G. (2018). The dark triad and knowledge hiding. International Journal of Information Management. V.42, p.36-48

Patrick CJ, Fowles DC, Krueger RF (2009) Triarchic conceptualization of psychopathy: developmental origins of disinhibition, boldness, and meanness. Dev Psychopathol 21:913–938. https://doi.org/10.1017/s0954579409000492

Paulhus D.L, Williams KM (2002) The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. J Res Personal 36:556–563. https://doi.org/10.1016/s0092-6566(02)00505-6

Paulhus, D. L., ve Jones, D. N. (2015). Measures of dark personalities. G. J. Boyle, D. H. Saklofske, ve G. Matthews (Der.), Measures of personality and social psychological constructs: 562–594. San Diego, CA: Academic Press.

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

Raskin, R., ve Terry, H. (1988). A principle-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. Journal of Personality and Social Psychology, 54: 890-902.

Rosenthal, S. A., ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. The Leadership Quarterly, 17: 617–633.

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

Soysal, A. (2008). Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi, Ocak: 4-19.

Stavraki, M., Artacho-Mata, E., Bajo, M. Ve Diaz, D. (2022). The dark and light of human nature: Spanish adaptation of the light triad scale and its relationship with psychological well-being. Current Psychology. https://doi.org/10.1007/s12144-022-03732-5

Tekeş, B., ve Bıçaksız, P. (2021). Aydınlık Üçlü (Light Triad) Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Ayna Klinik Psikoloji Dergisi, *8*(3), 535-556.

Tınar, M. Y. (1996). Çalışma Psikolojisi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

Ünsal Akbıyık, B. S. (2018). Psikolojik Ayrıcalığın Üretkenlik Karşıtı Davranışlara Etkisi: Psikolojik Sözleşmenin İhlal Edilmesinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(3), 234-255.

Visser, B. A., Bay, D., Cook, L. C., ve Myburgh, J. (2010). Psychopathic and antisocial but not emotionally intelligent. Personality and Individual Differences, 48: 644–648.

Wai, M., ve Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. Personality and Individual Differences, 52: 794–799.

Wayment, H. A.; Bauer, J.J. (2017). Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being. 19(3):881-896

Weinstein, T. A. R., Capitanio, J. P. and Gosling, S. D. (2008). Personality in animals. In O. P. John, R. W.

Zeynep, S. E. T. (2020). Sosyal kötücül kişilikler: karanlık üçlü. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, 12*(3), 318-329.

BÖLÜM 5

YAŞAM TATMİNİ ÜZERİNDE KARİYER UYUM YETENEĞİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Arş. Gör. Dr. Çağrı İZCİ[1]
Arş. Gör. Nusret KARA[2]

[1]Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, cagriizci@mu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-1271-9413
[2] Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, nusretkara@mu.edu.tr, https://orcid.org/0000-0002-3296-9364

GİRİŞ

Son yıllarda çalkantılı mesleki çevrelerin etkisiyle birbirinden farklı taleplerin yönetilmesinde bireylere yardım eden ve çevreyle bireyin optimal şekilde ihtiyaçlarının uyumunda proaktif davranışlar geliştiren kişisel kaynaklara duyulan ilgi artmıştır. Bu eğilim, bu tarz kaynakların kullanımının çevre ile pek çok pozitif iş ve yaşam çıktısı arasında bağlantı kurmayı öneren danışmanlık ve iş psikolojisi alanlarındaki teorik gelişmelerle ortaya konulmuştur. Bu kaynakların en önemlilerinden biri ise kariyer uyumudur (Urbanaviciute, 2019).

Çağdaş kariyer yaklaşımları bireylerin yüksek düzeyde uyumlu olmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla son zamanlarda mesleki psikoloji literatüründe kariyer uyum yapısının popülerlik kazanması şaşırtıcı olmamalıdır (Storme, 2020). Günümüzde sürekli değişim yaşayan bir iş çevresinden dolayı kariyerler daha az tahmin edilebilmekte ve insanların kendi kariyerleri ilgili gelişimlerinde alması gereken sorumluluklar artmaktadır. Kariyer uyum yetenekleri ile bireye özgü kariyer yolları oluşturularak kariyer gelişimlerinde başarı sağlanabilmektedir (Haenggli ve Hirschi, 2020).

Günümüzde üniversite öğrencileri arasında kariyer rehberliği ve gelişimine duyulan ihtiyaç ciddi bir artış göstermiştir. Öğrenciler üniversite dönemi boyunca gelişimleri için ilgilendikleri meslekler ve gelişim planları ile ilgili bilgi toplamalı ve kariyer hedefleri ile ilgili problem çözme yolunu benimsemelidirler. Gelecekteki kariyer yollarının planlanmasında pek çok öğrenci endişe, kafa karışıklığı ve kendinden şüphe etme gibi çeşitli zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklarla mücadele edilmesinde kariyer uyumuna çok daha fazla önem verilmesi gerekmektedir. Kariyer uyumu yüksek olan öğrenciler kariyer planlamaları ile çok daha fazla meşgul olur ve daha az kariyer kararı verme zorluğu yaşar (Gai vd., 2022; Boo vd., 2021). Yapılan çalışmalarda kariyer uyumunun üniversite öğrencilerinin kariyerlerinde karar almayı (Hirschi vd., 2015; Hirschi ve Valero, 2015), planlama ve yetenek gelişimi gibi proaktif kariyer davranışlarını (Taber ve Blankemeyer, 2015), iş keşfi, kendi profilini çıkarabilme ve ağ kurmayı (Dumulescu vd., 2015) pozitif yönde etkilediğine ulaşılmıştır.

Kariyer uyumu ile çeşitli zorlukları aşabilen üniversite öğrencilerinin özellikle yaşam tatmin düzeylerinde de artışlar gözlenebilmektedir. İş hayatına başlamadan önce kariyer uyum yeteneklerine sahip olan öğrenciler daha önceden mesleklerle ilgili birtakım kaygılarını yenebildikleri ve beklenmedik durumlarla ilgili proaktif davranışlar geliştirebildikleri için genel

yaşam tatmin seviyeleri de yükselebilmektedir. Daha önceki çalışmalarda (Maggiori vd., 2013; Hirschi, 2009) da kariyer uyumunun yaşam tatmini ile pozitif ilişkiler göstermesi bu ifadeyi destekler niteliktedir. Bu bağlamda çalışma ile üniversite öğrencilerinin genel yaşam tatmin düzeyleri üzerinde profesyonel meslek hayatlarına geçişlerinde önemli bir yeri olan kariyer uyum yeteneklerinin etkisinin ortaya çıkarılması araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Kariyer Uyum Yetenekleri

Teknolojik gelişmeler, küreselleşmenin artması ve demografik değişiklikler kariyerlerin doğasını daha az doğrusal, stabil ve hiyerarşik bir yapıya dönüştürmüştür. Bu açıdan kariyer araştırmaları kariyer gelişimine daha dinamik, proaktif bakış açısının olmasına ve kariyer değişiklikleri ile geçişlerinin bireylerin ihtiyaçları ile çok daha esnek ve uyumlu olmasına odaklanmıştır (Garcia vd., 2019). Savickas (2013)'ın kariyer yapılandırma kuramı kariyer araştırmalarındaki bu değişimi yansıtan bir teori olup başarılı uyumun bireylerin ihtiyaçlarını çevrelerindeki sosyal beklentilerle bütünleştirerek kariyerlerini şekillendirdiklerinde sağlanacağını varsaymaktadır.

Pek çok sayıda kariyer modeli kariyer hareketliliğini kolaylaştırmak için kariyer uyumluluğunun önemini vurgulamaktadır. Kariyer uyumluluğu örgüt içerisinde öngörülebilir görevlere ve iş rollerine katılma ile çalışma koşullarındaki değişikliklerin yol açtığı öngörülemeyen düzenlemelerle başa çıkmaya hazır olma durumu olarak ifade edilmektedir (Savickas, 1997:254). Kariyer uyumluluğu ayrıca bireylerin kendilerine uygun bir mesleğin elde edilmesinde kullandıkları bir dizi davranışlar, yeterlilikler ve tutumlar seti olup kişinin kariyer rolü geçişlerini yönlendirme yeteneğidir. Kariyer uyumluluğu yapısı, gelecekteki mesleki değişiklikler için bireyin kendini hazırlama gücü olarak da değerlendirilmektedir (Chan ve Mai, 2015).

Kariyer uyumu, kendi içerisinde uyum yetenekleri olarak adlandırılan 4 temel boyutu barındırmaktadır. Bunlar; kaygı, kontrol, merak ve güvendir. Kaygı boyutu, mesleki gelecek için bir plan yapma ve becerilerin farkında olma derecesidir. Kontrol, kariyerin yapılandırma ve mesleki gelecek üzerinde bireyin üstlendiği sorumluluk düzeyi olarak ifade edilir. Merak ise, bireyin çevresini keşfetme eğilimidir. Son olarak güven boyutu, kişinin meslek ve kariyer sorunları ile yüzleşip bunları çözme konusundaki yeneklerine inancını temsil eder (Maggiori vd., 2013). Kişilerin kariyer uyum yetenekleri; mesleki

görevler, iş geçişleri veya iş stresinden kaynaklanan kompleks ve tanımlanmamış problemlerin çözülmesine olanak sağlayan değerler olarak görülmektedir (Chan ve Mai, 2015).

Kariyer uyumu, kişilerin kendi kariyerlerini düzenlemeleri açısından büyük bir öneme sahiptir. Araştırmalar kariyer uyumunun iş gücü devir oranını (Ferreira vd., 2013; Savickas vd., 2009), kariyer gelişimi için uzun dönemli planların oluşturulmasının yanı sıra kariyer hedeflerinin izlenmesinde çalışanlara destek verilmesini (Klehe vd., 2011; Saks ve Ashforth, 2002) etkilediğini göstermektedir. Kariyer uyum yetenekleri işe bağlılık, iş tatmini, kariyer kaygısı, başarılı iş geçişleri ve çalışma süreleri gibi pek çok iş ve kariyer değişkenini etkilemektedir (Brown vd., 2012; Rossier vd., 2012).

Kariyer uyumları yüksek olan bireyler örgüt içerisinde daha pozitif, iş memnuniyetleri (Fiori vd., 2015) ve stratejik kariyer yönetimi becerileri (Chong ve Leong, 2017) daha fazla olmaktadır. Bunun yanında kariyer uyumları yüksek olan bireylerin kariyerlerinden duymuş olduğu memnuniyet düzeyi, işe adanmışlıkları, iş performansları daha fazla (Ohme ve Zacher, 2015; Tolentino vd., 2013) ve kariyer gelişim olanakları çok daha iyi olmaktadır.

1.2. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini kişinin kendi hayatı için hissetmiş olduğu mutluluk ya da psikolojik memnuniyet düzeyi hakkındaki bilişsel yargılama süreci olarak ifade edilmektedir (Do ve Hong, 2022:557). Kısacası, bireyin yaşam kalitesinin subjektif olarak değerlendirildiği bir kavramdır (Zhang vd, 2022:94). Bu tanımlamalardan yola çıkılarak yaşam tatmininin öznel hoşnutluk hissi, memnuniyet, iyi oluş, başarma, faydalı olma ve aidiyet hissinin yanı sıra endişe, hayal kırıklığı ve kaygıyı da içinde barındıran bir yapı olduğu söylenilebilir (Rivera vd., 2021).

Yaşam tatmini kişilerin birtakım özellikleri, tutumları, sosyal ilişkileri ve deneyimleri ölçüsünde şekillenmektedir (He vd., 2022). Yapılan araştırmalarda yetişkinler için yaşam tatminini cinsiyet, yaş, ekonomi, kahvaltı alışkanlığı ve egzersiz yapma gibi birtakım faktörlerin etkilediğine ulaşılmıştır (Bartosiewicz ve Nagorska, 2020; Song ve Kim, 2010; Kim, 2021; An vd., 2020) Diğer çalışmalarda ise iş, aile, sosyal destek, depresyon, öz-yeterlik, kişilerarası ilişkiler gibi faktörlerin de yaşam tatminine etkisi olduğu saptanmıştır (Kang, 2016; Sung vd., 2016; Koh, 2019; Hwang, 2021)

Yaşam tatmini insanların iş, evlilik, sağlık ve gelir gibi pek çok etmen aracılığıyla kendi hayatlarındaki memnuniyet seviyesininin oluşmasını

sağlayan bütünsel bir değerlendirme aracıdır. Yaşam tatmini iyi bir yaşamın göstergesi olarak bireysel seviyede daha iyi bir mental ve psikolojik sağlık, uzun yaşam beklentisi; organizasyonel seviyede yüksek performans, meslek memnuniyeti, sosyallik; toplumsal seviyede daha düşük ölüm ve hastalık oranları, yüksek güven ve işbirliği sağlamaktadır (Unanue vd., 2022).

Yaşam tatmininin elde edilmesi özellikle gençler içerisinde pozitif davranışlara ve mutluluğa yol açan bir unsurdur (Boz ve Alan, 2022). Genç bireylerin yaşam tatminlerini sağlamaları gelecekte karşılaşacakları beklenmedik problemleri aşmalarında yardımcı olabilecektir. Yaşam tatmini yüksek olan gençler, mental olarak iyi bir sağlığa ve daha iyi sosyal ilişki becerilerine sahip olabileceğinden özellikle iş hayatına alışabilmeleri diğerlerine göre daha kolay olabilecektir.

1.3. Kariyer Uyum Yetenekleri – Yaşam Tatmini İlişkisi ve Hipotezler

Etkili bir kariyer uyumunun başarı ve iyi oluş gibi pek çok faktör üzerinde etkisi bulunmaktadır. Yüksek düzeyde kariyer uyumu iş performansı gibi sadece kariyerle ilgili çıktılar üzerinde değil, aynı zamanda yaşam tatmini gibi hayat çıktıları üzerinde de etkilidir (Wang vd., 2022) Soresi vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada kariyer uyumu yüksek öğrencilerin daha az içsel ve dışsal kariyer engelleri algıladığı, aynı zamanda daha yüksek bir hayat kalitesine sahip olduğu anlaşılmıştır.

Üniversite öğrencilerinin başarılı bir kariyer uyumunu yakalaması onların yaşam kalitesinin artmasına olanak sağlayabileceği görülmektedir. Diğer taraftan kariyer uyumunun etkisiyle yükselen yaşam tatmini de sosyal ilişkiler ve psikolojik açıdan birtakım iyileşmelere yol açabilir. Olumlu bir bilişsel yargılama, diğer bir ifadeyle yüksek yaşam tatmini düzeyi ile daha iyi bir duygu durumu, sosyallik, davranış sağlığı arasında pozitif ilişkiler bulunmuş (Sun ve Shek, 2013) ve yüksek yaşam tatmininin akademik başarıyı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Lewis vd. 2011; Suldo vd. 2011).

Zeng vd. (2022) tarafından 636 öğrenci ile gerçekleştirilen çalışmada kariyer uyumu ile yaşam tatmini arasında pozitif ilişkiler elde edilmiştir. Parola ve Marcionetti (2022) tarafından 190 üniversite öğrencisini içeren çalışmada kariyer uyumu ile yaşam tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş ve yaşam tatmini üzerinde kariyer uyumunun pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yine Santilli vd. (2017) tarafından 726 İtalyan ve 533 İsviçreli genç bireylerle gerçekleştirilen çalışmada kariyer uyumu ile yaşam tatmini arasında pozitif ilişkiler elde edilmiş, İtalyan bireyler açısından

yaşam tatmini üzerinde kariyer uyumunun pozitif etkisi olduğu saptanmıştır. İsviçreli genç bireyler açısından ise anlamlı bir etki bulunmamıştır. Buyukgoze-Kavas vd. (2015) tarafından 492 üniversitede öğrencisi ile gerçekleştirilen çalışmada yaşam tatmini ile bütün kariyer uyum yetenekleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ginevra vd. (2018) tarafından 1202 öğrenci kullanılarak yapılan bir diğer çalışmada ise kariyer uyumunun yaşam tatminini pozitif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Tüm yapılan bu çalışmalarda görüldüğü üzere yüksek düzeyde kariyer uyumunu yakalayan bireylerin yaşam tatminlerinin de olumlu yönde etkilendiği düşünüldüğünde, özellikle üniversiteden iş hayatına geçişte üniversite öğrencilerinin kariyer uyum yeteneklerinin düzeyinin bilinmesi hayat memnuniyetlerinin sağlanması açısından önemli olmaktadır. Yaşam tatmini sağlanan bireylerin de diğerlerine göre mental ve ikili ilişkiler açısından çok daha iyi konumda olacağı varsayılmaktadır. Tüm bunlar ışığında çalışma için aşağıdaki hipotezlerin geliştirilmesine karar verilmiştir:

H1a: Kaygı kariyer uyum yeteneği yaşam tatminini pozitif olarak etkiler.

H1b: Kontrol kariyer uyum yeteneği yaşam tatminini pozitif olarak etkiler.

H1c: Merak kariyer uyum yeteneği yaşam tatminini pozitif olarak etkiler.

H1d: Güven kariyer uyum yeteneği yaşam tatminini pozitif olarak etkiler.

2. METODOLOJİ

2.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırma evrenini, 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde eğitim gören yetişkin öğrenciler oluşturmaktadır. Çalışmada, üniversitede eğitim gören öğrencilerin tamamına ulaşmak maddi imkanlardan ve zaman kısıtından dolayı mümkün olamayacağı için kolayda örneklem yöntemi uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı ulaşabildiği kişilere anketi uygulamaktadır. Bu yönüyle yöntem tesadüfi olmayan örnekleme yöntemleri başlığı altında yer almaktadır. Yöntem sayesinde hızlı, kolay ve ekonomik bir şekilde veriler toplanabilmektedir (Zikmund, 1997:428). Bu çalışmada araştırma evreni 4880 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılacak örneklem sayısı α=0,05 için %10 örneklem hatası temel alınarak yapılan hesaplamalarda en az 94 kişi olarak

belirlenmiştir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50). Bu bağlamda, 253 öğrenciye anket formu uygulanmış ve toplanan anketlere yapılan analizler sonucu 56 adet anket formunda hatalar (uç değer ve cevaplanmayan ifadeler) tespit edilmiştir. Geriye kalan 197 anket formu araştırmaya dahil edilmiştir.

2.2. Ölçüm Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan veriler yüz yüze yapılan anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Katılımcılara, ilk bölümde demografik özelliklerini belirlemek amacıyla dört adet soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde, katılımcılara Savickas ve Profeli'nin (2012) tarafından geliştirilen Kanten (2012) tarafından Türkçe'ye uyarlanan dört boyut ve on dokuz ifadeden oluşan "Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeği" kullanılmıştır. Kanten (2012) tarafından yapılan güvenirlik çalışmasında kaygı alt boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,61, kontrol alt boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,77, merak alt boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,79 ve güven alt boyutunun iç tutarlık katsayısı 0,81 olarak hesaplanmıştır.

Anketin son bölümünde ise Diener, Emmons, Larsen ve Griffin (1985) tarafından geliştirilen ve Bekmezci ve Mert (2018) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyuttan ve beş ifadeden oluşan "Yaşam Doyumu Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,876 bulunmuştur.

Çalışmada verilerin analizi IBM SPSS Statistics 25 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Analiz kısmında ilk olarak, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespit edilmesi amacıyla öncelikle açıklayıcı faktör analizi ve sonrasında doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçek boyutlarının ve değişkenlerin güvenilirlik analizi ve normallik testleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak değişkenler arasındaki ilişki ve etkilerin ortaya çıkarılması için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Araştırmada kullanılan 'Kariyer Uyum Yeteneği' ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) test değeri 0,801 ve %95 güven düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. KMO test değeri 0,80-0,90 aralığında olduğunda faktör analizi sonuçları iyi derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Akgül ve Osman Çevik, 2003:104). Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlerken varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuca ölçeğin dört faktörlü bir yapıya sahip olduğu saptanmıştır. Faktör analizi uygulamalarında 'eigen value' yani özdeğeri 1'den büyük olan

faktörler önemlidir (Büyüköztürk, 2002:78). Tablo 1'de faktör analizi sonucu elde edilen varyans sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 1: Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeğinin Varyans Değerleri

Boyutlar	Eigen Value (Özdeğer)	Varyans	Kümülatif Varyans
1. Boyut	5,031	26,477	26,477
2. Boyut	2,251	11,846	38,323
3. Boyut	1,441	7,583	45,905
4. Boyut	1,015	6,667	52,573

Analiz sonucuna göre açıklanan toplam varyans %52,5 olarak saptanmıştır. Scherer (1988) varyans değerinin %40-%60 arasında olmasının yeterli olacağını belirtmiştir. Kariyer Uyum Yeteneği ölçeğinin maddelerinin faktör dağılımları ve yükleri Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Kariyer Uyum Yeteneği Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler /Boyutlar	Kaygı	Kontrol	Merak	Güven
Geleceğim için hazırlık yapıyorum.	0,796			
Amaçlarımı nasıl başarabileceğimi planlıyorum.	0,733			
Kariyerime katkı sağlayacak faaliyetlerle ilgileniyorum.	0,725			
Kararlarımı kendim veririm.		0,478		
Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir.		0,521		
İnandığım değerleri savunurum.		0,712		
Kendime güvenirim.		0,738		
Kendim için doğru olan şeyi yaparım.		0,632		
Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb..) araştırıyorum.			0,687	
Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum.			0,540	
Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum.			0,762	
Bir şeyi yapmanın farklı yollarını da inceliyorum.			0,727	
Zihnimdeki soruları derinlemesine araştırıyorum.			0,582	

Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getiririm.	0,777
En iyisini yapmak için dikkat ederim.	0,765
Yeni beceriler öğrenebilirim.	0,731
Yeteneklerimi geliştirebilirim.	0,606
Engellerin üstesinden gelebilirim.	0,598
Problemlerimi çözebilirim.	0,576

Bu çalışmada 3 madde 'kaygı' faktöründe, 5 madde 'kontrol' faktöründe, 5 madde 'merak' faktöründe ve 6 madde 'güven' faktöründe toplanmıştır. Bu sonuç tüm maddelerin orijinal ölçekteki gibi yerleştirdiğini göstermektedir.

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek ise "Yaşam Tatmini" ölçeğidir. Bu ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda Kaiser Meyer Olkin (KMO) test değeri 0,867 ve %95 güven düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlerken varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen sonuca ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğu saptanmıştır. Elde edilen faktörün özdeğeri (eigen value) 3,29 olarak saptanmıştır. Tablo 3'te faktör analizi sonucu elde edilen varyans değerleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Yaşam Tatmini Ölçeğinin Varyans Değerleri

Boyutlar	Eigen Value (Özdeğer)	Varyans	Kümülatif Varyans
1. Boyut	3,299	65,979	65,979

Analiz sonucuna göre açıklanan toplam varyans %65,9 olarak saptanmıştır. Yaşam Tatmini ölçeğinin maddelerinin faktör dağılımları ve yükleri Tablo 4'te gösterilmektedir. Analiz sonucunda 5 madde 'tatmin' faktörü altında toplanmıştır. Orijinal ölçek ile aynı yerleşme düzenine sahiptir.

Tablo 4: Yaşam Tatmini Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri

Maddeler /Boyutlar	Tatmin
İdeallerime yakın bir hayatım var.	0,833
Hayat koşullarım mükemmeldir.	0,824
Hayatımdan memnunum.	0,821
Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahip oldum.	0,818
Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim	0,764

Araştırmanın örneklemini oluşturan Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi öğrencilerine ait demografik bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya Katılan Öğrencilere Ait Demografik Bilgiler

Cinsiyet	**Kadın**		**Erkek**	
	101		95	
Öğrenim Şekli	**Birinci Öğretim**		**İkinci Öğretim**	
	142		54	
Ailesinin Gelir Durumu	**0-5500 TL**	**5501-11000 TL**	**11001-16500 TL**	**16501 TL - …**
	42	112	30	12

Araştırmaya katılan öğrencilerin %51'i kadın ve %49'u erkek öğrencilerden oluşmaktadır. Öğrencilerin %72'si birinci öğretimde, %28'i ise ikinci öğretimde öğrenim hayatlarını devam ettirmektedirler. Öğrencilerin gelir durumu incelendiğinde öğrencilerin %57'si 5501-11000 TL arası gelire sahip ailelerden gelmektedir. Öğrencilerin %21'i 0-5500 TL arası, %15'i 11001-16500 TL arası ve %7'si 16501 TL ve üstü gelire sahip ailelerden gelmektedir.

Çalışmada kullanılan anketin güvenilirliğini ölçmek için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 6' ve Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 6: Kariyer Uyum Yeteneği ve Yaşam Tatmini Boyutlarının Güvenilirlik Analizi

Maddeler /Boyutlar	**Cronbach's Alpha**	**Ort.**
Kaygı	**0,834**	
Geleceğim için hazırlık yapıyorum.		4,26
Amaçlarımı nasıl başarabileceğimi planlıyorum.		4,09
Kariyerime katkı sağlayacak faaliyetlerle ilgileniyorum.		3,81
Kontrol	**0,817**	
Kararlarımı kendim veririm.		4,25
Verdiğim kararların sorumluluğu bana aittir.		4,68
İnandığım değerleri savunurum.		4,56
Kendime güvenirim.		4,38
Kendim için doğru olan şeyi yaparım.		4,02
Merak	**0,898**	
Kariyerim ile ilgili her şeyi (sektör, işletmeler, işler, gereken beceriler vb..) araştırıyorum.		3,94
Kişisel gelişimime katkı sağlayacak fırsatları (staj, kurs, kongre, eğitim vb.) araştırıyorum.		3,49
Bir karar vermeden önce seçenekleri araştırıyorum.		4,25

Bir şeyi yapmanın farklı yollarını da inceliyorum.		4,18
Zihnimdeki soruları derinlemesine araştırıyorum.		3,88
Güven	**0,794**	
Bana verilen görevleri layıkıyla yerine getiririm.		4,38
En iyisini yapmak için dikkat ederim.		4,49
Yeni beceriler öğrenebilirim.		4,38
Yeteneklerimi geliştirebilirim.		4,45
Engellerin üstesinden gelebilirim.		4,39
Problemlerimi çözebilirim.		4,30
Yaşam Tatmini	**0,867**	
İdeallerime yakın bir hayatım var.		3,03
Hayat koşullarım mükemmeldir.		2,58
Hayatımdan memnunum.		3,18
Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeylere sahip oldum.		3,05
Tekrar dünyaya gelsem hayatımdaki hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim		2,36

Tablo 7: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	**Madde Sayısı**
Kariyer Uyum Yeteneği	0,832	19
Yaşam Tatmini	0,867	5

Güvenilirlik analizi çalışmada kullandığımız ölçeğin farklı zamanlarda farklı kitlelere uygulandığında benzer sonuçlar verip vermediğini ölçmektedir. Ölçeğin güvenilirliğini Cronbach's Alpha değerine göre değerlendirilmektedir. Bu değerin 0,700'den büyük olması istenmektedir (Altunışık vd., 2010:124). Araştırmada kullanılan Kariyer Uyum Yeteneği ve Yaşam Tatmini ölçeklerinin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) değerleri sırasıyla 0,832 ve 0,867'dir. Ayrıca Kariyer Uyum Yeteneği ölçeği boyutlarının güvenilirlik katsayısı Tablo 6'da incelenmiş olup dört boyuta ait Cronbach's Alpha değerleri 0,700'ün üstündedir. Bu yönüyle çalışmada kullanılan ölçekler güvenilirdir.

Çalışmada kullanılan değişkenlerin arasındaki ilişkilerin şiddeti ve boyutunu belirleyebilmek için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8: Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

		Kaygı	**Kontrol**	**Merak**	**Güven**	**Yaş. Tat.**
Kaygı	Korelasyon	1	0,249	0,341	0,234	0,231
	p değeri		0,000	0,000	0,001	0,001

Kontrol	Korelasyon	0,249	1	0,263	0,381	0,333
	p değeri	0,000		0,000	0,000	0,000
Merak	Korelasyon	0,341	0,263	1	0,362	0,345
	p değeri	0,000	0,000		0,000	0,000
Güven	Korelasyon	0,234	0,381	0,362	1	0,259
	p değeri	0,001	0,000	0,000		0,000
Yaş. Tat.	Korelasyon	0,231	0,333	0,345	0,259	1
	p değeri	0,001	0,000	0,000	0,000	

Elde edilen sonuçlara göre kaygı boyutunun kontrol, merak, güven ve yaşam tatmini boyutlarıyla aynı yönlü, zayıf şiddetli ve anlamlı bir ilişki; kontrol boyutunun merak, güven ve yaşam tatmini boyutlarıyla arasında aynı yönlü, zayıf şiddetli ve anlamlı bir ilişki; merak boyutunun güven ve yaşam tatmini boyutlarıyla arasında aynı yönlü, zayıf şiddetli ve anlamlı bir ilişki; güven boyutunun yaşam tatmini boyutuyla arasında aynı yönlü, zayıf şiddetli ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Araştırmada kurulan hipotezler kariyer uyum yeteneği ölçeğinin boyutlarının yaşam tatmini ölçeğine etkisini irdelemektedir. Hipotezlerin sınanması için regresyon analizi uygulanmıştır. Kariyer uyum yeteneği ölçeğini oluşturan dört boyutun (kaygı, kontrol, güven ve merak) yaşam tatminine etkisini incelemek için dört farklı regresyon modeli kurulmuştur. Kurulan her bir modelde yaşam tatmini bağımlı değişken olarak modele dahil edilmiştir. Regresyon analizi sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: Regresyon Analizi Sonuçları

Regresyon Modelleri	**Bağımsız Değ.**	**Sabit Kat. (β_0)**	**Bağ. Değ. Katsayı (β_1)**	**Düzeltilmiş R^2**	**Sig.**
Model 1 *(H1a hipotezi)*	***Kaygı***	**7,656**	**0,538**	**0,253**	**0,001**
Model 2 *(H1b hipotezi)*	***Kontrol***	**-0,828**	**0,686**	**0,171**	**0,000**
Model 3 *(H1c hipotezi)*	***Merak***	**3,644**	**0,534**	**0,158**	**0,000**
Model 4 *(H1d hipotezi)*	***Güven***	**3,105**	**0,420**	**0,167**	**0,001**

Regresyon analizi sonuçları incelendiğinde oluşturulan dört modelinde istatistiksel olarak anlamlı çıktığı saptanmıştır. Ayrıca kariyer uyum yeteneği ölçeğinin tüm boyutları (kaygı, kontrol, güven ve merak) yaşam tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yaşam tatminini en çok etkileyen değişken kontrol boyutu, en az etkileyen değişken ise güven boyutu olmuştur. Kaygı ve merak boyutlarının yaşam tatminini eşit seviyede etkilediği görülmüştür. Bu sonuçlar bağlamında çalışmanın temelini oluşturan hipotezlerin tümü kabul edilmiştir. Dolayısıyla kariyer uyum yeneteği olan üniversite öğrencileri çok daha iyi bir mental sağlığa ve sosyal ilişki becerilerine sahip olup bu öğrencilerin iş hayatında beklenilen performans düzeylerine daha kolay ulaşabilecekleri düşünülmektedir. Veres ve Kotta (2021) tarafından 562 üniversite öğrencisi ile yapılan çalışmada yaşam tatmini üzerinde kariyer uyum yeteneklerinin etkisinin elde edilmesi araştırmamız ile ulaşılan sonuçların desteklendiğini göstermektedir.

SONUÇ

Bireylerin yaşamlarında iyi hissetmelerinde kariyer uyum yeteneklerinin önemli bir yeri vardır. Kariyer uyum yetenekleri, yaşam tatmini seviyelerinin artışına katkı sunmaktadır. Kariyerleri ile ilgili kaygı güden, kariyer fırsatları hakkında meraklı olan, yaşamları boyunca kariyerlerini kontrol etme arzusunda olan ve kariyerleri ile ilgili karşılaşabilecek sorunları çözmede kendine güvenen kişiler hayatlarında olumlu davranışlar sergileyebilmekte ve mutlu bireyler haline gelebilmektedir.

Bu araştırmada kariyer uyum yeteneğinin yaşam tatminini ne şekilde etkilediği incelenmiştir. Bu bağlamda Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi'nde örenim gören lisans öğrencilerine anket formu uygulanmıştır. Anket formu sonucunda elde edilen veriler analiz edilerek araştırma hipotezleri sınanmıştır. Araştırmaya 196 öğrenci (95 erkek, 101 kadın) katılım sağlamıştır. Öğrencilerin büyük bir kısmı (142 öğrenci) birinci öğretimde öğrenim görmektedir. Öğrenci ailelerinin gelir durumlarına bakıldığında öğrencilerinin önemli bir kısmının (%78) alt ve alt orta gelir grubuna dahil ailelerden oluştuğu görülmektedir. Bu durum öğrencilerinin yaşam tatmini ortalamalarının (2,84) kariyer uyum yeteneği ortalamalarından (4,16) daha düşük olmasını açıklar niteliktedir. Öte yandan öğrencilerin kariyer uyum yeteneklerine verdiği cevaplar incelendiğinde karar verme yeteneklerinin ve belirledikleri hedeflere ulaşma arzularının çok daha iyi olduğu görülmektedir.

Araştırmada hipotezler sınanmadan önce kariyer uyum yeteneği ve yaşam tatmini ölçeklerine faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar ölçeklerin orjinal halindeki faktör dağılımlarına sahip olduğunu göstermiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, anlamlı ve güvenilir oldukları saptanmıştır. Daha sonra değişkenlerin aralarında ilişki olup olmadığını anlamak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda tüm değişkenler arasında zayıf şiddetli ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Değişkenler arasında ilişkinin tespit edilmesi kurulacak bir regresyon modeli için daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından önemlidir. Son olarak çalışmanın temelini oluşturan hipotezlerin sınanması için regresyon analizi uygulanmıştır. Bu hipotezlerde temel amaç kariyer uyum yeteneği bileşenlerinin yaşam tatminini ne şekilde etkilediğini ortaya çıkarmaktır. Bu yüzden kariyer uyum yeteneği boyutlarının (kaygı, kontrol, güven ve merak) bağımsız değişken, yaşam tatmininin bağımlı değişken olduğu dört farklı regresyon modeli oluşturulmuştur. Kurulan ilk modelde kaygı faktörünün yaşam tatminini olumlu ve anlamı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuç Santili vd. (2013) araştırma bulguları ile desteklenmektedir. İkinci modelde ise kontrol boyutunun yaşam tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Bu sonuç Parola ve Marcionetti'nin (2022) İtalya'daki öğrenciler üzerinde yapmış oldukları araştırma bulgularıyla kısmen desteklenmektedir. Üçüncü modelde ise merak boyutunun yaşam tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Benzer sonuçlar Wilkins-Yel vd. (2018) ve Işık (2020) araştırma bulgularında da yer almaktadır. Son modelde ise güven boyutunun yaşam tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Zeng vd. (2022) Çin'de öğrenciler üzerine yaptıkları araştımada benzer sonuca ulaşmışlardır. Nitekim kariyer uyum yeteneğinin tüm boyutları ile yaşam tatminini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği değerlendirilebilir. Görüldüğü üzere yapılan farklı çalışmalar elde edilen sonucu destekler niteliktedir.

Kariyer uyum yetenekleri bireylerin tüm kariyerleri boyunca mesleklerle ilgili gerekli altyapıya kavuşmalarına katkı sağlayacak bir unsurdur. Özellikle üniversite öğrencileri açısından kariyer uyum yeteneklerine sahip olunması pratikten uygulamaya geçişte öğrencilerin iş hayatına adaptasyonunu kolaylaştırabilmektedir. Kariyer uyumunu sağlayabilen öğrencilerin aynı zamanda iyi oluş düzeyleri ya da yaşamdan aldıkları memnuniyet düzeyi de artmış olmaktadır. Kendini psikolojik açıdan sağlıklı ve iyi hisseden öğrenciler de gerek iş hayatlarında gerekse de toplum

içerisinde sosyal ilişkileri kuvvetli, mesleklerine kendilerini adayan bireyler haline gelebileceklerdir. Dolayısıyla özellikle işgören seçiminde, kariyer uyum yetenekleri güçlü olan kişilerin adaptasyon ve iyi oluş düzeyleri yüksek olacağından bu yetenekteki kişilerin işletmelerce istihdam edilmesi önerilebilir. Aynı zamanda gelecek araştırmalarda kariyer uyum yeteneklerinin farklı etkilerinin görülmesi adına örgütsel vatandaşlık davranışı ya da iş performansı gibi değişkenlerle beraber incelenmesi araştırmacılara tavsiye edilebilir.

KAYNAKÇA

Akgül, A. ve Çevik, Ç. (2003). İstatistiksel Analiz Teknikleri. Emek Ofset Baskı.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

An, H. Y., Chen, W., Wang, C. W., Yang, H. F., Huang, W. T., Fan, S. Y., (2020). The relationships between physical activity and life satisfaction and happiness among young, middle-aged, and older adults, International Journal of Environmental Research and Public Health, 17, MDPI, PMID: 32635457.

Bartosiewicz, A., Nagórska, M., (2020). Place of work and level of satisfaction with the lives of Polish Nurses, Nursing Reports, 10, 95-105.

Bekmezci, M. ve Mert, İ. S. (2018). Yaşam Tatmini Ölçeğinin Türkçe Geçerlilik Ve Güvenirlilik Çalışması. Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi, 5(8), 166-177.

Boo, S., Wang, C., & Kim, M. (2021). Career adaptability, future time perspective, and career anxiety among undergraduate students: A cross-national comparison. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 29, 100328.

Brown, A., Bimrose, J., Barnes, S. A., & Hughes, D. (2012). The role of career adaptabilities for mid-career changers. Journal of Vocational Behavior, 80, 754–761.

Buyukgoze-Kavas, A., Duffy, R. D., & Douglass, R. P. (2015). Exploring links between career adaptability, work volition, and well-being among Turkish students. Journal of Vocational Behavior, 90, 122-131.

Büyüköztürk, Ş. (2002). Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayınları, Ankara.

Chan, S. H. J., & Mai, X. (2015). The relation of career adaptability to satisfaction and turnover intentions. Journal of Vocational Behavior, 89, 130-139.

Chong, S., & Leong, F. T. (2017). Antecedents of career adaptability in strategic career management. Journal of Career Assessment, 25(2), 268–280.

Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J., & Griffin, S. (1985). The Satisfaction With Life Scale. Journal of Personality Assessment, 49(1), 71–75.

Do, E. Y., & Hong, Y. R. (2022). The Factors Affecting Life Satisfaction of Employees. Journal of Pharmaceutical Negative Results, 557-564.

Dumulescu, D., Balazsi, R., & Opre, A. (2015). Calling and career competencies among Romanian students: The mediating role of career adaptability. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 209, 25–32.

Ferreira, N., Coetzee, M., & Masenge, A. (2013). Psychological career resources, career adaptability and hardiness in relation to job embeddedness and organizational commitment. Journal of Psychology in Africa, 23(1), 31–40.

Fiori, M., Bollmann, G., & Rossier, J. (2015). Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: The role of affect. Journal of Vocational Behavior, 91, 113–121.

Gai, X., Gu, T., Wang, Y., & Jia, F. (2022). Improving career adaptability through motivational interview among peers: An intervention of at-risk Chinese college students majoring in foreign language. Journal of Vocational Behavior, 138, 103762.

Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Ocampo, A. C., Wang, L., & Tang, R. L. (2019). Role modeling as a socialization mechanism in the transmission of career adaptability across generations. Journal of Vocational Behavior, 111, 39-48.

Ginevra, M. C., Magnano, P., Lodi, E., Annovazzi, C., Camussi, E., Patrizi, P., & Nota, L. (2018). The role of career adaptability and courage on life satisfaction in adolescence. Journal of adolescence, 62, 1-8.

He, D., Miao, J., Lu, Y., Song, Y., Chen, L., & Liu, Y. (2022). Urban greenery mitigates the negative effect of urban density on older adults' life satisfaction: Evidence from Shanghai, China. Cities, 124, 103607.

Hirschi, A. (2009). Career adaptability development in adolescence:Multiple predictors and effect on sense of power and life satisfaction. Journal of Vocational Behavior, 74, 145–155.

Hirschi, A., & Valero, D. (2015). Career adaptability profiles and their relationship to adaptivity and adapting. Journal of Vocational Behavior, 88, 220–229.

Hirschi, A., Herrmann, A., & Keller, A. C. (2015). Career adaptivity, adaptability, and adapting: A conceptual and empirical investigation. Journal of Vocational Behavior, 87, 1–10.

Hüseyin, B. O. Z., & Hale, A. L. A. N. Hizmet Yönelimliliğin Yaşam Tatminine Etkisinde Girişimciliğin Aracılık Rolü: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. Üniversite Araştırmaları Dergisi, 5(2), 196-204.

Hwang, J. K., Kang, S. H., (2021). The effect of social support of the new-middle aged job seekers on life satisfaction: mediating effect of re-employment desire, Journal of Convergence for Information Technology, 11. 145-154.

Işık, M. (2020). Kariyer Uyumunun Üniversite Yaşam Tatminine Etkisinde Sosyal Desteğin Rolü. *BEÜ İİBF AİD*., 5(1), 21-38.

Kang, Y. H., (2016). Effects of family support and social support on life satisfaction of middle-aged men, The Journal of the Korea Contents Association, 36, 344-353.

Kanten, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16, 191-205.

Kim, M. R., (2021). The status of breakfast for workers in their 20s and 30s effects of life satisfaction on life satisfaction, Kyungpook National University, Doctoral Dissertation, 1-48.

Klehe, U., Zikic, J., Van Vianen, A. E. M., & De Pater, I. E. (2011). Career adaptability, turnover and loyalty during organizational downsizing. Journal of Vocational Behavior, 79(1), 217–229.

Koh, T. S., (2019). Influence of playfulness and interpersonal relationship on life satisfaction of pre-service early childhood teachers, Journal of Early Childhood Education & Educare Welfare, 23, 229-249.

Lewis, A. D., Huebner, E. S., Malone, P. S., & Valois, R. F. (2011). Life satisfaction and student engagement in adolescents. Journal of Youth and Adolescence, 40, 249–262.

Maggiori, C., Johnston, C. S., Krings, F., Massoudi, K., & Rossier, J. (2013). The role of career adaptability and work conditions on general and professional well-being. Journal of Vocational Behavior, 83(3), 437-449.

Ohme, M., & Zacher, H. (2015). Job performance ratings: The relative importance of mental ability, conscientiousness, and career adaptability. Journal of Vocational Behavior, 87, 161–170.

Parola, A., & Marcionetti, J. (2022). Career decision-making difficulties and life satisfaction: The role of career-related parental behaviors and career adaptability. Journal of Career Development, 49(4), 831-845.

Rivera, M., Shapoval, V., & Medeiros, M. (2021). The relationship between career adaptability, hope, resilience, and life satisfaction for hospitality students in times of Covid-19. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education, 29, 100344.

Rossier, J., Zecca, G., Stauffer, S. D., Maggiori, C., & Dauwalder, J. -P. (2012). Career Adapt-Abilities Scale in a French-speaking Swiss sample: Psychometric properties and relationships to personality and work engagement. Journal of Vocational Behavior, 80, 734–743.

Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (2002). Is job search related to employment quality? It all depends on the fit. The Journal of Applied Psychology, 87, 646–654.

Santilli, S., Marcionetti, J., Rochat, S., Rossier, J., & Nota, L. (2017). Career adaptability, hope, optimism, and life satisfaction in Italian and Swiss adolescents. Journal of Career Development, 44(1), 62-76.

Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. Career Development Quarterly, 45(3), 247–259.

Savickas, M. L. (2013). Career construction theory and practice. In R. W. Lent, & S. D. Brown (Eds.). Career development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 147–183). (2nd ed.). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.

Savickas, M. L., and Porfeli, E.J. (2012). The career adapt-abilities scale: construction, reliability, and measurement equivalence across 13 countries. Journal of Vocational Behavior, 80, 661-673.

Savickas,M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte,M. E., Guichard, J., et al. (2009). Life designing: A paradigmfor career construction in the 21st century. Journal of Vocational Behavior, 75(3), 239–250.

Scherer, R. F. (1988). Dimensionality of Coping: Factor Stability Using the Ways of Coping Questionnaire, Psychological Report, Cilt: 62.

Song, I. H., Kim, H. J., (2010). Depressive mood, suicidal ideation, and alcohol drinking behavior among married employees, Mental Health & Social Work, 36, 5-34.

Soresi, S., Nota, L., & Ferrari, L. (2012). Career Adapt-Abilities Scale-Italian Form: Psychometric properties and relationships to breadth of interests, quality of life, and perceived barriers. Journal of Vocational Behavior, 80(3), 705–711.

Storme, M., Celik, P., & Myszkowski, N. (2020). A forgotten antecedent of career adaptability: A study on the predictive role of within-person variability in personality. Personality and Individual Differences, 160, 109936.

Suldo, S., Thalji, A., & Ferron, J. (2011). Longitudinal academic outcomes predicted by early adolescents' subjective well-being, psychopathology, and mental health status yielded from a dual factor model. The Journal of Positive Psychology, 6, 17–30.

Sun, R. F., & Shek, D. L. (2013). Longitudinal influences of positive youth development and life satisfaction on problem behaviour among adolescents in Hong Kong. Social Indicators Research, 114, 1171–1197.

Sung, M. Y., Suh, J. H., Min, M. H., (2016). The effect of the work-family reconciliation awareness self-efficacy and depression on the life satisfactions of male house holder of children family in Seoul, Journal of Early Childhood Education & Educare Welfare, 20, 291-310

Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Future work self and career adaptability in the prediction of proactive career behaviors. Journal of Vocational Behavior, 86, 20–27.

Tolentino, L. R., Garcia, P. R. J. M., Restubog, S. L. D., Bordia, P., & Tang, R. L. (2013). Validation of the career adapt-abilities scale and an examination of a model of career adaptation in the Philippine context. Journal of Vocational Behavior, 83, 410–418.

Unanue, J., Oriol, X., Oyanedel, J. C., Unanue, W., & Gómez, M. (2022). Basic psychological needs satisfaction and frustration prospectively mediates the link between dispositional gratitude and life satisfaction: Longitudinal evidence from a representative sample in Chile. Personality and Individual Differences, 193, 111608.

Urbanaviciute, I., Udayar, S., & Rossier, J. (2019). Career adaptability and employee well-being over a two-year period: Investigating cross-lagged effects and their boundary conditions. Journal of Vocational Behavior, 111, 74-90.

Veres, A., & Kotta, I. (2021). Perceived career barriers as a mediator between career adaptability and life satisfaction. European Journal of Behavioral Sciences, 4(1), 38-52.

Wang, H., Kodzo, L. D., Wang, Y., Zhao, J., Yang, X., & Wang, Y. (2022). The benefits of career adaptability on African international students' perception of social support and quality of life in China during the COVID-19 pandemic. International Journal of Intercultural Relations, 90, 1-10.

Wilkins-Yel, K. G., Roach, C. M., Tracey, T. J. ve Yel, N. (2018). The effects of career adaptability on intended academic persistence: The mediating role of academic satisfaction. *Journal of Vocational Behavior, 108*, 67-77.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zeng, Q., He, Y., Li, J., Liang, Z., Zhang, M., Yi, D., & Quan, J. (2022). Hope, future work self and life satisfaction among vocational high school students in China: The roles of career adaptability and academic self-efficacy. Personality and Individual Differences, 199, 111822.

Zhang, L., Xiao, Y., Wu, Q., & Li, J. (2022). Will the use of solid fuels reduce the life satisfaction of rural residents—Evidence from China. Energy for Sustainable Development, 68, 94-102.

Zikmund, W. G. (1997). Business Research Methods, 5. Edition, The Dryden Press, Orlando.

BÖLÜM 6

ÖĞRENME YÖNLÜLÜK, GİRİŞİMCİ YÖNLÜLÜK VE YENİLİĞİN PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ[1]

Canan ARICAN[2]
Doç. Dr. A. Buğra HAMŞIOĞLU[3]

[1] Bu çalışma Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda Doç.Dr. Ahmet Buğra HAMŞIOĞLU danışmanlığında Canan ARICAN tarafından "Öğrenme Yönlülük, Girişimci Yönlülük ve Yeniliğin Performans Üzerindeki Etkisi: Antalya Organize Sanayi Bölgesinde Faaliyet Gösteren İmalat İşletmelerinde Bir Uygulama" ismiyle tamamlanarak savunulan Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

[2]Bilim Uzmanı, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Burdur, Türkiye, Orcid no: 0000-0003-4901-0632, e-mail: carican@mehmetakif.edu.tr
[3]Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İİBF, İşletme, Burdur, Türkiye, Orcid no: 0000-0002-4973-8773,e-mail:abhamsioglui@mehmetakif.edu.tr

GİRİŞ

Küreselleşmenin her geçen gün daha da fazla hissedildiği günümüz piyasalarında, işletmeler arasında var olan rekabet ortamı, olumlu olarak görülebileceği gibi işletmeleri sıkıntıya sokabilecek ve performanslarını etkileyecek olumsuz şartlara da sebebiyet verebilmektedir. Bütün işletmelerin öncelikli hedefi olan sürdürülebilirlik ilkesi gereksinimlerinden öğrenme yönlülük, girişimci yönlülük ve yenilik gibi pek çok unsurun önemi gün geçtikçe daha fazla ön plana çıkmaktadır.

Teknolojinin önceki yıllara kıyasla çok hızlı bir şekilde değiştiği günümüz dünyasında, işletmeler da bu rekabet ortamına uyum sağlayarak kendilerine daha yenilikçi fikirler ortaya koymaya zorlamaktadır. Gerek kendi bünyesinden gerekse dışardan yardım alan işletmeler, özgün fikirler ve yeni ürünler ortaya çıkarmaya ve bu sayede piyasada rakiplerine karşı avantajlı bir konum elde etmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçla işletme içinde personellere gerekli eğitimler verilerek, işletmenin gelişimine teşvik edilmektedir. Yaptığı işi öğrenen ve ortaya koyduğu ürünleri zaman içerisinde yenileyerek müşterilerinin ilgisini her zaman yüksek tutmayı başarabilen yenilikçi işletmeler, küresel rekabet ortamında her zaman üstünlük sağlamaktadırlar.

Böylece rakiplerine göre geleceğe daha güçlü adımlar ile ilerleyebilmektedirler. Bu dönüşümü sağlayamayan işletmeler ise hem rekabette geri kalmakta hem de zamanla karlılıkları azalarak, sürdürülebilirlikleri tehlikeye girmektedir. Dolayısıyla günümüzde öğrenme, girişimcilik ve yenilikçilik kavramları işletmeler için bir zorunluluk halini almıştır. Bir diğer bakış açısı ise öğrenme yönlülük ve yeniliğin esas kaynağının girişimci yönlülük olduğunu ve işletmelerin üzerinde var olan sıradanlık ve durgunluğun sadece girişimci yönlülük ile birlikte atlatılabileceğini öngörmektedir. İşletmelerin öğrenme yönlülük ve girişimci yönlülük olgularını doğru bir şekilde kavrayabilmesi, onlara canlılık ve esneklik kazandırmakta bu durum ise rekabette işletmelerin rakiplerinin önüne geçmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda işletmeler girişimci yönlülük sayesinde, kendi pazarında var olan fırsatları keşfetmekte ve müşterilerden gelebilecek olası talepleri karşılayabilmektedir. Öğrenme yönlülük ve girişimci yönlülük konusunda başarılı olan işletmeler, risk alıp yenilikler yaparak, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmekte ve böylece hayatta kalmayı sürdürmektedirler.

1. ÖĞRENME YÖNLÜLÜK

Günümüzde örgütler için oldukça önemli bir hale gelen belirsizlik ve dinamizm, İşletmeler arasında var olan rekabeti önceki yıllara oranla daha fazla arttırmaktadır. Bunun sonucu olarak örgütler, eldeki kaynaklarını ve yönetici bazındaki yeteneklerini, rakiplerine göre daha etkin ve etkili kullanmayı ve bu bilgileri nasıl öğreneceklerini araştırma yoluna gitmişlerdir. Öğrenme kabiliyeti olarak ifade edilebilecek olan öğrenme yönlülük kavramı, işletmeye, belirli aralıklarla değişen çevresel koşullara karşı yanıt verme yeteneği kazandırmaktadır. Uzun dönemde ise işletmelerin hayatta kalmanın zorlukları ile başa çıkmasında yardımcı olması için deneyim kazandırma çabası olarak ifade edilir (Real vd, 2006: 505).

Örgütlerin yaptığı faaliyetlerde rekabet gücünü arttırarak, diğer rakiplerine avantaj sağlamak için bilgi üretilmesi ve bu üretilen bilginin yerinde ve zamanında kullanılmasını ifade etmektedir. Söz konusu bilgi, müşterilerin ihtiyaçlarını, örgütün içinde bulunduğu pazarda meydana gelen değişiklikleri ve diğer İşletmelerin faaliyetlerini kapsamaktadır. Bilginin yaratılması ve yayılması ile gerektiğinde kullanılması yeteneği, her örgütte olan bir kavram değildir. Bu kavramların olduğu örgütleri ifade etmek amacıyla kullanılan öğrenme yönlülük, hangi tür bilgilerin toplanacağı, bu bilgilerin nasıl yorumlanacağını ve paylaşılacağını etkilemektedir.

Öğrenme yönlülük ifadesi, sadece pazara odaklanmanın üzerinde bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Öğrenme yönelimi güçlü olan işletmelerdeki çalışanlar, kendilerine verilen görevleri yerine getirirken, örgüt içinde var olan normları devamlı surette sorgulamaktadır. Bu açıdan öğrenme yönlülük ifadesi, bu tarz işletmelerde çalışanların cesaretlerini arttırmakta ve daha fazla bilgi edinilmesinin ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır. Uzun süreli varsayımlarını, rutinlerini ve inançlarını proaktif olarak sorgulayan öğrenme yönelimli işletmeler bunları bilerek terk etmeye çalışmakta ve örgütsel değişimi gerçekleştirmektedir. Buradan hareketle öğrenme yönlülük, sadece çevresel değişikliklere zekice cevap vermekle kalmayıp, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen varsayımlarla da mücadele eden örgütsel bir özellik olarak açıklanabilir (Baker & Sinkula, 1999: 418).

Bir örgütün öğrenme edimine karşı tutumunu belirleyen en önemli etki olarak gösterilebilen öğrenme yönlülük, işverenler ile çalışanlar arasında var olan çeşitliliğin azaltılmasına ve böylece iş birliğinin daha da artmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra öğrenme yönlülüğünün işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü pazarla ilgili varsayımlarına karşı koyabilme gücünü, doğrudan etkileyen bir mekanizma olduğu ifade edilmektedir.

Uzun yıllar sektör içerisinde var olmayı hedefleyen tüm örgütlerde kısa dönemde pazar bilgi işlemlerini etkileyen öğrenme yönlülüğü düşüncesi, uzun dönemde örgütün performansını arttıracak ve rekabet avantajı sağlayacaktır. Öğrenme yönlülüğü diğer örgütlere göre yüksek olan işletmeler, pazarlama konusunda diğer işletmelere oranla satış yaparken daha özgür davrandıklarından, herhangi bir zorlukla karşılaştıklarında daha basit çözümler üretebildikleri gözlenmiştir. Bu durumun sonucunda, öğrenme yönlülüğün bir sonucu olarak satış çabalarının özgür olması düşüncesi ortaya çıkmıştır. Ayrıca, öğrenme yönlülüğünün uzun vadede stratejik müşteriler ile olan ilişkilerinin geliştirilmesi için bir kaynak olması gerektiği düşünülmüştür. Öğrenme yönlü işletmeler, pazar bilgisinden yola çıkarak yeni anlamlar geliştirebilir ancak bu yeni bilginin, arzu edilen çıktılara dönüşmesi için uygun süreçler tarafından yönetilmesi gerekir. Yaratıcı fikirler, mevcut düşünsel modellerin sorgulanması ile açık görüşlülük ve paylaşılan vizyon vasıtasıyla oluşturulmaktadır (Jolly & Therin, 2007: 238).

1.1 Paylaşılan Vizyon

Vizyon olarak bahsedilen düşünce yapısı, örgüt içinde var olan üyelerin inançlarını ve örgüte bağlılıklarını etkileyen olayların incelenmesini ifade eder. Geçmişte yaşanan olayların ve konuların gelecekte meydana gelebilecek olan olaylara karşı bir yaklaşım geliştirebilme ve konuları ilerletme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Paylaşılan vizyon ise "Örgüt içinde ne gibi bir ürün üretmek istiyoruz?" sorusuna aranan yanıtlar olarak ifade edilmektedir. İnsanlar nasıl ki kişisel olarak belirli bir vizyon sahibi olabiliyorlarsa paylaşılan vizyon da örgütler için aynı durumu ifade etmekte ve bir örgütün her tarafındaki insanların taşıdıkları düşünce sistemi olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 2008: 13).

Kişinin kendini geliştirmesi ile paylaşılan vizyonun gelişmesi temelde birlikte ele alınan bir konudur. Bu gelişmeye ise sadece kişisel vizyon demek yetersizdir. Bu durum aynı zamanda gerçeğe bağlılık ve yaratıcı edimin kuvvetlendirilmesi anlamı da taşır. Bu görüşler kişisel gelişimin ayırt edici özellikleridir. Bir işletmenin örgütte var olan görme gücünü ortaya çıkarması, bireylerin vizyonlarının büyüklüğü ile alakalıdır. Vizyonu geniş bireyler sayesinde örgütler kendi istekleri için kendilerini aşarlar ve öğrenirler. Çünkü paylaşılan vizyon bireylerin işletme ile olan ilişkisini doğrudan etkiler. Çalışanlar işletmeyi genel bir işyeri havasından çıkartarak kendi ailesi olarak görmeye başlar ve şirket bizim şirket olarak ifade edilmeye başlanır (Senge, 2006: 227).

1.2 Birimler Arası Çapraz Eşgüdümleme

Aydın (2001) ise eşgüdümlemeyi, belli bir amacı gerçekleştirebilmek için elde bulunan insan ve madde kaynaklarının katkılarından faydalanıp bu kaynakları bütünleştirme süreci olarak tanımlamaktadır. Urwick'e (1943) göre bir yöneticinin yeterliğinin ölçütü, iş görenleri belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusundaki planlı, kasıtlı ve etkili bir davranışa katkıda bulunmaya güdüleme derecesidir.

1.3 Öğrenmeye Bağlılık

Öğrenme edimi konusunda başarılı olmuş bireylerin bireysel bazda elde ettikleri kazanımları, örgütsel öğrenmeye dönüştürmesi oldukça önemlidir. Bu durumun neticesinde yalnızca çalışmanın niteliğinde değil, örgüte duyulan bağımlılıkta önemli bir konuma gelmektedir. Bağlılık, örgüt içerisinde çalışan bireylerin örgüte entegre olarak, örgütün amaçlarını içselleştirmesini sağlar. Öğrenmeye bağlılık ile birlikte bireylerin örgüte olan ilgisinin arttırılarak, örgütte daha fazla kalmalarını sağlamak ve örgütü kendi evi gibi görmesini sağlamaya yönelik çalışmalar önem kazanmaktadır.

Sonuç olarak herhangi bir örgütün öğrenme yönlülüğü ile birlikte çalışanlarla örgüt arasında bir bağlantı kurması oldukça önemlidir. Bu nedenledir ki öğrenme ediminin bireysel olarak yapılması, çalışan örgüte bağlılık olması durumunda çok daha büyük katkılar vermektedir. Bunun neticesinde ise örgütsel öğrenme ortaya çıkmaktadır. Diğer bir bakış açısı ise örgüte bağlılığın derecesinin, öğrenme ile birlikte ele alınması gerektiği ve örgüte bağlı kimselerin öğrenme konusunda bağlılığı düşük kimselere göre daha avantajlı olduğunu söylemektedir. Bunun nedeni olarak ise öğrenme yönlü bir örgütün çalışana değer kattığı, onu motive ettiği, güçlendirdiği ve iş birliğini teşvik ettiği için çalışanın bağlılığına katkıda bulunduğu şeklinde ifade edilebilir (Naktiyok & İşcan, 2014: 25).

1.4 Örgütsel Hafıza

Örgütsel hafıza, örgütün öğrenmesini kolaylaştıran en önemli faktörlerden bir tanesidir. Örgüt hafızası veya örgüt belleği olarak isimlendirilen örgütsel hafıza, örgüt için gerekli olan bilgilerin belirli bir şekilde depolanması ve ihtiyaç duyulması halinde yeniden kullanılmasını ifade etmektedir. Yeni bir bilgi geldiğinde eskisinin yerine koyarak eski bilgiyi unutabilme becerisi örgütsel hafızanın diğer özelliğidir. Her bireyin eğitim ile birlikte kendi kişilik yapısını ve alışkanlıklarını geliştirmesi gibi, örgütlerde dünya görüşlerini ve geleceğe yönelik ideolojilerini değiştirebilir

ve şekillendirebilir. Örgüte yeni katılan her birey bu bilgileri öğrenirken, örgütten ayrılanlar olması durumunda dahi bu örgüt hafızasını belirli kalıpları, normları ve değerleri diğer örgüt çalışanlarına aktararak, örgütsel hafızanın varlığını sürdürmeye devam etmektedirler.

Her insan doğası gereği geçmişte yaşananları hatırlamak, bugün içinde var olan olayları izlemek ve bu iki eylem sonucu çıkarım yaparak geleceği öngörebilmek için bilgiye ihtiyaç duyar. Kurumlarda tıpkı insanlar gibi geçmişlerine ait bilgileri ve belgeleri saklama ihtiyacı duyarken, geleceğe yönelik karar verme aşamasında bu bilgilerden yararlanmaktadırlar. Bu kaynakların oluşturduğu bütün, organizasyonun kurumsal hafızası olmaktadır (Mert, 2017: 8).

1.5 Takım Olarak Öğrenme

Takım olarak öğrenme, geleneksel örgütsel öğrenme kuramına göre, bireysel öğrenme ve örgütsel öğrenme arasında var olan bir ara öğrenme şeklidir. Bireylerin, bilgi ve deneyimlerinin takım üyeleri tarafından takım bilgisi ile rutinlerine dönüştürülmek üzere bütünleştirilmesi ve doğrulanması olarak ifade edilmektedir. Daha sonra ise var olan bu takım bilgisi ve deneyimi, örgüt içinde var olan üyeler tarafından kurumsallaştırılmaktadır. Bu durum ise örgütsel öğrenmenin önünü açar (Yang & Chen, 2005: 728).

Takım olarak öğrenmenin gerçekleşmesi halinde, örgüt üyelerinin gerçekten istekileri şeyleri elde edebilmeleri için belirli bir işgücü paylaşımı yaparak, takım olarak kapasitelerini arttırmaları gerekmektedir. Takım öğrenmesi ortak bir vizyon geliştirme disiplini ile birlikte kurulmaktadır. Bunun en önemli nedeni ise takımların yetenekli bireylerden bir araya gelmesidir (Senge, 2006: 236).

2. GİRİŞİMCİ YÖNLÜLÜK

Girişimci ve girişimcilik konularında yapılan araştırmalar genellikle girişimci bireyleri ya da bu bireylerin çalıştığı örgütleri kapsamakta iken; girişimci yönlülük olarak ifade edilen kavram, yöneticiler ile iş yeri sahiplerini ayırma düşüncesi ile ortaya çıkmıştır. Zamanla yapılan araştırmalarda stratejik yönlülük ve girişimcilik ortak bir paydada hareket ederek, rekabet koşullarını kendi lehine dönüştürmek ve belirlenmiş olan stratejik amaçları gerçekleştirmek için yönetsel yetenekleri örgütsel bir olguya dönüştürme biçimi olarak ifade edilmektedir (Altuntaş & Dönmez, 2010: 50-74).

Kısaca girişimci yönlülük stratejik bir özellik olarak işletmelerin rekabet şansını ve rekabet güçlerini belirlemektedir. Yeni Pazar fırsatları

arama ve pazarda var olan faaliyet alanlarının daha da genişletilmesi arzusu girişimci yönlülük için son derece önemlidir. Hem yeni pazar araştırmasında hem de var olan pazarın genişlemesinde ortaya çıkabilecek riskleri karşılamak ve yeni pazarlara karşı proaktif olmak girişimci yönlülüğün özelliklerinden biridir (Zhou vd., 2005: 46). Özellikle elde edilebilecek yeni fırsatlara karşı proaktif olma, işletmelerin rakiplerin önüne geçebilmesi adına son derece önemlidir. Yeni müşterilere karşı daha olumlu bir yönelim sergilenirken, mevcut müşterilerinde isteklerine ve ihtiyaçlarına yönelik hizmet üretilmesi imkânı sağlamak amacı taşımaktadır (Slater & Narver, 1995: 63-74).

Temelde girişimci yönlülük, rakiplerine karşılık saldırgan ve etkin davranışlarla ilişkili bir kavramdır. Özellikle iletmelerin mevcutta olan veya olma ihtimali olan fırsatları elde etme, teknik veya yöntemler ve hizmet üretme konusunda rakipleri takip etmek yerine, rakiplerde bulunan avantajlı uygulamaları etkisizleştirme veya yok etmeye ilişkindir (Papatya vd., 2016: 19-48).

Rekabetin global olduğu pazarlarda örgütlerin sürdürülebilir bir biçimde üstün olduğu konularda rekabet edebilmeleri için stratejik davranmaları gerekmektedir. Tüketicilerin değişen istek ve ihtiyaçlarının hızları da bu durumu pekiştirmektedir. Çünkü tüketicilerin taleplerini ve ihtiyaçlarına ilk olarak cevap verebilen işletmeler avantajlı bir noktaya gelmektedir. Bu avantajlı noktaya gelmek isteyen işletmeler girişimci yönlü, pazar yönlü ve stratejik yönlü davranmaktadırlar (Alan, 2020: 77). Ayrıca girişimci yönlülük, işletmelerin büyüme amacı ile birlikte çevresel fırsatları etkin bir şekilde değerlendirerek, risk almalarını ve proaktif davranarak, rekabetçi bir yapı ortaya koymalarını sağlamaktadır (Lumpkin & Dess, 1996: 135-172).

Girişimci yönlülük, ek bir yapıdan ziyade birçok boyutlu bir yapı ortaya koymaktadır. Yenilik, risk alma ve proaktif davranma girişimci yönlülüğün boyutları olarak ifade edilebilmektedir.

Daha sonraki yıllarda yapılan çalışmalarda ise Lumpkin & Dess (1996) özerklik ve rekabetçi agresiflik boyutlarını da girişimci yönlülüğün boyutları arasına eklemiştir. Örgüt kültürü içinde var olan temel faktörler, güç aralığı, belirsizlikten kaçınma, erkeklik-dişilik özelliği gibi belirleyicilere dayalıdır. Bu faktörlerin girişimsel yönelim ile kurdukları derece, işletme çalışanlarının girişimcilik konusunda ne kadar başarılı oldukları ile doğrudan ilgilidir. Ayrıca toplum için genel olan ekonomik, sosyal, yasal ve politik faktörlerin, girişimcilerin yapacağı faaliyetleri destekler nitelikte olması, girişimci yönlülüğü olumlu etkileyen bir olgunun olmasına katkı sağlamaktadır

(Lumpkin & Dess, 1996: 135-172; Miller & Friesen, 1982: 1-25; Miller 1983: 770-791).

Günümüz örgütleri içinde var olan örgüt kültürü ile örgüt yapısı, liderlerin girişimsel yönelimini olumlu etkileyecek faktörler içermektedir. Bu faktörlerin derecesi ise girişimci yönlülüğün derecesini aynı oranda azaltmakta veya arttırmaktadır. İşletmelerin yeni bir ürün veya hizmete yönelik kapasiteleri ve rekabetçi normları örgüt kültürünü etkilediği gibi, örgüt kültürü de girişimsel yönelimi çoğunlukla etkilemektedir. Genel olarak incelendiğinde ise toplumda var olan genel tutumun girişim yapma isteği olan İşletmelerce oluşturulduğu gözlemlenmiştir (Covin & Slevin, 1991).

Örgüt kültüründen ziyade bireysel girişimcilik kapsamında yapılan pek çok araştırma, bireysel toplumlarda var olan kişilerin ortaya attığı girişimci düşüncelerin, toplumu olumlu anlamda etkilediğini ortaya koymuştur. Fakat konu kurumsal olarak ele alındığında bireysel girişimcilikten elde edilen faydadan çok daha fazlasının girişimci yönlülük ile elde edildiği ortaya çıkmıştır.

3. YENİLİK KAVRAMI VE İŞLETMELERDE YENİLİK

Küreselleşme kavramı ile birlikte günümüzde pazarlar daha yenilikçi bir hal almaya başlamıştır. Rekabetin dış kaynaklı olması nedeniyle giderek artması, işletmeleri yeni hizmet ve ürün ortaya çıkarmaya yönelmektedir. İşletmeler geçen dönemlere kıyasla daha fazla yeni ürün ortaya çıkarmaya çalışmakta ve ortaya çıkan bu yeni ürünler sayesinde kar marjlarını arttırarak, maliyetlerini düşürmeyi hedeflemektedir. Ürünlerin çeşitlenmesi sayesinde işletmeler pazar bölümlerine daha rahat hitap edebilmeye başlamışlardır. Bu nedenlerden dolayı, işletmelerin birbiri ile rekabet edebilirken, yeni ürün elde edebilme şansları artmıştır. Tüm bu gelişmeler yenilik kavramının işletmeler için ne denli öncelikli ve önemli bir stratejik yönetim silahı haline geldiğini göstermektedir (Schilling, 2008: 25). Son yüzyılda oldukça gelişen bir kavram olan yenilik, günümüzde küresel rekabetin son derece artması, teknolojinin olumlu anlamda ilerlemesi ve dünyada var olan kaynakların sınırlı olması nedeniyle, zorunlu bir hal almıştır. İşletmelerin kar elde etmekten çok diğer işletmeler ile rekabet etme ve zorlu piyasa şartlarında hayatta kalabilmesi için yenilik yapmak zorundadır (Damanpour & Wischnevsky, 2006). Genellikle yeni bir fikir yeni bir ürün veya yeni bir hizmet ortaya çıkarmak amacıyla ortaya konan düşünce sistemi olarak ortaya çıkan, çevrede var olan herhangi bir değişikliğe ise yanıt verebilme yeteneği olarak bahsedilen olgu yenilik kavramı olarak ifade edilmektedir (Tokol, 1998: 27).

İşletmeler, yenilik kavramını tanımlarken, genellikle organizasyon içerisinde bulunan yeni bir düşünce veya davranışın geliştirilerek kullanılması ve yeni bir ürün ya da hizmet ortaya çıkarma olarak ifade ederler. Ortaya çıkacak yeni ürün için belirlenmiş olan fikir ise, doğrudan yeni biri ürün, yeni ürün ortaya koymak için yapılan ürün yönetimi veya yeni bir pazar, organizasyonel yapı ya da yönetim sistemi olarak karşımıza çıkabilmektedir (Damanpour &Wischnevsky, 2006). Yenilik türleri aşağıda açıklanmaktadır.

3.1 Ürün ve Hizmet Yeniliği

Ürün yeniliği, örgütlerin üretmiş oldukları ürünlerin, mevcut ürünlere kıyasla daha iyi ve daha yenilenmiş özellikleri barındıran mal ve hizmet ortaya konması olarak ifade edilmektedir. Ürün yeniliği, ürünlerin kullanımında, ergonomisinde ve şeklinde kolaylık sağlama amacıyla yapılan yeniliktir (Alan, 2020: 81). Ürün yeniliği ile birlikte, piyasaya yeni bir ürün sunulmakta veya mevcut olan bir üründe birkaç değişiklik meydana getirilerek, ürün başkalaştırılmaktadır. Ürün yenilikleri radikal yenilikler olarak ifade edilen, yeni bir ürün veya hizmet üreten yenilik olabileceği gibi var olan ürün üzerinde değişiklik meydana getiren artımsal yenilik şeklinde de ortaya çıkabilmektedir. Örgüt içinde ortaya çıkartılan ürüne yönelik bir yenilik söz konusu ise ürün yeniliği, hizmete ilişkin bir yenilik ortaya çıkmış ise hizmet yeniliği olarak isimlendirilmektedir. Fakat hizmet ve ürünlerin birçok alanda birlikte olması veya iç içe geçmesi nedeniyle ürün ve hizmet yenilikleri olarak ifade edilen kavram birbiri ile yakından ilişkilidir (Uzkurt, 2011: 25).

3.2 Süreç Yeniliği

Yeni bir ürün ortaya koymak ya da hizmet üretmek dışında, süreç yenilikleri olarak ifade edilen ve var olan üretim ya da hizmetin daha kaliteli bir şekilde işlemesine olanak sağlayan olguya süreç yeniliği denilmektedir. Genel olarak amaç, var olan ürün ya da hizmetin etkinliğini ve verimliliğini artırma, maliyetini azaltma, pazarlama yöntemlerini iyileştirmedir (Alan, 2020: 82). Ürün ve hizmet ortaya konulmadan önce gerekli olan hammaddenin temini ile ürün ortaya konulduktan sonra müşterilere ulaştırılması amacıyla yapılmış olan etkinliklerin daha verimli hale getirilmesi amacı ile yapılan yenilikleri de kapsamaktadır. Bu amaçla işletme mevcut olan sistemin tamamında değişiklik yapabileceği gibi sadece tedarik veya teslimat aşamasında da birtakım düzeltmeler yaparak yeniliği ortaya koyabilmektedir (Uzkurt, 2008: 25).

3.3 Pazar Yeniliği

Pazarlama yeniliği gerçekleştirmenin öncelikli amaçlarından biri piyasanın karmaşıklığını önemli ölçüde azaltmak ve piyasa için tercih edilen pazarlara en iyi hizmetin ne şekilde verileceğine karar vermektir. Amaç, yeni oluşacak olan pazarların en doğru şekilde tanımlanması ve hedefte var olan pazarlara verilecek olan hizmetlerin ne şekilde olacağının belirlenmesidir (Johne, 1999). Yeniliklerin sağladığı katma değerin çoğaltılmasında, pazarlama stratejisinin önemi göz önüne alındığında, söz konusu yeniliklerin piyasaya sürülmesinde yeni pazarlama yöntemlerinin ortaya konması önem arz etmektedir (Uzkurt, 2008: 26; OECD, 2005).

3.4 Organizasyonel Yenilik

İşletmelerin üretim yaptıkları mallar ve hizmetler ile bu malları üretmek amacıyla gerçekleştirdikleri her türlü yenilik daha önceki bölümlerde bahsedilmiştir. Organizasyonel yenilikler ise ürün ve hizmetlerden ayrı olarak işletme içinde var olan idari işlemlerin ve araç gereçlerin maliyetlerini azaltarak işletme içinde çalışanların memnuniyetini arttırmak amacıyla yapılmaktadır. Bu amaçla işletme uygulamalarında, yapılan organizasyonlarda veya dış ilişkilerinde yeni bir bakış açısı getirerek, örgütsel metotları değiştirmeyi hedeflemektedir (OECD, 2005). Örgüt dışarısında üretilmiş olan veya geliştirilen her yeni sürecin, düzenin, programın, cihazın, ürünün ya da hizmetin işletme için yapılmaya başlanması da organizasyonel yenilik olarak kabul edilir (Damanpour & Evan, 1984: 29).

Organizasyonel yenilikler işletmenin çalışma yöntemlerinde, yapısında ve işleyişinde belirli oranda değişiklikler meydana getirirken, bu değişiklikleri sadece işletme için yapmamaktadır. Aynı zamanda işletme çevresinde de belirli değişikliklere yol açmayı hedeflemektedir. Yenilik sürecinin doğru bir şekilde yönetilmesi ve yeniliklerden kaynaklanan değişikliklerin işletmeye fayda sağlayabilmesi organizasyonel yenilik düşüncesi için son derece önemlidir (Uzkurt, 2011: 29).

4. METODOLOJİ

İşletmelerin hedeflerine ulaşmalarını sağlayan en önemli etkenler arasında; öğrenme yetenekleri, girişimcilik ve yenilik faaliyetleri sayılmaktadır. Rakiplerine oranla daha hızlı öğrenme ve öğrendiklerini uygulama yeteneğine sahip işletmelerin piyasadaki önceliği kaçınılmazdır. Dolayısıyla işletmelerin var olmalarında öğrenme kabiliyetleri geliştirmeleri önemlidir.

İşletmelerin piyasada varlık gösterebilmeleri yanında büyüyen bir ivmeye sahip olabilmelerinin bir diğer koşulu da girişimci yönlülükleridir. Girişimci yönlülükleri, işletmelerin piyasada teknolojik buluşlar ile desteklenmiş yeni ürünler geliştirerek, bu ürünlere bağlı yeni pazarlarda faaliyet gösterebilmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda işletmelerin girişimcilik sürecine yön veren en temel faktör ise yeniliktir. Yenilik, girişimcilik süreci içinde yeni üretim faaliyetleriyle yeni ürünler geliştirerek pazarda rakipleri karşısında işletmeye büyük bir rekabet avantajı sunmaktadır.

Dolayısıyla bu çalışma, Antalya gibi sürekli olarak gelişen ve büyüyen bir kentte faaliyet gösteren işletmelerin performans verimliğini etkileyen faktörlerin bütünsel biçimde ele alarak, faktörlerin birbirleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek bulgular sunabilmesi nedeniyle önem taşımaktadır.

Araştırmanın evrenini, AOBS'de imalat alanında faaliyet gösteren büyük, orta ve küçük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. AOBS Müdürlüğü'nden elde edilen verilere göre AOBS'de toplam 307 işletmenin faaliyet gösterdiği tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında söz konusu 307 işletme içinden basit tesadüfi örneklem yöntemi ile 106 işletme üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma evrenini oluşturan imalat işletme sayısının 307 olduğu göz önüne alındığında örneklemin evrenini temsil etme oranı %34,52'tür.

Yapılan bu araştırma, AOSB'de faaliyet gösteren 106 imalat işletmesi üzerinde anket tekniği ile gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle çalışmanın en temel sınırlılığını araştırma için belirlenen örneklemin evreni temsil edebilme gücü oluşturmaktadır. Bunun yanında araştırma, kullanılan veri toplama tekniğinin ölçme ve değerlendirme kabiliyetiyle sınırlıdır. Pandemi sürecinde olunmasından dolayı çalışmaya daha fazla katılımcı sağlanamamıştır.

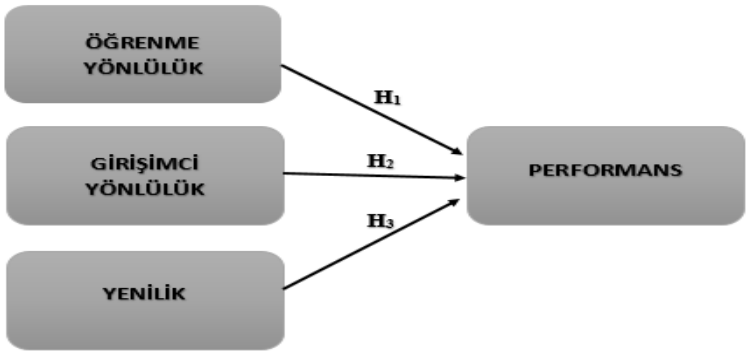
Yapılan araştırma, AOSB'de imalat alanında faaliyet gösteren işletmelerin performanslarını arttırmak için öğrenme, girişimcilik ve yenilik boyutları kapsamında faaliyette bulunup bulunmadıklarının incelenmesine dayanmaktadır. Söz konusu inceleme için örneklem olarak seçilen imalat işletmeleri üzerinde öğrenme yönlülük, girişimcilik yönlülük, yenilik ve performans yönelik sorulardan oluşan anket tekniği uygulanmıştır. Uygulanan anket; demografik sorular ve çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan boyutlara yönelik sorular olmak üzere iki kısımdan oluşmaktadır. Anketin birinci kısmında bulunan demografik sorular. İkinci kısımda, girişimci yönlülük, yenilik ve performans boyutlarına yönelik çoklu ölçeklerin oluşturulmasında aşağıda ayrıntıları belirtilen çalışmalardan yararlanılmıştır. Buna göre ilk boyut olan öğrenme boyutu; paylaşılan vizyon, açık fikirlilik,

örgüt içinde bilgi paylaşımı ve takım olarak öğrenme olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlara yönelik sorular oluşturulurken Calantone vd., (2002), Hult vd., (2003) ve Hult & Ferrel'in (1997) çalışmalarından yararlanılmıştır.

Araştırmadaki ikinci ana boyut olan girişimci yönlülük; yenilikçilik, risk alma, proaktiflik, otonomi ve rekabetçi agresiflik alt boyutlarından oluşmaktadır. Söz konusu alt boyutlara yönelik soruların oluşturulmasında Miller & Fresen (1982), Lumpkin & Dess (2001), Covin & Slevin (1989), Lumpkin & Dess (1996), Shane vd., (1995) çalışmaları temel alınmıştır. Çalışmanın üçüncü ana boyutu olan yenilik; süreç yeniliği, ürün yeniliği, organizasyonel yenilik ve pazarlama yeniliği olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlara ilişkin soruların oluşturulmasında Gunday vd. (2011),Nasution vd. (2011), Camison & Villar-Lopez (2011) Baregheh vd. (2012), Huang vd. (2012), Tomlinson & Fai (2013), Carmona-Lavado vd. (2010), OECD/Eurostat (2005), ve Otero-Neira vd. (2009)'nun çalışmalarından yararlanılarak hazırlanmıştır.

Çalışmanın dördüncü ve son ana boyutu olan performans boyutuna yönelik soruların oluşturulmasında ise Rose & Shohom (2002) ile Matsuna & Mentzer (2000) çalışmaları temel alınmıştır. Çalışmada ankete katılanlardan tüm boyutlara yönelik soruları 5'li Likert Ölçeği'ne göre (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) şeklindedir.

4.1 Araştırmanın Modeli ve Hipotezler



H1: Öğrenme Yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H2: Girişimci Yönlülük ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

H3: Yenilik ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır.

5.BULGULAR

5.1 Betimleyici Analizler

Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

İşletmedeki Göreviniz	**Sayı**	**Yüzde (%)**
İş Sahibi/Ortağı	26	24,5
Üst Düzey Yönetici	36	34,0
Orta Düzey Yönetici	44	41,5
Toplam	**106**	**100,0**
Yaşınız	**Sayı**	**Yüzde (%)**
18-25	12	11,3
26-35	38	35,8
36-45	46	43,4
46 ve üzeri	10	9,4
Toplam	**106**	**100,0**
Cinsiyet	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Erkek	62	58,5
Kadın	44	41,5
Toplam	**106**	**100,0**
Eğitim Durumunuz	**Sayı**	**Yüzde (%)**
İlköğretim	2	1,9
Lise	16	15,1
Üniversite	78	73,6
Yüksek Lisans	10	9,4
Toplam	**106**	**100,0**
İşletmenizin Faaliyet Alanı Sınırları	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Bölgesel	20	18,9
Ulusal	30	28,3
Uluslararası	56	52,8
Toplam	**106**	**100,0**

Faaliyet Gösterdiğiniz Sektör	**Sayı**	**Yüzde (%)**
Gıda	30	28,3
Büro/lelekt. Makine chz	2	1,9
İnşaat	12	11,3
Metal	12	11,3
Agaç/kâğıt/basım	2	1,9

Mobilya	2	1,9
Kimya/petrol/lastik	10	9,4
Otomotiv	2	1,9
Makine tec/metal eşya	10	9,4
Diğer	24	22,6
Toplam	**106**	**100,0**

İşletmenizin Personel Sayısı	**Sayı**	**Yüzde(%)**
50 ve altı	50	47,2
51-150	30	28,3
151-250	12	11,3
251 ve Üzeri	14	13,2
Toplam	**106**	**100,0**

Araştırmada kullanılan ve 68 sorudan oluşan araştırma ölçeğine ait güvenirlik analizleri yapılmıştır. Her bir sorunun toplam korelasyona olan etkileri (CorrectedItem-Total Correlation) incelenmiş; 0,30 ve altında olan paylaşılan vizyon alt boyutunun 2. maddesi listeden çıkarılmıştır (Büyüköztürk, 2010: 171). Ölçeğin son hali güvenilirlik analizine tabi tutulmuş, ölçeğe ait Cronbach's Alpha değeri 0,961 olarak belirlenmiştir.

5.2 Hipotez Testleri

Bu bölümde öğrenme yönlülük ve performans olmak üzere Paylaşılan Vizyon, Açık Fikirlilik, Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı ve Takım Olarak Öğrenme alt boyutları dikkate alınarak korelasyon analizinde toplam 6 değişken arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Öğrenme Yönlülük ve Performans ile ilgili Korelasyon Sonuçları

Değişken	**Ort.**	**Std. Sap.**	**Performans**	**Öğrenme Yönlülük**	**Paylaşılan Vizyon**	**Açık Fikirlilik**	**Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı**	**Takım Olarak Öğrenme**
Performans	4,2302	,74516	1					
Öğrenme Yönlülük	4,2919	,56292	,380**	1				

Paylaşılan Vizyon	4,1934	,72644	,401**	,886**	1			
Açık Fikirlilik	4,5377	,57610	,170*	,728**	,486**	1		
Örgüt İçi Bilgi Paylaşım	4,1962	,71180	,292**	,850**	,595**	,600**	1	
Takım Olarak Öğrenme	4,2642	,67861	,383**	,845**	,861**	,413**	,538**	1

Tablo 2'deki sonuçlar; "Performans ile Öğrenme Yönlülük arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,380 ve p<0,01), "Performans ile Paylaşılan Vizyon alt boyutu arasındaki pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,401 ve p<0,01), "Performans ile Açık fikirlilik alt boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,170 ve p<0,05), "Performans ile Örgüt İçi Bilgi Paylaşımı alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,292 ve p<0,01) ve "Performans ile Takım Olarak Öğrenme alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,383 ve p<0,01) ortaya koymaktadır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmada ele alınan ana boyutlardan öğrenme yönlülük ve performans arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda, bağımsız değişkenin (öğrenme yönlülük) bağımlı değişken (performans) üzerindeki etkisini irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 3. Öğrenme Yönlülük ve Performans ile ilgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	**R**	**R^2**	**DR^2**	**Bağımsız Değişken**	**B**	**T**	**P**	**ANOVA**	
								F	**P**
Performans	,380	,144	,36	Sabit	2,071	3,986	,000	17,551	,000
				Öğrenme Yönlülük	,503	4,189	,000		

P < 0,05

Tablo 3'de gösterilen Öğrenme Yönlülüğün performansa etkisinin ortaya konulması için yapılan regresyon analizi sonucuna göre, Öğrenme Yönlülük ile Performans arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş (R=0,380, R2=0,144) ve öğrenme yönlülüğün performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (F: 17,551; p<0,05). Dolayısıyla, *H1* kabul edilmiştir.

Girişimci yönlülük ve performans başta olmak üzere Yenilikçilik, Risk Alma, Proaktiflik, Otonomi ve Rekabetçi Agresiflik alt boyutları dikkate

alınarak korelasyon analizinde toplam 7 değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Girişimci Yönlülük ve Performans ile ilgili Korelasyon Tablosu

Değişken	Ort.	Std. Sap.	Performans	Girişimci Yönlülük	Yenilikçilik	Risk Alma	Proaktiflik	Otonomi	Rekabetçi Agresiflik
Performans	4,2302	,74516	1						
Girişimci Yönlülük	4,0317	,50953	,583**	1					
Yenilikçilik (Oryantasyon)	4,4686	,56161	,523**	,859**	1				
Risk Alma	3,8226	,76261	,456**	,793**	,578**	1			
Proaktiflik	4,3547	,62047	,483**	,802**	,776**	,624**	1		
Otonomi	4,1358	,65874	,347**	,712**	,530**	,393**	,444**	1	
Rekabetçi Agresiflik	3,1038	,83870	,385**	,592**	,363**	,331**	,198*	,331**	1
** p<0.01 * p<0.05									

Tablo 4'teki sonuçlar; "Performans ile Girişimci yönlülük arasında pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiyi" (r=0,583 ve p<0,01), "Performans ile Yenilikçilik (Oryantasyon) alt boyutu arasındaki pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiyi" (r=0,523 ve p<0,01), "Performans ile Risk Alma alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,456 ve p<0,01), "Performans ile Proaktiflik alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,483 ve p<0,01), "Performans ile Otonomi alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,347 ve p<0,01) ve Performans ile Rekabetçi Agresiflik alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,385 ve p<0,01), ortaya koymaktadır.

Tablo 4'deki Korelasyon analizi sonuçlarına göre araştırmamızda ele alınan boyutlardan birisi de performans ile girişimci yönlülük boyutu arasındaki ilişkidir. Korelasyon analizi sonuçları bu iki değişken arasında istatistiksel bakımdan anlamlı pozitif yönlü orta düzeyde ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, Bağımsız değişkenin (girişimci yönlülük) bağımlı değişken (performans) üzerindeki etkisini irdelemek üzere regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Girişimci Yönlülük ve Performans ile ilgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişken	B	T	P	ANOVA	
								F	P
Performans	,583	,340	,334	Sabit	,790	1,670	,098	53,664	,000
				Girişimci Yönlülük	,853	7,326	,000		

P < 0,05

Tablo 5'de gösterilen Girişimci Yönlülüğün performansa etkisinin ortaya konulması için yapılan regresyon analizi sonucuna göre, Girişimci Yönlülük ile performans arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş (R=0,583, R^2=0,340) ve Girişimci Yönlülüğün performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (F: 53,664; p<0,05). Dolayısıyla, *H2* kabul edilmektedir.

Yenilik ve performans başta olmak üzere süreç yeniliği, ürün yeniliği, Organizasyonel Yenilik ve Pazarlama Yeniliği alt boyutları dikkate alınarak korelasyon analizinde toplam değişken arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Korelasyon analizi sonuçları Tablo 6'da görülmektedir.

Tablo 6. Yenilik ve Performans ile ilgili Korelasyon Tablosu

Değişken	Ort.	Std. Sap.	Performans	Yenilik	Süreç Yeniliği	Ürün Yeniliği	Organizasyonel Yenilik	Pazarlama Yeniliği
Performans	4,2302	,74516	1					
Yenilik	4,3056	,53077	,472**	1				
Süreç yeniliği,	4,3509	,56825	,484**	,729**	1			
Ürün Yeniliği	4,3660	,65870	,471**	,885**	,651**	1		
Organizasyonel Yenilik	4,3132	,67444	,427**	,886**	,569**	,736**	1	
Pazarlama Yeniliği	4,1925	,72502	,177*	,729**	,230**	,488**	,550**	1

Tablo 6'daki sonuçlar; "Performans ile Yenilik arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,472 ve p<0,01), "Performans ile Süreç Yeniliği alt boyutu arasındaki pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,484 ve p<0,01), "Performans ile Ürün Yeniliği alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf

düzeyde ilişkiyi" (r=0,471 ve p<0,01), "Performans ile Organizasyonel Yenilik alt boyutu arasında pozitif yönlü zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,427 ve p<0,01), ve "Performans ile Pazarlama Yeniliği alt boyutu arasında pozitif yönlü çok zayıf düzeyde ilişkiyi" (r=0,177 ve p<0,01) ortaya koymaktadır. Regresyon analizi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Yenilik ve Performans ile ilgili Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımlı Değişken	R	R^2	ΔR^2	Bağımsız Değişken	B	T	P	ANOVA	
								F	P
Performans	,472	,222	,215	Sabit	1,380	2,620	,010	29,744	,000
				Yenilik	,662	5,454	,000		

P < 0,05

Tablo 7'de gösterilen Yeniliğin performansa etkisinin ortaya konulması için yapılan regresyon analizi sonucuna göre, Yenilik performans arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmiş (R=0,472, R^2=0,222) Yenilik performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (F: 29,744; p<0,05). Dolayısıyla, *H3 kabul edilmektedir.*

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler arasında var olan rekabetin giderek daha sert bir hale geldiği günümüz iş dünyasında, her işletme kendi geleceğini garanti altına alabilmek adına performanslarını arttırmak zorundadır. Söz konusu zorunluluk, hemen hemen her işletme için belirlenmiş olan performansı daha iyi hale getirebilecek olan unsurların belirlenmesi ve ortaya çıkartılabilmesi için daha detaylı incelemeler yapılması gerekliliğini gözler önüne sermiştir. İşletmelerin var olan performansları üzerinde önemli derecede etkisi bulunan ve işletmenin olmazsa olmaz koşullarından biri olarak görülen örgüt kültürünün gelişmesi ve öğrenmeye açık olması performans açısından son derece önemlidir. Örgüt kültürünün öğrenme yönlülük, girişimci yönlülük ve yenilik gibi konulara ne derece yakın durduğu performans açısından son derece önemlidir. Öğrenme yönlülük, girişimci yönlülük ve yenilikçi bakış açısının ayrı ayrı olarak performansa etkisinin irdelenmesi yakın zamanda çok sayıda araştırmalara konu olmuştur. Söz konusu araştırmalar neticesinde önemli ve değerlendirilebilir akademik sonuçlar elde edilmiştir.

Daha önceki çalışmalar arasında yapılan incelemeler neticesinde, özellikle de Türkçe yapılan araştırmalarda örgüt kültürü içinde var olan öğrenme yönlülük ve girişimci yönlülük kavramları ile yenilik kavramının

performansa etkisine yönelik fazla sayıda yapılan çalışma olmadığı görülmüştür. Bu durumun yanı sıra, öğrenme yönlülük ile performans veya girişimci yönlülük ile performans arasında olabilecek ilişkilerin incelenmesi esnasında yapılan literatür incelemesinde araştırmacıların bahse konu kavramlara ait farklı alt boyutları kullandığı görülmüştür. Yapılan araştırmalarda elde edilen bulguların tek bir kültüre ya da tek bir iş alanına göre yapılmadığı ve farklı dönemler de farklı ülkelere göre yapıldığı doğal olarak da bu durum dikkate alındığında araştırma sonuçlarında farklılıkların olduğu, ancak bu hususun göz ardı edilebileceği düşünülmüştür.

Performansa dayalı iş bölümünün gittikçe daha önemli bir hal aldığı günümüz dünyası ile ilgili yapılan araştırmalar, genellikle işletme performanslarının hangi şartlarda arttığını ortaya koymaya yönelik yapılmaktadır. Performans arttırma zorunluluğu içinde olan hemen hemen her işletme de bu şartların hangilerinin kendi çalışma ortamına daha uygun olacağının tespitinin yapılmasını talep etmektedir. Konu bu açıdan ele alındığında ise işletme performansı üzerinde önemli derece etkileri bulunan ve İşletmelerin temel taşlarından biri olan örgüt kültürüne doğrudan etki edecek öğrenme yönlülük, girişimci yönlülük ve yenilik gibi kavramlarını daha geniş bir çerçeveden değerlendirecek pek çok çalışma yapılmaya başlanmıştır.

Sektöre ve yöneticilere öneriler kapsamında; çalışmada kullanılan kuramsal modelin Türkiye'de imalat sektöründe faaliyet gösteren İşletmeler, yönetici ve iş görenler için işletme karakterine uygun, kendi sektörlerinde başarılı olabilmelerine olanak sağlayacak bir algoritma ve yol haritası içerdiği düşünülmektedir.

Akademisyenlere ve gelecekte araştırma yapacaklara öneriler kapsamında; bütün değişkenler mümkün olduğunca daha önce kabul görmüş çalışma ve modeller esas alınarak incelenmiş, özellikleri ve alt boyutlarıyla sentezlenmeye çalışılmıştır. Bununla birlikte her değişken, başlı başına ayrı bir çalışma ve araştırma konusunu oluşturmaktadır. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak çalışmalarda değişkenlerin boyutları ve özelliklerinin birbirlerine etkilerinin ortaya çıkarılması kapsamında alana ilişkin daha spesifik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi*, Ekin Yayınevi.

Alan, B. (2020). İktisadi ve İdari Bilimlerde Teori ve Araştırmalar II.

Altuntaş, G. & Dönmez, D. (2010). Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), 50-74.

Aydın, B., Akbağ, M., Tuzcuoğlu, S., Yaycı, L. & Ağır, M. (2013). *Gelişim ve Öğrenme.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Baker. W.E., & Sinkula, J.,M., (1999). The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of Marketing*, 27 (4), 411-427.

Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook, S., & Avies, D., (2012). Innovation in food sector SMEs, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19 (2), 300-321.

Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Yayınları, Ankara

Calantone, RJ., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (2002). Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, 31:515-524.

Camison C., & Lopez-Villa, A., (2011). Non-technical innovation: Organizational memory and learning capabilities as antecedent factors with effects on sustained competitive advantage, *Industrial Marketing Management*, 40, 1294-1304.

Covin J.,& Slevin D., P., (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Bening Environments, *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, *16*(1), 7-26.

Damanpour, F. & Evan, W. M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of" organizational lag, *Administrative science quarterly*, 392-409.

Damanpour, F. & Wischnevsky, J. D. (2006). Research on innovation in organizations: Distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. *Journal of engineering and technology management*, *23*(4), 269-291.

Gunday G., Ulusoy G., Kılıç K., & Alpkan, L., (2011). Effect of Innovation Types on Firm Performance, *International Journal of Production Economics*, 133, 662-676.

Huang, F., & Lewis, R., J., (2012). Openness in product and process innovation, International Journal of Innovation Management, 16 (4), 1-27.

Hult, M, & Ferrell, O. (1997). Global Organizational Learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement, *Journal of Business Research* 40:97-111.

Hult, M.T., Snow, C. C, & Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types, *Journal of Management* 29/3:401 -426.

Johne, A. (1999). Succesfull Market Innovation, European Journal of Innovation Management, 2(1), 6-11.

Jolly, D., R., & Therin, F., (2007). New venture technology sourcing: Exploring the effect of absorptive capacity, learning attitude and past performance, *Innovation, Innovation Management, Policy & Practice*, 9 (3/4), 235-248.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, *21*(1), 135-172.

Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). Linking two Dimension of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle, *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

Lumpkin, G.T. & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation and Linking It to Performance, *Academy of Management Review*, 21 (1), 135-172.

Matsuno K., & Mentzer J., T., , (2000). The Effect of Strategy Type on the Market Orientation- Performance Relationship, *Journal of Marketing*,64 (4),1-16.

Mert, G. (2017). *Kurumsal Duygusal Hafıza ile Örgütsel Öğrenme, İşletme Yenilikçiliği ve İşletme Performansı Arasındaki İlişkiler*. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, [Yayımlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul.

Miller, D. & Friesen, H.P. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms:Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3 (1), 1-25.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship In Three Types of Firms, ,*Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller, D. & Friesen, H.P. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms:Two Models of Strategic Momentum, *Strategic Management Journal*, 3(1),1-25.

Naktiyok, S. & İşcan, Ö. F. (2014). Çalışanların Örgüte Olan Bağlılıklarında Bir Öncül Olarak Örgütsel Öğrenmenin Rolü. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(7), 19-37.*

Nasuiton, H., Mavondo, F.,T., Matanda, M.,J., & Ndubisi, N.,O., (2011). Entrepreneurship: Its relationship with market orientation and learning orientation and as antecedents to innovation and customer value, *Industrial Marketing Management* 40, 336–345.

Neira-Otto., C., Lindman, M.,T., & Fernandez, M.,J., (2009). Innovation and Performance in SME furniture industries An international comparative case study, *Marketing Intelligence & Planning*, 27 (2), 216-232.

OECD (2005). Frascati Manual, The Measurement of Scientific and Technological Acti-vities, Proposed Standard Practice for Surveys on Research And Experimental Development.

Papatya, G., Papatya, N. & Haşimoğlu, A. B. (2016). Girişimci yönlülük, iç-girişimcilik ve işletme performans ilişkisi: Türkiye tekstil sektörü işletmelerinde bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *34*(4), 19-48.

Real J. C. Leal, A., & Roldan, L., (2006). Information Technology as a Determinant of Organizational Learning and Technological Distinctive Competencies. Industrial Marketing Management. 35 (4), 505-521.

Rose M.,G., & Shoham A., (2002). Export Performance and Market Orientation Establishing an Empirical Link, *Journal of Business Research*, 55(3), 217-225.

Schilling, M. A. (2008). *Strategic Management of Technological Innovation*, 2nd ed., NY: McGraw-Hill, New York.

Senge, P. M. (2006). *Besinci Disiplin: Öğrenen Organizasyon Dönüşümü ve Uygulaması,* Çev.: Aysegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 13. Baskı, Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.S. İstanbul.

Shane, S., Venkataraman, S.,& MacMillan, I. (1995). Cultural Difference in Innovation Championing Strategies, *Journal of Management*, 21 (5), 931-952.

Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of marketing, 59(3), 63-74.

Tokol, T. (1998). İşletmelerde Ürün Yenilikleri. *Uludağ Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 16 (1).

Tomlinson P.,R., & Fai F., M., (2013). The nature of SME co-operation and innovation: A multi-scalar and multi-dimensional analysis, *International Journal of Economics*, 141, 316-326.

Urwick, L. (1943). Elements of Administration. New York: Herper & Brothers.

Uzkurt, C. (2008). *Yenilik yönetimi ve yenilikçi örgüt kültürü*. İstanbul: Beta.

Uzkurt, C. (2011). *Yenilik Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları, Eskişehir.

Yang, Y. & Chen, C. (2005). Systematic design for, İmproving Team Learning Climate and Capability: A case study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16 (6), 727-740.

Zhou, Z. K., Yim, K. C. & Tse, D. K. (2005). The Effect of StrategicOrientation on Technology and Market-Based Breakthrough Innovations, *Journal of Marketing*, 69 (1), 42-60.

BÖLÜM 7

VUCA DÖNEMİNDE STRATEJİ, ORGANİZASYON VE LİDERLİK

Dr. Gökhan ALPMAN[1]

[1] İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Strateji Bölümü, İstanbul, Türkiye. galpman71@gmail.com, ORCID ID 0000-0001-9309-8948

GİRİŞ

Yaşadığımız dünya hızla değişiyor. Değişimin hızının ve kapsamının belirlenemediği, olayları anlamakta zorlandığımız ve öngörü yapamadığımız bir dönemden geçiyoruz. Küreselleşme ve yoğun rekabet, siyasal belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar, dijital dönüşümün iş yapış biçimleri üzerinde yarattığı değişiklikler, artan çalışan talepleri ve müşteri beklentileri, sosyal ve çevresel sorunlar gibi birçok faktör bu baş döndürücü değişimin tetikleyicileri.

İçinde bulunduğumuz ortamı en iyi tanımlayan kavramlardan biri olan VUCA; dalgalanma, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık (volatility, uncertainty, complexity ve ambiguity) kelimelerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşan bir kısaltmadır. Dalgalanma değişimin doğasının, hızının, hacminin ve büyüklüğünün tahmin edilebilir bir biçimde olmaması; belirsizlik sorunlar ve olaylarda öngörülebilirliğin olmaması; karmaşıklık parçalar arasındaki ilişkilerin kurulmasının zorlaşması ve muğlaklık çevremizdeki olguları anlamlandırmakta zorlanmamıza işaret etmektedir.

Yaşadığımız değişim bundan öncekilere göre daha büyük, daha hızlı, daha karmaşık, daha çok disiplinlidir. Buna ek olarak, insanlar geçmişte olduklarından çok daha fazla iletişim halinde ve çok daha fazla bilgi işlemekteler. Rekabet, talep, teknoloji ve düzenlemelerdeki hızlı değişimler, kuruluşların değişime hızla tepki verebilmeleri ve adapte olabilme yeteneklerini her zamankinden daha önemli hale getirmektedir.

Bugün örgütler hala on dokuzuncu yüzyılda ortaya çıkan hiyerarşi, bürokrasi, biçimselleşme gibi yaklaşımlarla tanımlanmaktadır. Oysa bugünün dinamik çevre koşullarının yarattığı rekabet çoğu örgüt için daha fazla esneklik ve uyum gerektirmektedir. İnternet, iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan diğer gelişmeler; küreselleşme ve örgütler arası artan karşılıklı bağlılık; çalışanların eğitim düzeylerindeki artış ve yaşam kalitesine ilişkin artan beklentileri; bilgi ve bilgiye dayalı işlerin, örgütlerin temel faaliyetleri haline gelmesi örgütsel tasarıma etki eden son gelişmeler arasında sayılabilir (Daft, 2007). Dolayısıyla verimlilik odaklı mekanik örgüt esaslı bu yaklaşımların VUCA döneminin getirdiği karmaşıklık ve zorluklar karşısında başarılı olup olmayacağı tartışmalıdır (Diefenbach ve Deelman, 2016).

Bugünkü dünyada kişilerin ve kurumların güçlü kalabilmeleri için VUCA dünyasını doğru anlamaları çok önemlidir. Belirtilen hususlara paralel olarak bu çalışmada VUCA ile ilgili çalışmalar incelenerek VUCA döneminde başarılı olabilmek için gerekli strateji, organizasyon ve liderlik özellikleri ile ilgili bazı önerilerde bulunulacaktır.

1. VUCA NEDİR?

VUCA kavramı Soğuk Savaşın sona ermesiyle ve değişken, belirsiz karmaşık ve muğlak tehditlerin ortaya çıkması neticesinde yeni güvenlik ortamını tanımlamak için ABD ordusu tarafından ortaya atılmıştır. Kısaltmada yer alan "V", dalgalanmayı (volatile) ifade etmektedir. Bu değişimin doğasının, hızının, hacminin ve büyüklüğünün tahmin edilebilir bir biçimde olmadığına işaret etmektedir (Sullivan, 2012). Değişkenliğe örnek olarak borsalardaki dalgalanmaları veya politik ortamdaki değişiklikleri verebiliriz. "U", belirsizlik (uncertainty) veya sorunlar ve olaylarda öngörülebilirliğin olmaması anlamına gelmektedir (Kinsinger ve Walch, 2012). Mesela Büyük Britanya'nın Avrupa Birliği'ni terk etme kararı sonrası nasıl bir Avrupa Birliği olacağı halen belirsiz bir konu olarak ortaya çıkmaktadır. "C" karmaşıklık (complexity) parçalar arasındaki ilişkilerin kurulmasının zorlaşması demektir. 2011 yılında Japonya'da meydana gelen depremde zarar gören nükleer santral sebebiyle Almanya'nın enerji sıkıntısına düşmesi ve uranyum fiyatlarında meydana gelen dalgalanma karmaşık dünyaya bir örnektir. "A", muğlaklık çevremizdeki olguları anlamlandırmakta zorlanmamıza işaret etmektedir (Kail, 2010). Yapay zeka ve artan otomasyonun bundan on yıl sonrası için iş gücü profili ve ihtiyacında nasıl bir etki yaratacağı bugün itibarıyla muğlak bir konudur.

2. VUCA İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

VUCA döneminde strateji, organizasyon ve liderlik ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Livingston (2014) VUCA'yı "yeni normal" olarak tanımlamakta ve her tür organizasyonun iş yapma biçimini derinden etkilediğini ileri sürmektedir. Bir zamanlar kuruluşların gelişmesine yardımcı olmak için gereken beceriler ve yetenekler bugünkü dünyada yeterli olmadığını ve günümüzde organizasyonlarının daha stratejik, karmaşık eleştirel düşünme becerilerini geliştirmeleri ve sergilemeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Horney ve diğerleri (2010) VUCA döneminde başarılı olabilmek için liderlerin insan, süreç, teknoloji ve yapıda sürekli değişimler yapmaları gerektiğini ve bunun da ancak dış çevrede meydana gelen değişiklikleri hissedebilmek ve bunlara gerekli cevapları vermek için alınacak esnek ve çabuk (çevik) kararlar ile başarılabileceğini ifade etmektedirler. Çevik liderlerin göstermek zorunda oldukları dört temel yetenek vardır. Bunlar; farklı zaman dilimleri, kültürler ve örgütsel engellerle çalışan ekiplere rehberlik etmek ve yön vermek; bilgi ve enformasyonu daha etkin paylaşarak

iyi bir yetenek yönetimi yapmak; çalışanların işe bağlılığı ve yaratıcılıklarını odak noktada tutmak; işbirliğini örgüt kültürünün bir parçası haline getirmektir.

Horney ve O'Shea (2015) bireysel liderler, ekipler veya organizasyonlar için çevikliğin beş kritik yetenekten oluştuğunu öne sürmektedirler; değişimi tahmin etmek, güven oluşturmak, eylemi başlatmak, özgür düşünmek ve sonuçları değerlendirmek. Bunların her biri çevik bir şirket oluşturmak ve sürdürmek için üç kurumsal etki alanında (insan kaynağı, süreçler ve teknoloji) mevcut olmalıdır.

Johansen (2007) belirsizliğin hüküm sürdüğü bu dönemde liderlerin geleceği tahmin edemeyeceğini ama başarılı olmak için geleceği anlamaları gerektiğini söylemektedir. Başarılı olmak için, liderlerin neyin önemli olduğunu bulmaları, kendi bakış açısına dayanan stratejiler geliştirmeleri ve o noktaya rakiplerinden önce gitmeleri gerekir. O noktaya önce gitmek; rakiplerinizin önünde yeni pazarlar, yeni müşteriler ve yeni ürünler bulma anlamına gelmektedir. Bu da paydaşlarınızın ihtiyaçlarını önceden tahmin etmek anlamına gelir. Bu sayede rakipleriniz organize olamadan pozisyon almanızı, neler olup bittiğini ve ne olacağını düşünmek ve alternatif stratejileriler yaratmak için zaman kazanmanızı sağlar.

Johansen (2012) VUCA Prime – Vizyon Anlayış Açıklık ve Çeviklik (Vision, Understanding, Clarity, Agility) adını verdiği modelde; geleceği oluşturacak liderlerin değişkenliği vizyona, belirsizliği anlayışa, karmaşıklığı açıklığa, muğlaklığı çevikliğe dönüştürmesini önermektedir. Bunun için gerekli olan liderlik özellikleri ise:

- Yapıcı İçgüdü: Bir şeyleri inşa etmek ve büyütmek için içgünüzden yararlanma ve bu sırada başkalarıyla bağlantı kurma becerisi.
- Berraklık: Başkalarının henüz göremediği şeyleri görme kabiliyeti. Liderler yaptıklarıyla ilgili açık olmalı, nasıl yapıldığı konusunda esnek olmalıdır
- İkilem: Çözümlenemeyen ikilemleri avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilme becerisi
- Sürpriz Öğrenme: Kendinizi yabancı ortamlara sokma, onlardan birincil bir şekilde öğrenme becerisi
- Bio-empati: Olayları doğal bakış açısından görme ve anlama
- Yapıcı uzlaştırma: Farklılıkların hakim olduğu ve iletişimin kesildiği gergin durumları sakinleştirme ve farklı kültürlerden insanları olumlu etkileşime sokma becerisi

- Sessiz Şeffaflık: Kendini fazla ön plana çıkarmadan önemli olan şey hakkında açık ve özgün olma kabiliyeti
- Hızlı Prototipleme: İleriki başarıların erken başarısızlıklar ile gerçekleşeceği düşüncesiyle yeniliklerin hızlı, erken sürümlerini oluşturma kabiliyeti
- Akıllı-mob organizasyonu: Elektronik ve diğer medyanın akıllı kullanımı yoluyla iş veya sosyal değişim ağları yaratma, bunlarla etkileşim kurma ve besleme becerisi
- Ortak Yaratma: Tüm oyunculara fayda sağlayabilecek paylaşılan varlıkları tohumlamak, beslemek ve büyütmek ve daha yüksek bir seviyede rekabete izin vermek.

Kinsinger ve Walch (2012) VUCA Prime modelinde liderlerin değişkenliği vizyon becerileri, belirsizliği durumu anlama becerileri (dur, bak ve dinle), karmaşıklığı açıklık (kaosu anlama) ve muğlaklığı çeviklik (iletişim ve karar verme) özellikleri ile yöneterek başarıya ulaşabileceklerini öngörmektedir. VUCA dünyasında liderliğin anahtarlarını şöyle önermektedirler:

- Bir vizyon yaratın ve "dünyayı anlamlandırın"
- Kişilerin değer ve niyetlerini anlayın
- Kendinize açık olun ve sürdürülebilir ilişkiler ve çözümler arayın
- Çevikliği, uyarlanabilirliği ve hayatta kalma becerisini uygulayın
- Sosyal ağlar geliştirin ve devreye sokun.

Lawrence (2013) VUCA döneminde başarılı olabilmek için şirketlere çevik liderleri işe almalarını, mevcut liderleri çevik hale getirecek geliştirme programları uygulamalarını ve çevik çalışanları elde tutan ve VUCA Prime davranışlarını ödüllendiren bir örgüt kültürü oluşturmalarını önermektedir.

Kail (2010) değişken durumlarda daha iyi liderlik yapabilmek için ekibinizin sizin için veriyi bilgiye dönüştürmelerini istemenizi, açık iletişim kurmanızı ve amacınızın tam olarak anlaşıldığından emin olmanızı; belirsiz durumlarda daha iyi liderlik yapabilmek için ise yeni ve eleştirel bakış açısı, esneklik, geçmişi dikkate alarak geleceğe odaklanmanın gerekliliğini önermektedir. Karmaşık durumlarla başa çıkmak için işbirlikçi liderleri geliştirmek, kalıcı sonuçlar aramaktan vazgeçmek ve geleceğin liderlerini bugünden yetiştirmek gerektiğini; muğlaklığı yönetmek için iyi dinlemeyi, farklı düşünmeyi ve başarıya olan inanç ve güveni sağlayabilmek için ara hedefler koymayı önermektedir.

Bennett ve Lemoine (2014) değişkenlikle başa çıkmada çevikliğin öneminin altını çizmekte ve kaynakların sürekli olarak esneklik potansiyelini yaratmaya yönlendirilmesi gerektiğini düşünmektedir. Bilgi, belirsizliğin azaltılması için önemlidir. Hem yeni veriler toplamak hem de yeni perspektiflerden düşünmek için firmalar mevcut bilgi kaynaklarının ötesine geçmelidir. Şirket içi operasyonları dış çevre karmaşıklığı ile uyumlu hale gelecek şekilde yeniden yapılandırmak karmaşıklık ile baş etmek için en etkin ve etkili yöntemdir. Muğlaklığı azaltmak için ise deneyimleme gerekir. Yalnızca akıllı deneyimlemeler yoluyla firma liderleri, eski iş kurallarının artık geçerli olmadığı durumlarda hangi stratejilerin daha yararlı olduğunu belirleyebilirler.

Senge (1990) bugünün dünyasına uyum sağlayacak öğrenen örgütlerin beş temel özelliğini saymaktadır. Bir şirketteki tüm çalışanların kuruluşun nereye gitmesi gerektiği konusu ile ilgili olarak mutabık olduğu Paylaşılan Vizyon, insanların eylemlerini etkilediği varsayımlarını ve genellemelerini açıklayan Zihinsel Modeller, insanların proaktif olmasının gücünü açıklayan ve kendileri için önemli olan sonuçları sürekli olarak öğrendikleri Kişisel Ustalık, bireyleri kendi başlarına başaramayacakları sonuçlara götüren etkili Ekip Öğrenmesi ve ilk dört özelliği birbirine bağlamak için bir organizasyon içindeki kalıpları, ilişkisiz, yönetilebilir küçük parçalardan ziyade bütünsel bir bakış açısından bakarak analiz etmek için gerekli olan Sistem Düşüncesi.

Obolensky (2014) zıtlıklar ve belirsizlikleri yok etmek yerine onları kucaklayarak işe başlamayı önermektedir. Karmaşıklık ile başa çıkmak için birbiri ile hem ortak hem zıt özellikler gösteren sekiz ortak değer önermektedir. Ortak varoluş amacına karşılık kişisel açık hedefler, hareket özgürlüğüne karşılık belirli sınırlar, kişilerin beceri ve iradelerine karşılık birkaç basit kural ve belirsizlik/kaosa karşılık sürekli açık geribildirim.

Petrie (2011) günümüzün VUCA iş ortamının; liderlerin daha karmaşık ve uyarlanabilir düşünme yeteneklerine sahip olmasını gerektirdiğini belirtmektedir. Ayrıca, bu yeni beceri gerekliliklerini (mesleki eğitim, koçluk ve rehberlik gibi) geliştirmek için kullanılan yöntemlerin fazla değişmediğini ve liderlerin bu "yeni normal" ile baş etmek için yeteri kadar hızlı veya doğru yollar geliştirmediğini kaydediyor.

Reeves ve Love (2012) bugün işletmelerin "adaptif firmalar" haline gelmek için kendi iş modellerini ve liderlik becerilerini değiştirmeleri gerektiğini ileri sürmekteler. Adaptif firmalar, rakiplerinden daha iyi, daha hızlı ve daha ekonomik olarak öğrenerek ve uyum sağlayarak adaptif rekabet avantajı sağlarlar.

Allio (2009) liderlik ve liderler üzerine yapılmış çalışmaları incelemiş beş temel nokta belirlemiştir. Dürüstlük, temel bir liderlik erdemidir. En iyi liderlik yöntemi diye bir şey yoktur, liderler liderlikle yöneticiliği dengeleyen kişisel bir tarz geliştirirler. Liderler işbirliği ile çalıştıklarında kazanırlar. Uyum sağlama yeteneği uzun ömürlü liderliği getirir. İyi liderlik, sürekli uygulama gerektirir.

3. ÖNERİLER

Literatürde VUCA dünyasında başarılı olmak için en önemli özellik olarak şirketlerin adapte olabilme özelliğinin altı çizilmektedir. Bu sayede şirketler sürekli değişen ortama uyum sağlayabilir, daha iyi ve hızlı öğrenebilir ve rakiplerinden daha önde olabilirler. Bu da esnek süreçlere ve ortaya çıkan farklı engellere hızla adapte olan çalışanlara sahip olmak anlamına geliyor. Bu esnekliği ve adapte olabilme durumunu tanımlayabilmek için en sık kullanılan kelime ise çevikliktir. Özetle VUCA dünyasında başarılı olabilmek için şirket ve liderlere şunları önerebiliriz:

- Belirsizlik ve zıtlıklar hayatın doğal akışının bir parçasıdır. Belirsizliği ve zıtlıkları yok etmeye değil; onlarla beraber yaşamaya alışmalıyız.
- Çalışanlar tarafından da benimsenen bir "varoluş amacı" belirlemeliyiz.
- Yenilikçilere, öncülere ve "oyunun kurallarını değiştiren" insanlara odaklanmalıyız.
- Değişimle başa çıkabilen ve görevi yerine getirmek için gerekli olan yetkinlik ve becerilere sahip olan çevik çalışanlar yetiştirmeliyiz.
- Değişkenlik ve belirsizlikle başa çıkabilmek için yükleniciler ve dış kaynak kullanımıyla esnek bir işgücü yaratmalıyız.
- İşbirliğini, kazan-kazan stratejisini örgüt kültürünün bir parçası haline getirmeliyiz. Hem kurum içi hem kurum dışı ilişkilerde bu davranışları teşvik etmeliyiz.
- İnsan, süreç, teknoloji ve yapıda hızlı değişimler yapabilen sürekli öğrenen organik örgütler oluşturmalıyız.
- Farklı düşünmeyi teşvik etmeliyiz.
- Belirsizlik ortamında karar alabilecek organizasyon yapıları ve yetenekler oluşturmalıyız.

KAYNAKÇA

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*, *57*(3), 311-317.

Daft, R. L. (2007). *Understanding the theory and design of organizations*. Mason: Thomson South-Western.

Diefenbach, S., & Deelmann, T. (2016). Organizational Approaches to Answer a VUCA World. In *Managing in a VUCA World* (pp. 197-208). Springer International Publishing.

Horney, N., & O'Shea, T. (2015). *Focused, Fast and Flexible: Creating Agility Advantage in a Vuca World*. BookBaby.

Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, *33*(4), 34.

Johansen, B., & Johansen, R. (2007). *Get there early: Sensing the future to compete in the present*. Berrett-Koehler Publishers.

Johansen, B. (2012), Leaders Make the Future. Ten New Leadership Skills for an Uncertain World,

Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.

Johansen, B., & Euchner, J. (2013). Navigating the VUCA world. *Research-Technology Management*, *56*(1), 10-15.

Kail, E. G. (2010). Leading in a VUCA environment: V is for volatility. *Harvard Business Review. November*, 3.

Kail, E. G. (2010). Leading in a VUCA environment: U is for uncertainty. *Harvard Business Review. November*, *10*.

Kail, E. G. (2010). Leading effectively in a VUCA environment: C is for complexity. *Harvard Business Review. December*, *3*.

Kail, E. G. (2011). Leading effectively in a VUCA environment: A is for ambiguity. *Harvard Business Review. January*, 6.

Kinsinger, P., & Walch, K. (2012). Living and leading in a VUCA world. *Thunderbird University (2012 July 9)*.

Lawrence, K. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. *UNC Exec Dev*, 1-15.

Livingston, R. E. (2014). The future of organization development in a VUCA world. *The NTL Handbook of Organization Development and Change*, 659-672.

Obolensky, M. N. (2014). *Complex adaptive leadership: Embracing paradox and uncertainty*. Gower Publishing, Ltd..

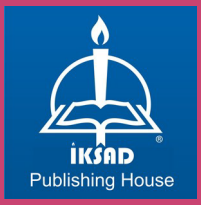
Petrie, N. (2011). Future trends in leadership development. *Center for Creative Leadership white paper*, *5*, 5.

Reeves, M. & Love, C. (2012 August 21). The most adaptive companies 2012 – Winning in an age of turbulence. Bcg.perspectives.

Rodriguez, A., & Rodriguez, Y. (2015). Metaphors for today's leadership: VUCA world, millennial and "Cloud Leaders". *Journal of Management Development*, *34*(7), 854-866.

Senge, P. (1990). The fifth discipline: The art and science of the learning organization. *New York: Currency Doubleday*.

Sullivan, J. (2012). VUCA: The new normal for talent management and workforce planning. *Retrieved December*, *30*, 2014.



ISBN: 978-625-6380-28-8