

Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II

Editör:

Doç. Dr. Bengü HIRLAK



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozguryayinlari.com

✉ info@ozguryayinlari.com

Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II

Editor: Doç. Dr. Bengü Hırlak

Language: Turkish

Publication Date: 2023

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

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

ISBN (PDF):

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub199>



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

Suggested citation:

Hırlak, B. (ed) (2023). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-II*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub199>. License: CC-BY-NC 4.0

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



Sunuş

Günümüzde yaşanan ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte artan rekabet örgütlerde daha fazla etkili ve verimli çalışmayı gerekli kılmaktadır. Şüphesiz ki yaşanan bu gelişmeler örgütleri ve çalışanları yeni pozisyonlar almaya zorlamakta, bu da tüm örgütün algı, tutum ve davranışlarında değişimler yaratmaktadır. Bu değişimlerin neden olduğu dinamizmin örgütsel davranış alanında yapılan çalışmaları gün geçtikçe daha önemli hale getirmektedir.

Örgütsel davranış; örgütlerde insan davranışlarını anlamak, açıklamak, tahmin etmek, değiştirmek ve yönetmek için bilimsel yöntemler kullanarak birey, grup, örgüt ve çevre değişkenlerinin birbirleriyle etkileşimlerini inceler. Disiplinler arası bir alan olan örgütsel davranış aynı zamanda yönetim ve organizasyon için de vazgeçilmez bir çalışma alanıdır.

Örgütlere sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayan en önemli sermaye olan insan kaynağının davranışlarının doğru bir şekilde analiz edilmesi; hedeflere etkili ve verimli bir biçimde ulaşılmasında oldukça önemli bir paya sahiptir. Ayrıca örgütler çalışanların davranışlarını etkilemekle birlikte onların davranışlarından da etkilenmektedir. Bu nedenle örgüt hakkında bilgi sahibi olmadan çalışanların davranışları, çalışanlar dikkate alınmadan da örgüt anlaşılamamaktadır. Örgütsel davranış bizlere bu noktada bilgi sağlayan ve sürekli gelişen önemli bir disiplindir.

Kitapta ele alınan örgütsel davranış kavramları ve araştırmalarının bazıları eskiden beri gündemde olan bazıları ise yeni bilgilerle yeniden ele alınan ve üzerinde hala çalışılması gereken konulardır. Dolayısıyla bu kitap örgütsel davranış kavramlarına ve araştırmalarına ilgi duyan akademisyen, araştırmacı ve öğrencilerin yanı sıra yöneticiler ve uygulayıcılara da faydalı olacağına inandığım önemli bir kaynaktır.

Bu kitabın editörlüğünü yapan Doç. Dr. Bengü HIRLAK başta olmak üzere emeği geçen tüm değerli meslektaşlarımı tebrik eder, eserin ilgililere faydalı olmasını dilerim.

Kahramanmaraş, 2023
Prof. Dr. İSMAİL BAKAN
Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Rektörü

Ön Söz

Örgütsel davranış alanındaki kavram ve araştırmalara ilgi duyan araştırmacılara, akademisyenlere, karar vericilere, uygulayıcılara, öğrencilere bilgi ve ulusal yazına katkı sağlamayı amaçlayan kitabımız 26 yazarın katkı sunduğu 18 bölümden oluşmaktadır.

Kitabın 1. Bölümü; *Örgütsel Davranış Araştırmalarında PLS-SEM Kullanımı* konusu **Prof. Dr. İbrahim Halil SEYREK**, 2. Bölümü; *Aşırı Nitelikliliğin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi* konusu **Dr. Öğr. Üyesi Eray EKİN SEZGİN**, *Bilim Uzmanı Rüya Zeliha Çelik BAYKOCA*, 3. Bölümü; *Psikolojik Ayricalık* konusu **Doç. Dr. Ethem MERDAN**, 4. Bölümü; *Yengeç Sepeti Sendromu (YSS)* konusu **Doktora Öğrencisi Ayşe ALTAN**, **Prof. Dr. Berrin FİLİZÖZ**, 5. Bölümü; *Çalışma Yaşamında Kişiliğin Karanlık Yönü: Narsisizm Makyavelizm ve Psikopati* konusu **Dr. Gül BİLEN**, **Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ**, 6. Bölümü; *Sosyal Medyada Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Tükenmişliğe Etkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma* konusu **Doç. Dr. Zümrüt GÜLTEKİN**, 7. Bölümü; *Belirsizliğe Tahammülsüzlük* konusu **Öğr. Gör. Dr. Ayşe BADAĞ**, 8. Bölümü; *Örgütsel Yalnızlık* konusu **Bilim Uzmanı Sevgi GÜNEŞ**, **Prof. Dr. Arzu KARACA**, 9. Bölümü; *İş Yaşamında Bilinçli Farkındalık* konusu **Öğr. Gör. Tuğçe Nur TEMİZ**, **Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ**, 10. Bölümü; *Mesleki Canlılık* konusu **Bilim Uzmanı Çoşkun ÖZÇELİK**, **Prof. Dr. Arzu KARACA**, 11. Bölümü; *CEO Sosyal Ağları: Sosyal Ağ Teorisi Açısından Bir İnceleme* konusu **Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI**, **Uzm. Dr. Gökten ÖNGEL**, 12. Bölümü; *Örgütlerde Gruplar ve Grup Özellikleri* konusu **Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN**, **Dr. Öğr. Üyesi Arzu SERT ÖZEN**, 13. Bölümü; *Örgüt Kültürü* konusu **Doç. Dr. Zeynep HATİPOĞLU**, 14. Bölümü; *Örgütsel Demokrasi* konusu **Doktora Öğrencisi Mehmet ÇOLAKSEL**, **Doç. Dr. Bengü HIRLAK**, 15. Bölümü; *Örgütsel Özdeşleşme ile Ekip Çalışması Tutumu arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma* konusu **Dr. Öğr. Üyesi Nihal ALOĞLU**, 16. Bölümü; *Örgütsel Nostalji* konusu **Arş. Gör. Leyla ERAT OCAK**, 17. Bölümü; *Örgütsel Güven* konusu **Doç. Dr. Gülbeniz AKDUMAN**, 18. Bölümü; *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı* konusu **Öğr. Gör. Dr. Mine KÜÇÜKLER** tarafından titizlikle ele alınmıştır. Serimizin ikinci kitabında yer alan bu çalışmaların örgütsel davranış alanında önemli bir boşluğu doldurmasını ve yeni çalışmalara da kaynaklık etmesini dilerim.

Bu eserin ortaya çıkabilmesi için yoğun bir emek, özveri, sabır ile katkı ve destek sağlayan birbirinden değerli, alanında uzman, farklı üniversitelerde ve kurumlarda görev alan tüm bölüm yazarlarımıza teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca kitaba sunuş yazma inceliğini göstererek bizleri onurlandıran *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Rektörü Değerli Hocam Sayın Prof. Dr. İsmail BAKAN'a*, kitap yazım sürecinde desteğini esirgemeyen ve bugünlere gelmemi sağlayan aileme, değerli hocalarıma, arkadaşlarıma ve siz değerli okuyuculara sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Eylül 2023
Doç. Dr. Bengü HIRLAK
Editör

İçindekiler

Sunuş	iii
Ön Söz	v

Bölüm 1

Örgütsel Davranış Araştırmalarında Pls-Sem Kullanımı	1
<i>İbrahim Halil Seyrek</i>	

Bölüm 2

Aşırı Nitelikliliğin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi	25
<i>Eray Ekin Sezgin</i>	
<i>Rüya Zeliha Çelik Baykoca</i>	

Bölüm 3

Psikolojik Ayrıcılık	47
<i>Ethem Merdan</i>	

Bölüm 4

Yengeç Sepeti Sendromu (YSS)	67
<i>Ayşe Altan</i>	
<i>Berrin Filizöz</i>	

Bölüm 5

Çalışma Yaşamında Kişiliğin Karanlık Yöntü: Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati	101
<i>Gül Bilen</i>	
<i>Leyla İçerli</i>	

Bölüm 6

- Sosyal Medyada Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Tükenmişliğe Etkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma 129
Zümrâl Gültekin

Bölüm 7

- Belirsizliğe Tahammülsüzlük 151
Ayşe Badak

Bölüm 8

- Örgütsel Yalnızlık 169
Sevgi Güneş
Arzu Karaca

Bölüm 9

- İş Yaşamında Bilinçli Farkındalık 195
Tuğçe Nur Temiz
Gamze Ebru Çiftçi

Bölüm 10

- Mesleki Canlılık 227
Coşkun Özçelik
Arzu Karaca

Bölüm 11

- Ceo Sosyal Ağları: Sosyal Ağ Teorisi Açısından Bir İnceleme 249
Hasan Sadık Tatlı
Gökten Öngel

Bölüm 12

Örgütlerde Gruplar ve Grup Özellikleri	269
<i>İlknur Sayan</i>	
<i>Arzu Sert Özen</i>	

Bölüm 13

Örgüt Kültürü	301
<i>Zeynep Hatipoğlu</i>	

Bölüm 14

Örgütsel Demokrasi	325
<i>Mehmet Çolaksel</i>	
<i>Bengü Hırlak</i>	

Bölüm 15

Örgütsel Özdeşleşme ile Ekip Çalışması Tutumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma	353
<i>Nihal Aloğlu</i>	

Bölüm 16

Örgütsel Nostalji	375
<i>Leyla Erat Ocak</i>	

Bölüm 17

Örgütsel Güven	391
<i>Gülbeniz Akduman</i>	

Bölüm 18

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	415
<i>Mine Küçükler</i>	

Örgütsel Davranış Araştırmalarında Pls-Sem Kullanımı

İbrahim Halil Seyrek¹

Özet

Birçok disiplinde olduğu gibi örgütsel davranış araştırmalarında da PLS-SEM kullanımı giderek artmaktadır. Gizil değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin PLS-SEM ile kolayca modellenenilmesi, analizlerde kullanılan veri gereksinimlerinin düşük olması ve gelişmiş yazılımların mevcudiyeti bu artışın nedenleri arasındadır. Bu tekniği daha iyi anlamaları ve daha yetkin kullanmaları halinde araştırmacılar bu analiz tekniğinden daha fazla yararlanacaklardır. Bu nedenle özellikle PLS-SEM'i yeni kullanmaya başlayan araştırmacılar için konuyla ilgili kavramların, uygulama aşamalarının, analizlerin raporlanması ile ilgili hususların ve uygulamadaki hataların açık bir şekilde ortaya konması faydalı olacaktır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de örgütsel davranış araştırmalarında PLS-SEM kullanımının mevcut durumunu ortaya koymak ve daha doğru kullanımına yardımcı olacak bazı önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla DergiPark veri tabanından elde edilen ve PLS-SEM kullanan 30 adet örgütsel davranış araştırma makalesi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda PLS-SEM kullanan örgütsel davranış araştırmalarının özellikle son yıllarda arttığı ve analiz için en sık kullanılan yazılımın SmartPLS olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacıların örneklem seçim uygulamaları, örneklem büyüklüğü ve verilerin analize uygunluğu hakkında detaylı açıklama yapmadıkları görülmüştür. Çalışmaların çoğunda güvenilirlik, geçerlilik ve yapısal modele ilişkin bazı standart istatistiklerin rapor edildiği ancak daha detaylı analizlere yer verilmediği tespit edilmiştir. Birçok çalışmada aracı değişken içeren karmaşık modellerin analiz edildiği görülmüş ancak PLS-SEM'in diğer ileri düzey kullanımlarına pek rastlanmamıştır.

1 Prof. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ihseyrek@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0125-2475

1. GİRİŞ

Örgütsel davranış (ÖD), örgütlerde çalışan davranışının belirleyicileri olarak birey, grup ve örgütsel yapıyı ve bunların örgütün performansı üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışma alanıdır. ÖD, iş tatmini, işten ayrılma, devamsızlık, verimlilik, performans ve yönetim gibi çalışanlara yönelik konuları araştırır. Bu bağlamda ÖD'nin temel konuları, motivasyon, liderlik, kişiler arası iletişim, grup yapıları ve süreçleri, tutum geliştirme ve algılar, değişim süreçleri, çatışma yönetimi, müzakere ve iş tasarımı gibi konulardır (Robbins ve Judge, 2022, s. 42).

Örgütsel davranış araştırmalarında kullanılan motivasyon, tutum, algı, iş tatmini ve örgüt kültürü gibi kavramlar doğrudan ölçülemeyen soyut kavramlardır. Sıklıkla bu soyut kavramlar (gizil değişkenler) arasındaki ilişkileri araştıran örgütsel davranış çalışmalarında kullanılacak analiz tekniklerinin soyut kavramları ve aralarındaki karmaşık ilişkileri modellemede kullanılabilecek teknikler olması gerekir. Bu noktada yapısal eşitlik modelleme araştırmacılar için uygun bir analiz tekniği olarak görülmektedir. Bunun nedeni yapısal eşitlik modellemesinin çok sayıdaki gizil değişken ve bunlar arasındaki ilişkileri modellemeyi mümkün kılmasıdır.

PLS-SEM (Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modelleme) yapısal eşitlik modellemenin bir türüdür. PLS-SEM'in bazı özellikleri onu son zamanlarda tercih edilen bir analiz türü olarak öne çıkarmıştır. Özellikle PLS-SEM'in az sayıda veri ile çalışabilmeye imkân vermesi, ÖD araştırmacıları için bir avantaj sağlamakta ve tercih nedeni olmaktadır. Çünkü ÖD çalışmalarında veri toplamak zor olabildiğinden, eksik veya az bir veri ile çalışabilen analiz teknikleri tercih edilmektedir. Küçük örneklemelerle ilgili bir sorun verinin genellikle normal dağılmaması ve normal dağılımın birçok analiz yöntemi için ön koşul olmasıyla ilgilidir. Ayrıca yapılan testlerin gücünü de olumsuz olarak etkilemektedir. Ancak PLS-SEM nispeten küçük ve normal dağılımı göstermeyen veri kümeleri ile kullanılabilmektedir. Bu durum onun diğer analiz tekniklerine göre daha çok tercih edilmesinin bir diğer nedenidir.

Yapısal eşitlik modellemenin birçok disiplinde olduğu gibi ÖD araştırmalarında sıklıkla kullanıldığı gözlemlenmektedir. Yapısal eşitlik modellemenin kullanıcılara sunmuş olduğu gelişmiş analiz becerileri göz önüne alındığında bu kullanımın giderek artacağı kolaylıkla tahmin edilebilir. Ayrıca bu analiz tekniği ile ilgili yeni gelişmeler yaşanmaya devam etmekte, daha karmaşık problemleri analiz edecek şekilde yeni teknikler PLS-SEM uygulamalarına eklenmektedir. Ancak beceri düzeyi artan ve giderek daha karmaşık hale gelen bu analiz tekniğinden beklenen faydaların elde edilmesi ve ilgili disipline katkı sağlaması doğru kullanımı ile mümkün

olabilir. Özellikle PLS-SEM yazılımlarının sayısının artması ve ara yüzlerinin çok daha kolay kullanılabilir hale gelmesi, bu tekniğin çok anlaşılmadan kullanılması ve buna bağlı olarak yetersiz değerlendirmelerin oluşmasına neden olabilir. Dolayısıyla, bu tekniği kullanan araştırmacıların takip etmesi gereken yol ve dikkat etmesi gereken hususların ortaya konması önem arz etmektedir. PLS-SEM'in farklı disiplinlerde kullanımı üzerine yapılmış çalışmalar bulunmaktadır (Cepeda-Carrion vd., 2019; Ghasemy vd., 2020; Hair vd., 2017; Kumar vd., 2020). Bu çalışmanın amacı ülkemizde ÖD araştırmalarında PLS-SEM kullanımının mevcut durumunu ortaya koymak ve araştırmacılara bu tekniği daha doğru kullanmaları konusunda yardımcı olacak birtakım önerilerde bulunmaktır. Bu çalışmada öncelikle PLS-SEM kullanımı ile ilgili genel bir çerçeve çizilmiş, PLS-SEM'deki temel kavramlar kısaca açıklanmış, analizin uygulanması ile ilgili aşamalar sıralanmış ve analiz yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar dile getirilmiştir. Daha sonra ülkemizde ÖD alanında yapılan ve PLS-SEM kullanılan çalışmalarda hangi noktaların yeterince ele alındığı hangilerinin ise yeterince ele alınmadığı tespit edilmek üzere bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yorumlanarak, PLS-SEM kullanacak araştırmacılara birtakım önerilerde bulunulmuştur. Çalışmamızda çok daha yaygın olarak kullanıldığı için Yapısal Eşitlik Modelleme için İngilizce kısaltması olan SEM (Structural Equation Modeling) ve Kısmi En Küçük Kareler için de benzer şekilde PLS (Partial Least Squares) kısaltması kullanılmıştır.

2. YAPISAL EŞİTLİK MODELLEME

SEM, çok sayıdaki bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkileri aynı anda analiz etmeyi mümkün kılan gelişmiş bir analiz tekniğidir. SEM kullanıldığında, araştırma modelindeki değişkenler arasındaki karmaşık ilişkiler aynı anda analiz edilebilir. Normalde regresyon gibi teknikler kullanıldığında, karmaşık bir modeldeki (çok sayıda bağımsız, bağımlı değişken ve bunlar arasındaki etkileşimlerin olduğu) değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için çoğu zaman birden çok analizin yapılması ve daha sonra analiz sonuçlarının birleştirilmesi gerekir. Çünkü bir regresyon analizi ile bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasında tek bir ilişki test edilebilir. Ancak daha karmaşık modellerde bir değişken bazı değişkenler için bağımlı, diğer başka değişkenler için ise bağımsız değişken rolünde olabilir. Bu durumda bazı değişkenlerin diğer değişkenler üzerindeki toplam etkisini görmek için birden çok regresyon analizi yapılsa bile net bir sonuç elde etmek mümkün olmaz. SEM analizleri ile birden çok analiz yapmaya gerek kalmaz çünkü bütün değişkenler tek bir modelde aynı anda analiz edilebilir. Böylece farklı değişkenlerin birbiri üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri net bir

şekilde ortaya konabilir. Ayrıca SEM ile analiz yaparken gizil değişkenleri modele eklemek ve bu gizil değişkenleri ölçmede kullanılan değişkenleri kullanmak mümkündür. Bir başka ifadeyle gözlemlenen değişkenler ile gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin modellenmesi ve gözlemlenen değişkenlerin teorideki yapıyı ne kadar iyi temsil ettiklerinin tespit edilmesi mümkün olmaktadır.

Yapısal eşitlik modellemede aslında iki model kurulur. Bunlardan birincisi ölçüm modeli, ikincisi ise yapısal modeldir. Dolayısıyla SEM analizleri de iki aşamada gerçekleştirilir. Ölçüm modeli ile yapılmak istenen şey geleneksel olarak faktör analizi ile yapılmak istenen şeydir. Burada amaç değişkenlerin altında yatan yapıları ortaya koymaktır. Ölçüm modelinin test edildiği birinci aşama doğrulayıcı faktör analizidir. Faktör analizinde teorik bir yapının (gizil değişkenin) temsilcileri olduğu iddia edilen göstergelerin (indicator) veya gözlenen değişkenlerin, o yapıyı ne kadar iyi temsil ettikleri ortaya konmaya ve iddia edildiği gibi göstergelerin altında yatan bir yapı olup olmadığı tespit edilmeye çalışılır. Bu amaçla göstergeleri yapılarla bağlayan bir ölçüm modeli oluşturulur. Bu model oluşturucu (formative) ya da yansıtıcı (reflective) olarak kurgulanabilir. Daha sonra bu gizil yapıların güvenilirlik ve geçerliliklerinin test edilmesi gerekir.

SEM'deki ikinci aşama ise gizil değişkenler arasında araştırmacı tarafından iddia edilen ilişkilerin var olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu bir bakıma bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini ortaya koyan regresyon analizine benzetilebilir. Regresyon analizinden farklı olarak değişken sayısı çok fazla ve bunlar arasındaki ilişkiler daha karmaşık bir şekilde modellenebilir (aracı ve ılımlatıcı değişkenler, vb.). Bu amaçla oluşturulan model ise yapısal model olarak adlandırılır. Yapılan analiz ise yol analizi olarak ifade adlandırılmaktadır. Ölçüm modeli ve yapısal modelin birleşimi ile tam yapısal eşitlik modeli oluşmuş olur (Urbach ve Ahleman, 2011).

2.1. SEM Türleri

Yaygın olarak kullanılmakta olan iki SEM yöntemi bulunmaktadır. Bunlar kovaryansa dayalı CB-SEM (Covariance Based-SEM) ve PLS-SEM. Her iki yöntemde de yukarıda bahsedilen analizler yani faktör analizi ve yapısal analiz yapılmaktadır. Ancak kullanım amaçları, analiz yaklaşımları ve sonuçların yorumlanması arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır.

CB-SEM, daha çok geliştirilen teorilerin doğrulanması amacıyla kullanılır. Bu amaçla CB-SEM'de en çok olabilirlik tahmin (maximum likelihood estimation) yöntemi uygulanmaktadır. Modelin doğrulanması için uyum indisleri kullanılmaktadır. PLS-SEM'de ise kısmi en küçük kareler yöntemi

kullanılarak analiz sonuçları üretilmektedir. CB-SEM’de amaç daha çok teorinin testi iken PLS-SEM’de ise amaç genellikle tahmin yapmaktır.

Kullanılan verilere yönelik beklenti ve varsayımlar konusunda da iki yaklaşım arasında farklılıklar söz konusudur. CB-SEM yöntemi PLS-SEM’e göre daha büyük veri kümeleri olmasını gerektirir. Ayrıca CB-SEM eksik verilere ve normal dağılmayan bir veri kümesine duyarlıdır ve bu durumlarda daha tutarsız sonuçlar üretebilir. PLS-SEM ise daha küçük veri kümeleri ile de kullanılabilir. Ayrıca PLS-SEM veri kümesinde eksik verilerin olması veya normal dağılmama durumlarına karşı daha dayanıklıdır. Bu durum bu tür verilerin olduğu durumlarda PLS-SEM’in tercih edilmesinin bir diğer nedeni olmaktadır.

Her iki yöntemi uygulamak için geliştirilmiş yazılımlar bulunmaktadır. AMOS, CB-SEM analizleri için en çok tercih edilen yazılımlardan biridir. Bunun yanında LISREL, EQS ve MPlus gibi CB-SEM analizleri yapabilen yazılımlar söz konusudur. Diğer yandan R istatistik programlama dilinde CB-SEM analizleri için geliştirilmiş lavaan gibi farklı paketler bulunmaktadır. PLS-SEM analizlerinde sıklıkla kullanılan popüler bir yazılım ise SmartPLS uygulamasıdır. Bunun yanında WarpPLS gibi yazılımlar ve yine R programlama dili için geliştirilmiş SEMinR gibi paketler mevcuttur.

2.2. PLS-SEM

Bu çalışmada, SEM türlerinden PLS-SEM kullanan ÖD araştırmaları incelenmiştir. Araştırma ile ilgili detayları vermeden önce PLS-SEM hakkında bazı temel bilgileri vermek yararlı olacaktır. Bu nedenle aşağıda PLS-SEM ile ilgili kısa bilgiler verilmiştir. Daha sonra ise PLS-SEM kullanım aşamaları özet olarak aktarılmıştır. Bu bölümde PLS-SEM ile ilgili yapılan açıklamalar, ağırlıklı olarak Hair ve arkadaşlarının (2021) çalışmasına dayalı olarak hazırlanmıştır.

Bir SEM yöntemi olarak PLS-SEM, çok sayıdaki yapı arasındaki karmaşık ilişkileri modellemede kullanılabilen ikinci nesil bir analiz tekniğidir. PLS-SEM ile analiz yapılmazdan önce bir grafik olarak araştırma modeli çizilir veya bu modeli temsil eden bilgisayar kodu yazılır. Bu grafikte araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkiler oklar çizilerek belirtilir. Araştırmadaki gizil değişkenler arasındaki oklar araştırmanın yapısal modelini ifade ederken, gizil değişkenler ve gösterge değişkenler arasındaki oklar ise ölçüm modelini oluşturur. Modelde, gösterge ve gizil değişkenlere ek olarak hata terimlerine de yer verilir. Hata terimleri, yansıtıcı gizil değişkenlerin kullanıldığı durumlarda gösterge değişkenlerdeki rassal veya sistematik hataları temsil etmek üzere gösterge değişkenlere bağlanır.

PLS-SEM analizlerinde kullanılacak verilerle ilgili beklenti ve varsayımlar nispeten azdır. Bu nedenle veri sayısının az olduğu, verinin normal dağılmadığı veya eksik verilerin olduğu durumlarda da PLS-SEM kullanılabilmekte ve çoğu zaman kabul edilebilir sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır. Ancak bütün analiz yöntemlerinde olduğu gibi ihtiyaç duyulan veri miktarı, kullanılan analiz tekniğinin gereksinimleri kadar ana kütlenin özelliklerine de bağlıdır. Örneklem alma yöntemi ve ana kütledeki değişkenlik ihtiyaç duyulan örneklem büyüklüğünü etkileyecektir. Ayrıca, yapılan testlerin belirli bir istatistiksel güce sahip olması için yeterli miktardaki örneklem almak önemlidir.

PLS-SEM modellerinde ölçüm modelindeki gizil değişkenler, yansıtıcı veya oluşturuıcı olarak modellenebilir. Ayrıca tek göstergeli gizil değişkenler de modele dahil edilebilir. Bu özellikleri PLS-SEM'i CB-SEM'e göre daha kullanışlı bir yöntem haline getirmektedir. Çünkü CB-SEM'de oluşturuıcı gizil değişken tanımlamak mümkün olsa da bu ancak belirli sınırlar dahilinde gerçekleştirilebilmektedir.

Daha çok tahmin ve keşifsel amaçlı kullanılması uygun olan PLS-SEM'i teorileri test etmede kullanırken dikkatli olmak gerekir. CB-SEM yönteminin aksine PLS-SEM'de uyum indisleri pek kullanılmaz ve bu yapısı nedeniyle doğrulama amaçlı çalışmalar için pek uygun değildir.

PLS-SEM ile karmaşık araştırma modelleri kurgulamak ve analiz etmek mümkündür. Bir PLS-SEM modelinde yüzlerce değişken yer alabilir. Ayrıca, ılımlaştırıcı etkiler ve aracı değişkenler PLS-SEM ile kolaylıkla modellenebilir. Benzer şekilde geleneksel analiz yöntemleri ile oldukça zor olan çok seviyeli modeller PLS-SEM ile rahatlıkla oluşturulup analiz edilebilir.

2.3. PLS-SEM uygulama aşamaları

Bu bölümde PLS-SEM uygulamalarına rehberlik etmek üzere, analiz aşamaları ve her bir aşamada dikkat edilmesi gereken hususlar ile ilgili açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümdeki açıklamalar yapılırken Hair ve diğerlerinin (2019) çalışması ile Ghasemy ve diğerlerinin (2020) çalışmasından yararlanılmıştır.

2.3.1. PLS-SEM analizinin gerekçelendirilmesi

Araştırmacının analizden önce karar vermesi gereken hususların başında PLS-SEM'in mevcut araştırma sorusu için uygun bir analiz yöntemi olup olmadığı gelmektedir. Daha önce de belirttiğimiz gibi aşağıdaki durumlarda PLS-SEM kullanımının uygun bir yaklaşım olduğu ifade edilmektedir:

- Birden çok gizil değişken ve bunlar arasındaki ilişkilerin birlikte test ediliyor olması,
- Analizin amacının teori testinden çok tahmin veya açıklama olması,
- Verilerin az sayıda olması ve diğer bazı analizler için gerekli ön koşulları sağlamaması (normalite gibi),
- Model içerisinde formatif yapıların bulunması.

2.3.2. Veri kontrolü ve temizleme

Analiz için PLS-SEM kullanımının uygun olduğuna karar verildikten sonra elde edilen verilerin analiz öncesi bir incelemeye tabi tutulması ve verilerdeki olası sorunların tespit edilip giderilmesi uygun olacaktır. Bu bağlamda öncelikle verilere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmelidir. Bunlar arasında ortalama ve standart sapmaya ek olarak, verilerin dağılımı hakkında bir fikir sahibi olmak için basıklık ve çarpıklık değerleri raporlanmalıdır. Bu aşamada ayrıca örneklemin hangi yöntemle alındığı ve örneklem büyüklüğü bilgilerine yer verilmelidir. Her ne kadar PLS-SEM küçük örneklem için kullanılabilse de yeterli bir örneklem bütün analizler için gerekli bir koşuldur. Bu noktada araştırmacının örneklem büyüklüğünün yeterli olduğunu gösterecek kanıtlar ortaya konulmalıdır. Örneğin veriler için güç analizi yapılabilir ve bu güç analizi sonuçları yeterli örneklem büyüklüğünün bir kanıtı olarak sunulabilir. Alternatif olarak değişken sayısı / gözlem sayısı oranları hakkında literatürdeki kaynakların önerdiği minimum oranın sağlanıp sağlanmadığı belirtilebilir. Verilerin ön incelenmesinde ayrıca eksik veriler ve uç değerlerin olup olmadığı, olması durumunda bunlarla nasıl başa çıkıldığına dair açıklamalar da yapılmalıdır. Örneğin araştırmacı eksik verinin olması durumunda bu tür verilerin tamamını analizden çıkarabileceği gibi, eksik verilerin yerine bazı tahmini değerler atayabilir (diğer değerlerin ortalaması gibi).

2.3.3. Ölçüm modeli analizleri

Önceki bölümlerde de değinildiği gibi SEM analizi temelde iki aşamadan oluşur. Birinci aşamada gizil değişkenler ve göstergeler arasındaki ilişkileri temsil eden ölçüm modeli kurulur. Ölçüm modelinde gizil değişkenler ile gösterge değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl kurgulandığına bağlı olarak yapılması gereken analizler ve raporlanması gereken değerler farklılık arz etmektedir. Eğer gizil değişken sıklıkla olduğu gibi yansıtıcı olarak kurgulanmışsa, oklar gizil değişkenden gösterge değişkenlere doğru çizilecektir. Bu durumda analiz sonucunda gizil değişken ile gösterge değişkenler arasındaki ilişkinin değeri faktör yüklenmesi olarak adlandırılır. Bu amaçla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen

faktör yüklerinin raporlanması her bir göstergenin yapıyla olan ilişki derecesini görmek açısından önemlidir.

Faktör yüklerine ek olarak çoğu zaman modeldeki yapılara ait güvenilirlik ve geçerlilikle ilgili analiz sonuçlarının değerlerinin de aktarılması gerekir. Güvenirlik temelde ölçeğin tutarlılığını ifade eder. PLS-SEM analizlerinde güvenilirlik hem gösterge değişkenler hem de gizil değişkenler için kontrol edilmelidir. Gösterge güvenirliliği için göstergenin ilgili yapıya olan yük değerine bakılır. Bu değer en az 0,708 üzerinde olması istenir. Bunun nedeni bir göstergedeki değişimin en az %50'sinin ilgili yapı tarafından açıklanabilmesidir. 0,708 değeri 0,5'in (%50) kareköküdür. Ancak bir göstergenin yük değeri bu sınır değeri altında ise hemen modelden çıkarılmamalıdır. Göstergenin çıkarılması durumunda ilgili yapının içerik geçerliliğinin zarar görmemesi gerekir. Ayrıca, bir değişkeni çıkarmak ilgili olduğu yapının güvenirliliğine ve yakınsama geçerliliğine katkı sağlıyorsa çıkarma işlemi düşünülmelidir. Yapı güvenirliliği için Cronbach'ın alfa değeri ve bileşik güvenilirlik (Composite Reliability - CR) değerlerine bakılmalıdır. Her iki istatistik için de önerilen değer 0,7 ve üzeridir. Ancak bileşik güvenilirlik değerinin 0,95 üzerinde olmaması gerekir. Güvenirlik için bakılacak bir diğer değer ise rho_A değeridir. Yapı güvenirliliği için rho_A değerinin Cronbach'ın alfa değeri ile bileşik güvenilirlik değeri arasında bir değer alması istenir.

Geçerlilik bir ölçeğin ölçmeyi iddia ettiği kavramı ölçmek için uygunluğu ve ölçmenin doğruluğu ile ilgilidir. Araştırmacının temel olarak kullandığı ölçeklerde yapı geçerliliğinin olduğunu göstermesi beklenir. Bu amaçla yapılara ait yakınsama (convergent) ve ayrışma (discriminant) geçerliliğinin mevcut olduğunu gösteren analiz ve istatistiklere yer verilmelidir. Yakınsama geçerliliği aynı yapıyı ölçen göstergelerin birbiriyle yüksek ilişkiye sahip olmasını ifade eder. Bunun gösterilmesi için çıkarılan ortalama varyansın (AVE) 0,5'ten büyük olması gerekir. Ayrışma geçerliliği ise bir ölçeğin diğerlerinden farklı olduğunu göstermek amacıyla kullanılır ve bir ölçeğe ait göstergelerin diğer yapı göstergeleriyle yüksek ilişki göstermemesini gerektirir. Ayrışma geçerliliğinin varlığını göstermek için geliştirilmiş farklı yöntem ve kriterler bulunmakla birlikte literatürde Fornell ve Larcker kriteri ve HTMT kriteri sıklıkla kullanılmaktadır. Ancak ilgili literatürde bu iki yöntemden HTMT kriterinin daha doğru sonuçlar ürettiği ve tercih edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Ayrışma geçerliliğinin varlığını gösterebilmek için HTMT değerinin 0,85 ve altında olması istenir. Son olarak her bir göstergenin diğer yapılara olan yük değerlerine (çapraz yük değeri) bakılmalıdır. Bir göstergenin ilgili olduğu yapıya yüksek yük ile yüklenmesi, diğer yapılara olan yük değerinin ise düşük olması gerekir.

Model kurulduktan sonra eldeki verilerin kurulan modeli ne derece temsil ettiğini anlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory factor analysis – CFA) gerçekleştirilir. CFA her bir göstergenin ilgili yapıya ne ölçüde yüklendiğini gösteren bir yük tablosu üretir. Bu tablo kullanılarak her bir değişkenin ilgili yapıya olan faktör yüklenmelerine bakılır. Bu yüklenmelerin en az 0,6 düzeyinde olması gerekir. Ayrıca bir göstergenin birden fazla faktöre yüklenmemesi gerekir (çapraz yüklenme). Faktör yüklenme değerlerine bağlı olarak bazı değişkenlerin analizden çıkarılması ve CFA'nın tekrar edilmesi gerekebilir. Tekrarlanan analiz sonuçları ile yeniden değerlendirme yapılır ve kabul edilebilir bir sonuç elde edilinceye kadar bu işlemler tekrarlanır.

2.3.4. Yapısal model analizleri

Ölçüm modelinin yeterli düzeyde olması durumunda yapısal model ile ilgili analizlere geçilir. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerine bakmazdan önce modelde çoklu doğrusallık sorunu olup olmadığı kontrol edilmelidir. Çoklu doğrusallık bağımsız değişkenler arasında yüksek düzeyli ilişki olması durumunu ifade eden bir problemdir. Bağımsız değişkenler arasında yüksek ilişki olduğunda her bir değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi net olarak anlaşılamaz. Bir başka ifadeyle, analiz sonucu elde edilen değerler yanıltıcı olabilir. Çoklu doğrusallık olup olmadığını test etmek için VIF değerine bakılır. İdeal durumda VIF değerinin 3'ten küçük olması beklenir ancak VIF değeri daha yüksek olabilir. VIF değerinin 5'ten büyük olması ciddi bir çoklu doğrusallık sorununu ifade eder.

Çoklu doğrusallık kontrollerinden sonra araştırmacının değişkenler arasındaki ilişkileri gösteren katsayıları (yol katsayılarına) ve bunların anlamlılıklarına bakması gerekir. Yol katsayılarının büyük olması etkinin büyük olduğunu gösterir. Katsayının anlamlılığı için p değerlerine bakılır ve genel olarak 0,05'in altında bir anlamlılık değeri beklenir. PLS-SEM'de anlamlılık değerlerini üretmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) yapılır.

Modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi için ise R^2 , f^2 ve Q^2 değerleri önemlidir. R^2 , bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünü ifade eder. R^2 , 0 ile 1 arasında bir değer alır ve bu değer 1'e ne kadar yakınsa bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücü o derece yüksektir. f^2 değeri ise bağımsız değişkenlerin etki büyüklüğünü gösteren bir değerdir. Bir bağımsız değişkenin f^2 değerine bakılarak, bu bağımsız değişkenin analizden çıkarılması durumunda bağımlı değişkenin R^2 'sinde ne ölçüde bir değişim

olacağı anlaşılabilir. Q^2 değeri ise modelin tahmin gücünün yüksekliğini anlamada kullanılan bir değerdir. Bu değer yüksek olması modelin tahmin gücünün yüksekliğini ifade eder.

2.3.5. Diğer Analizler

Yukarda aktarılan temel analizlere ek olarak araştırma sorusu ve modeline bağlı ileri düzey analizler de gerçekleştirilebilir. PLS-SEM kullanan araştırmacılar modellerinde aracı ve ılımlatıcı değişkenleri sıklıkla kullanmakta ve bunlara yönelik analizleri yapmaktadırlar. Ayrıca çoklu grup analizleri, boylamsal verilerin analizi ve doğrusal olmayan ilişkilerin modellenmesi gibi ileri düzey analizler de PLS-SEM ile yapılabilir.

3. YÖNTEM

Ülkemizde örgütsel davranış alanında PLS-SEM kullanılarak yapılan çalışmaları değerlendirmek ve mevcut durumu ortaya koymak amacıyla DergiPark veri tabanında yer alan çalışmalar incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda 26 Ocak 2023'de <https://dergipark.org.tr/> sitesi üzerinde ("*pls-sem*" OR "*pls sem*" OR "*Partial Least Squares Structural Equation*" OR "*kısmi en küçük kareler*" OR "*KEKK*") AND "*örgütsel*" ibaresi kullanılarak veri tabanında kaynak araması yapılmıştır. Yapılan arama sonucunda 181 adet makale bulunmuştur. Bu makaleler gözden geçirildikten sonra bazılarının örgütsel davranış alanıyla ilgili olmadığı tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise metin içerisinde (örneğin kaynakçada) PLS-SEM ile ilgili ibareler bulunmakla birlikte çalışmada PLS-SEM analizi yapılmadığı görülmüştür. Araştırmamızla ilgili olmayan bu çalışmalar elendikten sonra PLS-SEM kullanan ve ÖD ile ilgili olduğu değerlendirilen 79 adet çalışma tespit edilmiştir. Bu makalelerden biri 2023 yılına aittir. Çalışmadaki analizler bu 79 adet makaleden rassal sayı üretici yardımıyla (<https://www.random.org/>) rastgele seçilen 30 makaleye dayalı olarak yapılmıştır. Seçilen makalelere bakıldığında 2017 yılına ait 1, 2018 yılına ait 3, 2019 yılına ait 4, 2020 yılına ait 2, 2021 yılına ait 6 ve 2022 yılına ait 14 makale yer aldığı görülmektedir. Araştırmada kullanılan makaleler Tablo 1'de gösterilmiştir.

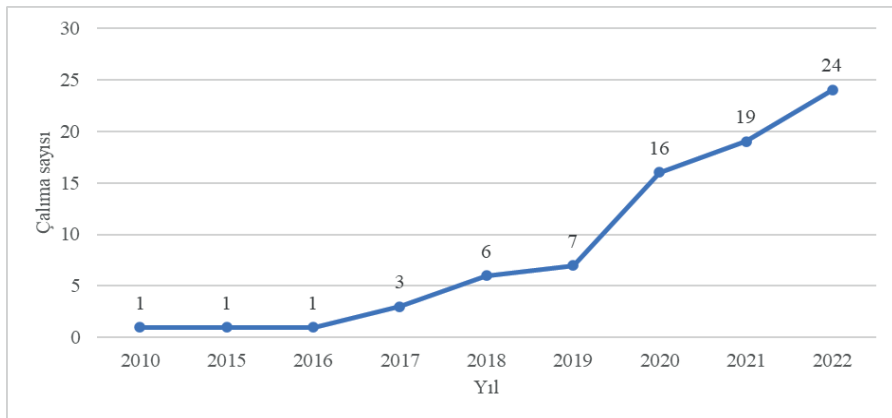
Tablo 1. Araştırmaya dâhil edilen makaleler

Makale adı	Yazar, Yıl
A field research on the relationship between the reason for joining the union and organizational justice	(Bakırtaş ve Kandemir, 2017)
Güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir çalışma	(Acaray, 2018a)
İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma	(Acaray ve Pelenk, 2018)
Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma	(Acaray, 2018b)
İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama	(Çetin ve Güney, 2019)
Olumlu informal iletişimin personel güçlendirme aracılığı ile iş yeri mutluluğuna etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir araştırma	(Kandemir ve Özdaşlı, 2019)
İşin önemi ve yönetici desteğinin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi	(Gündüz Çekmecelioğlu ve Gökkaya, 2019)
The effects of leadership style on organizational justice perception: A research on the employees of Pristina international airport	(Kandemir vd., 2019)
The effect of abusive supervision on service sabotage: A mediation and moderation analysis	(Gürlek ve Yeşiltaş, 2020)
Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing	(Aydın ve Erkalıç, 2020)
Örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisi: Özel bir işletmenin satış personeli üzerinde bir araştırma	(Çolakoglu vd., 2021)
Psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma	(Ceyhan ve Okun, 2021)
Evaluation of organizational culture in the context of strategic planning attitude	(Cinel ve Kandemir, 2021)
Kurumsal baskıların çevresel uygulamalar ve firma performansı üzerindeki etkileri: Bir yeni kurumsal kuram perspektifi	(Gürlek, 2021)
Ethical leadership, service innovation and psychological capital interaction: A research in Nevşehir hotel sector	(Erdem, 2021)
Algılanan örgütsel desteğin, iş performansı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü	(Çıkmaz vd., 2021)
The role of job engagement and organizational-based self esteem in the effect of organizational commitment on job satisfaction: A study on industrial enterprises	(Güner Kibaroglu vd., 2022)
The effects of organizational cynicism on turnover intention and an application	(Çöl, 2022)
Örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü	(Erdem ve Merdan, 2022)
The mediating role of organizational identification in the effect of leader-member exchange on performance	(Tanrıverdi vd., 2022)

The effects of corporate governance principles on organizational performance	(Saleh ve Gürkan, 2022)
Determining role of employee empowerment and perceived organizational support in the effect of SHRM on job satisfaction and turnover intention	(Yakut ve Kara, 2022)
Lidere güvenin ihmalkârlık üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü: Tıbbi mümessiler üzerinde bir araştırma	(Balkaş vd., 2022)
How academics' work motivation affects job satisfaction? The mediating roles of the four-frame leadership model	(Akoğlu vd., 2022)
İş stresini azaltmada kadınların ve erkeklerin sosyal destek kaynakları değişir mi? Araştırma görevlileri üzerine bir inceleme	(Büyükyılmaz ve Coşkunoglu, 2022)
Investigation of the effect of perceived organizational support on organizational alienation and trust in managers: An application in Rize	(Erkılıç ve Aydın, 2022)
The social processes and factors affecting organizational knowledge creation and sharing in New Zealand firms	(Zhou ve Taşkın, 2022)
Örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerine etkisi: Bir alan araştırması	(Yeşil ve Mavi, 2022)
Örgütsel gururun duygusal tükenmişlik ve sinizm ile ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisi	(Ak ve Demir, 2022)
Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü	(Ayar, 2022)

4. ANALİZ VE BULGULAR

2023 yılına kadar yapılmış ve ÖD alanında PLS-SEM kullanan 78 makalenin yıllara göre dağılımı Şekil 1'de gösterilmiştir. Grafikten görüleceği üzere PLS-SEM kullanımında 2016 sonrası bir artış olduğu ve bu artışın özellikle 2020 yılından itibaren hızlandığı anlaşılmaktadır.



Şekil 1. Yıllara göre PLS-SEM kullanan ÖD çalışma sayısı

Bundan sonraki analizler araştırmaya dahil edilen 30 makale kullanılarak yapılmıştır.

4.1. PLS-SEM kullanımı ile ilgili açıklamalar

Araştırmacıların yapmış oldukları PLS-SEM analizlerine geçmezden önce analiz için neden bu tekniği tercih ettikleri incelenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen bulgular Tablo 2’de yer almaktadır. Tablo 2’den görüleceği üzere araştırmacıların yarısı neden PLS-SEM yöntemini tercih ettiklerini belirtmemişlerdir. Diğer 15 çalışmanın bazılarında PLS-SEM’in neden tercih edilmesi gerektiği ile ilgili genel açıklamalara yer verilirken bazı çalışmalarda ise PLS-SEM’i tercih etme nedenleri gerekçelendirilerek açıklanmıştır. Bu noktada PLS-SEM’in verilerin normal dağılmaması durumunda da çalışabiliyor olması (13 çalışma), küçük örneklemle çalışmaya uygun olması (9 çalışma) ve karmaşık modelleri rahatlıkla analiz edebiliyor olması (7 çalışma) en çok dile getirilen nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2. PLS-SEM kullanma nedenleri

PLS-SEM kullanma nedeni	Sayı	Yüzde
Belirtilmemiş	15	50,00%
Çalışmanın tahmin amaçlı olması	4	13,33%
Modelin karmaşıklığı	7	23,33%
Keşifsel araştırma	2	6,67%
Örneklem büyüklüğü	9	30,00%
Veri dağılımı ile ilgili nedenler	13	43,33%

Makalelerde araştırmacıların hangi PLS-SEM yazılımı kullanıldığına da bakılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 3’de gösterilmiştir. Tablo 3’den görüleceği üzere 4 adet çalışmada hangi yazılımın kullanıldığı belirtilmemiştir. Diğer geriye kalan 26 çalışmanın tamamında SmartPLS yazılımının kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu çalışmaların ikisinde sadece SmartPLS yazılımı kullanıldığı ifade edilmiştir. Diğer yandan 22 çalışmada SmartPLS’in 3. sürümü ve alt sürümleri (örneğin 3.3.2) kullanıldığı ifade edilmiştir. Nispeten yeni olan 4. sürüm ise 2022 yılındaki 2 makalede kullanılmıştır. Buradan PLS-SEM analizi için tek yazılım olmasa da SmartPLS yazılımının en çok tercih edilen yazılım olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, yazılımın kolay kullanıma sahip bir ara yüze sahip olması, eğitimi ile ilgili çok miktarda materyal bulunması ve yazılımın sürekli yeni analizleri barındıracak şekilde güncellenmesi olabilir.

Tablo 3. PLS-SEM yazılımı

PLS-SEM yazılımı	Sayı	Yüzde
Belirtilmemiş	4	13,33%
SmartPLS	2	6,67%
Smart PLS 3	22	73,33%
SmartPLS 4	2	6,67%

4.2. Veri toplama ve analize hazırlama ile ilgili açıklamalar

Makalelerde örnekleme yöntemi ve kullanılan örneklem büyüklüğü ile ilgili açıklamalar Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. Örnekleme yöntemi ve örneklem büyüklükleri

Örnekleme yöntemi	Sayı	Yüzde	Örneklem büyüklüğü istatistikleri	
Belirtilmemiş	12	40,00%	Minimum	64
Kolayda	13	43,33%	Maksimum	600
Rassal örnekleme	2	6,67%	Ortalama	255,5
Rastgele	1	3,33%	Ortanca	239,5
Basit rassal	1	3,33%	Std. sapma	131,73
Tamsayım	1	3,33%		

Tablo 4'den görüleceği üzere 30 çalışmanın 12'sinde kullanılan örnekleme yöntemi belirtilmemiştir. Geriye kalan 18 çalışmanın 13'ünde kolayda örnekleme yöntemi kullanıldığı ifade edilmiştir. Diğer 4 çalışmada detaylı açıklaması yapılsa da rassal yöntemlerin kullanıldığı ifade edilmiştir. Bir çalışmada ise tamsayım yapıldığı belirtilmiştir. Buradan araştırmaların büyük bölümünde örnekleme yöntemi ile ilgili yeterli açıklama yapılmadığı ve en yaygın örnekleme yönteminin kolayda örnekleme yöntemi olduğu görülmektedir. Bu durum analiz sonuçlarının genelleştirilmesi konusunda dikkatli olunması gerektiği sonucunu doğurmaktadır. Çalışmalarda kullanılan örneklem büyüklüklerine bakıldığında kullanılan en büyük örneklem 600, en küçük örneklem 64 olduğu görülmektedir. Çalışmalarda kullanılan örneklem büyüklüklerinin ortalaması 255,5, ortanca değeri 239,5, standart sapması ise 131,73'tür. 100'ün altında örneklem kullanılan çalışma sayısı ise sadece 3'tür.

Araştırmacıların analize başlamazdan önce eldeki verileri kontrole tabi tutup tutmadıkları, veriyle ilgili genel ve dağılımına yönelik tanımlayıcı

istatistiklere yer verip vermedikleri, eksik ve uç değerleri dikkate alıp bunlarla nasıl baş ettiklerine yönelik analizler yapılmış ve bu analizlerin sonuçları Tablo 5'te gösterilmiştir.

Tablo 5. Veri kontrolü ile ilgili analizler

Veri kontrolü/hazırlama ile ilgili analizler	Sayı	Yüzde
Yapılmamış	21	70,00%
Eksik veriler	2	6,67%
Uç değerler	0	0,00%
Çarpıklık	2	6,67%
Basıklık	3	10,00%
Normal dağılım	5	16,67%
Ortak yöntem varyansı	3	10,00%

Tablo 5'den görüleceği üzere analiz öncesi verilere yönelik kontrollerle ilgili hiçbir açıklamaya yer verilmeyen veya ilgili tanımlayıcı istatistiklerin belirtilmediği çalışmaların oranı %70'tir. Bu bilgilere yer veren az sayıdaki çalışmada eksik verilerle nasıl baş edildiğini aktaran çalışma sayısı sadece 2 iken, uç değerlerle ilgili herhangi bir kontrol veya düzeltme yapıldığını belirten çalışma ise hiç bulunmamaktadır. Verilerin dağılımı ile ilgili açıklamaların yer aldığı çalışma sayısı ise 5'tir. Analizlerin geçerliliği için önemli bir tehdit oluşturan ortak yöntem varyansı ile ilgili bilgilerin yer aldığı çalışma sayısı ise sadece 3'tür. Bu bulgulardan yapılan çalışmaların genel olarak verilerin analiz öncesi kontrol edilmesi ve varsa verideki sorunlarla baş edilmesi noktasında oldukça eksik olduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Ölçüm modeli ile ilgili analizler

Daha önce açıklandığı üzere ölçüm modeli oluşturulurken gizil değişkenler yansıtıcı veya oluşturucu olarak modellenebilir. PLS-SEM analizlerinde genellikle gizil değişkenlerin yansıtıcı olarak modellendiği görülmektedir. Bu çalışmada ele alınan makalelerde de benzer bir durum söz konusudur. Çalışmaların hiç birisinde oluşturucu gizil değişken bulunmamaktadır. Analiz edilen 30 çalışmanın 27'sinde ise yansıtıcı gizil değişkenlerin kullandığı görülmektedir. Yansıtıcı gizil değişken kullanıldığı bu çalışmaların bazılarında yazarı tarafından belirtildiği için, bazen de araştırma modeli çizimine bakılarak anlaşılmıştır. Ele alınan 3 çalışmada ise bu konuda herhangi bir çıkarım yapmayı mümkün kılacak bilgi yer almamaktadır.

Ölçüm modelinde yer alan yapıların güvenilirlik ve geçerliliğine yönelik analizlere ilişkin bulgular Tablo 6'da yer almaktadır. Her bir göstergenin ilgili yapıyla ilişki düzeyini gösteren faktör yük değerleri 24 çalışmada gösterilmiştir. Geriye kalan 6 çalışmanın 4'ünde ise faktör yükleri ile ilgili özet birtakım açıklamalara yer verilmiştir. Güvenirlikle ilgili olarak bütün çalışmalarda Cronbach alfa ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine yer verilmiştir. Diğer yandan bir başka güvenilirlik istatistiği olan rho_A değerini belirten çalışma sayısı ise sadece 6'dır. Ölçek geçerliliği bağlamında yakınsama ve ayrışma geçerliliği ile ilgili istatistiklerin kullanılma düzeyine bakılmıştır. Yakınsama geçerliliği için kullanılan AVE değerine bütün çalışmalarda yer verildiği gözlemlenmiştir. Ayrışma geçerliliği için 24 çalışmada Fornell ve Larcker kriteri, 16 çalışmada HTMT kriteri kullanılmıştır. Her iki kriteri kullanan çalışma sayısı 13, sadece birini kullanan çalışma sayısı ise 14'tür. 3 çalışmada ise yakınsama geçerliliği ile ilgili bir analize rastlanmamıştır. Ayrışma geçerliliği bağlamında bakılması gereken bir diğer husus ise göstergelerin farklı faktörlere çapraz yüklenme değerleridir. Ancak çapraz faktör yüklerine yer veren çalışma sayısı sadece 4'tür.

Tablo 6. Ölçüm modeli ile ilgili analizler

Güvenirlik	Sayı	Yüzde	Geçerlilik	Sayı	Yüzde
Faktör yükleri	24	80%	AVE	30	100%
Cronbach alfa	30	100%	Çapraz yükler	4	13,33%
CR	30	100%	Fornell ve Larcker	24	80%
rho_A	6	20%	HTMT	16	53,33%

4.4. Yapısal model ile ilgili analizler

Yapısal model ile ilgili analiz sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir. Bu bağlamda öncelikle PLS-SEM araştırmalarında çoklu doğrusallık sorunu ile ilgili kontrollerin yapıpı yapılmadığına bakılmıştır. Analiz edilen çalışmaların yarısının bu konuyu ele aldığı görülmüştür. Bu çalışmalarda VIF ve tolerans değerlerine yer verilmiştir. Ancak bir çalışmada bu değerler verilmeyip sadece VIF değerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu ifade edilmiştir. Yapısal analizler bağlamında değişkenler arasındaki yol katsayıları ve anlamlılıklarına yönelik analizler de incelenmiştir. İncelenen bütün çalışmalarda yol katsayı değerlerinin ve bir çalışma hariç anlamlılık değerlerinin verildiği görülmüştür. Yapısal modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi noktasındaki istatistiklerden R^2 değeri 29 çalışmada verilmiştir. Etki büyüklüğünü gösteren f^2 değerine sadece 11 çalışmada yer verilirken, modelin tahmin gücünü yorumlamaya yarayan Q^2 değeri ise

sadece 13 çalışmada yer almıştır. Dolayısıyla araştırmacıların çoğunlukla modelin açıklama gücü ile ilgili bilgiye yer verdikleri ancak tahmin gücü ile ilgili analizleri yapan çalışma sayısının az olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 7. Yapısal model analizleri

Analiz	Sayı	Yüzde
Çoklu eş doğrusallık (VIF-Tolerans)	15	50,00%
Yol katsayısı değeri	30	100,00%
Yol katsayısı anlamlılık	29	96,67%
R^2	29	96,67%
f^2	11	36,67%
Q^2	13	43,33%

4.5. İleri düzey analizler

Örgütsel davranış araştırmalarında PLS-SEM analizi kullanılırken sıklıkla yapılan yukarıdaki analizlere ek olarak ileri düzey analizlerin yapıp yapılmadığı da değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 8’de gösterilmiştir. Bu bağlamda incelenen 30 çalışmanın 18’inde aracılık içeren modeller kurulduğu ve bunlarla ilgili analiz sonuçlarına yer verildiği gözlemlenmiştir. Bu değerlere bakıldığında örgütsel davranış araştırmalarında aracılık içeren PLS-SEM modellerinin nispeten yaygın olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan model içerisinde ılımlatıcı değişkene yer veren çalışma sayısının ise 4 olduğu gözlemlenmiştir. PLS-SEM ile ılımlatıcı değişken etkisi rahatlıkla analiz edilebilmektedir. Ancak ılımlatıcı değişken içeren modeller ve analizler araştırmacılar tarafından pek fazla yapılmamaktadır.

Tablo 8. İleri düzey analizler

Analiz türü	Sayı	Yüzde
Aracılık	18	60,00%
İlmlatıcı etki	4	13,33%

Daha önce de belirtildiği gibi CB-SEM’den farklı olarak PLS-SEM’de uyum indislerine pek yer verilmez. Ancak bu amaçla geliştirilmiş bazı indislerin kullanımı söz konusudur. İncelenen çalışmalarda uyum indisi kullanımı ile ilgili bulgular Tablo 9’da yer almaktadır. Tablodan anlaşılabacağı üzere uyum indisi kullanan çalışma sayısının az olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Uyum indisi verileri

Uyum indisi	Sayı	Yüzde
İyi uyum	3	10,00%
SRMR	5	16,67%
NFI	4	13,33%

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Diğer birçok disiplinde olduğu gibi ÖD alanında yapılan araştırmalarda da PLS-SEM kullanımı giderek artmaktadır. PLS-SEM ile gizil değişkenler arasındaki karmaşık ilişkilerin kolaylıkla modellenebilmesi, analizde kullanılacak veri ile ilgili gereksinimlerin az olması ve analiz için gelişkin yazılımların varlığı gibi unsurlar bu artışın nedenleri arasındadır. Bu teknikten araştırmacıların üst düzeyde yararlanabilmeleri bu analiz yönteminin doğru anlaşılması ve kullanımı ile mümkündür. Bu nedenle PLS-SEM’le ilgili kavramlar, uygulama aşamaları, raporlamada dikkat edilmesi gereken unsurlar ve sıklıkla yapılan hataların ortaya konması özellikle bu tekniği yeni kullanmaya başlayan araştırmacılar için yararlı olacaktır. Farklı disiplinlerde ve ülkelerde PLS-SEM kullanımına yönelik değerlendirme çalışmaları mevcuttur. Bu çalışmada ülkemizde ÖD araştırmalarında PLS-SEM kullanımının mevcut durumunu ortaya koymak ve buradan yola çıkarak bazı tespit ve önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda DergiPark veri tabanındaki makaleler taranmış ve ÖD alanında PLS-SEM kullandığı tespit edilen 30 çalışma değerlendirmeye alınmıştır. Değerlendirme yapılırken PLS-SEM uygulama aşamaları ve her bir aşamada yapılması gereken analizlerin ne ölçüde çalışmada raporlandığı belirlenmiş ve elde edilen bulgular doğrultusunda açıklama ve değerlendirmeler yapılmıştır.

ÖD alanında PLS-SEM kullanımının son yıllarda arttığı açık bir şekilde görülmektedir. Bu analiz tekniğinin özellikle karmaşık modelleri analiz etmede sağlamış olduğu avantajlar ve kolay kullanımını sağlayan yazılımların varlığının bu artışta etkili olduğu düşünülmektedir. SmartPLS yazılımının araştırmacılar tarafından en çok tercih edilen yazılım olduğu anlaşılmaktadır.

PLS-SEM kullanan araştırmalarda örneklem alma yöntemi, örneklem büyüklüğü ve verilerin analiz öncesi kontrol edilip gerekli düzeltmelerin yapılması hakkında yeterli düzeyde açıklama yapılmadığı görülmüştür. Araştırmacıların ağırlıklı olarak tercih ettikleri örnekleme yöntemi kolayda örnekleme yöntemidir. Her ne kadar örneklem büyüklükleri genel olarak az

olmasa da örneklem büyüklüğünün neye göre tespit edildiği net olarak ifade edilmemiştir. Örneklem büyüklüğü tespiti için güç analizlerinin yapılması ve buna göre yeterli sayıda örneklem alınması daha doğru olacaktır. Analiz öncesinde verideki eksik ve uç değerlerin tespit edilmesi ve bunlarla nasıl baş edildiği konusunda açıklama yapan çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Benzer şekilde veri dağılımı ile ilgili tanımlayıcı istatistiklerin de yeterli düzeyde raporlanmadığı gözlemlenmiştir. Analizde kullanılacak verilerin kontrolü ve analize hazır hale getirilmesi ile ilgili uygulamalar hakkında daha detaylı açıklamalara yer verilmelidir.

PLS-SEM analizlerinin ilk aşaması olarak ölçüm modelinin oluşturulması, güvenilirlik ve geçerlilikle ilgili kontrollerin yapılması gerekmektedir. Genel olarak araştırmacıların faktör yükleri, güvenilirlik ve geçerlilik tespitine yönelik istatistiklere yer verdikleri ve açıklama yaptıkları anlaşılmaktadır. Ayrışma geçerliliği ile ilgili olarak çapraz faktör yüklerinin çok az çalışmada gösterildiği tespit edilmiştir. Ayrıca yeni ve daha güvenilir olan HTMT kriterinin kullanımının arttığı ve 2020 sonrası yapılan çalışmalarda yer aldığı gözlemlenmiştir.

Yapısal model analizleri incelendiğinde genel olarak yol katsayıları, anlamlılıkları ve modelin açıklama gücünü gösteren R^2 değerlerine yer verildiği görülmektedir. Modelin tahmin gücü ile ilgili istatistiklere yer veren çalışma sayısı nispeten azdır. Ayrıca model parametre tahminlerini olumsuz olarak etkileyen çoklu doğrusallık problemi ile ilgili kontrollere birçok çalışmada yer verilmediği görülmektedir.

Aracılık analizleri araştırmacılar tarafından PLS-SEM analizlerinde sıklıkla kullanılmaktadır. Ilımlaştırıcı etkiyi inceleyen çalışma sayısı ise nispeten azdır. İncelenen araştırmalarda daha ileri PLS-SEM analizleri kullanan çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmada PLS-SEM kullanımı ile açıklamalarda bulunulmuş, analiz yaparken dikkat edilmesi gereken çeşitli konulara yer verilmiştir. ÖD alanında PLS-SEM kullanan 30 çalışma üzerinden bu tekniğin kullanımı ile ilgili durum tespiti yapılmış ve gelecekteki araştırmalara yönelik önerilerde bulunulmuştur. Gelecekte daha çok çalışmayı ve yeni gelişmeleri içeren benzer değerlendirme çalışmaları yapılabilir. PLS-SEM gibi gelişkin analiz tekniklerinin araştırmalarda yetkin bir şekilde kullanılması ÖD alanına önemli katkılar sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018a). Güçlendirme iklimi, örgütsel çift yönlülük ve firma yenilikçiliği arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir çalışma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 216-236. <https://doi.org/10.11611/yead.452483>
- Acaray, A. (2018b). Örgütsel muhalefet üzerine pozitif psikolojik sermayenin etkisi: Eğitim sektöründe bir çalışma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(ICEESS' 18), 83-91. <https://doi.org/10.18506/anemon.452607>
- Acaray, A. ve Pelenk, S. E. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154-177. <https://doi.org/10.15869/itobiad.465929>
- Ak, M. ve Demir, F. (2022). Örgütsel gururun duygusal tükenmişlik ve sinizim ile ilişkisinde kurumsal itibarın aracılık etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 608-622. <https://doi.org/10.37880/cumuiibf.1056324>
- Akoğlu, H. E., Mutlu, T. O., Şentürk, H. E. ve Çetinkaya, A. (2022). How academics' work motivation affects job satisfaction? The mediating roles of the four-frame leadership model. *Spor Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 369-388. <https://doi.org/10.25307/jssr.1142380>
- Ayar, M. (2022). Etik liderlik davranışının çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 3(1), 1-22. <https://doi.org/10.51969/klusbmyo.1040216>
- Aydın, E. ve Erkiş, E. (2020). Transformational leadership and innovative work behaviour: The mediating role of knowledge sharing. *Tourism and Recreation*, 2(2), 106-117. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1353434>
- Bakırtaş, F. M. ve Kandemir, H. (2017). A field research on the relationship between the reason for joining the union and organizational justice. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 6(15), 303-318. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/337649>
- Balkaş, J., Tülemmez, S. ve Mehtap, Ö. (2022). Lidere güvenin ihmalkârlık üzerindeki etkisinde örgütsel sinizmin aracı rolü: Tıbbi mümessiller üzerinde bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 37(3), 828-848. <https://doi.org/10.24988/ije.1028846>
- Büyükyılmaz, O. ve Coşkunoglu, H. (2022). İş stresini azaltmada kadınların ve erkeklerin sosyal destek kaynakları değişir mi? Araştırma görevlileri üzerine bir inceleme. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 217-237. <https://doi.org/10.26650/JECS2021-881033>

- Cepeda-Carrion, G., Cegarra-Navarro, J.-G. ve Cillo, V. (2019). Tips to use partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM) in knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 23(1), 67-89. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2018-0322>
- Ceyhan, S. ve Okun, O. (2021). Psikolojik sermaye ile çalışan sesliliği arasındaki ilişkide algılanan stresin aracılık rolü: Hizmet sektöründe bir araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 255-276. <https://doi.org/10.26466/opus.835768>
- Cinel, M. O. ve Kandemir, H. (2021). Evaluation of organizational culture in the context of strategic planning attitude. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 4327-4351. <https://doi.org/10.26466/opus.895536>
- Çetin, A. ve Güney, S. (2019). İBB Spor İstanbul'da çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılarının örgütsel bağlılık davranışı üzerindeki etkisi ve buna yönelik bir uygulama. *Istanbul Management Journal*, 87, 93-109. <https://doi.org/10.26650/imj.2019.87.0004>
- Çıkmaz, G., Ceyhan, S. ve Çevik Taşdemir, D. (2021). Algılanan örgütsel desteğin, iş performansı üzerine etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracılık rolü. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 498-518. <https://doi.org/10.53092/duibfd.983903>
- Çolakoğlu, N., Dikili, E. ve Aslan, M. (2021). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık etkisi: Özel bir işletmenin satış personeli üzerinde bir araştırma. *Journal of Life Economics*, 8(1), 101-109. <https://doi.org/10.15637/jlecon.8.1.10>
- Çöl, G. (2022). The effects of organizational cynicism on turnover intention and an application. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi*, 6(2), 160-181. <https://doi.org/10.7596/jebm.31122022.002>
- Erdem, A. T. (2021). Ethical leadership, service innovation and psychological capital interaction: A research in Nevşehir hotel sector. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 515-532. <https://doi.org/10.47525/ulasbid.880952>
- Erdem, A. T. ve Merdan, E. (2022). Örgütsel erdemliliğin örgütsel özdeşleşme üzerine etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 197-212. <https://doi.org/10.11616/asbi.1016770>
- Erkılıç, E. ve Aydın, E. (2022). Investigation of the effect of perceived organizational support on organizational alienation and trust in managers: An application in Rize. *Journal of Tourismology*, 8(2), 185-214. <https://doi.org/10.26650/jot.2022.8.2.1109454>
- Ghasemy, M., Teeroovengadum, V., Becker, J.-M. ve Ringle, C. M. (2020). This fast car can move faster: a review of PLS-SEM application in higher education research. *Higher Education*, 80(6), 1121-1152. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00534-1>

- Gündüz Çekmecelioğlu, H. ve Gökkaya, H. (2019). İşin önemi ve yönetici desteğinin bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 37, 195-215. <https://doi.org/10.35343/kosbed.553681>
- Güner Kibaroglu, G., Güner, B. ve Basım, H. N. (2022). The role of job engagement and organizational-based self esteem in the effect of organizational commitment on job satisfaction: A study on industrial enterprises. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 6(10), 125-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2571491>
- Gürlek, M. (2021). Kurumsal baskıların çevresel uygulamalar ve firma performansı üzerindeki etkileri: Bir yeni kurumsal kuram perspektifi. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 393-418. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.806511>
- Gürlek, M. ve Yeşiltaş, M. (2020). The effect of abusive supervision on service sabotage: A mediation and moderation analysis. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 8(1), 151-176. <https://doi.org/10.30519/ahtr.695159>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P. ve Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hair, J., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B. ve Chong, A. Y. L. (2017). An updated and expanded assessment of PLS-SEM in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458. <https://doi.org/10.1108/imds-04-2016-0130>
- Kandemir, H., Kala, E., Özdaşlı, K. ve Seval, H. F. (2019). The effects of leadership style on organizational justice perception: A research on the employees of Pristina international airport. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(2), 389-400. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/779528>
- Kandemir, H. ve Özdaşlı, K. (2019). Olumlu informal iletişimin personel güçlendirme aracılığı ile iş yeri mutluluğuna etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(18), 242-258. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.695376>
- Kumar, S., Tyagi, V. K. ve Kataria, Y. S. (2020). A review of PLS-SEM as statistical approach for business research. İçinde *Pacific Business Review International* (C. 13, Sayı 3, ss. 64-74). http://www.pbr.co.in/2020/2020_month/September/7.pdf
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2022). *Organizational behavior*. Pearson.

- Saleh, S. S. ve Gürkan, S. (2022). The effects of corporate governance principles on organizational performance. *International Review of Economics and Management*, 10(2), 69-92. <https://doi.org/10.18825/iremjournal.1171819>
- Tanrıverdi, G., Okoth, B. ve Dogan, U. (2022). The mediating role of organizational identification in the effect of leader-member exchange on performance. *Research Journal of Business and Management*, 9(2), 92-104. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2022.1564>
- Yakut, E. ve Kara, E. (2022). Determining role of employee empowerment and perceived organizational support in the effect of SHRM on job satisfaction and turnover intention. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 22(1), 17-31. <https://doi.org/10.21121/eab.1059836>
- Yeşil, S. ve Mavi, Y. (2022). Örgüt kültürünün iç girişimcilik üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 1689-1706. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1107145>
- Zhou, Z. Z. ve Taşkın, N. (2022). The social processes and factors affecting organizational knowledge creation and sharing in New Zealand firms. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 50, 248-269. <https://doi.org/10.30794/pausbed.982782>

Aşırı Nitelikliliğin Öncülleri ve Ardılları Üzerine Bir Model Önerisi

Eray Ekin Sezgin²

Rüya Zeliha Çelik Baykoca³

Özet

Aşırı niteliklilik, çalışanların yaptıkları işin temel gerekliliklerini aşan düzeyde beceri ve yetkinliklere sahip olma durumunu yansıtmaktadır. Çalışanların aşırı niteliklilik algıları, iş tutumlarını, çeşitli işyeri davranışlarını ve iş ilişkilerini etkilemektedir. Bu araştırma, aşırı nitelikliliğin öncülleri ve ardıllarıyla ilgili araştırmaları teorik, ampirik ve meta-analiz çalışmaların bulguları ve yargıları doğrultusunda özetlemekte ve aşırı nitelikliliğin öncülleri ve ardıllarının yanı sıra araçlarını ve düzenleyicilerini de açıklayan bir model sunmaktadır. Ayrıca araştırmada, aşırı niteliklilikle ilgili gelecekteki araştırmalarda metodolojik konuları dikkate almanın önemine değinilmiştir.

1. GİRİŞ

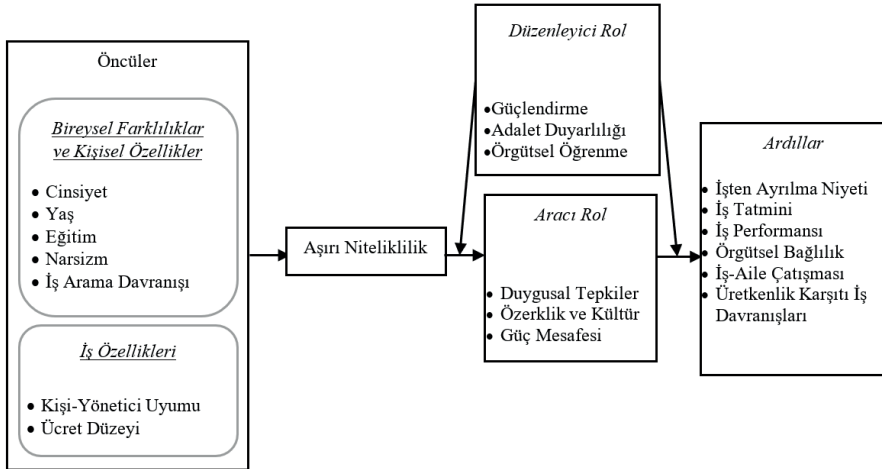
Küreselleşen dünyada örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve geleceğe umutla bakabilmeleri için daha yüksek niteliklere sahip olmaları kaçınılmazdır. Bu süreci yönetirken örgütteki tüm çalışanların mükemmel yakın niteliklere sahip olması önem taşımaktadır. İnsan kaynağının hayati önemi göz önüne alındığında, örgütlerin en uygun insan kaynağını seçmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü gerek işgücü verimliliğinin yüksek olması gerekse örgütsel başarıya ulaşmak sağlıklı çalışanlarla mümkün olacaktır (Düşükcan ve Kaya, 2021, s. 129). Dünya çapındaki ekonomik gerileme ve iş fırsatlarının eksikliği nedeniyle, giderek daha fazla işçi, iş gerekliliklerini aşan niteliklere sahip oldukları bir durumla karşılaşmaktadırlar (Erdogan vd., 2011; Feldman, 1996; Liu ve Wang, 2012). Bireylerin nitelikleri ve iş talepleri arasındaki bu yönlü uyumsuzluğun farkında olmaları aşırı niteliklilik olarak

2 Dr. Öğr. Üyesi, Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, eraysezgin@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8565-0269

3 Bilim Uzmanı, ruyabaykoca@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3148-9593

tanımlanmaktadır (Fine ve Nevo, 2008). Aşırı nitelikliliğe ilişkin önceki araştırmaların çoğu, bunun çalışanların iş tutumları, sağlıkları ve esenlikleri üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Johnson ve Johnson, 1997; Maynard vd., 2006). Bu çalışmalar, aşırı nitelikli hissetmenin olumsuz iş tutumlarına yol açabileceği iddiasına bir miktar destek sağlasa da, çeşitli kavramsal ve metodolojik sorunlar, örgütleri, yöneticileri ve iş arayanları işe almak için yararlı olan belirli sonuçlara varma yeteneklerini sınırlamaktadır. Bu nedenle, bu sınırlamaları ele almak ve aşırı niteliklilik literatürünü genişletmek için bu bölümde üç özel hedefe ulaşmak amaçlanmıştır.

İlk olarak, ilgili literatürdeki bilimsel çalışmalar temel alınarak oluşturulan bu kitap bölümünde, aşırı nitelikliliğin tanımı ve kapsamına dair genel bilgi verilecektir. İkinci olarak, önceki teorik, ampirik ve meta-analiz çalışmaların bulgularını özetleyen ve çalışanın algıladığı aşırı nitelikliliğe ilişkin gelecekteki araştırmalara rehberlik eden bir çerçeve sağlanacak ve aşırı nitelikliliğin öncüllerine, ardıllarına ilişkin genel bir model sunulacaktır (Çok düzeyli bir bakış açısını benimseyen bu model, algılanan aşırı nitelikliliğin öncüllerini ve ardıllarını ve ayrıca aşırı nitelikliliğin çalışan tutum ve davranışları üzerindeki etkisinin aracılarını (mediator) ve düzenleyicilerini (moderator) kapsamaktadır-Şekil 1). Son olarak, aşırı niteliklilikle ilgili gelecekteki araştırmalarda metodolojik konuları dikkate almanın önemine değinilecektir.



Şekil 1. Aşırı nitelikliliğin öncülleri ve ardılları üzerine bir model (ilgili literatürden yararlanılarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur)

2. AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN TANIMI VE KAPSAMI

20. yy'ın sonları itibari ile araştırmalara konu olan aşırı niteliklilik olgusu, ulusal literatürde son on yıldır çalışılmaya başlanmıştır (Karacaoğlu ve Arslan, 2019). Yabancı literatürde “Overqualification” olarak kavramlaştırılan kelimenin ulusal literatürde, ortak bir paydada yer almadığı ve araştırmacılar tarafından aşırı niteliklilik (Özkanan, 2018), aşırı vasıflılık (Gizlier, 2018), fazla niteliklilik (Ulukök vd., 2017) ve üstün niteliklilik (Üstün vd., 2021) gibi kullanımlarla nitelendirildiği görülmektedir. Bu çalışma kapsamında ise olgu, aşırı niteliklilik kavramı üzerinden ele alınmıştır.

Aşırı niteliklilik olgusu ilk kez Amerikalı fizikçi Freeman (1976) tarafından ortaya atılmıştır. Freeman ‘The Overeducated American’ adlı kitabında Amerika’daki iş gücü piyasasında var olan toplam talep üzerinde eğitim gerektiren bir iş gücü arzı doğurmasını ve ülkedeki eğitim sisteminden bahsetmektedir. Yazar üniversite mezunlarının sosyalleşme imkanı sağlayan, iş ve ekonomik açıdan imkan sağlayan iş gücü piyasalarında kişilerin çalışma beklentilerine rağmen, ilerleyen yıllarda artan eğitilmiş bireylerden kaynaklı mevcut olan bu iş gücü piyasasında mezun olan bu bireylerin istihdam edilemeyeceğini belirtmiştir (Kurnaz, 2015, s. 89). Aynı zamanda kitapta kavramın bireylerin sahip oldukları bilgi, eğitim düzeyi, tecrübe, beceri ve yeteneklerin yapılan işin gerektirdiğinden çok daha fazla olması şeklinde tanımlanmıştır. Aşırı niteliklilik kavramı, işin gerektirdiği ve kişi tarafından sahip olunan eğitim, tecrübe vb. nitelikler arasında var olan uyumsuzluk olarak da adlandırılmaktadır (Kristof Brown, 2000’den aktaran Yıldırım, 2018: 295). Yazarın kitabının yayınlanmasından sonra kavram yönetim araştırmacılarının ve ekonomistlerin dikkatlerini üzerine çekmiştir (Erdoğan ve Bauer, 2009, s. 557).

Aşırı niteliklilik kavramı kişilerin sahip olduğu eğitim düzeyleri ve yetenekleri gibi kişinin sahip olduğu niteliklerin yapılan işin gerektirdiklerini aşmasıdır (Özkanan, 2018, s. 665). Aşırı niteliklilik kavramı, çalışan bireyin mesleki yeterliliğe fazla sahip olması, yeni bir işe karşı beceri edinme ve bu becerilerin kullanımının kısıtlı olmasıdır (Hoskins, 2003, s. 15). Aşırı niteliklilik kavramı kişiden talep edilen ve sahip olduğu yeteneklerinin örtüşmemesini ifade etmektedir. Örgütteki işlerle alakalı görev ve sorumlulukların gereksinimlerini talep ile ifade edilirken, yetenek ise işi yapan bireyin beceri, tecrübe, eğitim düzeyi, bilgi ve o işi ilgilendiren ortaya çıkabilecek her türlü diğer niteliklerin sahip olduğu düzeyi göstermektedir (Kristof Brown, 2000’den aktaran Kaymakçı ve Görener, 2019, s. 102).

Aşırı niteliklilik konusunu inceleyen çalışmaların çoğunda eksik istihdam kavramı üzerinde de durulmuştur. Freeman (1976) iyi eğitim görmüş

işgücünün önemli bir arz fazlası olduğuna, yüksek ihtimalle gelecekteki senelerde bu durumun farklılaşmayacağına ve lisans seviyesinde bir diplomaya sahip olmanın değersizleşmesine ilişkin endişelerini dile getirmiştir. Bireyin bu durumunu Freeman (1976'dan aktaran Tınaztepe ve İrge, 2021, s. 306) eksik istihdam olgusu üzerinden yorumlamıştır. Bu bağlamda bir işin gerektirdiği becerilere ilişkin, becerilerin yetersiz kullanımı, eksik istihdam, büyüme ve değişim için fırsat eksikliği veya aşırı niteliklilik olarak adlandırılabilir (Johnson vd., 2002, s. 426). Genel olarak eksik istihdamda asıl değinilen konu toplumda var olan iş gücünün verimsiz kullanılmasıdır. Ek olarak aşırı niteliklilik ise mevcut iş olanağının iş gücünün becerilerinin altında kalması olarak nitelendirilebilir. Sonuçta eksik istihdam aşırı niteliklilikle karşılaştırıldığında daha genel bir kavramdır yorumu yapılabilir (Arvan, 2015, s. 6; Erdogan ve Bauer, 2020, s. 2).

Aşırı niteliklilik üzerine araştırılan çalışmalar irdelendiğinde, bu olgunun iki alt boyuttan (objektif aşırı niteliklilik ve subjektif (algılanan) aşırı niteliklilik) oluştuğu ifade edilmektedir (Luksyte vd., 2011; Şen, 2019). Objektif aşırı niteliklilik, bireyin öğrenim düzeyi, tecrübeleri, bilgi, beceri ve yetenek seviyesi bakımından sahip olduğu yetkinliklerinin devam ettirdiği işin gerektirdiği nitelikleri aşmasıyla ortaya çıkmaktadır (Maynard vd., 2015). Ayrıca bu boyut, çalışanların mevcut işleri için aşırı nitelikli olma duygularıyla ilgilenir (Liu ve Wang, 2012, s. 6). Subjektif aşırı niteliklilik ise, çalışanın sahip olduğu nitelik düzeyinin işi tamamlamak için gereken nitelik düzeyinin üzerinde olduğuna dair öznel bir izlenim sonucu görüldüğü söylenebilir (Maynard vd., 2015). Bu boyut, tipik olarak aşırı eğitim kavramıyla işlevselleştirilmekte ve subjektif aşırı nitelikliliğin bir yordayıcısı olarak kabul edilmektedir (Liu ve Wang, 2012, s. 7). Kısacası, potansiyel bir işverenin kişinin niteliklerini işin gerektirdiği niteliklerle karşılaştırdığında objektif aşırı niteliklilikten, çalışan ya da mevcut çalışanın kendi niteliklerini işin gerektirdiği niteliklerle karşılaştırdığında ise subjektif aşırı niteliklilikten söz etmek mümkündür (Erdogan vd., 2011).

Alan yazında aşırı niteliklilik kavramı olumsuz olarak görülmektedir. Erdoğan ve Bauer (2009) yaptıkları çalışmada, bu eğilimin temelinde kendilerini aşırı nitelikli görenlerin diğer meslektaşlarına göre daha çok olumsuz iş tutumlarını gösterdikleri ve işten ayrılma potansiyellerinin daha yüksek olduklarını ortaya koymuşlardır. Yapılan başka bir çalışmada çalışanların aşırı niteliklilik algısına sahip olduklarında kişide depresyon, stres, karar verememe, konsantrasyon sorunu, hafızada tutamama ve sağlıklı bir şekilde düşünememe gibi birçok olumsuzlukların oluşacağı yönünde çalışmalar ortaya konulmuştur (Özkanan, 2018, s. 666). Bununla beraber aşırı nitelikli çalışan bireyin daha iyi performanslar ortaya koyduğu çalışmalar

da literatürde mevcuttur (Şen, 2019, s. 9). Yapılan farklı araştırmalardaki bu paradoks aşırı nitelikliliğin neden olduğu olumsuzlukların etkililerini azaltmak için üretilmiş olan farklı değişkenlerden kaynaklanmaktadır (Toker, 2021, s. 13). Erdoğan ve Bauer (2009) çalışmalarında, aşırı nitelikliliğin tutum ve davranışlarla etkileşim halinde olduğunu ve sınır şartlarının belirlenmesinin çok önemli olduğunu belirtmişlerdir. Uygulamayla alakalı olarak moderatörlerin belirlenmesi ve örgüt çalışanlarının yüksek performanslarından faydalanmalarını sağlarken, aşırı nitelikliliğin neden olduğu olumsuzluklara çözüme kavuşturabilir. Aktarılan bilgiler doğrultusunda, aşırı niteliklilik kavramı üzerine yapılan araştırmaların farklılık göstermesinin sebebi kişi odaklı çalışılmasından kaynaklanmaktadır. Örgütlerin aşırı nitelikli çalışan gücünü ellerinde bulundurmaları ve bu durumdan olumlu yönde çıktılar elde etmeleri, örgütün uygulayacağı tutum ve davranışlarıyla bağlantılıdır. Ayrıca çalışan bireylerin demografik özellikleri, örgütün saygınlığı ve sosyal ortamların da çalışma sonuçlarının farklı açıklamakta neden olmaktadır (Toker, 2021, ss. 13-14).

3. AŞIRI NİTELİKLİLİĞİN ÇOK DÜZEYLİ BİR MODELİ

Aşırı nitelikliliğin sonuçları üzerine yapılan araştırmalarla karşılaştırıldığında, aşırı nitelikliliğin olası tahmin edicilerini inceleyen araştırma sınırlı kalmıştır. Bunun nedeni muhtemelen aşırı nitelikliliğin esas olarak anlamlı bir şekilde manipüle edilemeyen bireysel farklılıklardan kaynaklanan bilgi, eğitim ve deneyimle ilgili olmasıdır. Buna göre, bir dizi çalışma öncüllerini belirlemeye çalışsa da, aşırı niteliklilik tipik olarak örgütsel sonuçların bir öngörücüsü olarak ele alınmıştır. Bu bölümde sunulan model kapsamında aşırı nitelikliliğin, öncülleri, ardılları, aracı rolleri ve düzenleyici rolleri açıklanmıştır.

3.1. Aşırı Nitelikliliğin Öncülleri

Aşırı niteliklilik ile ilgili literatür irdelendiğinde bu olgunun birçok öncülünün olduğu gözlenmiştir. Bu bölümde aşırı nitelikliliğin öncülleri literatürde yapılan çalışmalardan toplanan bilgiler doğrultusunda sıralanmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda, aşırı nitelikliliğin bireysel farklılıklar-kişisel özellikler (eğitim, yaş, cinsiyet, narsisizm düzeyi, iş arama davranışları) ve iş özellikleri (kişi-yönetici uyumu, ücret düzeyi) gibi öncüllerinin olduğu gözlenmiştir.

3.1.1. Bireysel Farklılıklar ve Kişisel Özellikler

İlgili literatürde eğitim düzeyinin, aşırı nitelikliliğin bir öncülü olarak kabul gördüğü ve işgörenlerin eğitim düzeylerindeki artış, aşırı niteliklilik

algılarındaki artışla paralel düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Frenette, 2004; Guerrero ve Hatala, 2015; Ye vd., 2017; Zhang vd., 2016). Frenette (2004) çalışmasında kişilerin eğitim seviyelerinin, aşırı nitelikliliğin bir öncülü olabilir mi sorusuna yanıt aramıştır. Araştırmada, yükseköğrenim görmüş mezunların diğer düzeylerdeki mezunlara nazaran aşırı nitelikli olmaya daha yatkın oldukları görülmüştür. Aynı zamanda, yüksek lisans öğrenimi görmüş mezunların yaklaşık 4 de 3'nün mezuniyetten 5 sene geçmesine rağmen bulundukları işlerde aşırı nitelikli olarak kaldıkları tespit edilmiştir. Yine bahsi geçen çalışmada ön lisans ve lisans öğrenimi görmüş mezunların, para kazanma konusunda aşırı niteliklilik algıları üzerinde güçlü ve negatif yönde bir etki görülürken, lisansüstü eğitim düzeylerinde ise para kazanma etkisini minimum seviyede ya da sıfır seviyesinde olduğu bulgulanmıştır. İlave olarak, üniversite mezunları için aşırı nitelikli olma oranları çalışma alanlarına göre de büyük farklılıklar göstermektedir. Klein (2011), bir çalışma alanının mesleki özgüllüğünün aşırı nitelikli olma riskini azalttığına dair kanıt sunmuştur. Almanya'da en düşük aşırı niteliklilik oranları Tıp, Hukuk ve Öğretmenlik alanlarında görülmektedir (Berlingieri ve Erdsiek, 2012). Arcidiacono'nun (2004) gösterdiği gibi, yetenek sıralaması ve bireysel tercihler, konu seçimlerinin önemli itici güçleridir. Bu nedenle, denekler arasında aşırı niteliklilik oranlarındaki farklılıklar, kendi kendine seçimden kaynaklanıyor olabilir ve nedensel bir şekilde yorumlanılmamalıdır (Berlingieri ve Zierahn, 2014). Storen ve Wiers-Jenssen (2010) yaptıkları çalışma ile eğitim ile aşırı niteliklilik arasındaki ilişkiyi farklı bir pencereden ele almışlardır. Çalışmada, eğitimi yurtdışında tamamlayıp ülkesine geri dönen kişilerin aşırı nitelikli olma olasılıklarının eğitimi yurtiçinde tamamlayan kişilere göre daha fazla olacağı bulgulanmıştır. Aşırı nitelikli olma riski, eğitim kurumları arasında da farklılık göstermektedir. Bir çalışanın mezun olduğu üniversitenin kalitesi veya prestijinin, birçok ülkede aşırı nitelikli olma durumunu etkilediği bulunmuştur (Erdsiek ve Mannheim, 2014, s. 5).

Literatürde, cinsiyet aşırı nitelikliliğin bir yordayıcısı olarak öne sürülmüştür (Frank, 1978). Luksyte ve Spitzmueller (2011) çalışmalarında, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla iş-aile ikilemine düşeceği gibi sığ inançlarla hareket ettiğini ve bu cinsiyet ayrımının gözetilmesi ile terfi, ücret, ödül vs. gibi iş yeri artılarının, cinsiyet ayrımı gözetilerek verildiğini ileri sürmüşlerdir. Büchel ve Battu'nun (2003) yapmış oldukları çalışmada ise aşırı nitelikliliğin ortaya çıkmasında cinsiyet ve medeni durum faktörlerinin etkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya göre, özellikle Batı Almanya'da evli olan kadınların, bekar kadınlara ve (evli veya bekar) erkeklerle göre eğitim düzeylerine uygun olmayan bir işte çalışma riskinin daha yüksek olduğu gözlenmiştir. Bununla birlikte, ampirik veriler, cinsiyet etkisine ilişkin

karışık sonuçlar sunmuştur. Örneğin, hem Johnson ve Johnson (2000) hem de Luksyte ve diğerleri (2011), cinsiyet ile algılanan aşırı nitelik arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna varmışlardır. Ayrıca Erdoğan ve Bauer (2009) ve Maynard ve diğerleri (2006), erkek çalışanların kadın iş arkadaşlarına göre daha yüksek düzeyde aşırı nitelik algıladıklarını tespit etmişlerdir. Bu nedenle alan yazında, cinsiyet ile algılanan aşırı niteliklilik arasındaki ilişkiye dair net bir sonuç bulunmamaktadır.

Literatürde görülen birçok araştırmanın çıktıları göstermiştir ki, bireylerin yaş skalası (düzeyleri) arttıkça, aşırı niteliklilik algılarının da arttığı belirlenmiştir (Guerrero ve Hatala 2015; Zhang vd., 2016). Bu araştırmaların aksine Peiro ve diğerleri (2010) yapmış oldukları çalışmada, yaş düzeylerindeki artışın, çalışanların aşırı niteliklilik algılarında bir azalma gösterebileceğini belirtmişlerdir. Smith ve diğerlerinin (2012) yaptığı çalışmada, genç yaşlardaki çalışan kesimin, fazla nitelikli olma olasılıklarının diğer yaş gruplarındaki işgörenlere göre daha yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Harari ve diğerlerinin (2017) yapmış oldukları çalışmada ise, yaşın aşırı nitelikliliği belirlemede bir kriter olarak görülmesinin söz konusu olmadığını belirtmişlerdir.

Örgütteki sıradan bir duygu durumu gibi algılanan aşırı nitelikliliğin, kişilerin kişiliklerinden kaynaklanabileceği, dahası narsisizmin aşırı niteliklilik algılarını tetiklediği değerlendirilebilir. Narsist bireyler, abartılı bir öz-değer duygusuna ve liderlik öz-değerlendirmelerine sahip olma eğilimindedirler ve olumsuz geri bildirimleri ve eleştirileri görmezden gelme olasılıkları daha yüksektir. Narsist bireylerin kibirli doğası göz önüne alındığında, kendilerini iş için gereğinden fazla nitelikli olarak algılamaları muhtemeldir (Liu ve Wang, 2012, s. 9). Bu argüman yakın zamanda yapılan çalışmalar tarafından desteklenmiştir. Harari ve diğerleri (2017) çalışmalarında, narsisizmin ve aşırı niteliklilik algısının birbirini tetiklediği değerlendirilmiş olup narsisizm arttıkça algılanan aşırı nitelikliliğin de artış göstereceği öngörülmüştür. Lobene ve Meade (2010) çalışan lisans öğrencilerinden oluşan bir örneklem kullanarak, narsisizmin algılanan aşırı niteliklilikle olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Ayrıca Maynard ve diğerleri (2015) çalışmasında da narsisizmin aşırı nitelikliliğinin bir öncülü olarak açıklandığı, yani narsisizm düzeyi arttıkça aşırı niteliklilik algısının da artacağı bulgulanmıştır.

Maynard ve Parfyonova (2013), aşırı nitelikliliğin iş arama davranışını yordadığını öne sürmüşlerdir. Ashforth (2002) çalışmasında, çalışanlar istihdam öncesinde ne kadar çok iş arama davranışı ve kariyer planlama davranışı sergilerse, istihdam sonrası kişi-örgüt uyumu ve kişi-iş uyumu o kadar iyi olacağını belirtmişlerdir. Bu bulgu, bireylerin kariyer planlama ve iş

arama konusunda daha fazla çaba harcarlarsa, aşırı nitelikli olma olasılıklarının daha düşük olacağı şeklinde yorumlanabilir.

3.1.2. İş Özellikleri

Liu ve Wang (2012, s. 10) çalışmasında, kişi-yönetici uyumu düşük olduğunda aşırı niteliklilik algısının ortaya çıkacağını ileri sürmüşlerdir. Daha önce yapılan bir ampirik bulgu, kişi-yönetici uyumunun iş tatmini, lider-üye değişimi ve iş performansı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir (Kristof-Brown vd., 2005). Bu ilişkilerin olası bir açıklaması, beceri kümeleri, değerleri ve hedefleri üstleri ile eşleşen astların, beceri ve deneyimlerini en iyi şekilde kullanan görevlendirmeler almalarında yatmaktadır. Örneğin, daha önce oyun kurucu olarak oynamış bir basketbol koçu, oyun kurucunun becerilerini takımda nasıl kullanacağını bilir. Benzer şekilde, bir çalışan ve onun en yakın amiri aynı eğitim kurumundan eğitim almışsa, amir muhtemelen astının beceri ve yeteneklerinin farkında olacak ve bu nedenle uygun sorumlulukları buna göre atayacaktır. Ayrıca, kişi-yönetici uyumu, astlar ve üstler arasındaki kişilerarası güven ile ilgilidir, bu nedenle çalışanların yetersiz fırsat ve sorumluluk alma olasılığını azaltır (Liu ve Wang, 2012, ss. 10-11).

Çalışanların emekleri karşılığında aldıkları ücret, aşırı niteliklilik için önemli bir rehber niteliğindedir. Ücret düzeyi ile aşırı niteliklilik arasında ters yönlü bir ilişkinin olabileceği gösterilmiştir (Lobene vd., 2015; Peiro vd., 2010). Maynard ve diğerleri (2006) ise, ücret ve kademe düzeyinde basamak artışlarının aşırı nitelikliliğin öncüllerinden biri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çalışmada bir işletmenin ücret ve kademe düzeylerinde basamak artışının olması, çalışanların aşırı niteliklilik algılarını düşürebileceğini ifade etmişlerdir.

3.2. Aşırı Nitelikliliğin Ardılları

Aşırı nitelikliliğin çalışanlar ve kuruluşlar için sonuçları nelerdir? Bugüne kadar, aşırı niteliklilik, çok çeşitli iş tutumları ve davranışlarıyla ilişkilendirilmiştir. Araştırılan çalışma bulguları ışığında aşırı nitelikliliğin, işten ayrılma niyeti (Erdogan ve Bauer, 2009; Harari vd., 2017; Khan ve Morrow, 1991; Lobene ve Meade, 2013; Maynard vd., 2006), iş tatmini (Erdogan ve Bauer, 2009; Maynard vd., 2006; Johnson vd., 2002), iş performansı (Deng vd., 2018; Erdogan ve Bauer, 2009; Fine, 2007; Hu vd., 2015), örgütsel bağlılık (Johnson vd., 2002; Lobene vd., 2015) ve iş-aile çatışması (Culbertson vd., 2011; Erdogan vd., 2011; Kalleberg, 2008) gibi sonuçlarının var olduğu görülmektedir.

Aşırı nitelikli olma uzun zamandır bireyin bir organizasyondan ayrılma kararının habercisi olarak düşünülmüştür. Algılanan aşırı nitelikliliğin ayrılma arzusuyla ilişkili olduğuna dair açık kanıtlar vardır (Harari vd., 2017). Bireyler eğitim, beceri ve deneyimlerinin mevcut işlerinin gerektirdiğinden fazla olduklarını algıladıklarında, gelişim ve terfi olanaklarının yetersiz olduğunu düşünmekte, bunun sonucunda ise kendilerine uygun yeni iş aramaya ve işten ayrılmaya yönelmektedirler (Özkanan, 2018). Ye ve diğerleri (2017) yaptıkları araştırmada, aşırı niteliklilik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu bulgulamışlardır. Bunu yanı sıra Yıldız ve diğerlerinin (2017) yapmış olduğu araştırma ile de benzer sonuçlara ulaşılmış olup çalışanların aşırı niteliklilikleri arttıkça, işten ayrılma niyetlerinde de artış meydana geldiği tespit edilmiştir. Kendilerini gereğinden fazla nitelikli olarak algılayan çalışanlar, becerilerini kullanan daha iyi bir işi hak ettiklerine inanabilirler ve fazla nitelikliliği bu durumdan çıkmanın bir yolu olarak görebilirler. Bu argümanı destekleyen Maynard ve Parfyonova (2013), bir üniversitenin mezunlarının aşırı niteliklilik duygularını bildirdikten altı ay sonra iş değiştirdiklerini ve yeni işlerinde daha düşük düzeyde aşırı nitelik algısı bildirdiklerini ifade etmişlerdir. Başka bir deyişle, örgütünden ayrılmak, kişinin aşırı nitelikli olma algısını azaltmak için etkili bir strateji olabilir.

İş tatmini belki de aşırı nitelikliliğin en çok çalışılan sonucudur. Araştırmacılar sürekli olarak aşırı nitelikliliğin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Örneğin, Erdoğan ve Bauer (2009), çalışanların statüsü beklentilerini karşılamadığında, görece yoksunluk duyguları yaşadıklarını ve işlerinden daha az tatmin olduklarını ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmada aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve bu bağlamda güçlendirmenin moderatör rolü ortaya konmuştur. Araştırma sonuçları, çalışan güçlendirmenin algılanan aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasındaki negatif ilişkiyi azalttığını göstermektedir. Johnson ve Johnson (2000) tarafından yapılan çalışmada, algılanan aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki saptanmıştır. Bu ilişkinin aşırı yeterlilik ve iş tatmini boyutlarına göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, aşırı nitelikliliğin bir boyutu olan "algılanan gelişmeme" işten ve yönetimden memnuniyeti ifade etmekte, diğer boyutu olan "algılanan uyumsuzluk" ise terfi ve ücretten memnuniyetin bir göstergesi olarak nitelendirilmektedir. Benzer şekilde, Wassermann ve diğerleri (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, aşırı niteliklilik ile iş tatmini arasında negatif yönde bir ilişki olduğu bulgulanmıştır. İlave olarak, göçmenler arasında algılanan aşırı nitelikliliğin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu saptanmıştır. Ayrıca Karacaoğlu ve Arslan (2019), aşırı nitelikliliğin iş tatminine üzerindeki etkisinde psikolojik sermayenin alt boyutlarından

biri olan iyimserliğin aracılık rolünü incelemişlerdir. Çalışmada, algılanan gelişememe durumunun iş tatmininin iç faktörler boyutu ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Ancak algılanan uyumsuzluğun iş tatmininin boyutları üzerinde bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışmada, algılanan gelişememenin iş tatmininin iç ve dış faktörleri ile olan ilişkisinde iyimserliğin kısmi aracı rolünün olduğu gözlenmiştir.

İş tutumlarından farklı olarak, iş performansının aşırı niteliklilikten hem pozitif hem de negatif yönde etkilenme potansiyeline sahiptir. Bunun nedeni, motivasyona dayalı bir açıklamanın, göreceli yoksunluk deneyiminin çalışanların motivasyonunu kırabileceğini ve performansı azaltabileceğini öne sürmesi, oysa yetenek temelli bir açıklamanın, aşırı nitelikliliğin çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesini sağlayacağını öne sürmesidir (Erdogan ve Bauer, 2020, s. 9). Sonuç olarak yapılan araştırmaların bir kısmı, bireylerin aşırı niteliklilik algıları arttıkça iş performanslarının azaldığını (Bolino ve Feldman, 2000; Feldman vd., 2002), diğer bir kısmı ise bireylerde aşırı niteliklilik algısı arttıkça iş performanslarının da arttığını belirlemiştir (Alfes, 2013; Erdoğan ve Bauer, 2009; Fine ve Nevo, 2008). Akbıyık'ın (2016) yapmış olduğu çalışmanın sonuçlarına göre, aşırı niteliklilik algısının bağlamsal performansı negatif yönde etkilediği, ancak görev performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı ortaya konulmuştur. Algılanan aşırı nitelikliliğin bağlamsal performans üzerindeki negatif yönlü etkisinde, yüksek düzeydeki örgütsel desteğin bu negatif etkiyi azaltmada biçimlendirici değişken rolü oynadığı bulgular arasında yer almaktadır.

İlgili alan yazında öne çıkan kavramlardan bir diğeri ise örgütsel bağlılıktır. Çalışmalar, algılanan aşırı niteliklilik arttıkça örgütsel bağlılığın azaldığını göstermektedir (Harari vd., 2017; Johnson vd., 2002). Kişi-iş uyumu teorisini kullanan Johnson ve diğerleri (2002), algılanan aşırı nitelikliliğin duygusal bağlılık ile negatif bir ilişkisi olacağını savunmuşlardır. Yazarlar, çalışanların beklentileri ile işin gerçekliği arasında algılanan uyumsuzluğun, beklenen ve gerçek iş arasındaki tutarsızlıkla ilgili hayal kırıklıklarından dolayı duygusal bağlılık için olumsuz sonuçlara sahip olacağını teorileştirdiler. Çeşitli sektörlerde (Hemşireler, demiryolu işçileri ve ABD posta hizmeti çalışanları) görev yapan çalışanlar üzerinde yapılan bu çalışma sonucunda, algılanan aşırı nitelik ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, Zheng ve Wang (2017), algılanan aşırı nitelikliliğin duygusal bağlılıkla negatif olarak ilişkili olacağını varsaydılar. Çin'deki 199 yöneticiden alınan verileri kullanarak, algılanan aşırı nitelikliliğin duygusal bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu bulguladılar. Bu sonuçlar, çalışanların işleri için gereğinden fazla nitelikli olduklarına inandıklarını ve dolayısıyla

kuruluşlarına duygusal olarak bağlanma olasılıklarının daha düşük olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Bireylerin iş-aile çatışmasını en aza indirmek için aşırı nitelikliliği tercih edebileceklerine dair bir görüş var gibi görünse de (örneğin, insanlar çocuk bakımı için esnek çalışma saatlerine sahip olmak için daha iyi bir işten vazgeçebilirler, bu da bir beceri uyumsuzluğu yaratır (Erdoğan vd., 2011; Kalleberg, 2008). Culbertson ve diğerleri (2011), aşırı nitelikliliğin aslında iş-aile çatışması yaratabileceğini öne sürmüşlerdir. Aslında, gerginliğe dayalı iş-aile çatışması (yani, bir rolde ortaya çıkan stres diğer role taşınır veya aktarılır), muhtemelen aşırı niteliklilikle ilgili birkaç iş stresinden kaynaklanır. Örneğin, becerilerin kullanılmaması ve olası ücret cezası nedeniyle, aşırı nitelikli çalışanların olumsuz iş tutumları yaşaması muhtemeldir, bu da çalışanların evdeki refahını olumsuz yönde etkileyebilir ve etkilenebilir (Williams ve Alliger, 1994). Ek olarak, iş ve aile rollerinin belirginliği (yani, iş ve aile rollerinin kişisel önemi), aşırı niteliklilik ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi önemli ölçüde etkileyebilir. Örneğin, iş dışı rollerine kıyasla işlerine daha az önem veren kişiler, ailelerine ve diğer kişisel çabalarına daha fazla zaman ayırmak için fazla nitelikli oldukları pozisyonlara girmeyi seçebilirler (Liu ve Wang, 2012, s. 17)

Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, birçok araştırmacının aşırı niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında pozitif yönde bir ilişki saptamışlardır (Fine ve Edward, 2017; Liu vd., 2015). Liu ve diğerleri (2015) aşırı nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde adalet duyarlılığının düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmişlerdir. Aynı çalışmada, aşırı nitelikliliğin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde örgüt temelli öz saygı ve istihdam statüsüne yönelik öfkenin aracılık rolünün oynadığı bulgulanmıştır. Bickes ve diğerleri (2020) çalışmasında, aşırı niteliklilik ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide dağıtımsal adaletin aracılık rolünü tespit etmişlerdir.

3.3. Aşırı Nitelikliliğin Aracı (Mediator) ve Düzenleyici (Moderator) Değişkenleri

Aşırı nitelikliliği, olası sonuçlarıyla ilişkilendiren süreçleri araştıran çalışmalar çok sınırlı kalmıştır. Böylece, Erdoğan ve diğerleri (2011), aşırı nitelikliliğin etkisinin ek teorik mekanizmalarını incelemeyi önemli “çözülmemiş sorunlar” olarak ifade etmişlerdir. Algılanan aşırı nitelikliliğin olumsuz iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu tespit edildiğinden, araştırmacılar onun zararlı etkilerini azaltabilecek değişkenleri incelemeye başladılar (Meyer, 2020, s. 13). Örneğin, literatür, güçlendirme (Erdogan ve Bauer,

2009), adalet duyarlılığı (Deng vd., 2018; Liu vd., 2015), özerklik ve kültür (Wu vd., 2015; Wu vd., 2017), güç mesafesi (Harari vd., 2017), örgütsel öğrenme (Zheng ve Wang, 2017), duygusal tepkiler (Liu ve Wang, 2012) gibi değişkenlerin aşırı niteliklilik sonuçlarını tahmin etmede aracı ve düzenleyici rolleri için bazı kanıtlar sunmuştur.

Aşırı niteliklilik, bir bireyin yetkin görünme ve takdir görme hedefine müdahale eden bir tür durumsal kısıtlama olarak yorumlanabilir. Başka bir deyişle, aşırı nitelikli çalışanlar, yeteneklerini göstermek için bir platform sağlamak yerine, mevcut iş görevlerini organizasyona katkılarını kısıtlayıcı ve kariyer gelişimlerini sınırlayıcı olarak görebilirler (Liu ve Wang, 2012, s. 21). Literatür, işyerindeki önemli iş stresleri gibi durumsal kısıtlamaların öfkeye yol açabileceğini göstermiştir (Chen ve Spector, 1992). Ek olarak, adalet literatürü (örn., Weiss ve diğerleri, 1999), öfkenin muhtemelen adaletsiz sonuç dağılımı veya kişiler arası adaletsiz muamele gibi algılanan adaletsizlikten kaynaklandığını ileri sürmüştür. Dolayısıyla, çalışanlar nitelik-performans uyumluluğunu haksız olarak algıladığında, aşırı niteliklilik öfkeye neden olabilir.

Zheng ve Wang (2017), Çin’de görev yapan 301 çalışanla yaptıkları araştırmada, algılanan aşırı niteliklilik ve iş tatmini, duygusal bağlılık ve performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Sonuçlar, örgütsel öğrenme yüksek olduğunda, algılanan aşırı nitelikliliğin duygusal bağlılık ve performans üzerindeki olumsuz sonuçlarının zayıfladığını göstermiştir. Bununla birlikte araştırma, örgütsel öğrenme düşük olduğunda algılanan aşırı niteliklilik ve duygusal bağlılık veya performans üzerinde anlamlı bir ilişki göstermemiştir. Bu, aşırı niteliklilik algılayan bireylerin halihazırda iş arkadaşlarından daha fazla beceriye ve daha iyi yeteneklere sahip olabileceğinden, örgütsel öğrenme yoluyla kendi beceri ve yeteneklerini geliştirme kapsamının oldukça sınırlı olabileceği şeklinde yorumlanabilir.

Liu ve diğerleri (2015) çalışmalarında, adalet duyarlılığının (yani insanların haksız muameleye nasıl tepki verdiğinin), algılanan aşırı nitelik ile kuruma dayalı öz saygı ve istihdam durumlarına yönelik öfke arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma sonuçları, adalet duyarlılığının, algılanan aşırı niteliklilik ve örgüt temelli benlik saygısı arasındaki ilişkiyi ve algılanan aşırı niteliklilik ve istihdam durumlarına yönelik öfke arasındaki ilişkiyi düzenlediğini, öyle ki bu ilişkilerin daha yüksek adalet duyarlılığına sahip çalışanlar için daha güçlü olduğunu göstermiştir.

Erdoğan ve Bauer (2009), güçlendirmenin, aşırı nitelikli hissetmenin sonuçlarını hafifletebileceğini öne sürmüşlerdir. Spesifik olarak, çalışanlar

güçlendirildiğinde, iş sonuçlarını belirleme yeteneğine sahip olduklarını ve hedeflerine ulaşmak için yetkin olduklarını ve çalışma ortamı üzerinde bir etkileri olduğuna inandıklarını hissederek. Buna ek olarak, güçlendirme, çalışanlara örgütün kendi muhakemelerine ve yetkinliklerine güvendiğinin sinyalini verir, bu da çalışanlara kuruluş içinde daha yüksek bir statüye sahip olduklarını iletebilir. Bu nedenle, kendilerini güçlenmiş hisseden aşırı nitelikli çalışanların, olumsuz iş tutumları ve yüksek işten ayrılma niyeti gösterme olasılığı daha düşüktür. Erdoğan ve Bauer (2009), güçlendirmenin, algılanan aşırı nitelikliliğin iş tutumları ve işten ayrılma üzerindeki olumsuz etkilerini yumuşattığını tespit etmişlerdir.

4. SONUÇ

Günümüz iş dünyasında örgütler, rekabet avantajı elde etmek ve bunu sürdürmek için insan kaynaklarına daha fazla odaklanmaktadır. Bu amaca ulaşmak ve insan kaynağının potansiyelinden en üst düzeyde faydalanmak için de “doğru işe doğru insan” prensibine göre hareket etmektedirler (Karaman ve Çetinkaya, 2019, s. 15). Ancak iş dünyasında, kişi ve iş arasındaki optimum eşleşmenin her zaman sağlanamadığı sınırlı rasyonellik ilkesi nedeniyle (Yıldız ve Arda, 2018, s. 142), bireyler zaman zaman kendilerini yeteneklerinin altında farklı işlerde bulabilmektedir. Bu durum “aşırı niteliklilik” olarak bilinmekte ve hem bireyler hem de kuruluşlar için olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Kır ve Akçakanat, 2021, s. 1012). Bu doğrultuda, örgütler ve bireyler aşırı nitelikliliği nasıl yönetebilir? İlk olarak, kişisel farklılıklar önemlidir ve aşırı niteliklilik, daha çok büyüme arzusu, daha yüksek kariyer arayışı ve daha yüksek adalet duyarlılığı olan bireyler için bir endişe kaynağıdır. Buna karşılık, bireyler ve örgütler, aşırı nitelikliliğin bir endişe kaynağı olup olmayacağını tahmin ederken, çalışanların acil hedefleri ve kişilikleri göz önünde bulundurularak daha bilinçli bir yargıda bulunulabilir. İkinci olarak, örgütlerde aşırı nitelikliliği az ya da çok sorunlu hale getiren bir ortam sağlanabilir. Son olarak, prestijli bir örgütte çalışmak veya sonuçları doğrudan ödüllendiren bir örgütte çalışmak, aşırı nitelikli çalışanlar için daha fazla pozitif çıktılar sunabileceği düşünülmektedir.

Son zamanlarda, aşırı niteliklilik konusu üzerine çok sayıda ampirik çalışma ve çeşitli incelemeler yayınlandığı görülmektedir (Arvan, 2015; Erdogan ve Bauer, 2020; Fine ve Edward, 2017; Kır ve Akçakanat, 2021; Toker, 2021; Zhang vd., 2016). Önceki araştırmalarında önerdiği gibi (Erdogan vd., 2011; Liu ve Wang, 2012), aşırı niteliklilik üzerine yapılan araştırmalar birden fazla kaynaktan veri toplamaktan fayda sağlayabilir. Her şeyden önce, nesnel ve öznel aşırı niteliklilik arasındaki tutarlılığı/ayrımı incelemek için çok kaynaklı veriler kullanılabilir (McKee-Ryan ve Harvey,

2011). Bu, aşırı niteliklilik yapısının boyutsallığını açıklığa kavuşturmak ve aşırı nitelikliliğin çeşitli ölçütlerini doğrulamak için faydalı olacaktır. İlave olarak, aşırı niteliklilik üzerine deneysel tasarım kullanılarak yapılan araştırma sayısının çok az olduğu bildirilmektedir (Maynard, 2011). Etik ve pratik nedenlerden ötürü, sahadaki çalışanları “aşırı niteliklilik grubuna” ve “kontrol grubuna” rastgele atamak gerçekçi olmasa da, uygun örneklemeler (örneğin, çalışan üniversite öğrencileri) kullanılarak yapılan laboratuvar çalışmaları, aşırı niteliklilik ve çeşitli tepkiler arasında nedensel bağlantılar kurmada faydalı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akbiyık, Ü. B. S. (2016). Perceived over qualification and task performance in hospitality sector: The moderating effect of perceived job alternatives. *Journal of Tourism Theory and Research*, 2(1), 19-29. <https://doi.org/10.24288/jttr.202828>
- Alfes, K. (2013). Perceived overqualification and performance. The role of the peer-group. *German Journal of Human Resource Management*, 27(4), 314-330. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2013_04_Alfes
- Arcidiacono, P. (2004). Ability sorting and the returns to college major. *Journal of Econometrics*, 121(1-2), 343-375. <https://doi.org/10.1016/j.jeconom.2003.10.010>
- Arvan, L.M. (2015). *How overqualification impacts job attitudes and well-being: The unique roles of perceptions and reality* [Master thesis, University of South Florida].
- Berlingieri, F. ve Erdsiek, D. (2012). How relevant is job mismatch for German graduates?. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, (12-075). <https://d-nb.info/1193583993/34>
- Berlingieri, F. ve Zierahn, U. (2014). Field of study, qualification mismatch, and wages: Does sorting matter?. *ZEW-Centre for European Economic Research Discussion Paper*, (14-076). <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/102755/1/798887656.pdf>
- Bickes, D. M., Yilmaz, C., Samur, A. ve 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. <http://ijsss.redfame.com>
- Bolino, M. C. ve Feldman, D. C. (2000). The antecedents and consequences of underemployment among expatriates. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 889-911. <https://www.jstor.org/stable/3100360>
- Büchel, F. ve Battu, H. (2003). The theory of differential overqualification: Does it work?. *Scottish Journal of Political Economy*, 50(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/1467-9485.00251>
- Culbertson, S. S., Mills, M. J. ve Huffman, A. H. (2011). Implications of overqualification for work-family conflict: Bring too much to the table?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 252-255. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01337.x>
- Deng, H., Guan, Y., Wu, C. H., Erdogan, B., Bauer, T. ve Yao, X. (2018). A relational model of perceived overqualification: The moderating role of interpersonal influence on social acceptance. *Journal of Management*, 44(8), 3288-3310. <https://doi.org/10.1177/0149206316668237>

- Düşükcan, M. ve Kaya, E. (2021). Sağlık kurumlarında işte var olma(ma). İçinde A. Karaca ve E. E. Sezgin (Ed.), *Sağlık kurumları penceresinden negatif örgütsel davranış* (ss. 129-141), Eğitim Yayınevi.
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2009). Perceived overqualification and its outcomes. The moderating role of empowerment. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 557-565. <https://doi.org/10.1037/a0013528>
- Erdogan, B. ve Bauer, T. N. (2020). Overqualification at work: A review and synthesis of the literature. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 1-25. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055831>
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiró, J. M. ve Truxillo, D. M. (2011). Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations. *Industrial and organizational psychology*, 4(2), 215-232. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>
- Feldman, D. C. (1996). The nature, antecedents and consequences of underemployment. *Journal of Management*, 22(3), 385-407. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(96\)90030-6](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(96)90030-6)
- Feldman, D. C., Leana, C. R. ve Bolino, M. C. (2002). Underemployment and relative deprivation among re-employed executives. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(4), 453-471. <https://doi.org/10.1348/096317902321119682>
- Fine, S. (2007). Overqualification and selection in leadership training. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14, 61-68. <https://doi.org/10.1177/1071791907304291>
- Fine, S. ve Edward, M. (2017). Breaking the rules, not the law: The potential risks of counterproductive work behaviors among overqualified employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 25(4), 401-405. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12194>
- Fine, S. ve Nevo, B. (2008). Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 346-355. <https://doi.org/10.1080/09585190701799937>
- Frank, R. H. (1978). Why women earn less: The theory and estimation of differential overqualification. *The American Economic Review*, 68(3), 360-373. <https://www.jstor.org/stable/1805267>
- Freeman, R. B. (1976). *The overeducated American*. Academic Press.
- Frenette, M. (2004). The overqualified Canadian graduate: The role of the academic program in the incidence, persistence, and economic returns to overqualification. *Economics of Education Review*, 23(1), 29-45. [https://doi.org/10.1016/S0272-7757\(03\)00043-8](https://doi.org/10.1016/S0272-7757(03)00043-8)

- Gizlier, Ö. (2018). *Çalışanların aşırı niteliklilik algularının sonuçlarını belirlemeye yönelik bir araştırma* (Yayın No. 534623) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Guerrero, L. ve Hatala, J. P. (2015). Antecedents of perceived overqualification: A three-wave study. *Career Development International*, 20(4), 409-423. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2014-0152>
- Harari, M. B., Manapragada, A. ve Viswesvaran, C. (2017). Who thinks they're a big fish in a small pond and why does it matter? A meta-analysis of perceived overqualification. *Journal of Vocational Behavior*, 102, 28-47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.06.002>
- Hoskins, T. E. (2003). *The effects of perceived over qualification on job satisfaction, organizational commitment, and turnover: A study of AFIT graduates* [Master's thesis, Air University]. <https://core.ac.uk/download/pdf/354268784.pdf>
- Hu, J., Erdogan, B., Bauer, T. N., Jiang, K., Liu, S. ve Li, Y. (2015). There are lots of big fish in this pond: The role of peer overqualification on task significance, perceived fit, and performance for overqualified employees. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1228-1238. <https://doi.org/10.1037/apl0000008>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (1997). Perceived overqualification, emotional support, and health. *Journal of Applied Social Psychology*, 27, 1906-1918. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1997.tb01631.x>
- Johnson, G. J. ve Johnson, W. R. (2000). Perceived overqualification and dimensions of job satisfaction: A longitudinal analysis. *The Journal of Psychology*, 134, 537-555. <https://doi.org/10.1080/00223980009598235>
- Johnson, W. R., Morrow, P. C. ve Johnson, G. J., (2002). An evaluation of a perceived overqualification scale across work settings. *The Journal of Psychology*, 136(4), 425-441. <https://doi.org/10.1080/00223980209604169>
- Kalleberg, A. L. (2008). The mismatched worker: When people don't fit their jobs. *Academy of Management Perspectives*, 22, 24-40. <https://www.jstor.org/stable/27747427>
- Karacaoğlu, K. ve Arslan, M. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik ve iş tatmini ilişkisinde iyimserliğin aracı rolü: İstifa eden veya erken emekli olan subaylar üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(1), 107-136. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/641973>
- Karaman, E. E. ve Çetinkaya, N. (2019). Kişilik özelliklerinin algılanan aşırı nitelikliliğe etkisi: Konaklama işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 13-33. <https://doi.org/10.26677/tutad.2019.44>

- Kaymakcı, R. ve Görener, A. (2019). Algılanan aşırı niteliklilik ve yenilikçi iş davranışı ilişkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi*, 3(6), 100-114. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1112122>
- Khan, L. J. ve Morrow, P. C. (1991). Objective and subjective underemployment relationships to job satisfaction. *Journal of Business Research*, 22(3), 211-218. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(91\)90002-F](https://doi.org/10.1016/0148-2963(91)90002-F)
- Kır, A. ve Akçakanat, T. (2021). Algılanan aşırı niteliklilik: Kavramsal bir değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(31), 1002-1015. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.833581>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Kurnaz, I. (2015). İşgücü piyasasında nitelik uyumsuzluğu: düşük nitelikli işlerde yüksek nitelikli işgücü. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 16. *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri Kongresi* (Özel Sayı), 83-121. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1023920>
- Liu, S., Lukstye, A., Zhou, L., Shi, J. ve Wang, M. (2015). Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 250-271. <https://doi.org/10.1002/job.1979>
- Liu, S. ve Wang, M. (2012). Perceived overqualification: A review and recommendations for research and practice. *Res. Occup. Stress Well-Being.*, 10, 1-42. [https://doi.org/10.1108/S1479-3555\(2012\)0000010005](https://doi.org/10.1108/S1479-3555(2012)0000010005)
- Lobene, E. ve Meade, A. W. (2010). Perceived overqualification: An exploration of outcomes. *Paper presented at the 25th Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, Atlanta, GA.
- Lobene, E. V. ve Meade, A. W. (2013). The effects of career calling and perceived overqualification on work outcomes for primary and secondary school teachers. *Journal of Career Development*, 40(6), 508-530. <https://doi.org/10.1177/0894845313495512>
- Lobene, E. V., Meade, A. W. ve Pond III, S. B. (2015). Perceived overqualification: A multi-source investigation of psychological predisposition and contextual triggers. *The Journal of psychology*, 149(7), 684-710. <https://doi.org/10.1080/00223980.2014.967654>
- Lukstye, A., Spitzmueller, C. ve Maynard, D. C. (2011). Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(3), 279-296. <https://doi.org/10.1037/a0022709>

- Luksyte, A. ve Spitzmueller, C. (2011). Overqualified women: What can be done about this potentially bad situation?. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 256-259. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01338.x>
- Maynard, D. C. (2011). Directions for future underemployment research: Measurement and practice. In D. C. Maynard ve D. C. Feldman (Eds.), *Underemployment: Psychological, economical, and social challenges* (pp. 253-276). Springer.
- Maynard, D. C, Brondolo, E. M., Connelly, C. E. ve Sauer, C. E. (2015). I'm too good for this job: narcissism's role in the experience of overqualification. *App. Psychol.* 64, 208-232. <https://doi.org/10.1111/apps.12031>
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. ve Maynard, A. M. (2006). Underemployment, job attitudes, and turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 27(4), 509-536. <https://doi.org/10.1002/job.389>
- Maynard, D. C. ve Parfyonova, N. M. (2013). Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(3), 435-455. <https://doi.org/10.1111/joop.12006>
- McKee-Ryan, F. M. ve Harvey, J. (2011). "I have a job, buty": A review of underemployment. *Journal of Management*, 37(4), 962-996. <https://doi.org/10.1177/0149206311398134>
- Meyer, E. (2020). *The relationship between perceived overqualification and job attitudes and behaviors: The moderating role of psychological empowerment* [Doctoral dissertation, San Jose State University].
- Özkanan, A. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğe iki yönlü bakış: Çalışan-amir değerlendirmesi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(4), 664-672. <https://doi.org/10.29106/fesa.457613>
- Peiro, J. M., Agut, S. ve Grau, R. (2010). The relationship between overeducation and job satisfaction among young Spanish workers: The role of salary, contract of employment, and work experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 666-689. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2010.00592.x>
- Smith, B. T., Smith, P. M., Etches, J. ve Mustard, C. A. (2012). Overqualification and risk of all-cause and cardiovascular mortality: Evidence from the Canadian census mortality follow-up study (1991-2001). *Canadian Journal of Public Health*, 103(4), e297-e302. <https://doi.org/10.1007/BF03404239>
- Storen, L. A. ve Wiers-Jenssen, J. (2010). Foreign diploma versus immigrant background: Determinants of labour market success or failure?. *Journal of Studies in International Education*, 14(1), 29-49. <https://doi.org/10.1177/1028315308327951>

- Şen, S. (2019). *Çalışanların aşırı niteliklilik algularının yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde algılanan lider desteğinin aracılık rolü* (Yayın No. 704464) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tınaztepe, C. ve İrge, N. T. (2021). Çalışanın aşırı niteliklilik özelliği ile örgütsel sinizm ilişkisinde iyi oluşunun aracı etkisi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 17(33), 303-331. <https://doi.org/10.26466/opus.804170>
- Toker, B. (2021). Algılanan aşırı niteliklilik ile iş performansı arasındaki ilişkide dışsal prestij algısının düzenleyici rolü (Yayın No. 657451) [Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ulukök, E., Akın, A. ve Gökdeniz, İ. (2017). Algılanan fazla niteliklilik, işe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(54), 916-923. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20175434660>
- Üstün, Ö., Kılınç, M., Kılınç, S. ve Öztürk, H. (2021). Sağlık çalışanlarında üstün niteliklilik algısı ve örgütsel muhalefet davranışları ilişkisi: Konya ilinde bir uygulama. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 7(3), 600-613. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2163925>
- Wassermann, M., Fujishiro, K. ve Hoppe, A. (2017). The effect of perceived overqualification on job satisfaction and career satisfaction among immigrants: Does host national identity matter? *Int. J. Intercult. Relat.* 61, 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2017.09.001>
- Weiss, H. M., Suckow, K. ve Cropanzano, R. (1999). Effects of justice conditions on discrete emotions. *Journal of applied Psychology*, 84(5), 786-794. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.5.786>
- Williams, K. J. ve Alliger, G. M. (1994). Role stressors, mood spillover, and perceptions of work-family conflict in employed parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868. <https://doi.org/10.2307/256602>
- Wu, C. H., Luksyte, A. ve Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121, 917-937. <https://doi.org/10.1007/s11205-014-0662-2>
- Wu, C. H., Tian, A. W., Luksyte, A. ve Spitzmueller, C. (2017). On the association between perceived overqualification and adaptive behavior. *Personnel Review*, 46(2), 339-354. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2015-0134>

- Ye, X., Li, L. ve Tan, X. (2017). Organizational support: Mechanisms to affect perceived overqualification on turnover intentions: A study of Chinese repatriates in multinational enterprises. *Employee Relations*, 39(7), 918-934. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2016-0213>
- Yıldırım, Y. T. (2018). The effect of perceived over qualification on organizational silence. *Icopec 2018: 10 Years After the Great Recession: Orthodox Versus Heterodox Economics 9. International Conference on Political Economy*. Atina, Yunanistan, Eylül 6-9.
- Yıldız, B., Özdemir, F., Habib, E. ve Caki, N. (2017). The moderating effect of collective gratitude on the overqualification: Turnover intention relationship. *Journal of Organizational Behavior Research*, 2(2), 40-61. <https://odad.org/article/the-moderating-effect-of-collective-gratitude-on-the-overqualificationturnover-intention-relationship>
- Yıldız, B. ve Arda, A. Ö. (2018). Algılanan aşırı nitelikliliğin yenilikçi işyeri davranışları üzerindeki etkisinde kolektif şükranın rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 141-161. <http://dx.doi.org/10.11611/yead.397924>
- Zhang, M. J., Law K. S. ve Lin, B. (2016). You think you are big fish in a small pond? Perceived overqualification, goal orientations, and proactivity at work. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 61-84. <https://doi.org/10.1002/job.2024>

Psikolojik Ayrıcalık 8

Ethem Merdan⁴

Özet

Bir bireyi diğer bireyden farklı kılan sahip olduğu yetenekleri ve kişilik özellikleridir. Bireyler yabancı dil öğrenimi, iletişim becerileri, teknolojik yatkınlık gibi birçok konuda farklı yeteneklere ve dışa dönük, duygusal dengeli, sorumlu, gelişime açık, yumuşak başlı, nevrotik, iyimser, kötümser ve benzeri kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu yetenekler ve kişilik özellikleri bireyleri farklı kılmaktadır ancak üstün ya da ayrıcalıklı yapmamaktadır. Ancak bu özellik ve yeteneklere sahip bireyler kendilerinin ayrıcalıklı olduğunu düşünebilir ve kendilerini öncelikli, ayrıcalıklı hissetmelerini sağlayacak ödül beklentilerine girebilirler. Psikolojik ayrıcalık olarak ifade edilen bu durum bireyin kendisini diğer bireylerden üstün görmesi, kendisinin üstün olduğunu ve elde edecekleri konusunda daha fazla hak ettiğini düşünmesi sonucu gerçekleşen bir durumdur. Her ne kadar örgüt ve yöneticiler tarafından hoş karşılanmayan bir durum olsa da çalışanların sahip oldukları özellikler neticesinde bu ayrıcalıkları beklemeleri gayet normaldir ve normal karşılanmalıdır. Hatta onlara ayrıcalıklı olduklarını zaman zaman hissettirmek verimliliklerini ve performanslarını artırmak, onları olumlu davranışlara yönlendirmek açısından faydalı da olabilir.

Çalışmada psikolojik ayrıcalık kavramına, psikolojik ayrıcalığın özelliklerine, sonuçlarına, psikolojik ayrıcalık konusundaki literatürdeki çalışmalara yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Psikolojik ayrıcalık yaşayan bireyler istediklerine ya da beklentilerine ulaşamadıklarında örgüte, yöneticilerine ve çalışanlarına karşı olumsuz tepkiler gösterebilirler. Bu tepkiler çalışanın işten uzaklaşmasına, iş tatminsizliğine, motivasyon düşüklüğüne, örgütsel bağlılıkta azalmaya ve beraberinde etkinlik ve verimliliğin azalmasına yol açabilir. Bireyler bu bekledikleri

4 Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kaman Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, ethem.merdan@ahievran.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2528-2326

ayrıcalığı yöneticilere yansıtabilir veya yansıtmayabilirler. Psikolojik ayrıcalık bu yönüyle açığa çıkmadığında kimi zaman yanıt bulamayan bir durumdur. Bu yüzden psikolojik ayrıcalık konusu ciddi anlamda dikkat edilmesi gereken bir konudur.

Bireyler herhangi bir sebep olsun ya da olmasın kendilerinin ayrıcalıklı olması gerektiğini düşünebilir ve ayrıcalıklı hissettirilmek isteyebilirler. Bu durum her ne kadar normal ve hoş karşılanmasa da gerektiği şekilde karşılık verilmediğinde işten ve örgütten bireyin kendini çekmesine, yeteneklerini yeteri kadar kullanmamasına yol açabilir. Bu yüzden her çalışan sahip olduğu özelliklere ve yeteneklere göre değerlendirilmelidir. Aksi durum bu yetenekli bireylerin kaybedilmesine yol açar ki bazı alanlarda yetenekli ve tecrübeli çalışanlar bulmak zordur. Diğer taraftan psikolojik ayrıcalık yaşayan bireylerin beklentilerine cevap verilecek diye diğer bireylerin de yok sayılmaması, neden ona ayrıcalık tanındığının belirtilmesi veya gerekçesinin açıklanması örgütteki diğer çalışanlar tarafından yanlış anlaşılmalara ve adaletsizlik algılarının önüne geçecektir. Çünkü her çalışanın farklı yetenekleri vardır, farklı özelliklere sahiptir ve bu yetenek ve özelliklere göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

Psikolojik ayrıcalık, bireylerin diğerlerinden daha fazla eğitim alması nedeniyle de oluşabilir. Birey almış olduğu eğitimler sonucu kendisinin diğerlerinden üstün olduğunu ve kendisine ayrıcalık tanınması gerektiğini düşünebilir. Öyleki aynı şartlarda ve aynı statülerde çalışan ancak eğitim bakımından diğerlerinden daha fazla eğitim almış bireylerin bu ayrıcalığı beklmeleri ve beklentiye girmeleri normal bir durumdur. Bu noktada önemli olan bireylerin bu beklentilerinin en uygun şekilde karşılanmasıdır. Çünkü psikolojik ayrıcalık yaşayan ve beklentileri karşılanmayan birey kendisine hak ettiği konularda adaletsizlik ve haksızlık yapıldığını düşünebilir. Bu düşünceler sonucu bireyin performansı, işe olan ilgisi, aidiyet duygusu, bağlılığı azalır ve birey örgütten uzaklaşmaya başlar. Bu yüzden psikolojik ayrıcalık ile mücadele etmek hem bireyler hem de örgütler açısından fayda sağlayabilir.

2. PSİKOLOJİK AYRICALIK KAVRAMI

Psikolojik ayrıcalık, bireyin herhangi bir konuda abartılı şekilde hak ettiğine, kendisinin diğerlerinden ayırt edici üstünlüğe sahip olduğuna ve beklentilerinin öncelikli olduğuna yönelik ben merkezli inançlarıdır (Grubbs ve Exline, 2016, s. 1204). Başka bir ifadeyle psikolojik ayrıcalık, bireyin beceri ve performans düzeyi ne olursa olsun yüksek düzeyde ödül ve ayrıcalık beklemesi durumunda oluşan durumdur (Campbell vd., 2004, s. 31; Harvey

ve Harris, 2010, s. 1640). Ya da psikolojik ayrıcalık, bireyin yetenekleri, potansiyeli ve çabalarıyla orantılı olmayan ve diğerlerinden daha fazlasını hak ettiğine yönelik inançları veya beklentileridir (Aqeel ve Siddiqui, 2020, s. 6; Akbıyık, 2018, s. 235). Psikolojik ayrıcalık, bireyin sahip olduğu emek, bilgi, beceri ve çabaları karşılığında kendisini diğerlerinden üstün, ayrıcalıklı ve öncelikli görmesi, hissetmesi ya da hissettirilmek istemesidir.

Psikolojik ayrıcalık ilk olarak Freud'un (1916) Psikanalitik Kuramı ile açıklanmaktadır. Bu kurama göre ayrıcalık davranışı, bireyin çocukluk ve gençlik döneminde sahip olduğu tecrübeler ve çocukluk dönemindeki aile üyeleri ile kurdukları ilişkilere göre şekillenmektedir (Bishop ve Lane, 2000, s. 106; Givertz ve Segrin, 2014, s. 1113). Bu sebeple özellikle çocukluk çağında yetişkinlerin çocukları diğer çocuklarla kıyaslamaları doğru bir tutum değildir. Öyleki kıyaslama yapılan çocuklardan olumlu yansıtılan çocuk kendisini üstün, olumsuz yansıtılan çocuk ise kendisini yetersiz görmeye başlayacaktır. Bu kıyaslamalar çocukluktan itibaren bireyin benliğine yerleşecek ve kendisini diğerlerinden üstün görme tutumları uzun yıllar devam edecektir. Halbuki her bireyin doğuştan gelen bir takım özellikleri ve yetenekleri vardır. Bu yüzden bireye olduğu gibi yaklaşılmalı, onu olduğu gibi habiletmeli ve kıyaslamalardan mümkün olduğunca uzak durulmalıdır.

Psikolojik ayrıcalık, bireylerin yaptıkları çalışmalar karşılığında kendilerine orantısız ücret veya menfaat borçlu olduğuna yönelik inançlar neticesinde oluşmaktadır (Harvey ve Martinko, 2009, s. 461; Naumann vd., 2002, s. 150). Psikolojik ayrıcalık, karşılıklılık ilkesine dayanmakla birlikte, anlaşma olmaksızın bir hak etme duygusu hâkimdir (Gresse ve Linde, 2021, s. 31; Naumann vd., 2002, s. 153). Karşılıklılık ilkesi, bireylerin daha fazla hak ettiklerine inandıklarında gelişmektedir (Fisk, 2010, s. 104). Karşılıklılık ilkesi, sosyal değişim teorisinin temelini oluşturmaktadır. Sosyal değişim teorisi, örgütlerin çalışanlara iyi davranmasıyla, çalışanların olumlu iş tutum ve davranışları geliştirerek karşılık verdiklerini savunmaktadır (Schwarz vd., 2021, s. 2).

Blau'nun (1964) ileri sürdüğü sosyal değişim teorisi, örgütlerinden aldıkları ücreti, terfiyi, çalışma koşullarını ve yan hakları önemseyen çalışanların, bu beklentilerine kavuştuklarında daha olumlu tutumlar geliştirdiklerini ve elde ettikleri ödüllere karşılık daha fazla çaba gösterdiklerini savunmaktadır. Sosyal değişim teorisi, bireyler arası ilişkileri esas almakla birlikte, bireyler arası etkileşimin bir süreç olduğunu, bu süreçte tarafların faaliyetlerine devam ettiklerini, kaynakları birbirleri ile paylaştıklarını ileri sürmektedir. Bu teorisinin temelini karşılıklı davranma ilkesi oluşturmakla birlikte, paylaşım

esnasında maddi ödüllerin yanısıra güven, destek, motivasyon, prestij, sevgi ve saygı gibi manevi ödüllerde de değişim söz konusu olmaktadır (Jinyang, 2015, s. 172).

Blau (1964) sosyal değişimi, bireylerin bekledikleri geri bildirimler yani verilen karşılıklar sayesinde motive oldukları bireysel gönüllü davranışlar olarak ifade etmektedir. Bu teoriye göre bir birey başka bireylere karşılığı gelecek düşüncesiyle bazı iyilikler yapmakta ve bu iyilikler karşılığında karşındaki bireyin bedelini ödeyeceği konusunda beklentiye girmektedir. Dolayısıyla sosyal değişim ilişkisi her iki tarafın birbirlerinin beklentilerine yanıt verdiği sürece devam etmektedir (Aydın ve Duyan, 2019, s. 231). Bu teoriye göre olumlu davranışlar sergileyen birey karşılığında da kendisini motive eden davranışlar bulmak istemektedir. Yani birey olumlu davranışlar karşılığında olumlu, olumsuz davranışlar karşılığında ise çatışma yönünde davranışlar gösterecektir. Bu yüzden örgüt içerisinde bu etkileşim son derece önemlidir.

Sosyal değişim teorisinin ilkeleri şu şekilde sıralanabilir (Searle, 2000, s. 139):

- Bireyler arasındaki ilişkiler ödül beklentisi doğrultusunda gerçekleşmektedir.
- Bireyler arasındaki ilişkilerin gelişmesi ve sürdürülmesi tarafların ödüllere verdiği değerlere bağlıdır.
- Bireylerin ilişkiye devam etmesi diğer bireylerin karşılık vermesine ve ödül konusunda adil olunmasına bağlıdır.
- Bireyler arasında kurulan ilişkilerin maliyeti elde edilen faydaları aşmamalıdır.
- Bireylerin elde etmek istediği ödülleri alma olasılığı yüksektir.

Sosyal değişim teorisi bakımından işe katılımın ve gerekli çabanın düşük olduğu örgütlerde, çalışanların beklentilerinin karşılanmadığını algılama durumu, yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanların, düşük düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu söylenebilir (Schwarz vd., 2021, s. 3). Bu teoriye göre bireylerin beklentilerinin karşılanmadığı algısı, çalışanların iş tutum ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Haar, 2014, s. 1944).

Psikolojik ayrıcalığın, aktif ayrıcalık, pasif ayrıcalık ve intikam duygusu olmak üzere üç boyuttan oluştuğu söylenebilir (Zemojtel-Piotrowska vd., 2013, s. 4; Zemojtel-Piotrowska vd., 2016, s. 197):

- *Aktif ayrıcalık*, bireyin yaşam hedeflerine ulaşması için kişisel çıkar ve kendine duyduğu güven konusunda teşvik edilmesidir.
- *Pasif ayrıcalık*, insanların ve örgütlerin kendilerine ait belirli sorumluluklarının olduğu ve bunların bireyin çıkarlarına hizmet etmesine yönelik inançlardır.
- *İntikam duygusu* ise, bireyin intikam alma konusunda ısrarlı davranış göstermesi ve kendisine yapılmış olan hakaretleri affedememesidir.

3. PSİKOLOJİK AYRICALIĞIN ÖZELLİKLERİ

Psikolojik ayrıcalık, bireyin farklı durum ve zamanlarda bile diğer bireylerden daha fazlasını hak ettiklerine ve özel yani ayrıcalıklı olduklarına yönelik inançlarıdır (Çopuroğlu, 2022: 189; Sun vd., 2022, s. 3). Bu tanımda özellikle hak etme ve ayrıcalık kelimelerine dikkat etmek gerekmektedir. Bu iki kavram her ne kadar yakın anlam da olsada her kavramın kaynağı farklıdır. Hak etme, bireyin çabalarının karşılığında verilen ödüller iken; ayrıcalık, bir sosyal sözleşmeden kaynaklanan ödüllerini ifade etmektedir (Zboja vd., 2016, s. 217).

Psikolojik ayrıcalık, kalıcı hak etme duygularını, aşırı beklentileri ve öz saygıyı, özel olmayı yansıtan bir tutumdur (Eissa ve Lester, 2021, s. 681; Grubbs ve Exline, 2016, s. 1204). Psikolojik ayrıcalık, gerçekten hak etme durumu dikkate alınmadan, bireylerin sürekli olarak ödüller ve muameleme konusunda ayrıcalık hak ettiklerine inandıklarında söz konusu olan bir durumdur (Harvey ve Martinko, 2009, s. 459).

Psikolojik ayrıcalığa sahip olan bireyler, başka bireylerin ne düşündüklerini önemseyip, onlara uyum sağlamaya ve yakın olmaya çalışmayı arzulamaktadırlar (Lee vd., 2019, s. 111). Psikolojik ayrıcalığa sahip bireylerde yüksek düzeyde olumlu benlik algısı, yetenekleri ve performansı ile uyuşmayan iyimser beklentiler söz konusudur (Brouer vd., 2011, s. 111). Ayrıca yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip bireylerin başkalarından beklentileri, başkaları hakkındaki endişeleri ve başkalarına duydukları güvensizlik, tehdit algıları ve işyerindeki uygulamaları takip etmenin faydalarına ilişkin algıları da yüksektir (Zitek ve Schlund, 2021, s. 2). Diğer taraftan psikolojik ayrıcalık, kendisini üstün görme ve ayrıcalık beklentisi nedeniyle kibirli ve egoist bireylerde daha fazla olduğu söylenebilir. Özellikle kibirli bireyler kişilik özellikleri nedeniyle hep diğer bireylerden üstün olduklarını düşünerek hareket etmektedirler.

Psikolojik ayrıcalık, narsizminle benzer özellikler gösterebilir, bireyin kendini konumlandırması bu iki kavramda farklılık göstermektedir (Kürü,

2022, s. 463; Schwarz vd., 2021, s. 6). Narsizmde, benlik algısı ön plana çıkarken, psikolojik ayrıcalık da bir bireyin diğer bireylerle olan etkileşimindeki benlik algısı ön plandadır (Kürü, 2022, s. 464). Ayrıca psikolojik ayrıcalıkta birey mutlak olarak kendisi ile diğerlerini kıyaslamakta ve önceliklerin kendisinde olduğuna inanmaktadır. İçinde bulunulan durumun yapısına göre bireyin en fazlasını hak ettiğine inanarak ayrıcalık talep etmesi, ancak bu inanç ve talepte geçerli bir sebebin, gerekçenin bulunmaması söz konusudur (Campbell vd., 2004, s. 31).

4. PSİKOLOJİK AYRICALIĞIN SONUÇLARI

Bireyin çaba ve performansına bakılmadan başka bireyden daha fazla ödül ve fayda beklentisinde olması anlamına gelen psikolojik ayrıcalık (Miller, 2009, s. 329), bireylerin psikolojik sıkıntıya karşı savunmasız hale gelmesine ve istekleri karşılanmadığında başka bireylerle çatışma yaşamasına yol açabilir (Grubbs ve Exline, 2016, s. 1208). Bu çatışma bireylerin beklentileri karşılanana kadar devam etmektedir. Dolayısıyla bireyin bu beklentileri dile getirebileceği bir ortam yaratılması önemlidir.

Psikolojik ayrıcalık düzeyi yüksek bireylerde, rekabetçi davranışların, egoist tutumların ve narsizmin (Campbell vd., 2004, s. 29), bireylerin öz değerlerine ilişkin algılarının, öz yeterliliklerinin ve özsaygılarının yüksek olduğu, başka bireylerin ne düşündüklerini fazla önemsedikleri, başkalarına uyum sağlayarak onlarla yakınlık kurmak istedikleri söylenebilir (Lee vd., 2019, s. 111).

Psikolojik ayrıcalık düzeyi yüksek olan bireylerin, politik davranışları ve kötü amaçlı işbirlikleri de yüksek düzeydedir. Ayrıca psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlar, kendileri hakkında diğer çalışanların olumlu algılara sahip olmalarını önemsemektedir, yüksek düzeyde övgü ve ödül beklentisi içerisindedirler (Harvey ve Harris, 2010, s. 1639), intikam almak için üretkenlik karşıtı iş davranışlarını daha fazla benimsemekte, ahlaki ayrılığa daha fazla eğilim göstermekte (Zhao vd., 2021, ss. 734-735), iş tatmininde azalma (Byrne vd., 2009, s. 451), yöneticilerle çatışma (Harvey ve Martinko, 2009, s. 459), iş arkadaşlarıyla çatışma ve düşmanlıkta artış görülebilmektedir (Moeller vd., 2009, s. 448).

Psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlar, örgütten elde ettikleri kazanımları yeterli bulmamakta, psikolojik sözleşmenin yerine getirilmediğini düşünmekte ve buna bağlı olarak örgüte sunduklarını azaltmaya ve örgüte karşı zarar vermeye yönelik davranışlarda bulunmaktadırlar (Akbiyık, 2018, s. 236). Hatta bu çalışanlar psikolojik sözleşmenin iptali nedeniyle üretkenlik karşıtı iş davranışında bulunmakta ve böylece kendisine yapılan

haksızlık konusunda örgütle arasında eşitlik sağladığını düşünmekte, örgüte olan kızgınlığını, hayal kırıklığını ve intikam alma duygusunu tatmin etmeye çalışmaktadırlar (Jensen vd., 2010, s. 555).

Psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlar, kendilerini her konuda ilk sırada gördüklerinden etik çıkarımları titizlikle yapmamakta, daha az etik kararlar almakta (Thomason ve Brownlee, 2018, s. 639), statü kaygıları nedeniyle normları ihlal edenlere karşı daha fazla tepki göstermektedirler (Stamkou vd., 2019, s. 3). Psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanların etik dışı davranışların temelinde statü endişesinin yanında olumlu benlik imajını sürdürme isteğinde bulunmaktadır. Bu çalışanlar başkalarının kendileri hakkında ne düşündükleri konusunda aşırı endişe duymaktadırlar ve başkaları tarafından onaylanma ve takdir edilmeyi önemsemektedirler. Ayrıca bu çalışanlar yüksek statüye sahip olmak ve başkaları tarafından yüksek performanslı görülme için kestirme yollardan yararlanmaya çalıştıkları da söylenebilir. Bu yüzden örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar geliştirmeye daha eğilimli oldukları, elde edilen olumsuz sonuçlar konusunda başkalarını suçladıkları, etik olmayan davranışları rasyonelleştirmek için ahlaki göz ardı ettikleri görülebilmektedir (Ulu, 2021, ss. 18-19).

Psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlar, kendilerini diğer çalışanlardan ayrıcalıklı konumlandıkları için imtiyaz, öne çıkarılma, öncelik tanınma, yüceltilme gibi ayrıcalıkları beklemektedir. Bu şekilde beklentileri olan çalışanlar tutarsız, dayanaksız ve irrasyonel bir karşılaştırma yaparak kendilerini bireysel olarak önceliklendirmektedirler. Bu bireyler hak etsin ya da etmesin diğer bireylerle kendilerini kıyaslayarak ayrıcalık sahibi olduğu kanaatine varmakta, istediklerini koşulsuz olarak elde etmesi gerektiğine inanmakta, örgüt içindeki her yaptığı eyleme bir gerekçe sunmaktadır. Psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanların, etik dışı davranışlarının diğer sebeplerinin bunlar olduğu söylenebilir (Kürü, 2022, s. 134).

Farklı zaman ve durumlarda bile psikolojik ayrıcalığa sahip olduklarını düşünen bireyler, hak ettiklerini düşündükleri veya hissettiklerini alamadıklarında kendilerine haksızlık ve adaletsizlik yapıldığını düşünmektedirler. Bu durum bireylerin üzgün ve sinirli olmalarına neden olabilir. Bu bireyler arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için kendi çabalarının yanısıra başkalarına da güvenmektedirler. Bu yüzden yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip olma duygusu motivasyonu azaltabilir ve özellikle başarı yolunda karşılaşılabilecek güçlüklerde çaba ve performansın azalmasına sebep olabilir (Anderson vd., 2013, s. 151).

5. PSİKOLOJİK AYRICALIK ÜZERİNE YAPILMIŞ OLAN ÇALIŞMALAR

Kriegman (1983) çalışmasında psikolojik ayrıcalık ile mantıksızlık ve duyarsızlık arasındaki ilişkileri incelemiş ve değişkenler arasında negatif yönlü ilişkiler tespit etmiştir.

Campbell ve arkadaşları (2004) çalışmalarında, psikolojik ayrıcalığın kişisel sonuçlarını tespit etmeye çalışmışlardır. Çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalıkla, uyumluluk ve duygusal istikrar arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Greenberger ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışmada psikolojik ayrıcalık ile hırs, saldırganlık, acımasızlık, uyumsuzluk, anti sosyal ve makyavelist kişilik özellikleri arasında ilişkiler belirlemişlerdir.

Brouer ve arkadaşları (2011) çalışmasında psikolojik ayrıcalık ile kaynakların korunması arasında negatif yönlü bir ilişki saptamışlardır.

Anderson ve arkadaşları (2013) çalışmasında psikolojik ayrıcalık ile akademik performans arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çalışma sonucunda bu iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir.

Whitman ve arkadaşları (2013) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın kötü niyetli denetimi pozitif yönde etkilediği, psikolojik ayrıcalığın kötü niyetli denetim üzerine etkisinde politik becerinin düzenleyici role sahip olduğunu belirlemişlerdir.

Givertz ve Segrin (2014) çalışmasında ebeveyn davranışları ile genç yetişkinlerin öz-yeterlilikleri, psikolojik ayrıcalıkları ve aile iletişimi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ebeveyn davranışları ile öz yeterlilik arasında negatif, psikolojik ayrıcalık ile pozitif yönlü ilişkiler saptanmıştır.

Harvey ve arkadaşları (2014) çalışmalarında psikolojik ayrıcalık ile üstlerin kötü davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalık algılayan çalışanın, üstlerinin onlara kötü davrandıklarına yönelik algıları diğer çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Zemojtel-Piotrowska ve arkadaşları (2015) çalışmalarında materyalizm, öznel iyi oluş ve psikolojik yetkilendirme arasındaki ilişkiyi incelemişler ve çalışma sonucunda materyalizm ile psikolojik ayrıcalık arasında pozitif yönlü ilişkiler belirlemişlerdir.

Thomason ve arkadaşları (2015) çalışmalarında psikolojik ayrıcalık ve vicdanlılığın işyeri kararlarında sosyal sorumluluk üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda vicdanlılığın işyeri kararlarında sosyal sorumluluğu pozitif yönde, psikolojik ayrıcalığın işyeri kararlarında sosyal sorumluluğu negatif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Priesemuth ve Taylor (2016) çalışmasında psikolojik sözleşmenin ihlalinin depresif ruh hali üzerine etkisinde psikolojik ayrıcalığın düzenleyici etkisini incelemişlerdir. Psikolojik sözleşmenin ihlali ile depresif ruh halleri arasında pozitif yönde bir ilişki belirlenmiştir. Ancak çalışmasında psikolojik sözleşmenin ihlalinin depresif ruh hali üzerine etkisinde psikolojik ayrıcalığın düzenleyici etkisi bulunamamıştır.

Martin ve arkadaşları (2017) çalışmalarında kültürel mesafenin ve psikolojik ayrıcalığın turist tepkileri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda turistlerin kültürel mesafenin düşük olduğu ortamlara kıyasla kültürel mesafenin yüksek olduğu ortamlarda daha az olumsuz tepki gösterdikleri belirlenmiştir. Psikolojik ayrıcalığın, kültürel mesafenin turist tepkileri üzerine etkisinde aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

Akbıyık (2018), çalışmasında psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinde psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda, psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlar üzerine etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir.

Carnes ve Knotts (2018) kontrol odağının psikolojik ayrıcalık üzerine etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda dış kontrol odağının psikolojik ayrıcalık üzerine etkisinde dış kontrol odağının düzenleyici rol oynadığı, iç ve dış kontrol odağının ise psikolojik ayrıcalığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

Thomason ve Brownlee (2018) çalışmalarında psikolojik ayrıcalık ile etik karar verme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip bireylerin, etik olmayan eylemleri etik olarak değerlendirme olasılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Vatankhah ve Raoofi (2018) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın, kişilerarası ve örgütsel sapkın davranışlar üzerine etkisinde egoist yoksunluğun aracı etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda egoist yoksunluk, psikolojik ayrıcalığın kişilerarası sapkın davranışlar üzerinde kısmen aracılı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Zemojtel-Piotrowska ve arkadaşları (2018) çalışmalarında üretkenlik karşıtı iş davranışları (CWB) ile narsisizm arasındaki ilişkide psikolojik

ayrıcalık ve öznel iyi oluşun aracılık etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda narsisizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca öznel iyi oluşun, narsisizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Ancak psikolojik ayrıcalığın, narsisizmin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde aracı etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir.

Alnaimi (2019) çalışmasında, algılanan örgütsel destek ve psikolojik ayrıcalığın ekstra rol davranışı üzerine etkisinde, bilgi saklama davranışının aracılık rolünü incelemiştir. Çalışma sonucunda bilgi saklama davranışının, psikolojik ayrıcalığın ekstra rol davranışı üzerine etkisinde aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.

Khalid ve Gulza (2019) çalışmasında psikolojik yetkilendirmenin nezaketsizlik üzerine etkisinde denetimin aracı etkisi incelenmektedir. Çalışma sonucunda istismar edici denetimin, psikolojik ayrıcalığın nezaketsizlik üzerine etkisinde aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

Lee ve arkadaşları (2019) çalışmalarında psikolojik ayrıcalık ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığın örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sergileme eğilimini artırdığı belirlenmiştir.

Aqeel ve Siddiqui (2020) çalışmalarında psikolojik ayrıcalık ile örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çalışma sonucunda yüksek düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanların, düşük düzeyde psikolojik ayrıcalığa sahip çalışanlardan daha çok örgüt yanlısı etik olmayan davranışlarda bulundukları belirlenmiştir.

Liu ve Zhou (2020) çalışmalarında kendine özgü anlaşmalar ile yaratıcı sapma arasındaki ilişkide psikolojik ayrıcalığın aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalığın, kendine özgü anlaşmaların yaratıcı sapma üzerine etkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Naseer ve arkadaşları (2020) çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin psikolojik ayrıcalık üzerine etkisinde manipülatif kişiliğin düzenleyici rolünü ve örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerine etkisinde psikolojik ayrıcalığın aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda çalışmalarında örgütsel özdeşleşmenin psikolojik ayrıcalık üzerine etkisinde manipülatif kişiliğin düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Ayrıca psikolojik ayrıcalığın ve örgütsel özdeşleşmenin etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerine etkisinde aracı etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Rahaei ve Salehzadeh (2020) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın siber ahlaklılık üzerine etkisinde algılanan örgütsel adaletin aracılık etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalık ile algılanan örgütsel adalet ve siber ahlaklılık arasında pozitif yönlü bir ilişkiye sahip olduğu; algılanan örgütsel adaletin psikolojik ayrıcalığın algılanan örgütsel adalet üzerine etkisinde aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Candel ve Arnăutu (2021) yaptıkları çalışmada psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı iş davranışı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Psikolojik ayrıcalığın, iş tatminini pozitif yönde, iş tatmininin de üretkenlik karşıtı iş davranışını negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir ve aracı etki tespit edilememiştir.

Eissa ve Lester (2021) çalışmasında yöneticinin psikolojik ayrıcalığının, yöneticinin ahlaki ayrılığı üzerine etkisinde yöneticinin ahlaki kimliği ve öz-değerlendirmesinin düzenleyici etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda yöneticinin psikolojik ayrıcalığının ahlaki ayrılığı, yöneticinin öz-değerlendirmesini, kötü niyetli yöneticiyi pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca yöneticinin ahlaki ayrılığı üzerine etkisinde yöneticinin öz-değerlendirmesinin düzenleyici etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Stronge ve Sibley (2021) çalışmalarında yaşam tatmini, benlik saygısı, algılanan sosyal destek ile psikolojik ayrıcalık arasındaki ilişkiler araştırmışlardır ve çalışma sonucunda negatif yönlü ilişkiler belirlenmişlerdir.

Yılmaz ve arkadaşları (2021) çalışmalarında psikolojik ayrıcalık, göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalık ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki belirlenmiştir.

Sepahvand ve arkadaşları (2021) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın çalışanların terfi ettirilmesi üzerine etkisinde politik ağ oluşturma'nın aracı etkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda politik ağ oluşturma'nın, psikolojik ayrıcalığın çalışanların terfi ettirilmesi üzerine etkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Schwarz ve arkadaşları (2021) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisinde çalışan katılım ikliminin ve örgütsel bağlılığın rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda çalışan katılım iklimi arttıkça, psikolojik ayrıcalığın örgütsel bağlılık yoluyla örgütsel vatandaşlık üzerinde pozitif yönlü etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Zitek ve Jordan (2021) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın şansızlık, öfke ve adaletsizlik arasındaki ilişkileri incelemiş ve pozitif yönlü ilişkiler tespit etmişlerdir.

Zitek ve Schlund (2021) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın Covid-19 salgını sağlık yönergelerine uyulmaması üzerine etkisini incelemişler ve çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalığı yüksek olan bireylerin Covid-19 salgını sağlık yönergelerine daha az uyum sağladıkları tespit edilmiştir.

Kemper ve arkadaşları (2022) çalışmalarında lüks satın alımların sosyal medya üzerine etkisinde tüketim tipleri ile ilişkili psikolojik ayrıcalığın düzenleyici rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda lüks satın alımların sosyal medya paylaşımları üzerine etkisinde maddi tüketimle ilişkili psikolojik ayrıcalığın düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Khalid ve arkadaşları (2022) çalışmalarında psikolojik ayrıcalığın bilgi saklama davranışı üzerine etkisinde iş stresinin aracı rolü, iş aramanın düzenleyici rolü araştırılmıştır. Çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalığın bilgi saklama davranışı üzerine etkisinde iş stresinin aracı etkiye sahip olduğu, iş aramanın ise düzenleyici etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Çopuroğlu (2022) çalışmasında psikolojik ayrıcalığın tüketicilerin karar verme tarzları üzerine etkisi incelenmiştir. Çalışma sonucunda psikolojik ayrıcalığın tüketicilerin karar verme tarzlarının alt boyutları olan mükemmeliyetçi, marka odaklılık, yenilik ve moda bağlılığı, eğlence ve haz odaklılık, fiyat odaklılık ve alışkanlık ve marka bağlılığı boyutları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Kürü (2022) çalışmasında Campbell ve arkadaşları (2004) tarafından geliştirilmiş olan Psikolojik Ayrıcalık Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması çalışmasını yapmıştır. Çalışma sonucunda, ölçeğin orijinal ölçekteki gibi tek boyuttan oluştuğu, geçerli ve güvenilir nitelikte olduğu tespit edilmiştir.

Liu ve Koivula (2023) çalışmalarında ergenlerin çevre yanlısı davranış ile materyalizm arasındaki ilişkide psikolojik ayrıcalığın aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışma sonucunda ergenlerin çevre yanlısı davranışlarının materyalizmi negatif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca çalışmada psikolojik ayrıcalığın, ergenlerin çevre yanlısı davranışının materyalizm üzerine etkisinde aracı rol oynadığı belirlenmiştir.

6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Psikolojik ayrıcalık, bireyin kendisini diğerlerinden üstün görmesi ve daha yetenekli olduğunu düşünmesi sonucu öncelik beklemesidir. Bireyin kişilik ve yeteneği açısından kendisini diğerlerinden farklı ve üstün görmesi ve ayrıcalık beklemesi olağan bir durumdur. Ancak bu durum aşırıya ulaştığında ve beklentileri karşılanmadığında bireyin arkadaşlarıyla çatışmasına, iş tatminsizliğine, örgütsel sabotaj eylemlerine, işten uzaklaşmasına,

sorumluluk almaktan kaçınmasına yol açabilir. Dolayısıyla bu gibi olumsuz tutum ve davranışlarla karşılaşmamak için bireyin beklentileri ve istekleri dikkate alınmalıdır.

Örgütlerde çalışanlar söz sahibi yapıldıkları ve düşüncelerini özgürce dile getirebildikleri zaman bilgi akışında daha iyi ve açık olmaktadır. Böylece çalışanlar kendilerini yaptıklarından dolayı ön plana çıkarma gereksinimi duymazlar ve ayrıcalık beklentileri olmaz. Dolayısıyla psikolojik ayrıcalığın daha çok çalışanların dinlenmediği, önemsenmediği, düşüncelerinin dikkate alınmadığı örgütler için söz konusu olduğu söylenebilir. Bu yüzden çalışanları önemli ve değerli hissettiren bir örgüt sistemi kurmak önemlidir.

Ayrıca bir kişilik özelliği olarak kibirli ve egoist bireylerin daha çok psikolojik ayrıcalık beklentisinde olduğu da söylenebilir. Bu bireyler her konuda kendilerini üstün ve öncelikli görmekte ve kendilerine ayrıcalık tanınması gerektiğini düşünmektedirler. Öyleki bu ayrıcalık beklentisinin karşı tarafın kendisinin dile getirilmesi gerektiğini de düşünmektedirler. Bu durum bireyin kişilik özelliklerinden kaynaklı olduğu için mücadele edilebilecek ve ortadan kaldırılabilecek bir durum değildir. Bu yüzden kimi zaman aşılması güç bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

Psikolojik ayrıcalıkla mücadelede şu öneriler faydalı olabilir:

- Çalışanlar arasında terfi, yetenek ve başarıya göre gerçekleştirilmelidir.
- Bireylerin psikolojik ayrıcalık beklentileri olup olmadığını anlamak için iletişim kanalları açık olmalıdır.
- Bireylerin ayrıcalık beklentilerine kısa sürede yanıt verilmelidir.
- Herkesin örgüt açısından eşit olduğu ancak başarıya göre değerlendirildiği çalışanlara bildirilmelidir.
- Bireylerin ödüllendirilmesi performans ölçümleri doğrultusunda yapılmalıdır.
- Çalışanlara yönelik uygulamalarda adaletli bir sistem tesis edilmelidir.
- Özel yeteneklere ve eğitime sahip çalışanlar, yönetimde ve alınan kararlarda söz sahibi olmalıdırlar.

Psikolojik ayrıcalığa ilişkin literatür incelendiğinde kavramın yeterince ele alınmadığı ve çok sayıda çalışmanın olmadığı görülmektedir. Özellikle psikolojik ayrıcalığa ilişkin mücadelede neler yapılması gerektiğine ilişkin eksikliklerin olduğu söylenebilir. Çalışmanın literatüre en önemli katkısı bu boşluğu doldurması ve yapılacak çalışmalara kavramsal açıdan katkı sağlamasıdır. Psikolojik ayrıcalık ile bireysel ve örgütsel performans, işten

ayrılma niyeti, iş tatmini, örgütsel bağlılık, hizmet sabotajı, örgütsel sessizlik, işyeri maneviyatı konularında çalışmaların yapılması örgütler açısından fayda sağlayacaktır. Çalışmanın çalışanlara, yöneticilere ve bu konuda araştırma yapacak araştırmacılara faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akbıyık, B. S. Ü. (2018). Psikolojik ayrıcalığın üretkenlik karşıtı davranışlara etkisi: Psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesinin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 234-255. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.471>
- Alnaimi, A. M. M. ve Rjoub, H. (2019). Perceived organizational support, psychological entitlement, and extra-role behavior: The mediating role of knowledge hiding behavior. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 507-522. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.1>
- Anderson, D., Halberstadt, J. ve Aitken, R. (2013). Entitlement attitudes predict students' poor performance in challenging academic conditions. *International Journal of Higher Education*, 2(2), 151-158. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v2n2p151>
- Aqeel, M. ve Siddiqui, D. A. (2020). Psychological entitlement and unethical workplace behavior in Pakistan: The role of status striving, moral disengagement, organizational identification, and egoistic deprivation. *SSRN Electronic Journal*, 1-37. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3755245>
- Aydın, S. ve Duyan, E. C. (2019). Post-modern Tanrı misafiri: Couchsurfing deneyim süreci. *Journal of Economy Culture and Society*, 60, 227-243. <https://doi.org/10.26650/JECS2019-0003>
- Bishop, J. ve Lane, R. C. (2000). Father absence and the attitude of entitlement. *Journal of Contemporary Psychotherapy*, 30(1), 105-117. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1003657300883>
- Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. New York: John Wiley
- Brouer, R. L., Wallace, A. S. ve Harvey, P. (2011). When good resources go bad: The applicability of conservation of resource theory to psychologically entitled employees. In P. L. Perrewe' ve D. C. Ganster (Eds.), *The role of individual differences in occupational stress and well being* (pp. 109-150). Emerald.
- Byrne, Z. S., Miller, B. K. ve Pits, V. E. (2010). Trait entitlement and perceived favorability of human resource management practices in the prediction of job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 451-464. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-009-9143-z>
- Campbell, W. K., Bonacci, A. M., Shelton, J., Exline, J. J. ve Bushman, B. J. (2004). Psychological entitlement: Interpersonal consequences and validation of a self-report measure. *Journal of Personality Assessment*, 83(1), 29-45. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa8301_04
- Candel, O. S. ve Arnăutu, M. (2021). Psychological entitlement and work-related outcomes during the Covid-19 pandemic. The role of telecommuting as a moderator. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 23(2), 46-52. <https://doi.org/10.24913/rjap.23.2.04>

- Carnes, A. M. ve Knotts, K. G. (2018). Control and expectancy: Locus of control as a predictor of psychological entitlement. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 30(2), 81-97. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10672-017-9312-6>
- Çopuroğlu, F. (2022). Psikolojik ayrıcalığın tüketicilerin karar verme tarzlarına etkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 26(90), 187-202. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2551604>
- Eissa, G. ve Lester, S. W. (2021). A moral disengagement investigation of how and when supervisor psychological entitlement instigates abusive supervision. *Journal of Business Ethics*, 180, 675-694. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04787-3>
- Fisk, G. M. (2010). "I want it all and I want it now!" An examination of the etiology, expression, and escalation of excessive employee entitlement. *Human Resource Management Review*, 20(2), 102-114. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.11.001>
- Freud, S. (1916). Some character-types met with in psycho-analytic work, the exceptions. In *Standard edition* (Vol. 14, pp. 309-333). Hogarth Press.
- Givertz, M. ve Segrin, C. (2014). The association between overinvolved parenting and young adults' self-efficacy, psychological entitlement, and family communication. *Communication Research*, 41(8), 1111-1136. <https://doi.org/10.1177/0093650212456392>
- Greenberger, E., Lessard, J., Chen, C. ve Farruggia, S. P. (2008). Self-entitled college students: Contributions of personality, parenting, and motivational factors. *Journal of Youth and Adolescence*, 37(10), 1193-1204. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10964-008-9284-9>
- Gresse, W. ve Linde, B. (2021). Entitlement disconnect: Exploring management graduates' mental schema in their anticipatory psychological contract. *Management Review-Socio-Economic Studies*. Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, 32(1), 28-53. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2021-1-28>
- Grubbs, J. B. ve Exline, J. J. (2016). Trait entitlement: A cognitive-personality source of vulnerability to psychological distress. *Psychological Bulletin*, 142(11), 1204-1226. <https://doi.org/10.1037/bul0000063>
- Haar, J. M. (2014). Challenge and hindrance stressors in New Zealand: Exploring social exchange theory outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(11), 1942-1950. <https://doi.org/10.1080/09585190601000147>
- Harvey, P., Harris, K. J., Gillis, W. E. ve Martinko, M. J., (2014). Abusive supervision and the entitled employee. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 204-217. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.08.001>

- Harvey, P. ve Harris, K. J. (2010). Frustration-based outcomes of entitlement and the influence of supervisor communication. *Human Relations*, 63(11), 1639-1660. <https://doi.org/10.1177/0018726710362923>
- Harvey, P. ve Martinko, M. J. (2009). An empirical examination of the role of attributions in psychological entitlement and its outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 459-476. <https://doi.org/10.1002/job.579>
- Jensen, J. M., Opland, R. A. ve Ryan, A. M., (2010). Psychological contracts and counterproductive work behaviors: Employee responses to transactional and relational breach. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 555-568. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10869-009-9148-7>
- Jinyang, L. (2015). Knowledge sharing in virtual communities: A social exchange theory perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 8(1), 170-183. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1389>
- Kemper, j. A., Xue Bai, X. Zhao, F., Chiew, T. M., Septianto, F. ve Seo, Y. (2022). Sharing luxury possessions in the age of digital experience economy: Consumption type and psychological entitlement. *Journal of Business Research*, 142, 875-885. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.005>
- Khalid, M., Gulzar, A., Khan, A. K. ve Abbas, N. (2022) Psychological entitlement and knowledge-hiding behaviours: Role of job stress and living a job calling. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(3), 474-485. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2007810>
- Khalid, M. ve Gulza, A. (2019). When does psychological entitlement lead to incivility? The role of abusive supervision perceptions and rumination. *City University Research Journal*, 9(1), 1-14.
- Kriegman, G. (1983). Entitlement attitudes: Psychosocial and therapeutic implications. *The Journal of the American Academy of Psychoanalysis*, 11(2), 265-281. <https://doi.org/10.1521/jaap.1.1983.11.2.265>
- Kürü, S. A. (2022). Psikolojik ayrıcalık: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(44), 461-480. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1028401>
- Kürü, S. (2022). Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar. İçinde B. Üzümlü (Ed.), *Güncel kavramlarla örgütsel davranış*. Eğitim Yayınevi.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A. ve Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *J Bus Ethics*, 154, 109-126. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-017-3456-z>
- Liu, F. ve Zhou, K. (2020). Idiosyncratic deals and creative deviance: The mediating role of psychological entitlement, *R&D Management*, 51(5), 433-446. <https://doi.org/10.1111/radm.12430>
- Liu, M. ve Koivula, A. (2023). Greed doesn't grow on trees: the indirect association between proenvironmental behaviour and materialism through

- adolescents' psychological entitlement. *Young Consumers*, 24(1), 1-17. <https://doi.org/10.1108/YC-09-2021-1388>
- Martin, B. A. S., Jin, H. S. ve Trang, N. V. (2017). The entitled tourist: The influence of psychological entitlement and cultural distance on tourist judgments in a hotel context. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 34(1), 99-112. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1130112>
- Miller, B. K. (2009). Confirmatory factor analysis of the equity preference questionnaire. *Journal of Managerial Psychology*, 24(4), 328-347. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940910952714>
- Moeller, S. J., Crocker, J. ve Bushman, B. J. (2009). Creating hostility and conflict: Effects of entitlement and self-image goals. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(2), 448-452. <https://doi.org/10.1016%2Fj.jesp.2008.11.005>
- Naseer, S., Bouckennooghe, D., Syed, F., Khan, A. K. ve Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 35, 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09623-0>
- Naumann, S. E., Minsky, B. D. ve Sturman, M. C. (2002). The use of the concept "entitlement" in management literature: A historical review, synthesis, and discussion of compensation policy implications. *Human Resource Management Review*, 12(1), 145-166. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00055-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00055-9)
- Priesemuth, M. ve Taylor, R. M. (2016). The more I want, the less I have left to give: The moderating role of psychological entitlement on the relationship between psychological contract violation, depressive mood states, and citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 967-982. <https://doi.org/10.1002/job.2080>
- Rahaei, A. ve Salehzadeh, R. (2020). Evaluating the impact of psychological entitlement on cyberloafing: The mediating role of perceived organizational justice. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 137-152. <https://doi.org/10.1108/XJM-06-2020-0003>
- Schwarz, G., Newman, A., Yu, J. ve Michaels, V. (2021). Psychological entitlement and organizational citizenship behaviors: The roles of employee involvement climate and affective organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 34(1), 1-26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1962388>
- Searle, M. S. (2000). Is leisure theory needed for leisure studies?. *Journal of Leisure Research*, 32(1), 138-142. <https://doi.org/10.1080/00222216.2000.11949903>

- Sepahvand, R., Jafari, M. ve Ghahramani, S. (2021). Psychological entitlement and employee promotability: An analysis of the mediating role of political networking. *Journal of Executive Management*, 13(25), 1-28. <https://doi.org/10.22080/jem.2021.18950.3226>
- Stamkou, E., van Kleef, G. A. ve Homan, A.C. (2019). Feeling entitled to rules: Entitled individuals prevent norm violators from rising up the ranks. *Journal of Experimental Social Psychology*, 84, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2019.03.001>
- Stronge, S. ve Sibley, C. G. (2021). "Put away childish things": Psychological entitlement has weaker negative associations with wellbeing for emerging adults. *Journal of Research in Personality*, 95(4), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2021.104162>
- Sun, J., Jannesari, M. T., Yao, H., Zheng, J., Xie, W. ve Wu, C. (2022). Sense of entitlement shapes students' entrepreneurial intention. *Social Behavior and Personality: An International journal*, 50(1), 1-11. <https://doi.org/10.2224/sbp.10489>
- Thomason, S., Etling, C., Brownlee, A. ve Charles, T. (2015). Psychological entitlement and conscientiousness as predictors of socially responsible workplace decisions. *Small Business Institute Journal*, 11(2), 1 - 15.
- Thomason, S. ve Brownlee, A. (2018). Ethical decision making and psychological entitlement. *Business and Society Review*, 123(4), 631-659. <https://doi.org/10.1111/basr.12158>
- Ulu, S. (2021). Yaptım ama bir sor niye yaptım! Örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar. İçinde F. Üstün ve A. İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranış şimdi bu konular konuşuluyor*. Detay Yayıncılık.
- Vatankhah, S. ve Raoofi, A. (2018). Psychological entitlement, egoistic deprivation and deviant behavior among cabin crews: An attribution theory perspective. *Tourism Review*, 73(3), 314-330. <https://doi.org/10.1108/TR-09-2017-0146>
- Whitman, M. V., Halbesleben, J. R. B. ve Shanine, K. K. (2013). Psychological entitlement and abusive supervision: Political skill as a self-regulatory mechanism. *Health Care Management Review* 38(3), 248-257. <https://doi.org/10.1097/hmr.0b013e3182678fe7>
- Yılmaz, T., Karagöz, Ş., Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2021). Karanlık üçlü kişilik özellikleri, psikolojik ayrıcalık, göreceli yoksunluk ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler üzerine bir araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 25(86), 597-622. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2567965>
- Zboja, J. J., Laird, M. D. ve Bouchet, A. (2016). The moderating role of consumer entitlement on the relationship of value with customer satisfaction.

- Journal of Consumer Behaviour*, 15(3), 216-224. <https://doi.org/10.1002/cb.1534>
- Zemojtel-Piotrowska, M., Baran, T., Clinton, A., Piotrowski, J., Baltatescu, S. ve Van Hiel, A. (2013). Materialism, subjective well-being, and entitlement. *Journal of Social Research and Policy*, 4(2), 79-91.
- Zemojtel-Piotrowska, M. A., Piotrowski, J. ve Clinton, A. (2015). Materialism, subjective well-being and psychological entitlement: Interplay between materialism and social functioning. *Ceskoslovenska Psychologie*, 59(Suppl 1), 56-66.
- Zemojtel-Piotrowska, M. A., Piotrowski, J., Pers, P., Tomiałowicz, E. ve Clinton, A. (2018). Narcissism and its relationship with counterproductive work behavior: Mediation effects of psychological entitlement and subjective well-being. *Polish Psychological Bulletin*, 49(4) 442-448. <https://doi.org/10.24425/119513>
- Zemojtel-Piotrowska, M. A., Piotrowski, J. P. ve Clinton, A. (2016). Agency, communion and entitlement. *International Journal of Psychology*, 51(3), 196-204. <https://doi.org/10.1002/ijop.12140>
- Zhao, L., Lam, L. W., Zhu, J. N.Y. ve Zhao, S. (2021). Doing it purposely? Mediation of moral disengagement in the relationship between illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 179, 733-747. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1007/s10551-021-04848-7>
- Zitek, E. M. ve Jordan, A. H. (2021). Individuals higher in psychological entitlement respond to bad luck with anger. *Personality and Individual Differences*, 168(2), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110306>
- Zitek, E. M. ve Schlund, R. J. (2021). Psychological entitlement predicts non-compliance with the health guidelines of the COVID-19 pandemic. *Personality and Individual Differences*, 171(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110491>

Yengeç Sepeti Sendromu (YSS) 6

Ayşe Altan⁵

Berrin Filizöz⁶

Özet

Yengeç Sepeti Sendromu örgütlerde istenmeyen olumsuz davranışlar arasında yer almaktadır. Çalışma hayatında yengeç sepeti zihniyetine sahip insanların var olduğu ve bu kişilerin sayısının giderek arttığı söylenebilir. Elbette bunun en önemli nedenlerinden birisi işletme sayıları ve işgücüne katılım oranlarının artması ile birlikte, çalışanlar arasında rekabetin her geçen gün daha da yoğunlaşmasıdır. Yönetim kademelerine yükselme, daha fazla ücret elde etme, başarılı olma, takdir edilme vb. gibi arzular çalışanlar arasında da yoğun ve yıkıcı bir rekabeti ortaya çıkarmıştır. Bazı çalışanların ise bu isteklerine ulaşabilmek için olumsuz, çalışma arkadaşlarına ve örgüte zarar verebilecek davranış ve tutumlarda bulunmaları aslında YSS'nin temelini oluşturmaktadır.

Birçok olumsuz davranışı içinde barındıran YSS, aslında bir balıkçı hikayesiyle başlayarak örgütsel davranış literatürüne girmiştir. Bir yengeç avcısının avladığı yengeçleri kapağı olmayan bir kovaya koyması ve kovadan çıkmak isteyen yengenci diğer yengeçlerin kovanın içine çekmesi, çalışma hayatına uyarlanmıştır. İş hayatında bazı çalışanların kendi başarısızlıkları karşısında diğer çalışma arkadaşlarının da başarısız olmalarını istemeleri ve bunun için kendilerince gerekli ve uygun gördükleri davranışlarda bulunmaları, YSS olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada YSS kavramının tanımı, özellikleri, nedenleri, ilgili kavramlar ve çözüm önerileri, ilgili literatür araştırmaları doğrultusunda aktarılmaya çalışılmıştır.

5 Doktora Öğrencisi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, aysealtan.dr@gmail.com, ORCID: 0000-0002-7345-5706

6 Prof. Dr., Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bfilizoz@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6442-9867

1. GİRİŞ

Gerek toplum içinde, gerekse örgütlerde ve çalışma hayatında insan davranışlarının nedeni her zaman merak konusu olmuştur. Örgütte çalışanların yönlendirilebilmesi için insan davranışlarının nedenlerinin bilinmesi önemlidir. Örgütlerin en değerli ama bir o kadar da karmaşık unsuru olan insan, tüm teknolojik ilerlemelere rağmen günümüz örgütlerinin başarısının mihenk taşıdır. Bu nedenle insanların çalışma hayatında gösterdiği olumlu veya olumsuz davranışlar, bunların nedenleri ve ortaya çıkardığı sonuçlar örgütsel davranışın temel konuları olmakla birlikte, örgütlerin başarılı olması için insan davranışlarının yönlendirilmesi açısından da bir gerekliliktir.

Örgütlerin başarılı olması tüm dinamikleri ile uyum içinde olmasına bağlıdır. Örgütün kaynaklarını en rasyonel şekilde kullanacak ve yönlendirecek olan insan, çalışma hayatı içinde kimi zaman olumsuz düşünce, tutum, davranış ya da yaklaşımlar gösterebilmektedir. Bu olumsuz tutum ve davranışlar kimi zaman yöneticilerden, kimi zaman ise farklı pozisyonlarda çalışanlardan kaynaklanabilmektedir. Olumsuz ya da negatif tutum ve davranışlar çalışma barışını olumsuz etkilerken, verimlilik ve performans kaybına neden olabilmektedirler. Bu nedenle tüm örgütler negatif davranışları ve nedenlerini belirleyerek, mümkün olduğunca kontrol altına alıp bu davranışların örgüt başarısına zarar verecek sonuçlara neden olmasını önlemeye çalışmaktadırlar.

Küreselleşme ile birlikte çalışma hayatında artan rekabet, örgüt çalışanlarından yüksek performans beklentisini daha da yoğunlaştırmıştır. Çalışanların istenen düzeyde performans göstermeleri ve işlerinde başarılı olmaları için görevlerini yaparken pozitif davranışlar sergilemeleri önemlidir. Örgütsel davranış disiplini bu noktada önemli katkılar sunmakta ve insanları olumlu davranışlar sergilemeye yönlendirerek örgütsel başarıya ulaşılmasına katkı sağlamaktadır.

Örgütsel davranış alanında son yıllarda farklı birçok kavramın alan yazında yer aldığı görülmektedir. Gerek günlük hayattan, gerekse farklı disiplinlerden kavramlar örgütsel davranış alanında araştırma ve incelemelere konu olmaktadır. Örgütsel davranış alanında öncelikle pozitif insan davranışlarının yoğun olarak incelendiği, yakın zamanlarda ise negatif ve olumsuz insan davranışlarının araştırmalarda sıklıkla yer aldığı görülmektedir. Yengeç sepeti sendromu (Crab in Barrel Syndrome) da son yıllarda örgütsel davranış alanında literatüre kazandırılan kavramlardan birisidir. Bu nedenle gerek uluslararası gerekse ulusal yazında yengeç sepeti sendromu ile ilgili sınırlı çalışmalara rastlanmaktadır.

2. YENGEÇ SEPETİ SENDROMU (YSS)

2.1. Yengeç Sepeti Sendromunun (YSS) Tanımı ve Kapsamı

Yengeç Sepeti Sendromu; toplumsal hayatta yapılan bir gözlemle aslında çalışma hayatı içerisinde var olan kişi ve duyguları yansıtan bir kavram olarak örgütsel davranış yazınında yer almıştır. Çalışma hayatını olumsuz etkileyen hatta çalışma barışına olumsuz yansımaları olan bu zihniyet ile ilgili çalışmaların ise alan yazında henüz yoğunlaşmakta olduğu görülmektedir. İngilizce “crab in barrel syndrome” olarak geçen kavram “Yengeç Sepeti Sendromu” olarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Kimi zaman yengeç zihniyeti ya da yengeç sepeti zihniyeti gibi kavramlarla ifade edilse de, bu çalışmada Yengeç Sepeti Sendromu (YSS) kavramı kullanılacaktır.

Yengeç Sepeti Sendromunun çıkışına zemin hazırlayan olay, balıkçıların yengeç avlarken yaşadıkları bir durumdur. Bu durumun gözlemlenmesi ve insanlara atfedilerek çalışma hayatı ile ilişkilendirilmesi ile birlikte konu ile ilgili araştırmalar hız kazanmıştır. Bu simgesel durumun temeli Thompson’un (1984, s. 10) da ifade ettiği üzere, Batı Hint Adaları’nda bulunan balıkçıların genelde günlük avladıkları canlı yengeçleri, kapağı açık bir varile koymaları ile ilgilidir. Her ne kadar yengeçler iyi birer tırmanıcı olsalar da, balıkçılar kapak koyma zahmetinde dahi bulunmamaktadırlar. Çünkü bir yengeç yukarı doğru tırmanır tırmanmaz diğer yengeçler tarafından hemen geri çekilmektedir. Oysa yengeçler bazılarının gitmelerine izin verseler, kendileri ve diğer bütün yengeçler kaçabilecekken, bu davranışları ile hem kendilerini hem de diğer yengeçleri varilin içinde kalmaya mahkum etmektedirler.

Bullock (2013, s. 234), yengeç zihniyeti kavramının olumsuz bir anlam taşıdığını ve bu kavramın bütün insanların aynı düzeyde kalmasını isteyen, bundan dolayı da başarılı olan kişileri aşağı çekmeye çalışan bireylerin sahip olduğu bir kültürel eğilimi açıklamak amacıyla kullanıldığını belirtmektedir. Peter Wilson (1995 [1973], s. 115’ten aktaran Bullock, 2013, s. 234) ise, “yengeç maskaralıkları (acayıplikleri)” olarak anılan benzer bir metaforu, statü olarak eşit ya da eşit olmayan bireylerin bir başkasını yerinde tutabilmek veya onu yerinden edebilmek maksadıyla ellerinden gelen her fırsatı kullanmaları şeklinde ifade etmektedir. Soubhari ve Kumar’a (2014, s. 3022) göre ise yengeç zihniyeti, “Ben sahip olamazsam, sen de olamazsın.” şeklinde ilerleyen, bir nevi bencillikle ilgili, dar görüşlü fikirleri belirtmek için kullanılmaktadır. Bu kavram özellikle Filipinliler arasında yaygın olarak kullanılmaktadır. Yengeç zihniyeti kavramı başkalarını aşağı çekmeye çalışan, onların ilerlemelerine ve hayallerinin peşinden gitmelerine müsaade etmeyen, bunun yerine onları küçümseyen kişileri tanımlamak için kullanılmaktadır.

Özdemir ve Üzümlü (2019, s. 127) ise, yengeç sepeti sendromunu, kişinin ilkel benliğinin yani iç dünyasının ortaya çıkarak bireyin davranışlarını bariz bir şekilde yönlendirmesi şeklinde ifade etmektedirler. Söz konusu sendrom sonucunda sergilenen davranışların temelinde kıskançlık ve bencillik olsa da, bunlar ancak diğer bireylerin başarılarını önleme şeklinde dışa vurulduğu takdirde Yengeç Sepeti Sendromundan bahsedilebilir.

Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021, s. 1226) söz konusu zihniyetin kişiye has olduğunu, çoğunlukla da kişinin var olmasından doğan içsel bir duygu olduğunu ifade etmektedirler. Ayrıca bu kavramın kapsamlı bir şekilde tanımlanabilmesi için, insanların duygu, düşünce ve davranışsal özelliklerini içeren, sadece bireysel özellikleri değil, örgütsel ve sosyal çevre unsurlarını da içine alan bir tanım yapılmasının gerekliliğine vurgu yapmaktadırlar. Buna göre Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021, s. 1227) Yengeç Sepeti Sendromunu, başarısızlıktan korkan insanların, diğer kişilerin başarılı olmalarını önlemeye çalışması ve bununla beraber sergilenen bu olumsuz eylemlerin de başkalarının kabul edilen bir davranış olarak görülmesi sonucu oluşan sosyal bir eğilim biçiminde tanımlamışlardır.

DeGruy (2005, s. 213) ise Afro-Amerikalılar arasında eski bir deyim olan “varildeki yengeçler” ile bu sendromu açıklamıştır. Bu deyimde göre, bir varilde bulunan yengeçler gibi, dünyadaki herhangi bir siyahi kendini yukarı çekmeye çalıştığında, başka bir siyahi onu geri çekmek için yukarı uzanmaktadır. Bir nevi kendi ırkından olan bir insanın yükselmesi ya da idealleri/hayallerini gerçekleştirmeye çalışması, yine kendi ırkından biri tarafından engellenmeye çalışılmaktadır. Phillips (2016, s. 167) ise, Siyah Amerikalılar için hazırlanan bir dergide, siyahların arasında Yengeç Sepeti Sendromunun bir mit olduğuna yönelik görüşü eleştirerek, bu zihniyetin yaşamın içinde zaten var olduğunu belirtmiştir. Siyahi bireylerden bazılarının “beyaz toplum” içinde başarılı olacakmış gibi göründükleri zaman, akranlarının yerle bir edilmeye çalışıldıklarından bahsetmiştir.

Yengeçler ya da onu temsil eden insanlar için, sepet/kova içindeki yaşamın aynı zamanda bir “direniş” zihniyetinin göstergesi olabileceğine yönelik görüşler de vardır. Bu görüşlere göre yengeçler birbirini aşağıya çekmiyor, çıkış için bir yolun var olup olmadığını anlamak için yapıyı test ediyor, bilgi geliştiriyorlardır (Lawrence, 1992, s. 2239; Collins, 2009, s. 8’den aktaran Perry, 2009, s. 12). Perry, Hawaililerin başarısızlığını kovadaki yengeçler gibi olmalarına bağlamıştır. Ona göre yengeçler ilk başta esaretten kurtulmak için kovadan çıkmaya çalışsalar da, zaman geçtikçe karamsar düşüncelerine teslim olmaya başlarlar ve cansızlaşırlar. İlerde kovadaki yaşam eski haline gelebilir. Esaretlerinden memnun olmayı da öğrenip, rahatça yaşamlarına

devam edebilirler. Hatta endişe ya da huzursuzluk belirtisi gösteren kişilerin üzerlerine, rahatlığı ve sakinliği bozuyorlar diye bile gidebilirler (Toprakları başkaları tarafından ele geçirilip asimile olan yerliler gibi) (Perry, 2009, s. 9). Perry burada YSS'yi esaret ve özgürlük açısından değerlendirmiş, sepetten çıkmaya çalışan yengeçleri de ilerleme, özgürlük vb. gibi emelleri gerçekleştirmek isteyenler; diğerlerini aşağı çeken yengeçleri de asimile olan, düzenlerinin bozulmasını istemeyen kişiler olarak değerlendirmiştir.

Yengeç Sepeti Sendromu, bir organizasyonda kıskançlık, hasetlik, bencilik gibi negatif duygu ve düşüncelere sahip çalışanların başarısızlıkları sonucunda kariyerlerinde ilerleme gösteremeyecekleri kaygısıyla, çalışma arkadaşlarının da başarısız olmaları ve kariyerlerinde ilerlemelerine engel olma yönünde gösterdikleri düşünce ve eylemler olarak tanımlanabilir.

2.2. Yengeç Sepeti Sendromunun Nedenleri

Özdemir ve Üzüm (2019, s. 130) bu sendromu “sosyal karşılaştırma teorisi” ve üretim karşıtı davranışlardan yola çıkarak ele almışlardır. Sosyal karşılaştırma teorisi doğrultusunda bireyler kendilerini başkalarıyla kıyaslayarak, yetersizliklerini görebilir ve kendilerini düzeltebilirler. Bu durum bireylerin kendilerini geliştirmelerine katkı sunmaktadır. YSS kapsamında ele alındığında ise, birey eğer kendi performansını artıramıyorsa, başkalarının performanslarını artırmalarını da istememekte ve gerekirse onları engellemeye çalışmaktadır.

“Kaynakların korunması teorisi” bu sendromun altyapısını oluşturan diğer bir teoridir (Özkan vd., 2022, ss. 331-332). Yürür (2011, s. 109) kaynakları koruma teorisinin temelinde, insanların değer atfettikleri kaynaklara erişmenin, onları muhafaza etmenin ve artırmaya yönelik gayret göstermenin yattığını dile getirmektedir. Bu gayretin amacını ise insanların başarılı bir hayat sürmek için gerek bireysel özelliklerinde (özsaygı vb.) gerekse sosyal şartlarında (kıdem vb.) meydana gelen olumlu gelişmelerin gerçekleşmesi ve bu durumun sürdürülmesi şeklinde belirtmektedir. Nitekim çevresel faktörler bu kaynakların varlıklarını ve korunmasını tehdit etmektedir. Kişi her an özsaygısını, sevdiği insanları, sosyal statü ve konumunu vb. kaybetme tehlikesi altında olduğunu düşünebilmektedir.

Burada insanların ellerindeki ya da gelecekte ellerinde olmasını umdukları maddi veya maddi olmayan kaynaklar için tehdit olarak gördükleri kişilere yönelik de YSS geliştirmelerinin olası olduğu anlaşılmaktadır.

YSS'nin nedenleri bireysel ve toplumsal-örgütsel olmak üzere iki başlık altında incelenebilir.

(1) Bireysel nedenler: Genel olarak; kıskançlık, düşük özgüven, değersizlik hissi, yetersizlik hissi, narsizm, korku, kaygı, stres, benlik saygısı eksikliği (Üzümlü ve Özdemir, 2020, ss. 243-244), benlikle ilgili diğer olumsuzluklar, karşılaştırma/kıyaslama, hubris, bazı kişilik bozuklukları (Özdemir ve Üzümlü 2019, s. 128-130), bencillik, hakkaniyetten yoksun olma, adaletsizlik (Aydın ve Oguzhan, 2019), hasetlik vb. şeklinde sıralanabilir.

(2) Toplumsal-örgütsel nedenler: YSS'nin toplumsal nedenlerinin de olabileceği düşünülmektedir (Miller, 2019, s. 357). Örgütsel nedenler ise (Fettahlıoğlu, Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228) örgüt kültürü ve iklimi, örgüt yapısı ile yönetici tutum ve davranışları başlıkları altında incelenebilir.

2.2.1. Bireysel Nedenler

i. Kıskançlık ve hasetlik

Kıskançlık ve hasetlik, Türkçe karşılıkları itibarıyla birbirlerinin yerine kullanılan ve olumsuz tutum ve davranışı ifade eden kavramlardır. Kıskançlık (Parrott ve Smith, 1993; Smith vd., 1996'dan aktaran Rentzsch ve Gross, 2015, s. 4); "Bireyin hasret duyduğu, emek verdiği ya da istediği bir şeye başka birisinin sahip olduğunu anlamasıyla ortaya çıkan, son derece hoş olmayan bir histir."

Kıskançlık; birçok kültürde -en geniş manasıyla- çok değerli bir varlığın, çoğu kez sosyal bir ilişkinin, başka bir yere yönlendirilmesi ve kaybolması durumu ile tehdit edildiği, gerçek ya da hayali şartlara duygusal ve davranışsal tepkileri ifade eden bir kavramdır (Buss, 2000; Pfeiffer ve Wong, 1989; Daly, Wilson ve Weghorst, 1982; Mathes, Adams ve Davies, 1985'ten aktaran Yong ve Li, 2018, s. 122).

Haset, yoksunluk neticesinde ortaya çıkan, yoğun acı duygusu ve hayal kırıklığıdır. Art niyet, aşağılık duygusu, düşmanlık gibi olumsuz nitelikteki kavramlarla karakterizedir. Bununla birlikte kıskançlık, başka kişilerin kötü durum ve zarara maruz kalması ile mutlu olma ve olumlu duygulardan gıpta etmek gibi kavramlarla yakın ilişkilidir. İnsanların psikolojik iyi oluş durumunu olumsuz etkilemektedir. Onların iç dünyasında gerilime ve çatışmalara sebebiyet vermekte, kontrollerini kaybetmelerine dolayısıyla zararlı eylemlerde bulunmalarına neden olabilmektedir (İrk ve Gürses, 2021, s. 389). İçerisine bakıldığında hem bireye hem de çevresindekilere zarar verici nitelikte bir duygu olduğu görülen hasette, yıkıcılık etkili olduğunda birey genellikle başkalarının elindeki güzelliklere sevinmek veya benzerinin kendisinde olmasını dilemek ya da gıpta etmek yerine karşısındakinin de elindekinin yok olmasıyla sevinmektedir.

İster kıskançlık ister hasetlik olsun her ikisi de YSS ile ilişkilendirilen kavramlar olup, kontrol altına alınmadığı müddetçe bireyleri olumsuz davranışlar sergilemeye itebilecektir. Kişinin kıskançlık ve hasetlik derecesi ne kadar fazlaysa hırsı da o oranda artacak ve karşı tarafın aleyhine faaliyetlerde bulunabilecek, yani YSS'ye uygun davranışlar sergileyecektir.

ii. Benlik

Benlik teorisi yirminci yüzyılın ilk dönemlerinde W. James tarafından geliştirilmiştir. James benliği “bilen ben” ve “bilinen ben” şeklinde iki başlık altında incelemiştir. İnsanın bilinçli, düşünen yanını “bilen ben” oluştururken; kişinin görünen yapısı ve çevresi ise “bilinen ben”i oluşturmaktadır. Bilinen ben ise üç ögeyi içeren bir süreçten **medyana** gelmektedir. Bunlar, maddi, toplumsal ve duygusal ögedir. James’e göre bir kişinin benlik saygısının düşük ya da yüksek olup olmamasını belirleyen tek etmen başarıları değildir. Ona göre aynı zamanda kişinin amaçları ile başarılarının karşılaştırılması gerekmektedir. Yüksek benlik saygısı, başarıların amaçlara yaklaşması sonucu gelişebilecektir. Bununla beraber, içinde bulunduğu toplumdaki diğer bireylerle kendisini karşılaştırması sonucu başarılı hisseden bireylerde de değerli olma duygusu gelişebilmektedir (Erzem, 1981, s. 14’ten aktaran Aslan, 1992, s. 8).

İnsanın kendini gerçekleştirme gücü doğuştan gelmektedir. Çocukken temel ihtiyaçları yeterince karşılanmamış bireylerde kusurlu benlik gelişimi görülebilmekle birlikte, benlik gelişimi ilerleyen yaşlarda da sürebilir. Zira yetişkin bireylerin sergiledikleri davranışların temelinde yalnızca çocukluk yılları etkili değildir. Geçen zaman içinde birey benliğini etkileyen birçok olayla karşılaşmaktadır (Aslan, 1992, s. 10).

Benlik saygısı, insanların kendilerini gerçekçi biçimde değerlendirebilmesi neticesinde, kendilerini ve becerilerini tanıyıp benimsemesini dolayısıyla kendilerini sevip, sayması ve kendilerine güvenmesi durumunu içeren, ruh sağlığıyla da yakın ilişkili bir kavramdır (Karaaslan, 1993, s. 72). Yapılan çalışmalar incelendiğinde benlik saygısı genellikle yüksek ve düşük benlik saygısı şeklinde derecelendirilmektedir (Sevim ve Artan, 2021).

Benlik saygısı genel ve özel durumlara yönelik ele alınabilir. Örneğin; fiziksel, duygusal, sosyal veya akademik benlik saygısı genel durumun alt boyutu olarak değerlendirilebilir (Fleming ve Courtney, 1984, s. 404’ten aktaran Sevim ve Artan 2021, s. 113). YSS **da** bu dört alt gruba göre şekillenerek ortaya çıkabilir. Birey başkalarına sırf sosyal statülerini veya akademik başarılarını kıskandığı için ya da olumsuz beden algısından dolayı düşebilen benlik saygısından ötürü kendisinden daha iyi durumda olduğunu düşündüğü kişilere söz konusu sendromun özelliklerini sergileyebilir.

Benlik saygısının ya da özgüvenin yüksek olması her zaman olumlu sonuçlar doğurmayabilir. Nitekim bazı insanlar kendi başarı durumlarını ve yeteneklerini abartılı bir biçimde değerlendirebilirler. İşte bu durum Dunning-Kruger Sendromu da denilen bir kavramla ilişkilendirilebilir. Söz konusu bu kavram (Koçel, 2020, ss. 530) dilimize “boş başak dik durur”, “cahil cesareti”, “özgüven zehirlenmesi” vb. adlarla geçmiştir. Dunning ve Kruger (Kruger ve Dunning, 1999’dan aktaran Koçel, 2020, ss. 530-531) bilgili bireylerle kıyaslanınca yeterince bilgisi ve niteliği olmayan bireylerin kendi başarılarını iyice abarttıklarını tespit etmişlerdir. Bu bireylerin bu yanlış düşüncelerini anlamaları ancak bilgili ve nitelikli olmalarına bağlıdır. Aksi takdirde dışarıdan nasıl göründüklerini görmeleri pek de mümkün değildir. Bilgili ve nitelikli kişiler ise daha gerçekçi bir başarı ve performans algısına sahip olduklarında kendilerini abartma eğilimi göstermezler.

Özetle, YSS’nin, kendisini gerçekçi değerlendiremeyen, kendisinden şüphe duyan veya başkalarının başarılarını gözünde çok fazla büyüten düşük özgüvenli kişilerde daha çok görülebildiği ifade edilebilir.

iii. Düşük özgüven

İnsanın kendi gücüne güven duyması, özgüven kavramına yönelik yapılan tanımların ortak noktasını oluşturmaktadır. Ruh sağlığı için çok önemli olan özgüvenin derecesi, bireylerin yapacağı işlerdeki başarısına da, başkalarıyla olan ilişkilerine de yansımaktadır. Kişi ne kadar özgüvenli olursa işlerinde de o kadar başarılı olması beklenmektedir (Kaya ve Taştan, 2020, s. 297).

Özgüveni yüksek kişiler, başkalarından onay almaya çok bağımlı olmayan kişilerdir. Bu kişilerin iş tatmini genelde yüksektir. Özgüven eksikliği ise, başkalarının kendileri hakkındaki fikirlerini çok önemseyen ve onlardan pozitif değerlendirme, övgü ve destek almaya daha bağımlı olan kişilerde görülmektedir. Bu kişilerin iş tatminsizliği de genelde yüksektir. Özgüveni eksik bir yönetici, başkalarını memnun etmek için uğraşır. Örgüt içerisinde onaylanmayan, tepki doğuracak durumlardan uzak durmaya çalışır (Robbins, 1996’dan aktaran Özkalp ve Kirel, 2011, s. 94). Ama burada belirtildiği gibi insanları memnun etmeye çalışmak, iyi bir ortam oluşturmak vb. her zaman bir özgüven eksikliği sonucunu göstermemektedir. Bir kişinin herkesi özellikle de örgüt içindekilerin hepsini memnun edemeyeceği açıktır. Zaten her istenen, koşullara ya da akla da uymayabilir. Durumu özgüven eksikliğine yaklaştıran husus, kişinin rasyonel amaç, istek ve ideallerini başkalarının gözüne girmek için genelde geri plana attığı noktada gerçekleşebilir. Zira kişi özgüven zehirlenmesi ile doğru yaptığını düşündüğü durum ve davranışlardan zararlı da çıkabilir. Çok yüksek ya da düşük düzeyde özgüvene sahip olmak kimi bireyler için yengeç sepeti sendromuna neden olabilir.

iv. Değersizlik ve yetersizlik hissi

Öz yeterlik kavramı ilk önce 1977'de Albert Bandura tarafından tanımlanmıştır. Ona göre öz yeterlik, bireyin hedefe varmaya yarayan fiilleri yapabilme kabiliyetine yönelik inancıdır. Bu haliyle özgüvenin de özelliklerinden biri olarak kabul edilebilir. İnsanların kendi yeteneklerine güvenmesi, performanslarını da doğrudan etkilemektedir (Bong, 2006'dan aktaran Leigh, 2008, ss. 2-3). Fakat bu inancın rasyonel temellere dayanması gerekir. Bireyin yeteneğinin çok üstünde bir işe girişmesi başarısızlık oranını artıracak ve yetersizlik hissine sebep olabilecektir. Ters durumda yeteneklerine güvenmeyen ya da uygun bir şekilde kullanmayan kişiler, kapasitelerini görece düşük işlere ayırıp belki de esas hedeflerinden uzaklaşabileceklerdir.

Adler'e (1985'ten aktaran Çimşir ve Akdoğan, 2019, s. 113) göre yetersizlik hissi olanlar, çevrelerinden sevgi veya saygı görebilecekleri konusunda şüpheye düşmektedirler. Çevreleriyle büyük bir rekabete giren tutum ve davranış gösteren bu insanların sosyal ilişkilerinde de sorun olabilmektedir.

Rekabetçi hisleri yoğun olan kişilerin hırs, kıskançlık gibi duyguları çevrelerine yansıtmaları mümkündür. Yetersizlik ve değersizlik duygularını yoğun bir şekilde hisseden bireyler, bu duygularını çalışma hayatında iş arkadaşlarına ve/veya yöneticilerine karşı negatif davranışlar sergileyerek yansıtabilirler. YSS, kişinin kendisini başkalarının karşısında yetersiz görmesi sonucu ortaya çıkabilmektedir.

v. Karşılaştırma/kıyaslama

Festinger'e (1954'ten aktaran Freedman vd., 2003, s. 82) göre toplumsal karşılaştırma kuramı iki temel fikri barındırmaktadır: Birincisi insanlığının kendini değerlendirme güdüsü, diğeri ise öznellik içermeyen, tarafsız ölçütlerin olmadığı şartlarda ise kendilerini başkalarıyla karşılaştırarak değerlendirme güdüsüdür.

Her insan yaptığı işte ne kadar başarılı olduğunu bilmek ister ve bunu çoğunlukla başkaları ile kendini kıyaslayarak yapmaya çalışır. Ancak insan sürekli kendisiyle başkalarını karşılaştırıp, davranışlarının temeline de bunu yerleştirirse, örgüt içinde takım çalışmasından, birlik ve beraberlik duygusundan uzak düşünceler geliştirmesi kaçınılmaz olacaktır. Örneğin bir futbol maçında asıl önemli olan şey, tek bir futbolcunun performansı değil, takım olarak genel performansın iyi olmasıdır. Dolayısıyla YSS örgüt iklimini de olumsuz bir şekilde etkileyebilir.

vi. *Hubris*

Aşırı gurur ve kibir hubris olarak ifade edilmektedir. Bu kavramın temeli Yunan mitolojisine dayanmaktadır. Hubris kavramıyla, kendini beğenmiş kişilerin kibirleri neticesinde küstahlık göstermesi söz konusudur. Başarılı liderlerin hubrise yakalanması neticesinde yıkıcı ve yok edici, zarar veren liderlere dönüşmeleri söz konusu olabilir (Özgüzel ve Taş, 2016, s. 120).

Güçle ilişkili bir kavram olan hubris sendromu, kişi gücü ne kadar uzun süre kullanır ve kullanmış olduğu güç de ne kadar büyük ise, kendisini gösterme ihtimali de o kadar artacaktır. Hubris sendromunun azalması ise genellikle kişi artık güç kullanmadığında gerçekleşir. Bu sendrom, tevazulu olma halini koruyabilen, eleştiriye açık olan, bir dereceye kadar kinizme ya da iyi gelişmiş bir mizah anlayışına sahip bireylerde görece daha az görülmektedir (Owen 2008, s. 428). Aşırı gurur ve kibir, başkalarından geri kalmama arzusuna, o da YSS'nin doğuşuna neden olabilir.

vii. *Narsizm*

Amerikan Psikiyatri Birliği'nin (APA) 2013 yılında yayınladığı “Ruhsal Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı”nın beşinci baskısında narsistik kişilik bozukluğu patolojik bir rahatsızlık olarak tanımlanmıştır. Erken yetişkinlik döneminde başlamakta ve çeşitli durumlarda ortaya çıkmakta olan büyüklük taslamayı, beğenilme ihtiyacını ve empati eksikliğini içeren ve aşağıda bulunan kriterler arasından beş ve üzerinde belirti gösteren örüntüye narsist kişilik bozukluğu denir. Narsist kişilerde en az beşinin bulunduğu vurgulanan kriterler aşağıdaki gibi sıralanabilir (American Psychiatric Association, 2013, ss. 669-670):

1. Bireyin kendini beğenmişlik duygusunun ileri seviyelerde olması,
2. İçerliğini sınırsız bir başarının, gücün, zekanın, güzelliğin ya da ideal bir sevginin oluşturduğu fantezilerle uğraşılması,
3. Bireyin kendisinin özel ve biricik olduğuna inanması. Bununla birlikte sadece özel ya da yüksek statülü bireylerce (veya kurumlarca) anlaşılabilmesine, onlar ile ilişki kurması gerektiğine inanması,
4. Çok fazla hayranlık beklemesi,
5. Hak ettiği duygusuna inanması (İmtiyazlı muameleler göreceğine ve beklentilerine uyulacağına yönelik mantıksız beklentilerinin olması,
6. Kişilerarası ilişkilerde sömürücü davranması (Kendi amaçlarına erişmede başkalarını kullanma),

7. Empati yapamaması, yani başkalarının duygularını ve ihtiyaçlarını anlamayı istememesi,
8. Sıkça başkalarını kıskanması veya başkalarının kendisini kıskandığını düşünmesi,
9. Saygısızca, kendisini büyük gören tarzda davranışlar ve tutumlar göstermesi.

Narsist bireylerin başkalarından hayranlık bekleme arzusu, kıskançlığı, empatiden yoksun olması gibi özellikler gösterebilir. Onların YSS'ye has diğer davranışlar sergilemesine zemin hazırlayabilir. Örneğin, başkalarının girişimlerini engellemede, hak ettiği duygusuna inanması büyük rol oynayabilir. Söz konusu duygu, olumsuz davranışlara sebep olurken, kendisini haklı göstermede kullanılabilir.

viii. Korku, kaygı ve stres

İnsanların kendilerini fiziksel ve ruhsal açıdan tehlike içinde görmesi huzursuzluk hissini tetiklemekte, bu ise korku ve kaygıya sebep olmaktadır. Mevcut somut tehdit ve tehlikeye yönelik gösterilen duyguya “korku” denir. Kişinin somut olarak herhangi bir tehdit ya da tehlike ile karşılaşmamasına rağmen, sebebi belirsiz şekilde huzursuz ve tedirgin hissetmesi haline ise “kaygı” (anksiyete) denir. Korku incelenirken “şu andaki duruma”, kaygı incelenirken ise “beklenen duruma” dikkat edilmektedir (Şahin, 2019, ss. 117-119). Örneğin; kendisine araba çarpan, deprem, sel gibi afetlere maruz kalan, bir saldırgan tarafından kovalanan kişinin yaşadığı duygu korkudur. Kişinin hiçbir gerçek veri ve duruma dayanmadan havadaki uçaklardan birinin evine düşeceğini ya da sağlıklı olduğu halde her an kalp krizi geçireceğini düşünmesi ise kaygıdır. Korku ve kaygının dozunda olması normal kabul edilmektedir. Zira insanların ve hayvanların o an ya da gelecekteki herhangi bir olumsuz durum karşısında tetikte olması, en başta varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından önemlidir. Sorun bu duyguların kontrolsüz ve aşırı olması ya da hiç olmamasıyla ortaya çıkmakta ve bireyler bu durumlarda korku ve kaygı bozuklukları ile mücadele etmek zorunda kalabilmektedirler.

Toplumsallığı azaltan unsurlardan biri de yüksek kaygıdır. Zira birey yüksek korku ve kaygı gibi durumlar yaşadığında başkalarıyla etkileşim içinde bulunmaktan sakınabilir. Bu durumun istisnası, bireyin sadece benzer nitelikte heyecan yaşayan (örneğin kaygı ve korku gibi) insanlarla iletişim sağlayarak toplumsallığı artırma eğilimidir. Birey kendi durumuna yakın gördüğü için bu istisnai durum yaşanabilir (Freedman vd., 2003, s. 95). Bu durum YSS bağlamında değerlendirildiğinde, bireylerin başkalarından geri kalmasına yönelik kaygı ve korkularının, onların, başkalarını aşağıya

çekmesine neden olabileceği yönündedir. Zira birey bunu yapmazsa içinde bulunduğu toplumdaki yerinin zarar görebileceğini düşünerek bireyci ve bencil davranışlar sergileyebilecektir. Bu durum ise onun toplulukçu olmayan, toplum yararından ziyade kendi statüsünü sağlama almaya çalışan bir kişi gibi davranmasına neden olabilecektir.

Stres, insanların günlük yaşamlarında karşılaştıkları olaylar ya da iletişim sorunları karşısında hissettikleri baskı, zorlanma veya sıkıntı durumu olarak ifade edilebilir. Stres, bireyin çevresel baskı, çatışma, gerilim ya da farklı uyaranlara verdiği tepkiden kaynaklanan duygusal, bedensel veya bilişsel tepkidir (Newbury-Birch ve Kamali, 2001'den aktaran Kaba, 2019, s. 65). Stres psikolojik sıkıntılar içerisinde çok sık rastlanan bir durum olup, aslında YSS yaşayan kişilerde de onlardan etkilenen kişilerde de sık görülebilecek hem bir neden hem de bir sonuç olarak ifade edilebilir.

ix. Bencillik

Türk Dil Kurumuna [TDK] (2023a) göre bencil, “Yalnız kendini düşünen, kendi çıkarlarını herkesinkinden üstün tutan; kendimci, hodbin, hodkâm, egoist” olarak tanımlanmaktadır. Bencillik ise, bencil olma halidir (TDK, 2023b).

Adam Smith kişisel çıkarı iki değişik biçimde anlamlandırmıştır. İlk bireyin hislerinin, motivasyonlarının ve yargılarının öznesi olarak çıkarın anlamlandırılmasıdır. Benzer olarak bir örgüt de kendi çıkarlarının öznesi olup, çıkarlarını gözetmeye çalışmaktadır. İkincisi bireyin ya da bir örgütün, birey veya örgüt çıkarlarının tek nesnesi olmasıdır. Başka bir ifadeyle, bu anlam, bireyin başkalarına karşı ilgisiz ve onların çıkarlarını düşünmeyerek davranması buna karşın hem kendi çıkarlarını hem de çıkarlarına yaradığı için bir örgütün çıkarlarını her ne pahasına olursa olsun maksimize etmeye çalışması ile ortaya çıkmaktadır (Smith, 1976'dan aktaran Bevan ve Werhan, 2014).

İnsanların bencilce davranışları bazen kendileri için de kötü sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin; bir işletmenin çıkarı için atıklarının bilinçsizce yerleşim yerlerine atılması hem toplum hem çevre hem de işletmenin kurumsal imajına zarar verecektir. Bir çalışanın sırf rüşvet almak uğruna çalıştığı yere ihanet etmesi ya da çalışma arkadaşlarına kıyasla yöneticilerinin beğenisini almak için daha çok çalışıyor görünüp başkalarının işlerini engellemeye çalışması da buna örnektir. Bireyin kendi çıkarları uğruna, hayvanları, tabiatı ve diğer bireyleri zarara uğratması genel olarak etik görülmemektedir. Kişi için bireysel çıkar örgüt çıkarlarından üstünse, YSS geliştirme olasılığı artabilir.

x. Hırs

Hırs sözlük anlamı olarak, “(1) Bir şeyi elde etmek için duyulan, önüne geçilemez derecede kuvvetli istek, aşırı tutku (2) öfke” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2023c). İstek ve tutkunun da orta halli olması istenen bir durumdur. Aksi takdirde isteklerinden ve bunların gerçekleştirilmesinden başka şeyi görmeyen ya da hayatı için önemli pek bir şeye motivasyonu olmayan bir birey ortaya çıkabilir. YSS olan bireylerde en başarılı, en ileride olma ya da mevcut statü ve konumunu koruma arzusunun yoğun olarak hissedebilecekleri için hırslı insanlar kapsamında değerlendirilebilirler. Tabi bu isteğin derecesi fazla olduğunda dolayısıyla bu doğrultuda amaca ulaşmak için pek çok yolu denediklerinde hırs ortaya çıkmaktadır. Hırslı kişi engelleri aşarken gayri ahlaki ve etik olmayan yollara başvurabilir. Dolayısıyla YSS olan bireylerde zararlı etkileri yoğun olan bir hırs, tutku söz konusudur. Hedef kişiyi engellemelerinin ardında, bu zaaflarına yenilmeleri söz konusu olabilir.

xi. Hakkaniyetten yoksun olma

Hakkaniyet, “hak ve adalete uygunluk, nasfet” anlamlarına gelmektedir (TDK, 2023d). İnsanlar ihtiyaçları için başka insanlarla iletişim halinde yaşayan sosyal varlıklardır. Her insan da kendi istek, ihtiyaç, amaç ve yaşam biçimi olarak birbirlerinden farklılaşmaktadır. Durum böyle olunca herkesin düzen içinde yaşaması, mağdur edilmemesi için belli kurallar çerçevesinde yaşamaları gerekmektedir. Toplumda düzgün işleyen yazılı ve yazılı olmayan yasaların olması hem bireyler arası adaletin, özgürlüğün, eşitliğin vb. hem de asayişin temini için önemlidir. Hak ve adaletten uzak hakkaniyetli olmayan her söz, fiil ve tutum düzeni bozacaktır. Örgütler açısından düşünüldüğünde ise örneğin bir çalışanın, grup olarak hazırlanan bir projeyi tek başına kendi yapmış gibi yöneticilerine sunması hakkaniyetten yoksunluk göstergesidir.

xii. Bazı kişilik bozuklukları ve psikolojik sorunlar

Bireyin gerek kendisi gerekse çevresiyle uyumuna imkan veren, bireyi başkalarından ayıran, onu tek ve özel kılan karakteristik özelliklerine kişilik denir (Yanbastı, 1990’dan aktaran Silah, 2000, s. 231).

Ruhsal bozuklukların seviyesi 19. yy. sonları ile 20. yy. başlarında iki ana gruba ayrılmıştır. Bunlar “nevroz” ve “psikoz”dur. Nevrotik grubunda değerlendirilen kişilerde gerçeklik algısı mevcutken, bunun sağlıklı yapılanmasında sorun vardır. Psikoza olan kişilerde ise gerçeklik algısı önemli ölçüde bozulmuştur. Bu iki grubun arasında yer alan kişiler ise önceleri “nevrotik karakter” olarak adlandırılrsa da günümüzde “kişilik bozukluğu” kapsamında değerlendirilmektedirler (Turan, 2022, s. 2). Narsizm de bir kişilik bozukluğu olup, ayrı başlık altında incelenmiştir.

2.2.2. Toplumsal ve Örgütsel Nedenler

2.2.2.1. Toplumsal Nedenler

Toplumsal faktörler YSS'yi etkileyebilmektedir (Miller, 2019, ss. 357-358). Bu faktörlerden de en çok kültür dediğimiz husus dikkatleri üzerine çekmektedir diyebiliriz.

Gerek örgütsel gerekse toplumsal kültürün ana unsuru insandır. Her ikisi de insanın veya insan topluluklarının inançlarını, değerlerini, tercihlerini, kabul edilmiş normlarını, sosyal ilişkilerini vb. içeren kavramlardır. Örgütün de toplumun da varlığı, insan etmenine bağlıdır (Nişancı, 2012, s. 1285). Fakat toplum kültüründe bahsi geçen kavramlar daha geniş açıdan ele alınmaktadır.

Toplumsal kültür en basitinden bir gülümseme için bile farklılık göstermektedir. Gülümsemek, Amerika'da nezaket ve güvenilirliğin göstergesi olarak görülmektedir. Japonya, Kore, Hindistan vb. birçok ülkede ise değişik şekilde anlamlandırılabilir. Örneğin, ehliyet almak için gerekli olan fotoğraf çekimlerinde Amerikalıların gülümsemesi sorun oluşturmazken, bir Japon ciddi olmak gereği gülümsemeyi reddedebilir. Zira onun için ehliyete hak kazanmak önemli bir başarıdır. Gülümseyerek resim çekirtmesi, kendi kültürü açısından bu başarısını küçümsemesi olarak algılanabilir (Gökdağ, 2011, s. 34). Dolayısıyla toplum kültürünün kapsadığı unsurlar da her toplumda farklılaşabilmektedir. Nitekim toplumların oluşum süreçlerinden itibaren gösterdikleri değişim ve gelişim de, bu kültürde farklılaşmalara yol açabilecektir.

YSS'nin oluşmasında, başta aileler olmak üzere toplumun genelinde görülen ilerleme ve başarılı olmaya yönelik baskılar etkili olabilir. Özellikle de sadece başarı ile değer görebileceği düşüncesinde olan bireylerden bazılarında bu durum yaşanabilir.

YSS'nin, toplumda ve örgütlerde görülmesinin en büyük nedeni olarak kapitalizm ele alınabilir. Çünkü kapitalizmin hakim olduğu günümüz dünyasında bireycilik ve rekabet kültürü bir nevi meşrulaştırılmıştır. İlerleme vb. unsurların önemli bir bileşeni gibi görülen günümüz küreselleşen dünyasındaki rekabet anlayışı, aynı zamanda geniş kitleler tarafından da savunulmaktadır (Akkaya, 2008; Gövsa, 1998'den aktaran Çavuş ve Sarpkaya, 2021, s. 315). Kapitalizmin empoze etmiş olduğu rekabetçi tutum, başkalarından aşağı/geri olmama isteğini, bu istek ise YSS olgusunu doğurmaktadır (Çavuş ve Sarpkaya, 2021, s. 315).

Toplum kültürü, örgüt kültürünü de etkilemekte ve örgüt içerisindeki tutum ve davranışların genelini kaynağını oluşturabilmektedir. Bu sebeple içinde bulunulan toplumsal değerler ve yapılar dikkate alınarak örgütler içerisindeki YYS vakaları ele alınabilir.

2.2.2.2. Örgütsel Nedenler

i. Örgüt kültürü ve örgüt iklimi

Örgütsel davranış alanında 1980'li yıllardan itibaren en çok ilgi odağı olan konulardan birisi de örgüt kültürüdür. Bu kavramla ilgili ortak bir tanıma ulaşmak zordur. Yine de örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından geliştirilen ve paylaşılan, belirli değerlerin aynen benimsenmesi sonucu oluşan kavram şeklinde tanımlanabilir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının ortak paydada buluştukları anlayış ve algıdır. Bu kavram baskın ve alt kültür ayrımına tabi tutulmuştur. Örgüt üyelerinin çoğu tarafından paylaşılan ana değerlere “baskın kültür” denir. Herhangi bir örgütün kültüründen bahsedildiğinde, bu kültür anlaşılmaktadır. “Alt kültür” ise büyük örgütlerde bulunan, örgüt çalışanlarının karşılaştıkları durum, deneyim ve problemlerden oluşmaktadır. Coğrafi olarak birbirinden ayrılan bölümlerde daha çok görülür (Özkalp ve Kirel 2011, ss. 172-191). Özellikle de uluslararası faaliyet gösteren işletmelerin örgüt kültürü, toplumun değerlerini ve alışkanlıklarını etkileyebilmekte, toplumsal değerler ise örgütlerin bölgesel faaliyetlerini etkileyebilmektedir.

Örgüt iklimi ise, örgütleri diğer örgütlerden farklı kılan, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan yapı ile ilgili iç özellikler bütünüdür. Örgüt iklimi iki alt başlık altında incelenebilir. Birincisi “kapalı örgüt iklimi” olup, örgüt üyeleri arasında samimi olmayan şekilde ilişkiler, birlik ve dayanışma söz konusudur. Ayrıca örgütte katı, baskıcı çalışma ortamı ve düşük iş tatmini hakimdir. “Açık örgüt iklimi”nde birlik, dayanışma ve destek durumu egemendir. Yöneticiler ile diğer örgüt üyeleri arasında olumlu ilişkiler vardır. Çalışanların geneli örgütlerindeki ortamdan memnundur ve iş tatminleri yüksektir (Güney, 2015, ss. 18-19).

Yengeç davranışlarını açıkça sergileyen bireyin, kendisine bu olumsuz davranışları sergilemesine imkan sağlayan bir ortam (örgüt kültürü, iklimi ve yönetici davranışları açısından) bulamaması, onun bu davranışları açıkça göstermesini baskılayabilir veya bu davranışlardan vazgeçmesini sağlayabilir.

Birey kendisiyle benzer şekilde yengeç davranışı sergileyen kişilerle daha rahat iletişime geçebilir ve bu kaygı, korku hali hem kendilerini hem de mağdur kişileri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumda olumsuz bir örgüt ortamı oluşarak ilerleyen süreçte yengeç davranışları örgütün kültürü haline gelebilir. Bu sebeple gerek günlük gerekse çalışma yaşamında insanların

neden bu sendromdan muzdarip oldukları araştırılmalı ve önlenmesi için üzerinde önemle durulmalıdır.

ii. Örgüt yapısı

İki veya daha çok bireyin, belirli amaçlara ulaşmak için eşgüdümlemiş şekilde çalıştıkları yapıya “örgüt” denir. “Örgütlenme” ise, örgütlerin etkili olmak amacıyla mevcut kaynaklarını eşgüdümlemeyecek şekilde bir araya getirmeleri sürecine denir (Certo, 1997; Can, 1999, Koçel, 2011’den aktaran Sökmen 2014, s. 15). “Örgütsel yapı” ise örgütlenme süreci neticesinde ortaya çıkan yapıdır. Bu oluşum sürecinde farklı durumsal etkenlerden etkilendiği için de, her örgüt için geçerli en iyi örgüt yapısından bahsedilemez (Hitt ve diğerleri 2005’ten aktaran Sökmen, 2014, s.18). Örgütsel yapıyı belirleyen pek çok unsur vardır. Bunlar içinde en önemlileri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel 2020, ss. 198-200):

- Amaç birliği
- İş bölümü ve uzmanlaşma derecesi
- Formalleşme derecesi
- Kontrol alanı
- Örgütteki kademe sayısı
- Merkezileşme derecesi
- Karmaşıklık derecesi
- Bölümlere ayırma
- Emir-komuta ve kurmay organlarının kurulması
- Komite ve grupların varlığı
- İletişim kanalları ve şekli.

Bu unsurlardan örnek olarak formalleşme ele alındığında, bazı örgütlerde uyulması gereken katı kuralların hakim olmasına karşın diğerlerinde esnetilmiş kurallar ya da çalışma şekilleri olabilmektedir. Örgütler bulundukları sektöre ve bölgeye göre bu etmenleri farklı derecelerde konumlandırabilirler. YSS’nin örgütlerde görülme sıklığını azaltmak için mevcut durum göz önüne alınarak bu unsurlardan yararlanılabilir.

iii. Yönetici tutum ve davranışları

Güney’e (2015, s. 93) göre tutum, “insanın kendine veya çevresindeki canlı-cansız, soyut-somut her şeye karşı deneyim ve bilgilerine dayanarak organize ettiği bilişsel, duygusal ve davranışsal bir bütünlük içindeki bir

tepki ön eğilimidir.”. Yöneticiler açısından bakıldığında, onlar kendilerine göre belirli doğrularına ve ideolojilerine göre belirli tutum ve davranışlar içerisine girmesi mümkündür. Söz konusu bu tutum ve davranışlar örgüt üyelerini değerlendirirken de bir referans olarak kullanılabilir.

2.3. Yengeç Sepeti Sendromu ile İlgili Kavramlar

2.3.1. Cam Tavan Sendromu

İş yaşamında ya da farklı örgütlerde kadınlar genelde erkeklere nazaran özellikleri ve mesleki yeterlilikleri açısından yetersiz görülmektedir. Bu durumu çifte standart olarak algılayan kadınlardan bazıları, işyerinde en üst noktaya erişemeyeceklerini düşünüp, terfi yarışına katılmamayı tercih etmektedir. Söz konusu durum, toplumun ve erkeklerin oluşturduğu görünmez bir engel olarak nitelendirilen “cam tavan”ı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, kişisel, örgütsel, toplumsal önyargı ve kalıpların neden olduğu, üst kademe yönetici konumlarına kadınların yerleşmesini önleyen yapay görünmez ellere cam tavan denilmektedir (Derin, 2020, s. 137). Cam tavanın varlığını hisseden bazı kadınlar örgüt kademelerinde ilerleyemeyeceklerini düşünerek bir nevi öğrenilmiş çaresizlikle, terfi çabalarından vazgeçerek, cam tavan sendromunun tuzağına düşmektedirler.

Cam tavan kavramının temelinde, bazı işlerin sadece erkekler tarafından gerçekleştirilebileceği, genelde kadınların anne ve eş gibi rollerinin olması, ataerkil bir toplum kültürünün yaygın olması gibi nedenler olabilmektedir. Bu da kadınların direnme güçlerini çoğu zaman kırabilmektedir.

Miller (2019, s. 364) YSS’ye yönelik yürüttüğü çalışması kapsamında yaptığı görüşmeler neticesinde, YSS ile cam tavan sendromu arasında görülen ilişkiye değinmiştir. YSS ile cam tavan sendromu benzer iki kavramdır. İlki kadın, erkek ayrımı olmadan görülebilirken, ikinci durumdan sadece kadınlar muzdariptirler (Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1227).

2.3.2. Kraliçe Arı Sendromu

Bickford (2011’den aktaran Er ve Adıgüzel, 2015, s. 164), kadın yöneticiye bağlı çalışan kadınların, yöneticilerinin olumsuz davranışlarına (yaşamı güçleştirmek, kuyusunu kazmak gibi) maruz kalması durumunu, yönetici kadının kraliçe arı sendromuna yakalanmasıyla açıklamıştır. Bu sendromdan muzdarip kadınlar kendilerini çevresindeki hemcinslerince tehdit altında hissetmektedirler. Bu yüzden çevresinde olan hemcinslerinin gelişmesini, gücünü ve pozisyonunu baltalamaya çalışır. Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu (2021, s. 1227) kraliçe arı sendromuyla YSS’nin benzer özellikler

taşıdığına değinmişlerdir. Aralarındaki fark, kraliçe arı sendromunda mağdur olan tarafın kadın olmasıdır.

2.3.3. Üretim Karşıtı İş Davranışları (ÜKİD)

Üretim karşıtı iş davranışları (ÜKİD), dünyada çalışma yaşamının başından beri görülebilen ve örgütsel davranış yazınındaki geçmişi de F. Winslow Taylor'a kadar dayandırılabilen davranışlar kümesini içermektedir. Bu davranışlar olumsuz nitelikte olup, çalışma ortamının geçmişten günümüze değişim göstermesiyle de çeşitliliği artabilmektedir. Yoğun rekabet ortamının, örgütlerin her davranışın etkisini iyice analiz etmelerine zemin hazırlaması ve bunun da ÜKİD gibi konulara olan ilgiyi artırması olağan bir durum olarak görülebilir (Karaeminoğulları, 2016, ss. 475-476).

Demirel ve Göç'e (2011, s. 273) göre ÜKİD, çalışan kişilerin örgüt verimliliğini bilerek düşürmeye çalışmak amacıyla yaptıkları davranışlardır. Karaeminoğulları'na (2016, ss. 489-515) göre ise, ÜKİD genel olarak, hırsızlık, sabotaj, saldırgan davranışlar ve zorbalık, işe gelmeme-devamsızlık, isteyken işte olmama (presenteeism), örgütün suistimali ve yolsuzluk yapılması, alkol ve madde kullanımı, geri çekilme, istismar ve cinsel taciz gibi davranışları içermektedir.

Özdemir ve Üzümlü'e (2019, s. 131) göre YSS ile ÜKİD birbirine benzer iki kavramdır. Ama YSS daha geniş kapsamda değerlendirilmektedir. Zira ÜKİD vb. olumsuz iş davranışlarının temelinde YSS bulunmaktadır.

ÜKİD kavramı, YSS kapsamında değerlendirildiğinde, bu zihniyete sahip bireyler işlerine odaklanmak yerine rakipler ayağından nasıl çekilebilir diye düşünüp, bu doğrultuda planlar yapması ya da bunları eyleme geçirmesi, onun örgüte yönelik bir zaman hırsız olarak değerlendirilmesini mümkün kılmaktadır. Rakibini alt etmek için herhangi bir örgüt sırrını uygun olmayan kişilere iletmesi de hem hırsızlık hem de örgütün suistimaline neden olabilen davranışlar içinde değerlendirilebilir. YSS bireylerin sabotaj yapma eğilimini de artırabilir. Örgüt içinde konumunu güçlendirmek maksadıyla kişi başkalarının işlerini doğrudan ya da dolaylı yoldan ve bilerek engellemek isteyebilir. Örneğin bir amir işinde yükselmesi beklenen bir çalışanı, üst yöneticiler karşısında güç duruma düşmesi amacıyla işler hakkında bazen eksik veya yanlış bilgilendirebilir. Yine bu amir, örgüt için önemli olan bir projeden sorumlu olan çalışanın işinin zamanında yetişmesini engellemek için kasten iş yükünü artırabilir. Buna ilaveten, geri çekilme davranışı YSS'li bireyden etkilenen kişilerde görülebilir ve çalışanlar onların etkisiyle kendilerini iyi hissetmeyip iş başındayken verimsiz bir şekilde çalışabilir veya işten ayrılabilirler.

YSS’de asıl amaç rakiplerin gerisinde kalmamakken, dolaylı yoldan, istenmese de örgüte zarar verilebilir. ÜKİD’nda ise zararda amaç doğrudan hem örgüt hem de üyeleri olabilmektedir. Dolayısıyla amaç kapsamında küçük de olsa bir farklılık görülmektedir.

2.4. Yengeç Sepeti Sendromunun Özellikleri

1. YSS’li bireyler kendi başarılarını ön plana çıkarmak için başkalarına engel olma amacı taşımaktadırlar. Bu amaç doğrultusunda, bencillik ile kıskançlık hislerinin de dışa yansması ile çeşitli olumsuz davranışlar sergileyebilmektedirler ki, YSS’ye bağlı davranışların genel karakteristiği de bu şekildedir (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s. 131).

2. YSS; insanların kendi potansiyelleri ile başkalarının potansiyelini karşılaştırmaları sonucu gelişen bir sendromdur (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s. 130). Birey ya önce kendi ilerlemeli ya da kimse gelişme yönünde adım atarak rekabetin önünü açmamalıdır.

3. YSS’na sahip kişiler bireysel olarak ele alındığında, rakiplerinin başarısız olmaları için her çeşit fiili yapabilecek durumdadırlar (Spacey, 2015’ten aktaran Özkan vd., 2022, s. 331). Dolayısıyla rakiplerine fiziksel ya da psikolojik olarak zarar verebilirler (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s. 131).

4. YSS ile ilgili çalışmalar (Bknz. DeGruy, 2005; Miller, 2019; Phillips, 2016; Soubhari ve Kumar, 2014) incelendiğinde benzer birtakım görüşlerin dile getirildiği görülmektedir. Genel olarak, toplum içerisinde baskı altında kalan grupların veya sömürge geçmişi bulunan milletlerin kendi mensupları arasında görülme ihtimalinin yüksek olduğundan bahsedilebilir (Örneğin Afrika kökenli siyahi insanlar, Filipinliler vb. gibi).

5. YSS bireysel olarak kıskanç, benlik saygısı düşük, korku, kaygı ve stres düzeyi yüksek vb. özelliklere sahip kişilerde daha çok görülmektedir (Üzümlü ve Özdemir, 2020, s. 244). Elbette ki bu özellikler aşırı uçlarda seyretmediği sürece psikolojik bir hastalıktan söz edilemez.

6. YSS kısaca, insanlığın doğal bir yönü olan kıskançlık olarak ifade edilebilir (Soubhari ve Kumar, 2014, s. 3022). Buradan hareketle, YSS’yi doğuran bireysel nedenlerin çoğunun aslında insanların doğasında olan duygular olduğu ancak bunun belli bir ölçüyü aşması halinde önemli sorun teşkil ettiğini söylemek mümkündür. Örneğin, bir kişi başkalarını kıskansa bile karşı tarafa zarar vermek istemeyebilir. Özgüveni düşük diye başkalarına fiziksel ya da psikolojik zarar vermeyebilir. Dolayısıyla YSS’yi ortaya çıkaran temel unsur, olumsuz düşüncelerin eyleme geçirilmesidir.

7. YSS; kimi zaman bilinçli ya da bilinçsiz, fiziksel veya dolaylı olarak gerçekleşebilmektedir (Fettahlioğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228). İnsanoglu, kıskançlık, benlik saygısı düşüklüğü, özgüven düşüklüğü vb. özelliklere sahip olduğunu düşünmek istemeyip, başka sebeplerle olumsuz davranışlarda bulunduğunu düşünebilir. Hatta bunları yapmasının yanlış olmadığı yanılgısına bile sahip olabilir. Zira kendisinde olan ya da olmasını istediği maddi veya maddi olmayan kaynakları koruma güdüsünün aşırı, olumsuz ve haksız bir tezahürü olarak da ortaya çıkabilir.

8. Örgüt içinde gerçekleşen yengeç davranışları, örgüt kurallarının görmezden gelinmesine ve örgüt içindeki çalışanlar arasında saygısız davranışların doğmasına yol açabilmektedir (Fettahlioğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228).

9. YSS görülen bireylerde, kıskançlık hakim duygudur. Bu kişinin başkalarının başarıları karşısında kaygılı ya da endişeli hissedip, hoş olmayan davranışlar sergilemesi söz konusudur. Bu sendromdan muzdarip olan kişide ve hedef olarak görülen kişide, aralarındaki etkileşim sonucu psikolojik sorunlar oluşabilir (Özdemir ve Üzümlü, 2019'dan aktaran Uzum vd., 2022) ve iki taraf arasında çatışma yaşanabilir (Uzum vd., 2022).

10. Uzum ve diğerleri (2022) çalışmalarında, A ve B tipi kişilik tiplerinin YSS'nin öncülü olduğunu saptamıştır. Burada A ve B tipi kişilik üzerinde durulmuş, YSS ile A tipi kişilik arasında pozitif yönlü bir ilişki, yüksek benlik saygısı ile arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Kısaca A ve B tipi kişiliğe değinilecek olursa, A tipi kişiliğin baskın olduğu kişiler çok fazla düşünen ve bu eylemi yaparken de aynı anda iki veya daha fazla şeyi düşünebilen kişilerdir. Yine genellikle çok meşgul olan, eş zamanlı olarak birden fazla eylemi yapabilen (okumak ve yemek gibi), ilgi alanına hitap etmeyen sohbetleri istedikleri alana çekmek için gayret eden kişilerdir. Tatilde bile dinlenmede ve hiçbir şey yapmamada zorlanmak, bu kişilerin genel özelliklerindendir. A tipi kişilik sergileyenler için bir şeyleri çözüme kavuşturmak, süreçten zevk almaktan daha önemlidir. Çok rekabetçi olan bu insanların hedefleri genellikle daha çok aktivite yapmak, daha fazla mevki, mülk, para ve arkadaşına sahip olmaktır. Başarılarının kalitesinden çok sayısını önemserler ve başarılarının kaynağı olarak yeteneklerini görürler. Çoğunlukla devamlı bir surette mücadele ve başarı çabası içinde olduklarını gösteren jestler sergilerler (Kunnamatt, 2003, s. 723).

B tipi kişiliğin ağır bastığı kişilerde ise genellikle fazla rekabetçi olmama, görece daha yavaş hareket etme, sabit hızda hareket etme, uysal olma, çok fazla başarı kaygısı gütmeme, tek seferde tek işle meşgul olma, zaman baskısını

nadiren hissetme, kendine boş zaman ayırdığında suçluluk hissi duymama, kolayca sinirlenmeme, nadiren sabırsız olma gibi özellikler görülmektedir (Buchanan ve Huczynski, 1997, s. 152 ve Luthans, 2010, s. 285'ten aktaran Özsoy, 2013, ss. 30-31).

A ve B kişilik tipi, iki uç noktayı göstermekte olup, insanlar söz konusu iki tipin özelliklerinin belli oranlarından oluşan kombinasyonlarda kişilik yapısına sahip olabilmektedir.

11. YSS'nin temelinde, kişinin başkalarının da benzer zihniyete sahip olduğunu düşünmesi, bir başkasının gelişmesinin ve başarısının kendisine maliyet olduğunu varsayması veya kendisini daha iyi hissetmesinin yolunun bundan geçtiğini düşünmesi yatmaktadır (Ayar, 2023, s. 25). Başkasının da iyi olmasını hazmedememe, bu yüzden de üzülmeye durumunun YSS'de görülmesi kıskançlık ve hasetliği çağrıştırmaktadır.

12. Normal düzeyde bir rekabet örgütler için de kişiler için de faydalı sonuçların ortaya çıkmasına vesile olmaktadır. Kararında bir rekabet bireyin gelişmesine katkı sunabilmektedir. Ancak YSS rekabetin aşırı olduğu, kontrolden çıktığı ve yarardan çok zararının dokunduğu durumda ortaya çıkmaktadır (Ece, 2022, s. 469).

2.5. Yengeç Sepeti Sendromunun Sonuçları

Dedikodu-söylenti, dışlanma, saldırganlık, zorbalık, mobbing vb. fiiller ve bunların doğurabileceği psikolojik sıkıntılar bu zihniyetin, diğer bir ifadeyle sendromun sonuçlarını oluşturmaktadır (Fettahlioğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228). Bu vb. kavramlar aşağıda kısaca açıklanmaktadır:

2.5.1. Dedikodu ve Söylenti

Çekiştirme ya da kınama konulu konuşma olarak tanımlanan kavrama dedikodu denir (Eroğlu, 2005, s. 204). TDK'ye (2023e) göre, ağızdan ağıza dolaşmakta olan ve kesinliği olmayan haberlere söylenti denir. Yararları ve zararları olabilmektedir. Söylentide aktarılan rivayetlerdeki bilgilerde azaltma ya da ilaveler olması zararına örnek olarak verilebilir. Bireyler arasında olduğu gibi örgütlerde de yıkım etkisi olan bu eylemlerden, örgütte etkili iletişim ağı tesis ederek, örgüt üyelerine doğru bilgi aktarımı sağlayarak, zararları en aza indirilebilir (Eroğlu, 2005, ss. 204-217). Zira insanlar sosyal varlıklardır ve iletişimlerinin önünün kesilmesi zararlı etkilerle sonuçlanan dedikodu ve söylentiye sebebiyet verebilir.

Dedikodu ve söylenti, biçimsel olmayan bir iletişim türüdür. Geçmiş insanlık tarihi kadar eskidir. Dolayısıyla insanların oluşturduğu örgüt

ortamlarında görülmesi de kaçınılmazdır. Örgütler dedikodu ve söylentiyi kendi yararlarına kullanmanın yolunu bularak fayda sağlayabilirler (Erden, 2016, s. 686). Örneğin örgüt içinde çalışanların motivasyonlarını artıracak herhangi bir gelişme öncesinde, örgüt üyeleri arasında söylenti yayarak, çalışan bağlılığını olumlu yönde etkileyebilirler.

YSS'li bireyler rakip olarak gördükleri kişilerin işlerini sabote etmek, örgüt içinde ya da sosyal çevrelerinde insanlarla ilişkilerini bozmak amacıyla dedikodu ve söylentiden yararlanabilirler. İlerlemelerini ya da mevcut durumdan daha iyi şartları olan konumlara ulaşmalarını engelleyebilirler.

2.5.2. Dışlanma

Ait olma duygusu kişilerin doğuştan sahip olduğu bir ihtiyaçtır. Dışlanma ise bu ihtiyacın karşılanmasını sekteye uğratabilmektedir (Çalışkan ve Pekkan, 2020, s. 52). Dışlanmak, TDK'ya göre; “dışarıda tutulmak, bir yere veya topluluğa alınmamak; ötekileşmek, ötekileştirilmek” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2023f). Dışlanmak işine ise dışlanma denir (TDK, 2023g). Örgüt üyeleri tarafından herhangi bir iş görenin yalnız bırakılmasına ilişkin sergilenen davranışların neticesinde oluşan algı veya duruma “örgütsel dışlanma” denir. Bir çalışanın örgüt içindeki üyelerden farklı bir ırka, dine, cinsiyete, mezhebe veya siyasi görüşe sahip olması, onun örgütsel dışlanmayla karşılaşmasının kaynağını oluşturabilir (Esmer vd., 2018, ss. 94-95).

YSS nedeniyle dışlanma davranışının görülmesinde artış yaşanabilir. Zira bu sendroma sahip kişiler, istediklerine ulaşmak için dışlama silahına başvurabilirler. Yönlendiremedikleri kişileri kendilerinden, gruptan ya da genel olarak çevreden soyutlayarak, onların psikolojilerini ya da eylemlerini engelleme yoluna gidebilirler. Dışlanma ile örgüt içerisindeki iletişimin bozulması da olasıdır.

2.5.3. Saldırganlık

Zarar ya da acı vermek için birine veya bir şeye yönelik yapılan çeşitli davranışlar saldırganlık olarak tanımlanmaktadır. Saldırganlığı diğer davranışlardan ayıran en önemli özellik niyettir. Tabi burada bahsedilen zarar verme niyetidir. Eğer bu amacı taşııyorsa, saldırganlıktan söz edilemez (Kağıtçıbaşı, 2010, s. 384). Örneğin arkadaşının kafasına bilerek ve şiddetle top atan birisiyle bu eylemi yanlışlıkla yapan birisi aynı şekilde değerlendirilemez. İlkinde zarar verme niyeti mevcutken ikincisinde bu söz konusu değildir.

İnsanlarda saldırganlık duygularını uyandıran birçok faktör vardır. Bunlardan bazıları şu şekilde sıralanabilir (Freedman vd., 2003, ss. 251-263):

1. İçgüdü (Freud, McDougall, Lorenz ve bazı araştırmacılar, insanların doğumlarından itibaren saldırganlık içgüdü veya dürtülerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bireylerin saldırgan hissetmeleri, kendilerini aç ve susuz hissetmeleri gibi doğal görülmüştür.)
2. Rahatsız edilme (Başkaları tarafından saldırıya uğrayan, rahatsız edilen bireylerin misilleme yapma eğilimi olabilmektedir.)
3. Engellenme (Zorlanma) (Belli bir amaca ulaşmanın önlenmesi veya yavaşlatılması olarak adlandırılan engelleme de saldırganlığa sebep olabilmektedir.)
4. Engellenmenin keyfiligi (Bir kişinin başkalarınca keyfi olarak engellenmesi, keyfi olmayan engellenmeye nazaran daha fazla saldırganlık duygusu hissetmesine neden olabilir. Zira her engellenme saldırganlık doğurmasa da, keyfilik bu olumsuz durumun önünü açabilir.).
5. Genel (adı belli olmayan) heyecansal uyarılma (Bazı kaynakların uyarılmaya sebep olması, bu uyarılmanın da kızgınlık olarak isimlendirilmesi saldırganlığı doğurabilir.).

Saldırgan davranışlar; düşmanca saldırganlık ve bir araç olarak saldırganlık olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Düşmanca saldırganlıkta, zarar vermek en önemli amaçtır. Araç olarak saldırganlıkta ise birey kendisini korumak amacıyla başkasına zarar vermektedir (Kağıtçıbaşı, 2010, ss. 384-385). Araç olarak saldırganlığa, yolda yürürken çantasını çalmaya kalkan bir hırsızdan kurtulmak için şemsiyesiyle hırsıza vuran bir kadının zarar verme niyeti taşıması örnek olarak verilebilir. Ama buradaki esas amaç kendisini ve/veya eşyasını korumaktır. Sırf kin duyduğu için arkadaşını döven kişinin davranışı ise, düşmanca saldırganlığa örnek olarak gösterilebilir.

2.5.4. Zorbalık

Zorbanın TDK sözlüğündeki anlamı; bir kişinin gücüne güvenmesi sonucu hükmü altındaki kişilere ne söz hakkı ne de davranış serbestisi tanımasıdır (TDK, 2023h). Zorbalık ise, zorbaca davranış sergileme halidir (TDK, 2023i).

Zorbalığın da farklı türleri bulunmaktadır. Bunlardan biri de işyeri zorbalığıdır. Salin'e (2003'ten aktaran Aydın ve Öcel, 2009, s. 95) göre bir

davranışın işyeri zorbalığı olarak nitelendirilmesi için bazı hususlar gereklidir. Bunlar; davranışın kurban ile zorba boyutlarını kapsaması ve sürekli olan olumsuz nitelikteki ve tekrarlanan davranışların neden olduğu düşmanca bir çalışma ortamının olmasıdır.

Leyman (1996'dan aktaran Aydın ve Öcel, 2009, s. 95) ise kendisini savunma durumu olmayanların çalıştıkları örgütteki kişi veya gruplarca sistematik olarak düşmanca ve etiğe uymayan özellikteki davranışlara maruz kalması olarak değerlendirmiştir.

YSS gerek özel gerekse iş yaşamında zorbalığa yol açan etmenlerden biridir. YSS'den muzdarip kişiler başkalarının başarısını kendilerine tehdit olarak algılayıp, onlara karşı zorbaca davranışlarda bulunmayı hak olarak bile görebilirler. Bu zorbalık fiziksel ya da psikolojik olabilir. Ancak YSS'de söz konusu olumsuz davranışlar daha çok psikolojik niteliktedir.

2.5.5. Mobbing

Leyman'a (1996'dan aktaran Minibaş Poussard ve İdiğ Çamuroğlu, 2015, s. 5) göre mobbing, süreklilik arz eden, düşmanca ve saldırganca fiillerin olduğu olumsuz bir süreçtir. Mobbing kapsamında değerlendirilen saldırganlar, kötü muamele, başkasını karşısına alma, hedef kişiyi küçümseme ve ona yüklenme gibi davranışlar ile kendilerini göstermektedirler. Saldırganların bu davranışlarını uzun vadede (6 ay+) ve tekrarlanan (haftada birkaç kez) şekilde gerçekleştirmesi beklenir. Hedef kişinin kişisel haklarına tecavüz ve ona yönelik sistematik bir damgalanmanın olması görülmektedir. Uzun yıllar boyunca mobbinge uğrayan kişinin, işte çalışamayacak hale gelmesi bile söz konusu olabilmektedir.

Mobbing kavramına yönelik yapılan tanımların ortak noktasını oluşturan bazı hususlar bulunmaktadır. Bir davranışın mobbing kapsamında değerlendirilmesi için bu hususları barındırması gerekir. Özellikle iş yerlerinde görülen her olumsuz davranışın mobbing olarak değerlendirilmesi gibi bir yanlışlığa düşülebilir. Bu ise gerektiğinde yasal süreçlere başvurulması durumunda, sonuç alınmamasına sebebiyet vermektedir. Olması gereken söz konusu hususlar ise şunlardır (Yüçetürk, 2013, ss. 386-387);

- Etik olmayan davranışlarda bulunulması
- Bütün olumsuz fiillerin planlı ve sistemli şekilde gerçekleştirilmesi
- Fiillerin düşmanca niyet içermesi ve bunların devamlılık göstermesi
- Söz konusu fiillerden hedef kişinin olumsuz yönde etkilenmesi (Bu olumsuzluk maddi ya da manevi zarar şeklinde gerçekleşebilir.).

- Olumsuz davranışlar bir veya daha çok kişi tarafından sergilenebilir.

YSS'ye yönelik olumsuz davranışlar eğer süreklilik gösterirse mobbing ile ilgili davranışların sebebi olarak değerlendirilebilir (Özdemir ve Üzümlü, 2019, s.126). Buradan YSS'nin her zaman süreklilik esasına göre gerçekleştirilemeyeceği, sadece belli bir dönemi ya da dönemleri kapsayabileceği anlamı çıkarılabilir.

Mobbingin bir özelliği de kurbanların kendileri hakkındaki algılarında görülen olumsuz yöndeki saplantı ya da sapmalardır (Sperry ve Duffy, 2009, s. 434'ten aktaran Seçkin, 2011, s. 228). YSS'li kişiler de çevrelerindeki hedef aldıkları kişilere yönelik algılarını değiştirmeye yönelebilmektedirler. Örneğin; hedef kişinin kendisini yetersiz hissetmesine neden olabilecek şekilde konuşabilir ya da davranabilirler. Böylece onun ilerlemesini engelleyebileceğini ya da onu yavaşlatabileceğini düşünebilirler. Hatta bunu hedef kişinin iyiliği için dile getirdiğini de belirtebilirler. Dolayısıyla YSS'li bireyin kışkırtıcıya takılan birey, ilerlemesinin önündeki en büyük engelin, kendisi olduğu yanılgısına düşebilir.

2.5.6. Psikolojik Sıkıntılar

YSS pek çok psikolojik sıkıntıya neden olabilir. En çok da korku, anksiyete bozukluğu, stres bunlara örnek olabilir. Bunlar içinde en sık rastlanılanın stres olduğu söylenebilir. Yengeç davranışları başlı başına bir stres faktörüdür. Tabi bu durum kişinin söz konusu davranışlara yönelik farkındalık derecesine göre şekillenecektir. Birey kendisine karşı bu tür davranışları sezdiği ve baskı altında kaldığında, karşıdaki kişinin manipülatif davranışları karşısında dik durabilse bile, haksız tutum ve davranışlara içerleyip, üzülüp, stres yaşayabilir. YSS de strese neden olduğundan, kimi zaman dolaylı da olsa toplumda birçok sorunun sebebi olabilmektedir.

Stresin birey ve örgütlere olan olumsuz etkilerine yönelik pek çok çalışma mevcuttur. Örneğin stresin İngiltere'de topluma maliyeti, 1996 yılı verilerine göre 4,5 milyar sterlindir. Yine İngiltere'de işe devamsızlıktan kaynaklanan iş kayıplarının maliyetleri (uzun vadeli tedavi giderlerini de içeren maliyetler) tahmini 2000 yılı verilerine göre, 1,5 milyar sterlindir (Güngör, 2008, s. 78'den aktaran Seçkin, 2011, s. 242),

2.5.7. İşyeri Nezaketsizliği

İş hayatında nezaketsiz davranışlar iki ya da daha çok birey arasında ve tek yöne doğru gerçekleşmektedir. Nezaketsiz tutum ve davranışların hedef kişiye yönelik gerek kışkırtma amaçlı gerekse nedeni belli olmayacak şekilde sergilenmesi söz konusu olabilir. İşyeri nezaketsizliği, hedeflenen

bireyin kendisine karşı gösterilen bu tutum ve davranışları kaba, seviyesiz ve görgüsüz olarak algıladığı durumda ortaya çıkabilmektedir (Kanten, 2016, s. 534). Yani işyeri nezaketsizliğinden bahsedebilmemiz, muhatap olanların algılamalarına bağlıdır. Bir kişi için sıradan bir şaka olarak kabul edilen bir söz başka birisi için kaba ve incitici nitelikte olabilmektedir. Kumral'a (2017, s. 4) göre nezaketsiz davranışlar nezaketli davranışlara nazaran daha çok dikkat çekmektedir.

Tehdit, barbarlık gibi saldırganlık kapsamında incelenebilen fiiller ile fiziksel şiddet barındıran fiillerde amaç genellikle muhataba açık bir şekilde psikolojik ve/veya fiziksel olarak zarar vermektir. Oysa bu duruma, işyeri nezaketsizliğini içeren tutum ile davranışlarda nispeten az rastlanmaktadır. Söz konusu davranışlar, gerçekleştiren kişinin cehaletine, dikkatsizliğine bağlı olarak ortaya çıkabilmekte ve genellikle kasıtlı olmaktan daha çok yanlışlıkla muhataba zararı dokunan sonuçları olabilmektedir (Potipiroon, 2014'den aktaran Kanten, 2016, ss. 535). Miller (2019, s. 353), YSS davranışlarını tanımlamada işyeri nezaketsizliği kavramından yararlanmıştır.

YSS'si olan bireyler çıkarları için hedef kişileri sindirmek ya da içlerindeki öfkeyi bastıramadıkları için kaba davranışlar sergilemeye yönelebilirler. Bu durum karşı tarafta üzüntü ve işyerine bağlılıkta azalmalara neden olabilir.

2.6. Yengeç Sepeti Sendromunu Önlemeye Yönelik Çözüm Önerileri

Esasında YSS'yi engellemenin yolu, onun nedenlerini azaltma ya da ortadan kaldırmakla mümkün olabilir. Mesela stres hem bireysel hem de örgütsel olarak olumsuzluklara neden olan bir etmendir. YSS'yi yaşayan kişilerde de, onların mağdur ettiği kişilerde de görülen bir durumdur. Bu sebeple her iki tarafın da olumsuz stresten kaçınması gerekmektedir. Bireyler, kişisel stres faktörlerini kendileri daha iyi bilecekleri için ona göre tedbir alıp stresin yıkıcı olan yönünden korunabilirler. Dinlenme, egzersiz, ibadet, kitap okuma, meditasyon vb. yollarla zihinlerini ve bedenlerini rahatlatmaya çalışabilirler. Örgütler ise, çalışanların genel özelliklerine uygun bir örgütsel yapıyı hayata geçirerek, iş yaşam kalitesini artırarak, çalışma ve dinlenme saatlerini yeniden düzenleyerek, çalışanlara kapasiteleri ve bilgileri ölçüsünde sorumluluklar vererek, ücretlerini ekonomik şartlara göre ayarlayarak, mesleki eğitim ve ilerleme olanakları tanıyarak vb. örgüt içindeki stres etmenlerini azaltma yoluna gidebilirler.

Örgüt içinde bu sendromun yaşanmaması için örgütsel adalet kavramına önem verilmeli ve adaletin hakim olduğu bir örgüt iklimi teşvik edilmelidir. Çalışanların huzur içinde çalışmaları için zaman zaman

fikirlerine başvurarak düzenlemeler yapılmalıdır. Zira kimse sorunlarının ve isteklerinin dikkate alınmadığı yerde tam bir iç huzuru ile çalışamaz. Örgüt üyelerinin birbirleriyle kaynaşması sağlanarak dil, din vb. kültürel ya da bireysel farklılıklarından ötürü insanları daha tanımadan önyargıyla muamele etmeleri önlenmeye çalışılmalıdır. Örgüt üyelerinin yemek, gezi, kültürel faaliyetler vb. etkinliklerle ara sıra bir araya gelmelerinin sağlanması, onlar arasında yakın ilişkiler kurulmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle de özel sektör işe alımlarında, aday çalışanın kişiliğini ve psikolojik durumunu genel olarak tespit etmek maksadıyla çeşitli testler uygulanabilir ve bireyin işin gerekliliklerini yerine getirip getiremeyeceğini ve örgüt kültürüne uygunluğunu saptamaya yarayabilir. Örgüt içinde etkin iletişim sistemi kurularak, astlar ile üstler arasındaki iletişim engelleri önenebilir. Yöneticiler çalışanların örgütler için stratejik öneminin farkında olup, onları değerli hissettirmeye çalışıp, motivasyonlarını artırabilirler. Çatışmayı önleyecek etkin bir sistem kurulabilir. Performans değerlendirme sistemi çalışanların zihinlerinde şüphe oluşmasına neden olmayacak şekilde düzenlenebilir. Evde çalışma imkanı tanınabilir (Seçer ve Seçer, 2009, ss. 452-455; Yü, 2014; Üzümlü, 2017, s. 28; Binboğa vd., 2018, ss. 388-399'dan aktaran Özdemir ve Üzümlü, 2019, ss. 134-135).

Örgütlerde liyakate dayalı olan, eş-dost ve akraba kayırmacılığının olmadığı bir terfi sistemi olmalıdır. Rol belirsizliği ortadan kaldırılmaya çalışılmalı, işin gerekleri ve tanımları da açıkça belirlenmelidir. Ekip çalışması desteklenmeli ve artırılmalıdır. Uygun adalet sistemi tesis edilmelidir (Seçer ve Seçer, 2009, ss. 452-455; Özdemir ve Üzümlü, 2019, ss. 134-135'den aktaran Fettahlıoğlu ve Alkış Dedeoğlu, 2021, s. 1228). Ortam içerisinde adaletin temini için etik kurallar belirlenip, onlara uyan ahlaklı çalışanlar takdir edilerek, söz konusu sendromun göstergesi olan tutum ve davranışlar frenlenebilir. Çalışan istemese de belki de sırf ilerleme saikiyle kendisinin olumsuz davranış ya da hislerini kontrol altına alabilir. Kariyer danışmanlığı hizmetleri verilebilir.

YSS çalışanlar arasında kaybet-kaybet stratejisinin benimsenmesi, rekabetin baltalanmaya çalışılması ve kaynakların verimsiz kullanılması gibi sonuçlara neden olabilmektedir. YSS, örgütün kurumsallaşamamasının ve yenilik geliştirememesinin nedenlerinden de olabilir (Ayar, 2023, s. 25). Çalışanların gerek kendilerinin gerekse çalıştıkları örgütün zararına olabilecek bu gibi durumların nedenleri ve sonuçları hakkında bilgilendirilmesi maksadıyla zaman zaman sunumların yapılması olumlu olabilir. Çalışanlara YSS'nin zamanı etkin kullanmalarının önünde önemli bir engel olduğundan, bunun ise yaptıkları işlerin kalitesini ve örgütün verimliliğini olumsuz olarak etkilediğinden bahsedilebilir.

Daha çok bireylerin içsel bazı negatif durumları ve/veya örgüt ortamından kaynaklanan kimi durumlara (örneğin; örgütte terfi sisteminde adaletsizlik hissi gibi) bir tepki olarak doğabilecek YSS'nin farklı nedenlerinin de olabileceği düşünülerek bunların belirlenmesi ve bu nedenleri önlemek için yeni araştırmalar yapılması bu sendromun anlaşılabilmesine önemli düzeyde katkı sağlayabilir.

3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

YSS'de, konumunu ya da kaynaklarını korumak isteyen kişinin kendisini başkalarıyla kıyaslayarak, diğer kişileri kendisine tehdit olarak görmesi durumu söz konusudur. YSS'ye neden olabilen kıskançlık, hasetlik, bencillik, düşük benlik saygısı, yetersizlik vb. kişisel nedenler veya toplumsal ya da örgütsel etmenlerin mevcut durumu, kişilerdeki YSS eğilimini artırabilmektedir. Kişi kendisinin başaramadığı veya başaramayacağını düşündüğü şeylerden ötürü başkalarının başarısız olmasını isteyebilmekte ve bu doğrultuda başkalarının başarısını önlemeye yönelik faaliyetler yürütebilmektedir.

YSS kişinin içsel durumunun bir yansıması olarak birey tarafından gizlenme ihtimali olduğu için her zaman net olarak anlaşılamayabilir. Ancak bu davranışları gerçekleştirecek bireyin içsel huzursuzluğunun kişisel veya sosyal ilişkilerde ve iletişimde problemlere neden olabileceği açıktır. YSS, kişinin ilişkilerinde kötü düşüncelere odaklanmasına ve bunun sonucu olarak çevresindeki kişiler hakkında yanlış fikirlere kapılmasına sebebiyet verebilmektedir. Ayrıca dolaylı da olsa örgütlere zarar verdiği bir gerçektir. Nitekim çalışanlar YSS ile enerjilerini boşa harcayarak örgütte verimsizliğe neden olabilmektedirler.

YSS, kişinin başarı anlamında başkalarının önüne geçmek isterken, etik dışı davranışları kendisine hak görmesiyle sonuçlanabilir. Bu ise toplumsal ve örgütsel düzeyde karmaşaya ya da olumsuz bir örgüt iklimine sebebiyet verebilir. YSS'nin bahsi geçen olumsuz durumların kaynağı olabilmesi, hem çalışan hem de örgüt bazında, örgütsel yaşamdaki kaliteyi azaltarak örgüt sağlığını da bozacaktır. Bu sebeple YSS'nin ne olduğunun ve nelere neden olabileceğinin iş hayatında bilinmesi, bu kavram hakkında farkındalığın artması hem kişinin hem diğer çalışanların hem de örgüt yöneticilerinin bu sorun karşısında tedbirli davranmasının önünü açabilir.

İş yaşam kalitesinin düşük olduğu, adil rekabet ortamının sağlanmadığı bir ortamda çalışanların mutsuz olması doğaldır. Mutsuz olan çalışanların ise YSS davranışlarını sergileme olasılığı artabilir. YSS kavramının bilinmesi bu açıdan da önemlidir.

Çalışmanın daha önceki kısımlarında YSS ile yakından ilişkili olan ya da onun sonucu olan mobbing, ÜKID, cam tavan sendromu gibi sorunlardan ilgili literatür dikkate alınarak kısaca bahsedilmiştir. YSS açısından ele alındığında söz konusu sorunların önlenmesine yönelik kullanılabilecek önerilerin birçoğunun YSS'nin önlenmesi için de kullanılabileceği söylenebilir. Tabi burada söz konusu YSS davranışlarının hangileri ile ortaya çıktığı hususuna dikkat edilmesi gerekir. Zira YSS bu kavramların bazılarında daha geniş kapsamda değerlendirilebilse de, ortaya çıktığında ilgili kavramlara yönelik davranışların bütün özelliklerinin görülmesi söz konusu olmayabilir. Bununla birlikte örgütler bu davranışın görece daha az görülmesi için çalışanları bu konuda motive edecek bir ortam oluşturmalıdır. Örgüt içerisinde adaletli yönetimin olması, aşırı rekabetçi davranışlardan çok ekip çalışmasının özendirilmesi, çalışanlar arasında iletişimin geliştirilmesine yönelik faaliyetler vb. ise olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına vesile olarak YSS'nin görülme oranı azaltılabilecektir.

Ulusal ve uluslararası alan yazında çok fazla çalışılmayan YSS ile ilgili temel kavramlara ve bilgilere yer verilen bu çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı ve sonraki çalışmalara öncülük edeceği düşünülmektedir. YSS konusu, nitel ve nicel çalışmalarla farklı sektörlere yönelik araştırmalarla desteklenebilir. Böylece elde edilen veriler doğrultusunda, çalışma hayatında karşılaşılabilecek kimi sorunların çözümüne yönelik çabalarda, farklı bir bakış açısı ile olayları ele almak mümkün olabilecektir.

KAYNAKÇA

- American Psychiatric Association (APA). (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders (DSM-V)* (5th Edition). American Psychiatric Publishing. <https://doi.org/10.1176/appi.books.9780890425596>
- Aslan, E. (1992). Benlik kavramı ve bireyin yaşamındaki etkileri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(4), 7-14. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/maruaebd/issue/362/2011>
- Ayar, M. (2023). Yengeç sepeti sendromu. İçinde Y. Gülbahar (Ed.), *Örgütsel davranış: Güncel konular* (ss. 23-41). Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub136.c567>
- Aydın, O. ve Öcel, H. (2009). İşyeri zorbalığı ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 12(24), 94-103. <https://www.psikolog.org.tr/tr/yayinlar/dergiler/1031828/tpy1301996120090000m000140.pdf>
- Aydın, Z. ve Oguzhan, G. (2019). The crabs in a bucket mentality in health-care personnel: A phenomenological study. *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 12(2), 618-630. <https://doi.org/10.17218/hititsosbil.628375>
- Bevan, D. ve Werhane, P. (2014). The inexorable sociality of commerce: The individual and others in Adam Smith. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 327-335. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2042-2>
- Bulloch, H. C. M. (2013). Concerning constructions of self and other: Auto-racism and imagining Amerika in the Christian Philippines. *Anthropological Forum*, 23(3), 221-241. <https://doi.org/10.1111/taja.12173>
- Çalışkan, A. ve Pekkan, N. Ü. (2020). Örgütsel dışlanma: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 51-60. <https://doi.org/10.29131/uiibd.736413>
- Çavuş, B. ve Sarpkaya, R. (2021). Measuring “crabs in a bucket” phenomenon at schools: A scale development study. *Psycho-Educational Research Reviews*, 10(2), 314-327. <https://journals.lapub.co.uk/index.php/perr/article/view/1809>
- Çimşir, E. ve Akdoğan, R. (2019). Yalnızlık ve yetersizlik duygusu arasındaki ilişkide kendini saklamanın aracı rolü. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 9(1), 111-128. <https://doi.org/10.18039/ajesi.520833>
- DeGruy, J. (2005). *Post traumatic slave syndrome: America's legacy of enduring injury and healing*. Joy DeGruy Publications Inc. <https://coalchicago.com/Images/2021/09/Post-Traumatic-Slave-Syndrome-Americas-Legacy-of-Enduring-Injury-and-Healing-by-Joy-DeGruy-1.pdf>
- Demirel, Y. ve Göç, K. (2011). Örgüt içi politik ve üretkenlik karşıtı davranışlar. İçinde Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Ed.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 273-294). Ekin Basım Yayın Dağıtım.

- Derin, N. (2020). Dünyadan ve Türkiye’den örneklerle cam tavan sendromu. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 137-154. <https://doi.org/10.20493/birtop.814149>
- Ece, S. (2022). Örgütlerde yengeç sendromu. İçinde K. Manafidizaji ve G. Gürçay (Ed.), *Bursa 3rd International conference on scientific researches* (ss. 465-470). 22-23 Ekim 2022. Conference Book Academic Sharing Platform Company Publishing House. https://www.bursakongresi.org/_files/ugd/797a84_8cc956640e9c4276a2102a7ea4c27f6f.pdf
- Er, O. ve Adıgüzel, O. (2015). Cam tavan gölgesindeki kraliçe arılar: Kadınların kariyer ilerlemelerinde karşılaştıkları engeller ve etkili liderlik. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 163-175. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/rteusbe/issue/26018/274028>
- Erden, N. S. (2016). Fısıltı gazetesi: Örgütlerde dedikodu ve söylenti. İçinde P. Kanten ve S. Kanten (Ed.), *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (ss. 685-706). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Eroğlu, E. (2005). Yöneticilerin dedikodu ve söylentiye yönelik davranış biçimlerinin belirlenmesi (Arfor Taşıma Hizmetleri A.Ş.’de bir uygulama). *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 203-218. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49971/640601>
- Esmer, Y., Şaylan, O. ve Yüksel, M. (2018). Örgütsel dışlanma: Kavramsal bir araştırma. İçinde G. S. Özeren ve M. Ş. Güneş (Ed.), *Şiddet ve sosyal zorlanmalar* (ss. 87-98). HEGEM Yayınları <https://oka.ka.gov.tr/assets/upload/dosyalar/siddet-ve-sosyal-zorlanmalar-yayini.pdf>
- Fettahlıoğlu, Ö. O. ve Alkış-Dedeoğlu, A. (2021). Yengeç sepeti sendromu ve ölçek geliştirme çalışması. *Journal of International Social Research*, 14(77), 1224-1235. <https://tr-scales.arabpsychology.com/wp-content/uploads/pdf/yengec-sepeti-sendromu-ve-olcek-gelistirme-calismasi-toad.pdf>
- Freedman, J. L., Sears, D. O. ve Carlsmith, J. M. (2003). *Sosyal psikoloji* (4. Bası). A. Dönmez (Çev.). İmge Kitabevi.
- Gökdağ, R. (2011). Sosyal algı: İzlenim oluşturma. İçinde S. Ünlü (Ed.), *Sosyal psikoloji-1* (ss. 20-35). T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2291, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1288. <https://sosyolojiden.files.wordpress.com/2015/09/sosyal-psikoloji-1-ac3b6f.pdf>
- Güney, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3. Basım). Nobel Yayın Dağıtım.
- İrk, E. ve Gürses, İ. (2021). Hasedin insan hayatındaki yıkıcı etkileri ve çözüm arayışları. *Uludağ Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 30(2), 389-421. <https://doi.org/10.51447/uluifd.910994>
- Kaba, İ. (2019). Stres, ruh sağlığı ve stres yönetimi: Güncel bir gözden geçirme. *Akademik Bakış Dergisi*, (73), 63-81. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1179625>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş* (12. Basım). Evrim Yayınevi.

- Kanten, P. (2016). İşyeri nezaketsizliği. İçinde P. Kanten ve S. Kanten (Ed.) *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (ss. 527-564). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaaslan, A. (1993). Benlik-saygısı: Genel bir gözden geçirme. *Ege Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Dergisi*, 9(1), 71-74. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egehemsire/issue/49646/636462>
- Karaeminogulları, A. (2016). Üretkenlik karşıtı iş davranışları. İçinde P. Kanten ve S. Kanten (Ed.), *Örgütlerde davranışın aydınlık ve karanlık yüzü* (ss. 475-525). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kaya, N. ve Taştan, N. (2020). Özgüven üzerine bir derleme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 297-312. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kusbd/issue/56190/728746>
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Basım Yayım.
- Kumral, T. (2017). İşyeri nezaketsizliği ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel dışlanmanın aracı rolü (Yayın No. 464460) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kunnanatt, J. T. (2003). Type A behavior pattern and managerial performance. *International Journal of Manpower*, 24(6), 720-734. <https://doi.org/10.1108/01437720310496175>
- Leigh, G. T. (2008). High-fidelity patient simulation and nursing students' self-efficacy: A review of the literature. *International Journal of Nursing Education Scholarship*, 5(1), 1-17. <https://doi.org/10.2202/1548-923x.1613>
- Miller, C. D. (2019). Exploring the crabs in the barrel syndrome in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(3), 352-371. <https://doi.org/10.1177/1548051819849009>
- Minibaş Poussard, J. ve İdiğ Çamuroğlu, M. (2015). *Psikolojik taciz: İş yaşamında gerilim*. Akılçelen Kitaplar.
- Nişancı, Z. N. (2012). Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1279-1293. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/buyasambid/issue/29824/320974>
- Owen, D. (2008). Hubris syndrome. *Clinical Medicine*, 8(4), 428-432. <https://doi.org/10.7861/clinmedicine.8-4-428>
- Özdemir, Y. ve Üzümlü, B. (2019). Yengeç sendromu. İçinde E. Kaygın ve G. Kosa (Ed.), *Olumsuz boyutlarıyla örgütsel davranış* (ss.125-138). Eğitim Yayınevi. https://www.researchgate.net/publication/358346390_YENGEÇ_SENDROMU-OLUMSUZ_BOYUTLARIYLA_ORGUTSEL_DAVRANIS
- Özgüzel, S. ve Taş, S. (2016). Hubris sendromuna yakalanan yöneticilerde çocukluktaki aile içi iletişimin etkisinin incelenmesi. *21. Yüzyılda Eğitim ve*

- Toplum*, 5(13), 119-132. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egitimvetoplum/issue/32109/355935>
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış* (4. Basım). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Özkan, O. S., Üzümlü, B. ve Gülbahar, Y. (2022). Reflection of crab syndrome on innovative behaviors: Mediator role of perceived organizational support and an application in information technologies enterprises. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 329-343. <https://doi.org/10.31671/doujournal.1033247>
- Özsoy, E. (2013). *A tipi ve B tipi kişilik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 344682) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Perry, K. (2009). Kicking the bucket: It's all about living. *Educational Perspectives*, 45(1-2), 7-16. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1024819.pdf>
- Phillips, O. (2016). *The ranting of an uneducated reactionary*. Outskirtspress. https://books.google.com.tr/books?id=38_VCwAAQBAJ&pg=PA167&dq=crab+in+the+barrel&hl=tr&sa=X&ved=2ahUKewjd2ImS3uH7AhUIS_EDHRHVAtYQuwV6BAgIEAk#v=onepage&q=crab%20in%20the%20barrel&f=false Erişim Tarihi: 04.12.2022
- Rentzsch, K. ve Gross, J. J. (2015). Who turns green with envy? Conceptual and empirical perspectives on dispositional envy. *European Journal of Personality*, 29, 530-547. <http://doi.org/10.1002/per.2012>
- Seçkin, Z. (2011). Psikolojik yıldırma. İçinde Ö. Yeniçeri ve Y. Demirel (Ed.), *Yönetimde birey ve örgüt odaklı davranışlar* (ss. 225-246). Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Sevim, K. ve Artan, T. (2021). Yüksek ve düşük benlik saygısını etkileyen faktörler. *Toplumsal Politika Dergisi*, 2(2), 109-121. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/tpd/issue/66013/1058371>
- Silah, M. (2000). *Sosyal psikoloji (Davranış bilimi)*. Gazi Kitabevi.
- Soubhari, T. ve Kumar, Y. (2014). The crab-bucket effect and its impact on job stress-an exploratory study with reference to autonomous colleges. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 2(10), 3022-3027. <https://ijritcc.org/index.php/ijritcc/article/view/3342>
- Sökmen, Alpekin (2014). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Detay Yayıncılık.
- Şahin, M. (2019). Korku, kaygı ve kaygı (anksiyete) bozuklukları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(10), 117-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ascad/issue/50855/663245>
- Thompson, M. (1984). *The Cultural construction of nature and the natural destruction of culture*. IIASA Working Paper. IIASA, WP-84-092

- Turan, K. (2022). Narsistik kişilik bozukluğu ve psikodinamik alt tipleri. *Türkiye Bütüncül Psikoterapi Dergisi*, 5(9), 114-129. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bpd/issue/67961/1026778>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023a). *Bencil*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023b). *Bencillik*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023c). *Hırs*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023d). *Hakkaniyet*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023e). *Söylenti*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023f). *Dışlanmak*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023g). *Dışlanma*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023h). *Zorba*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023ı). *Zorbalık*. Güncel Türkçe Sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Uzum, B., Ozdemir, Y., Kose, S., Ozkan, O. S. ve Seneldir, O. (2022). Crab barrel syndrome: Looking through the lens of type A and type B personality theory and social comparison process. *Frontiers in Psychology*, 13, 01-08. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.792137>
- Üzümlü, B. ve Özdemir, Y. (2020). Yengeç sendromu “ben yapamazsam sen de yapamazsın”: Ölçek geliştirme çalışması. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 241-252. <https://odad.org/article/yengec-sendromu-ben-yapamazsam-sen-de-yapamazsin-olcek-gelistirme-calismasirab-syndrome-if-i-c-qajx281krgezail>
- Yong, J. C. ve Li, N. P. (2018). The adaptive functions of jealousy. In H. C. Lench (Ed.), *The function of emotions: When and why emotions help us* (pp. 121-140). Springer International Publishing/Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77619-4_7
- Yücer, E. (2013). İşyerlerinde yıldırma (mobbing). İçinde E. Yücer ve H. S. Öge (Ed.), *Yönetim bilimi* (ss. 385-398). Lisans Yayıncılık.
- Yürür, Ş. (2011). Öğrenilmiş güçlülük, kıdem ve medeni durumun duygusal tükenmedeki rolü: Kaynakların korunması teorisi kapsamında bir analiz. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 107-126. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibd/issue/2697/35630>

Çalışma Yaşamında Kişiliğin Karanlık Yönü: Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati⁷ 3

Gül Bilen⁸

Leyla İçerli⁹

Özet

2000’li yıllardan sonraki dönemde pozitif psikoloji yaklaşımında meydana gelen değişmelerle birlikte örgütsel davranış araştırmalarında pozitif psikolojinin etkileri görülmeye başlamıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Ancak son zamanlarda örgütlerde yaşanan değişimler sonucu karanlık kişilik özellikleri gibi negatif kavramlar da örgütsel davranış çalışmalarında yaygın bir şekilde inceleme konusu yapılmaya başlanmıştır (Jonason vd., 2012). Karanlık kişilik özelliği gösteren bireyler rekabetçi, manipülasyon yapma, örgütteki diğer çalışanları kendi çıkarları için kullanma ve sömürme gibi olumsuz davranışlar gösterebilirler. Karanlık kişilik narsisizm, psikopati ve makyavelizm kavramlarından oluşmaktadır (Harms vd., 2011). Karanlık kişilik özelliklerinden olan narsist kişilik özelliği gösteren bireyler hem iş hayatlarında hem de özel hayatlarında kurdukları tüm ilişkilerini kendi menfaatleri doğrultusunda kurmakta, hedeflerine hızla ulaşmak için; iş yerinde yapmaları gereken görevleri yerine getirirken iş arkadaşlarını kullanabilmekte ve başarıyı da sadece kendilerine mal edebilmektedirler (Glad, 2002). Makyavelizm kişilik özelliğine sahip olan bireyler de çalışma yaşamlarında her ne olursa olsun sadece asıl hedeflerine ulaşmayı amaçlarlar (Atınc vd., 2010, s. 513). Örgüt içerisinde kendi gücünü korumak ve güçlü tarafta yer almak isteyen makyavelist bireyler, birçok etkileme taktiklerinden yararlanarak hedeflerine ulaşmaya çalışırlar (Yılmaz, 2012, s. 45; Ertekin ve Ertekin, 2003,

7 Bu bölüm, Dr. Gül BİLEN’in Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde 2023 yılında Dr. Öğr. Üyesi Leyla İÇERLİ danışmanlığında hazırlanan “Örgütsel Politika Algısının Politik Davranışlar Üzerine Etkisinde Güç Mesafesi ve Karanlık Kişiliğin Düzenleyici Rolü” başlıklı Doktora tezinden üretilmiştir.

8 Dr., Aksaray İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü, bilengul8@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3073-4251

9 Dr. Öğr. Üyesi, Aksaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, leylaicerli@aksaray.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7538-0165

s. 107; O'connor ve Morrison, 2001, s. 304). Karanlık kişiliğin son bileşeni olan psikopatinin belirtileri; sorumsuz davranışlardan pişmanlık duymamak, hilekâr davranışlar gösterme, diğer insanların hissedeceği duygusal acılara karşı kayıtsız kalmaktır (Aydoğan ve Serbest, 2016, s. 103). Psikopati özelliği gösteren bireyler de çalışma yaşamlarında sadece hedefe ulaşma odaklı olup; bu yolda iş ortamına verdikleri zararları umursamazlar. Karanlık kişilik özellikleri gösteren bireyler bu negatif özellikleri yüzünden diğer bireylerle uyumsuz ve zorlu ilişkiler yaşamakta olup; örgütün sağlığını olumsuz bir şekilde etkilemektedirler. Bu bireyler düşük iş performansı, iş doyumsuzluğu gibi olumsuz iş davranışları gösterebilmektedirler. Karanlık kişilik özelliği gösteren liderler ise diğer çalışanların stres düzeyinin artmasına sebep olabilmekte ve örgütte negatif davranışların yayılmasına yol açabilmektedirler. Bu kitap bölümünde karanlık kişilik (karanlık üçlü) kavramının ortaya çıkışı, boyutları, nedenleri ve çalışma yaşamı açısından önemine dair bilgilere yer verilecektir.

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla değişen çalışma yaşamında kişilik kavramı önemli rol oynamaktadır. Alan yazında kişilik, aydınlık ve karanlık taraf olmak üzere iki şekilde ifade edilmektedir. Son yıllarda etik olmayan davranışların iş yaşamında artması nedeniyle yönetim alanında yapılan çalışmalarda kişiliğin ve örgütsel yaşamın karanlık yönüne dair çalışmalar artış göstermiştir (Vize vd., 2018; Furnham vd., 2013). Karanlık kişilik, özellikle uluslararası alan yazında sıklıkla çalışılan konulardan biri haline gelmiştir (Kutanis vd., 2015, s. 734). Türkçe alan yazında ise örgütsel davranış alanında karanlık kişilik konulu çalışmaların sayısı çok daha azdır (Saltoğlu ve Irak, 2020; Murat, 2017; Kanten vd., 2015).

Karanlık kişilik, alan yazında Wu, Le Breton ve O'Boyle gibi araştırmacılar tarafından makyavelizm, narsisizm ve psikopati olarak sınıflandırılmaktadır (Murat, 2017, s. 11). Karanlık kişiliği oluşturan narsisizm; kendini başkalarından üstün görme, ben merkezli davranma ve **kibir** olma şeklinde tanımlanabilir. Makyavelizm, ahlaki değerleri umursamama, çıkarıcılık, hilekârlık gibi özelliklerle ifade edilen kişilik özellikleridir. Psikopati ise duygusuzluk, empatiden yoksunluk ve umursamazlık gibi davranışlar olarak ifade edilebilir (Paulhus ve Williams, 2002, s. 556).

Karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgüt içi çatışmalara, bağlılık ve performans düşüklüklerine, iş doyumsuzluğuna ve tükenmişlik gibi örgüt için olumsuz olan çıktıları doğrudan etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Guenole, 2014, s. 88). Karanlık kişilik özelliği taşıyan bireyler hem çalışma yaşamı hem de toplum açısından olumsuz olarak değerlendirilen tutum ve

davranışlar sergilemektedir. Bu bireylerle çalışma yaşamında ve sosyal hayatta karşılaşmak ise kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışma ve sosyal yaşamının gerçeklerinden olan bu bireylerin sergiledikleri ya da sergilemeleri beklenen olumsuz davranış ve tutumlarının etkilerinin ortadan kaldırılabilmesi veya azaltılması çalışma yaşamında örgütlerin başarısı için önemlidir (Kanten vd., 2015, s. 367).

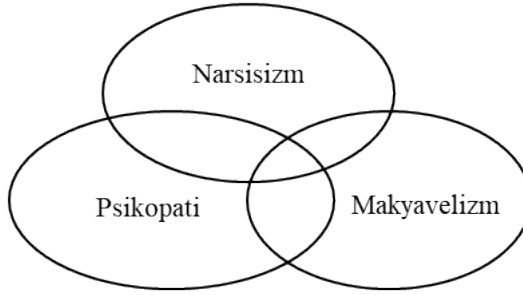
2. KARANLIK KİŞİLİK (KARANLIK ÜÇLÜ)

Kişilik kelimesi, Latince bir terim olan ve tiyatro maskesini temsil eden “persona” kelimesinden türetilmiştir. “Persona” kelimesi zamanla kişilik kelimesi anlamında kullanılmaya başlanmıştır. (Cloninger, 2004). Kişilik; bireyin yeteneğini, tutumunu, konuşma tarzını, ilgisini hatta çevre ile uyumunu fiziksel görünüşünü kapsayan bir terimdir (Yanbastı, 1996). Kişilik çevresel, sosyal ve kültürel değer yargılarından etkilenecek öğrenilen duygu ve davranış biçimleridir (Huczynski ve Buchanan, 2013). Literatürde yapılan kişilik tanımlarına bakıldığında, ortak yapılan vurgunun, bireyin kendine özgü, tutarlı davranışları ve yapılaşmış yönlerinden oluşan bir sistem olduğu yönündedir (Yazgan ve Yerlikaya, 2012). Kişilik, bir insanı diğer insanlardan ayıran özellikler bütünü olup; bireyin tutumlarından, söylemlerinden ve davranışlarından kişiliği hakkında tahminlerde bulunulabilir (Kaiser ve Hogan, 2011).

Karanlık kişilik özellikleri geleneksel olarak arzu edilmeyen ve patolojik davranışlar olarak görülür (Jonason vd., 2015, s. 43). Ancak giderek daha fazla sayıda yapılan araştırmalar; narsisistik, makyavelist ya da psikopat olarak nitelendirilen bireylerin gerçekte istediklerini sömürücü ya da aracı bir tarzla çevrelerinden aldıklarını göstermektedir (Jonason ve Kavanagh, 2010, ss. 606-610). Spitzberg ve Cupach (2013) karanlık kişilik kavramını “ihmal edilen hasarlar” olarak ifade etmektedirler.

Paulhus ve Williams (2002, s. 557) tarafından ilk defa bahsedilen karanlık kişilik (dark triad) kavramını psikopati, narsisizm ve makyavelizm kavramları oluşturmaktadır. Bu kavramlar farklı kökenlere dayansalar da saldırganlık, duygusal kayıtsızlık, düşmanlık, iki yüzlülük gibi negatif yönlü ve kötü, art niyetli karakterler olarak ifade edilmektedir. Bu üç bileşenin birbirleriyle olan ilişkilerine odaklanmak, karanlık kişilik (karanlık üçlü) kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Kişiliğin karanlık yönü üstünlük, egemenlik (narsisizm) aldatma, manipülasyon (makyavelizm) duyarsızlık, kişilerarası antagonizm (psikopati) gibi davranışları kapsamaktadır (Jonason vd., 2014, s. 117).

Şekil 1' e göre kesişim alanları, makyavelizm, narsisizm ve psikopatinin özelliklerinin tümünü ve bireysel özellikler arasında paylaşılan varyans oranını, üç dairenin birleştiği ortadaki küçük bölüm, özellikler arasındaki paylaşılan varyans oranını gösterir. Psikopati ve makyavelizm, narsisizm ile olduğundan daha fazla özelliği birbiriyle paylaşıırken, en düşük korelasyonlar makyavelizm ile narsisizm arasında bulunmuştur (Furnham vd., 2013). Kowalski (2001'den aktaran Paulhus ve Williams, 2002, s. 556) sosyal açıdan aşırı uç olarak değerlendirilen kişilik özelliklerini; makyavelizm, narsisizm ve psikopati olarak sıralamıştır. Literatürde makyavelizm ve psikopati (Fehr vd., 1992; McHoskey vd., 1998) psikopati ve narsisizm (Gustafson ve Ritzer, 1995) narsisizm ve makyavelizmin (McHoskey, 1995) ilişkili olduğuna dair yapılan çalışmalar bulunmaktadır.



Şekil 1. Karanlık kişilik ilişkisi diyagramı (Furnham vd., 2013)

Karanlık kişiliğin oluşumunda kalıtsal faktörler etkili olup; psikopati kişilik özelliğinin gelişiminde kalıtsal faktörlerin etkisi makyavelizm ve narsisizme göre daha fazladır (Petrides vd., 2011, ss. 39-40). Ayrıca kalıtsal özellikler kadar olmasa da çevresel faktörlerin de karanlık kişilik üzerinde özellikle de makyavelizm üzerinde daha etkili olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Furnham vd., 2013, s. 205).

Karanlık kişilik özellikleri birey için önemli olan yaşam işlevlerini bozmadıkları için klinik kişilik bozuklukları olarak değerlendirilmemektedir. Karanlık kişiliğin herkes tarafından kabul edilen bir sınıflandırması bulunmamakta olup; karanlık kişilik üzerine yapılan bazı çalışmalar şunlardır (Kaiser vd., 2015, s. 58):

- Wu ve LeBreton (2011) karanlık kişiliği narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak incelemiştir.
- Paulhus ve diğerleri (2002) karanlık kişiliği narsistik, makyavelist ve psikopat kişilik olmak üzere üç boyutta katagorize etmişlerdir.

- Moscoso ve Salgado (2004) karanlık kişiliği, on dört boyut altında disfonksiyonel (işlevsiz) kişilik tarzı olarak tanımlamışlardır.

Paulhus (2014, s. 422) tarafından yapılan çalışmaya göre kişilik özellikleri ile karanlık kişilik özelliklerinin çaprazlaması aşağıda Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1. Karanlık kişilik özellikleri (Paulhus, 2014, s. 422)

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

Not: Çift artı işareti ortalama rakamın oldukça üzerinde olduğunu ifade ederken, tek artı ortalamanın biraz üzerinde yer aldığını ifade etmektedir. Boşluk ise ortalamada olduğunu gösterir (Paulhus, 2014).

Makyavelizm, psikopati ve narsisizm kişilik özelliğine sahip bireylerin diğer insanlarda etkileyici bir ilk izlenim bırakmak adına iyi giyinmek gibi görünümelerini daha çekici hale getirecek yöntemler kullandıkları bulunmuştur (Holtzman ve Strube, 2013). Başarı ve güç (otorite, zenginlik) değerlerinin makyavelizm ve narsisizm ile pozitif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir. Faydacılık ve güç değerlerinin ise psikopati kişilik özelliği ile pozitif bir ilişki gösterdiği bulunmuştur (Kajonius vd., 2015, s. 176-177). Karanlık kişilik özelliklerine sahip olan bireyler ilk başlarda büyüleyici ve çekici görünseler de onlarla daha fazla iletişim kurulduğunda, kişilerarası durumlarda sömürücü ve çıkarıcı davranışlar gösterme eğiliminde olmaları çevrelerine zarar verdiklerini, toksik özellikler taşıdıklarını ispatlamaktadır (Rauthmann, 2012, s. 487). Tablo 2’de karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları yer almaktadır (Saltoğlu ve Irak, 2020, s. 47).

Tablo 2. *Karanlık kişilik özelliklerinin alt boyutları (Saltoğlu ve Irak, 2020, s. 47)*

Narsisizm		
Liderlik/otorite	Grandiyöz	
Grandiyöz gösterişçilik	Kırılgan	
Hak iddia etme/sömürücülük		
Makyavelizm		
Manipülatif taktikler	Taktikler	Pozitif kişilerarası taktikler
İnsan doğasına alaycı bakış		Negatif taktikler
Geleneksel ahlaki değerleri yoksayma	Görüşler	İnsan doğasına pozitif bakış
		İnsan doğasına alaycı bakış
Psikopati		
Birincil	Kişilerarası	
	Duygulanım	
İkincil	Yaşam Biçimi	
	Antisosyal	

Çalışmada, Paulhus ve Williams'ın (2002) tarafından yapılan karanlık kişilik sınıflandırması narsisizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere üç boyut altında incelenecektir. Narsisizm kavramı genel olarak empati eksikliği, görkemlilik, kendini beğenme, **kendini beğenme**, kendisine hayranlık duyulması arzusu, hak sahibi olma isteği gibi özelliklerle ilişkilidir. Narsisizmin, makyavelizm ve psikopati kavramları ile örtüşen özellikleri bulunsa da, karanlık kişilik özelliklerine olan katkısı, başkalarından üstün olma ve başkaları üstünde yetki sahibi olma istekleri şeklindedir (Jonason vd., 2012). Makyavelizm, bireylerin kişisel çıkarları uğruna diğer bireyleri kendi çıkarları doğrultusunda kullanabilme ve aldatma becerisidir (Kanten vd., 2015, s. 368). Psikopati özelliği gösteren bireylerin davranışlarında ortaya çıkan bozukluklar, çevrelerindeki kişilerle olan ilişkilerinde ve duyu durumlarındaki sorunlarla karakterize olmuş bir kişilik bozukluğudur (Ateş vd., 2009, s. 136).

Paulhus, karanlık kişilik kavramını toplumsal manülatif bir demet olarak tanımlarken (Paulhus, 2014), karanlık kişiliğin yaşam öyküsü teorisine dayandığını iddia eden literatürdeki çalışmalara göre ise; birey çevresel koşullar yüzünden karanlık kişiliğe yatkındır ve bu davranışları sergiler (Kavanagh vd., 2013). Bu bölümde karanlık kişilik kavramının ne anlama geldiğinden, alan yazındaki kelime karşılıklarından ve karanlık kişiliğin bileşenlerinden bahsedilmiştir.

3. KARANLIK KİŞİLİĞİN BOYUTLARI

Karanlık kişiliği narsisizm, makyavelizm ve psikopati kavramları oluşturmaktadır (Murat, 2017, s. 11; Paulhus ve Williams, 2002). Literatüre bakıldığında da “The Dark Triad of Personality” şeklinde ifade edildiği görülmektedir. Karanlık kişilik özelliklerini oluşturan narsisizm, psikopati ve makyavelizm kavramları aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

3.1. Narsisizm

Narsisizm kavramından ilk defa Ovid’in ‘Dönüşümler’ kitabında bahsedilir. Bu kitapta bir dağ perisi Ekho ile çok yakışıklı ve kibirli olan Narkissos’un hikâyesi anlatılır. Hikâyeye göre Ekho Zeusu aldatır ve Hera tarafından lanetlenir. Ekho bir gün ormanda avlanırken yolunu kaybeden Narkissos ile karşılaşır ve Ekho, Narkissos’a âşık olur; ancak Narkissos aşkına karşılık vermez. Aşkına karşılık bulamayan Ekho dağın tepesindeki mağaralara saklanır ve zamanla Ekho’dan geriye kayalıklara dönüşen vücudu ve yankılanan sesi kalır. Ekho’nun intikamını almak için bir plan hazırlayan Nemesis (İntikam Tanrıçası) Narkissos’u bir şekilde bir su kenarına çeker ve kendi yansımasını görmesini sağlar. Suda yansımasını gören Narkissos kendisine âşık olur. Kendisine âşık olan Narkissos, aşkına karşılık alamayacağını bildiğinden buna dayanamaz ve ölür. 19. yüzyılın sonlarında literatürde bencillik, kibir ve böbürlenmenin sembolü hâline gelen Narkissos’la Ekho’nun hikâyesi bilim insanlarının da dikkatini çekmiştir (Vogeler, 1997; Atay, 2009).

Literatürde narsisizm kelimesi ilerleyen yıllarda “Narcissos”tan ilham alınarak kullanılmaya başlanmıştır. 1898 yılında narsisizm kavramı ilk kez “Alienist and Neurologist” isimli dergide yer almış olup; Ellis’in tarafından yazılan bu makalede “Narcissus benzeri” ifadesi ile kullanılmıştır (Raskin ve Terry, 1988, s. 890). Nacke 1898 yılında Ellis’in makalesini çevirip ilk kez “narsisizm” kelimesini kullandığı için kelimeyi geliştiren kişi Ellis olsada ilk yorumlayan kişidir. Nacke narsisizmi “kendine âşık olma hâli” olarak tanımlamaktadır (Kocakula, 2012).

Rank (1911) narsisizmi **psiko analitik** bakımdan ele alan ilk kişidir. Bu terimin kendine hayranlık ve kibir ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Murray (1938) ilk narsist kişilik ölçeğini geliştirmiştir; ancak en çok bilinen narsistlik ölçeği Raskin ve Hall (1979) tarafından geliştirilen ölçektir (Akt. Campbell ve Foster, 2007). Waelder (1925’den aktaran Gülmez, 2009) narsistik kişilik kavramını, ilk kez dile getirmiş ve narsizmin kendini çok seven başkalarını önemsemeyen bencil bir kişilik özelliği olarak tanımlamıştır.

Freud **psikoanalitik** açıdan narsisizme yaklaşan ilk araştırmacı olup; bu konudaki orijinal çalışmasını 1961 yılında yayınlamıştır. Narsizm terimi ilk defa Freud’a (1961) ait olan bir makalede ifade edilmiştir ve modern psikanalizdeki kökeni bu makaleye dayanmaktadır. Freud’a (1961) göre narsisizm bireyin kendine hayran olması, kendini çok sevmesi başkaları tarafından sürekli olarak beğenilmek, sevilme istemesi, ayrıcalıklı olduğunu düşünmesi gibi kişilik özelliklerinden oluşmaktadır (Akt. Kocakula, 2012).

Horney’a (1939’dan aktaran Konrath, 2007) göre ebeveynlerinden ilgi ve sevgi görmeyen çocuklar çevresinden takdir sevgi ve ilgi toplamak için sahte bir benlik geliştirirler. Zamanla da narsist kişilikler yarattıkları bu sahte benliği sevebilirler. Bu tip kişiler sürekli takdir sevgi toplama isteğiyle sığ ilişkilerden beslenmekte ancak bu ilişkileri de sürdürmemekte ve soyutlanmış bireylere dönüşmektedirler. Horney (1939’dan aktaran Levy vd., 2011) narsist bireyin özelliklerini kendini beğenmişlik, kendisine hayran olması, herhangi bir neden olmadan kendisini sevmesi ve kendisine değer vermesi şeklinde ifade etmiştir.

Kohut (1966) narsisizmi “benlik yapısındaki temel kusur “olarak ifade etmiştir. Kohut’a (1966) göre narsizm çocuğun ebeveynini idealleştirememesinden kaynaklanmaktadır (Akt. Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001) ve narsisizm nedeninin benlik yapısındaki kusurlardan kaynaklandığını ifade eder ve bu kusurları reddedilme, değersizlik, düşük benlik saygısı ve depresyon duyguları olarak sıralar (Atay, 2009).

Alan yazında narsist kişilik yapısından bahseden ilk kuramcı Kernberg’dir (Büyükgüngör, 2016). Kernberg’e göre narsizm ebeveynleri tarafından sevilmeyen istenilmeyen çocukların kendini savunma yöntemi sonucu oluşturduğu bir kişilik yapısıdır (Rosenthal ve Pittinsky, 2006). Kernberg, narsisizmi patolojik olarak değerlendirip, sevgi görmeyen çocuğun ebeveynlerine karşı geliştirdiği bir savunma olduğunu ve çocuğun bunu yetişkinlik hayatına taşıması olarak tanımlarken; Kohut, normal bir gelişim olarak değerlendirip çocukken oluşan bir saplantı olarak ifade etmektedir (Campbell vd., 2009).

Milton (1981’den aktaran Emmons, 1987; Morf ve Rhodewalt, 2001) “narsisizmin sosyal öğrenme kuramına” göre narsisizm nedenini ebeveynlerin çocuklarına dair aşırı sevgi ve değer vermesinden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Narsistler takım çalışmalarında uyum sağlayamazlar ; çünkü sadece kendi çıkar ve başarıları ile ilgilenirler onlar için kazanmak çok önemlidir (Arthur vd., 2011).

Rauthmann ve Kolar (2013), narsist özellik taşıyan bireylerin çevrelerinde dikkat çekmeyi, hayranlık uyandırmayı seven, liderlik, statü, güç peşinde olan

bireyler olduklarını öne sürmektedir. Kanten (2014) ise narsist bireylerin eleştiriden hoşlanmadıklarını, empati eksikliği olan, kendilerini herkesten üstün gördüklerini, ilişkilerinde güvensiz, kuşkucu, çıkarıcı ve rekabetçi ve olduklarını ifade etmektedir. Narsisizmin kırılma ve büyülenmeci olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Her iki narsisizm türünü de şişirilmiş benlik, küçümseme ve yüksek özgüven gibi kişilik özellikleri taşır ancak büyülenmeci narsistlerden farklı olarak kırılma narsistlerde bu kişilik özellikleri korunmacı ve yüzeyseldir. Bunun nedeni ise altında yatan utanç, sosyal kaygı, aşırı duyarlılık ve öz eleştiridir. Büyülenmeci narsisizm baskınlık, inatçılık, sömürücü davranışlar, teşhircilik, şişirilmiş benlik algısı gibi karakter özellikleri taşır (Eldoğan ve Tunçel, 2017; Egan vd., 2014; Pincus ve Lukowitsky, 2010). Karanlık kişilik özellikleri ile ilgili olan narsisizm daha çok büyülenmeci boyuttur (Vize vd., 2018). Narsisizm kişilik özelliği, sosyal açıdan beğenilme ve kabul görme ile ilişkilidir (Zuckerman ve O’Loughlin, 2009).

Glad’a (2002) göre narsisizm ve güç arasında ilişki vardır. Ayrıca politik açıdan avantaja sahip olan narsistler politika örgütleri bölgebilirler ya da politikayı savunma mekanizması olarak kullanabilirler. Narsist kişiler iş yerinde yapması gereken görevleri yerine getirirken iş arkadaşlarını kullanırlar ve başarıyı da sadece kendilerine mal ederler. Yılmaz (2012) ve Ertekin ve Ertekin (2003) narsisizmi örgütsel politika algısını etkileyen kişilik özellikleri arasında değerlendirmişlerdir. Onlar narsisizmi kişinin kendine hayran olması ve aşırı güvenmesi olarak tanımlamışlardır ve narsist kişilerin temel isteği güç ve başarıdır. Narsist kişiler, bireylerarası ilişkileri kendi çıkarlarına yönelik kullanırlar ve hiyerarşik olarak hızla yükselebilmek için politik oyunlara sıkça başvurumaktadırlar.

3.2. Makyavelizm

Karanlık kişiliği oluşturan bu üç yapı arasında makyavelcilik, geleneksel olarak bir klinik sendrom (özellikle bir kişilik bozukluğu) olarak görülmeyen, aksine “normal” bir kişilik özelliği olarak görülen tek yapıdır (Furnham vd., 2013). Makyavelizm, 16. yüzyılda Niccolo Machiavelli’nin adı ile anılan, pragmatik, duygusal olarak soğuk ve sonuca ulaşmak için araçları mübah kılan bir kişilik özelliğidir (Robbins ve Judge, 2012, s. 141). 16. yüzyılda İtalya’da yaşayan Medici ailesinin baş politik danışmanı olan Niccolo Machiavelli, İtalyan bir tarihçi, politika ve askerlik kuramcısı, oyun yazarı ve diplomat olan bir düşünürdür. 1469-1527 yılları arasında Floransa’da dünyaya gelmiş ve hümanist bir eğitim almıştır. “Prens (1532)” adlı politik gücü elde etmek için kullanılması gereken taktikleri anlatan yapıtı siyasal bilimi araştırmalarının en önemli yapıtları arasında yer almaktadır. Kitabında

siyasal görüş Rönesans'a özgü natüralist bir anlayışı yansıtırken, ahlak anlayışına bakıldığında makyavelizm olarak kavramsallaştırılan ve amaca ulaşmak için her türlü yolu ve aracı genel ahlaka aykırı olsa da sakıncasız gören anlayış olarak kabul edilmektedir. Machiavelli kitabında iki seçeneqli bir yönetim anlayışından bahseder. Biri insani (doğru) diğeri hayvani (yanlış) olan bu iki seçenek arasında düşünüre göre genelde ahlak açısından doğru olan seçim, çoğu kez yönetim açısından yanlıştır, yönetim açısından doğru olan da ahlak açısından yanlıştır. Machiavelli'ye göre yönetici öncelikle ilk yolu tercih etmeli ama mecbur kalırsa diğeri yollara başvurmaktan da çekinmemelidir. Machiavelli 1532'de yayınlanan Prens adlı eserinde "Adalet güçlüden yanadır." der ve örgütü/kurumları (devlet vs.) korumak için her yola başvurulabilir ilkesini savunur. Yöneticiye "Sistemi korumak için işlenecek olan kusurlardan utanç duyulması gerekmez." tavsiyesinde bulunur (Furnham vd., 2013; Paulhus ve Williams, 2002; Machiavelli, 1989).

Öyle ki siyaset/siyasetçi/yönetici kavramına yüklenen kendi çıkarına hizmet eden, ikiyüzlü ve ilkesiz bir faaliyet nitelendirmesi, "makam siyaseti" veya "politicking" (siyaset oynamak) gibi küçültücü sözlerle oluşan siyaset imajının kaynağı Prens kitabı olarak görülmektedir. Bu durumu Heywood (2017), Hükümdar ([1532] 1961) adlı eserinde kimi zaman siyasî liderler tarafından kurnazlığın, zalimliğin ve manipülasyonun kullanılmasına dikkat çekerek, tamamen realist bir siyaset değerlendirmesi geliştiren Niccolo Machiavelli'nin yazdıklarına kadar geriye götürülebilir şeklinde ifade etmiştir. Kitap, geleceğin birleşik İtalya'sının hükümdarı için bir rehber olması için kaleme alınmıştır. "Makyavelist" sıfatı onun ardından "hilekârlık ve ikiyüzlülük" anlamlarında kullanılmaya başlamıştır. Machiavelli zaman zaman hayvani davranış yolunu benimsemeyi öğütlemektedir. Bu öğütte kastedilen hayvani yol, türlerin arasındaki farklı davranış kodlarını ifade etmektedir. Makyavel'e göre yönetici özellikle tilki ile aslanı örnek almalıdır: "Tuzaktan korunma konusunda aslan kurnaz olmadığı için korumasız, kurttan korunma durumunda ise tilki yeterince güçlü olmadığı için savunmasızdır. Bu nedenle tuzakları tanımak için tilki, kurtları korkutmak için de aslan olmak gerekir. Dolayısıyla yönetici, eğer verdiği sözü tutması sonucunda kendine zarar verecekse ve söz vermesine yol açan gerekçeler ortadan kalkmışsa bu sözü tutmamalıdır" (Machiavelli, 1989).

Machiavelli makyavelizmi "belirlenen (siyasi anlamda) bir amaç uğruna atılacak her türlü eylem adımlarında kullanılan araçların doğru ya da yanlış ayırt etmeden uygun bulunması" olarak ifade etmektedir (Furnham vd., 2013). Makyavelizm, bireylerin çıkarlarına ulaşmak için kullandıkları manipülasyon ve yanıltmayı kapsayan stratejileri tanımlamak için kullanılabilir (Paulhus ve Williams, 2002). Makyavelizm özelliği gösteren bireyler; empati yoksunu,

şüpheli, pragmatik, ahlaktan uzak bakış açısına sahip, aldatma, duygusal soğukluk, katı yüreklilik, kendi çıkarını gözetken davranışlar ve manipülasyon özellikleri gösterirler (Furtner vd., 2011).

Yüzyıllar sonra Christie ve Geis (1970) Machiavelli'nin kitabından etkilenerek, kitapta bahsedilen politik fikirlere uygun olarak davranan **davranan** kişilerin toplumda var olduğunu fark etmişler ve bu kişileri tanımlamak için makyavelizm ifadesini kullanmışlardır. Richard Christie, makyavelizmin sosyal davranışlarla ve **kişilik** ilgili olduğunu fark ederek bu ilişkiyi ortaya çıkartan ilk kişidir. Christie ve Geis (1970) makyavelizmi, örgüt içindeki durumları başarıyla kişisel amaçlarına ulaşmak için kullanan bireyleri ve bu bireylerin davranışlarını ifade etmekte kullanmış ve bu kavrama dair ilk görgül ve kuramsal çalışmaları gerçekleştirmişlerdir. Makyavelizm, Christie ve Geis (1970) tarafından kavramsallaştırılmıştır. Christie ve Geis'e (1970) göre; makyavelist kişilik tanımlamasında dört temel bileşenin önemli olduğunu belirtmektedirler (Christie ve Geis, 1970, ss. 3-4):

- **Kişilerarası ilişkilerde duygu yoksunluğu:** Makyavelist kişiler, çevrelerindeki insanlarla empati kurmak ve bu yönlü bir ilişki kurmak yerine kişileri kendi istekleri doğrultusunda manipüle edilebilen nesneler olarak görmektedirler.
- **Geleneksel ahlak anlayışı ile ilgili kaygı eksikliği:** Toplumun büyük çoğunluğu yalan söyleme, aldatma gibi davranışların yanlış ve kınanması gereken davranışlar olduğunu düşünmektedir. Ancak makyavelist özellik taşıyan kişilerin iyi ve kötüyü ayıramadıkları mı yoksa bilerek mi ahlak dışı davrandıkları konusu tartışmalı bir konudur. Makyavelist kişiler etkileşimlerinde ahlaki değil faydacı bakış açısına sahip olduklarından makyavelizm özelliği taşıyan bireylerin davranışları onlarda daha az kaygı uyandırmaktadır.
- **Psikopatoloji eksikliği:** Bireyin duygusal yönden ihtiyaçları onun algılarını etkiliyor, bozuyorsa kişi çevresindeki insanları ve durumları değerlendirirken hatalı değerlendirmeler yapabilir.
- **Düşük ideolojik **Bağlılık**:** Makyavelist kişilerin bakış açılarına göre güçlü bir manipülasyonun temelinde uzun vadeli amaçlara **değill** kısa vadede elde edilebilecek amaçlara odaklanmak vardır.

Christie ve Geis (1970) tarafından makyavelizm, stratejik olarak diğer bireylerin çıkarlarına karşı bireysel çıkarlarını öncelik olarak gören bir özellik olarak ifade edilmiştir (Mudrack, 1989). Bu açıklamalar ışığında makyavelizm, belirlenen hedeflere ulaşmak için güç, politika ve etkileyici davranışları kapsayan bir sosyal etki süreci olarak tanımlanabilir (Christie ve

Geis, 1970). Christie ve Geis (1970) tarafından Machiavelli'nin "Hükümdar ve Söylevler" kitaplarının çalışmalarında temel alınmasıyla Machiavelli'nin görüşleri psikoloji ve yönetim alanlarına taşınmıştır. Christie ve Geis (1970) Machiavelli'nin görüşlerinden yola çıkarak makyavelist kişiliğin insanın doğasının iyi olmadığına dair inanç, manipülatif stratejilerin yararlı olduğuna dair inanç ve faydanın ilkelerden önemli olduğuna dair inanç olmak üzere üç temel inancı olduğunu belirtmişlerdir. Christie ve Geis'in (1970) yazdıkları ve aynı zamanda psikolojik bir ölçek geliştirdikleri kitaplarında geleneksel olarak; makyavelist bir kişinin kendi amaçları için olayları izleyip, manipüle eden kişi olarak tanımlamaktadır.

Christie ve Geis (1970), Machiavelli'nin temel eserinden esinlenerek, sosyopolitik ve otoriterlik sonuçlarını incelemek üzere; bireyler arası ilişkilerde hilekârlık, yağcılık için kullanılan manipülatif taktikler, geleneksel ahlak yargılarına karşı duran ve diğerlerini zayıf gören alaycı bir tutum olmak üzere üç ana temadan oluşan MACH-IV ölçeğini oluşturmuşlardır. Makyavelist bireyler, kendi isteklerini gerçekleştirme odaklı davranan, empati konusunda yoksun olan ve toplumda onaylanmayan bir ahlaki anlayışa sahip bireylerdir. Bu yüzden bu kişiliğe sahip bireylerin sosyal çevrelerinde ve iş hayatlarında belli bir statü elde etmek veya gücü ellerinde bulundurmak için etik kurallara aykırı tutum ve davranışlar göstermeleri beklenebilir (Kanten vd., 2015, s. 368).

McHoskey ve diğerlerinin (1998) yaptıkları bir araştırma sonucunda makyavelistleri, sinik, otoriter (zorba), iş bitirici ve soğuk (ilgisiz) bireyler şeklinde tarif etmektedirler. Makyavelist özelliklere sahip olan bireyler ihtiyaç duyduklarında hile, yalan söyleme, aldatma, sinik davranışlar, çıkarıcı ve bencil olma gibi davranışsal eğilimler içindedirler ve bu yönleriyle makyavelizm bireyin sadece kendine hizmet ettiği bir strateji olarak değerlendirilebilir (Özsoy ve Ardiç, 2017, ss. 395-396; Murat, 2017). Makyavelist bireylerin amaca giden her yolun mübah olduğunu düşünmeleri ve geleneksel ahlaki görüşlere karşı olmaları sebebiyle makyavelizm ile etik algı düzeyi arasındaki ilişkileri inceleyen birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalara göre etik algı düzeyi yüksek olan bireyler daha az makyavelist eğilimler taşımaktadır (Güney ve Mandacı, 2009; Ang ve Leong, 2000; Christie ve Geis, 1970).

Makyavelist özellik gösteren kişilerde görülen empati yoksunluğu nedeniyle, makyavelist kişilerin toplum tarafından kabul edilme düzeyleri de düşüş gösterir (Kanten vd., 2015). Makyavelizm özelliği taşıyan ve makyavelizm seviyesi yüksek olan bireyler, görüş, taktik ve manevi unsurları açısından değerlendirildikleri takdirde; bu bireyler insan doğasını beğenmeyen, küçümseyen bakış açlarına sahip olma (görüş unsuru),

bireyler arası sömürüye dahil olma (taktik unsuru) ve kendi davranışlarını eleştirmeme alışılâgelmiş manevi değerlerden yoksun olma (manevi unsur) eğilimindedirler (Bizumic vd., 2016).

Örgüt içerisinde kendi gücünü korumak ve güçlü tarafta yer almak isteyen makyavelist bireyler, birçok etkileme taktiklerini kullanarak ve politik davranarak örgütü politikleştirebilirler (Yılmaz, 2012, s. 45; Ertekin ve Ertekin, 2003, s. 107). Politikleşen örgüt yapısı nedeniyle bu durumdan rahatsız olan diğer çalışanlar da zamanla bu politik atmosferi benimseyebilmekte ve politik bireylerin kullandığı aynı yolları kullanarak amaçlarına ulaşmayı tercih edebilmektedirler. Özetle; politik davranışlar açısından makyavelist kişilik özelliğine sahip olan bireylerin, örgütteki diğer bireyleri aldatma ve yanıltma pahasına da olsa kendi çıkarlarını gerçekleştirmek, hedeflerine ulaşmak için her yolu **mubah** görerek, bu yönde davranışlar sergileyecekleri söylenebilir (Kacmar ve Ferris, 1993, s. 70). Yüksek makyavelist özelliklere sahip olan bireyler örgütü daha politik olarak görme eğilimindedirler. Hatta makyavelist özelliği yüksek olan astlar çoğu zaman iş pozisyonlarını kontrol altına almak ve kendi hedefleri doğrultusunda üstlerini etkilemek için onları manipüle edebilmektedirler. Bu bireyler yaşanan grup tartışmalarında gruba diğerlerine göre daha fazla katkıda bulunurlar ve bu katkıda çoğunlukla grubun kritik kararlar almasında etkili olurlar (Murat, 2017, s. 28). Makyavelizm özelliği taşıyan bireylerin kendi çıkarları için diğer insanları manipüle etme ve politik etkinliklerde bulunmaya yatkınlıklarından dolayı çevrelerinde meydana gelen olayları daha fazla politik olarak algılayıp yorumlayabilmektedirler (O’connor ve Morrison, 2001, s. 304).

Alan yazında makyavelist özellik taşıyan bireylerin salt işlevsellik, bencillik ya da faydacılık gibi değerler doğrultusunda davrandıkları ve nihai hedeflerine ulaşmak için de aldattıcı, sahte taktikler kullandıkları tespit edilmiştir (Fehr vd., 1992). Makyavelist özellikler taşıyan bireyler diğer bireylere nazaran güce, rekabete ve paraya daha fazla önem ve anlam atfetmektedirler (Jones ve Paulhus, 2009).

Makyavelistler şüpheli olup; kendileri dışındaki kişileri etik dışı davranan, hile yapan insanlar olarak görürler. Ahlak dışı davranışları “herkes benim yerimde olsa aynı şeyi yapardı.” gibi ifadelerle rasyonalize etmektedirler. Makyavelistler hedeflerine ulaşmak için hile yapma ya da yalan söyleme gibi anti-sosyal davranış olarak sınıflandırılan manipülatif taktikler kullanırlar (Jones ve Paulhus, 2009). Jonason ve diğerleri (2014) karanlık kişilik davranışlarını incelerken, özellikle aldatmanın hem makyavelizmde hem de psikopatide sıklıkla karşılaştıkları sömürücü bir çiftleşme olduğunu ifade

ederek; yüksek oranda aldatmayı bünyesinde barındırdığını, ancak bu oranın narsisizmde daha düşük seyrettiğini belirtmektedirler. Jones ve Paulhus (2014) yaptıkları araştırma sonucunda, makyavelistlerin önceden plan kurduklarını, hedeflerine ulaşmak için doğru ittifakları yaptıklarını ve kendi itibarlarını olumlu kılmak için her şeyi göze alabileceklerini söylemektedirler. Bu çalışmanın sonuçlarını diğer çalışma sonuçları ile karşılaştırdıklarında vardıkları sonuç; makyavelistlerin psikopatlardan farklı olarak dürtüsel davranmak yerine daha stratejik davranmayı tercih ettikleridir.

Karanlık kişiliği oluşturan makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları kendini öne çıkarmak, duygusal açıdan soğukluk, empati yapamamak, diğerlerini istismar etmek, iki yüzlülük, bencillik, dürüst olmamak, saldırganlık ve uyuşmazlık gibi sosyal açıdan art niyetli kabul edilen davranışlara sahiptirler ve aralarında görgül olarak ilişki tespit edilmiştir (Furnham vd., 2013; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002).

Alan yazında makyavelizmin psikopati ile (Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002; McHoskey vd., 1998; Fehr vd., 1992), narsisizmin psikopati ile (Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002; Gustafson ve Ritzer, 1995) ve makyavelizmin narsisizm ile (Jakobwitz ve Egan, 2006; Paulhus ve Williams, 2002; McHoskey, 1995) ilişkili olduğu görülmüştür. Karanlık kişilik özellikleri gösteren bireyler çevrelerinden gelen ipuçlarına karşı duyarlıdır ve hedeflerine ulaşana kadar çevrelerindeki kişilerle iletişimlerinde rahatsız edici davranışlardan kaçınırlar (Wisse ve Sleafos, 2016, ss. 123-125).

Makyavelizm ve psikopati özellikleri ile kendini kontrol etmede zayıf olma ve gelecekte yaşanacak olayların sonuçlarını önceden düşünme arasında pozitif bir ilişki bulunmuş ve bu özelliğe sahip bireylerin dikkat eksikliği bozukluğuna sahip olma oranları da yüksek çıkmıştır. Bilişsel yapılanmalarındaki bu zayıflıklardan dolayı bu tip kişilik özelliğine sahip bireylerin hızlı yaşam stratejileri kullandıkları görülmüştür (Jonason ve Tost, 2010).

Karanlık kişiliği oluşturan makyavelizm, psikopati ve narsisizm özellikleri kişilerarası ilişkilerde duyarsızlık, düşmanlık ve saldırganlık gibi davranışlarla örtüşen ancak farklı, ayrıştırılabilir yapılar olarak tanımlandığı araştırmalar vardır (Lynam vd., 2011; Jones ve Paulhus, 2011; Paulhus ve Williams, 2002; McHoskey vd., 1998). Karanlık kişilik özellikleri arasında yapılan ilişki analizlerinde makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları arasında en yüksek düzeyde ilişkiler makyavelizm ve psikopati arasında ve en düşük ilişkiler ise makyavelizm ve narsisizm arasında ortaya çıkmıştır (Furnham vd., 2013).

3.3. Psikopati

Psikopati kelimesi Yunanca psyche (ruh ve can) ve pathos (acı, hasar, ızdırap ve felaket) kelimelerinden **oluşan** psikopati sözcüğü Koch (1891) tarafından, çevrenin ve toplumun istek ve beklentilerine uygun şekilde hareket etmeyen ya da hareket etmekte güçlük yaşayan kişileri tanımlamak için kullanılmıştır (Akt. Çelgin, 2011). Ayrıca sözcük olarak psikopati “ruhsal olarak **4** hasarlı” anlamına gelmektedir (Barlak, 2012).

19. yüzyılda Philippe Pinel tarafından ilk defa kullanılan psikopati kelimesi “Maniasans Delire” kavramıyla ortaya çıkmıştır (Buzina, 2012). Pinel psikopatiyi, entelektüel kapasiteleri normal ve herhangi bir psikotik belirtisi bulunmayan kişilerin kontrolsüz davranışlarını ve ahlaki değerlerden yoksunluğunu tanımlamak için kullanmıştır (Ateş, 2009, s. 136). Pinel’in ardından Prichard, psikopatiyi “ahlakî delilik (moral insanity)” olarak tanımlamıştır. Garofalo ise bu isimlendirmeyi kullanmak yerine psikopatinin biyolojik nedenlerini araştırmaya başlamıştır ve ona göre psikopatların temel özelliği, çocukluktan sahip olunan acımasız dürtülere benzemektedir (Dinitz, 1986). Cleckley tarafından yazılan ve psikopatiye dair o dönemde yazılan en kapsamlı ve ayrıntılı eser “Mask of Sanity (Aklıselim Maskesi)” adlı kitaptır (Buzina, 2012). Psikopati kavramına dair alan yazında yapılan çalışmaların çoğunun temeli Cleckley (1988’den aktaran Jakobwitz ve Egan, 2006) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Cleckley (1941; 1988’den aktaran Yücesan, 2016) “The Mask of Sanity” kitabında psikopatiyi; pişmanlık, yalancılık, yüzeysel çekicilik, güvenilmezlik, utanç yoksunluğu, anlık ruh hali değişimi, samimi yetersizlik, sevgi ve bağlılık yetersizliği gibi özellikleri psikopatların sahip olduğu özellikler olarak tanımlar. Cleckley (1988’den aktaran Yücesan, 2016) “En belirgin ve ciddi şekilde sakat psikopatın bile akıl sağlığı yerinde bir görünüm göstereceği, iş ve meslek yaşamında genelde kısa, bazen ise uzun sayılabilecek süreler boyunca başarılı olabileceği her zaman akılda tutulmalıdır.” demiştir. Ona göre psikopati özelliği sadece **mahkûmlarda** ya da suçlu kişilere has bir özellik olmayıp; başarılı statü sahibi kişilerde de psikopati özellikleri görülebilir.

Hare psikopatiyi “Kendi ihtiyaçlarını bencilce tatmin etmek için cazibesini kullanan, manipülatif, gözdağı ve şiddet davranışı gösteren avcılardır” olarak ifade eder. Ayrıca “Vicdansızlık ve empati eksikliği nedeniyle, doyuma ulaşmak için hiç suçluluk ve pişmanlık duymadan soğukkanlı bir şekilde istediklerini alıp, istediklerini yaparlar, sosyal kural ve normları çiğnerler ” şeklinde tanımlar. Psikopati alanında birçok çalışması bulunan Robert Hare tarafından psikopatinin derecesi ve boyutları ile ilgili tespit amaçlı “Hare Psikopati Değerlendirme Ölçeği (PCL-R)”ni geliştirilmiştir. Günümüzde

halen güncel olan “Hare Psikopati Değerlendirme Ölçeği” 2 faktörlü bir yapıya sahip olup; Faktör 1 “duygusal ayrışmayı”; Faktör 2 ise “antisosyal davranışları” tanımlamaktadır (Hare vd., 2000).

Psikopati birincil ve ikincil psikopati olmak üzere iki temelde ele alınmaktadır (Falkenbach vd., 2008). Birincil psikopati, duyarsızlık, pişmalık duymamak, bencillik ve vicdansızlık gibi kavramlardan oluşurken; ikincil psikopati, duygusal dengesizlik ve anti sosyal davranışlarla kendini göstermektedir (Hodson vd., 2009; Jakobwitz ve Egan, 2006; Newman vd., 2005; Karpman, 1948).

Subklinik psikopatinin (klinik belirtiler vermeyen psikopati) temel bileşenleri ise; başkalarını kendi amaçları için kullanmak (manipulation), yüksek dürtüsellik (impulsivity), başkalarını istismar etmek (exploitation), duyarsızlık (callousness), vicdansızlık (remorselessness), heyecan aramak (thrill seeking), kaygı (anxiety) ve düşük empati (empathy) öğelerinden oluşmaktadır (Hodson vd., 2009; Paulhus ve Williams, 2002). Subklinik açıdan bakıldığında normal olarak görünen psikopati kişilik özelliği gösteren bu bireyler, olumsuz özelliklerine rağmen günlük hayatta başarılı olabilirler ve hatta çoğunlukla yüksek sosyal statü elde edebilmektedirler. Psikopati hakkında yapılan araştırmaların çoğunun klinik psikoloji alanında yürütülmesine rağmen, son yıllarda subklinik alanda yani psikopatinin normal kişilik özelliği olarak ele alındığı çalışmalar son yıllarda artış göstermektedir (Akhtar vd., 2013).

Karanlık kişilik bileşenlerinden sadece psikopati suç ile anlamlı bir biçimde ilişkilendirilmektedir ve en tehlikelisi olarak kabul edilmektedir (Gordon ve Platek, 2009). Literatürde psikopati ve suç arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişkinin olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır (Dhingra ve Boduszek, 2013). Subklinik psikopati kavramı literatürdeki kavramlar arasında en fazla narsisizm ile ilişkilidir (Lilienfeld ve Andrews, 1996; McHoskey vd., 1998; Paulhus ve Williams, 2002). Narsisizmden psikopatiyi ayıran ve psikopatinin uçlarda gösterilen antisosyal davranışlar olması ve psikopati özelliği taşıyan bireylerin bu uç davranışları engelleyememesi psikopatiyi karanlık kişilik özellikleri arasında en tehlikeli ve istenmeyen yapmaktadır (Vize vd., 2018; Paulhus ve Williams, 2002). Ayrıca psikopati özelliklerini taşıyan bireyler genelde çevresindeki bireyleri etkilemek için başarılı şekilde izlenim yönetimi taktiklerini uygulamaktadırlar. Bu bireylerin hitabetleri kuvvetlidir ayrıca karizmatik, etkileyici, duygusuz ve anti sosyal bireylerdir (Mathieu vd., 2014; Wai ve Tiliopoulos, 2012; Visser vd., 2010) .

4. SONUÇ

Son yıllarda özellikle örgütlerde ortaya çıkan etik dışı davranışların gündeme gelmesiyle karanlık kişilik kavramı da popülerlik kazanmıştır. Karanlık kişiliğe dair alan yazında yapılan çalışmalar incelendiğinde; karanlık kişilik özellikleri gösteren örgüt üyelerinin örgüt içinde tehlikeli ve riskli davranışlar sergileme eğiliminde oldukları, şiddete meyilli ve çıkarları söz konusu olduğunda şiddet uygulamaktan kaçınmadıkları, örgüt içi çatışmalardan beslendikleri ve çatışmaları kendi lehlerine kullandıklarına dair çalışmalar mevcuttur (Pailing vd., 2014; Crysel vd., 2013; Baughman vd., 2012). Ayrıca karanlık kişilik özelliğine sahip bireylerin örgüt içi çatışmalara, performans düşüklüklerine, iş doyumsuzluğuna ve tükenmişlik gibi örgüt için olumsuz olan çıktılara doğrudan etkilerinin olduğu ileri sürülmektedir (Guenole, 2014, s. 88).

Karanlık kişilik özelliklerinden olan narsisizm özelliği gösteren bireyler işletmelerini sınır tanımadıkları uyarılara kulak asmadıkları ve en doğru kararları kendilerinin alabileceği **inanaçlarından** dolayı çoğu zaman örgütlerini zor durumda bırakabilmekte ve bu durum da bu bireylerin yanlış kararlar almalarına yol açabilmektedir (Goleman, 2007, s. 106; Maccoby, 2000). Çalışma ortamında bu bireyler yönetimin objektif performans değerlendirmelerini ve uyarılarını dikkate almaksızın kendilerine yönelik övgü durumlarında objektiflik gösteremeyerek diğer çalışanlara göre daha çabuk risk almaya yönelmektedirler (Chatterjee ve Hambrick, 2011). Makyavelist kişilik özelliği gösteren bireyler çalışma yaşamında sadece kişisel başarı peşinde koştukları ve örgütte zehirli ilişkiler kurdukları için örgütlerine verdikleri zararları umursamazlar (Davis ve Kraus, 1997). Bu bireyler çalışma ortamında stratejik davranarak yakalanma olasılığının düşük olduğu durumlarda örgütü tehlikeye ve riske sokacak davranışları tıpkı narsistler gibi seğilemekten çekinmezler (Jones, 2013). Çalışma yaşamında en tehlikeli olarak nitelendiren karanlık kişilik özelliği olan psikopati özelliği gösteren bireyler korkuya kapılmadıkları ya da cezalandırılma tehditlerine karşı tamamen kayıtsız olmaları nedeniyle örgütte negatif davranışlar göstermeye meyilli olabilirler ve örgüte zarar vermekten çekinmeyebilirler (Paulhus ve Williams, 2002).

Çalışma yaşamında karanlık kişilik özelliği gösteren bireylerin lider ya da yönetici pozisyonlarına gelme ihtimallerinin yüksek olduğu ve makyavelizmin istismarcı yönetim (Wisse ve Sleafos, 2016; Kiazad vd., 2010) ve narsisizmin de toksik liderlik (Schmidt, 2008) ile ilişkili olmasından dolayı örgütü korumak adına bu özelliklere sahip bireylerin tespit edilmesi ve örgüte girmelerinin **engellenerek** çalışma ortamının toksik bir hale gelmesi

önlenebilir. Örgüt içinde yöneticiler ve çalışanların pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaya çabalamaları, çalışanların karar alma süreçlerine dâhil edilmeleri, düşüncelerine ve görüşlerine değer verilmesi, örgüt içindeki karanlık kişilik davranışlarını azaltarak performanslarını artırabilir. Örgüt içinde karanlık kişilik davranışlarına başvuran kişilere yönelik eğitimler verilmesi, kariyer ilerlemeleri sırasında yaşadıkları güçlüklerle dair rehberlik, mentörlük, koçluk gibi uygulamaların kullanılması örgüt üyelerinin örgütü olumsuz şekilde etkileyebilecek karanlık kişilik davranışlarına başvurmalarının da önüne geçebilir.

KAYNAKÇA

- Akhtar, R., Ahmetoglu, G. ve Chamorro-Premuzic, T. (2013). Greed is good? Assessing the relationship between entrepreneurship and subclinical psychopathy. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 420-425. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.10.013>
- Ang, S. H. ve Leong, S.M. (2000). Out of the mouths of babes: Business ethics and youths in Asia. *Journal of Business Ethics*, 28(2), 129-144 (2000). <https://doi.org/10.1023/A:1006225330894>
- Arthur, C. A., Woodman, T., Ong, C. W., Hardy, L. ve Ntoumanis, N. (2011). The role of athlete narcissism in moderating the relationship between coaches' transformational leader behaviors and athlete motivation. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 33(1), 3-19. <https://doi.org/10.1123/jsep.33.1.3>
- Atay, S. (2009). Narsistik kişilik envanteri'nin Türkçe'ye standardizasyonu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 181-196. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287420>
- Ateş, M. A., Algül, A., Gülsün, M., Geçici, Ö., Özdemir, B., Basoglu, C., Semiz, Ü. B., Ebrinç, S. ve Çetin, M. (2009). Antisosyal kişilik bozukluğu olan genç erkeklerde aleksitimi, saldırganlık ve psikopati ilişkisi. *Noro-Psikiyatri Arsivi*, 46(4), 135-139. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/antisosyal-kisilik-bozuklugu-olan-genç-erkeklerde/docview/225148029/se-2>
- Atınc, G., Darrat, M., Fuller, B. ve Parker, B.W. (2010). Perceptions of organizational politics: A meta-analysis of theoretical antecedents. *Journal of Managerial Issues*, 22(4), 494-513. <https://www.jstor.org/stable/25822527>
- Aydoğan, E. ve Serbest, S. (2016). İş yerinde karanlık üçlü: Bir kamu kuruluşunun iç denetim biriminde araştırma. *Sayıştay Dergisi*, 101, 97-121. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713963>
- Barlak, M. (2012). *Anti sosyal kişilik bozukluğu olan bireylerde psikopati düzeyinin disfonksiyonel şemalar ve zihin kuramı yetenekleriyle ilişkisinin belirlenmesi* [Uzmanlık tezi, GATA].
- Baughman, H.M., Dearing, S., Giammarco, E. ve Vernon, P.E. (2012). Relationships between bullying behaviours and the dark triad: A study with adults. *Personality and Individual Differences*, 52(5), 571-575. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.020>
- Bizumic, B., Monaghan, C. ve Sellbom, M. (2016). The role of machiavellian views and tactics in psychopathology. *Personality and Individual Differences*, 94, 72-81. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.002>
- Buzina, N. (2012). Psychopathy-historical controversies and new diagnostic approach. *Psychiatria Danubina*, 24(2), 134-142. <https://hrcak.srce.hr/file/156431>

- Büyükgüngör, A. (2016). *Patolojik narsisizm ölçeğinin Türkçeye uyarlanması* (Yayın No. 443331) [Doktora tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.y443331ok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Campbell, J., Schermer, J. A., Villani, V. C., Nguyen, B., Vickers, L. ve Vernon, P. A. (2009). A behavioral genetic study of the dark triad of personality and moral development. *Twin Research and Human Genetics*, 12(2), 132-136. <https://doi.org/10.1375/twin.12.2.132>
- Campbell, W. K. ve Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: Background, an extended agency model, and ongoing controversies. In C. Sedikides ve S. J. Spencer (Eds.), *The self* (pp. 115-138). Psychology Press.
- Chatterjee, A. ve Hambrick, D.C. (2011). Executive personality, capability cues, and risk taking: How narcissistic CEOs react to their successes and stumbles. *Administrative Science Quarterly*, 56(2), 202-237. <https://doi.org/10.1177/0001839211427534>
- Christie, R. ve Geis, F. L. (1970). Chapter I-why machiavelli. *Studies in Machiavellianism*, 1-9, Academic Press.
- Cloninger, S. C. (2004). *Theories of personality understanding* (4. Edition). Pearson Prentice Hall.
- Crysel, L.C., Crosier, B.S. ve Webster, G.D. (2013). The dark triad and risk behavior. *Personality and Individual Differences*, 54(1), 35-40. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.07.029>
- Çelgin, G. (2011). *Eski Yunanca-Türkçe sözlük*. Kabalcı Yayınevi.
- Davis, M. H. ve Kraus, L. A. (1997). Personality and empathic accuracy. In W. J. Ickes (Ed.), *Empathic accuracy* (pp. 144-168). The Guilford Press.
- Dhingra, K. ve Boduszek, D. (2013). Psychopathy and criminal behaviour: A psychosocial research perspective. *Journal of Criminal Psychology*, 3(2), 83-107. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCP-06-2013-0014/full/html>
- Dinitz, S. (1986). The antisocial personality. *Forensic Psychiatry and Psychology*. FA Davis, 391-408.
- Egan, V., Chan, S. ve Shorter, G. W. (2014). The dark triad, happiness and subjective well-being. *Personality and Individual Differences*, 67, 17-22. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.01.004>
- Eldoğan, D. ve Tunçel, E. (2017). Kırılgan narsisizm ve sosyal kaygı bozukluğu: Benzerlikler ve farklılıklar. *Nesne Psikoloji Dergisi*, 5(11), 426-448. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=686361>
- Emmons, R. A. (1987). Narcissism: Theory and measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 11-17. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.52.1.11>

- Ertekin, Y. ve Ertekin Y. E. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. TODAİE.
- Falkenbach, D., Poythress, N. ve Creevy, C. (2008). The exploration of subclinical psychopathic subtypes and the relationship with types of aggression. *Personality and Individual Differences*, 44(4), 821-832.
- Fehr, B., Samsom, D. ve Paulhus, D. (1992). The construct of machiavellianism: Twenty years later. In C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Eds.), *Advances in personality assessment* (Vol. 9, pp. 7-116). Erlbaum.
- Furnham, A., Richards, S. C. ve Paulhus, D. L. (2013). The dark triad of personality: A 10-year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. ve Sachse, P. (2011). The self-loving self-leader: An examination of the relationship between self-leadership and the dark triad. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 369-379. <https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.369>
- Glad, B. (2002). Why tyrants go too far: Malignant narcissism and absolute power. *Political Psychology*, 23(1), 1-2. <https://doi.org/10.1111/0162-895X.00268>
- Goleman, D. (2007). *Sosyal zekâ insan ilişkilerinin yeni bilimi* (1.Basım). O. Ç. Deniztekin (Çev.). Varlık Yayınları.
- Gordon, D. S. ve Platek, S. M. (2009). Trustworthy? The brain knows implicit neural responses to faces that vary in dark triad personality characteristics and trustworthiness. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 3(3), 182-200. <https://doi.org/10.1037/h0099323>
- Guenole, N. (2014). Maladaptive personality at work: Exploring the darkness. *Industrial and Organizational Psychology*, 7(1), 85-97. <https://doi.org/10.1111/iops.12114>
- Gustafson, S. B. ve Ritzer, D. R. (1995). The dark side of normal: A psychopathy-linked pattern called aberrant self-promotion. *European Journal of Personality*, 9(3), 147-183. <https://doi.org/10.1002/per.2410090302>
- Gülmez, N. (2009). *Narsistik liderlik* (Yayın No. 239806) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güney, S. ve Mandacı, G. (2009). Makyavelizm ve etik algısı ilişkileri: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(2), 83-104. <https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/29259/313373>
- Hare, R. D., Clark, D., Grann, M. ve Thornton, D. (2000). Psychopathy and the predictive validity of the PCL-R: An international perspective. *Behavioral Sciences & The Law*, 18(5), 623-645. [https://doi.org/10.1002/1099-0798\(200010\)](https://doi.org/10.1002/1099-0798(200010))

- Harms, P. D., Spain, S. M. ve Hannah, S. T. (2011), Leader development and the dark side of personality. *The Leadership Quarterly*, 22(3), 495-509. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.04.007>
- Heywood, A. (2017). *Siyaset*. (18. Baskı). B. B. Özipek, B. Seçilmişoğlu, A. Yayla ve H. Y. Başdemir (Çev.). Adres Yayınları. https://www.academia.edu/35610920/S%C4%B0YASET_ANDREW_HEYWOOD
- 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(4), 686-690. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2009.02.005>
- Holtzman, N. S. ve Strube, M. J. (2013). People with dark personalities tend to create a physically attractive veneer. *Social Psychological and Personality Science*, 4(4), 461-467. <https://doi.org/10.1177/1948550612461284>
- Huczynski, A. A. ve Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour* (8. Edition). Pearson Education Limited.
- Jakobwitz, S. ve Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Jonason, P.K., Duineveld J. J. ve Middleton J. P. (2015). Pathology, pseudopathology, and the dark triad of personality. *Personality, and Individual Differences Journal*, 78, 43-47. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.01.028>
- Jonason, P. K., Lyons, M., Baughman, H. M. ve Vernon, P. A. (2014). What a tangled web we weave: The dark triad traits and deception. *Personality and Individual Differences*, 70, 117-119. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.06.038>
- Jonason, P. K., Slomski, S. ve Partyka, J. (2012). The dark triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and individual differences*, 52(3), 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jonason, P. K. ve Kavanagh, P. (2010). The dark side of love: Love styles and the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 606-610. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.030>
- Jonason, P. K. ve Tost, J. (2010). I just cannot control myself: The dark triad and self-control. *Personality and Individual Differences*, 49(6), 611-615. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.05.031>
- Jones, D. N. (2013). What’s mine is mine and what’s yours is mine: The dark triad and gambling with your neighbor’s money. *Journal of Research in Personality*, 47(5), 563-571. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2013.04.005>
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2009). *Machiavellianism*. In M. R. Leary ve R. H. Hoyle (Eds.), *Handbook of individual differences in social behavior*. Guilford.

- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2011). The role of impulsivity in the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 51(5), 679-682. <http://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.011>
- Jones, D. N. ve Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of the dark triad personality traits. *Assessment*, 21(1), 28-41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Kacmar, K. M. ve Ferris, G. R. (1993). Politics at work: Sharpening the focus of political behavior in organizations-office politics. *Business Horizons*, 34(4), 70-84. <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA13244139&sid=-googleScholar&cv=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=00076813&p=A-ONE&sw=w&userGroupName=anon%7Ecdblce6b2&at-y=open+web+entry>
- Kaiser, R. B., LeBreton, J. M. ve Hogan, J. (2015). the dark side of personality and extreme leader behavior. *Applied Psychology*, 64(1), 55-92. <https://doi.org/10.1111/apps.12024>
- Kaiser, R. B. ve Hogan, J. (2011). Personality, leader behavior and overdoing it. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63(4), 219-242. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0026795>
- Kajonius, P. J., Persson, B. N. ve Jonason, P. K. (2015). Hedonism, achievement and power: Universal values that characterize the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 77, 173-178. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.055>
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *Institute of Business Administration-Management Journal/İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), 1-26. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/98084>
- Kanten P., Yeşiltaş M. ve Arslan R. (2015). Kişiliğin karanlık yönünün üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde psikolojik sözleşmenin düzenleyici rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(2), 365-392. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/30606>
- Karpman, B. (1948). Conscience in the psychopath: Another version. *American Journal of Orthopsychiatry*, 18(3), 455-491. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1939-0025.1948.tb05109.x>
- Kavanagh, P. S., Signal, T. D. ve Taylor, N. (2013). The dark triad and animal cruelty: Dark personalities, dark attitudes and dark behaviors. *Personality and Individual Differences*, 55(6), 666-670. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.05.019>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C. ve Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' machiavellianism and subordinates'

- perceptions of abusive supervisory behaviour. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512-519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Kocakula, Ö. (2012). *Narsistik ve obsesif kompulsif kişilik bozukluklarının karar süreçlerine etkisi* (Yayın No. 319821) [Yüksek lisans tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Konrath, S. H. (2007). *Egos inflating over time: Rising narcissism and its implications for self-construal, cognitive style and behavior* [Doctoral dissertation, Michigan University]. https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/57606/skonrath_1.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Kutanis, Ö. R., Özsoy, E., Karakiraz, A. ve Uslu, O. (2015), Örgütsel davranış araştırmalarında kişiliğin karanlık yönü (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) dikkate alınıyor mu?, 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14-16 Mayıs, Muğla Sıtkı Koçman, Muğla.
- Levy, K. N., Ellison, W. D. ve Reynoso, J. S. (2011). *A historical review of narcissism and narcissistic personality*. The Handbook of Narcissism and Narcissistic Personality Disorder: Theoretical Approaches, Empirical Findings and Treatments, 3-13. <https://doi.org/10.1002/9781118093108.ch1>
- Lilienfeld, S. O. ve Andrews, B. P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal population. *Journal of Personality Assessment*, 66(3), 488-524. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6603_3
- Lynam, D. R., Gaughan, E. T., Miller, J. D., Miller, D. J., Mullins-Sweatt, S. ve Widiger, T. A. (2011). Assessing the basic traits associated with psychopathy: Development and validation of the elemental psychopathy assessment. *Psychological Assessment*, 23(1), 108-124. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0021146>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *The Harvard Business Review*, 78, 68-77. <https://hbr.org/2004/01/narcissistic-leaders-the-incredible-pros-the-inevitable-cons>
- Machiavelli, N. (1989). *Machiavelli: The chief works and others* (Vol. 3). Durhom and Duke University Press.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., Hare, R. D. ve Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2013.11.010>
- McHoskey, J. (1995). Narcissism and machiavellianism. *Psychological Reports*, 77(3), 755-759. <https://doi.org/10.2466/pr0.1995.77.3.755>
- McHoskey, J. W., Worzel, W. ve Szyarto, C. (1998). Machiavellianism and psychopathy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74(1), 192-210. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.74.1.192>

- Morf, C. C. ve Rhodewalt, F. (2001). Unraveling the paradoxes of narcissism: A dynamic self-regulatory processing model. *Psychological Inquiry*, 12(4), 177-196. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1204_1
- Murat, G. (2017). *Karanlık kişilik özellikleri ile sinizm arasındaki ilişki* (Yayın No. 476970) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorgu-SonucYeni.jsp>
- Newman, J. P., MacCoon, D. G., Vaughn, L. J. ve Sadeh, N. (2005). Validating a distinction between primary and secondary psychopathy with measures of Gray's BIS and BAS constructs. *Journal of Abnormal Psychology*, 114(2), 319-323. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-843X.114.2.319>
- O'Connor, W. E. ve Morrison, T. G. (2001). Comparison of situational and dispositional predictors of perceptions of organizational politics. *The Journal of Psychology*, 135(3), 301-312. <https://doi.org/10.1080/00223980109603700>
- Özsoy, E. ve Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (narsisizm, makyavelizm ve psikopati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 391-406. <https://doi.org/10.18657/yonveek.297733>
- Pailing, A., Boon, J. ve Egan, V. (2014). Personality, the dark triad and violence. *Personality and Individual Differences*, 67, 81-86. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.paid.2013.11.018>
- Paulhus, D. L. (2014). Toward a taxonomy of dark personalities. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 421-426. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1177/0963721414547737>
- Paulhus, D. L. ve Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563. [https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Petrides, K. V., Vernon, P. A., Schermer, J. A. ve Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35-41. <https://doi.org/10.1375/twin.14.1.35>
- Pincus, A. L. ve Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6, 421-446. <https://doi.org/10.1146/annurev.clinpsy.121208.131215>
- Rank, O. (1911). Ein beitrag zum narzissismus. E. Bleuler ve S. Freud (Eds.), *Jahrbuch für psychoanalytische und psychopathologische forschungen* (Vol. III, Part 1, Leipzig, Wien 1911, pp. 401-426).
- Raskin, R. ve Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the narcissistic personality inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890-902. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.54.5.890>

- Rauthmann, J. F. (2012). The dark triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences of narcissism, machiavellianism and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487-496. <https://doi.org/10.1177/1948550611427608>
- Rauthmann, J. F. ve Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the dark triad: Narcissists are perceived as hot, machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 582-586. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005>
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (14. Basımdan Çeviri). İ. Erdem (Çev.). Nobel Yayıncılık.
- Rosenthal, S. A. ve Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617-633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Saltoğlu, S. ve Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, makyavelizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42-62. <https://doi.org/10.31828/tpy1301996120190516m000017>
- Schmidt, A. A. (2008). *Development and validation of the toxic leadership scale* (Publication No. 1453699) [Master's thesis, University of Maryland]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Seligman, M. E. P. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Spitzberg, B. H. ve Cupach, W. R. (2013). *The dark side of close relationships*. Routledge Press.
- Yücesan, A. N. (2016). *Predicting relationship satisfaction: Dark triad personality traits, love attitudes, attachment dimensions* (Yayın No. 443107) [Yüksek lisans tezi, Doğuş Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Visser, B. A., Bay, D., Cook, G. L. ve Myburgh, J. (2010). Psychopathic and antisocial, but not emotionally intelligent. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 644-648. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2010.01.003>
- Vize, C. E., Lynam, D. R., Collison, K. L. ve Miller, J. D. (2018). Differences among dark triad components: A meta-analytic investigation. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*, 9(2), 101-111. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/per0000222>
- Vogeler, J. C. H. (1997). *The myth of narcissus and the narcissistic structure* [Doctoral thesis, Louisiana State University]. ProQuest Dissertations Publishing.
- Wai, M. ve Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(7), 794-799. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.01.008>

- Wisse, B. ve Sleenbos, E. (2016). When the dark ones gain power: Perceived position power strengthens the effect of supervisor machiavellianism on abusive supervision in work teams. *Personality and Individual Differences*, 99, 122-126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.05.019>
- Yanbastı, G. (1996). *Kişilik kuramları*. Ege Üniversitesi Yayınları.
- Yazgan, İ. B. ve Yerlikaya, E. E. (2012). *Kişilik kuramları* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Yılmaz, D. Ö. (2012). *Örgütlerde güç, politik davranış ve izlenim yönetimi: Turizm işletmelerinden örnek olaylar*. Detay Yayıncılık.
- Zuckerman, M. ve O'Loughlin, R. E. (2009). Narcissism and well-being: A longitudinal perspective. *European Journal of Social Psychology*, 39(6), 957-972. <https://doi.org/10.1002/ejsp.594>

Sosyal Medyada Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Tükenmişliğe Etkisi: Z Kuşağı Üzerine Bir Araştırma

Zümral Gültekin¹⁰

Özet

Bu çalışmanın amacı günümüzde vazgeçilmez olan sosyal medyada, gelişmeleri kaçırma korkusunun (FoMO) tükenmişliğe bir etkisinin olup olmadığını tespit etmeye çalışmaktır. Bu amaç doğrultusunda veriler 148 üniversite öğrencisinden elde edilmiştir. Verilerin analizi için SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbirleriyle ilişkisini tespit etmek için korelasyon, etkiyi tespit edebilmek için regresyon analizi, değişkenlerin arasında demografik özellikler açısından farklılık olup olmadığını tespit edebilmek için t-testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Analiz sonucunda sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusunun (FoMO), ve alt boyutları olan Kişisel FoMO ve Sosyal FoMO'nun tükenmişliği pozitif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Sonuç olarak Z kuşağında FoMO arttıkça tükenmişlik düzeyleride artmaktadır. Posta Hizmetleri Programında okuyan öğrencilerin, Deniz ve Liman İşletmeciliğinde okuyan öğrencilere göre hem kişisel FoMO düzeylerinin hem de tükenmişlik düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

1. GİRİŞ

Tükenmişlik kavramı 40 yılı aşkın bir süredir yazında mevcut olmasına rağmen, özellikle son on yılda çok dikkat çeken ve sıklıkla çalışma yapılan bir konu haline gelmiştir. Tükenmişlik kavramı ilk olarak Herbert Freudenberger tarafından ortaya atılmıştır. Herbert Freudenberger, ilk olarak sağlık ve eğitim gibi hizmet sektörü çalışanları üzerinde tükenmişlik ile ilgili araştırmalarını yapmaya başlamıştır (Mrara, 2020). Bugün uluslararası en önemli veri tabanlarından birisi olan web of science'da tükenmişlik kavramının İngilizce karşılığı "burnout" kelimesi taratıldığında 46,388 çalışmanın yapıldığı

¹⁰ Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Alaçam Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, zumral.gultekin@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4032-4651

görülmüştür. Bu çalışmaların 34.351 tanesinin 2014-2023 yılları arasında yapıldığı belirlenmiştir. Yapılan bu çalışmaların 16.979 tanesi 2020-2023 yılları arasında yayınlanmıştır. Bu durum, her ne kadar konu ile ilgili yapılan çalışma sayısı son 10 yılda artsa da, bu artışın son üç yılda daha fazla olduğunu göstermektedir. 2020-2023 yılları tüm dünyayı etkisi altına alan Covid 19 pandemisinin olduğu yıllardır. Dolayısıyla küresel salgın bu konu hakkında yapılan çalışmaların artmasını etkilemiş olabilir.

Pandemi ile birlikte uzaktan eğitim, uzaktan çalışma gibi internet odaklı eğitim ve çalışma şekli, tüm dünyada etkisini göstermiştir. Günümüzde yaşanan pandemi tecrübesi her hangi bir doğal afette gerektiği takdirde eğitimler ve çalışma şeklinin hızla uzaktan eğitime ve uzaktan çalışmaya geçilebilmesini kolaylaştırmıştır. Ülkemizde 6 Şubat 2023 tarihinde Kahramanmaraş merkezli gerçekleşen ve 10 ili etkileyen ve maalesef birçok insanımızı kaybetmemize neden olan deprem nedeni ile bölgede eğitim alan veya ikametgâhı deprem bölgesinde olup eğitimi başka bölgelerde alan öğrencilerin mağdur olmamaları için eğitimde hızlı bir şekilde uzaktan eğitime geçilmiştir. Bu durum pandeminin ilk zamanlarındaki gibi ne yapılacak şaşkınlığı yaratmadan tüm üniversiteler tarafından hızlıca uygulamaya alınabilmiştir.

Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK] (2022) verilerine göre internete erişim imkânı olan hane oranı %94,1'e ulaşmıştır. Bu istatistiğe göre ülkemizde her 100 kişiden 94'ü internete erişebilmektedir. Bu durum ülkemiz açısından oldukça önemli bir gelişmedir. Çünkü internet demek her türlü bilgiye kolaylıkla ulaşabilmek demektir. Bugün internete giren herhangi bir kimse dünyanın bambaşka bir ülkesinde bir üniversiteden çevrimiçi olarak sertifikalı bir eğitim alabilmekte, çalışanlar çevrim içi olarak alanlarındaki etkinlikler katılabilmekte ve akademisyenler çevrimiçi olarak ders verebilmekte, akademik etkinliklere katılarak dünya ile entegre olabilmektedir. Dolayısıyla artık bilgi bir klavye mesafesindedir.

Bu sayılan internet kullanım avantajları insanların işlerini kolaylaştırmıştır. Ancak bir de madalyonun diğer tarafı mevcuttur. İnternet erişiminin kolaylığı farklı bağımlılık türlerinin oluşumuna neden olmuştur. İnternet bağımlılığı (Taşlıyan vd., 2018); sosyal medya bağımlılığı (Baz, 2018; Bayramoğlu ve Gültekin, 2023), dijital bağımlılık (Arslan, 2020) ve akıllı telefon bağımlılığı (Kuyucu, 2017) gibi bir çok bağımlılık türü ortaya çıkmış ve çözümleri için bilim insanları çalışmalar yapmıştır. Bu bağımlılık türleri yanında "Özellikle sosyal medyada gördüğünüz şeylerin neden olduğu, diğer insanların katılacağı heyecan verici etkinlikleri kaçırabileceğinize dair endişe duygusu" olarak tanımlanan Cambridge Dictionary (2023) gelişmeleri kaçırma

korkusu kısaca FoMO kavramı gelişmiş ve araştırma konusu olmuştur. FoMO da günümüzün sorunlu sosyal medya kullanımı konuları arasında da değerlendirilebilir.

Diğer taraftan tükenmişliğin iyi bir şekilde anlaşılması, daha şefkatli ve adanmış bir hayat sürmeyi sağlayacaktır. Ayrıca tükenmişliği gidermek için bireyler ve kuruluşlar önce uyumsuzluklarının olduğu alanları belirlemeli ve ardından her bir alandaki uyumu iyileştirmek için çözümler üretmelidir (Maslach ve Zimbardo, 2021).

Günlük hayatın önemli bir parçası olan sosyal medya, beyaz yakalı bir çalışan olsun, üniversite öğrencisi, kamu çalışanı herkes tarafından kullanılan bir iletişim aracıdır. Sosyal medya bazen iş ile ilgili bir fikir alışverişinde bulunmak için bazen bir ders ile ilgili bilgi paylaşımı için, bazen de mutlu anları paylaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Çalışmada sosyal medyanın sık kullanılmasının belli bir süre sonra FoMO'ya neden olabileceği bu durumun da tükenmişliği artırabileceği düşüncesiyle yola çıkılmış ve FoMO'nun tükenmişliğe etkisi anlaşılmaya çalışılmıştır. Literatürde bu iki kavram arasında özellikle Z kuşağı üzerinde yürütülen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum çalışmanın özgünlüğünün ve öneminin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu bilgiler çerçevesinde çalışmada öncelikle tükenmişlik, FoMO ve Z kuşağı kavramları açıklanmış, daha sonra literatür taraması ışığında hipotezler ve araştırma modeli oluşturulmuştur. Son olarak Z kuşağından elde edilen veriler analiz edilerek, sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Tükenmişlik

1970'lerin ortalarında, hem Herbert Freudenberger (madde bağımlılığı alanında çalışan bir psikolog) hem de Christina Maslach (bir sosyal psikolog), çalışanların deneyimlediği tükenmişlik kavramını ortaya atmış ve ilk araştırmaları yapmışlardır. Maslach daha sonra 40 yıl boyunca sistematik olarak tükenmişliği incelemiş, tanımlamış ve Maslach Tükenmişlik Envanteri'ni geliştirmiştir (Eckleberry-Hunt, 2018).

Tükenmişliğin, çalışan birey için sıkıntılı psikolojik bir durum olduğu ve bu nedenle bir iş yerinde motivasyon eksikliği sebebiyle duygusal açıdan bitkin çalışanların ortaya çıkmasının bir nedeni olabileceği söylenebilir (Spector, 2012, s. 288). Ahola ve diğerleri (2006) tarafından tükenmişlik, “uzun süreli stres durumlarının sonucunda zamanla gelişen kronik bir stres sendromu” olarak tanımlanmıştır.

Tükenmişlik, bir çalışanın işyerinde duygusal yorgunluk, bitkinlik ve negatif tutumlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Kulualp ve Sarı, 2019). Tükenmişlik bireylerin değil, çalıştıkları sosyal çevrenin sorunudur. İşyerleri, insanların birbirleriyle nasıl etkileşimde bulunduklarını ve işlerini nasıl yürüttüklerini şekillendirir. İşin doğası ile insanların doğası arasında büyük uyumsuzluklar olduğunda, daha büyük bir tükenmişlik riski olacaktır. Tükenmişliği, dinamiklerini ve üstesinden gelmek için ne yapılması gerektiğini iyi anlamak, örgütlerde adanmışlığı artırmanın önemli bir parçasıdır (Maslach ve Zimbardo, 2021). Lindblom ve diğerleri (2006) İsveç'te yaptıkları çalışmada iş faktörlerinin kendi başlarına ciddi stres yaratabildiğini ve iş yerlerinde çalışma prensiplerinin değişmesi gerekliliğini tespit etmişlerdir. Çalışmalarında tükenmişlik sürecini önlemek veya durdurmak amacıyla çalışanların çabaları ile çabalarının sonuçları arasındaki dengeyi düzenlemek gerektiğini tespit etmişlerdir.

Bu durum sadece iş ortamı ile sınırlı kalmamaktadır. Z kuşağının bulunduğu ortamla uyumsuzluğu tükenmişlik yaşamalarına neden olmaktadır. Yazında üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerini tespit etmeye yönelik yapılan çalışmalarında olduğu görülmüştür (Gündüz vd., 2012; Küçükşüleymanoğlu ve Onuray-Eğilmez, 2013; Tansel, 2015). Bu çalışmaların dışında üniversite öğrencilerinde iş umudunun tükenmişliği negatif etkilediği (Seçer ve Yazıcı, 2018), hemşirelik bölümü öğrencilerinde bölüm memnuniyetinin tükenmişliğe negatif etkisi olduğunu (Aydın vd., 2017), umudun ve psikolojik sağlamlığın tükenmişliği negatif yönde etkilediği (Boyacı ve Özhan, 2021) yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışmada da sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusunun (FoMO) tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır.

2.2. Sosyal Medyada Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO)

Kişilerarası bağlanma, aidiyet ve popülerlik, beğenilme ve takdir görme gibi doğuştan gelen ihtiyaçları karşılamak için sosyal medya güçlü bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle sosyal medya kullanımı her geçen gün artış göstermektedir (Tando vd., 2021). Bu platformlarda da algılanan (veya gerçek) herhangi bir iletişim kesintisi, bir kişide sosyal dışlanma veya yabancılaşma duygusu uyandırabilir. Bu durum da FoMO'nun habercisi olarak değerlendirilebilir (Wang vd., 2018) Bu nedenle, FoMO bir bireyi belirli davranışları harekete geçirecek doğuştan gelen ihtiyaçların eksikliği durumu olarak varsayılmaktadır (Przybylski vd., 2013). Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO); ilişki, yeterlilik ve özerklik için içsel ihtiyaçlarla ilgili eksiklikler olarak ortaya çıkmaktadır (Przybylski vd., 2013).

Cambridge Dictionary (2023) incelendiğinde gelişmeleri kaçırma korkusu kavramının “özellikle sosyal medyada gördüğünüz şeylerin neden olduğu, diğer insanların katılacağı heyecan verici etkinlikleri kaçırabileceğinize dair endişe duygusu” olarak tanımlamıştır. Riordan ve diğerleri (2021) de benzer bir şekilde FoMO’nun, kişinin ödüllendirici deneyimleri kaçırdığı hissi olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle FoMO, diğerlerinin yaptıklarıyla sürekli olarak bağlantılı kalma arzusuyla simgelenir (Przybylski vd., 2013). Bazı çalışmalarda FoMO deneyimi yaşayanların, fırsatları kaçırmamak için çevrimiçi kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır (Riordan vd., 2018).

FOMO’nun teknolojik bağlamdaki benzersiz rolünü araştıran çalışmaların çoğu, sosyal medya kullanımı (Alt, 2015), Facebook kullanımı gibi davranışları ele almıştır (Beyens vd., 2016). FOMO’yu deneyimleyenler için Facebook, Twitter ve WhatsApp gibi sosyal medyaya katılım özellikle istenebilir. Bunlar gibi sosyal medya araçları, sürekli bilgi güncellemeleri ve avucunuzun içinde anında bağlantı sundukları için sosyal katılımı sürdürmenin basit yolları olarak düşünülebilir (Fridchay ve Reizer, 2022).

FoMO’nun, COVID-19 pandemisi sırasında daha fazla ortaya çıktığı bulgulanmıştır (Hayran ve Anik, 2021). COVID-19 salgınının neden olduğu zorunlu izolasyon, bireylerin iyi oluşunu önemli ölçüde etkileyerek sosyal ihtiyaçlarını karşılama fırsatlarını azaltmıştır. Dolayısıyla bu durum sosyal ilişkileri sürdürmek için sosyal medyanın çok daha fazla kullanılmasına neden olmuştur. Bireylerin karantina sırasında arkadaşla ilgili faaliyetleri ciddi şekilde kısıtlanmış gibi görünse de, bu durumun özellikle sorunlu sosyal ağ sitesi kullanımı ile ilgili olduğu anlaşılmış ve FoMO dikkatlice incelenmiştir. FoMO, bireylerin fiziksel izolasyon koşullarında sosyal medya dünyasında görünmez olma korkusuyla yüzleşmek için sosyal ağ sitelerinin aşırı kullanımına yol açarak bağlı kalma ve diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacını artırmıştır (Gioia vd., 2021). Ergenler ve genç yetişkinler, sosyal ilişkilere yetişkinlerden daha duyarlı oldukları için FoMO’ya özellikle daha duyarlı olabilirler (Riordan vd., 2021).

Essex Üniversitesi, California Los Angeles Üniversitesi ve Rochester Üniversitesi’nde üç araştırmacı, FoMO’nun ampirik temelli ilk araştırmasını yayınlamışlardır (Dossey, 2014, s. 69). Bu çalışma bulgularına göre:

- FoMO, sosyal medya kullanımının arkasındaki itici güçtür.
- FoMO seviyeleri gençlerde ve özellikle genç erkeklerde daha yüksektir.
- FoMO ile yaşam tatmini negatif ilişkilidir.

- FoMO bireylerin dikkati dağılmış olarak araç kullanımına neden olmaktadır.
- Derslerde sosyal medya kullanan öğrencilerde FoMO düzeyi daha yüksektir.

FoMO'nun Zhang ve diğerleri (2020, s. 1620) tarafından Kişisel FoMO ve Sosyal FoMO olmak üzere iki boyutlu bir yapı olduğu iler sürülmüştür. Spesifik olarak, bireyin diğer insanların keyif aldığı deneyimleri kaçırma korkusu sosyal FoMO olarak tanımlanırken, aynı zamanda kendileri için diledikleri deneyimleri kaçırmaları korkusunda da kişisel FoMO olarak tanımlanmaktadır.

Bu açıklamalar ışığında FoMO gün geçtikçe özellikle genç yetişkinlerde yaşam tatminine, sosyal medya bağımlılığına, yüz yüze iletişim yerine sosyal ağ sitelerinin tercih edilmesine neden olmaktadır. Yaptığımız bu çalışmada da FoMO'nun genç yetişkin olan üniversite öğrencilerinde tükenmişliğe olan etkisi araştırılmıştır. Sürekli sosyal medya gibi sosyal ağ sitelerinde neler olduğunu merak eden, bu siteleri ve uygulamaları sürekli kontrol etme ihtiyacı duyan yani FoMO düzeyi yüksek genç yetişkinlerde tükenmişlik artabilir.

2.3. Z Kuşağı

Araştırmalar, Z kuşağının girişimci, teknolojik, bireysel, finansal odaklı, dikkat düzeyi düşük, çevreye duyarlı, özgüven sahibi ve birden çok işi yapabildiklerini olduğunu ortaya koymuştur (Uğurbulduk ve Efeoğlu, 2021).

Teknoloji ile doğmuş bir nesil olarak sahip oldukları imkanların bolluğu, Z kuşağının edilgen değil aktif bireyler olmasına, sonuç odaklı düşünmesine, hayallerle iç içe ve yaratıcı bireyler olmasına neden olmuştur. Bu nedenle Z kuşağı üyelerinin gelecekte rutin işlerden çok daha kişiselleştirilmiş işlerde çalışmayı tercih etmesi ve iş hayatında coğrafi sınırları kaldırması beklenmektedir (Aka, 2017: 56).

Genel olarak Z kuşağının özellikleri (Uğurbulduk ve Efeoğlu, 2021):

- Teknoloji bağımlısı
- Çoklu iş becerisi
- İşbirlikçi
- Gerçekçi
- Çevre dostu

- Düşük konsantrasyon seviyesi
- Kendi kendine çalışma eğilimli
- İletişimde informal yöntemleri tercih ettiği belirtilmiştir.

Z kuşağının özellikleri incelendiğinde ilk sırayı teknoloji bağımlılığı almaktadır. Belki de bu kuşağı tanımlayan en önemli unsurlardan birisi dijital platformlardaki bağımlılık düzeyleridir. Tweng (2018) bu kuşağı süper bağlantılı kuşak olarak tanımlamıştır. Bu süper bağlantılı kuşağın sürekli internette var olma çabası da FoMO yaratabilir. Gençler üzerinde yürütülen çalışmalarda, gelişmeleri kaçırma korkusunun sosyal medya bağımlılığını artırdığı (Kovan ve Ormanlı, 2021), nomofobiye artırdığı (Yaman ve Kavuncu, 2019) ve yaşam kalitesini düşürdüğü (Işık vd., 2022) görülmüştür. Yapılan bu çalışmada da Z kuşağının FoMO'nun tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır.

2.4. Sosyal Medyada Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ile Tükenmişlik İlişkisi ve Hipotezler

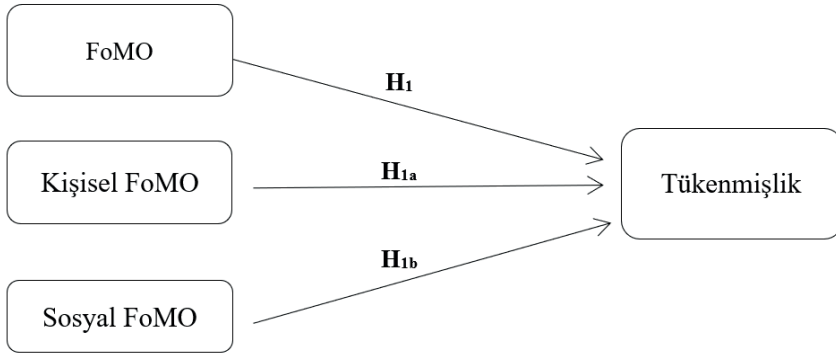
Kaygı ile tükenmişlik arasındaki güçlü ilişki, kaygı uyandıran uyaranlara karşı bireysel duyarlılığın, tükenmişliğin gelişmesinde daha önce düşünülenlerden daha kritik olabileceğini düşündürmektedir (Turnipseed, 1998). Alan yazında özellikle FoMO'nun kaygı ve iş tükenmişliği ile de ilişkili olabileceğini bulgulayan çalışmaların olduğu görülmüştür (Scalzo ve Martinez, 2017). Başka bir çalışmada işyeri FoMO'sunun (işten uzaktayken veya işten ayrıken değerli kariyer fırsatları gibi işyeri bilgilerini kaçırma korkusu) iş tükenmişliği ile ilişkili olduğunu tespit eden çalışmaların da olduğu görülmüştür (Budnick vd., 2020). Yakın bir tarihte Fridchay ve Reizer (2022) tarafından 214 çalışan üzerinde yürütülen çalışmada gelişmeleri kaçırma korkusunun tükenmişliği pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Alan yazında gelişmeleri kaçırma korkusunun tükenmişliğe etkisini araştırarak az sayıda çalışmanın olduğu bu çalışmalarda da iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu yazın taraması doğrultusunda çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H_1 : FoMO'nun tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1a} : FoMO'nun alt boyutu kişisel FoMO'nun tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

H_{1b} : FoMO'nun alt boyutu sosyal FoMO'nun tükenmişlik üzerinde pozitif etkisi vardır.

Yapılan yazın taraması sonucunda araştırmanın modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma modeli

3. MATERYAL VE YÖNTEM

3.1. Örneklem ve Veri Toplama

Bu çalışmanın örneklemi Ondokuz Mayıs Üniversitesi Alaçam Meslek Yüksekokulu Ulaştırma Hizmetleri bölümünde okuyan önlisans öğrencileri oluşturmaktadır. Yaklaşık 200 anket öğrencilerle çevrimiçi olarak kolayda örneklem yöntemi ile paylaşılmıştır. Anketlerden 148'i geri dönmüştür. Örneklem büyüklüğünü hesaplayabilmek için Tabachnick ve Fidell (2013, s. 123) tarafından önerilen formül ($N \geq 104 + m$; m =bağımsız değişken sayısı) kullanılmıştır. Bu formül ışığında yeterli örnekleme ulaşıldığı söylenebilir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceki araştırmacılar tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmış ölçeklerdir. Ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgilerde ankette yer almaktadır.

Sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusu ölçeği (FoMO); çalışmada öğrencilerin gelişmeleri kaçırma korkusu düzeylerini belirlemek için Güncel Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) ölçeğinin (Zhang vd., 2020), Türkçe'ye sosyal medya bağlamında uyarlamasını yapan Çelik ve Özkara'nın (2022) "Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) Ölçeği: Sosyal Medya Bağlamına Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin Sınanması" başlıklı çalışmalarındaki ölçek kullanılmıştır. Ölçek kişisel FoMO ve sosyal FoMO olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Ölçek 7'li likert tipinde bir ölçektir.

Tükenmişlik ölçeği: Öğrencilerin tükenmişlik düzeylerini belirlemek için Pines (2005) tarafından hazırlanan Tükenmişlik Ölçeği Kısa Versiyonu'nun,

Tümkaya ve diğerleri (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış tek boyutlu hali kullanılmıştır. Ölçek 7'li likert tipinde hazırlanmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Öncelikle araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Hipotezleri test etmeden önce değişkenlere ilişkin normallik dağılımlarına, tanımlayıcı istatistiklere, ölçeklere ilişkin güvenirlik katsayılarına bakılmış ve geçerliliğe ilişkin sonuçlar hesaplanmıştır. Son olarak araştırma kapsamında yazın doğrultusunda oluşturulan hipotezleri test etmek için değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi, etkileri tespit etmek için regresyon analizleri yapılmıştır. Analizleri yapabilmek için SPSS ve AMOS programlarından yararlanılmıştır.

3.4. Ölçeklerin Geçerliği

Çalışmada ölçüm aracının verilerle uyumluluğunu test edebilmek için DFA yapılmıştır. Bu çalışmada yapı geçerliliğinde bakılan uyum iyiliği indeksleri olarak χ^2/df , CFI, GFI, NFI değerler incelenmiştir. Uyum iyiliği değerleri arasında RMSEA değeri önemli bir değer olmasına rağmen örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlıdır. Bu nedenle 250 örneklemin altındaki örnekleme iyi uyum değerinde olmayacağı (Hu ve Bentler, 1999) için bu değere bakılmamıştır.

Ölçeklerdeki t değerleri de incelenmiştir bu değerlerin "0,05 anlamlılık düzeyinde kritik değer olan 1,96'dan, 0,01 anlamlılık düzeyinde ise 2,576'dan büyük olması gereklidir" (Çelik ve Yılmaz, 2013, s. 150). Bu değerlerde de bir sorun olmadığı tespit edilmiştir. . Ölçeklere ilişkin tüm faktör yüklerinin de 0,30'un üzerinde olduğu görülmüştür. Ölçekten ne t değerleri nedeniyle ne de faktör yükleri nedeniyle ifade atılmamıştır.

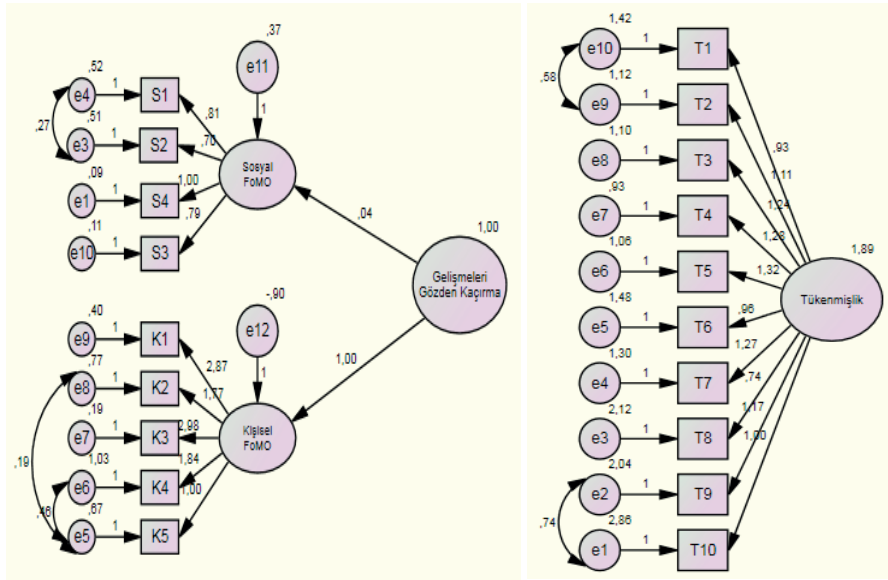
Sosyal medya bağlamında gelişmeleri kaçırma ölçeği çok faktörlü yapıya sahip olduğu için bu ölçeğe ikinci düzey DFA yapılmıştır. Tükenmişlik ölçeği ise tek faktör olduğu için bu ölçeğe tek faktörlü DFA yapılmıştır. Analiz ilk yapıldığında bazı uyum iyiliği değerlerinin beklenen değer aralıklarının dışında olduğu görülmüş ve programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. FoMO ölçeğinde toplam üç, tükenmişlik ölçeğinde iki modifikasyon yapılmıştır. Modifikasyonlardan sonra tüm değerler beklenen değer aralıklarına ulaşmıştır. Uyum iyiliği değerleri için Simon ve diğerleri (2010) tarafından önerilen referans aralıkları dikkate alınmıştır.

Ölçeklere ait DFA uyum iyiliği değerleri Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1. Ölçeklere ait uyum iyiliği değerleri (Simon vd., 2010)

Ölçekler	χ^2/df	GFI	NFI	CFI
FoMO	4,784	0,878	0,832	0,857
Tükenmişlik	3,113	0,885	0,912	0,938
İyi uyum	≤ 3	$0.90 \leq x \leq 1$	$0.95 \leq x \leq 1$	$0.95 \leq x \leq 1$
Kabul edilebilir	$\leq 4-5$	$0.80 \leq x \leq 0.89$	$0.80 \leq x \leq 0.94$	$0.85 \leq x \leq 0.94$

Tablo 1 incelendiğinde tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri arasında olduğu görülmektedir. Ölçeklere ilişkin ölçüm modelleri Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 2. Ölçeklere ait ölçüm modelleri

3.5. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi

Çalışmada ölçeklerin güvenirliğini test etmek için Cronbach Alfa (α) katsayılarına bakılmıştır. Güvenirlik analizi sonuçları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Ölçeklere ait güvenirlik katsayıları

Ölçekler	İfade Sayısı	(α)
FoMO	9	0,792
Kişisel FoMO	5	0,793
Sosyal FoMO	4	0,815
Tükenmişlik	10	0,938
Toplam	19	

Sosyal bilimlerde Cronbach alfa (α) katsayısının 0,70'den daha büyük olması beklenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015, s. 315). Araştırmadaki tüm ölçeklerin güvenirlik katsayılarının 0,70' den büyük olduğu görülmektedir.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda Ondokuz Mayıs Üniversite Alaçam MYO Ulaştırma Hizmetleri önlisans bölümünde okuyan Z kuşağına mensup öğrencilerden elde edilen verilere ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3'te katılımcılara ait demografik özelliklere yer almaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular

		Sıklık	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	55	37,2
	Erkek	93	62,8
	Toplam	148	100,0
Yaş	18,00	6	4,1
	19,00	29	19,6
	20,00	48	32,4
	21,00	34	23,0
	22,00	19	12,8
	23,00	6	4,1
	24,00	6	4,1
	Toplam	148	100,0
Program	Posta Hizmetleri	108	73,0
	Deniz ve Liman İşletmeciliği	40	27,0
	Toplam	148	100,0
Günlük Süre	1 saatten az	14	9,5
	1-3 saat	58	39,2
	3 saatten fazla	76	51,4
	Toplam	148	100,0
Kullanılan Uygulama	instagram	96	64,9
	youtube	17	11,5
	watsapp	15	10,1
	tiktok	12	8,1
	twitter	8	5,4
	Toplam	148	100,0

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların %37,2'si kadın, %32,4'ünün 20 yaşında olduğu, %73'ünün posta hizmetleri programında okuduğu, %51,4'ünün günlük 3 saatten fazla sosyal medyada zaman geçirdiği ve son olarak %64,9'unun instagram kullanıcısı olduğu görülmektedir.

4.2. Betimleyici İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Bu kısımda ölçeklere ilişkin ortalama, standart sapma bilgileri yer almaktadır. Ayrıca verilerin normal dağılıp dağılmadığının tespiti için çarpıklık ve basıklık değerleri de Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Betimleyici istatistikler

	Ort.	S.S	Çarpıklık	Basıklık
FoMO (Toplam)	1,7680	,56891	,111	-,947
Kişisel FoMO	1,9432	,77373	,694	,073
Sosyal FoMO	1,5490	,60515	,739	,433
Tükenmişlik	3,0622	1,58691	,546	-,306

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin $\pm 1,5$ sınırları içinde olması verilerin normal dağıldığının göstergesidir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Ölçeklere ait normallik değerleri incelendiğinde olması gereken değer aralığında olduğu görülmektedir. Ortalamalar incelendiğinde katılımcıların sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusunun çok az olduğu, tükenmişlik düzeyinin de ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Her ne kadar Z kuşağından oluşan katılımcıların çoğunluğu %51,4'ü günlük 3 saatten fazla sosyal medyada zaman geçirdiğini beyan etse de, bu durum FoMO'nun yansımadığı görülmektedir. Ortalama ve normallik dağılımlarından sonra değişkenlerin birbirleriyle ve alt boyutlarıyla ilişkileri tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Korelasyon katsayıları

	1	2	3	4
FoMO(Toplam)	1			
Kişisel FoMO	,892**	1		
Sosyal FoMO	,690**	,288**	1	
Tükenmişlik	,208*	,162*	,182*	1

**** $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı**

Korelasyon katsayılarına bakıldığında değişkenler ve alt boyutları arasında pozitif yönlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde, FoMO ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ($r = ,208^*$), kişisel FoMO alt boyutu ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ($r = ,162^*$) sosyal FoMO alt boyutu ile tükenmişlik arasında pozitif yönde ($r = ,182^*$) anlamlı bir ilişki olduğu bulgulanmıştır.

4.3. Farklılık Analizleri

Çalışmada dört demografik özelliğe göre tükenmişlik ve FoMO düzeylerinde anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizleri yapılmıştır. Analiz sonucuna cinsiyete göre, FoMO’nda ($p=.45$), tükenmişlikte ($p=.50$), kişisel FoMO alt boyutunda ($p= .52$) ve sosyal FoMO alt boyutunda ($p=.54$) anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür. Okudukları programa göre tükenmişlik düzeylerinde ($p=.70$), sosyal FoMO düzeylerinde ($p=.081$) anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Ancak okudukları programa göre FoMO ve Kişisel FoMO alt boyutunda anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu bulgulara ilişkin bilgiler Tablo 6’da yer almaktadır.

Tablo 6. Bağımsız örneklem t testi Sonuçları

	Okuduğu Program	N	Ort.	S.S	S.D	t	p
FoMO	Posta Hizmetleri	108	1,8333	,58331	146	2,329	.021*
	Deniz ve Liman İşlet.	40	1,5917	,49267			
Kişisel FoMO	Posta Hizmetleri	108	2,0185	,80444	146	1,954	.033*
	Deniz ve Liman İşlet.	40	1,7400	,65036			

*** $p<0,05$ düzeyinde anlamlı**

Tablo 6 incelendiğinde posta hizmetleri önlisans öğrencilerinin FoMO ortalamalarının ($\bar{X}=1,83$, $SS=,58$), deniz ve liman işletmeciliği önlisans programı öğrencilerinin ortalamasından ($\bar{X}=1,59$, $SS=,49$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır. Bu sonuca göre posta hizmetleri programı öğrencilerinin FoMO’nun daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Diğer taraftan Kişisel FoMO alt boyutuna göre posta hizmetleri önlisans öğrencilerinin Kişisel FoMO ortalamalarının ($\bar{X}=2,01$, $SS=,80$), deniz ve liman işletmeciliği önlisans programı öğrencilerinin ortalamasından ($\bar{X}=1,74$, $SS=,65$) daha yüksek olduğu bulgulanmıştır.

Çalışmada sosyal medyada günlük geçirilen süre ve kullanılan sosyal medya uygulamasına göre de anlamlı bir farklılığın olup olmadığının tespiti için tek yönlü analizi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda sosyal medyada geçirilen süreye bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde ($p=.35$), sosyal FoMO düzeylerinde ($p=.18$) anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Ayrıca kullanılan sosyal medya uygulamasına göre ne tükenmişlik düzeylerinde ne de FoMO toplamında ve alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Ancak FoMO toplamında ve Kişisel FoMO düzeylerinde sosyal medyada geçirilen süreye göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Farklılığa ilişkin bulgular Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7. Tek yönlü varyans analizi sonuçları

		Kareler	S.D.	Kareler Ortalaması	F	p
FoMO	Gruplar arası	2,079	2	1,039	3,313	,039*
	Grup içi	45,499	145	,314		
	Toplam	47,578	147			
Kişisel FMO	Gruplar arası	3,388	2	1,694	2,903	,048*
	Grup içi	84,616	145	,584		
	Toplam	88,003	147			

** $p<0,05$ düzeyinde anlamlı*

Tablo 7'de belirtilen farklılıkların hangi gruplar arasında olduğu yapılan LSD testi ile anlaşılmıştır. LSD testi sonuçları tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8. LSD testi sonuçları

Değişkenler	Günlük Süre	Günlük Süre	Ortama Farkları	Standart Hata	p
Kişisel FoMO	3 saatten fazla	1 saatten az	,45038*	,22217	,044*
		1-3 saat	,23757	,13319	,077
FoMO	3 saatten fazla	1 saatten az	,29428	,16292	,073
		1-3 saat	,21874*	,09767	,027*

** $p<0,05$ düzeyinde anlamlı*

Tablo 8 incelendiğinde FoMO düzeyinin sosyal medyada günlük 3 saatten fazla zaman geçirenlerin ortalamasının ($\bar{X}=1,88$; S.S.=.61), 1-3 saat zaman geçirenlerin ortalamasından ($\bar{X}=1,66$; S.S.=.45) daha yüksek olduğu

anlaşılmaktadır. Ayrıca Kişisel FoMO alt boyutunda ise 3 saatten fazla zaman geçirenlerin ortalamasının ($\bar{X}=2,07$; S.S.=.85), 1 saatte zaman geçirenlerin ortalamasından ($\bar{X}=1,62$; S.S.=.70) daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.4. Hipotez Testleri

Yazın taraması sonucunda oluşturulan hipotezlerin testi için basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. FoMO’nun tükenmişliğe etkisi

Model Adımları		β	R^2	F	p	Sonuç
1. Model (H_1)	FoMO Tükenmişlik	0,208	0,043	6,611	,011*	Desteklendi
2. Model (H_{1a})	KişiselFoMO Tükenmişlik	0,162	0,026	3,924	,049*	Desteklendi
3. Model (H_{1b})	SosyalFoMO Tükenmişlik	0,182	0,033	4,984	,027*	Desteklendi

** $p<0,05$ düzeyinde anlamlı*

Tablo 9 incelendiğinde FoMO’nun tükenmişliği pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır ($\beta = ,208$, $p = ,011$). R^2 değerine bakıldığında tükenmişliğin %4,3’lük kısmının FoMO’dan kaynaklı olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre **H_1 hipotezi desteklenmiştir**. Tabloya göre FoMO’nun alt boyutu olan Kişisel FoMO tükenmişliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta = ,162$, $p = ,049$). R^2 değeri incelendiğinde ise tükenmişliğin %2,6’lık varyansının Kişisel FoMO’ya bağlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca bağlı olarak **H_{1a} hipotezi desteklenmiştir**. Son olarak FoMO’nun alt boyutu olan Sosyal FoMO’nun tükenmişliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği anlaşılmaktadır ($\beta = ,182$, $p = ,027$). R^2 değeri incelendiğinde ise tükenmişliğin %3,3’lük varyansının Sosyal FoMO’ya bağlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulguya göre **H_{1b} hipotezi desteklenmiştir**.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

İçerisinde bulunduğumuz modern çağda dijital teknoloji kullanımı hayatın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Gerek banka işlemlerini yapabilmek, gerek e-ticaret yoluyla alışveriş yapabilmek, gerekse de çevremizle iletişim kurabilmek için dijital uygulamaları ve sosyal medya uygulamalarını tercih etmekteyiz. Dijital teknolojiler birçok açıdan avantajlar sağlasa da, çok sık kullanımı sosyal medya bağımlılığı, akıllı telefon bağımlılığı, internet bağımlılığı ve bu çalışmanın da konusu olan sosyal medyada gelişmeleri

kaçırma korkusuna neden olmaktadır. Literatürde gelişmeleri kaçırma korkusunun sosyal medya bağımlılığını artırdığı (Kovancı ve Ormancı, 2021), nomofobiği artırdığı (Yaman ve Kavuncu, 2019) ve yaşam kalitesini düşürdüğü (Işık vd., 2022) görülmüştür.

Yapılan bu çalışmada da Z kuşağının FoMO'nun tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. Veriler Z kuşağı temsilcisi olan 148 önlisans öğrencilerinden elde edilmiştir. Çalışma sonucunda FoMO'nun toplamının ve alt boyutları olan kişisel FoMO ve Sosyal FoMO'nun tükenmişliği pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde yapılan çalışmalar ile bu sonuç paralellik göstermektedir (Scalzo ve Martinez, 2017; Budnick vd., 2020; Fridchay ve Reizer, 2022).

Diğer taraftan çalışmada demografik değişkenler açısından hem FoMO'nun hem de tükenmişliğin farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Posta hizmetleri programı öğrencilerinin hem kişisel FoMO düzeylerinin hem de tükenmişlik düzeylerinin deniz ve liman işletmeciliği programı öğrencilerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sosyal medya da geçirilen süre arttıkça hem kişisel FoMO'nun hem de tükenmişliğin arttığı bulgulanmıştır.

Z kuşağı internet çağının süper bağlantılı kuşağıdır (Twenge, 2018). Bu kuşak internette var olabilme savaşı veren bir kuşak olarak da değerlendirilebilir. Sürekli öz çekim yapıp internette paylaşılabilen, yaşadığı mutlu güzel anıları ve anları sosyal medyada paylaşan ve başkalarının gönderilerini takip etme oranı yüksek bir kuşak olarak tanımlanabilir. Bu durum sürekli sosyal medyaya bakma, olan biteni takip etme isteği doğururken FoMO'ya da neden olmaktadır. Sosyal medyada sürekli olarak var olma isteği, ne olup bittiğine dair takip etme isteği, paylaştığı hikayelerin kaç kişi tarafından beğenildiği ve görüldüğünü sıklıkla kontrol etme isteği hem sosyal medya bağımlılığına hem de FoMO'ya neden olabilmektedir.

FoMO'nun Z kuşağında tükenmişliğe neden olabileceği yapılan bu çalışma ile tespit edilmiştir. Z kuşağının istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilirsek, sanal ortamdan onları bir nebze olsa kurtarabilir ve FoMO'yu azaltabilir ve tükenmişlik düzeylerini düşürebiliriz. Bunun için üniversiteler ve MEB'na bağlı okullara önemli görevler düşmektedir. Öncelikle bu gençlere yaşam anlamlarının ne olduğu buldurulup, sosyal medyayı bu amaç doğrultusunda kullanılmasına dair eğitimler verilebilir. Öz yeterliğin FoMO ile negatif etki olduğu (Erdoğan ve Şanlı, 2019) dikkate alındığında gençlerde öz-yeterlilik artırabilmek için çalışmalar yapılabilir.

Yapılan bu çalışma zaman ve maliyet kısıtı nedeniyle tek bir MYO’da bir bölümde gerçekleştirilmiştir. Örneklem artırılarak yapılacak yeni çalışmalar konunun genellenebilmesi için önemlidir. Ayrıca bu çalışmada FoMO’nun tükenmişliğe etkisi araştırılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda, sorunlu sosyal medya kullanımının, nomofobinin ve akıllı telefon bağımlılığının tükenmişlik üzerine etkisi araştırılabilir. Ayrıca yaşamın anlamının FoMO’ya etkisi de araştırılabilecek başka konular arasındadır. Literatürde henüz yeni bir konu olan FoMO ile ilgili yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç olduğu da bu çalışmanın sonuçları ve önerileri arasında yer almaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahola, K., Honkonen, T., Isometsä, E., Kalimo, R., Nykyri, E., Koskinen, S., Aromaa, A. ve Lönnqvist, J. (2006). Burnout in the general population results from the finnish health 2000 study. *Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology*, 41(1), 11-17. <https://doi.org/10.1007/s00127-005-0011-5>
- Aka, B. (2017). *Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma* (Yayın No. 479270) [Doktora tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Alt, D. (2015). College students' academic motivation, media engagement and fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 49, 111-119. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2015.02.057>
- Arslan, A. (2019). Ortaöğretim öğrencilerinin dijital bağımlılık düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi: Sivas ili örneği. *Gazi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 63-80. <https://dx.doi.org/10.30855/gjes.2019.05.02.004>
- Aydın, D., Akay, B. ve Baydemir, S. (2017). Hemşirelik öğrencilerinde tükenmişlik ve etkileyen faktörler. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 19-23. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/343556>
- Bayramoğlu, G. ve Gültekin, F. (2023). Z kuşağının sosyal medya bağımlılığının yaşam doyumu üzerine etkisi. *Turkuaz Uluslararası Sosyo-Ekonomik Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 27-53. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eisrcdergi/issue/78515/1291955>
- Baz, F. Ç. (2018). Sosyal medya bağımlılığı: Üniversite öğrencileri üzerine çalışma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 276-295. <https://doi.org/10.26466/opus.470118>
- Beyens, I., Frison, E. ve Eggermont, S. (2016). "I don't want to miss a thing": Adolescents' fear of missing out and its relationship to adolescents' social needs, Facebook use, and Facebook related stress. *Computers in Human Behavior*, 64, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.083>
- Boyacı, M. ve Özhan, M. B. (2021). Üniversite öğrencilerinde okul tükenmişliği: Psikolojik sağlamlık, umut ve pozitifliğin rolü. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1178-1198. <https://doi.org/10.37217/tebd.896692>
- Budnick, C. J., Rogers, A. P. ve Barber, L. K. (2020). The fear of missing out at work: Examining costs and benefits to employee health and motivation. *Computers in Human Behavior*, 104, 106161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106161>
- Cambridge Dictionary. (2023). *FOMO*. Erişim Tarihi: 12.06.2023. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fomo>

- Çelik, F. ve Özkara, B. Y. (2022). Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ölçeği: Sosyal medya bağlamına uyarlanması ve psikometrik özelliklerinin sınanması. *Psikoloji Çalışmaları*, 42(1), 71-103. <https://doi.org/10.26650/sp2021-838539>
- Çelik, H. E. ve Yılmaz, V. (2013). *LISREL 9.1 ile yapısal eşitlik modellemesi*. Anı Yayıncılık.
- Dossey, L. (2014). FOMO, digital dementia, and our dangerous experiment. *Explore: The Journal of Science and Healing*, 10(2), 69-73. <https://doi.org/10.1016/j.explore.2013.12.008>
- Eckleberry-Hunt, J., Kirkpatrick, H. ve Barbera, T. (2018). The problems with burnout research. *Academic Medicine*, 93(3), 367-370. <https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001890>
- Erdoğan, P. ve Şanlı, Y. (2019). Sağlık Bilimleri Fakültesi öğrencilerinde genel özyeterliliğin gelişmeleri kaçırma korkusu üzerine etkisi. *Opus International Journal of Society Researches*, 14(20), 594-620. <https://doi.org/10.26466/opus.595661>
- Fridchay, J. ve Reizer, A. (2022). Fear of Missing Out (FoMO): Implications for employees and job performance. *The Journal of Psychology*, 156(4), 257-277. <https://doi.org/10.1080/00223980.2022.2034727>
- Gioia, F., Fioravanti, G., Casale, S. ve Boursier, V. (2021). COVID-19 salgını sırasında insanların sosyal paylaşım sitelerini kaçırma korkusunun etkileri: Çevrimiçi ilişkisel yakınlığın aracılık rolü ve bireylerin çevrimiçi iletişim tutumu. *Psikiyatride Sınırlar*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.620442>
- Gündüz, B., Çapri, B. ve Gökçakan, Z. (2012). Üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), 38-55. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/786961>
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hayran, C. ve Anık, L. (2021). Well-being and fear of missing out (FoMO) on digital content in the time of COVID-19: A correlational analysis among university students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1974. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041974>
- Işık, C., Sarı, E. ve Baran, N. (2022). Covid 19 pandemisinde sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusu ile yaşam kalitesi arasındaki ilişki: Ebelik öğrencileri örneği. *Izmir Democracy University Health Sciences Journal*, 5(3), 694-706. <https://doi.org/10.52538/duhes.1149148>
- Kovan, A. ve Ormancı, N. (2021). Üniversite öğrencilerinin sosyal medyadaki gelişmeleri kaçırma korkusu ile sosyal medya bağımlılığı arasındaki ilişki:

- COVID-19 pandemi örneği. *Erciyes İletişim Dergisi*, (2), 125-145. <https://doi.org/10.17680/erciyesiletisim.975976>
- Kulualp, H. G. ve Sarı, Ö. (2019). Tükenmişlik sendromu: Kamu kuruluşu çalışanları üzerine bir uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 211-230. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sbe/issue/49505/543051>
- Kuyucu, M. (2017). Gençlerde akıllı telefon kullanımı ve akıllı telefon bağımlılığı sorunsalı: “Akıllı telefon (kolik)” üniversite gençliği. *Global Media Journal TR Edition*, 7(14), 328-359. <https://www.guvenliweb.org.tr/dosya/6OV1q.pdf>
- Küçüksüleymanoğlu, R. ve Eğilmez, H. O. (2013). Müzik öğretmenleri adaylarının tükenmişlik düzeyleri: Uludağ üniversitesi örneği. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 6(3), 905-923. <https://doi.org/10.9761/JASSS734>
- Lindblom, K. M., Linton, S. J., Fedeli, C. ve Bryngelsson, I. L. (2006). Burnout in the working population: Relations to psychosocial work factors. *International Journal of Behavioral Medicine*, 13, 51-59. https://link.springer.com/article/10.1207/s15327558ijbm1301_7
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. (2021). Burnout. *Institute for Study of Human Knowledge*. <https://cdn1.nyt.com/packages/pdf/business/06.BURNOUT.FINAL.pdf>
- Mrara, B. (2020). Burnout: Is all the talk of burnout causing us to burn out. *Southern African Journal of Anaesthesia and Analgesia*, 26(6), 30-31. <https://doi.org/10.36303/SAJAA.2020.26.6.S2.2518>
- Pines, A. M. (2005). The burnout measure short version (BMS). *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Przybylski, A.K., Murayama, K., DeHaan, C. R. ve Gladwell, V. (2013). Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1841-1848. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.02.014>
- Riordan, B. C., Cody, L., Flett, J. A., Conner, T. S., Hunter, J. ve Scarf, D. (2018). The development of a single item FoMO (Fear of Missing Out) scale. *Current Psychology*, 1-6. <https://doi.org/10.1007/s12144-018-9824-8>
- Riordan, B. C., Flett, J. A., Cody, L. M., Conner, T. S. ve Scarf, D. (2021). The fear of missing out (FoMO) and event-specific drinking: The relationship between FoMO and alcohol use, harm, and breath alcohol concentration during orientation week. *Current Psychology*, 40, 3691-3701. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00318-6>
- Scalzo, A. C. ve Martinez, J. A. (2017). Not all anxiety is the same: How different “types” of anxiety uniquely associate with college students’ drinking

- intentions. *Journal of College Student Development*, 58(6), 943-947. <https://doi.org/10.1353/csd.2017.0073>
- Seçer, B. ve Yazıcı, M. O. (2018). Üniversite öğrencilerinde iş umudu ve tükenmişlik ilişkisi. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 9(2), 48-60. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cider/issue/39847/450313>
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C. ve Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243. <https://doi.org/10.1111/j.1369-7625.2009.00584.x7>
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (Eighth Edition). John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd. <https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=Obs6EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA2&dq=Industrial+and+Organizational+Psychology:+Research+and+Practice&ots=yXYVnivLcz&sig>
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Tandon, A., Dhir, A., Almugren, I., AlNemer, G. N. ve Mäntymäki, M. (2021). Fear of missing out (FoMO) among social media users: a systematic literature review, synthesis and framework for future research. *Internet Research*, 31(3), 782-821. <https://doi.org/10.1108/INTR-11-2019-0455>
- Tansel, B. (2015). Üniversite öğrencilerinin tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(2), 241-268. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/265593#page=76>
- Taşlıyan, M., Hırlak, B., Güler, B. ve Gündoğdu, E. (2018). İnternet bağımlılığı, yaşam doyumu ve bazı demografik değişkenler arasındaki ilişkiler. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 166-179. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/610822>
- Turnipseed, D. L. (1998). Anxiety and burnout in the health care work environment. *Psychological Reports*, 82(2), 627-642. <https://doi.org/10.2466/pr0.1998.82.2.627>
- Tümkaya, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, I. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonunun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387- 398. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/50519>
- Türkiye İstatistik Kurumu. (TÜİK). (2022). *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) kullanım araştırması*. [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2022-45587](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2022-45587)
- Twenge, J. M. (2018). *İ-nesli*. O. Gündüz (Çev.). Kaktüs Yayınevi.
- Uğurbulduk, H. ve Efeoğlu, İ. E. (2021). Z kuşağı, değerleri ve çalışma hayatından beklentileri. *Social and Education*, Chapter 3, 53-73. <https://www.>

researchgate.net/profile/Rukiye-Arslan/publication/356727868_Academic_Developments_on_Social_and_Education_Sciences/links/61a8eb6250e22929cd3ec2cc/Academic-Developments-on-Social-and-Education-Sciences.pdf#page=55

- Wang, P., Xie, X., Wang, X., Wang, X., Zhao, F., Chu, X., Nie, J. ve Lei, L. (2018). The need to belong and adolescent authentic self-presentation on SNSs: A moderated mediation model involving FoMO and perceived social support. *Personality and Individual Differences*, 128, 133-138. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.02.035>
- Yaman, Z. ve Kavuncu, B. (2019). Üniversite öğrencilerinin sosyal gelişmeleri kaçırma korkusunun ve sosyal ağ kullanım amacının nomofobi düzeyine etkisi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 555-570. <https://dergi-park.org.tr/en/download/article-file/916352>
- Zhang, Z., Jiménez, F. R. ve Cicala, J. E. (2020). Fear of missing out scale: A self-concept perspective. *Psychology & Marketing*, 37(11), 1619-1634. <https://doi.org10.1002/mar.21406>

Belirsizliğe Tahammülsüzlük 8

Ayşe Badak¹¹

Özet

Sürekli değişimlerin getirdiği bilinmezliklerle çevrili hayatın içinde bireylerin başarılarını etkileyen önemli faktörlerden biri de belirsizliklere tahammülsüzlük seviyeleri olarak görülmektedir. Belirsizlikler, yenilikler ve değişimlerin yönlendirdiği iş dünyasında, çalışanların görevlerine odaklanmalarını ve işyeri sorumluluklarını gerçekleştirmelerini zorlaştırmaktadır. Bu süreçte çalışanın belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi başarısını doğrudan etkilemektedir.

Bu bağlamda bu çalışmanın amacı; belirsiz durumlarda bireylerin endişe seviyelerini, problem çözme süreçlerini ve doğru karar verme stratejilerini etkileyen yani görev performanslarını yönlendiren belirsizliğe tahammülsüzlük kavramını detaylıca incelemektir. Bunun yanında belirsizliğe tahammülsüzlüğün en fazla etkileyen ve belirsizliğe tahammülsüzlükten en fazla etkilenen diğer bazı kavramlara da değinilecektir.

Bu doğrultuda, öncelikle belirsizliğe tahammülsüzlük kavramı ve yapısı detaylıca ele alınmış, ileriye yönelik ve engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlük kaygı durumları incelenmiştir. Belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi yüksek olan bireylerden bahsedilmiştir. Muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramı ve belirsizliğe tahammülsüzlük kavramları karşılaştırılmıştır. Sonrasında endişe kavramı, endişeli kişiler ve endişenin tedavisinde belirsizliğe tahammülsüzlüğün öneminden bahsedilmiştir. Problem çözme ve karar verme süreçlerinde belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesinin etkisi incelenmiştir. Son olarak da yöneticilere konu hakkında önerilerde bulunulmuştur.

1. GİRİŞ

Belirsizlik, her zaman hayatın bir parçası olarak kabul edilegelmiş iken günümüzde yaşanan yoğun ve sürekli değişimler sonucunda, bilinmezlikle çevrili bu hayatın tam da merkezine yerleşmiş bulunmaktadır.

11 Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, Denizcilik Meslek Yüksekokulu, Deniz ve Liman İşletmeciliği Bölümü, aysebadak@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1143-419X

Yaşam içinde alınan hemen hemen her karar, belirsizliğin bir miktar dikkate alınmasını gerektirmektedir. Burada belirsizlik, bir kararla ilgili kusurlu veya bilinmeyen bilgileri ifade etmektedir. Belirsizliğe tahammülsüzlük ve belirsizliğe verilen tepkiler, birçok alanda karar vermeyi anlamak için geniş çıkarımlar içermektedir. Dolayısıyla karar verme sürecinde belirsizliğe duyarlılığın çok önemli olduğu görülmektedir (Carleton vd., 2016, s. 58). Belirsizliğe tahammülsüzlük, belirsizlik içeren bir olayın gerçekleşme olasılığının ne kadar küçük olduğu değerlendirilmeden, ilgili duruma olumsuz tepki gösterme eğilimini ifade etmektedir (Dugas vd., 2001, s. 552).

Belirsizliğe tahammülsüz bireyler, belirsiz durumları tehdit edici olarak yorumlama eğilimindedirler. Yeni, karışık, muğlak durumlardan rahatsız olurlar ve bundan kaçınmaya çalışırlar (Grenier vd., 2005, s. 595). Kendilerini tehdit altında hissettiklerinden belirsizliği kontrol etmek için değişik baş etme stratejilerine yönelirler (Buhr ve Dugas, 2008, s. 216).

Çevresel değişimlerle beraber belirsizlikler ve bilinmezlikler, iş dünyasının da ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Ekonomi, sosyal yaşam, teknoloji ve bilgi alanındaki değişimler, belirsizliklerin hem günlük yaşam hem de iş dünyasında daha da yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Bu değişim, dönüşüm çerçevesinde çalışanların görevlerine odaklanmaları, işyeri sorumluluklarını gerçekleştirmeleri daha da zorlaşmaktadır. Çalışanların içinde bulundukları mevcut belirsiz durumu tarafsız şekilde algılayarak, sıkıntılı durumun çözümlenmesi için doğru başa çıkma stratejilerini kullanarak karar vermeleri ve eyleme geçmeleri gerekmektedir. Bireylerin belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri, bu sürecin tamamını yoğun bir şekilde etkilemektedir. Çünkü belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri onların duygu durumlarını etkileyerek; olayların daha kötümser algılanmasına sebep olabilmektedir. Yaşadıkları yoğun gerginlik, kaygı seviyelerinin değişmesine ve endişelenmelerine yol açmaktadır. Bunun etkisiyle de karşılaşılan problemleri çözme becerileri azalmakta, doğru karar alma mekanizmaları neticede görev performansları etkilenmektedir.

Budoğrultuda çalışanların işyerlerinde belirsizliğe tolerans gösterebilmeleri için belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesini etkileyen ve bundan etkilenen değişkenler hakkında daha detaylı bilgi edinmek gerekmektedir.

Bu amaç doğrultusunda, ilerleyen bölümlerde öncelikle belirsizliğe tahammülsüzlük kavramı detaylı bir şekilde açıklanmaya çalışılacaktır. İleriye yönelik ve engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlük kaygı durumları ele alınacaktır. Ardından, belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi yüksek olan bireylerin özelliklerinden bahsedilecek ve literatürde daha önce

yapılmış bazı bilimsel çalışmalara değinilecektir. Sonrasında, belirsizliğe tahammülsüzlük kavramından daha önce araştırılmaya başlanan muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramı detaylıca incelenecek ve iki kavram arasındaki benzerlik ve farklılıklarından bahsedilecektir. Ardından belirsizliğe tahammülsüzlüğün ilk olarak konuşulmaya başlandığı alan olan endişe ve endişeli kişiler hakkında bilgi verilecektir. Daha sonra, endişenin tedavisinde belirsizliğe tahammülsüzlüğün etkisi incelenecektir. Sonrasında, belirsizliğe tahammülsüzlüğün problem çözme ve karar verme durumlarındaki rolüne değinilecektir. Belirsizliğe tahammülsüzlük ile kişilik tipleri ile arasındaki ilişkiler ele alınacaktır. Ardından, bu alanda geliştirilen ölçeklerden bahsedilecek. Sonuç bölümünde değerlendirmeler yapılacak ve yöneticilere önerilerde bulunulacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Kavramı

Freeston ve diğerleri (1994'den aktaran Dugas vd., 2001, s. 552) belirsizliğe tahammülsüzlük kavramını, “bir bireyin, belirsiz durumlarda bilgiyi algılama şekli ve bu bilgiye bir dizi bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiyle yanıt vermesi” olarak kavramsallaştırılmıştır. Belirsizlik içeren bir olayın gerçeğe dönüşebilme olasılığından ve de ortaya çıkabilecek yeni durumun sonuçlarından bağımsız olarak, belirsizlik içeren olaya direkt olarak olumsuz tepki verme eğilimi olarak ifade edilmektedir. Başka bir deyişle, olumsuz bir olayın gerçekleşme olasılığı çok küçük de olsa, bireyin bunu kabul edememe durumu olarak belirtilmektedir. Günlük hayatın içinde olumsuz olayların olabileceği ve bu tür olayları önceden tahmin etmenin kesin bir yolunun olmadığı fikrine anlayış gösterememektir. Olumsuz bir olayın gerçekleşme olasılığı göze alınmadan, doğrudan bir tehdit kaynağı olarak algılanmasını içermektedir ve bu bağlamda bilinmeyen korkmayı ifade etmektedir (Carletton vd., 2007, s. 106).

Belirsizliğe tahammülsüzlük, bireyin çevresini gördüğü üç boyutlu bir filtre olarak kabul edilmektedir (Buhr ve Dugas, 2002, s. 933). Buna göre, birey içinde bulunduğu belirsiz durumları stresli ve üzücü değerlendirmektedir. Aynı zamanda beklenmeyen olayların olumsuz olduğuna ve bu olaylardan kaçınılması gerektiğine inanmaktadır. Bununla birlikte, geleceğin belirsiz olmasının adaletli olmadığını düşünmektedir (Grenier vd., 2005, s. 595).

İlk olarak Freeston ve diğerleri (1994'den aktaran Buhr ve Dugas, 2004, s. 224) tarafından “endişe” literatüründe konuşulmaya başlanan belirsizliğe tahammülsüzlük kavramının, daha sonraları anksiyete bozukluklarının ve

özellikle de Yaygın Anksiyete Bozukluklarının (YAB) incelenmesinde yoğun olarak kullanıldığı görülmektedir.

Belirsizliğe tahammülsüzlük ile endişeye sebep olma, durumsal endişe, yaygın anksiyete bozukluğu (YAB), obsesif kompulsif bozukluk (OKB), panik rahatsızlık ve çeşitli anksiyete bozuklukları arasında güçlü pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlük, burada önemli bir bileşen ve ayırmacı bir davranış olarak kabul edilmektedir. Bir uyarının veya durumun tehdit olarak algılanma şiddetini arttırmaktadır. Bunun yanında, algılanan durumla ilgili kaygı oluşturan, bu kaygıyı teşvik eden (veya sürdüren) bir yapısı bulunmaktadır. Ayrıca muğlaklık ve değişimle baş edememe konusundaki olumsuz inançları da içermektedir (Carleton vd., 2007, ss. 105-114; Carleton vd., 2012, s. 469).

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün; (a) İleriye dönük (Prospektif) ve (b) Engelleyici (ketleyici) belirsizliğe tahammülsüzlük olarak iki boyutu bulunmaktadır. İleriye dönük belirsizliğe tahammülsüzlük; bilişsel olarak odaklanmış boyuttur. Belirsiz bir gelecekle ilgili endişelerle ve obsesif kompulsif bulgularla daha fazla ilişkili görülmektedir. Örneğin, öngörülemeyen olaylar beni çok üzdü gibi kaygıları içermektedir. (Carleton vd., 2012, s. 469). Bireyler belirsizlik kaygısını azaltmak için daha fazla bilgi aramak gibi stratejilere yönelmekte ve gelecekle ilgili öngörülebilirliği arttırmaya odaklanmaktadır (Birrell vd., 2011, s. 1206).

Engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlük ise davranışsal olarak odaklanmış boyuttur. Belirsizlik karşısında harekete geçme/geçememe ile bağlantılıdır. Sosyal anksiyete, panik bozukluğu, agorafobi, travma sonrası stres ve depresyon bulgularıyla daha fazla ilişkili olduğu iddia edilmektedir. Örneğin, en ufak bir şüphe beni harekete geçmekten alıkoyabilir şeklindeki kaygılardan oluşmaktadır (Carleton vd., 2012, s. 469). Bireyler, belirsizliği çözümlemeye yönelik uygun davranışlar göstermek yerine mevcut durumdan kaçmaya yönelik stratejilere başvurmaktadır. Olası tehditlere gereğinden fazla odaklanarak, karar vermeyi ertelemek veya karar vermekten kaçınmak davranışlarına yönelmektedirler (Hong ve Lee, 2015, s. 606).

Belirsizliğe tahammülsüzlük, genel olarak bireyin içinde bulunduğu durumu tarafsız değerlendiremediğini ifade etmektedir. Belirsizliğe tahammülsüz birey, mevcut durumun ya da olayın olumsuz yönlerini olduğundan daha fazla algılamaktadır. Bu sebeple de karşılaştığı günlük sıradan olayları bile bir tehdit faktörü olarak yorumlayarak, olabilecek en kötü senaryoyu düşünmekte buna göre çevresine tepki göstermektedir.

2.2. Belirsizliğe Tahammülsüz Bireyler

Belirsizliğe tahammülsüz olan bireyler, belirsiz durumların olumsuz olduğuna ve kaçınılması gerektiğine inanırlar. Değişik sıkıntılara ve endişeye yol açan muğlak durumları dayanamaz bulurlar ve görevlerini yapmakta zorlanırlar (Buhr ve Dugas, 2004, s. 223). Günlük hayatın pek çok belirsiz durumlarla dolu olduğu (belirsizlik içerdiği) göz önüne alındığında, belirsizliğe tahammülü olmayan bireyler, sıradan bir gün içinde pek çok olayı “kabul edilemez ve rahatsız edici” olarak algılayabilirler (Dugas vd., 2001, s. 552). Standart bir hayatın pek çok yönünün katlanılamayacak derecede zor olduğunu düşünerek belirsizliğin adil olmadığına inanırlar (Buhr ve Dugas, 2002, ss. 932-940). Belirsizliğe karşı sık sık olumsuz tepkiler gösterirler (Buhr ve Dugas, 2004, s. 233). Belirsiz durumları tehdit edici olarak yorumlama olasılıkları diğerlerinden daha yüksektir. Yeni, karmaşık, çözümsüz durumlardan hoşnut olmazlar ve bundan kaçınma eğilimindedirler (Grenier vd., 2005, s. 595). Yaşamın pek çok yönüne tolerans göstermekte zorlanırlar ve belirsizlik karşısında kendilerini tehdit altında hissetmeye yatkındırlar. Bu doğrultuda da belirsizliği kontrol etmek veya ortadan kaldırmak için çeşitli girişimlerde bulunurlar (Buhr ve Dugas, 2008, s. 216).

Belirsizliğe tahammül edemeyen bireyler, yakın gelecekte sevdiklerinin bir araba kazasında ölmesi veya ciddi bir şekilde hastalanması gibi (aslında gerçekleşme olasılığı çok da yüksek olmayan) olayların gerçekleşme olasılığını genellikle abartırlar. Olasılık tahminleri gerçekçi olsa bile, yine de gelecekteki olaylara odaklanma eğilimindedirler. Bu kişiler genellikle, olayların beklenmedik doğasını kabul etmelerine rağmen “olabilecekler” için endişelenmekten kendilerini alamazlar. Gelecekte gerçekleşme olasılığı düşük olayların, meydana gelme olasılığını çok daha fazla algırlarlar ya da gelecekte gerçekleşebilecek son derece düşük olasılıklara bile tahammül edemezler. Bu nedenlerden dolayı endişelenirler (Dugas vd., 1997, s. 602). Bütün belirsiz bilgileri tehdit edici olarak yorumlamaları vücutlarında önemli somatik stres reaksiyonlarının oluşmasını hızlandırır. Ayrıca, problem çözme becerileri bozulduğundan, eylemsizliğe ve muğlaklık içeren durumlardan kaçınma çalışırlar (Carleton vd., 2007, s. 106).

Literatürde, belirsiz durumlarda gösterilen tepkileri açıklamaya çalışan değişik çalışmalar bulunmaktadır. Bu alanda çalışan Krohne (1989) geliştirdiği başa çıkma kişilik modelinde, özellikle yoğun stresli koşullarda belirsiz ve tehdit edici durumlara gösterilen bireysel tepkileri açıklamaya ve tanımlamaya çalışmaktadır. Bu modelde, belirsiz durumu etkileyen uyarıcının niteliklerine dikkat çekilmektedir. Buna göre, bir uyarıcının bir tehdit kaynağı olarak yorumlanabilmesi veya algılanabilmesi için öngörülemez, karmaşık

ve/veya çözülmez yapıda olması gerekmektedir. Bu modelde belirsiz ve tehdit edici bir durumda, başa çıkma stratejilerini çalıştıran iki değişkenden -belirsizliğe tahammülsüzlük ve duygusal uyarılmaya tahammülsüzlük-bahsedilmektedir. Buradaki bağlayıcı nokta tehdit edici bir durumun öngörülmesi aşamasında, insanların uyarı sistemlerinin birbirinden farklı çalışma prensibi olduğu belirtilmektedir. Örneğin, yüksek düzeyde belirsizliğe tahammülsüz birey, dikkatli başa çıkma stratejilerini daha fazla kullanma eğiliminde ve uyarı sinyallerini gözden kaçırma tehlikesini en aza indirme çabasında olmaktadır. Aynı zamanda, tetikte olma stratejilerini kullanarak, tehdit edici bilgilerin alınıp işlenmesine yoğunlaştıkları da görülmektedir. Öte yandan, duygusal uyarılmaya tahammülsüzlük ise bilişsel kaçınma stratejileriyle ilişkilidir. Burada bilişsel kaçınma, tehditle ilgili ipuçlarından uzaklaşmayı ifade etmektedir. Bireyler geçersiz uyarı sinyallerinin kaynak israfına sebep olacağını düşünerek bu olasılığı en aza indirme eğiliminde olmaktadır (Grenier vd., 2005, s. 595).

İleriye dönük belirsizliğe tahammülsüz bireyler ile engelleyici belirsizliğe tahammülsüz bireylerin, mevcut durum ile başa çıkma stratejilerinin birbirinden farklı olduğu görülmektedir. Bu alanda Birrell ve diğerleri (2011) ileriye dönük belirsizliğe tahammülsüzlüğün, belirsizliği azaltmaya yönelik bir yaklaşım olduğunu ifade etmektedirler. Bu durumda bireyler, belirsizlikten kaynaklanan bir rahatsızlık duygusuyla daha fazla öngörebilirlik arayışında olurlar. Bu arayış, belirsizliği azaltmayı amaçlayan bilgi arama gibi yaklaşım odaklı eylemlere dönüşür. Buna göre, bireyler öncelikle ileriye dönük belirsizliğe tahammülsüzlüğe güçlü bir şekilde odaklanırlar. Sonrasında gelecekteki olayların algılanan belirsizlik tehdidini azaltmayı hedefleyen müdahalelerde bulunabilirler. Örneğin, belirsizlikten kaynaklanan abartılı tehditleri sınırlamak için bilişsel yeniden yapılandırma oluşturabilirler. Bunun yanında; engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlüğü yüksek olan kişiler, belirsizlik karşısında donup kalarak, bilişsel kaçınmaya girerler, korku ve üzüntü gibi sayısız olumsuz duygu yaşarlar. Zamanla, bu tür bilişsel ısrar ve kaçınma, olumsuz yaşam olaylarıyla başa çıkmayı engelleyebilir. Bunun yanında yaklaşan bir tehdidin yoğunluğunun arttığını görme eğilimine de sebebiyet verebilir (Hong ve Lee, 2015, ss. 615-616).

Belirsizliğe karşı tolerans gösteremeyen bireyler, günlük yaşam içinde karşılaştıkları durumlara tarafsız bakamıyor, olumsuzluklara daha fazla yoğunlaşıyorlar. Bilinmezlik içeren durum ya da olayı kendilerine yönelik tehdit olarak algılıyorlar ve gerginlik hissediyorlar. Bu durumdan kaçınmaları gerektiğini düşünerek değişik stratejilere başvuruyorlar. İleriye yönelik tahammülsüzlük seviyesi yüksek olan bireyler, geleceğe yönelik kaygılarla hareket ederler. Gelecek hakkında daha fazla bilgi edinerek, belirsizliği

azaltmak için bilişsel yeniden yapılandırma stratejilerine yönelirler. Engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlüğü yüksek olan bireyler ise şoka girerek, hareket etmekten sakınırlar. Yaşadıkları korku ve tehdidin yoğunluğuyla, bilişsel kaçınma stratejilerine başvurlar.

2.3. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Çalışmaları Hakkında

Literatürde, belirsizliğe tahammülsüzlük kavramının yoğun olarak klinik popülasyonlar (Dugas vd., 2007; McEvoy ve Mahoney, 2011; Tolin vd., 2003), üniversitede okuyan öğrenciler (Berenbaum vd., 2008; Norton, 2005) ve topluluk (Sexton ve Dugas, 2009) örneklemelerinde çalışıldığı görülmektedir. Belirsizliğe tahammülsüzlük ile panik bozukluk ve endişe korkusu (Buhr ve Dugas, 2009), nevroz (Boelen ve Reijntjes, 2009), üst inançlar (Bruin vd., 2007; Dugas vd., 2007), olumlu ve olumsuz duygulanım (Carleton vd., 2010) arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu çalışmalarda belirsizliğe tahammülsüzlüğün psikopatolojideki geniş ve önemli etkisine dair güçlü kanıtlar sağlanmıştır. Bunun yanında, belirsizliğe tahammülsüzlük ile depresyon arasındaki bağlantıların ele alındığı değişik çalışmalar da bulunmaktadır (Bkz. Boelen vd., 2010; Butzer ve Kuiper, 2006; Miranda vd., 2008; Norton ve Mehta, 2007; Norton vd., 2005; van der Heiden vd., 2010; Yook vd., 2010). Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlüğün endişeye ilişkin olumlu inançlar, olumsuz problem yönelimi ve bilişsel kaçınma (Dugas vd., 1998), işlevsel olmayan tutumlarda (Dugas vd., 2004) panik bozukluğu rahatsızlıklarında (Buhr ve Dugas, 2009) endişe ile bağlantılı olduğu kanıtlanmıştır. Burada, en güçlü ilişki ağının depresyon ile olduğu (Miranda vd., 2008) belirtilmektedir (Akt. Carleton vd., 2012, s. 469).

Diğer bazı çalışmalarda da belirsizliğe tahammülsüzlüğün panik rahatsızlıklarla (Carleton vd., 2007, s. 114); endişe hassasiyeti, mükemmeliyetçilik ve algılanan kontrol, kaygı duyarlılığı ve algılanan sorumluluk (Dugas vd., 2001, s. 557), kaygı ve depresyon (Buhr ve Dugas, 2002, s. 942) ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Bunun yanında, belirsizliğe tahammülsüzlük ile endişe arasındaki ilişkinin, mükemmeliyetçilik ile endişe arasındaki ilişkiden daha güçlü olduğu da ifade edilmektedir (Buhr ve Dugas, 2004, s. 232).

Bu alanda yapılan çalışmalarda, kararsız bireylerin belirsiz durumları daha fazla tehdit edici yorumladıkları görülmüştür (Rassin ve Muris, 2005). Belirsizliğe tahammülsüzlük ile endişe arasındaki ilişkinin, belirsizliğe tahammülsüzlükle depresyon ilişkisinden daha güçlü olduğu gösterilmiştir. Yüksek düzeyde belirsizliğe tahammülsüz bireylerin, bilinmezlik içeren durumları diğerlerine göre daha fazla tehdit edici olarak algıladıkları

vurgulanmıştır (Dugas vd., 2005). Belirsizliğe tahammülsüzlüğün lisans öğrencileri örnekleminde kaygı, depresyon ve benlik kavramı netliğinin ötesinde sosyal karşılaştırmaların en önemli yordayıcısı olduğu da iddia edilmiştir (Butzer ve Kuiper, 2006). Belirsizliğe tahammülsüzlük ile meta-endişe ve nevrozizm ile hem durumluk hem de sürekli endişe (Bruin vd., 2007), YAB ve OKB semptomları (Holaway vd., 2006) ve paranoid düşünce (Seagrave, 2009) arasındaki ilişkiler araştırılmıştır (Akt. Birrell vd., 2011, s. 1200).

Belirsizliğe tahammülsüzlük ile anksiyete ve depresyon ilişkilerinin incelendiği çalışmalarda, klinik hastalarının belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri birbirine benzer seviyede olduğu görülmüştür. Bununla birlikte; YAB olan hastaların, diğer çeşitli anksiyete bozukluğu tanısı olan ve klinik olmayan örneklemere (üniversite öğrencileri ve topluluk) göre belirsizliğe daha fazla tahammülsüzlük oldukları kanıtlanmıştır (Carleton vd., 2012, s. 478; Buhr ve Dugas, 2008, s. 216).

2.4. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Muğlaklığa Hoşgörüsüzlük

Literatürde, belirsizliğe tahammülsüzlük ile muğlaklığa hoşgörüsüzlük tanımlarının benzer olduğu ve bazı çalışmalarda birbirinin yerine uygulandığı görülmektedir (bkz. Andersen ve Schwartz, 1992; Ashford ve Cumming, 1985; Furnham, 1994; Furnham ve Ribchester, 1995; Majid ve Pragasan, 1997; McLain, 1993; Myers vd., 1997). Genel olarak muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramı; klinik psikoloji (Andersen ve Schwartz, 1992; Ben-Zur ve Wardi, 1994; Curley vd., 1986; Furnham ve Ribchester, 1995; Kirton, 1981; McLain, 1993; Myers vd., 1997), yönetim (Roskin ve Margerison, 1983), endüstriyel ve örgütsel psikoloji (Furnham ve Ribchester, 1995) ve muhasebe (Majid ve Pragasan, 1997) alanlarında incelenmiştir (Akt. Grenier vd., 2005, s. 594). Başlangıçta otoriter kişilik tarzlarını değerlendirmek için kullanılan bu kavram daha sonraları dini inançları, genel tutumları ve kariyer seçimlerini incelemek için kullanılmıştır (Birrell vd., 2011, s. 1199).

İlk olarak 1948 yılında Frenkel-Brunswick tarafından konuşulmaya başlanan “Muğlaklığa hoşgörüsüzlük” kavramı Budner (1962, s. 29’dan aktaran Buhr ve Dugas, 2004, s. 224) tarafından, “kişinin, belirsiz durumları tehdit kaynakları olarak algılama eğilimi” olarak tanımlanmaktadır. Burada bahsedilen belirsiz durumlar; yeni, karmaşık veya çözümsüz durumları temsil etmektedir. Böyle durumlarda geleceğin öngörülememesi (tahmin edilememesi) belirsizliğe yol açmaktadır ve muğlak uyarılarla karşı karşıya kalan bireyde muğlaklığa hoşgörüsüzlük oluşmaktadır (Birrell vd., 2011, s. 1199).

Muğlaklığa hoşgörüsüzlük, belirsizlik içeren bir durumun tehdit veya rahatsızlık kaynağı olarak yorumlanma eğilimini ifade etmektedir. Yenilik, karmaşıklık, çözümsüzlük, tahmin edilemeyen ve bilinmezlik içerdiği düşünülen muğlak durumlara bireyin bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkiyle cevap vermesidir. Buradaki bilişsel tepkiler; bireyin belirsiz bir durumu katı bir şekilde siyah veya beyaz olarak algılama eğilimini gösteren yanıtları içermektedir. Duygusal tepkiler; belirsiz bir duruma huzursuzluk, rahatsızlık, hoşlanmama, öfke ve kaygı ifadelerine atıfta bulunan yanıtlardan oluşmaktadır. Davranışsal tepkiler ise belirsiz bir durumu reddetmeyi veya kaçınmayı gösteren tepkileri işaret etmektedir (Grenier vd., 2005, s. 596).

Belirsizliğe tahammülsüzlük kavramı, muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramından daha sonra konuşulmaya başlandığından ve bazı noktaları muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramından aldığından iki kavramın pek çok benzer alanları bulunmaktadır. Bunun yanında birbirlerinden ayrılan özellikleri de vardır. Özellikle iki kavramın zaman ayrımı, bu kavramların anlaşılmasını daha net hale getirmektedir.

Araştırmalar, belirsizliğe tahammülsüzlük kavramının “geleceğe”, muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramının ise daha “şimdiye” yönelik olduğunu göstermektedir. Her iki durumda da birey, rahatsızlık ve endişe yaşama eğiliminde olmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlük veya muğlaklığa hoşgörüsüzlük seviyesi yüksek olan birey, tehdit edici durumlarla karşılaştığında rahatsızlık ve endişe (duygusal tepkiler) yaşama eğiliminde olmaktadır. Mevcut durumu reddederek veya kaçınarak tepki göstermektedir (davranışsal tepkiler) (Grenier vd., 2005, ss. 595-596).

Muğlaklığa hoşgörüsüzlük, şimdiki zamana gömülü statik bir bileşeni; belirsizliğe tahammülsüzlük ise geleceğe yönelik öngörülemez bir bileşeni ifade etmektedir. Muğlaklığa tolerans gösteremeyen bireyler, muğlaklığı karakterize eden “şimdi ve burada” ki duruma hoşgörü gösteremezler ve bunu bir tehdit kaynağı olarak yorumlamaktadırlar. Öte yandan, belirsizliğe tahammülsüz kişiler, gelecek belirsizlikle karakterize edildiğinden ötürü, geleceği bir rahatsızlık kaynağı olarak kabul etmektedirler (Dugas vd., 2001, s. 552).

Bu kavramların aralarındaki ilişkiyi anlayabilmek için bu yapıları oluşturan boyutları da değerlendirmek gerekmektedir. Belirsizliğe tahammülsüzlük boyutları; belirsizliğe karşı olumsuz duygusal tepkiler, belirsizliğin işlevişi engelleme eğilimi ve belirsizliğin adil olmadığına dair genel inanç boyutlarından oluşmaktadır. Muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramı (bunların yanında endişe kavramıyla ilişkili olmayan) çeşitlilik, orijinallik, netlik ve düzenlilik unsurlarını da içermektedir. Her iki kavram

öngörülebilirlik ve kesinlik konusunda temel faktörleri paylaşmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün altında yatan boyutlar, endişe kavramını anlamada daha büyük bir rol oynamaktadır. Bütün bu bulgular, ilgili kavramların yapısının birbirinden farklı olduğunu net olarak göstermektedir. Burada belirsizliğe tahammülsüzlüğün, endişeyle daha fazla ilgili bir yapıdır ve aralarındaki bu ilişkinin, muğlaklığa hoşgörüsüzlük ve endişe arasındaki ilişkiden önemli ölçüde daha güçlü olduğu da vurgulanmaktadır (Buhr ve Dugas, 2004, s. 231).

Literatürde, belirsizliğe tahammülsüzlük ile muğlaklığa hoşgörüsüzlük kavramlarının birbiriyle ve her ikisinin de endişe kavramıyla ilişkili olduğu görülmektedir. Muğlaklığa hoşgörüsüz kişiler, şimdiki- içinde bulundukları zaman dilimindeki muğlaklıklara odaklanırken; belirsizliğe tahammülsüz kişiler belki de gelecekte hiçbir zaman olmayacak olaylara yoğunlaşırlar. Her iki durumda da gereğinden fazla tasalanır, endişelenir ve hayatlarının dengesini bozarlar. Bu bağlamda, gelecek olası durumlar için tasalanmayı ifade eden endişeli durumlar, belirsizlikle tahammülsüzlükte epeyce çalışılmış bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.5. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Endişe

Endişe kavramı, Macleod ve diğerleri (1991) tarafından sonucu hakkında bir belirsizliğin olduğu ve bireyin kaygı duyguları yaşadığı, gelecekteki olumsuz olaylarla ilgili tasalanmak olarak tanımlanmaktadır. Endişe en iyi şekilde, bireyin durum ve olası sonuçlar hakkında düşündüğü bilişsel bir eylem olarak görülmektedir. Bir kişi belirsizliği kabul edilemez bulursa, belirsizlikle karşı karşıya kaldığında aşırı endişe duyabilmektedir. Bu doğrultuda endişe, belirsizliğe tahammülsüzlüğün bir sonucu olarak görülebilmektedir (Buhr ve Dugas, 2002, s. 933). Suarez ve diğerleri (2009, s. 153) göre endişe; gelecekteki tehdit, tehlike veya diğer potansiyel olarak olumsuz olayların olasılığına odaklanan bir kontrol edilemezlik duygusunu içermektedir (Carleton vd., 2012, s. 468).

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün, klinik olmayan örneklemelerde, anksiyete ve depresyon seviyeleri kısmen çıkarıldığında bile endişe ile ilişkili olduğu gösterilmiştir. Mevcut durumdaki uyaranlar muğlak ve de gösterilecek tepkiler belirsiz olduğunda; gruplandırma görevlerinde endişe duyanların diğerlerine göre daha yavaş oldukları da iddia edilmiştir. Bu nedenle, belirsizliğe tahammülsüzlüğün, klinik ve klinik olmayan endişelerin dikkate değer bir özelliği olduğu vurgulanmaktadır (Dugas vd., 1997, s. 594).

Endişe alanındaki çalışmalarda (Laugesen ve Dugas, 2000; Robichaud ve Dugas, 2000) endişenin yordayıcıları (a) endişe hakkındaki olumlu inançlar,

(b) olumsuz problem yönelimi, (c) bilişsel kaçınma ve (d) belirsizliğe tahammülsüzlük olarak belirtilmiştir. Bunların içinde endişenin en belirgin yordayıcısı belirsizliğe tahammülsüzlük olarak ifade edilmektedir (Akt. Buhr ve Dugas, 2002, s. 933).

Endişeli kişilerin belirsiz durumlarda karar vermeleri diğerlerinden daha uzun sürmektedir. Belirsiz bir görevle karşı karşıya kalındığında, endişeli kişilerin belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri, endişelenmeyenlere göre daha yüksektir (Birrell vd., 2011, s. 1199).

Dugas ve diğerleri (1998'den aktaran Grenier vd., 2005, s. 593) tarafından önerilen YAB Modeline göre belirsizliğe tahammülsüzlük, endişenin oluşmasında ve sürdürülmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlük özellikle aşırı ve kontrol edilemeyen endişe ile yüksek oranda; obsesyonlar/kompulsiyonlar ile orta düzeyde ve panik duyuları ile zayıf oranda ilişkili görülmüştür (Dugas vd., 2001, s. 556; Buhr ve Dugas, 2002, s. 934). Bir diğer çalışmada endişe, belirsizliğe tahammülsüzlük, muğlaklığa hoşgörüsüzlük, mükemmeliyetçilik ve algılanan kontrol arasındaki ilişki incelenmiştir. Burada, belirsizliğe tahammülsüzlüğün tüm değişkenler içinde endişeyle en fazla ilişkili olduğu gösterilmiştir. Ayrıca, her ikisi de endişe ile güçlü bir şekilde ilişkili olan belirsizliğe tahammülsüzlük ve muğlaklığa hoşgörüsüzlük arasında orta ve anlamlı bir korelasyon olduğu bildirilmiştir (Buhr ve Dugas, 2004, s. 233).

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün endişe durumundaki rolüne odaklanılarak; endişenin tedavisinde kullanıldığı görülmektedir. Burada, belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi manipüle edilerek, endişe seviyesi incelenmiştir. Sonuçlar, bireylerin belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri arttıkça, endişe seviyelerinin arttığını göstermiştir. Belirsizliğe karşı toleransı artırmaya yönelik müdahaleleri içeren tedavi yaklaşımlarının, endişe ve kaygı düzeyinde değişiklik yaptığı belirtilmektedir (Buhr ve Dugas, 2002, s. 934; Buhr ve Dugas, 2008, s. 216). Bu süreçte belirsizliğe karşı tolerans düzeyindeki değişiklikler, genellikle tedavi süresince endişe düzeyindeki değişikliklerden önce gerçekleşmiştir. Bu da belirsizliğe tahammülsüzlüğün aşırı endişe için geçici bir risk faktörü olabileceğini vurgulamaktadır (Buhr ve Dugas, 2004 s. 233; Buhr ve Dugas, 2008, s. 216).

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün klinik ve klinik olmayan durumlarda endişe ile çok güçlü ilişkisinin olduğu görülmektedir. Endişenin en güçlü yordayıcısının belirsizliğe tahammülsüzlük olmasının gösterilmesiyle birlikte; belirsizliğe tahammülsüzlük seviyelerine müdahale edilerek endişenin tedavi edileceğine odaklanılmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır.

2.6. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Problem Çözme

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün etkileşimde olduğu diğer pek çok kavramla ilişkisi incelenmiştir. Bunlardan biri de problem çözme süreci olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dugas ve diğerleri (1997, s. 594) tarafından yapılan kinik ve klinik olmayan örneklerle yapılan çalışmalarda, belirsizliğe tahammülsüzlük ve problem yöneliminin yakından ilişkili olduğunu bulunmuştur. Burada, problem yönelimi, problem çözme sürecinin ilk basamağını ifade etmektedir. Bu bileşenler (1) problem yönelimi, (2) problemin tanımı ve hedefe yönelik çözüm formülü (3) alternatif çözümlerin üretilmesi, (4) karar verme ve (5) çözümün uygulanması ve doğrulanmasıdır. Problem yönelimi, bireyin bir problemle karşılaştığında genel tepki setini ifade ederken; sonraki dört bileşen, belirli davranışsal becerilerden oluşmaktadır. Bu alanda, endişenin zayıf problem yönelimi ile ilişkili olduğu ancak problem çözme becerileriyle ilgisi olmadığı belirtilmektedir. Bunun yanında, problemi yorumlama aşamasının, devamında gelen seçim yapma ve karar verme aşamalarından daha önemli olduğu kabul edilmektedir (Badak, 2022, s. 82). Sosyal etkileşimler ve sosyal problem çözmenin sonuçları net olarak bilinmediğinden ve endişe de doğası gereği sosyal olduğundan; belirsizliğe tahammül gösteremeyen endişeli bireyler, problem yönelim aşamasında sorun yaşamaktadırlar. Problem çözümünde, yüksek tehdit algısı veya düşük özyeterlik seviyesi gibi durumlar mevcut ise etkin bir problem yönelimi aşamasından bahsedilemez. Bu durumda oluşan zayıf problem yönelimi, belirsizliğe toleransı azaltmaktadır. Ayrıca, sorunlu bir duruma verilen olumsuz bir duygusal tepki, durumun muğlak veya belirsiz unsurlarını daha belirgin ve tehdit edici yaparak da tahammülsüzlüğü arttırmaktadır. Öte yandan, belirsizliğe tahammülsüzlük, zayıf duygusal problem yönelimine sebep olabilir ve bu da endişeyle sonuçlanabilir (Dugas vd., 1997, ss. 594-603).

Problem çözme sürecindeki problemi yorumlama aşaması, yeterli bilgilerin temin edilmesini gerektirmektedir. Burada bireyin probleme yaklaşımı diğer basamakları direkt olarak etkilemektedir. Belirsiz durumlarda, yeni durumla ilgili bilgilerin tarafsızca doğru şekilde anlamlandırılması; daha uygun çözüm yollarının üretilmesi ve daha doğru seçimlerin yapılmasına olanak sağlamaktadır. Bütün bu aşamaların bireylerin belirsizliğe gösterdikleri tahammül ya da tolerans ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir.

2.7. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Karar Verme

Belirsizlik altında karar verme alanında yapılan çalışmalarda; belirsizliğin savaş ya da kaç tepkisini (Thayer vd., 2012), davranışsal ketleme (engelleme)

sistemini (Gray ve McNaughton, 2003) ve karar verme süreçlerini otomatik olarak harekete geçirdiğine dair kanıtlar bulunmaktadır (Akt. Carletton vd., 2016, s. 59).

Belirsizliğe tahammülsüzlüğü, davranışsal bir sonuç olarak inceleyen Ladouceur ve diğerleri (1997), belirsizliği azaltmaya yönelik davranışın, belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi ile pozitif ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Bu bilgiler Jacoby ve diğerleri (2014) tarafından da geliştirilmiştir. Rosen ve diğerlerinin (2010) çalışmaları da bireyin belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesinin, belirsizliğin azaltılmasına olan etkisini desteklemiştir. Luhmann ve diğerleri (2011) belirsizliğe tahammülsüzlüğü yüksek olan katılımcıların (risk olarak) beklemek yerine, anında güvenli ödül almayı tercih ettiklerini bulmuştur. Yani, belirsizliğe tahammülsüzlük ile sonucu bekleme davranışı arasında ters bir ilişki görülmüştür. Başka bir deyişle, bireyin belirsizliği sona erdirmeye arzusu, belirli kazanımlar isteginden ağır basmaktadır (Akt. Carletton vd., 2016, s. 59). Klinik bir bakış açısıyla bütün bu çalışmalarda, belirsizliğe tahammülsüzlüğün bireyin davranışını önemli ölçüde etkilediği gösterilmiştir. Bu etkinin yoğunluğu, algılanan risk durumlarında (örneğin, sosyal kaygı bozukluğu olan kişiler için sosyal karşılaşmalar gibi) önemli ölçüde artabilmektedir. Klinik olmayan örneklem üzerinde yapılan çalışma sonuçları da belirsizliğe tahammülsüzlüğün karar verme davranışı üzerindeki etkisini kanıtlamıştır (Carletton vd., 2016, ss. 63- 64).

Burada iki ana etki özellikle dikkat çekmektedir. Birincisi, belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi yüksek olan bireylerin, düşük olasılıkla yüksek ödül elde etme durumu yerine, yüksek olasılıkla düşük ödülü daha fazla tercih ettikleri görülmektedir. İkinci olarak, bu bireyler, mevcut durumla ilgili bir sonuca varmadan önce, belirsizliği azaltmak için daha fazla bilgi toplamaya yönelmektedirler. Ancak daha fazla yeni bilgiler edinmelerine rağmen, kararlarını değiştirme oranlarının çok düşük olduğu ve büyük risk içeren durumlarda, kendilerine güvenmedikleri bildirilmektedir. Ayrıca, görev hızlarını yavaşlatmalarının yapılan hatalara etkisinin çok düşük olduğu belirtilmektedir (Vreugdenhil, 2020, ss. 13-14).

Bu alanda yapılan bir diğer çalışmada; Vreugdenhil (2020, ss. 15-38), etkili ve nedensel karar vermenin bireysel düzeyde öncüllerini araştırmıştır. Bu doğrultuda, girişimcinin baskın karar verme mantığının belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesinden ne ölçüde etkilendiği incelenmiştir. Belirsizlik ortamında, bir girişimcinin belirsizliği nasıl yöneteceği yani etkili veya nedensel yaklaşımdan hangisini seçeceği üzerinde durulmuştur. Araştırma sonucuna göre; etkili karar verme, girişimcinin engelleyici kaygısından olumlu ve önemli ölçüde etkilenmektedir. Nedensel karar verme ise girişimcinin

ileriye dönük kaygısı ve belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi ile önemli ölçüde ilişkilidir. Burada ileriye dönük kaygı daha iyi bir yordayıcı değişken olarak bulunmuştur. Bu doğrultuda, etkili girişimci belirsizliği hevesle kabul ederken, nedensel girişimci belirsizliği tahmin etmeye ve dolayısıyla belirsizliği azaltarak sürprizlerden kaçınmaya çalışmaktadır. Belirsizliğe karşı engelleyici tahammülsüzlük, hareketsizliğe sebep olduğundan, uzun vadeli bir karar verme konusunda yetersizliğe veya isteksizliğe işaret edebilmektedir. Örneğin bir girişimcinin belirsizlik karşısında kaçınma davranışlarını tekrarlamasına sebep olarak firmanın geleceği ile ilgili hareket etmesini ve karar vermesini engelleyebilmektedir. Böyle durumlarda girişimci birey belirsiz bir geleceği tahmin etmeye çalışmak yerine, yani yüksek belirsizliğin neden olduğu donma durumundan kaçınmak için yalnızca doğrudan kontrolünde olanı kullanmayı tercih etmektedir.

Bu alandaki bir diğer çalışmada (Lee ve Jung, 2021, s. 7099), klinik olmayan ortamlarda, bireylerin belirsizlikle baş edebilmeleri ve değişen ortama daha iyi uyum sağlayabilmeleri için, girişimci zihniyetin ve bilişsel uyum yeteneğinin geliştirilmesinin önemi vurgulanmaktadır.

Bu doğrultuda, bireylerin, belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri problem çözümüne ve asıl görevlerine odaklanmalarını ve doğru kararı verebilmelerini uygun bir şekilde etkilemektedir.

2.8. Belirsizliğe Tahammülsüzlük ve Kişilik Tipleri

Belirsizliğe tahammülsüzlüğü etkileyen faktörler hakkında yapılan bazı çalışmalarda, bireylerin belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri ile kişilik tipleri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Bu alanda çalışan Hong ve Lee (2015, ss. 615-616), belirsizliğe tahammülsüzlük ile nevroz ve dışadönüklük kişilik tiplerinin (negatif olarak) ilişkili olduğunu iddia etmişlerdir. Aynı zamanda belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi ile negatif ve pozitif duygu durumlarının (korku, suçluluk, üzüntü, kendine güven gibi) ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Bir başka çalışma, Bongelli ve diğerleri (2021, s. 14) tarafından, belirsizliğin yoğun derece hakim olduğu Covid-19 pandemisi döneminde yapılmıştır. Bu çalışmada, sağlık sektörünün ön ve arka sahalarında çalışan personelin kişilik özellikleri ile belirsizliğe tahammülsüzlük seviyeleri arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir. Bu çalışmaya göre, arka cephede çalışan sağlık personelinin yüksek vicdanlılık (dürüstlük) seviyesinin, ileriye yönelik belirsizliğe tahammülsüzlükle negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Başka bir deyişle, vicdanlılık seviyesi yüksek çalışanlar; organizasyonel, üretken ve sorumlu bir bakış açısıyla görevlerini yapmaktadırlar. Bu durum da kişilerin mevcut durum hakkında daha fazla öngörülebilirlik

ve kesinlik bilgisi edinme isteklerini azaltmaktadır. Aynı zamanda bu çalışanların uyumlu (kendine güvenen) ve açık fikirli (meraklı, yeniliğe açık) engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlüğün etkisini azaltmıştır. Öte yandan sağlık sektöründe ön sahalarda çalışanların ise (nevrotiklik dışında) kişilik özelliklerinin belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesine etkisinin zayıf olduğu bildirilmektedir. Nevrotiklik kişilik yapısının ise farklı bir durumu görülmektedir. Nevrotiklik, tüm sağlık çalışanlarında hem engelleyici hem de ileriye dönük tahammülsüzlük seviyesini arttırmaktadır.

Aynı çalışmada (Bongelli vd., 2021, s.14), belirsizliğe tahammülsüzlük ve bunun üstesinden gelme stratejileri arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. Burada, sağlık sektöründe ön sahada çalışan personelin, belirsizliğe tahammülsüzlük ile baş etme stratejileri arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Yani bu çalışanların yapılması gereken işlemleri net olarak bilmeleri; belirsizliğe tahammülsüzlükle baş etmek için kullanabilecek stratejilerin etkisini azaltmıştır. Tersine, arka sahada çalışan sağlık çalışanları arasında, belirsizliğe yönelik ileriye dönük hoşgörüsüzlük, başa çıkma stratejileri ile olumlu bir şekilde bağlantılıdır. Bu kişiler, durumla yüzleşirken soruna ve duygu odaklı stratejilere başvurarak belirsizliği azaltmak için harekete geçmektedirler. Arka sahada çalışan ve engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlük seviyesi yüksek çalışanların ise işlevsel olmayan başa çıkma stratejilerine yöneldikleri görülmektedir.

2.9. Belirsizliğe Tahammülsüzlük Ölçekleri

Belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeği, Freeston ve diğerleri (1994'den aktaran Carletton vd., 2007, s. 106) tarafından Fransızca olarak geliştirmiştir ve 27 maddeden oluşmaktadır.

Bu ölçek, kavramsal olarak muğlaklıkla bağlantılı olan belirsizliğe tahammülsüzlüğü ölçmeyi hedeflemiştir ve beş faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. Bunlar, belirsizlik kabul edilemez ve bundan kaçınılmalıdır; belirsizlik kişiyi kötü etkilemektedir; belirsizlik sınır bozucudur; belirsizlik strese neden olur ve belirsizlik eylemi engeller olarak belirtilmiştir (Carletton vd., 2007, s. 106).

Buhr ve Dugas (2002, s. 942) tarafından belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeği, İngilizce'ye çevrilmiştir ve dört faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır. Bu faktörler (a) belirsizlik, harekete geçememeye yol açar; (b) belirsizlik stresli ve üzücüdür; (c) beklenmeyen olaylar olumsuzdur ve kaçınılmalıdır ve (d) gelecek hakkında belirsiz olmak adil değildir olarak bildirilmiştir.

Carletton ve diğerleri (2007) tarafından 12 maddeye indirgenen belirsizliğe tahammülsüzlük ölçeği ise iki faktörlü bir yapıdan oluşmaktadır.

Bunlar (a) ileriye yönelik (prospektif) kaygı ve (b) engelleyici kaygı olarak adlandırılmıştır. İleriye yönelik kaygı, belirsiz bir gelecek ile ilgili endişelerle bağlantılıdır ve alt ölçeği endişe ve obsesif kompulsif semptomlarla daha fazla ilişkilidir. Engelleyici kaygı ise belirsizlik karşısında harekete geçememe ile ilişkilidir ve alt ölçeği sosyal kaygı, panik ve depresyon ile daha fazla bağlantılıdır (Carleton vd., 2016; Carleton vd., 2012, s. 469).

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilinmezliklerle çevrili günümüz dünyasında, kişilerin günlük yaşamlarında ve işyerlerinde sorumluluklarını yerine getirmelerinde, belirsizliğe tahammülsüzlük önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilerin karşılaştıkları durumları, mevcuttan daha fazla tehditkâr, olumsuz, kötü olarak algılamaları onların duygu durumlarını etkilemekte, kaygılarını arttırarak duruma uygun tepki vermelerine engel olmaktadır.

Belirsizlik, iş dünyasında çalışanın görevine yeterince odaklanmasını engellediğinden, motivasyonunu ve enerjisini de olumsuz yönde etkilemektedir. Belirsizliğin getirdiği değişime ve yeniliklere doğru tepkilerle yanıt veremeyen tahammülsüz çalışanların, karşılaştıkları problemleri doğru şekilde çözme etkileri de azalmaktadır. Algıladıkları yoğun kaygı, problemin doğru yapılandırılmasını ve en iyi seçeneklere odaklanmak yerine mevcut durumun abartılmasına ve en kötü senaryonun düşünülmesine sebep olmaktadır. Bu durumdaki kişiler, mevcut rahatsızlıktan ve kaygıdan kaçmaya çalışmakta ya da donarak tepki göstermektedirler. Dolayısıyla mevcut duruma doğru eylemle cevap veremedikleri için de iş performansları düşmektedir.

İşyerinde bütün bu etkilerin azaltılması yönünde, işyeri yönetimi ve yöneticilerine bazı önerilerde bulunulabilir. Çalışanların tahammülsüzlük seviyesini düşürmek ve belirsizlik altında daha doğru karar vermelerini sağlamak için etkili uygun eğitimler uygulanabilir. Bu eğitimlerde, belirsizliğin getirdiği durumun tarafsız olarak tüm yanlarının incelenmesi ve sonrasında doğru karar verme stratejilerinin uygulanması anlatılabilir. Daha önce alınan kararlar çalışanlarla birlikte grup halinde değerlendirilerek, hatalı stratejilere sebep olan problem yönelimi ve yorumlama hataları tespit edilerek; bunların tekrarlanmaması için önlemler alınabilir. İşyeriyle ilgili olası kötü senaryolar ve bunlara yönelik çözüm önerileri çalışanlarla beraber değerlendirilebilir. Böylece çalışanlar endişelerini kontrol altına alarak, belirsiz duruma makul şekilde yaklaşp, çözümlere odaklanmanın ve karar vermede doğru stratejileri uygulamanın olumlu etkisini anlayabilirler. Bu doğrultuda, çalışanların belirsizlikle ilgili değişen inançları, konuya tarafsız yaklaşabilmelerini ve de elde ettikleri daha fazla bilgiyle mevcut görevlerini başarıyla yerine getirmeleri sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Badak, A. (2022). Sağlık kurumlarında bilişsel esneklik. İçinde A. Karaca ve E. E. Sezgin (Ed.), *Sağlık kurumları penceresinden pozitif örgütsel davranış* (ss. 73-90). Eğitim Yayınevi
- Birrell, J., Meares, K., Wilkonson, A. ve Freston, M. (2011). Toward a definition of intolerance of uncertainty: A review of factor analytical studies of the intolerance of uncertainty scale. *Clinical Psychology Review*, 31, 1198-1208. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2011.07.009>
- Bongelli, R., Canestrari, C., Fermani, A., Muzi, M., Riccioni, I., Bertolazzi, A. ve Burro, R. (2021). Associations between personality traits, intolerance of uncertainty, coping strategies, and stress in Italian frontline and non-frontline hcws during the covid-19 pandemic-a multi-group path-analysis. *In Healthcare*, 9(8), 1086. <https://doi.org/10.3390/healthcare9081086>
- Buhr, K. ve Dugas, M. J. (2002). The intolerance of uncertainty scale: Psychometric properties of the English version. *Behaviour Research and Therapy*, 40, 931-945. [https://doi.org/10.1016/s0005-7967\(01\)00092-4](https://doi.org/10.1016/s0005-7967(01)00092-4)
- Buhr, K. ve Dugas, M. J., (2004). Investigating the construct validity of intolerance of uncertainty and its unique relationship with worry. *Anxiety Disorders*, 20, 222-236. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2004.12.004>
- Buhr, K. ve Dugas, M. J. (2008). The role of fear of anxiety and intolerance of uncertainty in worry: An experimental manipulation. *Behaviour Research and Therapy*, 47, 215-223. <https://doi.org/10.1016/j.brat.2008.12.004>
- Carleton, R. N., Durand, S., Shulman, E. P., Zerff, M., Gonzales, J. ve Mishra, S. (2016). Self-reported intolerance of uncertainty and behavioural decisions. *Journal of Behaviour Therapy and Experimental Psychiatry*, 51, 58-65. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbtep.2015.12.004> 0005-7916
- Carleton, R. N., Mulvogue, M. K., Thibodeau, M. A., McCabe, R. E., Antony, M. M. ve Asmundson, G. J. G. (2012). Increasingly certain about uncertainty: Intolerance of uncertainty across anxiety and depression. *Journal of Anxiety Disorders*, 26, 468-479. doi:10.1016/j.janxdis.2012.01.01
- Carleton, R. N., Norton, M. A. P. J. ve Gordon J. G. A. (2007). Fearing the unknown: A short version of the intolerance of uncertainty scale. *Journal of Anxiety Disorders*, 21, 105-117. <https://doi.org/10.1016/j.janxdis.2006.03.014>
- Dugas, M. J., Freeston, M. H. ve Ladouceur, R. (1997). Intolerance of uncertainty and problem orientation in worry. *Cognitive Therapy and Research*, 21(6), 593-606. <https://doi.org/10.1023/A:1021890322153>
- Dugas, M. J., Gosselin, P. ve Ladouceur, R. (2001). Intolerance of uncertainty and worry: Investigating specificity in a nonclinical samp-

- le. *Cognitive Therapy and Research*, 25(5), 551-558. <https://doi.org/10.1023/A:1005553414688>
- Grenier, S., Barrette, A. M. ve Ladouceur, R. (2005). Intolerance of uncertainty and intolerance of ambiguity: Similarities and differences. *Personality and Individual Differences*, 39(3), 593-600. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.02.014>
- Hong, R. Y. ve Lee, S. S. (2015). Further clarifying prospective and inhibitory intolerance of uncertainty: Factorial and construct validity of test scores from the intolerance of uncertainty scale. *Psychological Assessment*, 27(2), 605-620. <https://doi.org/10.1037/pas0000074>
- Krohne, H. W. (1989). The concept of coping modes: Relating cognitive person variables to actual coping behavior. *Advances in Behaviour Research and Therapy*, 11(4), 235-248. [https://doi.org/10.1016/0146-6402\(89\)90027-1](https://doi.org/10.1016/0146-6402(89)90027-1)
- Lee, A. ve Jung, E. (2021). The mediating role of entrepreneurial mindset between intolerance of uncertainty and career adaptability. *Sustainability*, 13(13), 7099. <https://doi.org/10.3390/su13137099>
- Vreugdenhil, H. G. (2020). *To predict, or to control that is the question: The influence of intolerance of uncertainty on entrepreneurial decision-making behaviour* [Master's thesis, University of Twente]. <https://purl.utwente.nl/essays/82791>

Örgütsel Yalnızlık¹²

Sevgi Güneş¹³

Arzu Karaca¹⁴

Özet

İşyeri sağlık psikolojisi; yönetim bilimciler, sosyologlar ve klinik psikologlar tarafından desteklenmekte ve savunulmaktadır. Yakın tarihte örgütsel yalnızlık kavramı, batı iş sağlığı psikolojisinde popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Ülkemizde ise çalışanlarda örgütsel yalnızlığın yayılmasıyla ilgili araştırmalar sınırlı sayıdadır. Günümüz Türkiye'sinde, toplumun dönüşümü ve ekonomik sorunlar işyerlerinde birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlar bir dereceye kadar örgütsel yalnızlık hissinin yaygınlaşmasına yol açmaktadır. İşyerinde yaygın negatif bir duygu olan örgütsel yalnızlık, çalışan bireyler ve örgüt düzeyinde bir dizi olumsuz etkiye yol açmaktadır. Bu durum özellikle kamu örgütlerinde vatandaşa verilen hizmetin kalitesini ve memnuniyeti azaltmaktadır. Örgütsel yalnızlık, günümüz iş dünyasının önemli bir sorunu haline gelmiş ve iş görenlerin iş tatminlerinin azalması, iş performans, verimlilik ve etkinlik düzeylerinin düşmesi, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularının azalması gibi olumsuz örgütsel durumlara neden olmuştur.

1. GİRİŞ

Günümüz toplumunda küreselleşmenin de etkisiyle örgütler, rekabet avantajını elde edebilmek ve sürdürülebilirliklerini sağlayabilmek için etkinlik ve verimliliklerini arttırmak zorundadırlar. İşyerlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılabilmesi için fiziki koşulların yanı sıra sosyal koşulların da iyileştirilmesi gerekmektedir. Nitekim 1924-1930 yılları arasında Elton

12 Bu çalışma Munzur Üniversitesi Lisanüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı'nda kabul edilen, danışmanlığını 2. yazarın yaptığı 1. Yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

13 Bilim Uzmanı, sgunes@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3880-6216

14 Prof. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi, arzucaraca@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1469-3357

Mayo öncülüğünde gerçekleştirilen Hawthorne Araştırmaları da bu durumu destekler niteliktedir (Koçel, 2014).

Bireyler doğaları gereği, tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da çevreleriyle etkileşim ve iletişim halinde olmalıdırlar. Çünkü örgütler, çalışanlar arasında gelişen tüm ilişkilerden doğrudan etkilenmektedir. Çalışanlar arasında yaşanan iletişim kopukluğu veya sorunlar, örgütsel yalnızlığın oluşmasına sebebiyet vermektedir.

Örgütsel yalnızlık hem bireyler hem de örgütler açısından istenmeyen birçok olumsuz faktörü de beraberinde getirmektedir. Örgütsel yalnızlık yaşayan çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Ayrıca çalışanların iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinde de gözle görünür bir düşüş yaşanmaktadır. Yaşanan tüm bu olumsuz etmenler çalışanların kaytarma davranışı, işe devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen davranışlarda bulunmalarına yol açabilmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde uzman insan kaynağının işten uzaklaşma ve işe yabancılaşmasına sebep olan “örgütsel yalnızlık” kavramını detaylı olarak irdelemektir. Bu doğrultuda öncelikli olarak örgütsel yalnızlık kavramıyla ilişkili olan kavramların tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonrası örgütsel yalnızlık kavramı, örgütsel yalnızlığın boyutları, örgütsel yalnızlığı etkileyen faktörler, örgütsel yalnızlığın sonuçları ve örgütsel yalnızlığın yapısal boyutu detaylı olarak açıklanmıştır. Çalışmanın son kısmında ise örgütsel yalnızlıkla mücadele yöntemlerinin neler olduğuna değinilmiştir.

2. İŞYERİNDE SOSYALLEŞME, UYUM VE BİRLİKTELİK

Sosyalleşme olgusu, insanların diğer insanlarla olan etkileşim ve bağ kurma ihtiyacı olarak tanımlanabilir. Çocuğun önce ailesinden sonra da çevresinden bilgi, yetkinlik, ahlaki değerleri, tutum, gelenek- görenekleri ve uygun davranışları öğrenmesi ve hayatına empoze etme süreci olarak tanımlanabilir. Sosyalleşme, kişinin içinde bulunduğu topluma ait kültürünü, normları etkileyen tutum ve davranışların nesilden nesile geçirilmesiyle ortaya çıkan bir öğrenme sürecidir. Bu süreç her toplulukta farklı şekilde gerçekleşir.

İşyeri açısından değerlendirildiğinde çalışanın işyerinin değerleri ve süreçleri hakkında bilgi edinip çalışma hayatına katıldığı süreçle başlayan bir sosyalleşme sürecinden bahsedilmektedir. İşyerinde yeni çalışmaya başlayan bir çalışanın örgütün değer ve süreçlerinin farkına varmasına sosyalleşme adı verilir. Bu bağlamda birey örgüt içerisinde diğerleriyle yakınlık kurmak, örgütün kültürünü öğrenmek, iş arkadaşları tarafından tanınmak dolayısıyla örgütün bir parçası olmak için sosyalleşme süreci sonrasında oluşur.

“Sosyal kimlik, bireyin benlik kavramının sosyal bir gruba ya da gruplara üyelik bilgilerinden kaynaklanan ve bu üyeliğe atfettikleri duygusal anlam ve değeri içeren bir yönüdür” (Tajfel, 1982, s. 24). Normlara uyum pozitif pekiştirme yoluyla veya ceza ile uygulanabilir. Pozitif pekiştirme, bireyi övme veya grup aktivitelerine dâhil etme yoluyla olabilir. Buna karşılık, cezalandırma ise ters bir bakış, iğneleyici bir yorum veya fiili şiddet içerebilir. Bir diğer cezalandırma yöntemi olarak ise grup çalışmalarından dışlamak gösterilebilir, keza grup genelde uyumsuz çalışanı davranışlarını norm yönünde değiştirmeye zorlar. Bunu yapmanın en yaygın yolu ise sözlü veya sözsüz iletişimin artırılmasından geçmektedir. Norm ne kadar katı ve önemli ise ve grup ne kadar birbirine bağlı ise baskının boyutu da o kadar büyük olur. Sonuçta, grup normlarına uymayan birey kabul edilmek için değişmek zorunda kalır, değişmezse ise dışlanır. Dışlandığında tecrit edilen birey artık norm baskısından da kurtulmuştur. Tecrit edilen bireyin işle ilgili görevleri yerine getirmesi gerektiğinde esneklik gösteren grup kişilerarası ilişki kurulması gereken durumlarda söz konusu bireyi ayrıştırmaya devam edecektir. Bu şekilde dışlanan bir kimsenin önünde pek fazla seçenek kalmayacaktır. İş bırakıp kendine ve değerlerine daha uygun bir iş ortamı ve çalışma grubu araması elzemdır (Muchinsky, 2006, s. 263’den aktaran Akdeniz, 2022, s. 31).

3. YALNIZLIK KAVRAMI VE YALNIZLIĞIN TANIMLARI

Yalnızlık, bireyin varoluşsal edinlerini dış dünyaya kapalı hale getirmesidir. Yalnızlık, “yalnız olma durumu, kimsesizlik, ıssızlık, tenhalık” (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023) anlamlarına gelmektedir. Psikoloji Sözlüğü, yalnızlığı “otofobi” terimiyle tanımlar. Otofobi ise; “hastalıklı bir yalnız kalma korkusu veya kendinden korkma(dır)”. Young (1982, s. 380) tarafından yalnızlık, bilişsel-davranışçı yaklaşım açısından ele alınarak tanımlanmıştır. Buna göre yalnızlık, bireyin sosyal çevresiyle yeteri kadar etkileşim halinde olmamasından kaynaklanan psikolojik bir durum olarak nitelendirilmiştir (Bağ, 2023, s. 20).

Yalnızlık genellikle derin yalnızlık ve sosyal yalnızlık olmak üzere iki farklı sebepten ortaya çıkmaktadır. Derin yalnızlık, psikolojik kaynaklı olup bireyin depresyona girmesiyle baş göstermektedir. Sosyal yalnızlık ise; bireyin kendisini herhangi bir gruba veya topluluğa ait hissetmemesi sonucunda meydana gelmektedir (Yaşar, 2007, s. 238).

Araştırmacılar dört tür yalnızlıktan bahsetmektedir (Mijuskovic, 1977, s. 24’den aktaran Akdeniz, 2022, ss. 34-35):

- *Fiziksel tek başlılık (aloneness)*: Diğerlerinden mekânsal ve/veya zamansal anlamda ayrı olma durumu;

- *Yalnızlık (loneliness)*: Kişinin dâhil olmak ve kabul görmek istemesine rağmen çevresindeki kişiler tarafından reddedildiğini ve ortak faaliyetlerin dışında bırakıldığını hissetmesi;
- *Yalıtılmış olduğunu hissetme hali (isolation)*: Kişinin varoluş koşullarının rasyonel bir şekilde farkına varılması ve değiştirmek konusunda kendini çaresiz hissetmesi durumu;
- *Kendi başımalık (solitude)*: Kendini soyutlanmış veya yalnız hissetmeden, halinden memnun bir şekilde kişinin yalnız çalışması veya yaşaması.

İşyerindeki yalnızlık düşünüldüğünde bu terimler arasında önemli bir fark vardır. Genellikle tek başınalık (aloneness), yalıtılmışlık (isolation) ve kendi başınalık (solitude) sosyal çevrenin objektif özellikleri ile ilgilidir. Öte yandan yalnızlık (loneliness) kişinin şahsi algıları temelinde ortaya çıkmaktadır (Wright vd., 2006).

Günümüz toplumunda bireylerin diğer kişilerle olan etkileşim ve iletişimlerinin güçlü olması, yaşam kalitesinin sağlanması açısından oldukça önem arz etmektedir (Kılınç ve Sevim, 2005, ss. 72-73). Diğer kişilerle sağlıklı bir iletişim kuramayan bireyler, giderek yalnızlaşmaktadır. Bu durum bireylerin yalnızca fiziksel sağlığını değil aynı zamanda ruhsal sağlığını da olumsuz yönde etkilemekte ve çeşitli psikolojik rahatsızlıkların baş göstermesine sebep olmaktadır (Karahana vd., 2004, s. 28).

Yalnız insanlar, psiko-sosyal açıdan aslında çok önemli kabul edilen sosyal destekten mahrum kalmaktadırlar. Yoğun yalnızlık duygusu, umutsuzluk, kaygı, belirsizlik ve gerginlik hissedilmesine neden olmaktadır. Kişi kendisini beğenilmeye, sevilmeye layık olmadığını düşünür ve bu duygunun altında terk edilme, sevilmemeye, umutsuz, hayatın anlamını yitirmesi, dışlanma, etiketlenme, güvensizlik, huzursuzluk, öfke ve değersizlik gibi olumsuz pek çok duygu bulunmaktadır. Yalnızlığın depresyon, alzheimer, uyku problemleri, intihar niyeti, kişilik bozuklukları, madde kullanıma eğiliminin artması gibi pek çok olumsuz duruma sebep olabileceği belirtilmektedir (Mushtaq vd., 2014).

Genel olarak, genel yalnızlık kavramına ilişkin iki görüş bulunmaktadır. Sosyal ihtiyaçlar teorisine (Weiss, 1973) dayanarak, insanın yakınlık ve yalnızlık ihtiyacının duygusal bileşenlerini vurgulamaktadır. Örneğin, Weiss (1973) yalnızlığın yakınlık ve ihtiyaç eksikliğinden kaynaklanan bir tür nahış ve acı verici psikolojik duygu olduğunu düşünmektedir. Bir diğer görüş ise sosyal biliş teorisine dayanmakta ve bireyin kişilerarası ilişkileri algılama ve değerlendirmesine vurgu yapmaktadır. Örneğin, Peplau ve Perlman (1982) yalnızlığı, bireyin kişilerarası ilişkilerini nitelik ve nicelik açısından

gerçekliğe göre algılaması ve değerlendirmesi olarak görmektedir. Genel olarak konuşmak gerekirse, yukarıdaki iki görüş arasında bazı farklılıklar olsa da her ikisinin de kendine özgü uygulama değerleri vardır: İlk klinik psikoloji alanındaki araştırmalar için daha uygunken, ikinci görüş genel sosyal kitlelerin yalnızlığının incelenmesine uygulanabilir (Zhou, 2018).

Yalnızlığın arka planında kişinin yaşadığı uyum, adaptasyon ve iletişim sorunları ve kişilerarası güvensizlik yatabilmektedir. Birey çevresiyle kurduğu iletişimde tatminsizlik yaşarken kendini tek başına ve mutsuz hissetmenin yanı sıra anlaşılmadığı, sevilmediği yönündeki olumsuz algılara sahip olabilmektedir. Bu durum yalnızlık olarak tarif ettiğimiz aslında psikolojik bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Yalnızlık, öznel bir durum olup kişinin kişilik özellikleri, ilişkilerinden beklentileri, yalnızlığı hissetme eşiği, süresi, şiddeti nedeniyle yalnızlık algısı farklılık göstermektedir.

Toplumdan kendini soyutlayarak çevresine uzaklaşan birey günden güne yalnızlaşmaktadır (Durak Batıgün ve Hasta, 2010, s. 213; Oktan, 2015, s. 281). Yalnız kalan birey, toplum karşısında kendini yetersiz ve değersiz hissetmektedir (Yaşar, 2007, s. 237, 244; Öz, 2010, s. 153).

4. YALNIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişileri yalnızlığa iten çok çeşitli faktörler söz konusu olmakla birlikte bu çalışmada bazı sosyo-demografik özellikler ile yalnızlık arasındaki etkileşim ele alınacaktır.

4.1. Yaş

Yalnızlık, farklı yaş dönemlerinde farklı nedenlerle ve farklı yoğunluklarda hissedilebilmekte ve çeşitli problemlere yol açabilmektedir. Önceki araştırmalar kişinin yalnızlık algı düzeyi ile yaşı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir (Bağ, 2023). Yalnızlık düzeyinin ergenlikte en yoğun yaşandığı ve yaşı ilerlemesiyle de yalnızlık düzeyinin azaldığı ifade edilmektedir (Rokach, 2014, s. 171). Bu sonucun aksini ortaya koyan çalışmalar da söz konusudur. Örneğin; Özkaya (2017), üniversite öğrencileriyle yaptığı araştırmada yaş arttıkça yalnızlık düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Akademisyenler üzerinde yapılan bir başka araştırmada ise orta yaşlardaki öğretmenlerin diğer yaşlardaki öğretmenlere oranla fazla yalnızlık yaşadıkları iddia edilmektedir (Kılıç, 2018).

Literatürdeki genel sonuçların aksine bir araştırmada, yalnızlık duygusunun yaşlılıkla arttığı varsayımının yanlış olduğu tersine çocukluk ve ergenlik dönemlerinde daha yoğun yalnızlık hissedildiği gözlemlenmiştir. Bu durumu yaşlandıkça kişinin bu durumla baş etme becerilerinin geliştiği

ve yalnızlığa uyum gösterme becerisinin faydasının olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür (Beutel vd., 2017).

4.2. Aile

Ailenin çocuk üzerindeki etkileri doğumdan önce başlamakta ve tüm yaşam boyunca devam etmektedir (Aral vd., 2006). Özellikle ergenlik çağındaki çocuk fiziksel, duygusal ve sosyal yönden farklı hissetmekte ve ailesiyle iletişim kurmakta zorlanmaktadır (Yavuzer, 2007). Bu farklılıkların yaratmış olduğu gerginlik, ergenin yalnızlık duygusu yaşamasına ve depresyona girmesine sebep olmaktadır. Ergen, içinde yaşamış olduğu olumsuz duygulardan arınabilmek için anne-baba desteğine ihtiyaç duymaktadır (Durualp ve Çiçekoglu, 2013).

Gençlik döneminde ebeveyn ile genç arasında çatışmaların artarak yaşandığı ve bu nedenle gençlerin yalnızlık düzeyinin nispeten daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ergenlik çağındaki gençler, hem fiziksel hem de ruhsal olarak kendilerine yeni bir kimlik oluşturma sürecindedirler. Bununla birlikte, bağımsız ve özgür olma isteklerinden dolayı da aile ilişkileri bozulurken daha fazla akranlarıyla olma, arkadaş gruplarına dahil olma, sevilme, popüler olma istekleri artmaktadır. Ailelerin ergenleri sosyalleşmeye yönlendirmeleri ve sosyal becerilerini geliştirmelerine fırsat vermeleri ve ortam hazırlamaları gerekmektedir.

Yalnızlık üzerinde, sosyal bağların kalitesinde azalma, düşük temas, fakirlik, düşük eğitim seviyesi ve kadın olmanın etkisinin olduğu iddia edilmektedir (Pinquart ve Sorensen, 2001).

4.3. Cinsiyet

Yalnızlık ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda farklı sonuçlara ulaşılmıştır (Bağ, 2023, s. 24). Örneğin yerli yazında; çalışanların yalnızlık durumlarına yönelik yapılan araştırmada, çalışma hayatında kadınların erkeklere kıyasla kendilerini daha çok yalnız hissettikleri tespit edilmiştir (Nartgün ve Demirer, 2016). Başka bir araştırmada ise çalışma hayatında erkeklerin yalnızlık düzeyinin kadınlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Özkaya, 2017).

Yalnızlık ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğine de ise özellikle dul kalan kadınların daha fazla yalnızlık hissettikleri gözlenmiştir (Pinquart ve Sorensen, 2001). Çalışmada örgütsel yalnızlığın cinsiyet ve medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği gözlemlenmiştir (Mercan vd., 2012).

Toplumsal cinsiyet rolleri, kültürel değerler ve yetişme tarzı açısından ele alındığında erkeklerin daha fazla yalnızlık hissetmeleri doğaldır. Kadınlar

arkadaşlık kurma ve yürütme süreçlerini daha kolay sağlarken erkekler bu konuda daha çekingendirler. Erkeklerin duygularını dışa vurma noktasında ketum davranmaları yalnızlık yaşamalarını artırabilmektedir (Bağ, 2023, s. 24).

Son olarak yalnızlık olgusunun toplumsal cinsiyet rolleri ile ilişkili olduğunu da belirtmek gerekir. Bir kadının yalnızlığı deneyimlemesi ve kadının yalnızlığına dışarıdan bakışı ile erkeğinki arasında pek çok açıdan fark bulunmaktadır. Kamusal alanda görünür kılınan erkek, kendini kadını yapacağı düşüncesiyle duygularını daha fazla gizleme eğilimindedir. Kadın ise; çocukluk döneminden itibaren daha naif ve kırılgan yetiştirildiği için duygularını göstermeye yatkındır. Bu sebeplerden ötürü yalnızlığı hissettiğin, toplumsal cinsiyet rolleriyle ilişkili olduğunu söylemek mümkündür (Çebi, 2022, s. 12).

4.4. Kişilik Özellikleri

Yapılan literatür incelemesinde bireyin kişilik özelliklerinin yalnızlık düzeyi üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Örneğin; içine kapanık, çekingen ve risk almayı sevmeyen bireylerin daha fazla yalnız hissettikleri belirtilmiştir. Anne ve babanın aşırı korucu tavırları nedeniyle çocukluk ve ergenlik döneminde arkadaşlık kurma, sosyal beceri kazanma noktasında desteklenmeyen ve bu yönleri zayıf olan kişilerin de yalnız hissettikleri ifade edilmektedir (Bağ, 2023, s. 24).

Yalnızlık, bireyin benlik saygısının düşük olmasıyla ve kendini küçük görmesiyle de yakından ilişkilidir (Peplau ve Perlman, 1982, s. 9). Wright (2005) araştırmasında, dışadönüklük ve duygusal dengenin iş hayatında yalnızlığa etki ettiğini gözler önüne sermiştir. Duygusal olarak dengesiz tavırlar sergileyen bireyler, toplumsal hayatta endişeli ve streslidirler. Bu sebeple kendilerini daha fazla yalnız hissetmektedirler.

Bir diğer çalışmada da 18-25 yaş aralığındaki gençlerle yürütülen araştırmada beş faktör kişilik özelliklerinden olan duygusal dengenin yalnızlığı olumlu yönde etkilediği, uyumluluk ve dışa dönüklüğün ise yalnızlığı olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir (Atak, 2009).

5. ÖRGÜTSEL YALNIZLIK KAVRAMI

Bireyler sosyal yaşamında veya günlük yaşamında yalnızlık çekmezken işyerinde yalnız hissedebilirler. İşyeri yalnızlığı, kurum içinde yaşanan birtakım sorunlar ve çalışanlar arasındaki iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir olgudur (Wright vd., 2006).

Yalnızlığın genellikle bireyin kişiliğindeki sorunlardan kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Oysaki örgütlerde yüksek pozisyonlarda görev alan, başarılı ve becerikli çalışanların da yalnızlık duygusundan muzdarip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerde sadece sosyal yetenekleri sınırlı ve sorunlu bireylerin yalnızlık yaşadıkları kanısının yanlış olduğu kanıtlanmıştır (Wright, 2005).

İşyeri yalnızlığı iş ortamında kişiler arası kaliteli ilişkilerin algılanan yetersizliğinden kaynaklanan üzüntü şeklinde ortaya çıkmakta, sosyal ve duygusal izolasyona dolayısıyla işyeri kaynaklı yalnızlığa sebep olabilmektedir (Wright, 2007). Wright ve diğerleri (2006) yalnızlık duygusunun gerçek sosyal bağlantı ile eş anlamlı olmadığını, iş yerinde arzu edilen ile gerçek ilişkiler arasındaki farklardan kaynaklandığını ifade etmektedir.

Genel yalnızlık duygusu ile karşılaştırıldığında, örgütsel yalnızlık kavramı henüz bir bütünlük kazanmamıştır (Zhou, 2018). Bir grup akademisyen, örgütsel yalnızlık duygusunun aslında genel yalnızlık duygusuyla doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamıştır (Ayazlar ve Güzel, 2014; Ertosun ve Erdil, 2012; Lam ve Lau, 2012; Özçelik ve Barsade, 2011). Diğer bir grup araştırmacı ise işyerinin durumsal özelliklerinden yola çıkarak örgütsel yalnızlık duygusunu yeniden tanımlamıştır (Pinar, 2014; Silman ve Doğan, 2013; Wright, 2005b; Yılmaz, 2011'den aktaran Zhou, 2018). Örneğin Wright (2005b), işyerinde kişilerarası ilişkiler ile bireylerin beledikleri kişilerarası ilişkiler arasında farklılıklar olduğunda ve bireylerin bu farklılığı telafi etme becerisi olmadığında örgütsel yalnızlık duygusu yaşandığına işaret etmektedir.

İşyerinde kendini yalıtılmış olarak gören bireyler mevcut iletişim ağından kopmuş ve iletişim akışından uzaklaşmayı seçerek işyerindeki diğer çalışanlarla irtibat kurmamayı tercih etmişlerdir. İşyerinde yalnızlık bireyin kendi tercihiyle olabileceği gibi çalışma arkadaşları ve üstleri tarafından, mobbinge maruz kalma, dışlanma, uzak tutulma veya yok sayılmaları nedeniyle de yaşanabilmektedir. Her iki durumda da bu çalışan bilgi ve iletişim akışının dışında kalmakta ve merkezden uzaklaştıkça duygusal yükün ağırlığı altında güçsüzleşmekte, bilgi saklamakta, sistemin kendilerine kapalı olduğunu düşünmekte ve sonuçta memnuniyetsiz olmaktadır. Bu yoksunluk ve duygusal uzaklık bireyin çalışma arkadaşlarından giderek daha fazla uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ayrıca, kişinin kendini diğerlerinden yalıtmasının bir uyum tekniği olduğu, kişi her ne kadar kendine güvenen, kayıtsız hatta soğuk birisi gibi görünse de gerçekte bu davranışı sürdürmesinin sebebinin diğerlerinden korunma ihtiyacı olabileceği de değerlendirilmektedir (Gilmer ve Deci, 1977).

Günümüzde sosyal hayatın her alanında insanlar giderek artan bir şekilde yalnızlaşmaktadır. İşyeri yalnızlığı da yükselen bir trend olup teknolojik imkanların insanlar arası etkileşimi azalttığı, iş yüklerinin giderek arttığı ve evden çalışma tercihlerinin yaygınlaştığı günümüz ortamında bu sorunun derinleştiği düşünülmektedir.

Yalnızlık konusunda önemli bir uzman olan John Cacioppo, yalnızlığın hem fiziksel hem de psikolojik sağlık üzerinde önemli etkileri olduğunu vurgulamıştır. University of California, Irvine'den Sarah Pressman tarafından yapılan bir araştırma da Cacioppo'nun savını destekliyor ve şunu ortaya koyuyor: “Yaşam süresini, obezite yüzde 20; alkol yüzde 30 ve sigara içmek yüzde 50 düşürüyorken yalnızlık yaşam süresini yüzde 70 oranında düşürüyor! Ve işin aslı, yalnızlığın kalp krizi ya da gelişmiş ülkelerde ölümlerin yüzde 30'luk bir oranla öncü sebebi olan koroner kalp hastalığı riskini artırdığını söyleyen bir başka çalışma da var. Diğer taraftan sosyal bağlantıların yarattığı his bağışıklık sistemimizi güçlendirebilir, ömrümüzü uzatabilir, kaygı ve depresyon oranlarını düşürebilir” (Seppala ve King, 2017).

İnsanlar sadece toplumsal alanda değil bununla birlikte iş hayatında da sosyal ilişkiler kurarak, sosyalleşme ve bir gruba ait olma ihtiyaçlarını gidermektedirler. Bunu başaramayan kişiler ise işyerinde yalnızlık hissederek bireysel ve örgütsel olumsuz tutum ve davranışlar sergilemektedirler. İlk başta yalnızlık örgüt içerisinde bireysel bir durum olarak algılsa da ilerleyen süreçte örgüt içindeki işbirliği ve bilgi paylaşımı azalarak bilgi ve iletişim kanallarında aksamalara yol açmakta bu durum da verimlilik ve performansta azalmaya kadar giden daha ciddi örgütsel sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir.

Anlaşılabacağı üzere genel yalnızlık ile örgütsel yalnızlık arasında farklılıklar ve benzerlikler vardır. Genel yalnızlık duygusu, bireyin gündelik hayattaki ilişkilerine odaklanmaktadır. İşyeri yalnızlığı ise; bireyin çalışma hayatını doğrudan etkileyen bir olgudur (Wright, 2009). Değişim, örgüt üyeleri (lider ve takipçiler) arasındaki ilişkiye odaklanır ve işteki kişiler arası ilişki özeldir. Çalışma ilişkisi esasen resmi kurallar ve düzenlemeler tarafından düzenlenen bir tür ekonomik çıkara dayalı ilişkidir. Bireysel özgür seçim alanı nispeten küçüktür ve daha derin bağlantı gevşektir ya da yoktur.

İkisi arasındaki benzerlikler:

- Asıl neden, kişiler arası ilişkinin kusurunun tetiklediği bir tür psikolojik algıdır;

- Özellikler açısından, hepsi sosyal faaliyetlerde nesnel özelliklerden ziyade öznel özelliklere sahiptir (Yengin Sarpkaya, 2014);
- Özellik değeri olumsuzdur. Genellikle tatsız, acı verici, üzücü, can sıkıcı ve iğrenç vb. olarak tanımlanır.

Yukarıdaki analize dayanarak, örgütsel yalnızlık duygusu, işyerindeki kişilerarası ilişkinin (sosyal ilişki ve birebir ilişki) nicelik veya nitelik olarak bireysel beklentileri karşılayamamasından ve bireyin bu farkı telafi etme becerisinden yoksun olmasından kaynaklanan bir tür olumsuz psikolojik duygudur (Zhou, 2018).

Yalnız olmak, tek bir kişinin dış dünyayla etkileşiminin olmadığı ya da çok az olduğu nesnel bir durumdur. Bireyin tercihi ya da yeteneği olarak görülebilir (Huang ve Shuhui, 2009'dan aktaran Zhou, 2018). Yalnızlığa mutlaka olumsuz duygusal deneyimlerin eşlik etmediği vurgulanmalıdır. Aksine, yalnız olan bireyler bu süreçten keyif alabilirler (Dussault ve Frenette, 2014).

6. ÖRGÜTSEL YALNIZLIĞIN BOYUTLARI

Örgütte yaşanan yalnızlık aile, akraba, arkadaş çevresi gibi sosyal çevre ile yaşanan yalnızlıktan farklılıklar göstermektedir. Genel olarak örgütsel yalnızlığı iki alt boyutta sınıflandırılmaktadır (Wright vd., 2006). Bunlar;

Sosyal arkadaşlık: Sosyal arkadaşlık boyutunu, örgütündeki ilişkilerin özelliklerinin algılanması olarak ifade etmişlerdir (Doğan vd., 2009). Bireyin örgütündeki sosyal yaşantıya katılmaması, diğer personelle iletişim içinde olmaması, yapılan sosyal aktivitelere katılmaması gibi alanlarda bireyin sosyal arkadaşlık kurmayarak yalnızlık yaşamasıdır.

Duygusal yoksunluk: Bu boyut, çalışanın örgüt içindeki ilişkilerinin duygusal olarak algılanmasını ifade etmektedir (Doğan vd., 2009). Duygusal yoksunluk, örgütteki çeşitli bireylere yakın bağlılığının olmamasından dolayı kaygı ve boşluk duygularının görülmesidir (Weiss, 1987). Çalışanın kendini mesai arkadaşlarından soyutlaması, onlardan uzaklaşması, bilgi, duygu, düşünce ve taleplerini diğerleriyle paylaşmaması veya diğer çalışanlara açıklamaktan kaçınması olarak da ifade edilebilir.

7. İŞYERİNDE YALNIZLIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İşyerinde kişilik, sosyal zekâ, iş değerleri, çalışma saatleri, iş yükü, örgüt iklimi, örgütsel destek ve insan örgüt uyumu gibi bir dizi faktör sadece takipçilerin yalnızlığını etkilemekle kalmayıp, aynı zamanda liderlerin yalnızlığını, yani ikisinin ortak öncüllerini de etkileyebilmektedir. Bununla

birlikte, liderler ve takipçiler rütbe olarak farklı olduklarından, benzersiz etki faktörlerine de sahiptirler. Bu nedenle, bu çalışma ilk olarak yalnızlığın ve takipçilerin yalnızlığının ortak öncüllerini bireysel özellikler, iş özellikleri ve örgütsel özellikler olmak üzere üç açıdan ele almaktadır.

7.1. Bireysel Özellikler

Bu başlık altında çok fazla faktör yalnızlığı etkilemekte olmasına rağmen burada kısaca kişilik özellikleri, sosyal zeka ve çalışma değerleri üzerinde kısaca durulmuştur.

7.1.1. Kişilik Özellikleri

Kişilik, nispeten istikrarlı bir bireysel özellik olarak, örgütsel yalnızlığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Dışadönüklük ve duygusal istikrar, utangaçlık, sosyal kaçınma ve rekabetçi tutumun örgütsel yalnızlık üzerindeki etkisi beş kişilik araştırmacılar tarafından doğrulanmıştır (Wright, 2005a). Özellikle, dışa dönüklük ve duygusal istikrarın örgütsel yalnızlık ile anlamlı bir negatif korelasyonu vardır ve çalışanlar ne kadar dışa dönük ve duygusal olarak istikrarlı olursa, başkalarıyla iyi kişilerarası ilişkiler kurmada o kadar başarılı olurlar. Utangaçlık, çalışanların sosyal becerilerindeki eksiklikleri yansıtır. Sosyal kaçınma, çalışanların düşük sosyal ilişkilerini yansıtabilir. İşyerinde yalnızlığı olumlu yönde tahmin edebilirler. Güçlü bir rekabet duygusuna sahip bir birey kazanmaya ve başkalarını geçmeye heveslidir ve başkalarına güvenmek ve onlarla yakın bir ilişki kurmak zordur. Bu nedenle, rekabetçi zihniyet örgütsel yalnızlık duygusuyla olumlu yönde ilişkilidir.

Kişilik özellikleri ile iş yaşamında yalnızlığın bir arada ele alındığı araştırmalar da bulunmaktadır. Bunlardan bir tanesi, yaşları 16 ile 18 arasında değişen 90 ergenin kişilik özelliklerinin, yalnızlık algılarını negatif yönde anlamlı şekilde etkilediği yönündedir (Cheng ve Furnham, 2002). Bir diğeri ise, 124 üniversite öğrencisinin kişilik özellikleri ile yalnızlık algıları arasındaki ilişkiye yönelik olup, kişilik özellikler ile yalnızlık arasında anlamlı farklılıklar olduğu saptanmıştır (Levin ve Stokes, 1986)

7.1.2. Sosyal Zekâ

Sosyal zekâ, bireylerin kişilerarası ilişkileri iyi idare edip edemediklerinin önemli bir göstergesidir ve yalnızlık kişilerarası ilişkilerin kusurlarından kaynaklanır ve aralarında belirli bir ilişki vardır. Duygusal yoksunluk boyutu açısından, sosyal beceriler ve sosyal farkındalık, örgütsel yalnızlığın sosyal boyutunu negatif yönde etkileyebilir.

İşyerinde etkinlik ve verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanın sadece teknik beceriye sahip olması yeterli değildir. Bununla birlikte kendinin ve karşısındakinin duygularının farkında olan, duygularını kontrol altında tutabilen, empati yeteneği gelişmiş, yani duygusal ve sosyal zekası yüksek kişilere ihtiyaç vardır.

7.1.3. Çalışma Değerleri

İş değeri, bireylerin iş yaşamlarında gösterdikleri değer yönelimi olup, aynı zamanda bireyin işten tatmin edici ihtiyaçlar elde etme beklentisidir (Yılmaz, 2011). Schwartz değer ölçeğini kullanarak bir araştırma gerçekleştirmiştir. Sonuçlar, çalışanların kendini aşma, kendini geliştirme, geleneksellik ve değişime açıklık derecesi boyutlarında daha yüksek puan aldıklarını, örgütsel yalnızlık hissinin daha az olduğunu ve çalışanların diğer örgüt üyeleriyle benzer değerlere sahip olduklarını göstermiştir. Aksine, değerler farklı olduğunda, çalışanlar üyeleriyle yüksek kaliteli ilişkiler kuramaz ve sürdüremezler.

7.2. Çalışma Özellikleri

İşyerinde, iş özelliklerinin yalnızlık üzerinde belirli bir etkisi vardır. Bell ve arkadaşları (1991) çalışma saatlerinin üyelerin yalnızlığını etkilediğini bulmuştur. Çalışma saatleri ne kadar uzun olursa, çalışanların kişilerarası ilişkileri göz ardı etmeleri o kadar kolay olur ve yalnızlık yaşama olasılıkları o kadar artar. Ayrıca, iş yükü ile örgütsel yalnızlık arasında anlamlı bir pozitif korelasyon vardır; çok fazla iş yükü, yorgunluk, tükenmişlik ve kişilerarası ilişkilerdeki sorunlarla başa çıkmak için zaman ve enerji eksikliği ve ardından yalnızlık yaşanabilir (Wright, 2005b).

Teknolojik ve sosyolojik değişimler iş yaşamında da pek çok şeyi değiştirmektedir. Evden çalışma, part time çalışma, matris örgüt yapısı gibi farklı çalışma şekilleri her geçen gün daha fazla yaygınlaşmaktadır. Örneğin, Covid 19 döneminde neredeyse tüm dünyada pek çok sektörde evden çalışma gerçekleşmiş ve bu durum hem bireysel hem örgütsel yalnızlığı artırmıştır. Değişen çalışma ortamının ve özelliklerinin örgütsel yalnızlığı nasıl etkilediği yeterince araştırılmamış konulardan biridir. Ülkemizde yakın tarihte gerçekleştirilen bir çalışmada Çakır (2022), evden çalışma modelinin çalışanlarda örgütsel yalnızlık ilişkisinde kişilik özelliklerinin etkisi olup olmadığını araştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre; işyerinde ve evden çalışma modelinde, evden çalışmanın örgütsel yalnızlığı artırdığı, işyerinde ve hibrit çalışma modelinde hibrit çalışmanın örgütsel yalnızlığı artırdığı ve hibrit ve evden çalışma modelinde evden çalışmanın örgütsel yalnızlığı

artırdığı belirlenmiştir. Çalışma modeli ve örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkilerde, kişilik özelliklerinin düzenleyici etkisi saptanmıştır.

7.3. Örgütsel Özellikler

Çalışanların içinde bulunduğu örgütün sahip olduğu ya da olmadığı birtakım özellikler örgütsel yalnızlığını etkilemektedir. Aşağıda bu ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların sonuçlarına kısaca değinilmiştir.

7.3.1. Örgüt İklimi

Örgüt iklimi, bir çalışanın örgütün iç ortamının kalitesine ilişkin algısıdır ve işyerinde kişiler arası ilişkilerin oluşmasında ve gelişmesinde önemli bir rol oynar (Wright, 2005a). Deneysel araştırma, dayanışma atmosferinin (topluluk ruhunun) örgütsel yalnızlık ile anlamlı bir negatif korelasyona sahip olduğunu ve korku ikliminin örgütsel yalnızlık ile anlamlı bir pozitif korelasyona sahip olduğunu bulmuştur. Örgüt iklimi ödül ve cezaları ve kişisel çıkarları vurgularken, ekip iş birliğini ve karşılıklı güveni göz ardı ettiğinden, işyerinde arkadaşlık kurmak zordur (Wright, 2005b) .

7.3.2. Örgütsel Destek ve Liderlik

Örgütsel destek eksikliği, örgütsel yalnızlık duygusunun önemli bir nedenidir. Destekten yoksun personel, işindeki sorunları çözmek için yalnızca kendisine güvenebilir, diğer insanların ilgi ve yardımına ilişkin daha az deneyime sahiptir ve samimi ilişkiler ve sahiplenme oluşturmak zordur.

Anlamlı deneysel araştırmalar, üst desteğinin ve meslektaş desteğinin örgütsel yalnızlığı önemli ölçüde olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Wright, 2005a). Stoica ve diğerleri (2014) ayrıca, liderlerin takipçilerinin çalışmaları hakkında zamanında geri bildirimde bulunmalarının ve onları takdir etmenin yalnızlıklarını azaltmanın önemli bir yolu olduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak, liderlerin yalnızlığına odaklanan bir çalışmada, meslektaşların üst desteğinin takipçilerin desteğinden daha güçlü bir şekilde yalnızlık duygusunu desteklediği bulunmuştur (Greene, 2016). Pozisyonlarının çeşitliği, liderleri meslektaşlarıyla etkileşim sürecinde kendilerini açığa çıkarma stratejilerini benimsemeye daha meyilli hale getirmiş ve böylece baskı altında kalmışlardır. İşyeri yalnızlığını azaltmak için destek alınmıştır (Lindorff, 2001).

Özdemir (2023) araştırmasında otel işletmelerinde sergilenen liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı ve prososyal hizmet davranışları etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Buna göre, algılanan demokratik ve hizmetkâr liderlik tarzlarının, örgütsel yalnızlığı negatif ve prososyal hizmet davranışları pozitif;

serbestlik tanıyan liderliğin ise örgütsel yalnızlığı pozitif ve prososyal hizmet davranışları negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, otokratik liderlik tarzının sadece sosyal yalnızlığı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

7.3.3. İşe Yabancılaşma ve Kaytarma

İşe yabancılaşma duygusu, iş durumunun çalışanların ihtiyaçlarını karşılayamaması anlamına gelmektedir. Çalışanların ruhsal durumundaki uyumsuzluk ve anlaşmazlıktan kaynaklanan iş tanımından da anlaşılacağı üzere işe yabancılaşma ve örgütsel yalnızlığın ortak noktası, her ikisinin de öznel deneyimler olması ve olumsuz duyguların eşlik etmesidir (Banai vd., 2004). Aralarındaki fark ise şudur: Birincisi, amaç açısından, işe yabancılaşma duygusu çalışanların kendileri ve iş arasındaki ilişkiye dair algılarını yansıtırken, işyerinin yalnızlık tarafı çalışanların diğer kuruluşların üyeleriyle olan ilişkilerine dair algılarını temsil eder. İkincisi içerik açısından, işe yabancılaşma duygusu; güçsüzlük duygusu, duygusuzluk, norm duygusu yokluğu, özgüven duygusu ve sosyal izolasyon ve iş yalnızlığı bir yerde iş yerinde kişiler arası sorunlara odaklanır.

Özgöz (2023) araştırmasında amacı akademisyenlerin örgütsel yalnızlık yaşadıklarında performanslarının nasıl etkilendiğini ve bunda sanal kaytarmanın aracı rolünü incelemiştir. Analiz sonuçlarına göre; örgütsel yalnızlığın bireysel performansı ve sanal kaytarmayı negatif yönde, sanal kaytarmanın ise bireysel performansı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca, aracılık analizinin sonuçları iş yerinde yalnızlığın bireysel performans üzerindeki etkisinde sanal kaytarmanın dolaylı etkisinin anlamlı olmadığını göstermiştir.

8. ÖRGÜTSEL YALNIZLIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel yalnızlık, üyeler arasında etkili iletişim ve etkileşimi engellemekte ve birtakım olumsuz etkilerin doğmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmada, örgütsel yalnızlığın sonuçlarını iş tutumu, iş davranışı, zihinsel sağlık ve fiziksel sağlık olmak üzere dört açıdan ele alınacaktır.

8.1. Çalışma Tutumu

8.1.1. İş Tatmini ve Mutluluk

Çalışanların iş tatmini ve mutluluğunun örgütsel yalnızlığı üzerindeki etkisinin incelendiği ampirik çalışmalarda, örgütsel yalnızlığın iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu (Wright, 2005a) ve iş mutluluğu ile negatif bir korelasyona sahip olduğunu göstermiştir (Erdil ve Ertosun, 2011). İş tatmini ve mutluluğu, işe verilen olumlu bir duygusal tepkidir ve örgütsel yalnızlık

duygusu, örgüt üyeleri tarafından kaçınılan ve örgüt üyeleri tarafından hoş karşılanmayan olumsuz bir duygusal deneyimdir (Özçelik ve Barsade, 2018).

Çalışanın işyerindeki kişilerarası ilişkisi nicelik veya nitelik açısından kusurluysa ve beklentilere ulaşmıyorsa, çalışanın işe yönelik olumlu duygusal tepkisi azalacak, bu da iş tatmini ve mutluluğunda düşüşe yol açacaktır (Lam ve Lau, 2012).

İş yeri yalnızlığının altında çalışanın kaygı, endişe, korku gibi duygusal tutum ve davranışlar yattığını görmek mümkündür. Yaşanılan bu yalnızlık bireyin ruhsal dengesini de etkileyerek bir takım bireysel olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Araştırmalar iş yerlerinde yalnız olduklarını hisseden çalışanların yoğun stres yaşadığını göstermektedir.

Mercan ve diğerleri (2012) araştırmalarında, akademisyenlerin çalışma hayatında düşük düzeyde yalnızlık yaşadıklarını ve orta düzeyde sosyal fobilerinin olduğunu belirtmişlerdir.

8.1.2. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Wright (2005a) örgütsel yalnızlığın örgütsel bağlılık ile negatif, işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuştur. Benzer sonuçlara Ertosun ve Erdil (2012) de çalışmalarında ulaşmıştır. Benzer şekilde Ayazlar ve Güzel (2014) ile Chan ve Qiu'nun (2011) da araştırmalarında örgütsel yalnızlığın örgütsel bağlılığı negatif yönde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Yapılan bir başka araştırmada, örgütsel yalnızlık hissi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetlerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Erdirencelebi ve Ertürk, 2018; Demir, 2020'den aktaran Sinap, 2022, ss. 45-46).

İşten ayrılma niyeti ile örgütsel yalnızlık arasındaki ilişkinin araştırıldığı bir çalışmanın sonucunda; örgütsel yalnızlığın duygusal yalnızlık alt boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkiye sahip olduğu ve sosyal yalnızlık alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür (Torunoğulları, 2021).

8.2. İş Davranışları

8.2.1. İş Performansı

Özçelik ve Barsade (2011) örgütsel yalnızlık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi iki mekanizma üzerinden açıklamıştır.

Dikkat ve bilişsel mekanizma açısından incelendiğinde, örgütsel yalnızlık nedeniyle çalışanlar, öğrenilmekten korkarak, olumsuz duygulardan

kurtulmak isteyerek kendilerini ayarlama çabaları ile çok fazla bilişsel kaynak kullanacak ve performansta düşüşe yol açacaktır, yani örgütsel yalnızlık, çalışanın stres yüzeyini artırarak görev performansını düşürmede hayati bir rol oynamaktadır.

İlişki mekanizması açısından incelendiğinde ise; çalışanlar örgüte aidiyet duygusundan yoksun oldukları için örgüte olan duygusal bağlılıklarını azaltacak, bu da performansta düşüşe neden olacaktır, yani örgütsel yalnızlık duygusal bağlılığı azaltarak çalışanların görev performansını düşürecektir.

Bunların yanı sıra örgütsel yalnızlığın duygusal yoksunluk boyutu, çalışanları işkolikliğe ve aşırı çalışmaya itebilmektedir. Araştırmalar duygusal yoksunluk boyutunun, aşırı çalışma ve zorlayıcı çalışma davranışlarını arttırdığını ortaya koymaktadır (Karakaya vd., 2015'den aktaran Sinap, 2022, ss. 45-46).

8.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Lam ve Lau (2012) örgütsel yalnızlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkili olduğunu belirtmektedir. Sosyal mübadele teorisine dayanarak, bir birey uzun vadeli bir karşılıklılık elde etmek için başkalarıyla istikrarlı ve güvenilir bir ilişki kurmayı umut eder. Eğer örgüt yakın ilişki ve sosyal temas ihtiyaçlarını karşılırsa, çalışanlar sadece işlerini iyi yapmakla kalmayacak, aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak için ekstra çaba göstereceklerdir. Yalnız çalışanlar için, çalışanlar kendilerine yönelik olumsuz algılamaları ve başkalarına güven duymamaları nedeniyle örgütlerle sosyal alışverişte bulunma konusunda isteksizdirler. Kurumdaki fedakâr davranışları riske atar ve azaltır.

İşyeri yalnızlığı ile örgütsel vatandaşlık duygusu arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında Keser ve Karaduman (2014) iş yaşamında yalnızlık duygusu artarken, örgütsel vatandaşlık davranışının azalttığı sonucuna varmışlardır.

8.2.3. Lider Üye Değişimi (LMX) ve Organizasyonel Üye Değişimi (OMX)

LMX teorisi, liderlerin takipçileriyle etkileşim sürecinde farklı derecelerde değişim ilişkisi kuracağını savunmaktadır. Düşük kaliteli LMX'te liderler ve takipçiler arasında sadece ekonomik alışveriş söz konusuysa, yüksek kaliteli LMX'te ikisi arasında duygusal alışveriş vardır ve bu da liderlerin takipçilerine daha fazla saygı, güven, sevgi ve sorumluluk duyduğunu ve takipçilerin mükemmel iş performansı ve sık örgütsel vatandaşlık davranışı ile ödüllendirileceğini gösterir (Christie ve Geis, 1973'den aktaran Zhou

vd., 2018) . Yalnızlık düzeyi yüksek olan takipçiler bir yandan başkalarını olumsuz değerlendirmekte, liderlerle iletişim kurmakta isteksiz davranmakta ve sosyal değişim riskinden korkmaktadır (Peng vd., 2017); diğer yandan da kendilerini olumsuz ve negatif değerlendirmeleri nedeniyle liderlerin gereksinimlerini karşılayacak güçten yoksun olduklarına inanmakta ve liderlerin dağıtım açısını kabul etmekte isteksiz davranmaktadırlar.

LMX ve liderler için ekstra çaba göstermeyi reddederek örgütsel vatandaşlık davranışını azaltabilirler. Takipçiler, liderlerle sosyal ilişki alışverişinde bulunmanın yanı sıra örgütlerle de alışverişte bulunabilirler (Öge vd., 2018).

8.3. Ruh Sağlığı

Yalnızlık, bir dizi ruh sağlığı sorununa yol açabilen acı verici bir psikolojik deneyimdir. Evrimsel bir bakış açısıyla, yalnızlık sadece hoş olmayan bir deneyim değil, aynı zamanda çevrenin güvensizliğidir ve bu da kaygı, korku ve düşük benlik saygısı gibi olumsuz duygulara yol açar (Cacioppo vd., 2014). Yalnızlık ve depresyonun birbirinden ayrılamaz olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur. Yalnız bireyler genellikle kendileri hakkında olumsuz algılar oluşturur, kendilerini üzgün, tatminsiz ve çaresiz hissederler ve olaylara daha karamsar bakarlar (Mushtaq vd., 2014). Yalnızlık bireyin bilişsel yeteneğine büyük zarar verir, bu da kişinin hafızasını ve tepki hızını azaltır, ayrıca marjinal kişilik bozukluğu ve şizofreni gibi kişilik bozukluklarına da yol açabilir (Mushtaq vd., 2014).

8.4. Fiziksel Sağlık

Yalnızlık sadece psikolojik bir sorun değil, aynı zamanda fizyolojik bir sorundur. Yalnızlığın evrenselliği nedeniyle çalışanların yalnızlıktan kaynaklanan fiziksel zararları da göz ardı edilemez. Çok sayıda çalışma, yalnızlığın insanların sağlığını tehlikeye attığını, uyku kalitesinin düşmesine, yorgunluğa ve kan basıncının yükselmesine (Hawkey vd., 2010) neden olduğunu göstermiştir. Hafifletilmemiş uzun ve ciddi yalnızlık ve bağışıklık sistemi, kalp-damar, nörolojik ve diğer hastalıklara neden olabilirken intihar ve kanser riskini artırmaktadır (Mushtaq vd., 2014). Bir meta-analizin sonuçları da yalnızlığın yaşam beklentisi üzerindeki olumsuz etkisinin sigara ve hava kirliliği gibi bilinen risk faktörlerinden daha az olmadığını göstermiştir (Holt-Lunstad vd., 2015).

Şekil 1 örgütsel yalnızlığın nedenleri bireysel özellikler, iş niteliğinin özellikleri ve örgütsel özellikler ile çalışma tutumu, iş davranışı ve psikolojik ve fiziksel sağlık gibi örgütsel yalnızlığın sonuçlarını bir arada özetleyerek göstermektedir.

Bireysel Özellik Kişilik Sosyal Zeka Çalışma Değerleri	İşyeri Yalnızlığı Kavram Yapı Ölçümü Tek Boyut:R-UCLA ölçek Çok boyutlu:LAWS ölçek (duygusal yoksunluk,sosyal yoksunluk)	Çalışma tutumu iş tatmini işle ilgili mutluluk örgütsel bağlılık ayrılma niyeti
İş öznitelikleri Çalışma saatleri Çalışma yükü		İş Davranışı İş performansı Örgütsel vatandaşlık davranışı Lider üye değişimi Ekip üyesi değişimi
Organizasyonel Özellikler Örgüt iklimi Kurumsal destek Organizasyonel destek Kişi organizasyon uyumu		
		Psikolojik sağlık Fiziksel Sağlık

Şekil 1. Örgütsel yalnızlık kavram yapı ölçümü (Zhou, 2018)

9. İŞYERİNDEKİ YALNIZLIĞIN YAPISAL BOYUTU

Yalnızlığın yapısal boyutuna ilişkin akademik alanda en popüler görüşler Russell'ın tek boyut teorisi ve Weiss'ın iki unsurlu yapı teorisidir (Zhou, 2018).

9.1. Tek Boyut

Russell ve arkadaşları (1980) yalnızlığın, beklenti ile gerçek sosyal etkileşim düzeyi arasındaki farktan kaynaklanan tek boyutlu bir duygusal tepki olduğunu düşünmektedir. Yalnızlığın temel duygusunun esasen aynı olduğuna inanmıştır. Yalnız insanlar yalnızlığı aynı şekilde hisseder ve yaşarlar. Weiss (1987) ise yukarıdaki görüşler temelinde ikili bir yapı ortaya koymuş ve yalnızlığı duygusal yalnızlık ve sosyal yalnızlık olarak ikiye ayırmıştır (Russell vd., 1980). Duygusal yalnızlık bireyin ihtiyaçlarının karşılanmamasından kaynaklanan yalnızlığı, sosyal yalnızlık ise bireyin sosyal bütünleşme ihtiyaçlarından tatmin olmamasını ifade etmektedir (Özçelik ve Barsade, 2011 ; Lam ve Lau, 2012).

Bunlar arasında Wright (2005b) tarafından derlenen örgütsel yalnızlık ölçeği daha olgun ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar, hazır UCLA Yalnızlık Ölçeğini (Russell, 1980), her bir projenin öncülü olarak “devam eden iş” ifadesini kullanarak işyeri bağımsızlığını ölçmek üzere değiştirmiştir (Cubitt ve Burt, 2002). Diğer araştırmacılar ise kurumdaki yalnızlığı ölçmek için doğrudan sorgulama yöntemini kullanmaktadır (Bell vd., 1991; Reinking ve Bell, 1991) .

9.2. İki Boyutlu

Bu yöntemle ölçülen örgütsel yalnızlık duygusu tek boyutludur ve genel yalnızlıktır. Bir çalışmada Özçelik, uyarlanmış UCLA Yalnızlık Ölçeğine dayanarak örgütsel yalnızlık ölçümü yapmış ve elde edilen sonuçlar grup değerlendirmelerinin sonuçlarıyla tutarlı bulunmuştur (Özçelik ve Barsade, 2011). Grup değerlendirmesi objektif bir yöntem olmasına rağmen, örgütsel yalnızlık duygusunu tek bir boyut olarak ölçmekte ve örgütsel yalnızlığın içeriğini ve yapısını doğru bir şekilde yansıtmamaktadır. Bunlar arasında Wright (2005a) tarafından derlenen örgütsel yalnızlık ölçeği daha olgunlaşmış ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bazı araştırmacılar, hazır UCLA Yalnızlık Ölçeğini (Russell vd., 1980), her bir projenin öncülü olarak “devam eden iş” ifadesini kullanarak işyeri bağımsızlığını ölçmek üzere değiştirmiştir (Cubitt ve Burt, 2002). Diğer araştırmacılar ise kurumdaki yalnızlığı ölçmek için doğrudan sorgulama yöntemini kullanmaktadır (Reinking ve Bell, 1991).

Tek boyut teorisine dayanan bu anketler, bireyin yalnızlığını hiçbir koşulda dikkate almamakta ve yalnızlığın kaynağını ayırt edememektedir. İkili yapı teorisine dayalı ölçüm yöntemi yaygın olarak kabul görmektedir ve Wright’ın örgütsel yalnızlık anketi bunların arasında en ünlüsüdür. Wright (2005b), literatür analizi ve teorik analize dayanarak UCLA Yalnızlık Ölçeği, Duruma Özel Yalnızlık Ölçeği, Duygusal Yalnızlık Ölçeği ve Sosyal Yalnızlık Ölçeğinden yararlanarak duyguları da içeren çok boyutlu bir örgütsel yalnızlık ölçeği oluşturmuştur. Örgütte yedi konudan yoksunluk ve yedi üyelikten yoksunluk (Wright vd., 2006). Gerçek rapor toplam tablosunun alfa katsayısı 94, toplam tablonun test-tekrar test güvenilirliği ise 80’dir. Duygusal yoksunluk alt ölçeği ve örgütsel üyelik alt ölçeğinin ağırlığı düşülmüştür. Güven derecesinin tamamı 83 ve kümülatif varyans katkı oranı %61.81’dir. Wright bu ölçeği 2006 yılında revize etmiş ve İş Yerinde Yalnızlık Ölçeği olarak adlandırmıştır. İyi bir güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olup araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır.

10. İŞYERİNDE YALNIZLIKLILA MÜCADELE YÖNTEMLERİ

İşyerinde yalnızlık hisseden çalışanlar bazen daha fazla yalnızlaşmayı, içine kapanarak etrafla iletişim ve etkileşimde bulunmamakta, bazen de kaygı, stres, öfkeyle duygularını dile getirmeye çalışarak sorunlu personel durumuna düşebilmektedirler.

Tahmin edileceği gibi yalnızlık hissi kronik hale gelen çalışan ile kısa bir süre önce yalnızlık hisseden çalışanın bu durumdan kurtulması için yapılabilecekler aynı değildir. Bu nedenle öncelikle bireyin yaşadığı yalnızlığın

boyutu ve şiddetinin tespit edilmesi önemlidir. Ancak bu aşamadan sonra yalnızlıkla mücadele etmek için eyleme geçmek uygun olacaktır.

Kişinin sosyal çevresiyle samimi ve yakın ilişkiler kurmasında her ne kadar kişilik özelliklerinin rolü çok olsa da açık iletişim kanallarıyla işbirliğini destekleyen, ortak bir amaç ve vizyon çerçevesinde kişileri bir araya getiren örgüt iklimi ve örgüt kültürünün olması örgütsel yalnızlığı azaltabilmektedir.

Bu örgüt iklimi ve örgüt kültürünün oluşturulmasında tepe yönetimin ve yöneticilerin vermiş olduğu sosyal destek oldukça önemlidir. Çalışana mesai arkadaşlarından ve üstlerinden yeteri kadar sosyal destek varsa yalnızlık hissetmesi azalacaktır. İşyerinde yalnızlık hisseden çalışanda stres kaynaklı bir takım psikosomatik sağlık sorunları ortaya çıkabilir. Böyle durumda yönetici bu çalışana psikolojik yardım alması için profesyonel desteğe yönlendirilmesi yalnızlıkla mücadelede etkili olacaktır.

Yalnızlıkla mücadelede insan kaynakları departmanı “stres yönetimi”, “çözme becerileri” ve “iletişim becerileri” gibi eğitimler düzenleyebilir bu sayede iletişim kopukluğu ve sosyal yardım ve destek eksikliği giderilmeye çalışılabilir.

11. SONUÇ

Yapılan kapsamlı çalışmada, güncel negatif örgütsel davranış konuları arasında bulunan ve örgütler için oldukça önem arz eden örgütsel yalnızlık konusuna yer verilmiştir. Bu amaçla öncelikli olarak örgütsel sessizlikle ilişkili olan sosyalleşme, uyum, birliktelik ve yalnızlık kavramları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Literatür incelendiğinde bireyi yalnızlığa iten birçok etkenin var olduğu görülmüştür. Özellikle cinsiyet, yaş, aile ve kişilik özellikleri gibi sosyo-demografik değişkenlere göre bireyin yalnızlık düzeyinin değiştiği ortaya çıkmıştır.

Birey, tıpkı sosyal hayatta olduğu gibi çalışma hayatında da yalnızlık hissedebilmektedir. Bu durum, “örgütsel yalnızlığı” kavramının doğmasına sebep olmuştur. Yalnızlığın genellikle bireyin kişisel özelliklerden kaynaklı olarak ortaya çıktığı düşünülmektedir. Halbuki örgütlerde önemli pozisyonlarda görev alan, yetenekli ve başarılı bireyler de yalnızlık yaşayabilmektedirler.

İşyeri yalnızlığı genellikle sosyal arkadaşlık ve duygusal yoksunluk olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir. Sosyal arkadaşlık boyutu, bireyin örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarıyla iletişim halinde olmamasını ifade etmektedir. Duygusal yoksunluk boyutu ise; bireyin örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına yakın bağlılık hissetmesinden kaynaklanan bir olgudur.

İşyeri yalnızlığını etkileyen faktörler; bireysel özellikler ve örgütsel özellikler olmak üzere iki kategoride incelenmiştir. İşyeri yalnızlığını etkileyen bireysel özellikler; kişilik özellikleri, sosyal zekâ, çalışma değerleri ve çalışma özellikleridir. İşyeri yalnızlığını etkileyen örgütsel özellikler ise; örgüt iklimi, örgütsel destek ve liderlik ve işe yabancılaşma ve kaytarmadır.

İşyeri yalnızlığı, örgütlerde istenmeyen birçok yıkıcı faktörün doğmasına sebep olmaktadır. İşyeri yalnızlığı, öncelikli olarak çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz etkileyerek performans, etkinlik ve verimlilik kaybının yaşanmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların hem fiziksel hem de ruhsal açıdan sağlıklarını olumsuz olarak etkilemektedir. Örgütlerde örgütsel yalnızlığa karşı herhangi bir önlem alınmadığı takdirde çalışanlar, iş devamsızlığı veya işten ayrılmalara yönelebilmektedirler. Bu sebeple işyerlerinde yalnızlığın önüne geçilebilmesi için çeşitli önlemler alınmalı ve örgütsel yalnızlıkla mücadele edilmelidir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, F. (2022). *İletişim iklimi ve işyeri yalnızlığı ilişkisinde temel psikolojik ihtiyaçların aracılık rolü* (Yayın No. 770837) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aral, N., Gürsoy, F. ve Yıldız-Bıçakçı, M. (2006). Yetiştirme yurdunda kalan ve kalmayan kız ergenlerin yalnızlık düzeylerinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 10-19. www.e-sosder.com/?sayfa=ozet&no=273
- Atak, H. (2009). Beliren yetişkinlikte beş büyük kişilik özelliği ve yalnızlık. *X. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi*, 21, 23.
- Ayazlar, G. Ve Güzel, B. (2014). The effect of loneliness in the workplace on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 131, 319-325. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.124>
- Bağ, Ç. (2023). *İşyeri yalnızlığı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma* (Yayın No. 779019) [Yüksek lisans tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Banai, M., Reisel, W. D. ve Probst, T. M. (2004). A managerial and personal control model: Predictions of work alienation and organizational commitment in Hungary. *Journal of International Management*, 10, 375-392. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2004.05.002>
- Beutel, M. E., Klein, E. M., Brähler, E., Reiner, I., Jünger, C., Michal, M., Wiltink, J., Wild, P. S., Münzel, T., Lackner, K. J. ve Tibubos, A. N. (2017). Loneliness in the general population: Prevalence, determinants and relations to mental health. *BMC psychiatry*, 17(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/s12888-017-1262-x>
- Cacioppo, J. T., Cacioppo, S. ve Boomsma, D. I. (2014). Evolutionary mechanisms for loneliness. *Cognition & Emotion*, 28, 3-21. <https://doi.org/10.1080/02699931.2013.837379>
- Chan, S. H. ve Qiu, H. H. (2011). Loneliness, job satisfaction, and organizational commitment of migrant workers: Empirical evidence from China. *International Journal of Human Resource Management*, 22, 1109-1127. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556785>
- Cheng, H. ve Furnham, A. (2002). Personality, peer relations and selfconfidence as predictors of happiness and loneliness. *Journal of Adolescence*, 25(3), 327-339. <https://doi.org/10.1006/jado.2002.0475>
- Cubitt, S. ve Burt, C. (2002). Leadership style, loneliness and occupational stress in New Zealand primary school principals. *New Zealand Journal of Educational Studies*, 37(2), 159-169. <https://psycnet.apa.org/record/2003-07695-003>
- Çakır, S. (2022). *Kişilik özellikleri, evden çalışma ve örgütsel yalnızlık ilişkisi* (Yayın No. 770477) [Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi]. Yükseköğretim

- Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorgu-SonucYeni.jsp>
- Çebi, E. (2022). *Gündelik yaşamda yalnızlık olgusu üzerine sosyolojik bir analiz* [Yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, A. ve Alacalar, A. (2016). İş yaşamında yalnızlığı yordamada kişilik özellikleri ile algılanan sosyal ve örgütsel desteğin rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 193-216. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1125973>
- Doğan, T., Çetin, B. ve Sungur, M. Z. (2009). İş yaşamında yalnızlık ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(6), 271-277. <https://tr-scales.arabpsychology.com/wp-content/uploads/pdf/is-yasaminda-yalnizlik-olcegi-toad.pdf>
- Durak Batıgün, A. ve Hasta, D. (2010). İnternet bağımlılığı: Yalnızlık ve kişilerarası ilişki tarzları açısından bir değerlendirme. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 11, 213-219.
- Durualp, E. ve Çiçekoğlu, P. (2013). Yetiştirme yurdunda kalan ergenlerin yalnızlık düzeylerinin internet bağımlılığı ve çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 29-46. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/53312>
- Dussault, M. ve Frenette, É. (2014). Loneliness and bullying in the workplace. *American Journal of Applied Psychology*, 2(4), 94-98. <https://doi.org/10.12691/ajap-2-4-3>
- Erdil, O. ve Ertosun, Ö. G. (2011). The relationship between social climate and loneliness in the workplace and effects on employee well-being. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 505-525. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.091>
- Gilmer, B. v. H. ve Deci, E. L. (1977). *Industrial and organizational psychology*. McGraw Hill Book Company.
- Greene, N. T. (2016). *Loneliness and perceived social support in the workplace of the school principal* [Doctoral dissertation, Southern New Hampshire University].
- Hawkey, L. C., Preacher, K. J. ve Cacioppo, J. T. (2010). Loneliness impairs daytime functioning but not sleep duration. *Health Psychology*, 29(2), 124-129. <https://doi.org/10.1037/a0018646>
- Holt-Lunstad, J., Smith, T. B., Baker, M., Harris, T. ve Stephenson, D. (2015). Loneliness and social isolation as risk factors for mortality: A meta-analytic review. *Perspectives on Psychological Science*, 10(2), 227-237. <https://doi.org/10.1177/1745691614568352>
- Karahan, T. F., Sardoğan, M. E., Şar, A. H., Ersanlı, E., Kaya, S. N. ve Kumcağız, H. (2004). Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri ile ben-

- lik saygısı düzeyleri arasındaki ilişkiler. *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18, 27-39. <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TXprNU5UazU=>
- Keser, A. ve Karaduman, M. (2014). İş yaşamında yalnızlık algısının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ve öğretmenler üzerinde bir araştırma. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(7), 178-197. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84815>
- Kılıç, Z. (2018). *İş yaşamında yalnızlık ve psikolojik dayanıklılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: üniversitedeki öğretim elemanları üzerine bir araştırma* (Yayın No. 529993) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılınç, H. ve Sevim, S. A. (2005). Ergenlerde yalnızlık ve bilişsel çarpıtmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 38(2), 67-89. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000000114
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Lam, L. W. ve Lau, D. C. (2012). Feeling lonely at work: Investigating the consequences of unsatisfactory workplace relationships. *International Journal of Human Resource Management*, 23(20), 4265-4282. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.665070>
- Levin, I. ve Stokes, J. P. (1986). An examination of the relation of individual difference variables to loneliness. *Journal of Personality*, 54(4), 718-733. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1986.tb00422.x>
- Lindorff, M. (2001). Research note: Are they lonely at the top? Social relationships and social support among Australian managers. *Work and Stress*, 15(3), 274-282. <https://doi.org/10.1080/026783701110.1080/02678370110066599>
- Mercan, N., Oyur, E., Alatur, B., Gül, S. ve Bengül, S. (2012). İşyeri yalnızlığı ve sosyal fobi arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 213-226. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/151017>
- Mushtaq, R., Shoib, S., Shah, T. ve Mushtaq, S. (2014). Relationship between loneliness, psychiatric disorders and physical health? A review on the psychological aspects of loneliness. *Journal of Clinical & Diagnostic Research*, 8(9), 1-4. <https://doi.org/10.7860/JCDR/2014/10077.4828>
- Nartgün, Ş. S. ve Demirel, S. (2016). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik ile iş yaşamında yalnızlık düzeylerine ilişkin görüşleri. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 139-156. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/215071>
- Oktan, V. (2015). Üniversite öğrencilerinde problemli internet kullanımı, yalnızlık ve algılanan sosyal destek. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(1), 281-292. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/209883>

- Öge, E., Çetin, M. ve Top, S. (2018). The effects of paternalistic leadership on workplace loneliness, work family conflict and work engagement among air traffic controllers in Turkey. *Journal of Air Transport Management*, 66, 25-35. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2017.10.003>
- Öz, F. (2010). *Sağlık alanında temel kavramlar*. Mattek Matbaacılık.
- Özçelik, H. ve Barsade, S. (2018). No employee an island: Workplace loneliness and job performance. *Academy of Management Journal*, 61(6), 1066. <https://doi.org/10.5465/amj.2015.1066>
- Özgöz, N. N. (2023), *İş yerinde yalnızlık algısının bireysel performansa etkisinde sanal kaytarmanın aracılık rolü: Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi örneği* (Yayın No. 782608) [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özkaya, G. (2017). *Üniversite öğrencilerinin yalnızlık düzeyleri ile umutsuzluk ve yaşam doyumu arasındaki ilişki* (Yayın No. 466091) [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Peng, J., Chen, Y., Xia, Y. ve Ran, Y. (2017). Workplace loneliness, leader-member exchange and creativity: The cross-level moderating role of leader compassion. *Personality & Individual Differences*, 104, 510-515. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.09.020>
- Pinquart, M. ve Sorensen, S. (2001). Influences on loneliness in older adults: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 23(4), 245-266. https://doi.org/10.1207/S15324834BASP2304_2
- Reinking, K. ve Bell, R. A. (1991). Relationships among loneliness, communication competence, and career success in a state bureaucracy: A field study of the "Lonely at the Top" Maxim. *Communication Quarterly*, 39, 358-373. <https://doi.org/10.1080/01463379109369812>
- Rokach, A. (2014). Leadership and loneliness. *International Journal of Leadership and Change*, 2(1). <http://digitalcommons.wku.edu/ijlc/vol2/iss1/6>
- Russell, D., Peplau, L. A. ve Cutrona, C. E. (1980). The revised UCLA loneliness scale: concurrent and discriminant validity evidence. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(3), 472-480. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.39.3.472>
- Seppala E. ve King, M. (2017). *İşyerinde tükenmişlik sadece yorgunlukla değil, yalnızlıkla da ilgilidir*. <https://hbrturkiye.com/blog/isyerinde-tukenmislik-sadece-yorgunlukla-degil-yalnizlikla-da-ilogilidir>
- Sinap, S. N. K. (2022). *İşyeri yalnızlığı ve lider üye etkileşiminin algılanan iş performansı üzerindeki etkisi* (Yayın No. 693162) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Stoica, M., Brate, A. T., Bucuța, M., Dura, H. ve Morar, S. (2014). The association of loneliness at the workplace with organisational variables. *European Journal of Science & Theology*, 10(5), 101-112. http://www.ejst.tuiasi.ro/Files/47/10_Stoica%20et%20al.pdf
- Tajfel, H. (1982). *Social identity and intergroup relations*. University Press.
- Torunoğulları, M. (2021). *İşyeri yalnızlığının işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Görgül bir çalışma* (Yayın No. 705904) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). *Yalnızlık*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Weiss, R. S. (1973). *Loneliness: The experience of emotional and social isolation*. The MIT Press.
- Weiss, R. S. (1987). Reflections on the present state of loneliness research. *Journal of Social Behavior and Personality*, 2(2), 1-16. <https://psycnet.apa.org/record/1988-26577-001>
- Wright, S. L. (2005a). *Loneliness in the workplace* [Doctoral thesis, University of Canterbury]. <https://ir.canterbury.ac.nz/handle/10092/1368>
- Wright, S. L. (2005b). Organizational climate, social support and loneliness in the workplace. *Research on Emotion in Organizations*, 1, 123-142. [https://doi.org/10.1016/S1746-9791\(05\)01106-5](https://doi.org/10.1016/S1746-9791(05)01106-5)
- Wright, S. L. (2009). In a lonely place: The experience of loneliness in the workplace. In R. L. Morrison ve S. L. Wright (Eds.), *Friends and enemies in organization: A work psychology perspective* (pp. 10-31). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230248359_2
- Wright, S. L., Burt, C. D. ve Strongman, K. T. (2006). Loneliness in the workplace: Construct definition and scale development. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 59-68.
- Yaşar, M. R. (2007). Yalnızlık. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 237-260. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/70527/yalnizlik>
- Yavuzer, H. (2007). *Çocuk psikolojisi* (20. Basım). Remzi Kitabevi.
- Yengin Sarpkaya, P. (2014). The effects of principals' loneliness in the workplace on their self-performance. *Educational Research & Reviews*, 9, 967-974. <https://doi.org/10.5897/ERR2014.1847>
- Yılmaz, E. (2011). An investigation of teachers' loneliness in the workplace in terms of human values they possess. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5070-5075.
- Zhou, X. (2018). A review of researches workplace loneliness. *Psychology*, 9(5), 1005-1022. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.95064>

İş Yaşamında Bilinçli Farkındalık 8

Tuğçe Nur Temiz¹⁵

Gamze Ebru Çiftçi¹⁶

Özet

Yaşantımızda oluşan deneyimlerin mevcut zamanda, bilerek, isteyerek ve yargılamadan an be an dikkat verilerek farkında olunmasını sağlayan bilinçli farkındalık, günümüzde iş dünyası için gittikçe önemli bir konu haline gelmektedir. Sürekli değişim ve gelişmelere bağlı olarak değişen iş dünyasının beraberinde getirdiği ilave beklentiler, çalışanların olumsuz duygular yaşamasına ve hatta sağlık durumlarının bozulmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda, çalışanları olumsuz duygulardan kurtarabilecek bir yöntem olan bilinçli farkındalık uygulamaları iş dünyasında uygulanmaya başlamıştır. Çeşitli tekniklerle geliştirilebilecek bir durum olan bilinçli farkındalık ile çalışanların, öğrenecekleri veya sergileyecekleri tutum ve beceriler ile iş yaşamlarında sürekli bir dikkat yeteneğine sahip olarak olumsuz duygularla baş edebilmenin yanı sıra daha yüksek performansa da ulaşabilecekleri ifade edilmektedir. İşyerlerinde farkındalık müdahalelerinin etkinliğine ilişkin araştırmalar sınırlı olmasına rağmen bu konuda çalışmalar yapılmaya devam etmektedir. Ayrıca, bilirliliğinin yanı sıra farkındalık seviyesini geliştirecek uygulamalara ağırlık verilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır.

1. GİRİŞ

Günlük yaşamda insanlar korku, sevinç, üzüntü ve neşe gibi temel duyguların eşliğinde mutlu veya mutsuz oldukları birçok durumlarla karşılaşır. Elbette insanoğlunun yaratılış arzusunda her daim mutlu olmak vardır. Bu nedenle mutlu olmak için keyifli durumları arttırma, bize sıkıntı veren ve bizi üzen durumlardan ve duygulardan mümkün olduğunca kaçınma eğiliminde oluruz. Çünkü ne kadar çok olumsuzluktan kaçarsak o

15 Öğr. Gör., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, tugcendursuntemiz@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1788-7766

16 Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzeebruciftci@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5335-103X

kadar mutlu olacağımıza inanırız. Halbuki yaşam bir diyalektiktir. Her şey zıt ile var olmaktadır; mutluluk kadar mutsuzluk da sevinç kadar üzüntü de yaşanması muhtemel karşıt duygulardır. Tüm bu duygular an’da gelişir ve karşı karşıya kaldığımız bütün duygular anlık deneyimlenmeye muhtaçtır. Bu nedenle maruz kaldığımız, istenmeyen duygulardan kaçınmak veya onları yok saymak, o duyguların varlığını ortadan kaldırmayacağı gibi zihnimizin en gizemli bölgesi bilinçaltına havale edilen bu duygular farkında olunmayan otomatikleşmiş gizil bir güç olarak yaşamamızı olumsuz biçimde etkileyecektir. Nitekim eğer farkındalığına varamazsak davranışlarımızın büyük bir kısmı bu güç tarafından ele geçirilmiş olacaktır. Bu bağlamda, kişinin deneyimlerinin farkında olması ve şimdiki “anı” amaçlı, kabul edici ve yargılamadan dikkat etmesi anlamına gelen ‘bilinçli farkındalık’ (Lomas vd., 2017, s. 492) oldukça önemlidir. Bilinçli farkındalık, yaşadığımız anda olan bitenlere karşı objektif olmamızı sağlayan bir beceri olup kısaca, *uyanmak* veya *şu anda neler olduğunu fark etmek* anlamına gelen ve davranışlarımızı bilinçli bir seçimle yapmamızı sağlayan bir kavram olarak çok önemli bir yaşam argümanını bize sunmaktadır.

Nörobilim çalışmaları önemli ilerlemeler gösterse de zihnin sırlarının henüz tam olarak çözüldüğünü söylemek mümkün değildir. Fakat insan zihninin günde binlerce düşünce ürettiği ve bu düşüncelerin genel olarak geçmiş veya gelecekle ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu kadar yoğun düşünen insan günlük yaşamında nadiren an’a tam dikkatini verebilmektedir. Örneğin yemek yeme, işe gitme, sohbet etme gibi eylemler içerisinde bulunduğumuz zamanlarda birçok uyarana maruz kalır ve her şeyi o kadar hızlı yaşarız ki ne yediğimiz yemeğin tadına varabiliriz ne de sohbet ettiğimiz esnada gerçekleşen konuşmaların farkında olabiliriz. Bu gibi durumlar farkındasızlık hali içerisinde yaşadığımızı ve yaşamımızın kontrolünün sanki *otomatik pilot* modunda olduğunu göstermektedir. Ancak, bunun aksi olan bilinçli farkındalıkta, dikkatimiz elimizdeki görevde olup yargılarımızdan mümkün olduğunca uzaklaşarak yaşadığımız ana dikkat kesiliriz. Bu durum, tüm deneyimlerimiz ile olumlu, olumsuz veya nötr bir ilişki kurmanın en temel yoludur. Böyle zamanlarda dikkatimiz ne geçmiş ne de gelecekle meşguldür; yargılamadan ve inkâr etmeden şu anki zamandayızdır. Bu sayede, acılarımız azalır esenlik duygumuz artmakta, yaşamımız zenginleşmekte ve anlamlı hale gelmekte, yaşamla her an ilişki içinde olmaktadır (Aktepe ve Tolan, 2020, s. 535; Germer, 2004, ss. 24-25; Özyeşil, 2011, s. 33).

Bilinçli farkındalık, çok çeşitli tekniklerin kullanıldığı dikkatli uygulamalar yoluyla geliştirilebilen hem bir beceri hem de bir var olma biçimi olarak ifade edilmektedir. Farkındalık tekniklerini uygulayan, odaklanmış dikkati olan kişiler, kendilerinin daha fazla farkındadırlar ve düşünce ve duygularını

yönetmeye daha hazırlıklıdır (Johnson vd., 2020, s. 342). Bu noktada bilinçli farkındalığı geliştirmek için kullanılabilecek teknikler, beden taraması, duyguları etiketlemek, farkında yeme, kendimize sevgi dolu nezaket sunmak, şefkatli varoluş, bilinçli farkındalık temelli müdahaleler olarak sıralanabilmektedir. Başlangıçta klinik ortamlar ile sınırlı olan farkındalık müdahalelerine, 1990'ların sonlarından günümüze, iş yaşamında da yalnızca stres ve akıl sağlığı sorunları yaşayan personel için değil, daha genel olarak tüm çalışanlar için, refahı artırmanın bir yolu olarak mesleki bağlamda artan bir ilgi olmuştur. Bu müdahaleler, performansın yanı sıra stres ve tükenmişliğe karşı dayanıklılık oluşturmak için de koruyucu bir önlem olarak kabul edilmiştir (Lomas vd., 2017, s. 493).

Yaşamımızı tam bir dikkat ve farkındalıkla yürütebilmenin altın anahtarı olan “bilinçli farkındalık” özellikle iş dünyası için ayrı bir önem arz etmektedir. Günümüzde iş dünyası, artan küreselleşme, sürekli teknolojik gelişmeler, karmaşık, rekabetçi ve değişen ortamlardan etkilenmekte; bu da ağır iş yükleri ve yüksek performans talepleri gibi durumlarla sonuçlanmaktadır. Böyle durumlarda çalışanlar, kaygı, stres ve tükenmişlik gibi çalışanın öğrenmesini, performansını ve örgütsel etkililiğini olumsuz etkileyen duygular yaşatmakla beraber artık otomatik pilota bağlanmış çalışanlar ordusu, yaşamın farkındalığından uzak, **hayattın** hiçbir alanında tatmin olamayan bir robotik duruma gelmiş durumdadır. Bu durumun farkında olan ve çalışanın **refahının** önemseyen liderler, çalışanların refahını ve iş performansını iyileştirmek amacıyla örgütsel ortamlarda popüler hale gelmekte olan bilinçli farkındalık uygulamalarından yararlanmaktadırlar (Johnson vd., 2020, ss. 341-342). Nitekim farkındalık uygulamalarının çalışan ve örgüt üzerindeki yararları bilimsel çalışmalarla da ortaya konulmaya devam etmektedir. Farkındalığı yüksek çalışanların, alıcı bir farkındalık durumu kullanarak ve aynı anda hem devam eden iç hem de dış olayları gözlemleyerek düşmanca çalışma koşullarını daha iyi dengeleyebildiği ve dürtüsel tepkiler yerine uyarlanabilir tepkilerle bu koşulların üstesinden gelebildiği görülmektedir (Jahanzeb vd., 2020, s. 592). Ayrıca, Gunasekara ve Zheng (2018, s. 198) tarafından yürütülen çalışmaya göre, dikkat becerileri gelişmiş bireylerin, farkındalıklarını kaybetmeden görevler arasında dikkat değiştirme kapasitesine sahip oldukları, bilimsel çalışmalarda elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yüksek dikkat düzeyine sahip olmak, çalışanların dikkatin birinden diğerine kaydırılmasını gerektiren görevleri yerine getirmesine aracı olabilmektedir. Özenli olmak, çalışanların çalışırken dikkatlerinin dağılmasını önleyerek hatalardan ve yanlışlardan kaçınmalarını ve yaptıkları işe ilgi duymalarını ve meşgul olmalarını sağlamaktadır. Dikkatli bireylerin şu anda olma yeteneği, yaptıklarıyla meşgul olma isteklerini artırmakta ve mevcut deneyime olan bu

açıklık, zorlu çalışma koşulları karşısında çalışanların enerjisini ve zihinsel dayanıklılığını artırmaya yardımcı olmaktadır.

Netice itibari ile bilinçli farkındalık; iş yaşamında çalışanların stres, kaygı gibi istenmeyen durumlarla mücadele etmelerine yardımcı olan önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçük, 2019, s. 40). Bu amaçla, bölümümüzde ilk olarak bilinçli farkındalık kavramı ve kapsamı incelenerek bilinçli farkındalığın hangi kuramsal temellere dayandığı açıklanmaya çalışılmıştır. Devamında, bilinçli farkındalığın bileşenleri, bilinçli farkındalıkta sergilenen temel tutum ve beceriler ve bilinçli farkındalığın geliştirilmesi amacı ile kullanılan teknikler aktarılmış olup son olarak, bilinçli farkındalığın iş yaşamındaki önemi ve iş yaşamındaki etkileri yürütülen bilimsel araştırmalar ışığında ortaya konulmaya çalışılmıştır.

2. BİLİNÇLİ FARKINDALIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Bölümün bu kısmında, literatür katkısı ile bilinçli farkındalık kavramının tanımına ve kapsamına yer verilecektir. Özellikle bilinçlilik ve farkındalık kavramları karşıt anlamları ile irdelenmeye çalışılacaktır.

2.1. Bilinçsizlik ve Bilinçli Olma Hali

Türk Dil Kurumu [TDK] (2023a), bilinçsizlik kavramını “bilinçsiz olma durumu, nesne, olay ve işlere karşı uyanık bulunmama durumu, şüursuzluk” olarak tanımlarken; bilinçli olma ve bilinçlilik kavramını “Nesne, olay ve edimlere karşı uyanık bulunma durumu, şüurluluk” (TDK, 2023b) olarak tanımlamaktadır. Günlük yaşamda bilinçli olmak, an’da olan ve bitene karşı tam bir dikkat hali içinde olmayı anlatır. Bilinçsizlik olma hali ise an’da bulunan durumla ilgili etkisiz olma durumu, istemsiz davranış ve eylemlerde bulunma durumu olarak kullanılabilir.

2.2. Farkındalık ve Farkındasızlık

Farkındalık veya farkında olma durumu yine TDK (2023c) tarafından “görülmesi veya bilinmesi gereken şeylerden haberi bulunmak, kavranması gereken bir şeye dikkat etme” olarak tanımlanmaktadır. Farkındasızlık ya da farkında olmama durumu ise, “bireyin yaşanan ana ilişkin duygu ve düşüncelerinin bilincinde olmadan ya da bilinçli bir amaç olmadan hareket ettiği bir zihin durumu” olarak ifade edilmektedir. Farkında olmama hali, “otomatik pilot” kavramı ile de açıklanabilmektedir. Bu kavram, bireylerin, yaşadıkları ana yönelik duygu ve düşüncelerinin bilincinde olmadan veya bilinçli bir amaç içermeden hareket ettikleri zihin durumu olarak tanımlanabilmektedir (Küçük, t.y., s. 10). Kişilerin, bilinçsiz olarak veya

içinde bulunduğu anın farkında olmadan yakalanabildikleri farkındasızlık durumunda bireyler, yaptıkları eylemleri, farkında olmadan ve olaylara ilişkin herhangi bir anı oluşturmada yapmaktadırlar (Arslan, 2018, s. 74; Karadağ Öncel, 2019, s. 22). Farkındasızlık hallerine aşağıdaki durumlar örnek olarak verilebilir (Germer, 2004, s. 25):

- Aktivitelere dikkat etmeden acele etmek,
- Dikkatsizlik veya başka bir şey düşünme nedeniyle bir şeyleri kırmak veya dökmek,
- İnce fiziksel gerginlik veya rahatsızlık duygularını fark edememek,
- Bir kişinin adını neredeyse duyar duymaz unutmak,
- Kendimizi gelecek veya geçmişle meşgul bulmak,
- Yemek yediğinin farkında olmadan atıştırmak.

Bu kelimeleri okumak için şu an hem farkındalığınızı hem de dikkatinizi kullanıyorsunuz. Arka planda ısıklık çalan bir çaydanlık yeterince yüksek olduğunda, özellikle de bir fincan çay içmek istiyorsanız, sonunda dikkatinizi çekebilir. Benzer şekilde, yolun, belli belirsiz farkında olarak “otomatik pilotta” tanıdık bir rotada gidebilir, ancak önümüzde bir çocuk koşarsa hemen tepki verebiliriz. Farkındalık hali, otomatik pilotta olmanın tam tersidir; hayal kurmanın zıttı- şu anda göze çarpan şeye dikkat etmek anlamına gelmektedir (Germer, 2004, s. 26).

Farkındalık durumu, üç aşamada incelenebilmektedir: İlk aşama, yaşamı devam ettirebilmek ve dış etmenlerden korunabilmek için gerek duyulan en temel ‘farkındalık’ aşamasıdır. Bireylerin kendilerini algılayabilme ve fark edebilme becerisi ‘kendilik farkındalığı’ olarak ikinci aşamayı içerirken; son aşamada ise, şimdiki zamana önyargılardan uzak olarak an be an dikkat etmek olarak ifade edilen bilinçli farkındalık yer almaktadır (Aktepe ve Tolan, 2020, s. 535). Bilinçli farkındalık, bireyler, karşısındakinin davranışlarına, farkında olmadan ve dikkat etmeden otomatik olarak veya dürtüler ile davrandığı zaman tehlikeye girmektedir (Özyeşil vd., 2011, s. 227).

2.3. Bilinçli Farkındalık

Bilinçli farkındalık, Pali’deki “Sati” teriminden türetilmiş bir kavram olup bu kavram, farkındalık, ihtiyatlılık, muhakeme ve akılda tutma anlamlarına gelmektedir. Pali, 2500 yıl önce Budist psikolojinin dili olup bilinçli farkındalık ise bu geleneğin temel bir öğretilisidir. Sati ise, “farkındalık”, “dikkat” ve “hatırlama”nın yargılamama, kabullenme, nezaket ve kendine ve başkalarına karşı dostluk ile yürütülen yönlerini birleştiren

bir terim olarak ifade edilmektedir (Black, 2011, s. 1; Germer, 2004, s. 25; Passmore, 2019, s. 105). Hem farkındalığı hem de dikkati kapsayan bilinç için farkındalık, arka planda sürekli olarak iç ve dış çevreyi izleyen “radar” görevi görmektedir. Bireyler, dikkatin merkezinde olmadan da uyaranların farkında olabilmekteyken, dikkat, bilinçli farkındalığa odaklanma ve sınırlı bir deneyim yelpazesine yüksek hassasiyet sağlama süreci olarak katkı sağlamaktadır. Gerçekte, farkındalık ve dikkat iç içe geçmiştir ve dikkat sürekli olarak “farkındalık zemininden” “şekilleri” çeker ve onları değişen süreler boyunca odakta tutar (Germer, 2004, s. 25).

M.Ö. 5. yüzyılda Budizm bağlamında ortaya çıkan bilinçli farkındalık, Batı’da Kabat-Zinn aracılığıyla ön plana çıkmıştır. Sıklıkla hem bir zihin durumu veya kalitesine hem de kişinin bunu geliştirmesini sağlayan bir meditasyon biçimine gönderme yapmak için kullanılan bilinçli farkındalık (Lomas vd., 2017, s. 492) ile ilgili literatür incelendiğinde, birçok tanım karşımıza çıkmaktadır. Bir bilinç modu olarak genellikle zihnin mevcudiyetini ifade eden bilinçli farkındalık, her şeyden önce, herhangi bir anda var olan duygular, düşünceler, duyular, eylemler veya çevre dahil olmak üzere kişinin iç ve dış dünyalarının net bir farkındalığı ile ilgilidir. Bu nedenle bilinçli farkındalık, “çıplak dikkat” ve “saf” veya “berrak” farkındalık olarak adlandırılmıştır. Farkındalık, gerçeklikle doğrudan ve en yakın temasımızdır. Bir uyaran yeterince güçlü olduğunda, *dikkat* devreye girer ve bu, nesnenin ilk “farkına varılması” veya dikkatin “nesneye dönmesi” olarak kendini gösterir. Bu bağlamda bilinçli farkındalık, “devam eden yaşam sürecine uyanık bir katılım” olarak tanımlanabilmektedir (Brown vd., 2007, s. 212, 214).

Passmore (2019, s. 105) farkındalığı, sistematik bir kendini gözlemleme, kendini sorgulama ve dikkatli eylem süreci yoluyla varlığın bütünlüğüyle daha fazla temas halinde olmanın pratik bir yolu olarak tanımlamaktadır. Hintli Budist Bilge Asanga, farkındalığın tanımını “Zihnin unutmama, dikkati dağıtmama işlevine sahip olması” şeklinde yapmıştır (Jha vd., 2019, s. 273). Johnson’a göre (2020, s. 342) bilinçli farkındalık, kendimize, başkalarına ve çevreye karşı dikkatli olurken o anda odaklanmış, bilinçli ve anda kalma becerisini içeren duygusal ve dikkatli düzenlemenin zihinsel eğitimidir.

Tek bir kelime ile bilinçli farkındalık, ‘farkındalık’tır; ancak, farkındalık kavramı, bilinçli farkındalığın bütünlüğünü ve özünü tam olarak kapsamamaktadır (Küçük, t.y., s. 9). Bilinçli farkındalık insanı insan yapan tam olarak bilinçli ve farkında olabilme kabiliyetidir. İnsanlar ne yazık ki bilinçli farkındalık durumunda zamanın kısa periyotlarında nadiren bulunabilmekte, sonrasında tekrar alışlagelen günlük hayallere ve kişisel hikayelere

dalmaktadır. Aslında, günlük yaşamda içinde en yaygın bulunduğumuz durum farkındasızlık olarak adlandırdığımız durumdur. Hepimiz, işte yeni tanıştığımız birinin adını unuttuğumuz bir zamanı hatırlayabiliriz. Belki işten eve döndüğümüz bir günde süt almamız gerekirken kendimizi evde bulmuş ve markete gitmeyi unutmuşuzdur (Küçük, t.y., s. 9; Passmore, 2019, s. 105). İşte bu tip durumlar, yaşantımızdaki anların çoğunu farkında olmadan geçirdiğimizi göstermektedir.

En kapsamlı ve bilinen tanımı ile bilinçli farkındalık Kabat-Zinn (1994'den aktaran Küçük, t.y., s. 9) tarafından “şimdiki zamanda ortaya çıkan deneyimlerin yargılamadan, bilerek ve isteyerek an be an dikkat verme yoluyla oluşan farkındalık durumu” olarak tanımlanmıştır. Bu şekilde bir farkındalık bir şeylere her zaman olduğundan daha fazla dikkat göstermekten ziyade dikkat verme tarzını geliştirmek; bireylerin bedenlerindeki tüm kaynak ve duyuları kullanarak bütün kalbi ve zihni ile farklı bir şekilde ve akıllıca dikkatini yöneltmesi anlamına gelmektedir. Farkındalık, bireylerin genellikle bir duygu, düşünce ve algı şeklinde oluşan deneyimlerine odaklanma eğilimi göstermektedir (Germer, 2009, s. 17).

Tüm bu tanımlar bir arada ele alındığında bilinçli farkındalık, (a) şu anda olup bitenlere yönelik açık ve alıcı bir dikkat ve farkındalık; (b) şu anda ortaya çıkan her şeye kasıtlı olarak açık, kabul edici ve ayırt edici bir şekilde katılmakla ortaya çıkan bir farkındalık; (c) tüm farkındalık alanına açık olan ve halihazırda deneyimlenen hislere, düşüncelere, duygulara ve hatıralara yönlendirilebilmesi için açık durumda kalan bir dikkat ve (d) otomatik pilota ve alışılmış tepkilere dayalı olarak yaşanan bir hayattan uyanmayı içermektedir (Black, 2011, s. 1). Özetle bilinçli farkındalık, kişinin kendini şimdiki ana yargılamadan yönlendirmesi ve şu anki deneyimlerinin farkındalığını sürdürmesi olarak ifade edilmektedir (Gunasekara ve Zheng, 2018, s. 195).

2.4. Bilinçli Farkındalığın Özellikleri

Deneyimle ilişki kurmanın aldatıcı derecede basit bir yolu olan bilinçli farkındalık, bireylere acı çektikleri, kendilerini eleştirdikleri gibi zamanları hatırlatmakta, bir çıkış yolu göstermekte ve uzun zamandır hayatın zorluklarının, özellikle de görünüşte kendi kendine dayatılmış olanların acısını azaltmada kullanılmaktadır (Germer, 2004, s. 24; Özyeşil, 2011, s. 33). Özyeşil'e (2011, s. 33), göre yaşadığımız olayların sonucunda, ne kadar az üzüntü hissederek sıkıntılarımız o kadar azalabilir ancak üzüntülerle dolu olan bir yaşamda sevdiğimiz şeylere yönelerek keyifli durumları arttırmayı ve sevmediğimiz şeylerden kaçınarak sıkıntı veren durumları azaltmayı

düşünmek, aslında yaşamın olası zenginliğinin de azalmasına sebep olmaktadır. Çünkü, yaşamımızda olumlu, olumsuz ya da nötr olan her şey geçip gitmektedir. Bu noktada bilinçli farkındalık, şu an yaşanan olaylara daha az tepki göstererek tüm bu olumlu, olumsuz ya da nötr durumlarla iç içe olmamızı sağlayan bir beceri olarak ifade edilmektedir. Böyle zamanlarda dikkatimiz ne geçmiş ne de gelecekle meşguldür; yargılamadan ve inkâr etmeden şu anki zamandayızdır. Bu sayede, acılarımız azalıp iyi oluşlarımız artmakta, yaşamımız zenginleşmekte ve anlamlı hale gelmekte, yaşamla her an ilişki içinde olunmaktadır.

Bireylerin, deneyimlerine an be an bilinçli olarak katılmasını içeren ve doğası gereği bir bilinç durumunu ifade eden (Shapiro vd., 2006, s. 374) bilinçli farkındalık anlarının sahip olduğu özellikler Germer (2004, s. 27) tarafından şu şekilde ifade edilmiştir:

- *Kavramsal değildir:* Farkındalık, düşünce süreçlerimizde kendini kaybetmeden ortaya çıkan farkındalık durumudur.
- *Şimdiki zamana odaklıdır:* Farkındalık her zaman şimdiki andadır. Deneyimlerimizle ilgili düşünceler şimdiki anın sonrasındır.
- *Yargılayıcı değildir:* Deneyimimizin olduğundan farklı olmasını istiyorsak farkındalık özgürce gerçekleşemez.
- *Kasıtlıdır:* Farkındalık her zaman dikkati bir yere yönlendirme niyetini içerir. Dikkati şimdiki ana döndürmek, farkındalığın zaman içinde devamlılığını sağlar.
- *Katılımcı gözlemi gerektirir:* Farkındalık tarafsız gözlemcilik değildir. Zihni ve bedeni daha yakından deneyimlemektir.
- *Sözlü değildir:* Farkındalık deneyimi kelimelerle ifade edilemez çünkü farkındalık kelimeler zihinde ortaya çıkmadan önce gerçekleşir.
- *Keşfedicidir:* Dikkatli farkındalık her zaman algının daha ince düzeylerini araştırır.
- *Özgürleştiricidir:* Dikkatli farkındalığın her anı, koşullanmış ıstıraptan kurtulmayı sağlar.

Bu nitelikler, farkındalığın her anında eşzamanlı olarak ortaya çıkmaktadır.

Nhat Hanh (1987; 1998'den aktaran Özyeşil, 2011, s. 34), bilinçli farkındalığın deneyim ve davranışları aktarma özelliğine bağlı olarak, yedi mucizesini: içinde bulunulan andaki varoluş ve farkındalık; başkalarının huzur ve farkındalıklarına yardımcı olarak acılarını hafifletmek; dikkat nesnesi olan şeyi veya kişiyi desteklemek; acıyı azaltma isteği; başkalarının ve

kendimizin doğasına ve aralarındaki dayanışmaya derince bakmak; bireylerin, geçmişlerin, çevre ve bizim aramızda olan bağları anlamak ve farkında olmak; acıyı varoluşa dönüştürerek huzur, özgürlük ve sevinç getirerek, sağlıklı ve mutlu bir hayat sürmeye yardım etmek olarak ifade etmiştir.

3. BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN KURAMSAL TEMELLERİ

Davranış, zihin bilimi, psikoanaliz, pozitif psikoloji, sağlık psikolojisi gibi birçok disiplin ile bağlantılı olan bilinçli farkındalık, çok geniş bir kapsama sahip olup bu disiplinler tarafından da üzerinde çokça çalışma yapılan bir konudur. Bilinçli farkındalığın kuramsal alt yapısı “Bilişsel-Davranışçı Terapi, Gestalt Psikolojisi, Psikodinamik Psikoterapi, Hümanistik Psikoterapi ve Varoluşçu Psikoterapi”ye dayanmaktadır (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 20; Özyeşil, 2011, s. 35).

3.1. Bilişsel-Davranışçı Terapi

Geleneksel Budizm psikolojisinden bilişsel-davranışçı terapilere pek çok fikir ve uygulama uyarlanmış olup bunlar arasındaki ortak görüş, dünyanın düşünceler ile oluşturulacağıdır. Ayrıca, geleneksel psikoloji ve bilişsel-davranışçı terapiler bireylere düşüncelerinin nasıl oluştuğunu ve bazı istek ve düşüncelerinin sonuçlarını anlamalarına yardımcı olmakta ve bu istek ve düşünceler ile başa çıkmada zihinlerini eğitme şekli konusunda da yol göstermektedir (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 20; Özyeşil, 2011, s. 35).

Shapiro ve diğerleri (2006, s. 376), bilişsel-davranışçı terapinin içsel ve dışsal davranışlara dikkat etme (yani gözlemleme) kapasitesine dayandığını ifade ederek bu kuramda farkındalığın özünde yer alan ‘dikkat’in önemini vurgulamıştır. Ona göre, bilişsel psikoloji, dikkat becerilerinin bir nesneye uzun süre dikkat etme kapasitesi (uyanıklık veya sürekli dikkat), dikkat odağını nesneler veya zihinsel setler arasında isteyerek kaydırma yeteneği (değiştirme) ve düşüncelerin, duyguların ve duyuların ikincil ayrıntılı işlenmesini engelleme yeteneğini (bilişsel engelleme) içeren birçok farklı yönünü tanımlar. Dikkatin bu farkındalık aksiyomunda tanımlandığı gibi öz-düzenlemesinin, bu becerilerin üçünün de geliştirilmesiyle sonuçlanacağı tahmin edilmektedir.

3.2. Gestalt Psikolojisi

Kurucusu Fritz Perls olan Gestalt psikolojisi, zahmetli, kontrol odaklı dikkat yerine “rahat” dikkatin şimdiki anda göze çarpan şeyin kendiliğinden ortaya çıkacağı “verimli bir boşluk” yaratılmasına izin verdiği mevcudiyete odaklanmakta ve şimdiki anın farkındalığını vurgulamaktadır (Brown vd.,

2007, s. 216; Shapiro vd., 2006, s. 376). Perls'in "Geçmiş bitmiştir. Gelecek gelmemiştir. Asıl olan şu andır. Şu anın dışında hiçbir şey yoktur" sözü, bu kuramın şimdiki anda ve burada olmanın önemine değindiğini göstermektedir ve kuramın temelinde farkındalığı yükseltme fikri bulunmaktadır (Albayrak, 2020, s. 13)

Bu psikoloji kuramı, "içinde bulunduğumuz anda yaşama (hedonizm)" ile "içinde bulunduğumuz an için yaşamak (kadercilik)" felsefelerinin kesinlikle birbirinden farklı olduğunu savunmakta ve bilinçli farkındalık için, içinde bulunduğumuz anın farkında olmak ve o an yaşanan her şeyi doğru algılamak temeldir. Sonuç olarak kuram, mevcut andaki tüm yaşananları kabullenmeyi gerektirmektedir (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 20; Özyeşil, 2011, s. 36).

3.3. Psikodinamik Psikoterapi

Bu kuramın savunucuları, zihnin çalışma şekline odaklanarak özgürlüğün, zihnin sade ve gözlemsel bir farkındalığı ile sağlanabileceğini savunmuşlardır. Bu nokta, bilinçli farkındalık ile psikodinamik terapinin ortak yönünü vurgulamaktadır. Aslında her ikisi de aynı özelliklere sahip olup iç yaşamın keşfedilmesine yönelik müdahaleleri içermekte ve değişimin ön şartının farkındalık ve kabul olduğunu varsaymaktadırlar ve ikisi için de bilinçaltı süreçler önem taşımaktadır (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 21; Özyeşil, 2011, s. 36).

3.4. Hümanistik Psikoterapi

Kişilerin iyi yönlerinin yanı sıra kötü taraflarının da olmasını esas alan bu kuram, iyi yönler kişiler tarafından nasıl seviliyorsa, bizlerden bir parça olan kötü ya da olumsuz yönlerin de benimsenmesi ve adım adım kabul edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 21; Özyeşil, 2011, s. 37). Bu akımın önemli düşünürlerinden biri olan Roger düşüncesinde, kişilerin kendi duygu ve düşüncelerini eleştirmekten korkmadan güven duygusu içinde özgürce kabul etmesi gerekliliğini vurgulamıştır (Albayrak, 2020, s. 12).

3.5. Varoluşçu Psikoterapi

Bu kuram, her gün tekrarlanması gereken "Beş Anımsama"dan bahsetmektedir (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 21; Albayrak, 2020, s. 13; Özyeşil, 2011, s. 37):

- Yaşlanmak, tabiatımda var ve bundan kaçamam.
- Hastalanmak, tabiatımda var ve bundan kaçamam.

- Ölüm, tabiatımda var ve bundan kaçamam.
- Herkesin tabiatında değişim mevcuttur ve değer verdiklerim ve sevdiklerimden ayrılmaktan kaçamam.
- Yaptığım eylemler benim tek gerçeğimdir ve bunun sonuçlarından kaçamam.

Bu anımsamalar, yaşlılık, hastalık, ölüm, ayrılma gibi korkular ile başa çıkmaya ve her şeye karşı hazırlık olmaya yardımcı olacaktır. Bu bağlamda bilinçli farkındalıkta olduğu gibi, bu kuram da içinde bulunduğumuz zamanın yaşanmasını teşvik etmektedir.

4. BİLİNÇLİ FARKINDALIĞIN BİLEŞENLERİ

Literatürde bilinçli farkındalığa yönelik ortak bazı görüşlerin yanında kavramsallaştırılması ile ilgili de farklı görüşler bulunmaktadır. Brown ve Ryan (2003'den aktaran Küçük, 2019, ss. 38-39), bilinçli farkındalığın tek boyutlu bir yapıda olduğunu ve farkındalık ve dikkatin ise bu yapıyı oluşturan iki özellik olduğunu ifade etmektedir. Farkındalığı herhangi bir anda gerçekliği oluşturan durumların tam olarak algılanması; dikkati ise bu anlardaki gerçekliklerin seçilmiş yönlerine farkındalığı odaklamak olarak tanımlayan bu yazarlar, bilinçli farkındalıkta, o an gerçekleşmiş olan içsel ve dışsal deneyimlere karşı farkındalık ve dikkatin bulunduğunu ifade etmektedir.

Bishop ve diğerleri (2004'den aktaran Pepping vd., 2013, s. 376) farkındalığın (1) dikkatin kendi kendini düzenlemesi ve (2) belirli bir deneyim yönelimi olmak üzere iki bileşeni bulunduğunu öne sürmüştür. Öz-dikkat düzenlemesi, şimdiki ana odaklanmış dikkat anlamına gelmekte ve her an sürekli değişen duygu, düşünce ve duyum akışını gözlemleme ve bunlara katılma becerisini içermektedir. İkinci bileşeni olan belirli bir deneyim yönelimi, kişinin şimdiki an deneyimine karşı yargılayıcı olmayan ve meraklı bir tutum ve her an ortaya çıkan her şeye karşı bir kabul ve açıklık duruşu anlamına gelmektedir.

Bishop ve diğerleri (2004'den aktaran Gunasekara ve Zheng, 2018, s. 195) tarafından öne sürülen farkındalığın iki bileşeni önerisi, Feldman ve diğerleri (2007'den aktaran Gunasekara ve Zheng, 2018, s. 195) tarafından farkındalığın dört yönü olarak kategorize edilmiştir: deneyim farkındalığı, dikkati düzenleme yeteneği, mevcut deneyime yönelim ve mevcut deneyime karşı bir kabullenme veya yargılamama tutumudur.

Shapiro ve diğerleri (2006, s. 374), Kabat Zinn (1994) tarafından kişinin deneyimlerinin farkında olması ve şimdiki ana amaçlı, kabul edici

ve yargılamadan dikkat etmesi şeklinde ifade edilen bilinçli farkındalık tanımından yola çıkarak üç bileşenden oluşan bir farkındalık modeli öne sürmüştür. Bu üç bileşen, niyet, dikkat ve tutumu içermektedir. Bu üç bileşeni aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür.

4.1. Niyet

Niyet, bireylerin dikkatini niçin yönlendirdiğini ve dikkatinin yönünü belirlemesini sağlamaktadır (Kınay, 2013, ss. 14-15). Kabat-Zinn'in (1994'den aktaran Shapiro vd., 2006, s. 376) ifadesi ile "Niyetleriniz mümkün olana zemin hazırlar. İlk etapta neden pratik yaptığınızı an be an size hatırlatır" ve niyetin (yani kişinin neden pratik yaptığının) farkındalığın merkezi bir bileşeni olarak dahil edilmesi, süreci bir bütün olarak anlamak için oldukça önemli görülmektedir.

4.2. Dikkat

Dikkat, bireylerin elindeki görevlere odaklanarak ve diğer uyaranları görmezden gelerek bilişsel kaynaklarını esnek bir şekilde kullanma yeteneğini ifade etmektedir (Liu vd., 2023, s. 1). Farkındalık pratiği bağlamında dikkat etmek, kişinin an be an, içsel ve dışsal deneyimlerinin işleyişini gözlemlemeyi içermektedir. Husserl'in "şeylerin kendilerine dönüşü" olarak bahsettiği şey de budur, yani deneyimi yorumlamanın tüm yollarını askıya almak ve burada ve şimdi sunduğu şekliyle deneyimin kendisine katılmaktır (Shapiro vd., 2006, s. 376).

Farkındalık uygulamalarının çoğu, kişinin dikkatini belirli bir süre nefes gibi belirli bir nesneye odaklaması ile başlamakta ve daha geniş fıkırlı bir açık izleme durumuyla devam etmektedir. Dikkat uygulamaları, dış veya iç (örneğin düşünceler) çeldiricileri tespit edip onlardan ayrılırken ve dikkati tekrar hedefe yönlendirirken, seçilen bir hedef üzerinde gönüllü olarak sürdürülen dikkat gerektirmektedir. Açık izleme uygulamaları, tek bir nesneye açık bir şekilde dikkat odaklanmadan deneyim akışına ilişkin daha geniş, tepkisel olmayan bir farkındalığı içermekte ve bir 'meta-farkındalık' sürecini (örneğin farkındalık farkındalığı) kapsayabilmektedir (Bondar vd., 2021, s. 1).

4.3. Tutum

Shapiro ve diğerleri (2006, s. 376) bu bileşeni, kişinin dikkatine sunduğu tutumun esası olduğunu iddia etmektedirler. Yazarlar, bireylerin, değerlendirme veya yorumlama olmaksızın kendi iç ve dış deneyimleriyle ilgilenmeyi öğrenebileceklerini ve deneyim alanında olup bitenlere karşı,

derinde tutulan isteklere veya beklentilere aykırı olsa bile kabul, nezaket ve açıklık uygulayabileceklerini varsaymaktadırlar. Bununla birlikte, dikkatin tutumsal niteliğini açık hale getirmek ve uygulayıcının bilinçli olarak taahhütte bulunması (örneğin, “Farkındalığıma nezaket, merak ve açıklık getirebilir miyim, farkındalığımı ile aşılayabilir miyim?) önemli görülmektedir. Bilinçli farkındalığın özünü oluşturan tutumlar, bireylerin istenmeyen durumlara karşı kaçınma ve sürekli istenen durumlara ulaşma mücadelesini içermeyip sabır, şefkat, merak, açıklık, sevecenlik ve kabulleniş içeren tutumları kapsamaktadır (Kınay, 2013, ss. 14-15).

Shapiro ve diğerlerine (2006, s.377) göre, üç bileşenden oluşan farkındalığın asıl önemi, yeniden algılama olarak bilinen bir meta-mekanizma içermesidir. Farkındalık süreci ile kişi, bilincin içeriğinden yani düşüncelerinden sıyrılarak anbean deneyimlerini daha net ve nesnel bir şekilde görebilmektedir. Perspektifte temel bir değişiklik oluşturması nedeniyle bu süreç yeniden algılama olarak adlandırılmaktadır. Nitekim kendi kişisel veya hayat hikayemizin dramasına dalmak yerine, geride durarak ona tanık olabiliyoruz.

5. BİLİNÇLİ FARKINDALIKTA TEMEL TUTUM VE BECERİLER

Bilinçli farkındalıkta sergilenen bazı tutumlar, öğrenme süreci içinde bireyin başarısını artırıcı ya da engelleyici etkilere sahip olabilmektedir. Bilinçli farkındalık içinde yer alan temel tutumlar Kabat Zinn (1994'den aktaran Akçakanat ve Köse, 2018, s. 22) tarafından, akışına bırakmak, güçlü olmak, cömert olmak, sabırlı olmak, güvenmek, ön yargılı olmamak, konsantre olmak, sade olmak ve vizyon sahibi olmak şeklinde ifade edilmiştir.

Zhang ve diğerleri (2021, s. 42), düşüncelerin, duyguların, bedensel duyuların ve çevrenin an be an farkındalığı anlamına gelen bilinçli farkındalığın, dikkatli olmak, açık olmak, yargılayıcı olmamak, arkadaş canlısı olmak, meraklı olmak, kabul etmek, şefkatli ve nazik olmakla ilgili olduğunu belirtmişlerdir.

Karadağ ve Öncel (2019, s. 24) ise bilinçli farkındalıkta yer alan becerilerin yargılamama, şimdiye odaklanma, serbest bırakma, mesafe koyma ve kabul etme olarak tanımlandığını ifade etmiştir.

Genel olarak ilgili literatür incelendiğinde bilinçli farkındalıkta yer alan temel tutum ve becerilerin; kabul, yargılamama, acemi zihni, güven, hırslanmamak, sabırlı olmak ve akışına bırakmak olduğu görülmüştür (Akçakanat ve Köse, 2018; Albayrak, 2020; Kınay, 2013; Özyeşil, 2011).

5.1. Kabul

Bilinçli farkındalığın *kabul* tutumu, bireylerin korkuları, endişeleri, üzüntüleri, depresyon hali, fiziksel ağrıları veya ilişkilerindeki güçlükleri gibi duygu, düşünce ve durumları kabullenmesini reddetmesinden dolayı oluşabilecek problemler ile baş etmesini sağlayan önemli bir tutum olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilinçli farkındalık ile birey, her şeyi olduğu gibi görüp kabul ederek iyi oluşa doğru ulaşmaktadır (Kınay, 2013, s. 21). Bilinçli farkındalık uygulayıcıları, şimdiki gerçeği kabul etme tavrıyla, şu anın ne olması ya da olmaması gerektiğine dair önyargılı beklentiler getirmezler, bunun yerine şimdiki anı tam olarak yaşanmış haliyle kabul ederler (Gunasekara ve Zheng, 2018, s. 195). Gunasekara ve Zheng (2018, s. 195), “kabullenme”nin, bireysel çalışanların duygusal zekasını ve kişisel dayanıklılığını artırmaya yardımcı olan bir duygu düzenleme stratejisi olarak bulunduğunu aktarmaktadır. Ayrıca zihinsel bir kabullenme tutumunun da duygusal düzenleme ve kişilerarası ilişkilerle olumlu bir şekilde ilişkili kabul edildiğini ve bunun da çalışma motivasyonunu artırmaya ve işe bağlılığı geliştirmeye yardımcı olduğunu ifade etmişlerdir.

5.2. Yargılamama

Bilinçli farkındalıkta yer alan bir diğer tutum olan *yargılamama*, bireyin üzüntü veya öfke duyduğu olaylar karşısında “Neden böyle hissediyorum? Zayıfım/ güçsüzüm” gibi düşünmesi yerine *duygularını kabullenmesi ve kendisini yargılamaması* noktasına vurgu yapmaktadır. Bireyin duygularına yönelik olumsuz değerlendirmelerinin, bireyi sürecin içinden çıkılmaz bir duruma getirdiği, kabul etmediği duygularının ise bireye ıstırap verdiği düşünüldüğünde, kabul etme ve yargılamama tutumu bireye izleyeceği farklı bir yol göstermektedir (Arslan, 2018, s. 74).

Yargılayıcı olmayan birey, yüksek duygusal bir zihin durumu yaşadktan sonra bile olumlu bir şekilde işe girebilen kişidir. Bunun nedeni, yargılayıcı olmayan bir zihniyete sahip bireylerin, geçmiş deneyimler yoluyla gelişen olumsuz düşüncelerle durumları değerlendirmek yerine, işyerindeki stresli olayları kabul edebilmeleridir (Gunasekara ve Zheng, 2018, s. 198).

5.3. Acemi Zihni

Genel olarak inançların, kültürün, toplumsal ve kişisel değerlerin gerçekleri olduğu gibi algılamaya engel olduğu düşüncesi ile *acemi zihni*, yaşamın zenginliğinin anlaşılması için içinde bulunulan anda yaşanan her şeyin ilk defa oluyormuş gibi görülmesini sağlayan bir tutum olarak ifade edilmektedir (Kınay, 2013, s. 20).

İbn Haldun, bilinçli farkındalık ve farkındasızlık durumlarına birey-toplum perspektifi ile yaklaştığı çalışmasında, bireyin yaşamının toplumun yaşamından ayrı düşünülemeyeceğini ve bireyin sahip olduğu bilgilerin, dil aracılığı ile aktarıldığını ve toplumsal bir olgu olarak dilin bireyi kuşattığını belirtmiştir. Bu bağlamda, yaşanan toplum önem kazanmakta ve bireyin anlaşılmasında önemli bir etkiye sahip olmaktadır; çünkü toplumun sahip olduğu değerler, dil başta olmak üzere her türlü ifade biçimini etkilemektedir. İbn Haldun, toplumun birey yaşamındaki bu etkisinden bahsederken, bireylerin yaşamları ve algıları temeline yerleştirdiği bilinçli veya bilinçsiz yaklaşımların, toplumun tümünü bir zaman içerisinde niteleyebilecek bir işleve dönüştüğü düşüncesindedir. Bireylerin, genellikle farkında olmadıkları bilinçsizce davranışlarının öne çıktığını ileri süren İbn Haldun, “İnsan, alışkanlıklarının çocuğudur. Tabiatının ve mizacının ürünü değildir, içinde yaşadığı ortam onun tabiatına yerleşir” ifadesi ile bireylerin bilinçsizlik hallerinin temeline alışkanlıkları yerleştirmekte ve bu alışkanlıkların temel etkeninin de aktivite yoksunluğu olduğunu öne sürmektedir. Ona göre, bireylerin tabiatı her daim aynı olup, sürekli üretmek ortaya bir şeyler koyan bireyler zihinsel süreçler ile birlikte olgunlaşmakta ve bu olgunlaşma, bireyi bilinçli olma haline getirmektedir. İşte bireylerin sahip olduğu uyanık bilinçler de onları bilinçsizlikten kurtaracak önemli bir etken olarak görülmektedir (Doğan, 2017, ss. 112-115).

Bilinçlilik halinin önemli bir tutumunu ifade eden *acemi zihni* bireylere yeni şeylere hazır olmayı ve bilinenlere tutsak olmamayı öğretmektedir. Yaşamda her an, birbirinden farklı ve kendine özgüdür. Bu bağlamda bu tutum, yaşamdaki her şeyin ve yaşanan her anın asıl gerçekliğinin fark edilmesini sağlamaktadır (Özyeşil, 2011, s. 41).

5.4. Güven

Bilinçli farkındalığın geliştirilmesinde önemli bir yere sahip olan *güven*, bireyin öznel deneyimiyle temasta kalma becerisine karşı duyduğu güven duygusunu ifade etmektedir (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 23). Bireyin kendisine ve hislerine güvenerek verdiği kararların sonuçları yanlışlar yapmaya sebep olsa da bu, bireyin kendisi dışındaki şeylere bakmasından ve kendilerinden daha üstün olduklarını düşündüğü bireyleri taklit etmesinden daha iyi kabul edilmektedir. Bireyin hayatında rehber veya yol haritası olarak nitelendirdiği başka bireyler bulunsa da birey, her anı ile sadece kendi yaşamını yaşamalıdır. Bu bağlamda, bilinçli farkındalık ile birey kendi olmasının sorumluluğunu alarak kendi varlığına güvenmeyi ve kendisini dinlemeyi öğrenmektedir. Yaşamda da zaten asıl olan, kendi varlığına

güvenen bireyin, başkalarına güvenmesi ve onlardaki iyilikleri görmesinin daha kolay olduğudur (Özyeşil, 2011, s. 41).

5.5. Hırslanmamak

Bireyler yaşamı boyunca beklentileri doğrultusunda planlar ve amaçlar belirleyerek bunlar doğrultusunda mücadele edebilir ve çaba gösterebilir. Yine, yaşamı boyunca herkes mutlu olmak istediği için kendisini mutlu edeceğini düşündüğü şeylere yönelebilir. Ancak bu durum, kimi zaman bireylerin daha fazla acı çekmesine sebep olabilir ve bilinçli farkındalığın özüne ters düşer. Bu bağlamda, beklentilerin, sahip olduğumuz mevki, ün veya zenginlik gibi durumların sahip olduğumuz mutluluğa engel olabileceğine yönelik farkındalık kazanmalı ve bu gibi şeylerden kurtulmaya çalışmalıyız (Kınay, 2013, s. 20; Özyeşil, 2011, s. 41). Birey bilinçli farkındalık uygulamalarını bile eğer “daha iyi olmak”, “rahatlamak”, “aydınlanmış bir insan olmak” gibi amaçları ulaşmak için yapıyorsa, bu, bir şeyin başka bir şeyin elde edilmesi için yapıldığı anlamına gelir ve bilinçli farkındalığa aykırı olur. Bu noktada bilinçli farkındalık uygulamaları, bireye çaba göstermemeyi, gözlem yapmayı ve hırslanmadan her şeyi olduğu gibi görmeye ve kabul etmeye odaklanmayı öğretmektedir (Kınay, 2013, s. 20; Özyeşil, 2011, s. 41).

5.6. Sabırlı Olmak

Her şeyin, vakti geldiği zaman gerçekleşeceğini anlama ve kabul etme becerisi olan *sabır*, yaşanan her ana açık olmayı, bu anları olduğu haliyle kabul etmeyi ve her şeyin bir zamanı olduğunu bilmeyi kapsamaktadır. Bu sayede bireyler, içinde bulunduğu anı algılamasını etkileyen ve o anla bağlantısının kopmasına neden olan düşünceleri bir kenara bırakarak tüm zamanlarının şu anki yaşamı olduğunu fark edebilir (Özyeşil, 2011, s. 40).

5.7. İzin Vermek (Akışına Bırakmak)

Akışına bırakmak, sadece “söylenen şey” anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, bir olay, fikir, zaman, arzu vb. herhangi bir şeye tutunmayı sonlandırarak bu şeyler ortaya çıktığı sürece çekişme, direnme, mücadele etme, reddetme veya o şeyin cazibesine yakalanma duygularının etkisinde kalmadan mevcut anı tam olarak kabul etmeyi, bilinçli olarak yaşanan her şeyi akışına bırakmayı ve bu hali ile bir şeyleri istemeyi veya onlardan vazgeçmeyi gerektirmektedir (Akçakent ve Köse, 2018, s. 23).

Karadağ ve Öncel (2019, s. 24) tarafından bilinçli farkındalıkta amacın ve zorluğun, bu tutum ve becerilerin hayata geçirilmesi olduğu ifade edilmektedir. Önemli olan, bireyin bir andan başka ana geçtiği sırada yaptığı şeyi gerçekten

bilmesidir ve bu ise yaşamda alışılan veya otomatikleşen davranışların (yeme, içme, temizlik vb.) azaltılması ile mümkün olabilmektedir. Bilinçli farkındalık, bireyin yaptığı işleri daha hızlı yapmaması veya birden fazla işi aynı anda yapmaması anlamına gelmemekte, sadece bu işlerin yapılırken farkındalık hali içinde olunması anlamı taşımaktadır.

Germer (2009, s. 110), güç duygular ile baş etmede kullanılacak üç farkındalık becerisi olduğunu belirtmektedir: Bu becerilerden ilki, tek bir nesne üzerinde odaklanmayı ifade eden *odaklı farkındalık*tır. Bu sayede zihin sakinleşerek istikrar kazanacaktır. İkinci beceri olan *açık alan farkındalığı*, bireylerin günlük yaşamda karşılaştıkları güç durumlara eşit ve dengeli olarak cevap vermeyi içermektedir. Aslında bu iki beceri ile birey yaşamında olan bitenleri görerek deneyimlerini dostça bir şekilde ve huzurla kucaklayabilmektedir. *Sevgiyle dolu şefkat*i içeren son beceride, sevgi, bir başkasının mutluluğunu istemek; şefkat ise onun ıstıraptan kurtularak özgür olabilmesini dilemek anlamına gelmektedir. Bireyin ıstırap çektiği bir zamanda kendisine yardım etmek istemesiyle deneyimlenen duygu ise *öz şefkat* olarak ifade edilmektedir.

6. BİLİNÇLİ FARKINDALIK TEMELLİ BECERİLERİN GELİŞİMİ

Bilinçli farkındalık, artan dikkat ve konsantrasyon seviyeleri, duygusal zekâ, esneklik ve gelişmiş ilişkilerle sonuçlanan, gevşemeyi teşvik etmek için tasarlanmış çok çeşitli tekniklerin kullanıldığı dikkatli uygulamalar yoluyla geliştirilebilen hem bir beceri hem de bir var olma biçimi olarak ifade edilmektedir. Farkındalık tekniklerini uygulayan, odaklanmış dikkati olan kişiler, kendilerinin daha fazla farkındadırlar ve düşünce ve duygularını yönetmeye daha hazırlıklıdırlar (Johnson vd., 2020, s. 342).

Zhang ve diğerleri (2021, s. 42), farkındalık durumunu geliştirmeyi amaçlayan farkındalık uygulamalarının resmi (nefes alma, oturma, yürüme, vücut taraması vb.) veya gayri resmi (günlük yaşamda farkındalık vb.) olabileceğini ifade etmiştir.

Siegel (2010'dan aktaran Özyeşil, 2011, ss. 45-46), bilinçli farkındalığın biçimsel uygulamalar, biçimsel olmayan uygulamalar ve inziva olmak üzere üç tür uygulamayla artırılabilirliğini ifade etmiştir. İlk uygulama şekli, belirli bir anda ve sessiz bir ortamda yapılan meditasyonları; ikinci uygulama şekli, gün içerisinde gerçekleştirilen aktiviteleri farkında olarak gerçekleştirmeyi ve dikkat dağıldığı zaman dikkati yeniden yaşanan o ana yönlendirmeyi hatırlatan uygulamaları; inziva ise, sakin bir ortamda ve mümkün olduğunca az sayıda kişiyle iletişim kurarak gerçekleştirilen uygulamaları kapsamaktadır.

Bilinçli farkındalık temelli becerilerin gelişimi için uygulanan teknikler alt başlıklar halinde sıralanmıştır (Aktepe ve Tolan, 2020, s. 542).

6.1. Beden Taraması

Bu tekniğin temelini, farkındalığın bedenini her bir alanına yönlendirilerek duyumlara dikkat edilmesi oluşturmaktadır. Bireylerin bedenleri ile ilgili bilince sahip olabilmesinin amaçlandığı bu teknikte, birey, vücudunda dikkatini odakladığı her bir bölgede neler hissettiğine odaklanmaktadır.

6.2. Duyguları Etiketlemek

Duyguların fark edilmesi temeline dayanan bu teknik, bireylerin tepki verme sürecinden uzaklaşarak o duyguya karşı bir bakış açısı kazanabilmesi amacıyla uygulanmaktadır. Duygulara karşı kabul ve farkındalık sağlanarak uygulamaya geçilen teknikte, duyguları analiz etmek veya duygular ile ilgili geçmişte yaşananlara takılmak gibi eylemlerden uzak kalınarak yalnızca o duygular kabul edilmekte ve etiketlenip bırakılmaktadır.

Duyguları etiketlemek, deneyimlenenlere belirgin olarak *unvan vermek* anlamına gelmektedir. Bireyi deneyimlerin içine daha da dahil etmekle birlikte mesafe ve perspektif de sağlamaktadır. Bu sayede duygulara gönderme yapılmaktadır (Germer, 2009, s. 97).

6.3. Farkında Yeme

Genel olarak yeme bozukluğu bulunan bireylerde etkili bir uygulama olacağı düşünülen bu yöntemde, kullanılacak olan besin, birey tarafından incelenerek besine yönelik algılar oluşturulmaya çalışılmaktadır. Daha sonra besinin ağızdaki dokusu hissedilmeye çalışıldıktan sonra çiğneme ve yutma eylemleri mümkün olduğunda farkındalık içerisinde gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır.

6.4. Kendimize Sevgi Dolu Nezaket Sunmak

Bu teknik, bireylerin bedenlerinin herhangi bir kısmında hissettikleri acı, gerginlik gibi duyguları rahatlatmak amacıyla uygulanmaktadır. İlk olarak nefesin kullanılarak sakinleşmeye çalışıldığı uygulamada, daha sonra bireyin kendisi için uygun kabul ettiği “güvendeyim”, “huzurluyum” gibi ifadeleri sessiz bir şekilde tekrar ederek ve bu ifadenin, o andaki ihtiyacını karşılayacağını hayal ederek zihninde kendisini iyi hissettirecek bir imge oluşturması beklenmektedir.

6.5. Şefkatli Varoluş

Bireylerin kendilerine karşı suçlayıcı ve eleştirel tavırlar içerisinde oldukları zaman önemli etkilere sahip olabilecek bu teknikte ise, bireyden kendisi için güvenli bir yeri zihninde canlandırarak yanında ise şefkatli olduğunu bildiği bir kişiyi hayal etmesi istenebilmektedir. Bireyin zorlandığı olumsuzluklar karşısında hayal ettiği kişinin nasıl tepkiler verebileceği ve ona hangi önerilerde bulunabileceği hayal edilerek bu varlığın şefkat dolu halini özümseyebilmek amacıyla uygulanabilmektedir.

Germer (2009, s. 113), bireylerin kendisini daha iyi hissetmeyi hak ettiğini fark etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Kötü hissettiğimiz zamanlar kendimize şefkatle yaklaşmak yerine cezalandırmayı seçeriz. Bu durumda yaşadığımız ıstırap, bize her zaman kusurlarımızı gösterir şekilde davranarak bu kusurların insanlık halinin bir gerçeği olduğunu görmezden gelmemize neden olur. Oysa kendimizi iyi hissetmek istemenin doğal bir içgüdü olduğunu kendimize hatırlatırsak yaşadığımız olumsuz olaylar karşısında kendimizi eleştirmekte daha insafli davranabiliriz. O halde, duygusal anlamda acı çektiğimizde de aynı şeyi yapabiliriz. Karşılaştığımız kötü olaylar karşısında *öz eleştiri yapma*, *kendini tecrit etme* ve *sadece kendiyle ilgilenme* şeklinde üç tepkiyi gösterme eğiliminde olduğumuzu belirten Germer, Neff'in öz şefkatin *kendine iyi davranmak*, *insanların ortak halleri olduğunu bilmek* ve *farkındalık* olan üç unsurunun bizi bu olumsuz üç tepkiyi göstermenin tersi yönünde davranmaya yönlendireceğini ifade etmektedir.

6.6. Bilinçli Farkındalık Temelli Müdahaleler

Farkındalık durumunu geliştirmek amacıyla birçok “Farkındalık Temelli Müdahale (PTM)” geliştirilmiş olup bunlar arasında Jon Kabat-Zinn tarafından başlatılan “Farkındalık Temelli Stres Azaltma (MBSR)” ve Segal, Teasdale ve Williams tarafından MBSR'ye dayalı olarak geliştirilen “Farkındalık Temelli Bilişsel Terapi (MBCT)” en yaygın olarak benimsenen farkındalık temelli müdahaleler olarak kabul edilmektedir (Zhang vd., 2021, s. 42). MBSR, başlangıçta kronik ağrı sorunları veya stresle ilgili rahatsızlıkları olanlara yardımcı olmak için geliştirilmiştir. Genel olarak MBSR programlarında, bireyler günde en az 45 dakika pratik yaptıkları 8-10 haftalık bir seanstan geçerler. MBCT de MBSR'ye benzer şekilde, bireylere düşüncelerini ve duygularını yargılayıcı olmayan bir tavırla tanımayı öğretmektedir (Flaxman ve Flook, 2012, s. 3). Bu uygulamaların yanı sıra, Kabul ve Kararlılık Terapisi (ACT), Diyalektik Davranış Terapisi (DBT) ve Farkındalık Temelli Yeme Farkındalık Eğitimi dahil olmak üzere bir dizi farklı farkındalık temelli eğitim programı da geliştirilmiştir (Greeson, 2009, s. 12).

Çağdaş psikolojide farkındalık meditasyonu (MM) müdahalesi, farkındalığı artırmak ve zihinsel süreçlere ustaca yanıt vermek için bir yaklaşım olarak benimsenmiştir. Hem düşünce hem de duygu kalitesini artıran farkındalık meditasyonunun, zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkileri olduğu da yapılan çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Lin ve Mai, 2018, s. 366).

Farkındalığı yeniden eğitmeyi içeren PTM'ler, bireylere, alışkanlık hali ile uyumsuz şekillerde tepki vermek yerine, öznel deneyimleri ile nasıl ilişki kuracakları ve onlara nasıl tepki verecekleri konusunda daha fazla seçeneğe sahip olmaları konusunda yardımcı olmaktadır. Farkındalığı yeniden eğitmenin potansiyel olarak olumlu etkileri şu şekilde ifade edilmektedir: (a) bilinçli farkındalık, dikkat ve farkındalık becerilerinin gelişimini kolaylaştıran içe dönük uygulamaları içerir, (b) bu becerilerin geliştirilmesi, gelişmiş duygusal düzenlemeye yol açar (yeniden algılama gibi yetenekler dahil) ve (c) duygusal düzenleme, birçok iyi oluş sonucuna hizmet eden bir meta-beceridir (Lomas vd., 2017, s. 493).

Germer (2009, s. 81), bilinçli farkındalığı artırmak amaçlı gerçekleştirilen uygulamaların özünde “durmak, gözlemek ve o ana geri dönmek” olduğunu belirtmiştir. Bir eylemi gerçekleştirirken durmak, hareketleri yavaşlatarak düşünce hızını da yavaşlatmakta ve bu sayede kişinin düşüncelerini daha da kontrol edebilmesini, deneyimleriyle yakından ilgilenmesini ve “katılımcı bir gözlemci” olmasını ve dikkati tekrar yaşanan o ana veya nesneye geri döndürebilmesini sağlamaktadır.

Başlangıçta klinik ortamlar ile sınırlı olan farkındalık müdahalelerine, 1990'ların sonlarından günümüze, iş yaşamında da yalnızca stres ve akıl sağlığı sorunları yaşayan personel için değil, daha genel olarak tüm çalışanlar için, refahı artırmanın bir yolu olarak mesleki bağlamda artan bir ilgi olmuştur. Bu müdahaleler, performansın yanı sıra stres ve tükenmişliğe karşı dayanıklılık oluşturmak için de koruyucu bir önlem olarak kabul edilmiştir (Lomas vd., 2017, s. 493).

7. İŞ YAŞAMINDA BİLİNÇLİ FARKINDALIK

Günümüzde iş dünyası, artan küreselleşme, sürekli teknolojik gelişmeler, karmaşık, rekabetçi ve değişen ortamlar gibi faktörlerden etkilenmekte ve bu da ağır iş yüklerini beraberinde getirerek çalışanlar ve kuruluşların sürekli olarak yüksek performans talepleriyle karşılaşmasına neden olmaktadır. Müşteri memnuniyeti, sürdürülebilir finansal büyüme ve başarının yüksek performansa bağlı olduğu düşünüldüğünde ise bu durum, çoğu işyerinde devam eden bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Sonuç olarak ise, çok

sayıda iş ve kişisel rolü dengelemek, yönetilmesi zor hale gelmektedir. Bazı durumlarda çalışanlar, kaygı, stres, duygusal tükenme ile sonuçlanan zorlu çalışma koşulları tarafından baskı altına alınmakta ve bu da çalışanın öğrenmesini, performansını ve örgütsel etkililiğini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, aşırı çalışma koşullarından bazı çalışanların sağlığı da olumsuz etkilenmektedir. Bu bağlamda, çalışan refahının günümüzde liderlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri olması ve iş yaşamında önemli bir endişe haline gelmesi, çeşitli disiplinlerdeki araştırmacılar ve uygulayıcılar tarafından bilinçli farkındalık uygulamaları ve pratiğine yönelik artan bir ilgi ile sonuçlanmıştır. Farkındalık uygulamaları, tıptaki uygulamalarının ötesine geçerek eğitim ve hatta daha yakın zamanda işyeri dahil olmak üzere diğer alanlara genişlemiştir. Dünyanın dört bir yanındaki birçok kuruluş, çalışanlarına ve liderlerine farkındalık temelli eğitimler sunmaya başlamış ve farkındalık ile ilgili teknikler örgütsel ortamlarda, öncelikle çalışanların refahını ve iş performansını iyileştirmek amacıyla uygulanmaya başlamıştır (Johnson vd., 2020, ss. 341-342; Reb vd., 2020, s. 1).

Bilinçli farkındalık tekniklerini uygulayan bireyler, mevcut deneyimleri üzerinde sürekli bir dikkat sürdürme yeteneğine sahip oldukları için belirli bir durumda görevlerini yerine getirmek için dikkatli bir şekilde seçim yapabilmekte ve etkin bir şekilde odaklanabilmektedirler. Ayrıca, dikkatli bireylerin şu anda olma yeteneği, bireyleri çeşitli gereksiz faktörlerin müdahalesinden kurtardığından ve yaptıklarıyla meşgul olma isteklerini artırdığından mevcut deneyime olan bu açıklık, zorlu çalışma koşulları karşısında çalışanların enerjisini ve zihinsel dayanıklılığını artırmaya ve çalışanların dikkatlerini görevlerine odaklayarak kendilerini gönülden işlerine adanmasına da yardımcı olmaktadır (Gunasekara ve Zheng, 2018, ss. 197-198; Liu vd., 2020, s. 2).

Farkındalığı yüksek çalışanlar, alıcı bir farkındalık durumu kullanmakta ve aynı anda hem devam eden iç hem de dış olayları gözlemleyebilmektedir. Çalışanlar, mevcut iç ve dış uyaranlara aktif gözlem ve dikkat sağlayabildiklerinde ise, günlük işlerinde kendi iç deneyimlerine ve dış durumlara karşı yüksek derecede uyanıklık ve hassasiyet sağlayarak düşmanca çalışma koşullarını daha iyi dengeleyebilmekte ve hem dahili hem de harici bilgileri tarafsız bir şekilde işlemeyi sürdürerek durumsal gerilimleri dürtüsel tepkiler yerine uyarlanabilir tepkilerle karşılayabilmektedirler (Jahanzeb vd., 2020, s. 590, 592; Liu vd., 2020, s. 2).

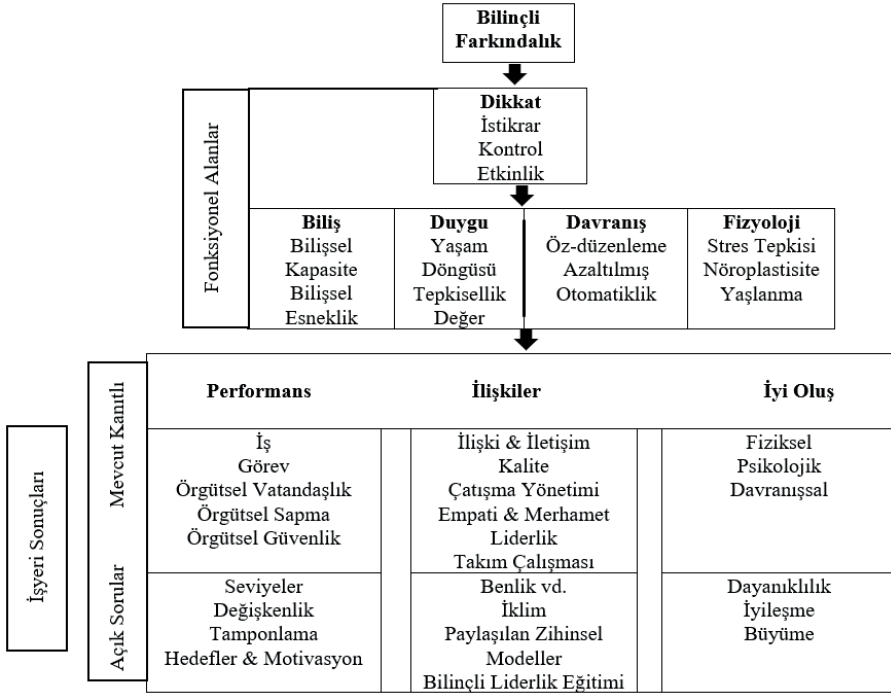
Sonuç olarak, Liu ve diğerleri (2020, s. 2), son derece bilinçli çalışanların, zorluklarla karşılaştıklarında bile dürtüsel davranışlarda bulunma olasılıklarının daha düşük olup bu durumun, onların denge durumunu

korumalarına ve dış ortamdan olumsuz etkilenmekten kaçınmalarına yardımcı olduğunu ifade etmektedir. Böylece çalışanlar işe geri dönmek ve kendilerini işe kaptırmak için daha fazla zaman ve enerji elde edebilmektedirler. Ayrıca, önemli bir içsel kaynak olan farkındalık, çalışanların içsel deneyimlerine ve dış olaylara yargılamadan odaklanmalarını, engelleyici olayları zorlayıcı veya talepkâr olarak görmemelerini ve olumsuz durumları öznel olarak değerlendirmemelerini sağlamaktadır. Bu ise, çalışanların geçmişten gelen dikkat dağıtıcı unsurları ve olumsuz duygusal deneyimleri ortadan kaldırmasına yardımcı olmakta ve çalışanların işlerini pozitif, iyimser bir tavırla enerjik bir şekilde bitirmelerini sağlamaktadır. Farkındalığı yüksek olan bir birey, yüksek dikkat, nesnel değerlendirme ve işine odaklanma gibi daha fazla içsel psikolojik kaynağa sahip olabilmektedir. Dolayısıyla bilinçli farkındalığı yüksek çalışanların kendi bilişlerini, dikkatlerini ve duygularını ayarlayarak ve kontrol ederek işe bağlılık gibi olumlu psikolojik kaynaklar elde etmeleri beklenebilmektedir.

Good ve diğerleri (2016'dan aktaran Balyemezler ve Saraç, 2022, s. 1461) tarafından geliştirilen “Bilinçli farkındalığı işyeri sonuçlarıyla ilişkilendiren bütünleştirici çerçeve (Framework relating mindfulness to workplace outcomes-IFRMWO)” yaklaşımı ile de bilinçli farkındalığın iş yaşamındaki etkileri Şekil 1 ile gösterilmektedir.

Şekil 1’de, bilinçli farkındalığın dikkat üzerinde istikrar, kontrol ve etkinlik olmak üzere üç önemli alana etki ettiği gösterilmektedir. Dikkatin ve odaklanmanın sürdürülmesi istikrar; dikkat dağılmasına karşı direnme yeteneği kontrol ve bilişsel kaynakların idareli olarak kullanımı da etkinlik alanı olarak ifade edilmektedir.

Şekil 1 üzerinde diğer bir aşama, bireylerin bilişleri, duyguları, davranışları ve fizyolojileri üzerinde bilinçli farkındalığın etkilerini göstermektedir. Bu doğrultuda bilinçli farkındalığın bilişsel kapasite ve esneklik ile bağlantısının olduğu; duygusal tepkilerin yaşam döngülerini kısaltarak duygusal tepkiselliği de azalttığı; davranış alanında uyaran ve tepkiler arasında boşluk oluşturarak bireylerin daha bilinçli seçimler yapmasını sağladığı ve otomatikliği azalttığı; fizyolojik olarak da stres, sinirsel esneklik ve yaşlanma konularında olumlu etkilerinin olduğu belirtilmektedir.



Şekil 1. Bilinçli farkındalığın işyeri sonuçlarıyla ilişkilendiren bütünlendirici çerçeve (Balıyemezler ve Savaş, 2022, s. 1461)

Genel olarak **şekilde** yer alan aşamalar ve bilinçli farkındalığın bu aşamalaradaki alanlar üzerindeki etkileri düşünüldüğünde, bu sonuçların iş yaşamında olumlu etkileri de beraberinde getireceği vurgulanmaktadır.

8. İŞ YAŞAMINDA BİLİNÇLİ FARKINDALIK İLE İLGİLİ YÜRÜTÜLEN ÇALIŞMALAR

Günümüzde artan çalışan kaygısı ve dikkat dağınıklığı ile nasıl başa çıkılacağına ve çalışanların esenlik ve işe bağlılık düzeylerinin nasıl iyileştirileceğine yönelik olarak bilinçli farkındalık, bu sorunları çözmenin bir yolu olarak araştırmacı ve yöneticiler tarafından ilgi görmektedir. Tıp alanına uygulandığında araştırmacılar, bilinçli farkındalığın fiziksel ve zihinsel sağlık üzerinde düzenleyici ve yardımcı etkiye sahip olduğunu keşfetmişler ve ardından farkındalık uygulamaları, takım iş birliği için spor endüstrisine kademeli olarak genişletilmiştir. Günümüzde ise “mevcut olaylar ve deneyimlere karşı kabul edilebilir bir dikkat ve farkındalık” olarak tanımlanan bilinçli farkındalık, yönetim araştırması alanında da ilgi görmeye başlamıştır (Liu vd., 2020, s. 2).

Farkındalığın işe bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyen araştırmacılar (Gunasekara ve Zheng, 2018; Liu vd., 2020), bilinçli farkındalığın işe bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Gunasekara ve Zheng (2018), özellikle dikkat becerisine sahip olma ve içinde bulunulan anın gerçekliğini kabul etme yönlerinin çalışanların işe bağlılığına daha fazla katkıda bulunacağını; Liu ve diğerleri (2020) ise, bilinçli farkındalık ile işe bağlılık arasında iyileşme seviyesinin aracı bir rolü olduğunu, ayrıca takım farkındalığının da bu iki değişken arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir.

Organizasyonlarda farkındalık anlayışını inceleyen bir başka çalışmada (Reb vd., 2020), farkındalığın çatışma yönetimi, toplum yanlısı (kendilerinin ve diğerlerinin takdir ettiği yardım davranışları ve mali açıdan cömert davranışlar gibi) davranış ve yaratıcılık üzerinde önemli faydaları olduğu aktarılmaktadır. Aydoğmuş (2022, s. 309) tarafından yürütülen çalışmada da bilinçli farkındalığın örgütsel vatandaşlık ile ilişkisinde duygusal zekanın aracı rolü incelenmiş ve çalışmanın sonuçları, bilinçli farkındalığın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışmada, farkındalık düzeyi yüksek çalışanların daha toplum yanlısı olarak empati, odaklanma ve dikkat ve yorumlama yeteneklerinin de yüksek olacağı ve böylece çevrelerindeki iş arkadaşlarının gereksinimlerini daha rahat algılayarak yardımcı olabilecekleri ifade edilmiştir. Çalışmanın diğer sonucu ise bilinçli farkındalığın duygusal zekayı arttırdığı yönünde olup sonuç olarak, bilinçli farkındalığın örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde duygusal zekanın tam aracılık etkisine sahip olduğu ortaya konulmuştur.

King ve Haar (2017, ss. 311-312), liderler üzerinde yürüttükleri bir çalışmada, bilinçli farkındalık yoluyla daha yüksek öz farkındalığa sahip üst düzey yöneticilerin, araştırmacıların belirlemiş olduğu iki boyutta da (kendine hâkim olma ve organizasyonel dönüşüm) daha fazla liderlik davranışı sergileme olasılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte, yapılan ek analizlerle, bilinçli farkındalığın, liderliğin kendine hakimiyetini geliştirdiği ve bu doğrultuda liderliğin kendine hakimiyetinin ise, liderliğin örgütsel dönüşümünü etkilediği ve farkındalığın iş performansı üzerindeki potansiyel etkisi hakkında daha fazla netlik sağladığı ortaya konulmuştur. Bilinçli farkındalığın iş performansı ile ilişkisini incelemek için yürütülen farklı çalışmalarda da (Balyemezler ve Saraç, 2022, s. 1454; Karavardar, 2015, s. 186) benzer olarak, bilinçli farkındalık ile iş performansı arasında pozitif bir ilişki olduğu ve farkındalık düzeyinin artmasının iş performansını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretim elemanları ile gerçekleştirilen başka bir çalışmada ise (Kaba ve Aydın, 2021, s. 114), öğretim elemanlarının bilinçli farkındalık, profesyonellik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık algıları

arasındaki ilişki incelenmiş ve sonuç olarak, bilinçli farkındalık algısının profesyonelliği; profesyonellik algısının iş tatminini; iş tatmini algısının ise örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği ortaya konulmuştur.

Zhang ve diğerleri (2021, s. 41), yürüttüğü çalışmada bilinçli farkındalığın güven, iş tatmini, performans ve kişilerarası ilişkiler ile pozitif; tükenmişlik ve işten çekilme ile negatif olarak ilişkili olduğunu; bu doğrultuda farkındalık temelli müdahalelerin de çalışanlarda stres, tükenmişlik, zihinsel sıkıntı ve somatik şikayetleri azaltmada faydalı olduğunu ve aynı zamanda farkındalığı, esenliği, merhameti ve iş memnuniyetini iyileştirdiğini ifade etmektedir. Lomas ve diğerleri (2018, s. 625) tarafından yürütülen başka bir **çalışma da** işyerinde farkındalık temelli müdahalelerin refah üzerindeki etkileri araştırılmış ve yukarıdaki çalışma ile benzer şekilde bilinçli farkındalığın stres, kaygı, sıkıntı, depresyon ve tükenmişlik gibi eksikliğe dayalı sonuçlar üzerinde orta düzeyde etkileri ve sağlık, iş performansı, merhamet ve empati, farkındalık ve pozitif esenlik gibi varlığa dayalı sonuçlar üzerinde ise orta **ila** küçük arası etkileri **olduğunu belirtilmektedir.**

Emrahoğlu ve Öztürk (2010, s. 18) tarafından Fen ve Teknoloji Öğretmen adayları üzerinde yürütülen çalışmada ise, adayların bilişsel farkındalık seviyeleri ile akademik başarı puanları arasında yüksek seviyede anlamlı pozitif bir ilişki olduğu ve akademik başarıdaki artışın bilişsel farkındalığı da **arttırdığı** sonucu ifade edilmiştir.

Bilinçli farkındalığın depresyon ve algılanan stres ile ilişkinin incelendiği bir çalışmada (Arslan, 2018, s. 81), bilinçli farkındalık seviyesindeki artışın algılanan stres ve depresyonu azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Gül (2022, s. 2757) tarafından çalışanların tekno stres düzeyi ile tükenmişlik ilişkisinde bilinçli farkındalığın aracı rolünü belirlemek amacı ile yürütülen çalışmada, tekno stresin tükenmişlik ile arasında anlamlı pozitif ve bilinçli farkındalık ile anlamlı negatif bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu sonuç tekno stres seviyesinin bilinçli farkındalık düzeyinde azalmaya neden olacağını göstermektedir. Çalışmadaki diğer bulguda ise, bilinçli farkındalık ile tükenmişlik arasında anlamlı negatif yönlü bir ilişki olduğu ve bilinçli farkındalık arttığında tükenmişliğin azalacağı sonucuna ulaşılmıştır. Atalay (2020) tarafından üniversite çalışanları ile yürütülen çalışmada ise bilinçli farkındalığın psikolojik dayanıklılıkla ilişkisi incelenmiş ve sonuç olarak, bilinçli farkındalığın psikolojik dayanıklılık varyansını önemli ölçüde açıkladığı ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmanın sonuçları, akademik personelin idari personele ve doktora mezunlarının lisans mezunu olanlara göre daha yüksek bilinçli farkındalık seviyesine sahip olduğunu göstermiştir.

Lin ve Mai (2018), farkındalık meditasyonunun (MM) akademik performans üzerindeki etkisini araştırmış ve sonuçlar, MM'nin kısa vadeli akademik performansı önemli ölçüde iyileştirdiğini, ancak uzun vadeli akademik performansı önemli ölçüde iyileştirmediğini göstermiştir. Çalışma sonuçları, çoğu öğrencinin MM sürecinden hoşlandığını ve MM müdahalesinin sınıf içi öğrenmeye yardımcı olabileceği konusunda hemfikir olduğunu ortaya koymaktadır.

İşyerinde farkındalık eğitiminin kapsamını ve sonuçlarını incelemek amacı ile yürüttükleri araştırmada Johnson ve diğerleri (2020), incelemiş oldukları **çalışmalar doğrultusunda farkındalık temelli müdahalelerin**, organizasyonlarda çalışanların ruh sağlığını, refahını ve performansını iyileştirmesi için uygun maliyetli bir yol olduğunu; bilinçli farkındalık eğitimlerinin, çalışanların kaygı, tükenmişlik, sıkıntı, streslerini azaltmada, farkındalıklarını, motivasyonlarını, olumlu duygu durumlarını, dayanıklılıklarını ve iyilik hallerini artırmada önemli bir rol oynadığını; eğitimlerin ayrıca çalışanların iş ve psikolojik çevre ve durumlarına ilişkin farkındalıklarını artırarak iş performanslarının, üretkenliklerinin, davranışlarının ve iş doyumlarının daha yüksek olmasına katkı sağlayabileceğini; olumlu bir farkındalık eğitimi deneyimine sahip çalışanların, işle ilgili sorunları belirleyerek, yöneticileri ve meslektaşları ile iletişim kurarak ve iş verimliliğini artırarak işlerinden kaynaklanan gerilimi, stresi ve çatışmayı daha iyi yönetebileceğini ve kontrol edebileceğini aktarmaktadır.

Hemşireler üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise (Flaxman ve Flook, 2012) farkındalık uygulamalarının hemşirelerin empatik tutumlarını kolaylaştırdığı ve bunun yanı sıra başkalarının olumsuz duygularının üstlenme eğilimlerini azalttığı ifade edilmektedir.

9. SONUÇ

Şimdiki zamanda gerçekleşen deneyimlere karşı yargılamadan, bilerek ve isteyerek an be an dikkat verme yoluyla gerçekleşen farkındalık durumu olan bilinçli farkındalık (Küçük, t.y., s. 9), bireylerin yapabildiklerinin yanı sıra yapabileceklerini de fark ederek strateji oluşturma becerisi olarak da ifade edilebilmektedir (Akçakanat ve Köse, 2018, s. 19). Gerek günlük yaşamımızda gerek iş yaşamımızda bizi içinde bulunduğumuz *otomatik pilot modundan* çıkartarak mevcut ana yönlendirecek ve o andaki deneyimlerimizin farkında olmamızı sağlayacak olan bilinçli farkındalık, herhangi bir anda var olan duygu, düşünce, duyum, eylem veya çevre dahil olmak üzere iç ve dış dünyamızın net bir farkındalığı ile ilgilidir. Bu durum, gerçeklikle doğrudan ve en yakın temasımız olup tüm deneyimlerimiz ile olumlu, olumsuz veya nötr bir ilişki kurmanın da en temel yolu kabul edilmektedir.

Bilinçli farkındalığın stres azaltma, çalışma belleğini arttırma, odaklanma, daha az duygusal tepkisellik, daha fazla bilişsel esneklik, ilişki doyumu sağlama ve sağlık üzerinde olumlu etkiler şeklinde birçok faydası bulunmaktadır (Davis ve Hayes, 2011, ss. 66-67). Daha önce de belirtildiği gibi, bilinçli farkındalık, eğitim yoluyla geliştirilebilen bir beceri olarak kabul edilmektedir. Bilinçli farkındalığı geliştiren farklı teknikler bulunmakla birlikte Germer (2009, s. 81), bilinçli farkındalığı arttırmak amaçlı gerçekleştirilen uygulamaların özünde “durmak, gözlemek ve o ana geri dönmek” olduğunu belirtmiştir. Bir eylemi gerçekleştirirken durmak, hareketleri yavaşlatarak düşünce hızını da yavaşlatmakta ve bu sayede kişinin düşüncelerini daha da kontrol edebilmesini, deneyimleriyle yakından ilgilenmesini ve “katılımcı bir gözlemci” olmasını ve dikkati tekrar yaşanan o ana veya nesneye geri döndürebilmesini sağlamaktadır. Ancak, bilinçli farkındalığın boyutları dikkate alındığında, bu kavrama olan ilgi, düşünce düzeyinde kalarak pratiğe dönüştürülmediği yani günlük yaşama uyarlanmadığı sürece psikolojik anlamda iyilik halini etkilemeyeceği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, bir taraftan bilinçli farkındalığın bilinirliği **arttırılırken** bir taraftan da farkındalık seviyesini geliştirecek uygulamalara ağırlık verilmesi gerekmektedir (Arslan, 2018, s. 81).

Bilinçli farkındalığa olan ilginin başladığı dönemlerde ilk uygulamalar klinik anlamda kendini gösterirken günümüzde artık iş yaşamında tüm personeli kapsayacak şekilde genişletilmeye başlamıştır. Çok çeşitli faktörlerden etkilenen günümüz iş dünyasında karşılaşılan her etki, yöneticilerin çalışanlardan beklentilerini **arttırmakta** ve çalışanların, beklentileri karşılayabilmek için tıpkı günlük yaşamda olduğu gibi çalışma yaşamında da otomatik modda hareket etmelerine neden olabilmektedir. Bu durumda çalışanlar, kaygı, stres, duygusal tükenme ile sonuçlanan zorlu çalışma koşulları tarafından baskı altına alınmakta ve bu da çalışanın öğrenmesini, performansını, örgütsel etkililiğini ve hatta sağlığını olumsuz etkileyebilmektedir. Bilinçli farkındalığın iş yaşamında uygulanması, çalışanların alıcı bir farkındalıkla dikkatli bir şekilde iç ve dış olayları gözlemlemesini ve karşılaştıkları olumlu veya olumsuz her duruma dürtüsel davranışlar yerine uyarlanabilir davranışlarla cevap vermesini sağlamaktadır. Bu durum ise, onların denge durumunu korumalarına ve dış ortamdan olumsuz etkilenmekten kaçınmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, bilinçli farkındalığa sahip çalışanlar, mevcut deneyimleri üzerinde sürekli bir dikkat sürdürme yeteneğine sahip oldukları için görevlerine etkin bir şekilde odaklanabilmektedirler. Dikkatli çalışanları şu anda olma yeteneği, bireyleri çeşitli gereksiz faktörlerin müdahalesinden kurtardığından ve yaptıklarıyla meşgul olma isteklerini artırdığından mevcut deneyime olan bu açıklık, zorlu

çalışma koşulları karşısında çalışanların enerjisini ve zihinsel dayanıklılığını artırmaya ve çalışanların dikkatlerini görevlerine odaklayarak kendilerini gönülden işlerine adanmasına da yardımcı olmaktadır.

İş yaşamında uygulandığı zaman, bilinçli farkındalığın olası etkilerinin: stresin azaltılması, yaratıcılık ve üretkenliğin **arttırılması**, iletişimin güçlendirilmesi, dikkat seviyesinin **arttırılması**, zamanın daha etkin kullanılmasının sağlanması, enerjinin yükseltilmesi, empati ve duygusal **zekâ** becerilerinin geliştirilmesi, çatışmaların engellenmesi, işe bağlılığın **arttırılması**, devamsızlığın düşürülmesi vb. şeklinde olabileceği ifade edilmektedir (Balyemezler ve Saraç, 2022, s. 1459). Yukarıda aktarılan çalışmalar doğrultusunda da bilinçli farkındalığın iş yaşamında profesyonelliği, iş tatminini ve performansı artırma, işe ve örgüte bağlılığa katkı sağlama, toplum yanlısı davranışlar sergileme, kişilerarası ilişkileri geliştirme gibi olumlu etkileri **arttırmasının** yanı sıra bireylerin depresyon, kaygı, sıkıntı, stres, tükenmişlik gibi olumsuz durumları da olduğu gibi kabul ederek bu olumsuzlukların istenmeyen sonuçlarının engellenmesine yardımcı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, kuruluşların, özellikle örgütsel kriz ve değişim zamanlarında, mevcut gerçekliği kabul etme kültürünü yaratmaya ve teşvik etmeye odaklanması gerekmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların mevcut gerçekliğe karşı **inkâr** etme ve direnç gösterme yerine değişen çalışma bağlamına daha olumlu ve proaktif bir şekilde uyum sağlamalarını destekleyecektir (Gunasekara ve Zheng, 2018, s. 204).

Farkındalık ile ilgili uygulamalar bugün işyerlerinde işle ilgili stresi ve tükenmişliği yönetmek ve çalışanların ruh sağlığını iyileştirmek için umut verici ve pratik bir yaklaşım olarak kullanılmakta olsa da işyerinde farkındalık müdahalelerinin etkinliğine ilişkin araştırmalar hala sınırlı kabul edilmektedir (Johnson vd., 2020, s. 343). Bu bağlamda, farkındalığın bireysel performansta, ekip ikliminde ve daha geniş kurumsal performansta oynayabileceği rolü daha iyi anlamak adına daha fazla araştırma çalışmasına ihtiyaç duyulmakta ve kuruluşların ve akademisyenlerin daha büyük örneklem boyutlarına sahip çalışmalar sağlayan araştırmalar yapmaları gerekmektedir (Passmore, 2019, s. 110).

KAYNAKÇA

- Akçakent, T. ve Köse, S. (2018). Bilinçli farkındalık (mindfulness): Kavramsal bir inceleme. *Uluslararası İşletme, Ekonomi ve Yönetim Perspektifleri Dergisi*, 3(2), 16-28. <http://dx.doi.org/10.29228/ijbemp.6725>
- Aktepe, İ. ve Tolan, Ö. (2020). Bilinçli farkındalık: Güncel bir gözden geçirme. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(4), 534-561. <https://doi.org/10.18863/pgy.692250>
- Albayrak, C. (2020). *Polis memurlarının bilinçli farkındalık ve stres ile başa çıkma durumları arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* (Yayın No. 630698) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Arslan, I. (2018). Bilinçli farkındalık, depresyon ve algılanan stres arasındaki ilişki. *Birey ve Toplum*, 8(2), 73-86. <https://doi.org/10.20493/birtop.477445>
- Atalay, M. (2020). *Mersin Üniversitesi çalışanlarında bilinçli farkındalık ve psikolojik dayanıklılık ilişkisi* (Yayın No. 642265) [Yüksek lisans tezi, Çağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydoğmuş, C. (2022). *Bilinçli farkındalık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Duygusal zekanın aracı rolü*. 11. Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Konferansı. 10-12 Haziran, Antalya.
- Balyemezler, H. A. ve Saraç, M. (2022). Bilinçli farkındalık ve iş performansı arasındaki ilişkide öz-düzenlemenin aracı rolü. *Business & Management Studies*, 10(4), 1454-1473. <https://doi.org/10.15295/bmij.v10i4.2122>
- Black, D. (2011). A brief definition of mindfulness. *Mindfulness Research Guide*. <http://www.mindfulexperience.org>
- Bondár, R. Z., Bertollo, M., Fronso S. ve Robazza C. (2021). Mindfulness to performance enhancement: A systematic review of neural correlates. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2021.1949742>
- Brown, K. W., Ryan, R. M. ve Creswell, J. D. (2007) Mindfulness: Theoretical foundations and evidence for its salutary effects. *Psychological Inquiry*, 18(4), 211-237. <https://doi.org/10.1080/10478400701598298>
- Davis, D. M. ve Hayes, J. A. (2011). What are the benefits of mindfulness? A practice review of psychotherapy-related research. *Psychotherapy*, 48(2), 198-208. <https://doi.org/10.1037/a0022062>
- Doğan, İ. (2017). Asabiyet kuramının sosyolojik söylemi ve islâm dünyası ya da “İbn Haldun bir bilinçsizlik teorisyeni midir?. *İbn Haldun Çalışmaları Dergisi*, 2(1), 105-122, <https://dx.doi.org/10.36657/ihcd.2017.24>

- Emrahoğlu, N. ve Öztürk, A. (2010). Fen bilgisi öğretmen adaylarının akademik başarılarına bilişsel farkındalığın etkisi: Bir nedensel karşılaştırma araştırması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(2), 18-30. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/50586>
- Flaxman, G. ve Flook L. (2012). Brief summary of mindfulness research. *Mindful Awareness Research*. https://missoulamindfulcounseling.com/images/research_benefits/Mindfulness_research.pdf
- Germer, C. (2004). *What is mindfulness?*. <https://www.drtheresalavoie.com/storage/app/media/insight-germermindfulness.pdf>
- Germer, C. K. (2009). *Öz şefkatli farkındalık*. H.Ü. Haktanır (Çev.). Diyojen Yayıncılık.
- Greeson, J. M. (2009). Mindfulness research update: 2008. *Complementary Health Practice Review*, 14(1), 10-18. <http://chpr.sagepub.com>
- Gunasekara A. ve Zheng, C. S. (2018). Examining the effect of different facets of mindfulness on work engagement. *Employee Relations*, 41(1), 193-208. <https://doi.org/10.1108/ER-09-2017-0220>
- Gül, N. (2022). Teknostresin tükenmişlik üzerindeki etkisinde bilinçli farkındalığın aracılık rolü: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 6(3), 2747-2762. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2325209>
- Jahanzeb S., Fatima T., Javed B. ve Giles J. P. (2020). Can mindfulness overcome the effects of workplace ostracism on job performance?. *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 589-602. <https://doi.org/10.1080/00224545.2019.1707465>
- Jha, A. P., Denkov, E., Zanesco, A. P., Witkin, J. E., Rooks, J. ve Rogers, S. (2019). Does mindfulness training help working memory ‘work’ better?. *Current Opinion in Psychology*, 28, 273-278. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2019.02.012>
- Johnson, K. R., Park, S. ve Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*, 44(4/5), 341-354. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>
- Kaba, D. E. ve Aydın, A. (2021). Öğretim elemanlarının bilinçli farkındalıklarının ve profesyonelliklerinin örgütsel çıktılara etkisi. *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(16), 114-137. <https://doi.org/10.46778/goputeb.851233>
- Karadağ Öncel, E. (2019). *Ankara’da pediatri araştırma görevlilerinin çalışma yaşamı özellikleri ve işle ilgili yaşam kalitesi ve bilinçli farkındalık düzeyi değerlendirilmesi* (Yayın No. 581830) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: İş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 186-199. <http://dx.doi.org/10.11611>
- Kınay, F. (2013). *Beş boyutlu bilinçli farkındalık ölçeği'ni Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması* (Yayın No. 345735) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Bilim Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- King, E. ve Haar, J.M. (2017). Mindfulness and job performance: A study of Australian leaders. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(3), 298-319. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12143>
- Küçük, E. (2018). *Bilinçli farkındalık ve psikolojik sermayenin çalışanların iyi oluş hali üzerindeki rolü* (Yayın No. 545790) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Küçük, İ. (t.y.). *Mindfulness-bilinçli farkındalık geliştirme eğitimi modül I*. www.aknetakademi.com.tr
- Lin J. W. ve Mai, L. J. (2018). Impact of mindfulness meditation intervention on academic performance. *Innovations in Education and Teaching International*, 55(3), 366-375. <https://doi.org/10.1080/14703297.2016.1231617>
- Liu, Y., Hou, Y., Quan, H., Zhao, D., Zhao, J., Cao, B., Pang, Y., Chen, H., Lei, X. ve Yuan, H. (2023). Mindfulness training improves attention: Evidence from Behavioral and event-related potential analyses. *Brain Topography*, 36, 243-254. <https://doi.org/10.1007/s10548-023-00938-z>
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., Hart, R. ve Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on well-being and performance in the workplace: An inclusive systematic review of the empirical literature. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 492-513. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1308924>
- Özyeşil, Z. (2011). *Üniversite öğrencilerinin öz-anlayış düzeylerinin bilinçli farkındalık kişilik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayın No. 280656) [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özyeşil, Z., Arslan, C., Kesici, Ş. ve Deniz, E. (2011). Bilinçli farkındalık ölçeğini Türkçeye uyarlama çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 36(160), 224-235. <http://egitimvebilim.ted.org.tr/index.php/EB/article/view/697>
- Passmore, J. (2019). Mindfulness in organizations (part 1): A critical literature review. *Industrial and Commercial Trainin*, 51(2), 104-113. <https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0063>

- Pepping, C. A., O'Donovan, A. ve Davis, P. J. (2013). The positive effects of mindfulness on self-esteem. *The Journal of Positive Psychology*, 8(5), 376-386. <https://doi.org/10.1080/17439760.2013.807353>
- Reb, J., Allen, T. ve Vogus, T.J. (2020). Mindfulness arrives at work: Deepening our understanding of mindfulness in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 159, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.04.001>
- Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A. ve Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology*, 62(3), 373-386. <https://doi.org/10.1002/jclp.20237>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Şubat, 2023a). *Bilinçsizlik*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Şubat, 2023b). *Bilinçli olma hali*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Şubat, 2023c). *Farkında olma*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Zhang, D., Lee, E., Mak, E., Ho, C. Y. ve Wong S. (2021). Mindfulness-based interventions: An overall review. *British Medical Bulletin*, 138, 41-57. <https://doi.org/10.1093/bmb/ldab005>

Mesleki Canlılık¹⁷ 8

Coşkun Özçelik¹⁸

Arzu Karaca¹⁹

Özet

Mesleki canlılık, yüksek tatmin, üretkenlik ve katılım arasında meydana gelen bir sinerji olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların tutku, canlılık, ustalık ve memnuniyetle tutarlı bir şekilde çalışabilme ve örgütün hedeflerini takip ederek kendi hedeflerini gerçekleştirebilme becerisine sahip olduklarını ifade eder. Çalışanın mesleki canlılığa sahip olması, işini tutkuyla ve enerjik bir şekilde yaptığı, işinde usta olduğu ve yaptığı işten doyum sağladığını gösterir. Mesleki canlılığı yüksek olan bireyler hem fiziksel hem de zihinsel olarak kendilerini iyi hissederek görevlerini yerine getirirler. Bunun yanı sıra, mesleki canlılığı yüksek olan çalışanlar, enerjik, görev bilinci ve sorumluluğu yüksek, işlerini ustalıkla yapan ve iş tatmini yüksek bireylerdir. Mesleki canlılığa sahip olan çalışanlar, verimli çalışan, üretken ve inovatif düşüncelere sahip, takım arkadaşlarına da önemli derecede enerji veren kişilerdir.

Görüldüğü üzere mesleki canlılık çalışma hayatında önemli bir role ve etkiye sahip olup başarı için de olmazsa olmaz özelliklerden biridir. Mesleki canlılık, performans, örgütsel bağlılık, güvenlik, tükenmişlik, çeviklik gibi örgütsel çıktılar bakımından oldukça önemli bir olgudur. Bu kavramı önemli bir olgu yapan ise, örgütlerde performansı artıran, çalışanların işlerini başarıyla yapmalarını sağlayan enerjinin kaynağı olmasıdır. Fakat yerli yazında son dönemlerde az sayıda çalışmanın yapılmış olduğunu görmek mümkündür. Kavramın anlam ve öneminin, boyutlarının, bireysel ve örgütsel sonuçlarının çok daha fazla kişi bilim insanı tarafından araştırılması uygun olacaktır. Bu bağlamda, bu bölümde mesleki canlılık hakkında bilgi vermek, çalışanlarda ve yöneticilerde farkındalık oluşturmak amacıyla konu detaylı şekilde ele alınmıştır.

17 Bu çalışma, danışmanlığını 2. yazarın yaptığı 1. Yazar tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinden geliştirilmiştir.

18 Bilim Uzmanı, coskunozcelik@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6402-3381

19 Prof. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi, arzucaraca@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1469-3357

1. GİRİŞ

Özellikle insan faktörünün ön planda olduğu hizmet sektöründe, çalışanların öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olması, örgütlerde performans ve verimlilik artışının sağlanabilmesi için oldukça önem arz etmektedir. Yapılan sınırlı sayıda araştırma, çalışanların iş hayatında öznel iyi oluş düzeylerinin yüksek olmasında mesleki canlılığın oldukça etkin bir rol üstlendiğini göstermektedir (Peterson ve Seligman, 2004).

İlk kez Harvey'in (2002) dile getirdiği mesleki canlılık kavramı; yüksek tatmin ve üretkenliği temsil etmekte olup ayrıca tükenmişliğin karşısı olarak da ifade edilmektedir. Mesleki canlılık düzeyleri yüksek olan çalışanlar, iş hayatında hem fiziksel hem de ruhsal olarak kendilerini daha iyi hissetmektedirler. Mesleki canlılığa sahip bireylerin; sorumluluk bilinci yüksek, üretken, yaratıcı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir (Ryan ve Bernstein, 2004, s. 273).

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde mesleki canlılığın; tutku, dinçlik, ustalık ve iş tatmini olmak üzere dört alt boyutta ele alındığı görülmektedir. Tutku boyutu, çalışanın işine karşı hissettiği içsel arzuyu ifade etmektedir. Bu boyutlar aşağıda ayrıntılı olarak incelenecektir. Bu bölümde ilk başta canlılık ve mesleki canlılık kavramlarının tanımlamalarına yer verilecektir. Daha sonra mesleki canlılığın alt boyutları açıklanacak ve nihayetinde mesleki canlılığın bireysel ve örgütsel sonuçları yerli ve yabancı literatür çerçevesinde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

2. CANLILIK KAVRAMI

Mesleki canlılık kavramını açıklamadan önce, kısaca canlılık kavramına değinmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Canlılık, kelimesinin etimolojisi Latince “vitalis” kelimesidir ve bu da Latince vita “yaşam”a dayanmaktadır. Canlılık kavramı, güçlü, aktif ve enerjik olma durumu olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumuna [TDK] (2019) göre canlılık, canlı olma durumu olarak tanımlanmıştır.

Canlılık, enerjiye sahip olma (Nix vd., 1999), canlı hissetme ve tamamen işlevseldir (Ryan ve Bernstein, 2004) ve sübjektif deneyimiyle ifade edilen olumlu duyguyu tanımlar (Hennekam, 2016). Canlılık, çeşitli şekillerde pozitif sakinlik enerjisi, dinçlik ve tat olarak tanımlanan duygusal bir deneyimdir (Ryan ve Frederick, 1997).

Hem fiziksel hem de zihinsel anlamda canlılık, yaşıyor olma hissini ifade eder. Fiziksel anlamda canlılık, sağlıklı, yetenekli ve enerjik hissetmek anlamına gelir. Psikolojik olarak bu canlılık durumu, kişiye eylemlerinin anlamı ve amacı olduğunu hissettirir (Ryan ve Bernstein, 2004).

Canlılık, herkesin yararlanabileceği günlük yaşamın yakıtıdır. Canlılık, fiziksel olarak enerjik olmaktan daha fazlasını kapsar ancak aynı zamanda şevk ve ruhu muhafaza eder (Ryan ve Frederick, 1997). Canlılık üzerine mevcut literatür, canlılığın gerçekte ne olduğuna dair özlü bir tanım sağlamasa da örneğin bir deneyim, duygu, eğilim olduğunu iddia ederek canlılığın bireysel sağlık üzerindeki faydalı sonuçlarına değinmektedir (Lavrusheva, 2020). Canlılık fizyolojik yatkınlığı artırır, somatik bozukluklardan kurtulmayı hızlandırır ve fiziksel işlevi geliştirir. Ayrıca, canlılık azalmış anksiyete ve artan özgüven gibi birçok psikolojik sağlık belirtisi taşır (Deci ve Ryan, 2000). Canlılık, bireylerin öz denetim performansını (Muraven vd., 2008) ve yaratıcılığını artırmaya yardımcı olur (Lavrusheva, 2020).

Canlılık, ilk defa 1960’larda bireysel bağlamda ele alınan bir kavramdır. Okul yöneticilerinin canlılığını ölçmek amacıyla Harvey (2002, s. 28) tarafından ilk kez ele alınan mesleki canlılık (organizational vitality) kavramı çok boyutludur ve “seçtikleri mesleğin işini tutku, canlılık, ustalık ve iş tatmini ile tutarlı bir şekilde gerçekleştirebilen bireylerin ortaya koyduğu bir özellik” olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım aynı zamanda farklı mesleklere ve örgütsel ortamlara uyarlanabilen bir tanımdır. Canlılık, “eylemlerin enerjisi” olarak tanımlanır ve büyük ölçüde fark yaratma tutkusuyla ortaya konan bir durumdur (Harvey, 2002, s. 32).

Canlılık kavramı, birçok disiplinde zengin bir geleneğe sahiptir. Doğu geleneklerinde, yoga, reiki ve zengibi çeşitli ruhsal ve meditasyon uygulamaları, canlılığı sağlığı teşvik eden bir enerji olarak kavramsallaştırmaktadır (Lavrusheva, 2020). Örneğin, Çin’deki “Chi” kavramı, zamanla yenilenebilen sakin bir enerji durumunu ifade eder. Batı tıbbında, canlılık çalışması, hastalıkların kökenlerini belirlemeye çalışan geleneksel patolojinin aksine, sağlığın kökenlerini belirleme çabası olarak çerçevelenmiştir. Benzer şekilde, sosyal bilimlerde canlılık psikolojik iyi oluşa katkı sağlayan bir unsur olarak tanımlanmıştır (Ryan ve Frederick, 1997).

İlk dönem çalışmalarda canlılığı, psikolojik bir güç olarak ele almışlardır. Fakat bu tür bir sınırlama fraksiyoneldir, çünkü “ruhsal, hayati enerji” olarak değerlendirilmesi daha önce Antik Yunan ve Doğu felsefeleri ve iyileştirici geleneksel yaklaşımlar tarafından da tartışılmıştır. Örneğin, Çin’de antik “Chi” kavramları, Japonya’da “Ki”, Endonezya’da “Bayu”, Hindistan’da “Pranagib” felsefelerin hepsinin altında yatan bir yaşama canlılardan akan enerji veya kuvvete işaret etmektedir (Ryan ve Deci, 2008).

Öznel canlılığın, bir çalışanın elde edebileceği, mutluluğu ve refahı çoğaltan psikolojik canlılığı bir havuzda topladığı ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2017). Öznel canlılığın, psikolojik canlılık ve sağlıklı yaşam tarzını

bir araya getiren bir birey için bir refahı yansıttığını ifade etmişlerdir (Ryan ve Deci, 2008).

Sosyal psikologlar, canlılık ile daha yüksek yaratıcılık seviyeleri (Kark ve Carmeli, 2009) ve iş performansı (Carmeli, 2009) ile aynı zamanda azalan kaygı ve stresle daha iyi başa çıkma arasında ampirik bağlantılar kurmuştur (Ryan ve Frederick, 1997). İş yerinde canlılık kariyer başarısını teşvik edebilir (Baruch vd., 2014) ve iş-yaşam dengesine katkıda bulunur. Anlamli işlerle meşgul olmak ve işte öğrenme fırsatlarına sahip olmak canlılık kazanımları ile ilişkilidir. Tersine, oldukça kontrollü bir ortamda çalışmak canlılığı azaltabilir (Ryan ve Deci, 2008).

Ryan ve Deci'ye (2008) göre öznel canlılık, performansın hem fiziksel hem de zihinsel özellikleriyle ilgili olan enerjetik bir oluşum olarak özetlenir ve dolayısıyla kendini canlı, enerjik ve tam dolu hisseden bir bireyi ifade eder. Bu nedenle, birçok çalışma öznel canlılığı aracı bir faktör olarak dahil etmiştir (Mouratidis vd., 2010; Tristán vd., 2016; Choi vd., 2020'den aktaran Parmar vd., 2022). Bu nedenle, araştırmalarda, çalışanın moralini ve bağlılığını artırmak için potansiyel bir düzenleyici değişken olarak öznel canlılığı savunmuştur (Parmar vd., 2022).

Canlılık, pozitif enerjin füzyonu anlamına gelir (Ryan ve Frederick, 1997). Canlılık enerjisiyle ilişkili olsa da canlılık yalnızca pozitif olarak deneyimlenen ve benlik için mevcut olan enerjisi gerektirir (Nix vd., 1999). Canlılık olumlu bir duygusal durum olmasına rağmen, mutluluk ve zevkten daha ayrı bir duygudur ve farklı belirleyicileri ve bağlantıları vardır (Nix vd., 1999). Canlılık, yüksek düzeyde aktivasyon ile karakterizedir ve bu nedenle diğer aktive edilmemiş veya düşük aktivasyonlu pozitif duygulardan farklıdır (Hennekam, 2016).

Canlılıkla ilgili çalışmalarda en yaygın olarak uygulanan teori, *Self-Determination Theory (SDT: Kendi Kendini Tayin Teorisi)*'dir. SDT ilk kez Ryan ve Frederick (1997) tarafından canlılık üzerindeki psikolojik etkileri açıklayan kavramsal bir çerçeve olarak açıklanmıştır. SDT, insanların kişisel gelişimi destekleyen faaliyetlerinde özerk ve bağımsız olmak için psikolojik bir ihtiyaç duyduklarını ima ederek insan motivasyonunu tanımlamaktadır (Ryan ve Deci, 2000; 2008). SDT'ye göre, bireyler özerklik, yeterlilik ve ilişki için psikolojik ihtiyaçları deneyimlediklerinde en çok motive olan ve meşgul olan kişilerdir. Bu nedenle, sosyal bağlamda bu ihtiyaçların desteklenmesi veya müdahalesi, bireysel eğilim üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olacaktır (Deci ve Ryan, 2000).

SDT dışında, canlılıkla ilgili araştırmalarda aşağıda kısaca değinilen teoriler de dâhil olmak üzere çeşitli teoriler kullanılmaktadır:

- Özerklik, yeterlilik ve ilişkililik ihtiyaçlarının tatmininin doğrudan psikolojik sağlığı yordadığını savunan **Temel İhtiyaçlar Teorisi** (Adie vd., 2008; Kinnafick, vd., 2014);
- Bir başka teori **Ego Tükenmesi Teorisidir**. Bu teori; iradenin geçici olarak özdenetim gerektiren davranışlar tarafından tüketilebileceğini, ego tükenmesine yol açtığını ve daha sonra öz denetimi gerçekleştirme yeteneğinin azaldığını belirtmektedir (Ryan ve Deci, 2008);
- Bir kişinin gerçekleştirilen bir faaliyete tamamen odaklandığı, dahil olduğu ve zevk aldığı zihinsel durumu gösteren **Akış Teorisi** ile de canlılık kavramı açıklanmaya çalışılmıştır (Csikszentmihalyi, 1975; Laran ve Janiszewski, 2011).

Bahsi geçen teoriler, canlı olan bir kişinin enerjik ve tam olarak işlevsel olduğunu öne sürmektedir. Araştırmacılar, son zamanlarda canlılığı kolaylaştıran veya zayıflatan faktörleri incelemeye daha fazla yoğunlaşmışlardır. Canlılığı etkileyen kritik ve önemli bir sosyal faktör de kişilerarası ilişkilerdir. Carmeli (2009), araştırmasında, çalışanlar arasındaki kişilerarası ilişkilerin çalışan canlılığını ve iş performansını nasıl etkilediğini incelemiştir. Araştırmanın sonuçları, yüksek kaliteli ilişkilerin canlılık duyguları ile olumlu olarak ilişkisinin olduğunu ve bu durumun iş performansının artmasıyla sonuçlandığını göstermektedir.

Daha önce çalışılan canlılığa benzer diğer kavramlar; dinçlik, gelişme ve hazdır. Dinçlik, bir bireyin fiziksel güç hissini, duygusal enerji ve bilişsel canlılık hissini ifade eder (Shirom, 2011). İş yerinde başarılı olma, gelişme; öğrenme ve canlılık duygusundan oluşur (Porath vd., 2012). Haz ise bir bireyin yaşama yaklaşımını beklenti, enerji ve heyecanla yansıtan olumlu bir özelliktir. Haz iş bağlamında, iş tatmini ve yaşam doyumu ile yüksek oranda ilişkilidir (Peterson vd., 2009). Canlılığın çalışanlarda gözlemlenmesi ise “mesleki canlılık” olarak basitçe tanımlanabilir.

3. MESLEKİ CANLILIK KAVRAMI

Mesleki canlılık; çalışanların isteyken pozitif enerji ile dolu olması ve zihinsel ve fiziksel olarak kendilerini kuvvetli hissetmeleridir. Çalışanın mesleki canlılığa sahip olması, işini tutku ve enerji dolu olarak ifa etmesi, alanında uzman bir kişi, usta olması ve mesleğinden tatmin olması anlamına gelmektedir. Mesleki canlılık konusunda yerli literatürde çok az çalışma yapıldığı görülmektedir. Kavram daha çok pozitif psikolojik sermaye, öznel

iyi oluş, dayanıklılık gibi farklı kavramlar üzerinden açıklanmaya çalışılmıştır. Hâlbuki bu kavramlar birbirini destekleyen öncül ya da artçıl olup birbirinden farklı kavramlardır.

Mesleki canlılık özellikle hizmet sektöründe çalışanlar için mesleki performans ve etkinlik üzerinde etkilidir. Çalışanların canlı olması örgütün başarısında etkilidir. Çalışanların zaman ve enerjilerini işlerine harcamaları hem bireysel performanslarını hem de örgütsel performansı artıracaktır. Mesleki canlılık; güvenlik, organizasyonel değerler, örgütsel bağlılık (DeJoy vd., 2010); iş performansı (Carmeli, 2009); yenilik (Carmeli ve Spreitzer, 2009); yaratıcılık (Kark ve Carmeli, 2009); tükenmişlik (Vallerand vd., 2003) ve çeviklik (Dries vd., 2012) gibi çeşitli örgütsel sonuçlarla (Baruch vd., 2014) olan ilişkileri nedeniyle önemli bir olgudur.

Genel olarak işe tutkunluk ve mesleki canlılığın; devamsızlığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı ve performans, verimlilik ve iş tatminini artırdığı iddia edilmektedir (Saks, 2006'dan aktaran Talak, 2020, s. 311). Çalışmalarda; çalışanların kendilerini canlı veya hevesli hissetmeleri gibi işteki olumlu etkilerin, doğrudan, çalışanların motivasyon düzeyini artırarak veya dolaylı olarak, yüksek öz-yeterlik düzeylerine yol açarak iş performansını etkilediği gösterilmiştir (Spector ve Goh, 2001). Bireyler olumlu bir şekilde uyarıldığında ve kendilerini sağlıklı, yetenekli ve enerjik hissettiklerinde, örgüte daha aktif bir şekilde dâhil olacaklar, bu da daha iyi performansa ve daha yüksek kariyer başarısına yol açacaktır. Genel olarak, işle ilgili faaliyetlere sürekli dâhil olmak, daha iyi performansa, daha yüksek kariyer memnuniyetine yol açar ve kariyer başarısını artırır. Benzer bir şekilde Quinn (2007, s. 81), “canlılığı (enerjiyi) hisseden insanlar... dünyaya yeni ve farklı yollarla yaklaşma eğilimindedirler, öğrenirler ve işleri halletmenin yeni yollarını geliştirirler” demiştir (Hennekam, 2016). Ayrıca Spreitzer ve diğerleri (2005, s. 545), bireylerin işte geliştiklerinde ve bir canlılık hissine sahip olduklarında, sürekli gelişmeyi teşvik edecek şekilde davrandıklarını öne sürmektedirler. Bu durum, “başarılı olduklarında, bireylerin devam eden keşif davranışlarına girme olasılığının yüksek olduğu” anlamına gelmektedir.

Parmar ve diğerlerinin (2022) yürüttüğü bir çalışmada, öznel canlılığın iş tükenmişliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Öznel canlılığın iş tükenmişliği ve bileşenleri, örneğin, örgütsel sinizm, profesyonel etkinlik ve duygusal tükenme arasında işten ayrılma niyetini artırabileceğini göstermektedir. Ayrıca düzenleyici (moderasyon) bulguları, öznel zindeliğin, dışsal değişken (tükenmişlik) ve örgütsel sinizm, mesleki etkinlik, duygusal tükenme gibi unsurlar arasında olumlu bir ilişkide olduğunu göstermiştir.

Bu konuda eğitim alanındaki literatür incelendiğinde ilk kez Gardner'ın (1963) yükseköğretimde canlılık kavramını dile getirdiği dikkat çekmektedir. Gardner, toplumdaki bireylerin kendilerini yenilemeleri ve örgütler içindeki bireylerin morallerini yükseltmek için gerekli koşullardan birinin de canlılık olduğunu ve yüksek öğretimde canlılığı; akademik kurumlarının yönetişimine ve entelektüel yaşamına aktif olarak katılan ve mesleki disiplinlerine anlamlı bir şekilde dahil olan bireyler olarak tanımlamıştır. Daha sonraki yıllarda Clark ve Corcoran'ın (1985) araştırma odaklı üniversitelerde “canlı” akademisyenlerin diğer meslektaşlarından ayrıldığı, bu kişilerin fakültelerinde öğretim, araştırma ve profesyonel hizmet faaliyetlerinde sürekli üretkenlik sergilediklerini savunmuşlardır (Güder, 2001, s. 45). 2000’lerde ise ilk kez ABD’de okul müdürlerinin canlılığını ölçmek için Harvey (2002) bir araştırma yürütmüştür. Araştırmanın sonuçlarına göre mesleki canlılık, iş tatmini, üretkenlik ve katılım arasında oluşan bir sinerji şeklinde açıklanmıştır. Ayrıca mesleki canlılık, tükenmişliğin zıttı olarak tanımlanmıştır. Çalışanların tutku, canlılık, ustalık ve memnuniyetle tutarlı bir şekilde çalışabilme ve örgütün hedeflerini takip ederek kendi hedeflerini gerçekleştirebilme becerisine sahip olduklarını belirtmiştir (Harvey, 2002, s. 10).

Çalışanlar ruhen ve bedenen kendilerini sağlıklı, güçlü ve enerjik hissettiklerinde, işyerlerinde daha aktif olarak bulunacaklar, motivasyonları da çok yüksek olacaktır. Böylece bu kişiler, daha çok iş tatmini hissedecek dolayısıyla da daha iyi performansla başarı elde edebileceklerdir. Başarının temel anahtarlarından biri çalışanın görevini yaparken kendini canlı hissetmesine bağlıdır. Mesleki canlılığı yüksek kişiler, bireysel olarak üretken ve yaratıcı olmakla kalmayıp aynı zamanda, iletişim içinde oldukları meslektaşlarına ve astlarına da önemli ölçüde enerji vermektedirler (Ryan ve Bernstein, 2004, s. 273). Mesleki canlılığı yüksek işgörenler hem fiziksel hem de zihinsel açıdan kendilerini iyi hissederek mesleklerini icra etmektedirler. Dahası, canlılığın kişisel iyi oluşun bir tezahürü olduğu ileri sürülmüştür. Bu durumda, daha yüksek iyi oluş ve daha fazla canlılık, daha fazla kariyer tatmini ile ilişkilendirilebilir. Mutluluk/yaşam doyumu ve canlılık üzerine önceki araştırmalar da bu iddiayı desteklemektedir (Clark ve Senik, 2011).

Bu bağlamda, mesleki canlılık, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hayatlarında önemli bir role sahip olup, pek çok davranışın öncülü veya artçısı olarak karşımıza çıkmaktadır.

4. MESLEKİ CANLILIĞIN BOYUTLARI

Mesleki canlılık kavramına, detaylı bir şekilde değinilecek olan tutku, dinçlik, ustalık ve iş tatmini olmak üzere dört alt boyutta incelenmektedir. Bu alt boyutlar alt başlıklar halinde yer almaktadır.

4.1. Tutku (Passion)

Mesleki canlılığın birinci alt boyutu “tutku” dur. TDK sözlüğünde tutku “irade ve yargıları aşan güçlü bir coşku, ihtiras; güçlü istek ve eğilimin yöneldiği amaç, aşırı düşkünlük” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2019). Kavramı batılı ilk filozofların günümüzdeki anlamıyla “duygu” nun yerine kullandıkları anlaşılmaktadır.

Biyolojik açıdan bakıldığında tutku bir duygu (dışarıdan gözlemlenebilen) veya his (içerden gözlemlenebilen) veya dış çevre ve olayların sonucu ortaya çıkan biyolojik bir süreçtir. Kısaca en güçlü duygulardan biri olan tutku diğer duygular gibi biyolojik bir yapı taşımakta ve dış ortamdan gelen etkilerle şekillenmektedir. Ancak duygunun sadece biyolojik bir yapıdan ibaret olmadığı da ortadadır.

Tutku, kişinin işine karşı hissettiği güçlü içsel bir arzu şeklinde tanımlanmaktadır (Harvey ve Donaldson, 2003, s. 31). Vallerand ve diğerleri (2003, s. 756), tutku kavramını insanların sevdikleri, önemli buldukları, zamanını ve enerjisini harcadığı bir etkinliğe yönelik gösterdiği güçlü bir eğilim olarak tanımlamıştır (Ateş, 2020, s. 27).

Kişinin mesleki kimliğiyle kendi kimliğini içselleştirmesi, tutkunun önemli bir özelliğidir. Tutku, çalışanı işinde başarılı olmaya zorlayan motivasyonel bir güçtür. Sonuç olarak, tutku kavramının bireylerin mesleklerinde önemli bir yeri vardır. Bireylerin mesleklerine karşı olan tutkuları, mesleğe yönelik tutum ve davranışlarını etkilemektedir.

4.2. Dinçlik (Vigor)

Dinçlik, bireyin çalışırken enerji dolu ve azimli olması şeklinde tanımlanmıştır (Schaufeli vd., 2002, s. 74). Çalışanın işlerini yaparken sergilediği enerji, hareketliliklerdir. Bu enerji, çalışanın sergilediği zihinsel, fiziksel ve duygusal çabaların şeklini almaktadır. Bu bağlamda dinçlik, iş görenlerin mesai saatleri içinde kendilerini devamlı, dinç, enerjik, duygusal olarak güçlü, extra çaba sergilemek için istekli ve yılmadan zorluklarla mücadele etme hali olarak tanımlanabilir.

Harvey (2002), ustalık veya beceriyi bir çalışanın kariyeri boyunca kazandığı tecrübeler olarak ifade etmektedir. Bu tecrübeler performansı artırmaya hizmet eder ve kapsamlı profesyonel dinçliğe katkıda bulunmaktadır (Talak, 2020, s. 317).

Bu konudaki literatür incelendiğinde dinçlik ile tükenmişliğin birbirinin zıttı iki kavram olarak ele alındığını görmek mümkündür. Kendini dinç, enerjik hisseden çalışan yaptığı işi en iyi şekilde yapmak için hazır, motive

olmuş hissedecek ve daha kaliteli iş veya hizmet verecektir. Dinçlik seviyesi yüksek bireylerin bağımsız iş yapma, bireysel hedef koyma, bireysel etkinlik ve bilişsel canlılık seviyelerinin yüksek oranlarda olduğu gözlenmiştir. Bu karakteristik özellikler işe adanmışlığı ve iş performansını arttıran özelliklerdir (Shirom, 2011, s. 4).

Pozitif olumlu duygular içinde olan enerjik, dinç, çoşkulu çalışanlar hem bireysel hem de örgütsel olarak iyi oluş hali yaratırlar. Bireysel açıdan bu olumlu duygu durumu, kişinin bağışıklığını artırarak sağlıklı, zinde olmasına katkıda bulunacaktır. Ayrıca örgütsel başarı için dinç çalışanlar gerekmektedir.

4.3. Ustalık (Ambidexterity)

İngilizce “ambidexterity” kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılan ustalık kavramı, iki elin aynı anda eşit beceriyle kullanılabilme becerisine sahip bireyler için kullanılmaktadır. İnsan özelliği olarak ifade edilen ustalık, örgüt ve yönetim alanında ilk kez Robert Duncan tarafından 1976’daki makalesinde ele alınmıştır (Lubatkin vd., 2006).

Ustalık, bilgi, beceri ve yetkinliklerin kazanılması ve rutin olarak sergilenmesinden daha fazlasıdır. Zaman içinde bireysel anlamdaki ustalık, örgüt teorisyenlerince örgütler için kullanılmaya başlanan bir metafor haline gelmiştir (Lubatkin vd., 2006, s. 647). Örgütsel ustalığı “hokkabaz” metaforu kullanarak tanımlayan Tushman ve O’Reilly (1996’dan aktaran Sağlam, 2020), hokkabazın aynı anda iki elini kullanarak topla oynayabilme yeteneğini firmalar için uyarlayarak, örgütün hem mevcut olan yetkinliklerini kullanma hem de değişen şartlara uyum sağlama yeteneğini “ustalık” şeklinde tanımlamıştır.

Başarılı bireyler bir yandan sahip oldukları tecrübe, bilgi ve yetkinlerini, etkin ve verimli bir şekilde kullanabilirken bir yandan da dış ortamı sürekli olarak gözlemleme, keşfetme, taklit etme, hayata geçirme yoluyla yeni kazanımlar elde ederler. Başka bir ifadeyle; birey uzun vadede başarı yakalamak için mevcut bilgi ve yetkinliklerin yanı sıra gelişmeleri takip ederek yeni teknolojileri öğrenme, değişime ayak uydurma ve bireyin kendini yeniden yapılandırmasıdır. Mesleğinde ustalaşan çalışanların uzmanlaştığı, bilgi gücü sayesinde diğer meslektaşları ve yöneticileri nezdinde saygınlığının arttı söylenebilir.

Bu bağlamda ustalık, çalışanın mesleğinde bilgi birikimine, tecrübeye, yetkinliğe sahip olmasıdır. Bilgi gücünü elinde bulunduran usta çalışanlar, zorluklar ve değişim karşında bilişsel esneklikleri ve dayanıklılıkları çok daha yüksektir. Ayrıca ustalaşmak için kişinin işini severek yapması yani duygusal bir bağlılığın olması gerekir.

4.4. İş Tatmini

İş tatmini, mesleki canlılığın önemli boyutlarından biridir. Çalışanların işyerinden, amirlerinden, takım arkadaşlarından ve iş organizasyonu gibi genel çalışma ortamından elde etmek istediği sakinleştirici ve rahatlatıcı hissiyat olarak ifade edilen iş tatmini, devamlılık, bağlılık, işin çekiciliği ve verimlilik açısından önemli bir faktördür (Toker, 2007). İşinde tatminsizlik, tutku eksikliği ve odaklanmada güçlük çeken bireylerde işten ayrılma, uzaklaşma, işe karşı kayıtsızlık, kariyer geleceğine karşı umutsuzluk gibi düşüncelerle bir takım doyumsuzluk duyguları ve olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir (Okumuş vd., 2022, s. 120).

İş tatmini, tutku sonucu, dinçlik ve ustalık yoluyla ortaya çıkmaktadır. Bu durumun sağlanmasında, örgütler önemli rol oynamaktadır. Çalışanların iyi bir performans sergilemeleri, yaptıkları işten tatmin olmalarıyla mümkündür (Güder, 2021, s. 51). Mesleki canlılığı yüksek olan bireyler, bir fark yaratmak için güçlü bir içsel tutkuya, güçlü bir iş ahlakına, iş sorumluluklarını ustalıkla ele alma becerisine ve sonuç olarak yüksek seviyede iş tatminine sahiptirler. Mesleğe karşı olumsuz tutumlar geliştiğinde ise, diğer mesleki canlılık boyutlarının da etkilenmesi muhtemeldir.

5. MESLEKİ CANLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütlerde mesleki canlılığın bireysel ve örgütsel birtakım sonuçları gözlenmektedir. Bu başlık altında yerli ve yabancı yazın doğrultusunda mesleki canlılık konusunda yapılmış çalışmalara ve ulaşılan sonuçlara kısaca yer verilecektir.

Çalışanların hissettiği duygular örgüt içerisinde yaratıcılığı, karar verme sürecini, davranışları ve performansı etkiler ve daha iyi performansa yol açar (Hennekam, 2016). Psikolojik iyi oluşun olumlu bir öncüsü olan canlılık, bireysel ruh halini (Partonen ve Lönnqvist, 2000) ve öznel mutluluğu (Akın, 2012) geliştirir. Canlı kişilerin hayatlarından daha memnun oldukları görülmüştür (Baruch vd., 2014). Canlılık, yaratıcı düşünceler ve davranışları teşvik ederek inovasyonu geliştirir (Chen ve Sengupta, 2014). Canlılığın ayrıca beceriler ve verimlilik üzerinde olumlu etkileri olduğu ortaya çıkmıştır. Yüksek canlılığa sahip bireyler, zor durumları, yaşam olaylarını ve hatta çevresel zorlukları daha verimli bir şekilde atlatırlar (Kubzansky ve Thurston, 2007).

Mesleki canlılık, bireylerin yaptığı işle bütünleşerek örgütsel bağlılıklarının ve iş tatminlerinin artmasına ve dolayısıyla başarılı çalışmalar ve fikirler sunmalarına yol açmaktadır. Önceki çalışmalar, örgütün özelliklerinin öğretim üyesi canlılığını nasıl etkilediğine dair bazı dolaylı kanıtlar sunmaktadır.

Örneğin, Baldwin (1990), mesleki canlılıkları yüksek işgörenlerin yaklaşık yarısının (%46) yöneticilerinin kendilerine çalışmaları için doğrudan destek sağladığını bildirdiğini, ancak diğer öğretim üyelerinin ise yalnızca %20'sinin yöneticilerden yardımları aldığını ifade ettiklerini belirtmektedir. Yardım biçimleri, azaltılmış öğretim yüklerini, ekipman için fonları ve genel teşviki içermektedir. Buna bağlı olarak, kurumsal misyon ve öncelikleri netleştirme çabaları, çalışan canlılığı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabileceği ifade edilmektedir.

Araştırmalar çalışma ortamının çalışanların mesleki canlılığını etkileyebilecek hem somut hem de soyut özelliklerini tanımlamışlardır. Somut özellikler; akademik çalışma ortamının uygun olması, ücretlendirme, ödül sistemleri, eşit iş yükü, mesleki gelişim fırsatları ve idari desteği içermektedir. Soyut özellikler ise daha az belirgin olabilir, ancak yine de örgüt canlılığı için önemli çıkarımlar taşımaktadır (DeFelippo ve Dee, 2022). Schuster'e (1985) göre, örgüt kültürü, topluluk duygusu, takdir görmek ve değerli hissetmek, çalışan canlılığını şekillendirebilen çalışma ortamının soyut boyutlarıdır.

Kark ve Carmeli (2009), psikolojik güvenliğin canlılık duygularını nasıl tetiklediği ve canlılık duygularının kişinin yaratıcı çalışmaya katılımını nasıl etkilediğini incelendiği bir çalışma yürütmüşlerdir. Araştırma sonucu, çalışanların psikolojik güvenlik duygusunun, canlılık duygularıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu ve bu durumun da yaratıcı çalışmaya katılımı sonuçlandığını ortaya koymuştur.

Önceki araştırmalar, meslektaş dayanışmasının iş tatminine (McCoy vd., 2013), işte kalma niyetine (Ambrose vd., 2005) ve kişi-örgüt uyumuna (Lindholm, 2003) nasıl katkıda bulunduğunu göstermektedir. DeFelippo ve Dee (2022) araştırmalarında, kariyer ortası öğretim üyesi canlılığının, meslektaş dayanışması tarafından sürdürülen bir başka önemli sonuç olabileceğini iddia etmektedirler. Benzer şekilde Gonzales ve Terosky (2018) tarafından yapılan bir çalışma, meslektaş dayanışmasının canlılık üzerindeki etkisine değinmektedir.

Sosyal psikoloji alanında yapılan araştırmalarda, insanlar özerkliğe sahip olduklarında ve kendi kendilerinin yönettiği projelerle meşgul olduklarında, enerji seviyelerinin arttığını; tersine, başkaları tarafından tasarlanan ve kontrol edilen faaliyetlere katılmanın kişinin enerjisini tükettiğini göstermiştir (Tummers vd., 2018). Bu bağlantıyı açıklamak için Yu ve diğerleri (2020), özerkliğin insanların daha özgün ve gerçek benlikleriyle uyumlu faaliyetlerde bulunmalarını ve bu özgünlük duygusunun insanların kişisel enerjilerine daha iyi erişmelerini sağladığını öne sürmektedir. Ayrıca yapılan bir diğer çalışma, insanların kendilerini takdir eden ve değer veren bir topluluğa ait

hissettiklerinde daha yüksek düzeyde canlılık yaşadıklarını da göstermektedir (Lavrusheva, 2020).

Yakın tarihte ülkemizde gerçekleştirilen bir araştırmada, turist rehberlerin mesleki canlılık düzeylerinin mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada, 379 kişiden veri toplanmış ve sonuçta mesleki canlılığın tüm boyutları (tutku, dinçlik, ustalık, iş tatmini) ile mesleki bağlılık arasında pozitif yönde ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir (Pelit ve Ateş, 2022).

İş-aile zenginleşmesi, kaynakların korunumu kuramı çerçevesinde çalışanların mesleki canlılıklarını sağlamada etkili olan kaynaklar arasında görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş-aile zenginleşmeleri arttıkça mesleki canlılıklarının da artacağı düşünülmektedir (Korkmaz, 2021).

Chu ve diğerleri de (2015) yaptıkları çalışmada, mesleki canlılık ile güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Rothmann ve Jordaan (2006) araştırmalarında işte canlılık konusunda kariyer yönetiminin ve iş güvencesinin pozitif etkileri olduğunu dolayısıyla iş yeri verimliliğini arttırdığını tespit etmişlerdir.

COVID-19 salgını sırasında ve sonrasında hastane çalışanlarının canlılıklarını ve dayanıklılıklarını korumalarını desteklemek için müdahaleler geliştirmek ve neler yapılabileceğinin araştırıldığı bir çalışmada mesleki canlılığa sahip çalışanlar, işle ilgili daha az stres yaşadıkları ve sağlık hizmeti kalitesine olumlu katkı sağladığı gözlenmiştir (van Mol vd., 2021).

5.1. Mesleki Canlılık ile Bilişsel Esneklik İlişkisi

Bireylerin ait olduğu sosyo-ekonomik ve kültürel yapının bilişsel esnekliği etkilediği belirtilmektedir. Yapılan bir araştırmada öğretmen adaylarının yerleşim yerine göre bilişsel esneklik puanları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş olup, bu durum metropollerde/şehirlerde yaşayanların ilçelerde ve köylerde/kasabalarda yaşayanlara göre anlamlı düzeyde daha yüksek bilişsel esneklik puanlarına sahip olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, metropollerde/şehirlerde yaşamayan öğretmen adaylarına farklı bakış açıları kazandırdığı, sosyal çevrelerini genişletme fırsatı sunduğu, daha zengin öğrenme ortamları sağladığı ve farklı insanlarla iletişim kurma becerilerini artırdığı, sosyal çevreyi daha iyi anlamalarını sağladığı söylenebilir (Orakçı, 2021). Benzer şekilde, Türe ve Sarıçam (2016) yaptıkları çalışmada bilişsel esneklik ile problem çözme becerileri arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Bu ilişki metropollerde/şehirlerde yaşayan öğretmen adaylarının daha fazla problem durumuyla karşı karşıya kalmalarının onların bilişsel esneklik

düzeylerinin daha yüksek olmasına katkı sağladığını düşündürmektedir (Orakçı, 2021).

İnsanlar, yaşamının büyük çoğunluğunu mesleklerinde geçirdiklerinden dolayı, bireylerin meslekteki refah, mutluluk ve motivasyonları oldukça fazla önem taşımaktadır (Russell, 2008, s. 118). Çalışanların moral, motivasyon, refah ve mutluluk gibi unsurları ne kadar yüksek olursa meslekteki canlılığı, performansı da o derece yüksek olacaktır.

5.2. Mesleki Canlılık ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Proaktif canlılık davranışları; bireylerin kendi canlılıklarını (özel iyi oluş hallerini) ve performanslarını iyileştirmek için kendi değişken enerjilerini, duygusal ve bilişsel kaynaklarını proaktif olarak yönetebilmeleridir. Enerjilerini, olumlu etkilerini ve ilhamlarını işyeri içinde ve dışında faaliyetler yoluyla yöneten çalışanlar, işe yatırılacak bir dizi kaynağa sahiptir. Proaktif canlılık yönetimi, canlılık, özveri ve özümseme (vigour, dedication, ve absorption) ile karakterize edilen işle ilgili bir durum olan işe bağlılığı teşvik etme potansiyeline sahiptir (Bakker vd., 2020).

Canlılık (vigour), çalışanın işini yaparken enerjik ve dayanıklı olmasıyla birlikte işine karşı daha fazla çaba sarf etmeye istekli olmayı ifade eder. Adanmışlık (dedication), çalışanın iş yapmaya istekli olması ve önemsemesi, coşku duyması anlamına gelir. Son olarak, absorpsiyon, tamamen konsantre olması ve iş faaliyetlerine mutlulukla dâhil olmasıyla karakterize edilir, bu sayede zaman hızla geçer.

Önceki araştırmalar gerçekten de enerjik, duygusal ve bilişsel kaynakların işe bağlılık için önemli olduğunu öne sürmüştür. Araştırmalar, ilham ve iyimserliğe sahip olmanın, kararlara katılımda önemli itici güçler olduğunu göstermiştir (Breevaart vd., 2014). Çalışanlar canlılıklarını proaktif olarak yönettiklerinde, iş görevlerini (örneğin, olumlu etki, odaklanma, ilham, enerji) yerine getirmek için bol miktarda duygusal, bilişsel ve enerjik kaynağa sahip olurlar (Bakker vd., 2020).

Araştırmacılar mesleki canlılık ile rol netliği, rol çatışması ve psikolojik temel ihtiyaçların tatmini arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Sonuçlar, rol netliğinin, daha yüksek özerklik ve daha yüksek yetkinlik yoluyla işyerinde özel canlılık (zindelik) ile ilişkili olduğunu ve rol çatışmasının, daha düşük özerklik ve daha düşük ilişki aracılığıyla işteki özel canlılık ile olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Rol netliği ve yetkinlik arasındaki ilişkinin gücünün ve yetkinlik yoluyla rol netliği ve canlılık arasındaki dolaylı ilişkinin gücünün rol çatışmasının seviyesine bağlı olarak değişebileceğini savunmaktadırlar. İhtiyaçların tatmin olması ise refah ve motivasyonun

öncülüdür. Çalışanlar, amirleri veya iş arkadaşları ile rol belirsizliklerini netleştirebilmeli ve böylece çeşitli paydaşların beklentilerinin dayattığı rol çatışmalarını azaltabilmelidir (Karkkola vd., 2019).

İş proaktivitesi ve canlılığı değişen çevre şartları açısından oldukça önemlidir. Örneğin; canlılığı yüksek çalışanlar, daha fazla enerjiye sahip oldukları için değişimle daha iyi başa çıkabilirler. Fakat örgütlerin canlılığı ve iş proaktivitesini nasıl artıracakı konusu hala netlik kazanmamıştır. Tummers ve diğerleri (2018), yaptıkları araştırma sonucunda üç farklı insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamasının özellikle proaktiviteyi ve canlılığı artırmak için etkili olduğunu iddia etmektedirler. Bu üç İKY uygulamasının; yüksek özerklik, karar almaya yüksek katılım ve yüksek kaliteli ekip çalışması olduğu belirtilmektedir. Bu sonuçlara dayanarak yazarlar, çalışanların örgütsel değişimle başa çıkma yeteneklerini geliştirmek için bu üç İKY uygulamasının kullanılması gerektiğini savunmaktadırlar.

Huang ve Chen (2021) canlılığın, çalışanların sorumlulukları ve yenilikçi performansları üzerindeki etkisinin ölçüldüğü bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bu araştırmanın sonuçları; çalışanların her iki sorumluluğunun (görev ve iş sorumlulukları) ve yenilikçi performanslarının pozitif bir şekilde ilişkili olduğunu ve canlılığın bu ilişkilerde aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle; görev ve iş sorumluluklarının canlılık yoluyla çalışanların yenilikçi performanslarını etkilediği ve artırdığı iddia edilmektedir.

Harvey ve Donaldson (2003), çalışanların mesleki canlılık düzeylerinin kıdem, cinsiyet ve desteğe göre değiştiğini tespit etmişlerdir. Araştırmalarında mesleki canlılıkları ile kıdem durumları arasında negatif bir ilişkinin varlığını iddia etmişlerdir. Bireylerin çalışma süresinin uzun olması, mesleki canlılık seviyelerinin düşmesine sebep olmaktadır. Yine aynı çalışmada, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre mesleki canlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların, yöneticileri ya da çalışma arkadaşları tarafından gördükleri destek, bireylerin mesleki canlılık seviyelerinin yükselmesini ve daha başarılı hissetmelerini sağlamaktadır.

Mesleki canlılığın çalışanların mesleklerinde önemli olduğunu belirtmek mümkündür. Çünkü mesleki canlılık, bireylerin mesleklerinde gösterdiği/göstereceği performansı ve mesleğe olan bağlılıklarını etkilemektedir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada, özellikle hizmet sektörü çalışanları için oldukça önem arz eden mesleki canlılık kavramına yer verilmiştir. Mesleki canlılığın detaylı olarak incelendiği bu çalışmada, öncelikli olarak canlılık ve mesleki canlılık

kavramlarının tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra mesleki canlılığın alt boyutları olan tutku, dinçlik, ustalık ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın son kısmında ise mesleki canlılığın bireysel ve örgütsel sonuçlarına yer verilmiştir.

Yerli ve yabancı yazında yapılan araştırmalar incelendiğinde mesleki canlılığın hem bireysel hem de örgütsel açıdan birçok olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Canlılık düzeyi yüksek olan çalışanların performans, verimlilik, yaratıcılık ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin de yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle Covid-19 salgını sırasında mesleki canlılık düzeyi yüksek olan sağlık çalışanlarının daha az stres yaşadıkları ve sağlık hizmeti kalitelerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (van Mol vd., 2021). Ayrıca mesleki canlılık düzeyleri yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğu belirlenmiştir (Hennekam, 2016; Chen ve Sengupta, 2014; Kubzansky ve Thurston, 2007).

Çalışanlarda mesleki canlılığın sağlanmasında birçok faktörün etkili olduğu görülmüştür. Örneğin; iş- aile zenginleşmesinin mesleki canlılığın arttırılmasında önemli bir kaynak olduğu ortaya atılmış ve mesleki canlılık ile güven arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmıştır (Korkmaz, 2021; Chu vd., 2015).

Farklı bilim insanları tarafından yapılan araştırmalarda çalışanların mesleki canlılık düzeylerinin demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalara göre; kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla mesleki canlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu ve kıdem süresi ile mesleki canlılık arasında ters yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Harvey ve Donaldson, 2003).

Canlılık; enerji, motivasyon ve dayanıklılıktan oluşur. Ryan ve diğerleri (1997), benlik üzerindeki çatışan talepleri ve özerklik eksikliği hissini, bir kişinin canlılığını azaltan olarak tanımlar ve araştırma, kaygı veya baskının bir insanda canlılığın azalmasına katkıda bulunabileceğini belirtmektedir (Asirvatham ve Humphries-Kil, 2021). Elley-Brown (2011) tarafından kariyer anlatılarının önemi üzerine yapılan araştırma, canlılığın bir amaç duygusu olarak yaşanması gerektiğini göstermiştir. Akademik kariyer düşünüldüğünde, canlılık, öğrenme, öğretme, araştırma ve yaratıcılık için sürekli fırsatlar duygusu olarak görülmektedir. Örneğin, Dankoski ve diğerleri (2012, s. 635) canlılığı, “öğretim üyesinin mesleki başarısını en üst düzeye çıkarmasını ve kurumsal hedeflerle uyumlu hedeflere ulaşmasını sağlayan yüksek düzeyde memnuniyet, üretkenlik ve bağlılık arasındaki sinerjidir” şeklinde tanımlamaktadırlar.

Güder'in (2021) de ifade ettiği gibi yüksek özerklik duygularıyla birleşen duygusal ve fiziksel yeterlilik, bireysel canlılığın güçlü bir kaynağı haline gelebilir. İşyerinde ait olma ihtiyacı karşılandığında, ortaya çıkan sosyal destek, yönetici ve meslektaşlarıyla yaşanan özenli ilişkiler ve etkileşimler mesleki canlılığı teşvik edecektir. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların duygusal ve fiziksel yeterliliğine destek olacak uygulamalar yapmalıdır.

Güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan mesleki canlılık kavramına yönelik yerli yazında oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu sebeple örgütlerde çalışanların verimlilik ve performans düzeylerinin artırılmasında oldukça etkin rol üstlenen mesleki canlılık kavramına yönelik farkındalık yaratılmalıdır. Ayrıca mesleki canlılık konusu farklı değişkenlerle incelenerek farklı sektörler üzerindeki etkileri detaylı olarak incelenmeli ve konuya dair bilgi birikimi genişletilmelidir.

KAYNAKÇA

- Adie, J. W., Duda, J. L. ve Ntoumanis, N. (2008). Autonomy support, basic need satisfaction and the optimal functioning of adult male and female sport participants: A test of basic needs theory. *Motivation and Emotion*, 32(3), 189-199. <https://doi.org/10.1007/s11031-008-9095-z>
- Akın, A. (2012). The relationships between internet addiction, subjective vitality, and subjective happiness. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(8), 404-410. <https://doi.org/10.1089/cyber.2011.0609>
- Ambrose, S., Huston, T. ve Norman, M. (2005). A qualitative method for assessing faculty satisfaction. *Research in Higher Education*, 46(7), 803-830. <https://doi.org/10.1007/s11162-004-6226-6>
- Asirvatham, S. ve Humphries-Kil, M. (2021). Exploring creativity and vitality of women academics: Reflections on the call for responsible and responsive management education. *The International Journal of Management Education*, 19(1), 100451. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2020.100451>
- Ateş, M. (2020). *Algılanan örgütsel desteğin mesleki canlılık ve mesleki bağlılık üzerindeki etkisi: turist rehberlerine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 646618) [Yüksek lisans tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bakker, A. B., Petrou, P., Op den Kamp, E. M. ve Tims, M. (2020). Proactive vitality management, work engagement and creativity: The role of goal-orientation. *Applied Psychology*, 69(2), 351-378. <https://doi.org/10.1111/apps.12173>
- Baldwin, R. G. (1990). Faculty vitality beyond the research university: Extending a contextual concept. *The Journal of Higher Education*, 61(2), 160-180. <https://doi.org/10.1080/00221546.1990.11775103>
- Baruch, Y., Grimland, S. ve Vigoda-Gadot, E. (2014). Professional vitality and career success: mediation, age and outcomes. *European Management Journal*, 32(3), 518-527. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.06.004>
- Breevaart, K., Bakker, A. B., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. ve Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>
- Carmeli, A. (2009). Positive work relationships, vitality, and job performance. In C. E. J. Härtel, N. M. Ashkanasy ve W. J. Zerbe (Ed.) *Emotions in groups, organizations and cultures* (Research on emotion in organizations, Vol. 5, pp. 45-71). Emerald Group Publishing Limited.
- Carmeli, A. ve Spreitzer, G. M. (2009). Trust, connectivity, and thriving: Implications for innovative behaviors at work. *Journal of Creative Behavior*, 43(3), 169-191. <https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2009.tb01313.x>

- Chen, F. ve Sengupta, J. (2014). Forced to be bad: The positive impact of low-autonomy vice consumption on consumer vitality. *Journal of Consumer Research*, 41(4), 1089-1107. <https://doi.org/10.1086/678321>
- Chu, F., Long, Y. ve Guo, M. (2015). Determinants and outcomes of professional vitality: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 43(8), 1335-1345. <https://doi.org/10.2224/sbp.2015.43.8.1335>
- Clark, A. E. ve Senik, C. (2011). Is happiness different from flourishing? Cross country evidence from the ESS. *Revue d'Economie Politique*, 121, 17-34. <https://doi.org/10.3917/REDP.211.0017>
- Csikszentmihalyi, M. (1975). *Beyond boredom and anxiety: Experiencing flow in work and play*. The Jossey-Bass Behavioral Science Series, Jossey-Bass Publishers.
- Dankoski, M. E., Palmer, M. M., Nelson Laird, T. E., Ribera, A. K. ve Bogdewic, S. P. (2012). An expanded model of faculty vitality in academic medicine. *Advances in health sciences education*, 17(5), 633-649. <https://doi.org/10.1007/s10459-011-9339-7>
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- DeFelippo, A. M. ve Dee, J. R. (2022). Vitality in the academic workplace: Sustaining professional growth for mid-career faculty. *Innovative Higher Education*, 47, 565-585. <https://doi.org/10.1007/s10755-021-09589-z>
- Dejoy, D. M., Della, L. J., Vandenberg, R. J. ve Wilson M. G. (2010). Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *Journal of Safety Research*, 41(2), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.02.001>
- Dries, N., Vantilborgh, T. ve Pepermans R. G. (2012). The role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340-358. <https://doi.org/10.1108/00483481211212977>
- Elley-Brown, M. J. (2011). The significance of career narrative in examining a high-achieving woman's career. *Australian Journal of Career Development*, 20(3), 18-23. <https://doi.org/10.1177/103841621102000304>
- Gardner, J. W. (1963). *Self-renewal*. Harper and Row.
- Gonzales, L. ve Terosky, A. (2018). Collegueship in different types of post-secondary institutions: A lever for faculty vitality. *Studies in Higher Education*, 43(8), 1378-1391. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1255938>
- Güder, M. (2021). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin vizyoner liderlik yeterlikleri ile mesleki bağlılıkları arasındaki ilişkide örgütsel canlılığın aracı-

- lık etkisinin incelenmesi* (Yayın No. 704003) [Yüksek lisans tezi, Munzur Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Harvey, T. A. (2002). *Professional vitality and the principalship: A construct validity study* [Unpublished doctoral thesis, The University of Maine].
- Harvey, T. A. ve Donaldson, G. (2003). Professional vitality: Do you have it?, *Principal*, 83, 30-33.
- Hennekam, S. (2016). Vitality of older workers and its relationship with performance, career satisfaction and career success. *Management Avenir*, 1, 15-32.
- Huang, Y. ve Chen, X. (2021). A moderated mediation model of idiosyncratic deals and innovative performance of R&D employees: Roles of vitality. *Chinese Management Studies*.
- Kark, R. ve Carmeli, A. (2009). Alive and creating : The mediating role of vitality and aliveness in the relationship between psychological safety and creative work involvement. *Journal of Organizational Behavior*, 30(6), 785-804. <https://doi.org/10.1002/job.571>
- Karkkola, P., Kuittinen, M. ve Hintsa, T. (2019). Role clarity, role conflict, and vitality at work: The role of the basic needs. *Scandinavian Journal of Psychology*, 60(5), 456-463. <https://doi.org/10.1111/sjop.12550>
- Kinnafick, E., Thøgersen-Ntoumani, C., Duda, J. ve Taylor, I. (2014). Sources of autonomy support, subjective vitality and physical activity behaviour associated with participation in a lunchtime walking intervention for physically inactive adults. *Psychology of Sport and Exercise*, 15(2), 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2013.10.009>
- Korkmaz, F. (2021). Mesleki canlılık kazanımında iş-aile zenginleşmesinin rolü: yapısal eşitlik model analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 942-955. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1355>
- Kubzansky, L. D. ve Thurston, R. C. (2007). Emotional vitality and incident coronary heart disease: Benefits of healthy psychological functioning. *Archives of General Psychiatry*, 64(12), 1393-1401. <https://doi.org/10.1001/archpsyc.64.12.1393>
- Laran, J. ve Janiszewski, C. (2011). Work or fun? How task construal and completion influence regulatory behavior. *Journal of Consumer Research*, 37(6), 967-983. <https://doi.org/10.1086/656576>
- Lavrusheva, O. (2020). The concept of vitality. Review of the vitality-related research domain. *New Ideas in Psychology*, 56, 100752. <https://doi.org/10.1016/j.newideapsych.2019.100752>
- Lindholm, J. (2003). Perceived organizational fit: Nurturing the minds, hearts, and personal ambitions of University Faculty. *Review of Higher Education*, 27(1), 125-149. <https://doi.org/10.1353/rhe.2003.0040>

- Lubatkin, M. H., Şimşek, Z., Ling, Y. ve Viega, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- McCoy, S., Newell, E. ve Gardner, S. (2013). Seeking balance: The importance of environmental conditions in men and women Faculty's well-being. *Innovative Higher Education*, 38(4), 309-322. <https://doi.org/10.1007/s10755-012-9242-z>
- Muraven, M., Gagné, M. ve Rosman, H. (2008). Helpful self-control: Autonomy support, vitality, and depletion. *Journal of Experimental Social Psychology*, 44(3), 573-585. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2007.10.008>
- Nix, G., Ryan, R. M., Manly, J. B. ve Deci, E. L. (1999). Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 35(3), 266-284. <https://doi.org/10.1006/jesp.1999.1382>
- Okumuş, M. T., Bakan, İ. ve Kutluk, M. R. (2022). İşe tutkunluk, odaklanma yeteneğinin kariyer tatmini ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Bir alan çalışması. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 119-138. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2121453>
- Orakçı, Ş. (2021). Exploring the relationships between cognitive flexibility, learner autonomy, and reflective thinking. *Thinking Skills and Creativity*, 41, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100838>
- Parmar, V., Channar, Z. A., Ahmed, R. R., Streimikiene, D., Pahi, M. H. ve Streimikis, J. (2022). Assessing the organizational commitment, subjective vitality and burnout effects on turnover intention in Private Universities. *Oeconomia Copernicana*, 13(1), 251-286. <https://doi.org/10.24136/oc.2022.008>
- Partonen, T. ve Lönnqvist, J. (2000). Bright light improves vitality and alleviates distress in healthy people. *Journal of Affective Disorders*, 57(1-3), 55-61. [https://doi.org/10.1016/S0165-0327\(99\)00063-4](https://doi.org/10.1016/S0165-0327(99)00063-4)
- Pelit, E. ve Ateş, M. (2022). Turist rehberlerinin mesleki canlılıklarının mesleki bağlılıkları üzerindeki etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 9-27. <https://doi.org/10.32572/guntad.912655>
- Peterson, C., Park, N., Hall, N. ve Seligman M.E.P. (2009). Zest and work. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 161-172. <https://doi.org/10.1002/job.584>
- Peterson, C. ve Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C. ve Flannery, G. (2012). Thriving at work: Towards its measurement, construct validation and theoretical refine-

- ment. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Rothmann, S. ve Jordaán, G. M. E. (2006). Job demands, job resources and work engagement of academic staff in South African Higher Education Institutions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 32(4), 85- 102. <https://doi.org/10.4102/sajip.v32i4.247>
- Russell, J. E. A. (2008). Promoting subjective well-being at work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 117-131. <https://doi.org/10.1177/1069072707308142>
- Ryan, R. M. ve Bernstein, J. H. (2004). Vitality, In C. Peterson ve M. E. P. Seligman (Eds.), *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (pp. 273-290), Oxford University Press.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/110003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2008). From ego depletion to vitality: Theory and findings concerning the facilitation of energy available to the self. *Social and Personality Psychology Compass*, 2(2), 702-717. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9004.2008.00098.x>
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
- Ryan, R. M. ve Frederick, C. (1997) . On energy, personality, and health: Subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1997.tb00326.x>
- Sağlam, M. (2020). *Öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin, örgütsel ustalık ve örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi: Hizmet ve üretim sektörü yönetici algılarının karşılaştırmalı analizi* (Yayın No. 640131) [Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-romá, V. ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, (3), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Shirom, A. (2011.) Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology*, 15(1), 50-64. <https://doi.org/10.1037/a0021853>
- Schuster, J. (1985). Faculty vitality: Observations from the field. In R. Baldwin (Ed.), *Incentives for faculty vitality* (pp. 21-32). Jossey-Bass.

- Spector, P. E. ve Goh, A. (2001). The role of emotions in the occupational stress process. *Research in Occupational Stress and Well Being*, 1, 195-232. [https://doi.org/10.1016/S1479-3555\(01\)01013-7](https://doi.org/10.1016/S1479-3555(01)01013-7)
- Spreitzer, G., Sutcliffe, K., Dutton J., Sonenshein, S. ve Grant A.M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*, 16(5), 537-549. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0153>
- Talak, K. (2020). İşle ilgili tükenmişlik, canlılık ve örgütsel güven arasındaki ilişki. İçinde H. Ulukan (Ed.), *Research in education and social sciences* (pp. 299-320). Duvar Kitabevi.
- Toker, B. (2007). Konaklama işletmelerinde iş doyumu: Demografik değişkenlerin iş doyumu faktörlerine etkisi üzerine bir çalışma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 2(6), 591-615. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/179147>
- Tummers, L., Steijn, B., Nevicka, B. ve Heerema, M. (2018). The effects of leadership and job autonomy on vitality: Survey and experimental evidence. *Review of Public Personnel Administration*, 38(3), 355-377. <https://doi.org/10.1177/0734371X16671980>
- Türe, H. B. ve Sarıçam, H. (2016). Öğretmen adaylarının bilişsel esneklik düzeyleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi [Examining the relationship between pre-service teachers' cognitive flexibility levels and problem solving skills]. In 1st Euroasian congress on positive psychology.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019). *Canlılık*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G.A., Koestner, R., Ratelle, C., Leonard, M., Gagne, M. ve Marsolais, J. (2003). Les passions de l'ame: On obsessive and harmonious passion. *Journal of personality and social psychology*, 85(4), 756-767. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.85.4.756>
- van Mol, M., de Veer, M., de Pagter, A., Kouwenhoven-Pasmooij, T. A., Hogendijk, W. J. G., Busschbach, J. J. V., Oude Hengel, K. ve Kranenburg, L. (2021). Vitality, resilience and the need for support among hospital employees during the COVID-19 pandemic: Study protocol of a mixed-methods study. *BMJ Open*, 11(10), e049090. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-049090>
- Yu, H., Zuo, S., Liu, Y. ve Niemiec, C. (2020). Toward a personality integration perspective on creativity: Between-and within-persons associations among autonomy, vitality, and everyday creativity. *Journal of Positive Psychology*, 16(6), 789-801. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818810>

Ceo Sosyal Ağları: Sosyal Ağ Teorisi Açısından Bir İnceleme

Hasan Sadık Tatlı²⁰

Gökten Öngel²¹

Özet

Sosyal ağ teorisi son yıllarda üst kademedeki yöneticilerin davranışlarını açıklamada kullanılan yaklaşımlardan birisidir. Sosyal ağ teorisine artan ilgiye rağmen Türkçe alan yazında üst kademedeki yer alan yöneticilerin (özellikle CEO) sosyal ağları hakkında çok nadir çalışma mevcuttur. Söz konusu eksiklik, üst kademedeki yöneticilerin sosyal ağları hangi amaçlarla kullandığı ve sosyal ağların örgütler için nasıl sonuçlara neden olduğunu öngörmeye engel olmaktadır. Bu araştırma kapsamında CEO sosyal ağlarının örgütlere sağladığı avantajlar ve dezavantajların özetlenmesi ve CEO sosyal ağları hakkında bir tartışma gündemi oluşturulması amaçlanmıştır. Araştırmada sosyal ağ teorisi alayazın incelenmiş ve CEO sosyal ağlarının örgütlere sağladığı avantajlar ve dezavantajlara hakkındaki araştırma sonuçları derlenmiştir. Araştırma sonucunda, Türkçe alanyazında az sayıdaki çalışmanın, üst kademe yöneticilerin sosyal ağlarının örgütlere olumlu ya da olumsuz sonuçlarını değerlendirmek için yeterli olmadığı savunulmuştur. Ayrıca sosyal ağların avantajlarından faydalanma, dezavantajlarından korunma için öneriler sunulmuştur. Son olarak, çalışma sosyal ağlar hakkında yapılacak olan araştırmalara öneriler ile sonlandırılmıştır.

1. GİRİŞ

Sosyal ağların, ağıdaki bireylere faydaları dikkat çekmiş ve sosyal ağ teorisine olan ilgi artmıştır. Özellikle örgüt alanyazınında sosyal ağların yöneticiler ve örgüte olan etkileri geniş çapta araştırma konusu olmaya başlamıştır. Örneğin sosyal ağların örgütlerde stratejik esnekliği arttırdığı

20 Dr. Öğr. Üyesi, Beykent Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hasantatli@beykent.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1918-3188

21 Uzman Dr., (Md., Phd.), İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, goktenkorkmaz@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-4165-3601

(Fernandez-Perez vd., 2016), firma değerini arttırdığı (Fang vd., 2012), inovasyon performansını arttırdığı (Fang vd., 2012), firmanın ucuz kredilere erişim ve vergi indirimi sağladığı (Sun vd., 2010; Hillman vd., 1999) ve firmaya önemli bilgilerin transferi sağladığı (Horton vd., 2012) şeklinde sonuçlar mevcuttur. Diğer yandan sosyal ağların örgütlere olumsuz etkileri de araştırmalara konu edilmiştir. Örneğin CEO ağının firma performansına olumsuz etkisi olduğu (Kramarz ve Thesmar, 2013), üst düzey yöneticilerin ağları sayesinde kendi kazançlarını arttırmaya çalıştığı (Miranda-Lopez vd., 2019; Hwang ve Kim, 2009), siyasi bağlantılar nedeniyle firmaların siyasi çıkarlara hizmet eder hale gelebildiği (Marquis ve Qian, 2014) ve değer sağlamayan satın almalara neden olduğu (El-Khatib vd., 2015; Fracassi ve Tate, 2012) şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır.

Ancak Türkçe alan yazında sosyal ağ teorisi henüz yeteri kadar araştırmada inceleme konusu haline gelmemiştir. Türkçe alanyazında çok az araştırmada sosyal ağ teorisi; liderlik (Hangül, 2018) ve yeni teknolojilere yaklaşım (Özel, 2022), stratejik karar verme (Çakıcı, 2022), toplumsal sermaye (Başak ve Öztaş, 2010), örgütsel başarı (Dögerlioğlu, 2005) ve öğrenme kaynakları (Eren, 2018) gibi açılardan incelenmiştir.

Türkçe alanyazında sosyal ağ teorisinin yeterince araştırma konusu haline getirilmediği görülürken, üst kademe yöneticilerin sosyal ağlarda nasıl güç kazandığı ve kazanılan güç ile nasıl aksiyonlar aldığı hakkında araştırmaya henüz rastlanmamıştır. Yabancı alanyazında birçok çalışmada önemli bulgulara ulaşılmış olsa da Türkiye özelinde çalışma olmaması, üst kademe yöneticilerin, daha spesifik olarak genel müdürlerin (CEO; Chief Executive Officer) sosyal ağlardan kazandıkları güç ile kendi kazanımlarını ve firma kazanımlarını nasıl şekillendirdiklerini açıklamada yetersizliklere neden olmaktadır. Bu nedenle araştırmanın amacı “CEO sosyal ağlarının örgütlere sağladığı avantajlar ve dezavantajların özetlenmesi ve sosyal ağlar hakkında bir tartışma gündemi oluşturulması” olarak belirlenmiştir.

Araştırmada öncelikle sosyal ağ teorisinin açıklanması, sonrasında üst yönetimi temsilen CEO sosyal ağlarının bireysel ve örgütsel açıdan sonuçlarının incelenmesi gerçekleştirilmektedir. Araştırma, alanyazın özetini yorumlanma, sonuçları tartışma ve gelecek çalışmalara öneriler sunma ile sonuçlandırılmaktadır.

2. SOSYAL AĞ TEORİSİ

Ağ teorisi matematiksek grafik teorisine bağlı olarak geliştirilmiştir. Ağ yaklaşımı insanlar arasındaki sosyal yapılanmayı araştırmada kullanılmaktadır (Scott ve Carrington, 2000). Sosyal ağlar, “tanımlanmış bir grup insanı

veya sosyal aktörü birbirine bağlayan bağların modeli” olarak düşünülebilir (Seibert vd., 2001). Sosyal ağ bağları işbirlikçi çalışmayı mümkün kılar ve fikir, bilgi, bilgi ve diğer kaynakların paylaşımını kolaylaştırır (Fliaster ve Spiess, 2008; Hoang ve Antoncic, 2003). Sosyal ağlarda bireyler, eğitim, iş çevresi, sosyal çevreler veya kar amacı gütmeyen birlikteliklerle birbirleri ile ağ kurarlar. Bireyler ne kadar çok kişi ile bağ kurarsa ve bağlar ne kadar güçlü olursa, sosyal ağ içinde o kadar güçlü konuma gelirler (Jackson, 2010; Padgett ve Ansell, 1993).

Sosyal ağlarda, bireyler (düğümler) diğer bireylerle bağlantılar kurarak ve düğümler ve bağlantılar ağı oluşturur (Jackson, 2010). Ağdaki konular rasgele değildir (Jackson ve Rogers, 2007). Konumlar; daha fazla bireyle bağlantı sağlandığında, diğer bireylere yakın olduğunda, birey çiftlerini en kısa yol üzerinde olduğunda, yüksek düzeyde bağlantılara sahip olan bireylere yakın olduğunda, daha güçlü hale gelir (Padgett ve Ansell, 1993; El-Khatib vd., 2015; Wasserman ve Faust, 1994).

Ağda yer alan kişiler, ağ içindeki bilgilerin anlık olarak farkında değildir. Ağ içerisinde iletişim zaman alır. Bu nedenle bireyler arasındaki bağlantılar kimin, neyi, ne zaman bildiğini etkiler. Bilgi yüksek kalitede olsa ve sonunda herkese ulaşsa da, bilginin yayılmasının zaman alması, yüksek düzeyde güce-merkeziliğe sahip olan bireylerin erken veya daha geniş bir şekilde bilgilendirilmeleri ve dolayısıyla avantajlı olmalarına neden olur (Horton vd., 2012).

Sosyal ağ teorisinde bireysel aktörlerin özelliklerinde ziyade bir aktörün sosyal sistem içerisindeki ilişkilerine odaklanılır. Böylece ağ içerisindeki aktör davranışlarının nasıl şekillendiği incelenebilir (Hall ve Wellman, 1985; Berkman vd., 2000). Sosyal ağlar aktörler (bireyler) üzerinde sosyal destek ve sosyal baskı oluşturur. Sosyal destek kararların kolay alınmasını sağlarken, sosyal baskı ise gözlem altında olmadan dolayı, davranışların kontrollü olarak sergilemesini sağlamaktadır (Tian vd., 2022).

Sosyal ağlarda bireyler her zaman aynı bağlamsal özelliklere ve kazanımlara sahip olmamaktadır (Fernández-Pérez vd., 2016; Adler ve Kwon, 2002). Sosyal ağların boyutu, yapısal özellikleri ve bağların güçlülüğü ağların etkinliği açısından önemlidir (Anderson, 2008). Ağların geniş olması bilgi kazanımı yönünden ağda yer alan kişilere fayda sağlamaktadır (Fernández-Pérez vd., 2016). Ağların güçlü olması; ulaşılması güç, karmaşık yapıdaki bilgilere ve kaliteli bilgilere erişimi kolaylaştırmaktadır (Hansen, 1999). Diğer bir ifade ile ağlar, bireylerin düşük maliyetle ve kolay şekilde bilgiye erişmesini, verimli bilgi işlemlerini ve bilgiyi yaymasını sağlar.

Bireylerin bilgiye erişiminde en önemli faktörlerden birisi ise ağda bulundukları konumdur. Merkezi konumda olan bireyler, sosyal hiyerarşide daha yüksekte bulunur, böylece daha fazla etkiye ve güce sahip olabilirler (Mizruchi ve Potts, 1998). Merkezi konumda olan bireyler, bilgiye daha kolay erişim sağladıklarından, hayati bilgileri kolayca toplayıp istedikleri kişilere dağıtabilirler (Burt, 2010; Jackson, 2010). Merkezi konumda olan bireyler elde ettikleri bilgiler aracılığı ile güç, itibar, güven, rant gibi faydalar sağlayabilir (Adler ve Kwon, 2002).

Ağda merkezi konumda olmayan, ancak merkezi konumda olan kişilerle yakın ilişkilere sahip olan kişiler, diğer kişilere göre daha yüksek kalitede ve uygun zamanlı bilgiye sahip olurlar (Horton vd., 2012). Bilgi kaynaklarını kontrol etmeden dolayı güce sahip olan kişiler aynı zamanda bilginin akış yönünü de kontrol edebilmektedir (Brass, 1992; Brass ve Burkhardt, 1992; Finkelstein, 1992). Ağdaki konum, güç elde etmeyi sağlayan unsur olduğundan, bireylerin davranışlarını önceden tahmin etme açısından önemlidir (Borgatti vd., 2013). Sosyal ağlarda merkezi konumda olmak bu kadar önemli ikin merkezi konumu belirlemek önemli hale gelmektedir. Sosyal ağ yaklaşımının ilk temsilcilerine göre (örn; Sabidussi, 1966; Freeman, 1977) bir bireyin merkeziliğini tespit etmede dört ölçü bulunmaktadır. Merkeziliğin dört yaygın ölçüsü; yakınlık, derece, arasındalık ve özvektör merkeziliğidir. Yakınlık, bir birey ile ağdaki diğer bireyler arasındaki mesafeyi esas alır. Yakınlık, bireyin bir düğümden diğer düğümlere ulaşma mesafesine göre belirlenir. Derece, bir bireyin ağdaki diğer bireylerle sahip olduğu doğrudan bağların sayısıdır. Birey ne kadar çok bağlantıya sahipse, bu birey ağda o kadar merkezidir. Arasındalık, bir bireyin ağın diğer iki üyesi arasındaki köprü olma durumunu ifade eder. Dolayısıyla, bir kişinin bilgi akışı üzerinde ne kadar kontrole sahip olabileceğini gösterir, çünkü iki kişi arasında bulunan bir kişi, bu iki kişi arasındaki bilgi akışını ya kesintiye uğratabilir ya da kolaylaştırabilir. Özvektör merkeziliği, ağdaki bir bireyin öneminin bir ölçüsüdür. Bir bireyin diğer yüksek düzeyde öneme sahip bireylerle ne ölçüde bağlantılı olduğunu dikkate alır (El-Khatib vd., 2015).

Diğer yandan ağlardan sağlanan faydanın belirlenmesi için bazı önemli sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar göz önüne alınır. Söz konusu sorular şu şekildedir (Hoppe ve Reinelt, 2010);

- Ağdaki üyeler arasındaki güven düzeyi nedir?
- Ağ ne kadar çeşitlidir?
- İnsanlar istedikleri gibi katılıyor ve liderlik yapıyor mu?
- Yapı, ağın çalışmasına uygun mu?

- Ağ içindeki güç ilişkileri nelerdir ve kararlar nasıl alınır?
- Ağlar çatışmaları ne kadar iyi yönetiyor?
- Ağ dengeli ve dinamik mi?

Sorulara verilen yanıtlar, ağın kalitesini tespit etmede kullanılır. Eğer ağ çeşitli kaynaklara sahipse, dinamik bir ağ yapısına sahipse, ağdaki bireyler arasında güven tahsis edilmişse, ağ faydalı bir ağa dönüşmektedir.

Ağların yapısı sadece bireysel açıdan değil örgütler açısından da önemli bir yere sahiptir. Sosyal yapılar olarak örgütler, ağların yoğun olarak görüldüğü yerlerdir. Ancak bu sosyal ağların nasıl kurulduğunu incelemek gerekmektedir. Ağların oluşumu ise birçok şekilde kurulabilir. Örneğin firmadaki yöneticilerin sosyal ağları aileler veya şirketler, üniversiteler, hayır kurumları ve kulüpler gibi sosyal organizasyonlar aracılığıyla kurulabilir (Fan vd., 2021).

Sosyal ağlar, sosyal sermayenin yapısal bir boyutu olarak değerlendirilir (Kemper vd., 2011). Yöneticilerin hangi bilgilere sahip olduğu ve kimle iletişimde olduğu, ağda elde ettiği bağlarla ilişkidir (Acquaah, 2007). CEO'lar özelinde ağ kullanımı, sosyal ağlardaki konumunu ifade eder. Bir CEO'nun ağdaki konumunda ise ağın yapısı önemlidir.

Ağların yapısı hakkında bazı sınıflandırmalar bulunmaktadır; bunlar akran liderliği, organizasyon liderlik ağı, saha politikası liderliği ağı, kolektif liderlik ağıdır. Akran liderliği ağı; ilgi, taahhütler, iş ve deneyimler aracılığı ile birbirlerine bağlanan liderler arasında oluşan ağlardır. Bu ağlarda ortak paydada buluşan aktörler deneyimlerini birbirleri ile paylaşırlar. Organizasyonel liderlik ağı; performansı artırmak için yapılandırılmış bir dizi sosyal bağdan oluşur. Bu bağlar genellikle resmi organizasyon yapısının dışında kurulur ve meslektaşlar arasında, bir sorunu çözmek için tavsiye almasını sağlar. Saha politikası liderlik ağı; ortak çıkarları paylaşan ve bir uygulama veya politika alanını etkileme gücüne sahip liderleri birbirine bağlayan bir ağıdır. Bu ağlar, çevresel faktörleri şekillendirmeye çalışır. Kolektif liderlik ağı; ortak bir hedefe odaklanan insanlar arasında kendi kendine örgütlenen bir sosyal bağlar sistemidir. Bu ağlarda genellikle ortak bir arzu etrafında birleşme ve hedefe yönelme vardır. Küçük ağlar birleşerek daha büyük ağların (sivil toplum kuruluşları) oluşumu sağlar (Borgatti ve Foster, 2003; Plastrik ve Taylor, 2006; Milward ve Provan 2006; Hoppe ve Reinelt, 2010).

Sosyal ağlardan kazanım elde etmede, ağın yoğunluğu önemli bir yere sahiptir. Özellikle yoğun iletişimin ya da bağların olduğu ağlarda ağı yönlendiren liderlere olumlu ya da olumsuz bakış açısı geliştirildiğinde ağın

yapısı liderler için sosyal sermayeyi ifade etmeye başlar. Lideri takip etme niyetinde olanlar veya lidere karşı sempati besleyenlerin çoğunlukta olması lider için sosyal sermaye kazanımı sağlar (Balkundi ve Kilduff, 2006). Ancak liderler homojen gruplara fazla odaklandığında sosyal sermaye avantajlarının önemli ölçüde azalmasına yol açar (Hambrick vd., 1996).

Örgütlerin lideri olarak CEO'lar, örgütlerin karar mekanizmasını yönlendirmektedirler. Bu açıdan bakıldığında CEO ağları, örgütlerin karar mekanizması ve süreçleri açısından önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, CEO ağlarının örgütsel ve bireysel açıdan öncüllerinin ve ardıllarının çözülmesi gerekmektedir. Örneğin sosyal ağlar yöneticileri için güvence kaynağıdır (Calvo-Armengol ve Jackson, 2004). Bir yönetici, başarısız riskli bir proje nedeniyle işini kaybederse, güçlü sosyal bağlantılara sahip olmak yöneticinin bir sonraki iş fırsatına sahip olmasını kolaylaştırır (Faleye vd., 2014). Bu nedenle, iyi bir ağa sahip yöneticiler riske daha toleranslı olabilirler (Dbouk vd., 2020). Ayrıca yöneticiler/CEO'lar bağlantılarını firmaların performansını arttırmak için de kullanabilir. Etkili ağlarda yer alan CEO'lar ağdan elde ettikleri bilgiler ile firmanın gelecekte karlılığını arttıran kararlar alabilmektedirler (Lacker vd., 2013). Yüksek ağ merkeziliğine sahip CEO'lar, özel bilgileri etkili bir şekilde toplayarak, değer yaratan satın alma kararlarını kolayca alabilirler (El-Khatib vd., 2015). Diğer yandan özellikle üst kademelerde yer alan yöneticilerin sosyal ağları, firmanın satış kanallarının genişlemesine ve firmanın satış performansının gelişmesine yardımcı olur (Collins ve Clark, 2003).

Son yıllarda CEO'lar özelinde sosyal ağların örgütsel ve bireysel kullanımının sonuçları sıkça tartışma konusu olmuştur. Çalışmalar çeşitli sonuçlara sahip olsa da karmaşık bağlamsal yapıdan dolayı söz konusu sonuçların sınıflandırılması ihtiyacı oluşmuştur. Bu araştırmada sosyal ağların bireysel ve örgütsel açıdan olumlu ve olumsuz sonuçları sınıflandırılmaktadır. Böylece sosyal ağ teorisi kapsamında yapılan araştırmaların sonuçlarının daha genelleştirici bir bakış açısı ile değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

2.1. CEO Sosyal Ağlarının Olumlu Sonuçları

CEO'ların arkadaşlık bağları firmaların bağımlılıklarını azaltabilmektedir. CEO'ların diğer firmalardaki üst düzey yöneticilerle olan arkadaşlık ilişkileri, kaynaklara erişimi kolaylaştırdığından, firmanın kaynak bağımlılığı azaltmada etkili olabilmektedir. Kaynak bağımlılığının azaldığı firmalarda CEO'ların işten ayrılması sonrasında bozulan ilişkiler, yeni CEO'lar ya da yöneticiler tarafından yeniden kurulmaya çalışılmaktadır (Westphal vd., 2006). Böylece bağımlılıkların sürekli şekilde kontrol altında tutulması sağlanabilir. Diğer

yandan, CEO'ların benzersiz ağlara sahip olması, mesela siyasi bağlantıları, firmanın ucuz kredilere erişimini, vergi indirimini, siyasi meşruiyeti ve kurumsal itibarı güçlendirebilir (Sun vd., 2010; Hillman vd., 1999). Böylece firmalar sektörde kaynaklara kolayca erişebilir. Ayrıca CEO'ların sosyal ağları kaynak tabanının güncellenmesini sağlayarak, firmanın yeteneklerini olumlu yönde etkileme gücüne sahip olabilir. Firmanın kaynak tabanının yenilenmesi firmanın rekabet avantajı kazanmasına ve firma performansına olumlu katkı sağlayabilir (von den Driesch vd., 2015).

CEO'ların sosyal ağları, firmalara bilgi transferi sağlar ve firmanın yenilikleri gerçekleştirmesini kolaylaştırır. CEO'lar ağlarda merkezi konumda olduklarında firmaların keşfedici inovasyonlarda daha başarılı olması beklenir. CEO'lar merkezi konumları ile ağlarından kaliteli ve tam zamanlı bilgileri toplayarak yapısal boşlukları tespit edebilir ve böylece keşfedici inovasyonu sağlayabilir (Yang ve Li, 2021). Örneğin Faleye ve diğerleri (2014) daha güçlü kişisel bağlantılara (istihdam, eğitim ve sosyal açıdan) sahip CEO'ları olan firmaların araştırma ve geliştirmeye daha fazla yatırım yaptıklarını ve daha yüksek kalitede daha fazla patent ürettiklerini tespit etmiştir. Dış ağların firma yenilik stratejilerine faydalarını ele alan Fang ve diğerleri (2012) CEO'ların sosyal ağlarının heterojen olmasının firmaya olumlu etkilerde bulunduğunu savunmaktadırlar. CEO'nun sosyal ağlarının zenginliği firmanın değerinin artmasına, inovasyon performansının yüksek olmasına ve satışlarda artışlara yardımcı olmaktadır.

Geçmiş deneyimler firmaların girişimleri açısından olumlu sonuçlar sağlamaktadır. CEO ya da firma sahiplerinin geçmiş deneyimleri, sosyal ağ kazanımı sağlarken, yeni girişimlerinde bu ağlar üzerinden ittifaklar kurulabilir (Ahn vd., 2009).

CEO'ların dış ağlarının geniş ve güçlü olduğu durumlarda CEO'lar ağlarından daha yüksek düzeyde sosyal sermaye elde edebilmektedirler. CEO'ların elde ettikleri sosyal sermaye- bilgi karar süreçlerinde firmanın yapılandırılmasında kullanılmaktadır. CEO'lar bu bilgilerle firmanın stratejik yönelimlerinde esnekliğe sahip olmasına katkı sağlayabilir (Fernandez-Perez vd., 2016).

CEO'ların sosyal ağlarda güçlü pozisyonlara sahip olması firmaların sosyal sorumluluk faaliyetlerini de etkilemektedir. Firmanın sosyal sorumluluk performansı kötü olduğunda CEO'ların ağdaki merkezi pozisyonu bilgi ve karar verme açısından olumsuz performansı gidermede kullanılabilir (Bouchet vd., 2022). Firmalarda merkezi konumda olan CEO'lar, kendilerini güvende tutma eğilimi ile hareket ettiklerinde, sosyal sorumluluk faaliyetlerini

aksatabilir, kurumsal olarak yapılanmış firmalarda ise sosyal sorumluluk faaliyetlerindeki olumsuz rolü giderilebilir (Chahine vd., 2019).

CEO sosyal ağlarının firmanın finansal raporlama kalitesi ile ilişkisi bulunmaktadır. Bhandari ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada CEO'ların diğer yöneticilerle olan dış bağlantılarının finansal raporlama kalitesine etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda geniş ağlara sahip yöneticilerin daha kaliteli finansal raporlama çıktılarına sahip oldukları, spekülasyonlara açık olma durumları düşüktür. Araştırma bulgularına göre CEO'lar dış bağlantılarını rant elde etmek yerine firmanın performansını arttırmak için kullandığı tespit edilmiştir. Benzer şekilde Horton ve diğerleri (2012) tarafından yapılan araştırmada yöneticilerin ve dış direktörlerin bağlantılarının kendi firmalarına bilgi kaynakları sağlayıp sağlamadığını veya sadece bireylere kendi kişisel kazançları için firmalarına karşı kullanabilecekleri 'yönetim gücü' sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Araştırma sonuçları yönetici ve dış yöneticilerin bağlantılarını ekonomik rant elde etmek için kullandıkları görüşünü desteklememektedir. Aksine yöneticilerin bağlantılarının firmaya bilgi kaynağı sağladığı tespit edilmiştir.

CEO'ların sosyal ağlardan elde ettikleri sosyal sermaye firmalara önemli katkılar sağlayabilir. Bu nedenle verimli sosyal ağlarda bulunan CEO'lar firmaya sağladıkları katkılardan dolayı daha düşük düzeyde işten çıkarılma riski ile karşılaşır (Plian, 1995). Diğer yandan Schulte ve diğerleri (2012) sosyal ağların CEO'lara gerekli kaynakları, iyi niyeti, gücü ve güvenliği sağlayan sosyal sermaye işlevi gördüğünü ve böylece psikolojik güvenlik ve öz yeterlilik gibi olumlu psikolojik duyguları teşvik ettiğini ileri sürmektedirler.

2.2. CEO Sosyal Ağlarının Olumsuz Sonuçları

CEO'ların ağlarından elde ettikleri bilgiler ile her zaman firmaya katkı sağlamadıkları, aksine kendi çıkarlarını koruma eğiliminde olabildikleri de görülmektedir (Chikh ve Filbien, 2011; El-Khatib vd., 2015). Örneğin, El-Khatib ve diğerleri (2015), yüksek merkeziliğe sahip CEO'ların, özel servetlerini artırmak ve kurumsal kontrol için değer taşımayan şirket birleşmesi ve satın almaları odaklandıklarını ifade etmektedir. CEO'ların bireysel refahlarını korumaya eğilimlerini inceleyen alanyazın, CEO'ların bulundukları ağlardaki merkeziliği kendilerini güvende tutmak için kullanabileceklerini savunmaktadır. CEO'ların ve çıkarlarını koruma eğilimi ise kurumsal kaynakların kötüye kullanılmasına yol açabilecektir (Chahine vd., 2019). Ayrıca CEO'lar sadece dış ağlardan değil örgüt içi ağlardan da bilgi olarak kendi çıkarları doğrultusunda faaliyetlerde bulunabilirler. CEO'ların içeriden aldıkları bilgileri kullanarak firmanın hisse senetlerine

yatırım yapması, firmanın piyasadaki imajını olumsuz yönde etkilemektedir (Clarke vd., 2001; El-Khatib vd., 2021).

CEO'ların ağ bağlarının olumsuz yönlerine odaklanan bazı araştırmacılar (örn; Miranda-Lopez vd., 2019; Hwang ve Kim, 2009) CEO'ların sosyal ağlarından elde ettikleri güç ile firmalarında bireysel kazançlarını arttırdıkları, ancak bu ağların firmanın performansı ile olumsuz ilişkili olduğunu ifade etmektedirler. Örneğin, CEO ağlarının olumsuz sonuçları tespit etmek için Kramarz ve Thesmar (2013) tarafından gerçekleştirilen araştırmada CEO'ların ağlarının geniş ya da güçlü olmasının, onların görevlerinde düşük performans gösterdiği durumlarda, görevlerinden alınma ihtimallerinin azaldığını savunmaktadır. Ayrıca araştırmacılar, geniş sosyal ağlara sahip CEO'ların daha yüksek düzeyde ödeme aldıklarını tespit etmişlerdir.

Bazı araştırmalarda ise CEO ağlarının firmaya olumsuz etkileri şeffaflık ve yönetim mekanizmaları üzerinden incelenmiştir. Üst düzey yöneticilerin sosyal ağları onların hesap verebilirliği ve üretkenlikleri ile ilişkili olmadığı sürece, yöneticilerin kazançlarını arttırmaktadır (Lazear, 2000; Shue, 2013). Yani yönetim düzeyi düşük firmalarda yöneticiler sosyal ağları sayesinde etki alanlarını genişletmekte, ancak hesap verme ve üretkenlik sorumlulukları olmadığından bu ağlar yöneticilere bireysel kazanç sağlamaktadır. Core ve diğerleri (1999) daha ileri bir tespitle, CEO'nun bu şekilde elde ettiği ilişkilerin firma performansını olumsuz yönde etkilediğini savunmaktadır. Örneğin Fracassi ve Tate (2012), yöneticilerin geniş ağlarının firmalar için ihtiyaç dışı satın almalara neden olduğunu, yönetim kurulunun yönetim ekibini izleme etkinliğini azalttığını savunmaktadır. Benzer şekilde El-Khatib ve diğerleri (2015) bu sosyal ağların firmanın değer yaratmayacak satın almalara giriştiğini tespit etmiştir. Yazara göre yöneticilerin sosyal ağlarını kötüye kullandıklarının bir kanıtı olabilir. Diğer yandan CEO'ların firma içindeki bilgi ağlarını kendi çıkarlarına kullanma eğilimleri, yönetim mekanizması ile ilişkilendirilmektedir. CEO'lar bilgi akışının merkezinde olmaları nedeniyle şirketin hisse senetleri takip edebilirler. Yönetişimin zayıf olduğu firmalarda, CEO'lar hisse senetleri hakkında topladıkları bilgileri kendi çıkarlarına kullanabilir ve CEO'ların ticari gelirlerini daha seviyeye taşıyabilir (El-Khatib vd., 2021).

CEO'lar bazen ağlarını genişletebilmek için firmalara yakın ilişkili oldukları kişileri yerleştirebilirler. CEO'lar yakın ilişkili oldukları kişilere firmalarda önemli pozisyonlara getirerek kendi pozisyonlarını güçlendirirler. Bu tür sosyal bağlar CEO'nun hâkimiyetini güçlendirdiğinden dolayı firmaya zarar verebilir. Aynı zamanda iyi bağlantılara sahip olan bu yöneticiler kurumun yönetim sistemini zayıflatarak güçlerini kendi çıkarlarına hizmet etmek

için kullanabilirler (Fracassi ve Tate, 2012). Özellikle yönetim kurulları ile güçlü bağlar kuran bu yöneticiler düşük performans gösterebilirler bile yüksek düzeyde tazminat alabilmektedirler (Hwang ve Kim, 2009). Kurum içindeki bireylerle kurulan sosyal ağların genel sonuçları; CEO'ların denetim mekanizmalarını zayıflattığı, sosyal ağları kendi çıkarları doğrultusunda kullanabildiği, temsil sorunlarının oluşturduğu, değer yaratmayan satın almaları neden olduğu şeklindedir (örn; Fracassi ve Tate, 2012; El-Khatib vd., 2015; Khanna vd., 2005). CEO'ların bu etkinliğinin kılınmasında üst yönetim ekiplerinin ağları önemli bir yere sahiptir. CEO'ların sosyal ağları ile üst yönetim ekibinin ağlarının büyük oranda örtüşmesi, CEO'nun sosyal ağdaki merkeziliğini engellemektedir. Böylece CEO-üst yönetim ekibi arasındaki güç dengesi sağlanabilmektedir (Procopiou ve Petrou, 2022). Bazı araştırmalar ise yönetim kurulunun CEO ile sosyal ağlara sahip olmasının, yönetim kurulunun CEO'yu denetleme sıklığını azaltacağını hatta CEO'nun çıkarıcı davranışları teşvik edebileceğini savunmaktadır (Nguyen, 2012).

Firma performansı düşük ya da aşağı yönlü olduğunda, CEO'ların ağlardaki kişilerden nasıl tavsiyeler aldığının ve firma adına nasıl kararlar aldıkları önemlidir. Firmada düşük performans ya da aşağı yönlü bir performans göstergesi olduğunda CEO'ların yeni stratejileri engelleyici çabalar göstermesi beklenebilir. Ayrıca CEO'ların tavsiye almak için genellikle kendi durumlarında olan ağlar bağlarından faydalanma eğiliminde olabilirler. Yani CEO'lar olumsuz performansa sahip firmalardaki yöneticilerden tavsiyeler almaya daha yüksek eğilim gösterebilirler (McDonald ve Westphal, 2003).

Üst kademedeki yöneticilerin veya CEO'ların ağları ile risk alma eğilimleri arasındaki ilişki de firmalar açısından önemlidir. Fan ve diğerleri (2021) ağlar ve risk eğilimi arasındaki ilişkiye farklı bir pencereden bakarak, firmalardaki risk eğiliminin CEO-yönetim kurulu arasındaki sosyal ağ ilişkisinden etkilendiğini savunmaktadır. CEO ile yönetim kurulu arasındaki sosyal ağ ilişkisi CEO'nun kariyer riskini azalttığı ve şirket içindeki gücünü arttırdığında, CEO riskli kararlar alma eğiliminde olmaktadır. CEO'lar ağlarından elde ettikleri güven sayesinde firmanın yatırım riskini arttırırlar. CEO'nun firmada kazanmış olduğu bu güvene bağlı olarak, CEO performansı düşük olsa bile cezalandırılmayacaktır (Kempf vd., 2009). Sosyal ağlar aracılığı ile birlikte artan güç, CEO'nun riskli davranışları için bariyerleri kaldıran bir unsura dönüştüğünden CEO riskli karar almada daha istekli olabilir (Tatlı, 2022; Carney vd., 2010). Özellikle CEO'nun firma içerisindeki ağlarına bağlı olarak hoşgörü kazanımı sağlanabilir (Tsui vd., 1992; Fan vd., 2021). CEO, hata yapmış olsa bile, firma içerisindeki ağlarından sağladığı hoşgörü sayesinde başarısızlığı çevresel faktörlere bağlama şansına sahip olabilir (Westphal ve Zajac, 1995).

CEO ağlarının risk alma eğilimi ile olan ilişkisini araştıran Dbouk ve diğerleri (2020), CEO'nun sosyal ağının risk almayı nasıl etkilediğini tespit etmeye çalışmıştır. CEO'lar şeffaf olmayan ağlardan bilgi edindiğinde ve CEO'ların başka yerde iş bulma şansı az olduğunda risk alma eğilimi artmaktadır. CEO'nun mesleki ve eğitim açısından çeşitli geçmiş özelliklerine sahip olması, sosyal ağların neden olduğu riski azaltmaktadır. Öyle ki CEO'nun kaynakları bol olduğun risk eğilimi azalmaktadır. Aksi durumda CEO'ların ağları gereksiz risk almaya neden olmaktadır.

Bazı araştırmacılar bir yöneticinin bulunduğu coğrafyanın firmalar arasındaki mesafeyi yakınlaştırmamasından dolayı ağ yapısı oluşturacağından bahsetmektedirler. Firmaların arasındaki coğrafi yakınlıktan oluşan ağların olumsuz yönlerine dair bazı kanıtlar bulunmuştur (Shi vd., 2021; Kedia ve Rajgopal, 2009). Yakın coğrafyada bulunan firmalarda ortaya çıkan gelişmeler dolaylı olarak firmalar arasında etkileşime neden olmaktadır. Örneğin bir coğrafyadaki CEO maaşlarındaki artış dolaylı olarak farklı firmalardaki CEO'ların firmadaki kazançlarının da artışına neden olur. Bu etkileşimin temelinde firmalar arasındaki bilgi akışı yer alır. Bu bilgi akışından faydalanan üst düzey yöneticiler ağları sayesinde topladıkları bilgiler ile güç elde edebilirler. Güç sayesinde ise firmaya fayda sağlamadan kendi kazançlarını arttırabilirler (Shi vd., 2021). Vekâlet teorisi ve sosyal ağ teorisi, bu tür bir bilgi ağının firmaya katkıları açısından farklı görüşlere sahiptir. Vekâlet teorisi yöneticilerin (özellikle CEO'ların) sosyal ağlarının firma performansını olumsuz yönde etkileyeceğini savunmaktadır. Sosyal ağ teorisi ise yöneticilerin ağlardan elde ettikleri bilgilerle firmaya katkı sağlayacağını savunur (Kirchmaier ve Stathopoulos, 2008). Her ne kadar olumlu görüşler de olsa, yöneticiler sosyal ağlarından elde ettikleri bilgi gücü sayesinde firmalara olumlu katkılar sağlamadan kendi kazançlarını arttırma yoluna gidebilirler.

CEO ya da üst kademe yöneticilerin bağlantıları her zaman firmalarla olmamakta, bazen siyasi bağlantılar kurulabilmektedir. Üst kademe yöneticilerin siyasi ağları bazen olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Siyasi kaynakların firma üzerinden planlar geliştirmesi, hükümet planlarının gerçekleştirmesinde yöneticileri ya da firmayı kullanmaya niyetli olmaları, söz konusu firmaların faaliyetlerinin olumsuz etkilenmesine neden olabilmektedir (Marquis ve Qian, 2014).

3. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİ

Günümüzde işletmeler, rekabetçi bir piyasada ayakta kalmak ve büyümek için çeşitli stratejiler uygulamaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin başarısını

etkileyen faktörler arasında, sosyal ağlar ve CEO'ların ağlarının önemi giderek artmaktadır. Bu araştırmada, CEO'nun sosyal ağ bağlarının firmalara olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir. CEO sosyal ağlarının bireysel ve örgütsel düzeydeki sonuçlarının özetlenmesi ve sosyal ağlar hakkında bir tartışma gündemi oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, CEO sosyal ağlarının olumlu ve olumsuz sonuçlarının derlenmesi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırma sonucunda Türkçe alan yazında nadir sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Türkçe alanyazındaki araştırmaların genellikle olumlu sonuçlara odaklandığını ifade etmek mümkündür. Yabancı alanyazında gerçekleştirilen çalışmalarda ise sosyal ağ yaklaşımının olumlu ve olumsuz sonuçları hakkında, yerli alanyazına kıyasla, daha fazla dikkat çekildiği görülmektedir.

Yabancı alanyazından faydalanılarak oluşturulan alanyazın özetinde, sosyal ağların olumlu çıktıları çeşitli açılardan ele alınmıştır. Firmaların üst yöneticiler ya da CEO'lar aracılığı ile dış dünya ile bağlantı kurabilmesi (Westphal vd., 2006), sosyal ağ yaklaşımının faydalarından birisi olarak görülmüştür. Diğer bir fayda ise firmanın ucuz kaynaklara erişimi hakkındadır (von den Driesch vd., 2015). Yöneticilerin ağları sayesinde sağlanan güven firmanın ulaşılması zor ya da maliyetli kaynaklara ulaşımını kolaylaştırmaktadır. Sosyal ağların firmalara sağladığı faydalardan birisi, pazardaki firma adına yararlı olabilecek bilgilerin firmaya taşınmasıdır (Yang ve Li, 2021). Firmalar bu bilgiler sayesinde pazardaki yatırım alanlarını görebilir ve rekabet avantajı kazanabilir. Ağların üst kademedeki yöneticiler ya da CEO'lara katkısı ise çoğunlukla yöneticinin kazançlarının artması, yöneticinin iş güvencesinin artması, yönetim kuruluna karşı güçlü hale gelmesi, karar kalitesinin artması şeklindedir.

Üst düzey yöneticilerin veya CEO'ların sosyal ağlarından ya da iş ağlarından kazandıkları bilgiler, onların güç kaynaklarından birisi haline dönüşmektedir. CEO'ların kazandıkları bu güçleri her zaman firma faydasına kullanmamaktadır. CEO'lar elde ettikleri gücü; kendi refahlarını koruma, kazançlarını arttırma (Chahine vd., 2019), düşük performans durumunda görevden alınma ihtimallerini azaltma (Kramarz ve Thesmar, 2013), firmanın hisseleri üzerinden kazanç sağlama (El-Khatib vd., 2021), ihtiyaç dışı satın almalara neden olma (Fracassi ve Tate, 2012), yüksek riskli kararlara eğilim gösterme (Dbouk vd., 2020) amacıyla kullanabilmektedirler. CEO'ların ağ bağlarının bu olumsuz sonuçları firmalar için olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. Bu olumsuz sonuçlardan en önemlileri firma performansının olumsuz etkilenmesi, firmanın yönetim sisteminde aksaklıklara neden olması, karar alma mekanizmasının bozulması şeklindedir. Söz konusu olumsuz sonuçlar firma için rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği tehdit eden unsurlara dönüşmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular yapısal olarak bazı kısıtlara sahiptir. Özellikle firmaların en güçlü üst kademe yöneticilerinin CEO'lar olduğu varsayımı ile yapılan bu incelemede sahipliğin gücü ön plana alınmamaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ve aile şirketlerinin yoğun olduğu ülkelerde karar mekanizmasını yönlendirmede sahiplik, profesyonel yöneticilikten daha fazla önemli hale gelebilmektedir. Diğer yandan CEO'ların ağlarda merkezi bir konumu işgal ettikleri varsayılmaktadır. Ancak özellikle dışarıdan transfer edilen üst kademe yöneticiler her zaman ağlarda merkezi konumda olmayabilir. Böylece ağlarda merkezi konumu daha farklı kişiler elinde tutabilir.

CEO sosyal ağ bağlarının firmalara olumlu ve olumsuz etkileri yabancı alanyazında tartışılmakla birlikte Türkçe alanyazınında yeterince ilgi görmemektedir. Bu nedenle yukarıda sunulan bulguların Türkiye örneği için araştırılması önemlidir. Bu nedenle, Türkiye'de CEO'ların sosyal ağ bağlarının firmalara etkisi ile ilgili daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Özellikle, farklı sektörlerde ve farklı büyüklükteki firmalarda yapılacak araştırmalar Türkiye'de sosyal ağ ilişkilerinin firmalara avantajları ve dezavantajlarını ortaya koyma açısından faydalı olabilir. Örneğin KOBİ'lerde yapılacak araştırmaların kültür bağlamında incelenmesi üst düzeydeki yöneticilerin bağlarının nasıl kurulduğunu ve nasıl sonuçlara neden olduğunu gösterme açısından önemli olabilir. Ayrıca, Türkiye'deki büyük ölçekli firmalardaki CEO'ların sosyal ağ bağlarının firma yararına kullanılması ve yönetim mekanizmasının korunmasına yönelik araştırma yapılması, firmalar için daha etkin bir liderlik stratejisi geliştirilmesine yardımcı olabilir. Böylece paydaşlara zarar verecek muhtemel etik dışı davranışların da engellenmesi sağlanabilir. Gelecekte yapılacak araştırmalara, sosyal ağ teorisinin çerçevesini genişletecek, üst yönetim ekipleri ile CEO etkileşimi, yönetim kurulu üyeleri ile CEO etkileşimini inceleyen araştırmalara yönelmeleri önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acquaah, M. (2007). Managerial social capital, strategic orientation, and organizational performance in an emerging economy. *Strategic Management Journal*, 28(12), 1235-1255. <https://doi.org/10.1002/smj.632>
- Adler, P. ve Kwon, S. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27, 17-40. <https://doi.org/10.2307/4134367>
- Ahn, K., Chae, H., Song, J. ve Cho, T. S. (2009). The effects of founder-ceo attributes on alliance formation of venture start-ups: A social network perspective. *Academy of Management Proceedings* 1, 1-7. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44257658>
- Anderson, M. H. (2008). Social networks and the cognitive motivation to realize network opportunities: A study of manager information gathering behaviors. *Journal of Organization Behavior*, 29, 51-78. <https://doi.org/10.1002/job.459>
- Balkundi, P. ve Kilduff, M. (2006). The ties that lead: A social network approach to leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 419-439. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.01.001>
- Başak, S. ve Öztaş, N. (2010). Güven ağları, sosyal sermaye ve toplumsal cinsiyet. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(1), 27-56. <https://dergipark.org.tr/pub/gaziuiibfd/issue/28323/300975>
- Berkman, L. F., Glass, T., Brissette, I. ve Seeman, T. E. (2000). From social integration to health: Durkheim in the new millennium. *Social Science & Medicine*, 51(6), 843-857. [https://doi.org/10.1016/s0277-9536\(00\)00065-4](https://doi.org/10.1016/s0277-9536(00)00065-4)
- Bhandari, A., Mammadov, B., Shelton, A. ve Thevenot, M. (2018). It is not only what you know, it is also who you know: CEO network connections and financial reporting quality. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 37(2), 27-50. <https://doi.org/10.2308/ajpt-51821>
- Borgatti, S. P., Everett, M. G. ve Johnson, J. C. (2013). *Analyzing social networks*. [DX Reader Version]. <https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/analyzing-social-networks/book255068>
- Borgatti, S. P. ve Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013. https://doi.org/10.1016/S0149-2063_03_00087-4
- Bouchet, A., Song, X. ve Sun, L. (2022). CEO network centrality and corporate social responsibility. *Social Responsibility Journal*, 18(1), 106-127. <https://doi.org/10.1108/SRJ-04-2020-0147>
- Brass, D. J. (1992). Power in organizations: A social network perspective. *Research in Politics and Society*, 4(1), 295-323.

- Brass, D. J. ve Burkhardt, M. E. (1992). Centrality and power in organizations. *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action*, 191(215), 198-213.
- Burt, R. S. (2010). Neighbor networks: Competitive advantage local and personal. *Administrative Science Quarterly*, 55(4), 677- 679. <http://www.jstor.org/stable/41149521>
- Calvo-Armengol, A. ve Jackson, M. (2004). The effects of social networks on employment and inequality. *American Economic Review*, 94, 426-454. <http://doi.org/10.1257/0002828041464542>
- Carney, D. R., Cuddy, A. J. ve Yap, A. J. (2010). Power posing: Brief nonverbal displays affect neuroendocrine levels and risk tolerance. *Psychological Science*, 21(10), 1363-1368. <https://doi.org/10.1177/0956797610383437>
- Chahine, S., Fang, Y., Hasan, I. ve Mazboudi, M. (2019). Entrenchment through corporate social responsibility: Evidence from CEO network centrality. *International Review of Financial Analysis*, 66, 101347. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.04.010>
- Chikh, S. ve Filbien, J. Y. (2011). Acquisitions and CEO power: Evidence from French networks. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1221-1236. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2011.06.007>
- Clarke, J., Dunbar, C. ve Kahle, K. M. (2001). Long run performance and insider trading in completed and canceled seasoned equity offerings. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 36(4), 415-430. <https://doi.org/10.2307/2676218>
- Collins, C. J. ve Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal*, 46(6), 740-751. <https://doi.org/10.5465/30040665>
- Core, J. E., Holthausen, R.W. ve Larcker, D. F. (1999). Corporate governance, chief executive officer compensation, and firm performance. *Journal of Financial Economics*, 51(3), 371-406. [http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00058-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00058-0)
- Çakıcı, E. (2022). *Özel öğretim kurumunda stratejik karar verme sürecindeki aktörlerin sosyal ağ analizi ile incelenmesi* (Yayın No. 758911). [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <http://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Dbouk, W., Fang, Y., Liu, L. ve Wang, H. (2020). Do social networks encourage risk-taking? Evidence from bank CEOs. *Journal of Financial Stability*, 46, 100708. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2019.100708>

- Dögerlioğlu, Ö. (2005). Sosyal ağlar ve örgütsel başarı: yerleşiklik teorisi. *İktisat İşletme ve Finans*, 20(235), 36-41. <https://doi.org/10.3848/iif.2005.235.4520>
- El-Khatib, R., Fogel, K. ve Jandik, T. (2015). CEO network centrality and merger performance. *Journal of Financial Economics*, 116(2), 349-382. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.01.001>
- El-Khatib, R., Jandik, D. ve Jandik, T. (2021). Network centrality, connections, and social capital: Evidence from CEO insider trading gains. *Financial Review*, 56(3), 433-457. <https://doi.org/10.1111/fire.12260>
- Eren, Z. (2018). Bağlantıcılık teorisi ve öğretmen adaylarının öğrenme ağlarının sosyal ağ analizi. *Electronic Turkish Studies*, 13(19), 717-753. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13891>
- Faleye, O., Kovacs, T. ve Venkateswaran, A. (2014). Do better-connected CEOs innovate more?. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 49(5-6), 1201-1225. <https://doi.org/10.1017/S0022109014000714>
- Fan, Y., Boateng, A., Ly, K. C. ve Jiang, Y. (2021). Are bonds blind? Board-CEO social networks and firm risk. *Journal of Corporate Finance*, 68, 101922. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101922>
- Fang, Y., Francis, B. ve Hasan, I. (2012). *More than connectedness: Heterogeneity of CEO social network and firm value*. Bank of Finland Research Discussion Papers 26/2012, Bank of Finland.
- Fernández-Pérez, V., García-Morales, V. J. ve Pullés, D. C. (2016). Entrepreneurial decision-making, external social networks and strategic flexibility: The role of CEOs' cognition. *European Management Journal*, 34(3), 296-309. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.12.002>
- Finkelstein, S. (1992). Power in top management teams: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 35(3), 505-538. <https://doi.org/10.2307/256485>
- Fliaster, A. ve Spiess, J. (2008). Knowledge mobilization through social ties: The cost-benefit analysis. *Schmalenbach Business Review*, 60(1), 99-117 <https://doi.org/10.1007/BF03396761>
- Fracassi, C. ve Tate, G. (2012). External networking and internal firm governance. *Journal of Finance* 67, 153-194. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01706.x>
- Freeman, L. C. (1977). Set of measures of centrality based on betweenness. *Sociometry* 40(1), 35-41. <https://doi.org/10.2307/3033543>
- Freeman, L.C. (1979). Centrality in social networks conceptual clarification. *Social Networks*, 1(3), 215-239. [https://doi.org/10.1016/0378-8733\(78\)90021-7](https://doi.org/10.1016/0378-8733(78)90021-7)
- Hall, A. ve Wellman, B. (1985). Social networks and social support. S. Cohen ve S. L. Syme (Eds.), *Social support and health* (pp. 23-41). Academic Press.

- Hambrick, D. C., Cho, T. S. ve Chen, M. J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 659-684. <https://www.jstor.org/stable/2393871>
- Hangül, Ş. (2018). *Okullardaki sosyal yapı ve doğal liderlik süreçlerinin sosyal ağ teorisi perspektifinden incelenmesi: Bir durum çalışması* (Yayın No. 504783). [Doktora tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82-111. <https://doi.org/10.2307/2667>
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A. ve Bierman, L. (1999). Corporate political strategies and firm performance: indications of firm-specific benefits from personal service in the US government. *Strategic Management Journal*, 20(1), 67-81. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199901\)20:1<67::AID-SMJ22>3.0.CO;2-T](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199901)20:1<67::AID-SMJ22>3.0.CO;2-T)
- Hoang, H. ve Antoncic, B. (2003). Network-based research in entrepreneurship: Critical review. *Journal of Business Venturing*, 18(2), 165-187. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(02\)00081-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(02)00081-2)
- Hoppe, B. ve Reinelt, C. (2010). Social network analysis and the evaluation of leadership networks. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 600-619. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.004>
- Horton, J., Millo, Y. ve Serafeim, G. (2012). Resources or power? Implications of social networks on compensation and firm performance. *Journal of Business Finance & Accounting*, 39(3-4), 399-426. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2011.02276.x>
- Hwang, B. H. ve Kim, S. (2009). It pays to have friends. (1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.07.005>
- Jackson, M. O. (2010). *Social and economic networks*. Princeton University Press.
- Jackson, M. O. ve Rogers, B. W. (2007). Meeting strangers and friends of friends: How random are social networks?. *American Economic Review*, 97(3), 890-915. <https://doi.org/10.1257/aer.97.3.890>
- Kedia, S. ve Rajgopal, S. (2009). Neighborhood matters: The impact of location on broad based stock option plans. *Journal of Financial Economics*, 92(1), 109-127. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.03.004>
- Kemper, J., Engelen, A. ve Brettel, M. (2011). How top management's social capital fosters the development of specialized marketing capabilities: A cross-cultural comparison. *Journal of International Marketing*, 19(3), 87-112. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.3.87>
- Kempf, A., Ruenzi, S. ve Thiele, T. (2009). Employment risk, compensation incentives, and managerial risk taking: Evidence from the mutual fund

- industry. *Journal of Financial Economics* 92(1), 92-108. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2008.05.001>
- Khanna, T., Palepu, K. G. ve Sinha, J. (2005). Strategies that fit emerging markets. *Harvard Business Review*, 83(6), 4-19. <https://hbr.org/2005/06/strategies-that-fit-emerging-markets>
- Kirchmaier, T. ve Stathopoulos, K. (2008). *From fiction to fact: The impact of CEO social networks* (No. 537). Manchester Business School Working Paper.
- Kramarz, F. ve Thesmar, D. (2013). Social networks in the boardroom, *Journal of the European Economic Association*, 11(4), 780-807. <https://doi.org/10.1111/jeca.12021>
- Larcker, D. F., So, E. C. ve Wang, C. Y. (2013). Boardroom centrality and firm performance. *Journal of Accounting and Economics*, 55(2/3), 225-250. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2013.01.006>
- Lazear, E. P. (2000). Performance pay and productivity. *American Economic Review*, 90(5), 1346-1361. <https://www.jstor.org/stable/2677854>
- Marquis, C. ve Qian, C. (2014). Corporate social responsibility reporting in China: Symbol or substance? *Organization Science*, 25(1), 127-148. <https://doi.org/10.1287/orsc.2013.0837>
- McDonald, M. L. ve Westphal, J. D. (2003). Getting by with the advice of their friends: CEOs' advice networks and firms' strategic responses to poor performance. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 1-32. <https://doi.org/10.2307/3556617>
- Milward, H. B. ve Provan, K. G. (2006). *A manager's guide to choosing and using collaborative networks*. IBM Center for the Business of Government.
- Miranda-Lopez, J., Orlova, S. ve Sun, L. (2019). CEO network centrality and corporate cash holdings. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, 53, 967-1003. <https://doi.org/10.1007/s11156-018-0772-z>
- Mizruchi, M. S. ve Potts, B. B. (1998). Centrality and power revisited: Actor success in group decision making. *Social Networks*, 20(4), 353-387. [https://doi.org/10.1016/S0378-8733\(98\)00009-4](https://doi.org/10.1016/S0378-8733(98)00009-4)
- Nguyen, B. D. (2012). Does the rolodex matter? Corporate elite's small world and the effectiveness of boards of directors. *Management Science*, 58(2), 236-252. <https://www.jstor.org/stable/41406386>
- Özel, B. (2022). *Sağlık profesyonellerinin yeni teknoloji ile ilgili algularında sosyal ağların rolü: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi sağlık uygulama ve araştırma hastanesi örneği* (Yayın No. 762409). [Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Padgett, J. F. ve Ansell, C. K. (1993). Robust action and the rise of the Medici. *The American Journal of Sociology*, 98(6), 1259-1319. <https://www.jstor.org/stable/2781822>
- Plastrik, P. ve Taylor, M. (2006). *Net gains: A handbook for network builders seeking social change*. Innovation Network for Communities. http://www.pvsustain.org/dmdocuments/net_gains_handbook_version_1.pdf
- Plian, P. H. (1995). Human capital or social networks: What constrains ceo dismissals?. *Academy of Management Journal Proceedings*, 37-41. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536254>
- Procopiou, A. ve Petrou, A. (2022). Board of directors versus the CEO: Social networks and CEO dismissal. *Academy of Management Proceedings* 22(1), 14699. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.14699abstract>
- Sabidussi, G. (1966). The centrality index of a graph. *Psychometrika*, 31(4), 581-603. <https://doi.org/10.1007/BF02289527>
- Schulte, M., Cohen N. A. ve Klein K. J. (2012). The coevolution of network ties and perceptions of team psychological safety. *Organization Science*, 23, 564-581. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0582>
- Scott, J. ve Carrington, P. J. (2000). *The SAGE handbook of social network analysis*. Sage.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal*, 44(2), 219-237. <https://doi.org/10.2307/3069452>
- Shi, L., Gong, S. ve Wang, X. (2021). Social network, corporate governance, and rent extraction in CEO compensation: Evidence from spatial econometric models. *The British Accounting Review*, 53(4), 100987. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2021.100987>
- Shue, K. (2013). Executive networks and firm policies: Evidence from the random assignment of MBA peers. *The Review of Financial Studies*, 26(6), 1401-1442. <https://www.jstor.org/stable/23470184>
- Sun, P., Mellahi, K. ve Thun, E. (2010). The dynamic value of MNE political embeddedness: The case of the Chinese automobile industry. *Journal of International Business Studies*, 41, 1161-1182. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.94>
- Tatlı, H. S. (2022). *Dinamik yeteneklerin inşasında örgüt içi güç ilişkilerinin rolü* (Yayın No. 761407). [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tez-SorguSonucYeni.jsp>
- Tian, L., Jiang, Y. ve Yang, Y. (2022). CEO childhood trauma, social networks, and strategic risk taking. *The Leadership Quarterly*, 101618. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2022.101618>

- Tsui, A. S., Egan, T. D. ve O'Reilly III, C. A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. <http://www.jstor.org/stable/2393472>
- von den Driesch, T., Da Costa, M. E. S., Flatten, T. C. ve Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245-256. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.01.003>
- Wasserman, S. ve Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Westphal, J. ve Zajac, E., (1995). Who shall govern? CEO/board power, demographic similarity, and new director selection. *Administrative Science Quarterly* 40(1), 60-83. <https://doi.org/10.2307/2393700>
- Westphal, J. D., Boivie, S. ve Ming Chng, D.H. (2006). The strategic impetus for social network ties: Reconstituting broken CEO friendship ties. *Strategic Management Journal*, 27(5), 425-445. <https://doi.org/10.1002/smj.525>
- Yang, J. ve Li, M. (2021). Structural embeddedness of CEO social networks and firm exploratory innovation. *Academy of Management Proceedings* 21(1), 12501. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2021.12501abstract>

Örgütlerde Gruplar ve Grup Özellikleri 8

İlknur Sayan²²

Arzu Sert Özen²³

Özet

Bu çalışmanın amacı, grupların örgütteki rolünü incelemektir. Gruplar, grup dinamikleri ve gruplar arası süreçler, örgütlerin ve yönetimlerinin kaçınılmaz ve kritik yönleridir. Grup, bir görevi yerine getiren veya ortak bir hedefe ulaşmaya çalışan birbirine bağlı bir grup insandır. Grup üyeleri düzenli olarak birbirleriyle etkileşime girer ve gruplar, insanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir. Grupların nasıl ve neden oluştuğuna dair bilgi ve dinamiklerini anlamak, bir grup içinde daha iyi çalışmaya veya grup etkinliklerini yönetmeye yardımcı olabilir. Bu çalışmada literatür bilgileri doğrultusunda işlenen konular arasında grup tanımı ve benzer kavramlar, grupların özellikleri, gruplara katılma nedenleri, grup oluşum aşamaları, grup yapısı, grup normları ve dinamiği, grup karar süreçleri konuları yer almaktadır. Bu çalışmanın; örgütlerdeki roller, ilişkiler ve gruplarla uygulayıcılar ve araştırmacılar için önemli olacağı değerlendirilmektedir.

1. GİRİŞ

Gruplar, yaşamımızın her alanında olan unsurlardır. Hepimiz sosyal gruplar, çalışma grupları gibi hayatımızın içinde yer alan birden fazla farklı grubun üyesiyiz. Eğitimde, tıpta, bilimde ve neredeyse tüm yaşamımızın merkezinde gruplar yer almaktadır. Gruplar, bir görevi yapan veya ortak bir amaca ulaşmaya çalışan birbirine bağımlı ve etkileşim içinde olan bireylerdir. Grup üyeleri düzenli olarak birbirleriyle etkileşime girerler ve görevlerini yapmak için birbirlerine bağımlıdırlar. Gruplar, insanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir. Grupların nasıl ve neden oluştuğuna ilişkin bilgi ve dinamiklerinin anlaşılması, bir grup içinde daha iyi çalışmaya

22 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, iknur-sayan@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0002-7133-5858

23 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme (İngilizce) Bölümü, arsert@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5743-4075

veya grup etkinliklerini yönetmenize yardımcı olabilir. Gruplar, bireyleri, iyi veya kötü yönde etkileyebilir. Grup üyeleri grup içinde belirli roller üstlenir. Aynı zamanda bir kişinin bir grupta nasıl davranması gerektiği konusunda yönlendirici olabilir. Gruplar bireylerin örgüt içindeki görevleri ve rollerini tanımasına yardımcı olur. Grup dinamiği güçlü ekiplerin moral, motivasyon, performansını yükseltebilir. Ayrıca, organizasyonların yapısını ve işleyişini anlamak ve yönetmek için grupları anlamak ve özelliklerini bilmek yöneticiler ve çalışanlar açısından ayrı bir öneme sahiptir. Grupları tanımak ve anlamak, insanların davranışlarını anlamamızı sağlayarak birtakım sorunların çözümünü kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, örgütlerde grupları anlamak ve yönetmek isteminin işlevsel olmasını sağlayacaktır. Bu bölümde, gruplar, grup türleri, grupların oluşum nedenleri, grupların özellikleri, gruba katılma nedenleri, grup normları, gruplarda davranışlar, grup dinamiği gibi konular literatür bilgileri ışığında ele alınacaktır.

2. GRUBUN TANIMI

Grup nedir? Organizasyonlar gruplardan oluşur (Reimer vd., 2017). Gruplar da tıpkı bireyler gibi birbiriyle etkileşim içerisinde olan yapıcı ve birleştirici dinamiklere sahip, insan topluluklarıdır (Eren, 2015). Grupları farklı şekillerde tanımlamak mümkündür (Koçer, 2011). En basit tanımı ile grup, en az iki kişiden oluşan ve ortak bir amaç için bir araya gelmiş insan topluluğudur (Sığırı ve Sözen, 2015). Başka bir tanıma göre ise grup, zaman içinde üyelerini, hedeflerini ve yapısını değiştirebilen karmaşık, uyarlanabilir bir sistemdir (Champoux, 2010). Türk Dil Kurumu “grup” terimini “ bir dizi varlık veya ortak özelliklere sahip şeyler” olarak tanımlamaktadır. Grup, bir üyenin davranışı ve/veya performansını, diğer üyelerin davranışlarından ve/veya performansından etkilenecek şekilde birbirleriyle etkileşime giren iki veya daha fazla çalışan olarak tanımlanır (Ivancevich vd., 2011). Literatürde grup tanımları incelendiğinde; Smith ve Katzenbach’a (1993’den aktaran Nahavandi, vd., 2013) göre grup “anamlı bir amaca, belirli performans hedeflere, ortak yaklaşımlara, tamamlayıcı becerilere ve karşılıklı çalışma sorumluluklarına” sahip bireylerin oluşturduğu yapılardır. Grubu oluşturan bireyler, ortak bir veya birçok amacı paylaşan, sosyal olarak etkileşimde bulunan, (Mathieu, vd., 2008), birbirine bağımlılığı olan bireylerdir (Güney, 2015). Grup kavramı 18. yüzyılın başlarında sosyal bir anlam kazanmıştır. İtalyanca’daki “gruppo” kelimesinden gelmektedir (Güney, 2015; Dereli ve Cengiz, 2011). Bir grubun özellikleri onu meydana getiren bireylerin özelliklerinden farklıdır. Bu durum kimyasal bir birleşim sonucu ortaya çıkan farklı bir maddeye benzer. Örneğin suyun özelliği kendisini meydana getiren iki hidrojen ve bir oksijenden tamamen farklıdır. Aynı şekilde

grubun da kendine has özellikleri vardır ve grubu meydana getiren kişilerin özelliklerinden tamamen farklıdır (Eren, 2015). Bazı insanların fiziksel olarak birbirine yakın olması grup oldukları anlamına gelmez. Grubu oluşturan bireylerin aralarında ortak bir etkileşimin ve bir amacın olması gerekir (Güney, 2015). Ortak bir amaç yok ise bir gruptan bahsetmek mümkün değildir (Ivancevich, vd., 2011). Bir grubun oluşabilmesi için olması gerekli bazı özellikler bulunmalıdır. Bu özellikler şunlardır (Sığır ve Sözen, 2015).

- Gruplar, sosyal etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişiden oluşurlar.
- Grubun oluşması için bir araya gelmiş bireylerin bir veya daha fazla ortak hedeflerinin olması gerekir.
- Grupların, sınırları belli bir organizasyon yapısı içinde yer alır (Kozlowski ve Bell, 2013). Grup sınırı, grupta kimlerin olduğunu ve kimlerin olmadığını, grubun bir üyesi olup olmadığını bilmemizi sağlar (Champoux, 2010).
- Grubu oluşturan bireylerin, grup üyesi olduklarını tanımlamaları ve algılamaları gerekir.

Grubun oluşması için beş özellik ileri sürülmektedir. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır (Dereli ve Cengiz, 2011).

- Ortak davranış güdüsü,
- Kişilerarası ilişkileri düzenleyen ortak normlar,
- Grup üyelerinin rol ayrımının olması,
- “Biz” duygusu,
- Bu şartların belirli bir süre içindeki varlığının sağlanması.

Ayrıca gruplar, yaşamlarını devam ettirme, varlıklarını koruma, bölünme, dağılma başka gruplarla birleşme, yok olma gibi özellikler taşırlar ve yaşama nitelikleri açısından bir insandan farklı değildirler (Eren, 2015). Fiziksel olarak birbirine yakın olan iki kişi, etkileşimde bulunmadıkları ve birbirleri üzerinde etkisi olmadıkça bir grup değildir. İş arkadaşları, yan yana çalışabilir, ancak etkileşimde bulunmazlarsa bir grup değildirler. İnsanlar bir grubun parçası olabilir ve herhangi bir grup hedefine ulaşmak istemeden grup üyeliğinin avantajlarından yararlanabilirler (Griffin, vd., 2016). Gruplar, insanların davranışlarını güçlü bir şekilde etkileyebilir (Champoux, 2010). Gruplar, toplumun arzu edilen veya yıkıcı olarak gördüğü değerleri ve hedefleri benimseyebilir (Zincirli ve Demir, 2021). Gruplar iyi olan çok şeyi başarabilir veya büyük zararlara neden olabilirler. Gruplar son derece etkili

veya tamamen etkisiz olabilirler (Adler ve Gundersen, 2008). İnsanlar, ortak bir kültür oluşturmak, sorunları topluca çözmek, birbirlerini doğru şekilde yönlendirmek, etkileşimlerini kolaylaştırmak ve bazı durumlarda diğer birey ve gruplara baskı uygulamak için de gruplar oluşturur (Zincirli ve Demir, 2021). Gruplar, örgütler için son derece önemlidir. Örgütlerde meydana gelen bazı sorunların üstesinden gelmenin en iyi yolu gruplar ile çalışmaktır. Grup halinde çalışarak, iş verimliliğini ve kaliteyi arttırmak mümkündür (Dereli ve Cengiz, 2011). Sonuç olarak bir organizasyonu grupsuz olarak düşünmek mümkün değildir. Dolayısıyla yöneticiler, tüm grupları ortak bir amaç doğrultusunda çalıştırmak, sevk etmek ve onlarla birlikte çalışmak zorundadır (Koçer, 2011).

3. GRUPLAR VE BENZER KAVRAMLAR

Son yıllarda grup kavramı yerine takım kavramı veya ekip kavramı kullanılmaktadır (Koçer, 2011). Grup ve takım kavramları aynı anlama gelen kavramlar değildir. Bir grup, ortak bir hedefe ulaşmak için birbirleriyle etkileşime giren iki veya daha fazla kişidir. Takımlar, performans hedeflerine ulaşmak için ortak bir amacı, sorumluluğu ve hesap verebilirliği paylaşan olgun gruplardır. Takımlar, grup olarak başlar, ancak tüm gruplar olgun ve birbirine bağımlı takımlar haline gelmez. Sonuç olarak, çoğu çalışan kuruluşdaki pozisyonlarına göre bir grubun üyesidir; bunlar resmi gruplardır. Buna ek olarak, bireyler sürekli olarak ilişki kurduklarında, faaliyetleri kuruluşun gerektirdiğinden farklı olabilecek gruplar oluşma eğilimindedir; bunlar gayri resmi gruplardır (Ivancevich vd., 2011). İşyerinde ki gruplar, arasında sosyal ilişki ihtiyacını doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Örneğin, sıklıkla, öğlen yemeği veya kahve içmek için bir araya gelen kişiler, iş dışı gerçekleşen sosyal birlikteliklerdir (Robbins ve Timothy, 2015). Hem resmi gruplar hem de gayri resmi gruplar ortak özellikler sergiler (Ivancevich vd., 2011).

3.1. Sosyal Kategoriler

Sosyal kategori, gözlemcinin fiziksel özelliklere değil, yargılarına dayalı olarak bir veya birden fazla ortak özelliğe sahip olduğu düşünülen kişilerin bir araya gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2009). Genellikle sosyal ağ bağları yoluyla bir bireyin sosyal bilgilere maruz kaldığı ve sosyal ağların açıklayıcı normların oluşumundaki rolü sosyal kategorilerin oluşumunu desteklemektedir. Örneğin; Friedkin (2001'den aktaran Kashima vd., 2013) bir grup işçinin performansının gözlemlendiği Western Electric'in Banka Kablolama Gözlem Odası'nın klasik çalışmasından elde edilen verileri analiz etmiştir. Grup içinde devam eden anlaşmazlıklara rağmen, grubun uygun

bir verimlilik seviyesine ulaştığını görmüştür ve bunun işçiler arasındaki sosyal ağlar aracılığıyla uygulanan sosyal etkilerin bir sonucu olduğunu ifade etmiştir.

3.2. Sosyal Yığınlar

Fiziksel olarak veya mekânsal olarak birbirine yakın olmalarına rağmen karşılıklı ilişkiler bulunmayan aralarında ortak amaç, hedef, normlar olmayan insan topluluklarına sosyal yığın denir. Sosyal yığınlar, günlük hayat içerisinde sürekli karşılaştığımız topluluklardır. Örneğin, vapura binmek için bekleyen insanlar, sinemaya girmek için kuyruklar halinde bekleyen insanlar gibi. Sosyal yığınların bazı ayırıcı özelliklerini aşağıda belirtildiği şekilde sıralayabiliriz (Güney, 2009):

- Sosyal yığınlar birbirine yakın temasta belli mekanlar içerisinde bulunan geçici insan topluluklarıdır.
- Sosyal yığınlar içinde bulunan insanlar arasında neredeyse hiçbir iletişim yoktur.
- Sosyal yığınları oluşturan insanlar birbirini tanımazlar.
- Sosyal yığınları oluşturan insanlar örgütlerde olduğu gibi hiyerarşik bir yapı oluşturmazlar.
- Sosyal yığınları oluşturan insanların etkileşimi olmadığı için davranış değişikliği yaşamazlar diğer bir ifade ile birbirlerinden etkilenmezler.
- Sosyal yığını oluşturan insanlar bir yığından başka bir yığına geçerler.

4. GRUPLARIN ÖZELLİKLERİ

Gruplar, davranışları şekillendiren, grup içindeki bireysel davranışları ve grup performansını belirleyen bazı özelliklere sahiptir (Robbins ve Timothy, 2015). Bir organizasyonda grupların nasıl davranacağını, yöneticiler tarafından bilinmesi organizasyondaki gruplar ile olan ilişkilerin düzenlenmesi ve grupların yönetiminde başarılı olabilmek açısından önemlidir (Koçer, 2011). Gruplar, iki veya daha fazla kişi etkileşime girdiğinde oluşur. Grup üyeleri belirli teknik, liderlik, problem çözme ve duygusal roller gerçekleştirir ve bir işlevsel yapı oluşturur. Grup üyeleri ortak bir hedefi paylaşır. Genel olarak grubun bu özellikleri; roller, yapı, normlar, durum hiyerarşisi, liderlik, uyum ve çatışma olarak sıralanabilir. Grup davranışını anlamak, bu genel özelliklerin farkında olmayı gerektirir (Gibson vd., 2011).

4.1. Roller

Rol, bir grup veya takımdaki belirli bir pozisyonla ilişkili beklenen davranışlar kümesidir (Ginnett, 2019). Grup üyeleri grup içinde belirli roller üstlenir. Rol, bir dizi etkinlik, görev, sorumluluk ve gerekli davranıştır. Aynı zamanda bir kişinin bir grupta nasıl davranması gerektiği konusunda paylaşılan bir dizi beklentidir. Hem kuruluş hem de grup, bir kişinin rolünü tanımlamaya yardımcı olur (Champoux, 2010). Shakespeare, “Tüm dünya bir sahnedir. Tüm erkekler ve kadınlar sadece oyuncularlardır” demiştir. Aynı benzetmeyi kullanarak, tüm grup üyelerinin her biri bir rolü oynayan aktörlerdir diyebiliriz. Her birimiz bir rol seçip düzenli ve tutarlı bir şekilde oynayabilseydik, rol davranışımız önemli ölçüde basitleşecekti. Diğer bir ifade ile rol davranışımız tek bir rolü seçmek ve düzenli olarak bu rolü oynamak ile sınırlı olacaktı. Ancak, günümüzde bireyler hem iş hem iş dışında birçok rolü yerine getirmek zorundalar. Belirli bir durumda nasıl davranmamız gerektiğine dair görüşümüz ise bir rol algısıdır (Robbins ve Timothy, 2015). Bazı kişiler görevi gerçekleştirmeye yönelik rolleri üstlenirken, diğerleri grup içindeki ilişkileri sürdürmekle ilgili davranışları üstlenirler. Yine de bazı grup üyeleri, gruba ters olan ve hatta yıkıcı roller üstlenebilir (Ginnett, 2019). Grup içindeki roller formal olarak tanımlanmış ya da informal olarak grup üyeleri tarafından ilişkilerle geliştirilmiş roller olabilir. Grup üyelerinden beklenen davranış, grup tarafından üyelere verilen rollerin yerine getirilmesidir (Koçer, 2011). Rol beklentileri, başkalarının belirli bir durumda nasıl hareket etmeniz gerektiğine inanma şeklidir. İşyerinde, çalışanların beklentileri, yönetimin çalışanlara adil davranması, kabul edilebilir çalışma koşulları sağlaması, adil bir iş gününün ne olduğunu açıkça iletmesi ve bir çalışanın ne kadar iyi olduğu hakkında geri bildirimde bulunmalarıdır. Çalışanların rolleri ise iyi bir tutum sergileyerek, görevlerini yerine getirmesi, talimatlara uyması ve örgütsel bağlılık göstermesidir (Robbins ve Timothy, 2015). Rollerin güçlü doğasını gösteren ilginç bir hapisane deneyi Stanford Üniversitesi’nde Philip Zimbardo tarafından gerçekleştirilmiştir. Stanford Üniversitesi binasının bodrumunda bir hapisane oluşturuldu. Öğrenciler mahkûm veya gardiyan olarak hizmet etmek için işe alındı ve günlük 15 dolar ödendi. Görevlendirilen yirmi sekiz (28) yerel polis, her mahkumu tutuklamak, mahkumları evlerinden veya yurt odalarından hapisaneye getirmek ve tutuklanmalarının bir kaydını oluşturmak için deneye dâhil edildi. Mahkûmlar daha sonra iki haftalık bir cezaya çarptırılmaya başlandı. Fiziksel şiddete izin verilmiyordu. Gardiyanlar sekiz saatlik vardiyalı çalıştılar, ama mahkûmlar her gün 24 saat hapiste kaldılar. Mahkûmlar ve gardiyanlar rollerini çabucak üstlendi. Gardiyanlar zorlayıcı, otoriter ve küfürbaz oldular. Mahkûmlar pasif, itaatkar ve bunalıma girdiler. Deney o kadar gerçekçi ve

güçlüydü ki araştırmacılar altı gün sonra simülasyonu durdurmak zorunda kaldılar. Roller kabul edildi ve o kadar kapsamlı bir şekilde hareket edildi ki, herkes kaygı ve strese girmişti (Gibson vd., 2011).

4.2. Yapı

Formal ya da informal bir grup oluştuğunda (Koçer, 2018) herhangi bir grup içinde, bir tür yapı zamanla gelişir (Gibson vd., 2011). Bu yapı grup üyelerini birbirlerinden farklılaştırırken aynı zamanda birbirine bağlar. Gruplar, amaçlarını gerçekleştirmek için grup üyelerinin rollerini, uzmanlıklarını, becerilerini ve statülerini farklılaştırabilir (Koçer, 2011). Grubun her üyesine grup içinde bir pozisyon verilir. Pozisyonlar arasındaki ilişkilerin düzenini sağlayacak bir grup yapısı oluşturulur. Grup üyeleri her pozisyonun prestijini, statüsünü ve grubun önemini değerlendirir. Resmi gruplardaki statü genellikle resmi organizasyonda konumlandırmaya dayanırken, resmi olmayan gruplardaki statü grupla ilgili farklı seviyelerde olabilir (Gibson vd., 2011).

4.3. Normlar

Grup normları, grup üyelerinin kabul edilebilir rol davranışını tanımlayan yazılı olmayan (Champoux, 2010), bir grubu oluşturan grup üyelerinin birbirleriyle olan iletişimleri ve grup içerisinde bireysel faaliyetlerinde uydukları tutum ve davranış kurallarına denir (Eren, 2015). Norm, bir davranışın uygunluğunun değerlendirildiği bir standarttır. Böylece, normlar belirli bir durumda beklenen davranıştır. Grup normları genellikle grup gelişiminin ikinci aşamasında (iletişim ve karar verme) kurulur ve olgunluk aşamasında ileriye taşınır. Normlar, başkalarının davranışlarını önceden tespit etmek için bir temel oluşturarak, insanların grupla tutarlı ve kabul edilebilir bir şekilde davranmalarını sağlar (Griffin vd., 2016). Normların bazıları yazılı ve biçimsel olup bazıları ise yazılı değildir (Eren, 2015). Normlar, grup tarafından değer verilen performans düzeylerini, grup içindeki ekip çalışmasını içerir (Champoux, 2010). Grup üyeleri grubun normlarını içselleştirir ve normlara uygun davranır. Gruplar, kendi norm ve standartlarını oluşturur (Sığı ve Sözen, 2015). Grup normları üyelerini çeşitli açılardan etkiler (Koçer, 2011). Grup normlarına iki tür uygunluk mümkündür. Bunlardan birincisi uyumluluk ve diğeri kişisel kabuldür. Uyumluluk, bir kişinin grubun normlarına uyum sağlamış gözükse de bunları kabul etmez. Bir kişi, grubun yabancılara karşı birleştirilmiş görünmesine yardımcı olmak veya grup içindeki çatışmayı önlemek için buna uyabilir. Kişisel kabul durumunda ise bireyin inanç ve tutumları grup normlarıyla uyumludur. Grup normları, bir grubun faaliyetlerine düzen getirebilir (Champoux, 2010).

4.4. Grup İçi Dayanışma

Grup üyeleri arasındaki yakınlık, ortak tutum, davranış ve düşünceye sahip olma ve grup içinde kalma, normlara verilen önem ve grup amaçlarını gerçekleştirme konusundaki kararlılık ve bağlılıklarının derecesi grup içi dayanışmayı gösterir (Koçer, 2011). Sosyal bilimlerde bir kavram olarak dayanışma, saygınlığı nedeniyle sosyal bilim teorisyenleri tarafından çeşitli açıklamalara ve tanımlara konu olmuştur. Fararo ve Doreian (1998'den aktaran Ahmadu ve Ayuba, 2018) dayanışma grubunu açıklayan veya tanımlayan dört temel özelliğe vurgu yapmaktadır. Bu özellikler şunlardır:

- Bir grubun üyelerini birleştiren bağlar,
- Bir grubun yükümlülüğünü tanımlayan normlar,
- Grubun kolektif kalıpları,
- Grup içinde bağlılık.

Gruplar uyumlarında, yani üyelerinin birbirlerinden etkilenme ve grupta kalmaya motive etme derecesi farklılık gösterir. Çalışmalar, dayanışma ve verimlilik arasındaki ilişkinin grup tarafından belirlenen performansla ilgili standartlara bağlı olduğunu göstermektedir. Bunlar yüksekse (örneğin, yüksek çıktı, işte kalite, grup dışındaki bireylerle işbirliği vb.) dayanışması yüksek bir gruptur. Dayanışması yüksek olan gruplar, dayanışması düşük olan gruplardan daha verimli olacaktır. Ancak dayanışması yüksekse ve performans standartları düşükse, verimlilik düşük olacaktır. Grubun dayanışması düşükse ve performans standartları yüksekse, verimlilik artar, ancak hem dayanışmanın yüksek olduğu hem de standartların yüksek olduğu gruba göre verimliliği daha düşük kalır. Bu sonuçlar Tablo 1'de özetlenmiştir (Robbins ve Judge, 2015).

Tablo 1. Grup dayanışması, performans, normlar ve üretkenlik arasındaki ilişkiler (Robbins ve Judge, 2015)

	Grup Dayanışması	Performans Yüksek	Verimlilik Düşük
Performans Normları	Yüksek	Yüksek performans	Ortalama verimlilik
	Düşük	Düşük performans	Ortalamadan düşük verimlilik

Grup uyumunu teşvik etmek için aşağıda sunulan önerilere uyulması önerilmektedir (Robbins ve Judge, 2015).

- Grubu küçültmek,

- Grubun hedeflerine ilişkin anlaşmayı sağlamak,
- Üyelerin birlikte geçirecekleri zamanı artırmak,
- Grubun durumunu ve statüsü ile ilgili algıyı arttırmak,
- Diğer gruplarla rekabeti teşvik etmek,
- Bireysel üyeler yerine grubu ödüllendirmek,
- Grubu fiziksel olarak izole etmek.

4.5. Liderlik

Çalışma gruplarının genellikle liderleri bulunur. Gruplardaki liderlik rolü çok önemli bir grup özelliğidir, çünkü lider grup başarısını belirlemede önemli bir rol oynar. Bir grubun lideri, grup üyeleri üzerinde oldukça etkilidir. Formal grupta, lider yetki ve sorumluluğundan kaynaklanan yasal gücünü kullanır. Liderlik rolü informal gruplarda da oldukça önemlidir. Informal grup lideri olan kişi genellikle saygın, yüksek statülü bir grup üyesidir. Liderler; gruba hedeflerine ulaşmada katkıda bulunurlar (Nahavandi vd., 2013). Grup liderleri, rolleri aracılığıyla, grup üyelerinin grup etkileşimleri sırasında grubun duygusal kültürünü şekillendirebilirler. Grup üyelerinin tutumlarını, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilemektedir (Barsade ve Knight, 2015). Grup davranışı ve kişilerarası etkileşim Şekil 1’de yer almaktadır.

Biçimsel grup türleri • Komuta, • Görev • Takım • gayri resmi • İlgili • Dostluk	Grup oluşturma nedenleri • Güvenlik ihtiyacı • Sosyal ihtiyaç • Saygınlık ihtiyacı • Yakınlık ve cazibe • Grup hedefleri • Ekonomik nedenler	Grup geliştirme aşamaları • Şekillendirme • Kriz • Normlama • Performans • Erteleme	Bazı grup özellikleri • Kompozisyon • Durum • hiyerarşisi • Roller • Normlar • Liderlik • Uyum	Sonuç • Performans • Memnuniyet • Gelişim

Şekil 1. Grup davranışı ve kişilerarası etkileşim (Ivancevich vd., 1990)

5. GRUBA KATILMA NEDENLERİ

İnsanlar neden grupların üyesi olurlar? Gruplar neden ortaya çıkarlar? İnsanların gruplara katılmasının en zorlayıcı nedenlerinden biri, bireylerin önemli ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olacağına inanmalarıdır (Koçel, 201). İnsanlar, sosyal ihtiyaçları karşılamak gibi birçok nedenden dolayı

gruplara katılırlar (Champoux, 2020). Grupların başlıca ortaya çıkma sebepleri aşağıda verilmiştir:

İhtiyaçların tatmini: Bireylerin, gruplara katılmak için birçok nedeni vardır. İhtiyaçların karşılanması, grup oluşumuna yol açan motive edici bir güçtür (Gibson vd., 2011). Bireylerin, gruba katılma nedenlerinden en önemlileri; güvenlik, sosyal benlik, özgüven, statü, duygusal destek, diğer insanlara yakın olma (Sıgır ve Sözen, 2015) gibi ihtiyaçlarını karşılayabilmektir. Grup üyeleri arasındaki etkileşim ve iletişim, bireyi güçlü kılar. İşe yeni başlayan bir çalışan, işini doğru bir şekilde yerine getirmek için gruba büyük ölçüde bağımlılık duyabilir. Gruplar, örgüt üyelerinin önemli bir sosyalleşme kaynağı olabilir (Champoux, 2010). Örneğin, sosyal ihtiyaçlar, gruplar aracılığıyla karşılanabilir. Böyle bir grup olmadan, bir birey örgüt içerisinde kendini yalnız hissedebilir. Bu yalnızlık, bireyde güvensizliğe neden olabilir. Bu nedenle güvenlik ihtiyacı insanların gruplara katılmalarının önemli bir nedenidir (Gibson vd., 2011). Grup hedeflerinin grup performansı üzerinde güçlü etkileri vardır. Uyumlu grupların üyeleri birlikte olmayı, birbirlerini önemsemeyi ve genellikle birbirlerini iyi tanımayı severler. Bazı araştırmalar, uyumlu grupların uyumlu olmayan gruplardan daha iyi performans gösterebileceğini belirtmektedir. Çalışırken, sorunların çözümünde ve amaçların gerçekleşmesinde grup üyelerinin desteği bireyi güçlü kılar (Eren, 2015). Grup tarafından sunulan ödüller, bireylerin motivasyonunu artırır (Champoux, 2010). Grup üyelerinin ortak normları ve ideolojileri, onları birleştirici ve morallerini yükseltici rol oynar (Eren, 2015). Kurumsal değişimler sonucunda, bireyler yeni taleplere uyum sağlamak ve güvensizlik duygularının üstesinden gelmek için bir grup desteğine ihtiyaç duyarlar (Gibson vd., 2011). Grup üyelerinin bireye gösterdiği saygı (Zhang vd., 2017), üyeliğin elde edilmesi zor olan yüksek statülü gruplara katılım ile karşılanabilir. Ayrıca, yüksek saygı ihtiyacı olan çalışanlar için, böyle bir grubun üyesi olmak bireylerde memnuniyet sağlayabilir (Gibson vd., 2011).

Görevler ve iş gereği: Grup üyelerinin işbirliği davranışı görevlerin tamamlamalarına yardımcı olur (Champoux, 2010). Çünkü insanların tek başına ulaşamadıkları hedeflerine grup içerisinde çalışarak ulaşmak mümkündür (Sıgır ve Sözen, 2015) Belirli bir zamanda işte olmak, görevlerini yerine getirmek ve bir görevi tamamlamak için başka bir departmanda çalışan kişilerle etkileşimde bulunmak çalışanlar arasında iletişimi arttıracaktır (Champoux, 2010). Bu tür davranışlar bireylerin, birbirlerini daha iyi anlamalarını sağlayacaktır (Koçel, 2011).

Yakınlık ve çekim: İnsanların grup oluşturmalarının nedenlerinden bir diğeri ise birbirlerine yakınlık duymaları ve aralarında ilişkiyi başlatan bir çekim

gücünün olmasıdır. İş aktiviteleri, insanların sosyal etkileşimde bulunmasını sağlar. Çalışan bireyler bu etkileşim sayesinde ortak ilgi alanları ve beğenileri olduğunu fark ederlerse, birbirlerinden etkilenebilirler. Etkileşimler birkaç kişiyi içeriyorsa uyumlu bir grup oluşabilir (Champoux, 2010). Yakınlık, bir işi gerçekleştiren çalışanlar arasındaki fiziksel mesafeyi içerir (Ivancevich vd., 1990). Yakın mesafede çalışan bireyler, çeşitli iş ve iş dışı faaliyetler hakkında fikir, düşünce ve tutum alışverişinde bulunabilir. Bu değişimler genellikle bir tür grup oluşumuna neden olur. Yakınlık, bireylerin diğer insanların özellikleri hakkında bilgi edinmelerini de sağlar (Gibson vd., 2011). Bireylerin, benzer kültürlere sahip olmaları, benzer ortak ilgi alanlarının olması gibi ortak faktörler bireylerin grup oluşturmalarını kolaylaştırır (Koçel, 2011).

Grup amaç ve hedeflerini benimseme: Grup amaç ve hedefleri, açıkça anlaşılması ve benimsenmesi bireylerin bir gruba katılmalarının nedeni olabilir. Örneğin, bir kişi, bir sonraki yıl boyunca kuruluştaki uygulanacak yeni üretim yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak için bir gruba katılabilir. Grubuna gönüllü olarak katılan kişi, yeni sistemi öğrenmenin çalışanlar için gerekli ve önemli bir hedef olduğunu düşünebilir (Gibson vd., 2011). Örgüt iyi performans gösterdiğinde, çalışan tarafından örgütle özdeşleşmenin, onların benlik kavramı ve içsel motivasyonu üzerinde olumlu etkileri olabilir (Zhang vd., 2017).

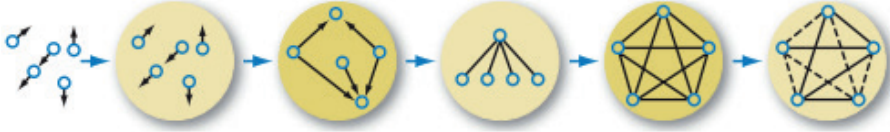
Ekonomik yarar sağlama: Çoğu durumda, bireyler organize olurlarsa işlerinden daha fazla ekonomik fayda elde edebileceklerine inanırlar. Gerçekten de, grup ödeme teşvikleri, yönetimin şirketi yönetme şeklini desteklemede son derece değerli olabilir. Örneğin, bir montaj hattında farklı noktalarda çalışan bireylere, bir grup teşviki temelinde ödeme yapılabilir. Böylelikle, grup olarak çalışarak ve işbirliği yaparak, bireyler daha yüksek ekonomik faydalar elde edebilir (Gibson vd., 2011). Koşullar ne olursa olsun, grup üyelerinin ortak bir çıkarı bulunuyor ise (artan ekonomik faydalar), bu durum grup ilişkilerinin oluşumunu destekler (Ivancevich vd., 1990).

6. GRUPLARIN OLUŞUM AŞAMALARI

Her tür grup (yüz yüze, sanal ve kendi kendini yöneten ekipler) bir dizi aşamada gelişebilir ve her aşama farklı bir aşamayı vurgulayabilir. Gelişimin erken dönemleri grubun sosyal yapısına odaklanır: normlar, sosyal statü, roller ve rol ilişkileri. Her aşamanın üye davranışı ve grup performansı için farklı etkileri vardır (Champoux, 2010). Grupların nasıl ve neden oluştuğuna ilişkin bilgi ve dinamiklerinin anlaşılması, bir grup içinde daha iyi çalışmaya veya grup etkinliklerini yönetmenize yardımcı olabilir (Kozlowski ve Bell, 2011). Gruplar da bireyler gibi öğrenirler. Bir grubun

performansı hem bireysel öğrenmeye hem de üyelerin birbirleriyle çalışmayı ne kadar iyi öğrendiklerine bağlıdır (Ivancevich vd., 1990). Bu bölümde, grupların oluşum aşamalarına Şekil 2’de gösterildiği üzere beş aşamada değerlendirilmiştir:

ÖnAşama/Aşama Oluşumu-I/Aşama Oluşumu-II/Aşama Oluşumu-III/
Aşama-Performans/Aşama- Dağılıma



Şekil 2. Grup gelişiminin altı aşaması (Robbins ve Judge, 2015, s. 280)

Oluşum Aşaması: Grup gelişiminin ilk aşamasıdır (Robbins ve Timothy, 2015). Bu aşama, buzları eritme, tanışma aşaması olarak da ifade edilebilir (Gibson vd., 2011). Diğer bir ifade ile bir alışma dönemidir (Sığı ve Sözen, 2015). Grup üyelerinin, rollerini ve ödevlerini anlama ve tanımlama çabalarına odaklanma aşamasıdır. Grup üyeleri birbirleriyle tanışır ve grubun amacı hakkında bilgi edinir. Grup üyeleri diğer grup üyelerine sorularını sorar (Gibson vd., 2011). Grup üyelerinin hangi tür davranışların kabul edilebilir olduğunu veya kabul edilemez olduğunu belirler (Robbins ve Timothy, 2015). Üyeler ayrıca grubun görevinin nasıl yapılmasıyla ilgili fikirleri de tartışır. Grup üyeleri, grup görev sınırlarını tanımlar (Champoux, 2020). Genellikle, bireyler kendilerini bir grubun parçası olarak görmeye başladıklarında bu aşama tamamlanır.

Öğrenci grubu örneği: Profesyonelleri tarafından dönem boyu süren bir grup projesi kabul edildikten sonra, yeni oluşturulan öğrenci grupları projeye nasıl başlayacaklarını, kimin hangi görevi yapacağını vb. iş dağılımlarının yapılmasıdır (Ivancevich vd., 1990). Bu aşamada grup üyelerinin birbiri ile güven oluşturmaları önemlidir.

Fırtına Aşaması: Grup içi çatışmaların başladığı aşamaya “fırtına aşaması” denir. Görev davranışları, roller ve grup liderinin talimatları hakkında tartışmalar yaşanabilir (Sığı ve Sözen, 2015). Üyeler arasında istenen ödevler ve uygun görevle ilgili davranışlar ve sorumluluklar konusunda da çatışmaları içerebilir. Fırtına aşamasının özellikle önemli bir kısmı, grupların belirli ödevlerinin ve genel hedeflerinin yeniden tanımlanmasıdır (Ivancevich vd., 1990). Bu aşamada grubu kimin kontrol edeceği belirlenir (Robbins ve

Timothy, 2015). Üyeler, grubun kendilerine dayattığı denetime direnebilirler. Bazı grup üyeleri fırtına aşamasında geri çekilmeye başlayabilir. Bu nedenle bu aşama kritik bir aşama haline gelebilir. Bu noktada, grup işleyişini ciddi şekilde engelleyebilecek olumsuz etkiler olabilir. Öğrenci grubu örneği: Grup üyeleri, verilen görevin son teslim tarihini kaçıran beş ekip üyesinden biri hakkında ne yapmaları konusunda tartışır (Ivancevich vd.,1990). Grup içerisinde anlaşmazlıkların yoğun yaşandığı bu aşamada grup üyeleri anlaşamaz ise grup dağılır, çatışmalar çözümlenirse grup liderinin seçilmesi ile grup çalışmalarına devam eder (Sıgı ve Sözen, 2015).

Kurallar Aşaması: Grup uyumunun ve işbirliğinin başladığı aşamadır (Ivancevich vd., 1990). Grup kurallar aşaması, grup rollerini ve rol ilişkilerini tanımlar (Robbins ve Timothy, 2015). Grup üyeleri arasında görev ve sorumlulukların ve performans kriterlerinin belirlendiği aşamadır (Sıgı ve Sözen, 2015). Ayrıca bu aşamada grup üyeleri görev grubun normlarını kabul etmiş olurlar. Grup üyeleri arasında yakın ilişkiler gelişir. Üyeler birbirlerini kabul eder ve tanımlanabilir bir grup kültürü ortaya çıkar (Robbins ve Timothy, 2015). Öğrenci grubu örneği: Öğrenciler temel amaç ve hedefler üzerinde anlaşır ve gerçek bir “grup çalışması” duygusu geliştirilir, üyeler bireysel rollerini üstlenir (Ivancevich vd.,1990).

Performans Aşaması: Grubun tamamen işlevsel olduğu aşamadır (Ivancevich vd., 1990). Görev veya görevler artık tanımlanmıştır (Robbins ve Timothy, 2015). Grup yapısı kurulmuştur ve her üyenin rolleri kabul edilmiştir. Grup enerjisini ve çabalarını kabul ettiği görevlerini yerine getirmeye odaklanır (Ivancevich vd., 1990). Bazı gruplar (geçici komiteler, takımlar vb.) bu aşamada, etkinliklerini yerine getirerek dağılma aşamasına geçebilir. Sürekli gruplar etkinliği ve verimliliğinin devam ettirmek için öğrenme ve geliştirme süreci devam edecektir (Robbins ve Timothy, 2015; Ivancevich vd., 1990). Grup performansı hayatta kalmayı sağlamak için yeterli bir seviyede korunacaktır; ikinci durumda, grup giderek daha yüksek başarı seviyelerine yükselecektir. *Öğrenci grubu örneği:* Grup üyeleri ve grup lideri görevlerini etkin bir şekilde yerine getirir ve proje amaç ve hedeflerine ulaşma yolunda büyük ilerleme sağlayabilir (Ivancevich vd., 1990).

Dağılma Aşaması: Grup faaliyetlerinin sona erdirildiği aşamadır. Elbette birçok grup kalıcıdır ve ancak komiteler, proje grupları gibi geçici gruplar için bu aşama, dağılmayı içerir. Bazı gruplar hedeflerine ulaşır, dağılır ve tanımlanabilir bir grup olarak varlıkları sona erer (Robbins ve Timothy, 2015). Bu aşamada, grup üyeleri, görev başarıları nedeniyle çok olumlu duygularla birbirlerinden ayrılır. Başarısızlık söz konusu ise hayal kırıklığı olabilir. Özellikle organizasyonel küçülme, birleşme veya iflas nedeniyle

hayatta kalamayan kalıcı gruplar da bu duygular yaşanabilir (Ivancevich vd., 1990). Diğer gruplar görevlerini ve üyeliklerini yeniden tanımlar. Herhangi bir olay gerçekleşirse, grup geliştirmenin ilk aşamasına döner ve işlemi yeniden başlatır (Robbins ve Timothy, 2015).

Öğrenci grubu örneği: Grup ödevi tamamlar ve not için profesöre gönderir. Final sınavları bittikten sonra grup, projenin başarıyla tamamlanmasını kutlamak için bir araya gelerek kutlama yapar (Ivancevich vd., 1990).

7. GRUP TÜRLERİ VE GRUPLARIN SINIFLANDIRILMASI

Grupların davranışlarının daha iyi anlaşılabilmesi için grup türlerinin bilinmesi ve analiz edilmesi gereklidir. Davranış bilimcilerinin grup sınıflandırılması aşağıda verilmiştir (Sıgı ve Sözen, 2015).

7.1. Birincil Gruplar

Amerikalı sosyolog Charles Horton Cooley, bireyler arası sosyal ilişkilerin özelliklerine göre sosyal grupları birincil ve ikincil gruplar olmak üzere ayırmıştır (Güney, 2009). Birincil gruplar, grup üyelerinin birbirini tanıdığı, ilişkilerin yüz yüze kurulduğu, ilişkilerin samimi olduğu kesintisiz sürdürüldüğü gruplardır (Eren, 2015; Sıgı ve Sözen, 2015). Grup üyeleri birbiri çok iyi tanır. Grup üyeleri arasındaki ilişkiler içten, güvenli ve birbirlerine psikolojik anlamda destek olurlar (Sıgı ve Sözen, 2015). Üyeler arasında sürekli iletişim vardır (Eren, 2015). Bu grupların üyeleri birbirine duygusal anlamda bağlıdır. Birincil gruplar homojen bir yapıya sahiptir. Ahlaki değer yargıları, etik kurallar, gelenek ve görenekler ilişkilerde etkilidir (Güney, 2015).

7.2. İkincil Gruplar

İkincil gruplar, üyelerinin sayısı fazla olan büyük ölçekli gruplardır. Bu grupların iletişiminin yüz yüze olması ve ilişkilerinin samimi olmasına gerek yoktur. Bu gruplar ortak amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelen ve ortak kuralları olan gruplardır (Sıgı ve Sözen, 2015, s. 305). Bu gruplar büyük kentlerde daha çok görülür. Kültürel farklılaşma, sanayileşme, uzmanlaşmanın yaygın olduğu gruplarda daha çok görünür. İkinci gruplardaki ilişkiler daha resmidir. Grup üyeleri arasındaki ilişkileri belirleyen, sözleşmeler, yönetmelikler vb. bulunmaktadır. İkincil grupların yapıları heterojendir. Birincil ve ikincil gruplara ait özellikler Tablo 2'de verilmiştir (Güney, 2015).

Tablo 2. Birincil ve ikincil grupların özellikleri (Güney, 2015)

Birincil Grup Özellikleri	İkincil Grup Özellikleri
İlişkiler yüz yüzedir ve içtendir.	İlişkiler resmidir.
Homojen yapıları vardır.	Heterojen yapıları vardır.
Ahlaki ve etik değerler, gelenek ve görenekler vb. etkiler.	Kanun, tüzük, ticari anlaşmalar ve sözleşmeler geçerlidir.
Grup için birey önemlidir.	Grup için amaca ulaşma önemlidir.
Grup üyeleri genellikle sabittir.	Grup üyeleri genellikle değişkendir.

7.3. Referans Gruplar

Kişinin tutumlarını, fikirlerini, değer yargılarını ve davranışlarını etkileyen ve kendisini üye kabul eden herhangi bir insan topluluğuna “referans grubu” denir. Referans grupları kişilerin davranışlarını sevk ve idaresi, düşünce ve davranışlarının tanımlanmasını sağlar (Sığı ve Sözen, 2015). Bu grup aile ve diğer yüz yüze ilişkilerin olduğu yakın çevre (arkadaşlar, komşular, meslektaşlar, kurum ve kuruluşlar vb.) ile kişinin üyesi olmadığı gruplar ve doğrudan ilişkisi olmayan kişilerden (oyuncular, şarkıcılar, sporcular vb.) oluşmaktadır. Referans (danışma) grupları, “üyelik”, “özlem”, ve “istenmeyen” gruplar olarak ayrılır. Referans grupları kişinin tutumunu, davranışlarını etkiler, kişiyi gruba uymaya zorlar. Yapılan bir araştırmalar, referans grubunun kişinin fikirlerini söylemesinde ve referans grubunun davranışlarına uygun hareket etmesinde önemli etkisi olduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2016).

7.4. Temel Gruplar

Fichter (1994), bireylerin grup yaşamında gerçekleştirmekle yükümlü oldukları sosyal ve evrensel ölçekteki fonksiyonları baz alarak bir kategori meydana getirmiştir. Bu gruplar küresel ölçekte nitelendirilmekte ve temel gruplar adını almaktadır. Bu gruplar bireylerin içerisinde yer aldıkları bir toplumun kesintiye uğramadan devam ettirilebilmesi için vazgeçilmez bir unsur olarak görülmektedir. Fichter’a (1994) göre daha önceden belirlenmiş bir sosyal hedefe sahip olan ve açık bir şekilde ifade edilen her grup yukarıda ifade edilen kategorilerden birisinin içerisine dahil olmaktadır.

Temel grup türleri aşağıda sıralandığı şekilde ifade edilmektedir (Fichter, 1994);

Aile Grubu: Bireyler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi, ailenin küçük üyeleri olan çocukların doğumu ve bakımları, bireyler arasındaki karşılıklı güven ilişkisi ile sevgi olarak ifade edebileceğimiz temel ihtiyaçları yerine getirmek amacıyla oluşturulmuş yapılardır.

Eğitim Grubu: Resmi veya resmi olmayan kanallar aracılığı ile bireylerin oluşturduğu yapıya ait olan kültürü bir sonraki nesle aktarmak amacıyla oluşturulmuş gruplardır.

İktisadi Gruplar: Bireylerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için elzem olan mal ile hizmetlerin meydana getirilip dağıtımının gerçekleştirildiği gruplardır.

Politik (Siyasal) Gruplar: Kanunları oluşturma, bu kanunları yorumlama ve uygulama ile toplum düzenini sağlama gibi fonksiyonları yerine getiren yapılardır.

Dini (İnanç) Gruplar: Yaratıcı ve insan arasındaki uyulması gereken ve önerilen ilişki/ilişkileri paylaşan bireyler tarafından meydana getirilen gruplardır.

Boş Vakit Değerlendirme Grupları: Bireylerin istirahat vakitlerini sosyal bir şekilde karşılamak amacıyla oluşturulan gruplardır.

7.5. Biçimsel Gruplar

Biçimsel gruplar hem yasal hem de biçimsel yönden daha önceden tasarlanmış bir amaca erişebilmek ya da kendilerine tebliğ edilen görevleri gerçekleştirmek amacıyla oluşturulmuş gruplara denmektedir. Biçimsel gruplar içerisinde rol alan bireyler örgüt tarafından meydana getirilen sisteme uyumlu olacak şekilde bir araya getirilerek grubun bir ögesi olmaktadır. Grup içerisinde bir görev dağılımı söz konusu olduğunda her bir kişinin üstleneceği rol ve ilişkiler net bir şekilde çok önceden belirlenmiş olmaktadır (Güney, 2009).

Biçimsel gruplar; emir grupları ve iş grupları olarak ikiye ayrılmaktadır.

Emir grupları, ast ve üst ilişkilerine dayalı olarak meydana gelen ve örgüt şeması tarafından belirlenen grupları ifade etmektedir. Bu gruplar bir organizasyon içerisinde yer alan yöneticiye bağlı olarak görevleri yerine getiren ast olarak ifade edebileceğimiz alt pozisyonundaki çalışanlardan oluşmaktadır. İşletmenin genel müdürü ve bu genel müdüre bağlı olarak çalışan 5 adet genel müdür yardımcısı, okul müdürü ve kendisine bağlı olarak

çalışan 20 öğretmen gibi yapıları örnek olarak gösterebiliriz. Bir fabrikadaki üretim müdürünün kendisine karşı sorumlu olan üretim şefleriyle birlikte toplantı yapması ve üretim şeflerinden yeni projeler tesis etmelerini talep etmesi biçimsel grup örneği olarak verilebilmektedir (Özalp, 1998).

İş grupları ise biçimsel organizasyonların en önemli örneklerinden biri olarak kabul edilmekte ve aynı zamanda görev grupları olarak adlandırılmaktadır. Bu gruplar kurum tarafından belirlenmekte ve sorumlu oldukları görevi yerine getirmekle yükümlü bireyleri tarif etmektedir. İş grupları yarı biçimsel grup şeklinde de kabul edilebilmektedir. Bu grupların içerisinde yer alma koşulları kurumun yönetimi tarafından belirlenmektedir. İş gruplarının nezaretçi yönetici şeklinde ifade edebileceğimiz biçimsel liderleri bulunmaktadır. İş gruplarının sınırları hiyerarşi açısından sınırsız değildir. İş grupları kanun ve emirler ile ilişkilerin ötesine geçebilmektedir. Çoğu zaman görev güçleri, komiteler ile ekipler şeklinde genel geçici yapılar olarak meydana gelmektedir (Özalp, 1998). Geçici yapılar belirsiz ve aynı zamanda değişken koşullarda faaliyette bulunan ek olarak da teknolojik yeniliklere yönelen kurumlarda başarılı olabilmektedir (Mintzberg, 1993).

7.6. Biçimsel Olmayan Gruplar

Biçimsel olmayan gruplar kavramı ilk olarak Hawthorne Araştırmaları tarafından kavramsal bir hale getirilerek literatüre dahil edilmiştir. Biçimsel olmayan gruplar çıkar ve arkadaş grupları şeklinde tanımlanmaktadır. Belirlenmiş amaçları diğer insanlar vasıtasıyla gerçekleştirme süreçleri olarak oluşturulan her resmi kurumda çalışanların biçimsel şekilde yapılandırılmış grup yapısı ile davranış kalıplarının haricinde, zamanla birlikte faaliyetlerin, duygu ve düşüncelerin karşılıklı etkileşimi neticesinde kendine özgü ve biçimsel yapıda olmayan bir gruplanma da ortaya çıkmaktadır. Bu gruplar aynı kurumda yer alan bireylerin daha önceden kararlaştırılmış bir planlama veya atama olmadan, bireylerin kurum dışı ya da kurum içi çeşitli yakınlık ile ortak davranış eğilimleri üzerinden gerçekleşen bir gruplardır. Bir kurumdaki organizasyon içerisinde yer alan biçimsel olmayan gruplar, biçimsel anlamda herhangi bir müdahale ile yönlendirme gereksinimi olmadan, doğal olarak kendiliğinden oluşan birliktelikleri temsil etmektedir (Koçel, 2011).

Biçimsel olmayan gruplar kendisini oluşturan bireylerin bir sosyal ilişki kurma ihtiyacını karşıladığı gibi aynı zamanda meydana gelebilecek olumsuz durumlarda bu bireyleri destekleyici bir rol üstlenirler. Bireylerin bir işi yerine getirme yönüyle ilgili olarak grup içerisinde birtakım kurallar da bulunmaktadır. Bireyler içerisinde yer aldıkları bu grupların kurallarına uymadıkları takdirde grubun diğer üyeleri tarafından ortak bir tepki ile

karşılaşmakta ya da gruptan dışlanmaktadır. Grup dinamiği olarak ele alabileceğimiz hoşnutluk, kontrol, uygunluk ve dayanışma gibi bazı davranışlarda görülmektedir. Grubu oluşturan bu özelliklerden dolayı bireyler grup içerisindeki etkinliklerde belirli kurallara uyarak düzenli bir şekilde hareket etmektedirler (Özkalp, 1982).

8. GRUP NORMLARI

Grup normu, grup üyeleri arasındaki etkileşimler yoluyla gelişen, grup içinde uygun düşünce ve davranışları belirleyen bir standart veya kural olarak tanımlanmaktadır (Postmes vd., 2001). Grup normları, uygun davranışları teşvik etmek ve uygun olmayan davranışları cezalandırmak için gruplarda ortaya çıkan resmi olmayan bir kontrol yapısıdır (Gonzalez-Mule vd., 2014). Bazı normlar açık ifadelerle veya ritüellerle aktif olarak iletilir, bazıları ise sözlü olmayan davranışlar veya taklit yoluyla pasif olarak aktarılır. Normlara uymamanın cezası, örgüt tarafından resmi sistemlerle belirlenmez, aksine sosyal ağlardan gelir (Ehrhart ve Naumann, 2004). Feldman'a (1984) göre, normlar, grup üyeleri, grubun daha etkin bir şekilde işlemesi için hangi davranışların gerekli olduğunu öğrendikçe, yavaş yavaş ve gayri resmi olarak gelişir. Ancak, norm geliştirme sürecinin grup içindeki kritik bir olay veya bilinçli grup kararı ile kısa yoldan gerçekleşmesi de mümkündür. Çoğu norm, aşağıdaki dört yoldan biri veya birkaçı ile gelişebilir:

(1) *Normlar, yöneticilerin veya iş arkadaşlarının açık beyanları ile gelişebilir.* Grubun hayatta kalmasını veya görev başarısını kolaylaştıran normlar, genellikle grubun lideri veya güçlü üyeler tarafından belirlenir. Örneğin, bir grup lideri, işyerinden uzakta geçirilen zamanın bir sonucu olarak çok fazla verimlilik kaybı oluyorsa, gecikme, kişisel telefon görüşmeleri ve uzun kahve molaları hakkında normlar belirleyebilir.

(2) *Normlar, grubun geçmişindeki kritik olaylardan gelişebilir.* Zaman zaman grubun tarihinde önemli bir emsal oluşturan kritik bir olay vardır. Örneğin, belirli bir çalışma prosedürü feci bir sonuca yol açmışsa, grup bunun kullanımını yasaklayabilir. Böyle bir olay sonucunda gelecekte benzer durumlarda grubu koruyacak normlar gelişebilir.

(3) *Normlar önceliğe göre gelişebilir.* Bir grupta ortaya çıkan ilk davranış örüntüsü, genellikle grup beklentilerini belirler. İlk grup toplantısı, yöneticiler ve astlar arasındaki çok resmi etkileşimle belirlenir, daha sonra grup, genellikle gelecekteki toplantıların aynı şekilde yürütülmesini bekler. İnsanların toplantılarda veya odalarda sık sık oturduğu yer, öncelik yoluyla geliştirilir. Kişiler genellikle ilk toplantılarında oturdukları koltuklarda

oturmaya devam ederler, orijinal koltuklar atanmasa da ve insanlar her toplantıda oturdukları yeri değiştirmeyebilirler.

(4) *Geçmiş olaylardan öğrenilen davranışlar*: Örgütlerdeki birçok grup normu, bireysel grup üyelerinin diğer örgütlerdeki diğer çalışma gruplarından belirli beklentileri beraberinde getirmesi nedeniyle ortaya çıkabilmektedir.

Normlar grupların birçok önemli amacı yerine getirmesini sağlar. Grup normları, grup üyeleri tarafından kabul edilen bir dizi ortak amaç ve değeri temsil ederek, belirsiz veya belirsiz olabilecek durumlara düzen ve anlam sağlar. Araştırmalar, çevrimiçi topluluklardaki grup normlarının, grup üyelerinin tutum ve davranışları üzerinde güçlü ve tutarlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Grup normları, kabul edilebilir topluluk davranışı konusunda üyeler arasında dolaylı olarak fikir birliği oluşturur; örneğin, bir norm, üyelerin topluluğun yararına yüksek kaliteli argümanlar üretmesini gerektirebilir. Böylece gruplarda normlar topluluğun yararına yüksek kaliteli argümanlar geliştirilmesini sağlayabilir (Kim vd., 2019). Ayrıca çalışma grupları, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi yüksek düzeyde olumlu iş davranışlarıyla sonuçlanan normlar geliştirebilir (Ehrhart ve Naumann, 2004).

9. GRUP DİNAMİĞİ

Grup dinamikleri, zaman içinde gruplar içinde ve gruplar arasında meydana gelen etkili kişiler arası süreçlerdir. Bu süreçler yalnızca üyelerin birbirleriyle nasıl ilişki kurduklarını belirlemekle kalmaz, aynı zamanda grubun çevreye nasıl tepki verdiği, neyi gerçekleştirdiği ve neyi başardığı gibi grubun içsel doğasını ve yörüngesini de belirler. Örneğin, gruplar zamanla daha uyumlu hale gelme eğilimindedir. Daha büyük gruplar genellikle daha küçük alt gruplara ayrılır. Çoğu grupta, bir kişinin diğer üyeler üzerinde daha fazla etki yapmasına izin verilir. Grup iklimlerinin en ılımanlarında bile, anlaşmazlıklar uzun süreli çatışmalara yol açabilir. Çünkü bu süreçler gruplar içinde öngörülebilir bir düzenlilikle meydana gelir. Grup dinamikleri, aşağıdakiler de dahil olmak üzere, zaman içinde gruplar içinde ve gruplar arasında meydana gelen kişilerarası süreçlerdir (Forsyth, 2018).

- Gruplara ait olma ve gruplara bağlı olma ihtiyacı, grupların oluşumunu destekleyen bağlamsal faktörler ve grup uyumunun gelişimi gibi biçimlendirici süreçler,
- Grup yapısı (normlar, roller, ilişkiler), uygunluk ve muhalefet, sosyal güç, grup otoritesine itaat ve liderlik dahil olmak üzere etkileme süreçleri,

- Grup üretkenliği, sosyal motivasyon, çalışan ekipler ve iş birliğine dayalı karar verme gibi performans süreçleri,
- Grup içi çatışma süreçleri-grup içi çatışma-ve gruplar arası-gruplar arası çatışma,
- Değişikliği teşvik eden gruplar ve büyük kolektifler dahil, grubun fiziksel ortamına ve belirli amacına bağlı bağlamsal süreçler .

10. GRUPLARDA DAVRANIŞ

Gruplarda sosyal kaytarma ve bireysellik yitimi şeklinde davranışlar sergilenebilmektedir.

10.1. Gruplarda Sosyal Kaytarma

Sosyal kaytarma kavramı bireylerin, bir işe dair yerine getirilmesi gereken yükümlülükleri gerçekleştirirken, grup içerisinde yer alan diğer çalışma arkadaşlarının hali hazırda çalıştıklarını düşünerek göstermesi gereken eforu ortaya koymamasıdır. Çalışanların tek başına çalışmaları ile bir görevi birden çok çalışma arkadaşıyla birlikte yapmaları kıyaslandığında ortaklaşa çalışma esnasında daha az bireysel çaba sergilemeleri söz konusu olabilmektedir (Williams vd., 1993). Gruplar halinde çalışırken bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak sosyal kaytarmaya girişebilirler (Clark ve Baker, 2011). Araştırmalar, sosyal kaytarmanın en sık olarak, çalışanlar bireysel performanslarının veya katkılarının ölçülmeyeceğine inandıklarında ve karmaşık, birbirine bağlı görevler yerine basit, ilave görevler üzerinde çalışırken ortaya çıktığını göstermiştir (Comer, 1995; Karau ve Williams, 1993). Ayrıca, sosyal kaytarma, bağlılığı düşük olan (Liden vd., 2004), bireycilik seviyesi yüksek olan gruplarda daha olasıdır (Byun vd., 2020).

Grup çalışmalarına yer verilen kurumlarda, çalışanların sosyal kaytarma davranışı sergileme eğilimleri ister istemez meydana gelecek bir durum olarak görülmektedir. Sosyal kaytarma davranışı, gruplar içerisinde yer alan bireylerin sayılarının artması neticesinde her bir çalışana ait görev ve yükümlülüklerde azalmaya, bazı çalışanların kişisel katkılarının kurum tarafından fark edilmeyeceği ya da göz ardı edileceği algısı ile ortaya konan performansta düşüş yaşanmasına ve çalışanların sergiledikleri eforda azalma eğilimine neden olmaktadır (Kanten, 2014).

Bireyciler, kolektivistler ve sosyal kaytarma: Bireyciler, çatışmalar ortaya çıktığında kişinin çıkarlarına grubun ihtiyaçlarından daha fazla önem verirler. Ancak kolektivistler, ait oldukları grubun iyiliğini çıkarlarından daha fazla önemserler. Kolektivistler gruplar halinde iş birliğine daha yatkınken,

bireyciler gruplar halinde iş birliğinden kaçınma eğilimindedirler. Bu nedenle yüksek düzeyde kolektivist kültürlerden gelen bireyler sorumluluk düzeyleri ne olursa olsun, bireyci kültürlerden gelen bireylere göre daha az sosyal kaytarma gösterirler ve bir grup içinde tek başlarına olduğundan daha iyi performans gösterirler (Luo vd., 2021; Sert Özen ve Elçi, 2019).

Cinsiyet ve sosyal kaytarma: Cinsiyet sosyal kaytarmada önemli bir rol oynamaktadır. Gerçekleştirilmiş olan birçok çalışma bir grup içerisindeki erkeklerin sosyal kaytarmada bulunma olasılıklarının kadınlardan daha fazla olduğunu göstermektedir (Karau ve Williams, 1993; Kugihara, 1999; Stark vd., 2007). Kugihara'ya (1999) göre bu durum kadınların başarı motivasyonu daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

Görev karşılıklı bağımlılığı ve sosyal kaytarma: Görev karşılıklı bağımlılığı, grup üyelerinin görevleri arasındaki bağlantıları ifade eder. Görev karşılıklı bağımlılığı yüksek olduğunda, grup üyeleri tarafından harcanan çabanın niteliği ve niceliği diğer grup üyeleri tarafından kolayca gözlemlenebilir. Görev karşılıklı bağımlılığı düşük olduğunda, grup üyelerinin davranışlarını gözlemek daha zordur. Bu nedenle görev karşılıklı bağımlılığı düşük olduğunda sosyal kaytarma daha fazla gerçekleşmektedir (Stark vd., 2007).

Görev görünürlüğü ve sosyal kaytarma: Bireyler kendi çabalarının başkaları tarafından ortaya konan çabalardan ayırt edilemez olduğuna inandıklarında, performanstan sonuca beklentileri düşer. Tersine, görev görünürlüğü algısı yüksek olduğunda, bireyler çabalarının iş arkadaşları tarafından ortaya konan çabalardan ayırt edilebilir olduğuna inanırlar. Bu nedenle, görev görünürlüğü düşük olduğunda bireyler muhtemelen sosyal kaytarmaya gireceklerdir çünkü çabada ne bir artış ne de bir azalma fark edilmeyecektir ve bu nedenle ne bir ödül ne de bir yaptırım ortaya çıkacaktır (Liden vd., 2004).

Örgütsel adalet ve sosyal kaytarma: Eşitlik teorisi (Adams, 1965), çalışanların sonuç/emek oranlarını gruptaki diğer üyelerin oranlarıyla karşılaştırdığını belirtir. Bireyler, çabalarına göre örgütten adil miktarda kaynak ve/veya ödül almadıklarını hissettiklerinde dengeyi kurmak için çabalarını azaltırlar. Ancak çalışanların ödülleri performansa dayalı olduğunda kaytarma yapmaya daha az meyilli olmaktadır (Stouten ve Liden, 2020). Gruplar genellikle, etkileşimleri aracılığıyla bilgileri işler ve görevlerini başarıyla tamamlamak için bir dizi karar alırlar. Örneğin, grup üyeleri arasında iş yüklerinin nasıl dağıtılacağı, ne tür bilgilerin toplanacağı ve hangi hareket tarzının izleneceği konusunda kararlar alınmaktadır. İşlemlerin adil olarak görülmesi karar vermede en kritik unsurlardan biridir. Adil olarak algılanan işlemler, kişinin gruba üyeliğine yönelik olumlu duygusal tepkilere, daha yüksek düzeyde grup memnuniyetine, grubun kararına bağlılığına ve daha yüksek düzeyde

grup performansına katkıda bulunurlar. Algılanan adaletsizliğin motivasyon düzeylerini düşürerek bireysel performansı engellediği düşünüldüğünde, işlem adaletinin gruplarda kaytarma davranışını azaltması beklenilir (Price vd., 2006).

Grubun büyüklüğü ve sosyal kaytarma: Bir grubun boyutu arttıkça, bireysel anonimlik de artar. Anonimlikteki bu artış, her bireyin katkılarını değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Başkalarının varlığının da sorumsuzluk duygularını kolaylaştırdığı gösterilmiştir. Bireyler, bilinçli veya bilinçsiz olarak, bunu yapmanın sonuçlarını etkilemeyeceğini algıladıklarında çaba göstermeyebilirler. Bu nedenle, bireyler çaba sarf etmeyecek, aynı ödülleri elde edecek ve daha düşük maliyetle daha fazla fayda sağlayacaktır. Çabanın böyle bilinçli bir şekilde azaltılması mümkün olsa da bazı durumlarda bireyler, büyük bir grubun parçası olduklarında harcadıkları çabanın farkında olmayabilirler ve bu nedenle, çabadaki herhangi bir azalma kasıtsız olabilir. Ayrıca aynı görev üzerinde çalışan kişi sayısının artması, ortalama bireysel çabada bir azalmaya yol açmaktadır. Görünen o ki, grup büyüklüğü arttıkça, bireylerin birbirlerini teşvik etmesi ve izlemesi daha da zorlaşıyor. Böylece geri bildirim ve destek eksikliği, sosyal kaytarmaya da katkıda bulunabilmektedir (Liden vd., 2004).

Grup bağlılığı ve sosyal kaytarma: Grup üyeleri birbirlerinden hoşlanmadıklarında ve birbirlerine karşı bağlılık hissetmediklerinde, sosyal kaytarmaya meyilli olabilmektedirler. Öte yandan, üyeler bir “biz” duygusuna sahiplerse, sosyal kaytarmayı diğer grup üyelerini hayal kırıklığına uğratan bir davranış olarak yorumlayabilirler.

Liderlik ve sosyal kaytarma: Liderler, sosyal kaytarmayı (1) grup büyüklüğü, rol ve görev tanımları gibi yapısal faktörleri iyi belirleyerek (2) grup üyeleriyle uyum, güven ve adalete dayalı sağlıklı bir etkileşim gerçekleştirerek engelleyebilirler (Stouten ve Liden, 2020).

10.2. Gruplarda Bireysellik Yitimi

Turner ve Reynolds (2011), bireysellik yitimini insanların kendilerini diğerlerinden ayıran farklılıklara sahip kişilikler olarak değil, bir sosyal kategorinin örneği olarak tanımlamaktadır. Bireysellik yitimi, kişisel kimlikten sosyal kimliğe doğru bir kaymadır. Esas olarak bir kimlik kaybını değil, kimlik düzeyindeki bir değişikliği (yani bireye karşı sosyal) temsil eder. Bu nedenle, benlik kavramı kişisel kimlikten çok toplumsal kimlikten oluşur. Bireysellik yitimi grup davranışını tetiklemektedir.

Anonimlik ve belirli bir sosyal kimlik koşulları altında, grup üyeleri kişisel kimlikten sosyal kimliğe (yani bireysellik yitimi) bir geçiş yaşar ve bu

bireysellik yitimi, bu durumda bağlamsal grup normlarına uygun olan grup davranışını kolaylaştırır (Hite, 2009).

Online ortamlarda da anonimliğin, bireysellik yitimi ve gelişmiş sosyal farkındalığı desteklediği görülmektedir. Sosyal kimliğimiz belirgin olduğunda, kendimizi ve başkalarını bağlamsal olarak ilgili grup üyeliği açısından görmeye ve bu üyeliğin normlarıyla uyumlu hareket etmeye daha meyilli oluruz. Birey artık grubun çeşitli üyelerini grubun genelinden ayırt etmez ve bu, üyelerin davranışlarının grup prototipini temsil ettiği algısını güçlendirir. Sosyal bağlamda grup normlarının gelişimi sağlanır. Bununla birlikte, kişi bir gruba dahil olmasıyla anonim hale geldiğinde kural dışı davranışlar da ortaya çıkabilmektedir (Santucci, 2021).

11. GRUPLAR ARASI İLİŞKİLER

Gruplar arası ilişkiler, sosyal gruplara veya kategorilere ait olan kişilerin diğer gruplardaki insanları algılama, düşünme, hissetme ve onlara karşı hareket etme ve onlarla etkileşim kurma biçimini ifade etmektedir. Gruplar arasındaki ‘grup’ kelimesinin örneğin ‘ulusal’ veya ‘etnik’ sözcükleri ile değiştirilmesi durumunda o zaman gruplar arası ilişkilerden ne anlaşıldığı da ortaya çıkacaktır. Etnik gruplar arası ilişkiler kavramının aynı zamanda etnik grupların birbirlerine nasıl baktığı, nasıl davrandığı ve etkileşime girdiği anlamına geldiği de bilinmektedir. Ayrıca, etnik gruplar arası ilişkilerin genellikle rekabetçi olduğu, çatışma ve sömürüyle dolu olduğu, düşmanlık, hoşgörüsüzlük ve hoşgörüsüzlük ile karakterize edildiği de bilinmektedir (Hogg, 2013).

Gruplar arası ilişkiler kavramı ile farklı etnik kökene sahip insanlar arasında meydana gelen çatışmalarda, futbol takımlarının taraftarları arasındaki ilişkilerde ve uluslararası anlaşmazlıklar gibi birçok farklı alanda ve günlük yaşamda sıklıkla karşılaşılmaktadır (Arkonaç, 1993). Gruplar arası ilişkiler sosyal davranışta değişiklik meydana getiren birçok olgunun ortaya çıkmasına da sebep olmaktadır. Bu olgulardan biri de kişinin başka bir sosyal grubu kendi içerisinde bulunduğu sosyal gruba tercih etmesi olarak tanımlanan dış grup taraftarlığıdır (Jost ve Hunyady, 2002).

Gruplar arası ilişkiler, gruplar arasında ve/veya gruplar arasında meydana gelen faaliyetlerdir. Gruplar arası işlem, bir gruba ait olan bireyler, grup kimlikleri açısından başka bir gruba veya üyeleriyle toplu veya bireysel olarak etkileşime girdiğinde gerçekleşir. Bu nedenle, grup adına kendi çıkarlarını değil, gruplarının çıkarlarını temsil eden grup temsilcileri arasında gruplar arası işlemler gerçekleşebilir (Forsyth, 2018).

12. GRUP KARAR VERME SÜREÇLERİ

Bireyler günlük hayatlarının büyük bir bölümünde hem kendi bireysel hayatlarıyla ilgili hem de meslekleriyle ilgili birçok farklı kararlar almaktadırlar. Alınan bu kararlar kimi zaman ani bir şekilde ortaya çıkabilen kimi zamanda oldukça uzun bir süreci beraberinde getiren kararlar olmaktadır. Karar kavramı ve karar verme işlemi değişik şekillerde tanımlanmaktadır. En yalın şekilde ifade etmek gerekirse bireyin karşı karşıya kaldığı seçenekler arasından kendisi için en uygun olanı seçmesidir (Timor, 2011). Organizasyonlarda sınırlılıkları daha önceden belirlenmiş olan bir sürecin herhangi bir aşamasında önemli bir konuya dair verilecek kararlar çoğu zaman birden daha fazla sayıda kişinin karar aşamasına katıldığı biçimdedir. Birden fazla sayıda bireyin karar alıcı olarak yer aldığı karar alma fonksiyonu grup karar vermesi olarak isimlendirilmektedir (Aşan vd., 2019).

Bireylerin bir konuya dair sahip oldukları bilgi ve tecrübelerini paylaşmaları, meydana gelen hataların izlenebilir olması ve bilgiyi işleme kapasitelerinde artış meydana gelmesinden dolayı kararlar gruplar tarafından verilmektedir. Bu özelliklerin yanında grupların karar almada daha rasyonel davranmaları da grup kararlarının tercih edilmesinde ön planda olan bir diğer unsurdur (Kugler vd., 2012). Grupların aldıkları kararlar oluşturulacak İktisadi politikalarda kritik bir öneme sahiptir. En temel yapı olan aileden bir işletmenin yönetim kurulunda alınan kararlara kadar çok sayıda karar grup olarak nitelendirilen topluluklar vasıtasıyla alınmaktadır.

Grup karar verme sürecinde ele alınan konular konuyla ilgili bir uzman grubunun kendi tercihlerini ifade ettiği ve kararın çözümüne yönelik ortaklaşa bir çözüm elde edebilmek için bir araya getirilen karar durumlarıyla ilgili olmaktadır (Liu vd., 2017). Grup karar verme süreçleri 3 temel aşamadan oluşmaktadır. Karar probleminin belirlenmesi olarak ifade edilen birinci aşama da karar alternatifleri ile değerlendirme kriterleri tespit edilir. Belirlenmiş olan kriterlere göre var olan alternatifleri değerlendirmek için alanında uzman karar vericilerin bir araya geldiği bir grup meydana getirilir. İhtiyaç duyulması halinde farklı uzmanlık derecelerine sahip karar vericiler için farklı ağırlıklar tespit edilebilmektedir. İkinci aşamada ise kişisel yargılar karar alternatiflerinin değerlendirilmesinde değerlendirme sürecine dahil edilir. Kararı verecek olan uzman grup, ele alınan problem çerçevesinde göz önünde bulundurulacak kriterlere uygun bir şekilde değerlendirmeye tabi tutar. Sürecin bu aşamasında grubun bilgisinden ve mesleki deneyime dayanan bireysel değerlendirmelerinden direkt olarak istifade edilebilmektedir. Bununla birlikte bireysel değerlendirmelere dayalı olan öznel karar yöntemleri de kullanılabilir. Sürecin en son safhası

olan üçüncü aşamada ise uzman grubun ortaya koydukları görüşler ile bir değerlendirme yapıldıktan sonra karar alternatifleri için seçim veya sıralama işlemleri ile süreç tamamlanmaktadır. Süreç iki safhadan oluşmaktadır. Bütünleştirme aşamasında grup içerisinde yer alan tüm uzmanların görüşleri entegrasyona tabi tutularak ortak bir görüş ortaya konmaya çalışılır. Seçim aşamasında ise uygun analizler gerçekleştirildikten sonra var olan seçenekler arasından en iyi durumda olanlar tercih edilir ve karar probleminin çözümü için gösterilir (Dong vd., 2018).

12.1. Grup Kararlarının Kabulü

Karar verme süreci ne olursa olsun, grup üyelerine karar verme toplantılarının sonucunu resmi olarak bildirmek çok önemlidir. Bir çözüm üzerinde ‘uzlaşılmış’ olmasına rağmen, başarılı bulunamayabilir (örneğin, grup kararı aslında sessiz kalmayı seçen bireyler tarafından kabul edilmediği için). Karar üzerinde tam bir uzlaşa sağlanamazsa, uygulanması daha zor olacaktır. Grup kararlarının kabul seviyeleri genel olarak aşağıdaki dört kategoriye ayrılabilirler (Elwyn vd., 2001):

- *Uzlaşma*: ‘En düşük ortak payda’; kimseyi gücendirmez, kimseyi suçlamaz ve muhtemelen eylem bağlılığı ile sonuçlanmaz.
- *Zorlama*: Zayıf üyeler üzerinde göreve boyun eğmeleri için baskı kurulmasını ifade eder. Kararlar yüksek kalitede olur ancak herkes eyleme eşit derecede bağlı olmaz.
- *Taviz*: Eyleme bağlılık için bir anlaşmaya varılması gerektiği kabul edilir, ancak kararın eldeki görevle çok az ilgisi olabilir.
- *Fikir birliği*: Konu, eldeki görev net bir şekilde kavranarak konuşulur. Araştırma, uygun bir eylem planına eşit bir bağlılık olana kadar devam eder.

12.2. Karar Vermede Sapmalar: Grup Düşüncesi ve Grup Kutuplaşması

Grup düşüncesi: Grup düşüncesi, bir ekibin veya grubun üyelerinin, teklifler hakkındaki çelişkili görüşleri ve olumsuz duyguları bilinçli veya bilinçsiz olarak bastırmaya başladığı, eş zamanlı düşünme için erken bir arayışla sonuçlanan, grubun ortak inanç çarpıklığına atıfta bulunur. Grubun gelişim aşamaları doğrultusunda grup düşüncesi çok hızlı bir şekilde ortaya çıkar. Harekete geçtiğinde ve daha kimse ne olduğunu anlamadan ortalığı kasıp kavurmaya yetecek kadar yakıt üretir (Yim ve Park, 2021).

Grup kutuplaşması: Grup kutuplaşması kavramı bir grup içerisinde yer alan üyelerin başlangıç eğimine göre daha sonra aşırı kararlar alan bir grup eğilimini belirtmektedir. Bu daha aşırı olan kararlar, şayet kişilerin ilk baştaki eğilimleri riskli ise daha da büyük bir riske doğru yönelmekte ya da kişilerin ilk eğilimleri ihtiyatlı diğer bir ifadeyle tedbirli olacaksa daha dikkatli olmaya yöneliktir (Aronson vd., 2010). Grup polarizasyonu olarak da bilinen grup kutuplaşması, bir grubun başka bir gruba karşı olan bakış açısının grubu oluşturan kişilerin ilk baştaki tutumlarının gerçekleşen bir grup tartışmasının akabinde daha da güçlenecek ve yoğunlaşabilecek bir şekilde değişime uğrayabileceğini iddia etmektedir (Myers ve Lamm, 1975).

Grup kutuplaşması birçok sosyal bağlamda gözlemlenebilmektedir. Örneğin çok fazla radikal feminist görüşlere sahip olmayan bir kadının grup içerisinde yaşadığı bir tartışmanın akabinde ilk başta olduğundan daha radikal feminist bir tavır takınması söz konusu olabilmektedir (Myers, 1975). Son dönemlerde web ortamı ve sosyal medya platformları grup kutuplaşmalarını gözlemlemek ve konuyla ilgili yeni araştırmalar ortaya koymak açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Konuyla ilgili araştırmalarda bulunanlar Twitter ve Facebook gibi sosyal medya platformlarının fiziksel olarak bir grup söz konusu olmadığında dahi bir grup kutuplaşmasının oluşabileceğini tespit etmişlerdir. Grubu oluşturan bireyler ilk başta ortak bir fikirle hareket etmeye başladığında ve bu durumu tutarlı bir diyalog ile sürdürdükçe grup kutuplaşması görülmeye devam edecektir (Yardi ve Boyd, 2010).

13. SONUÇ

Bir grup, bir amaca ulaşmak için sosyal etkileşimde bulunan iki veya daha fazla kişidir. Çalışma grupları içinde üyeler, bir pozisyonun işlevi hakkında tutulan beklentilere dayalı olarak benimsenen davranış kalıpları olan çeşitli roller oynarlar. Çalışma grupları ayrıca üye davranışlarını yönetmeye yardımcı olacak normlar veya kurallar geliştirir. Örgütsel sosyalleşme süreci, bireylerin çalışma prosedürlerini, iş rollerini ve örgütsel ve grup normlarını öğrenerek çalışma gruplarına ve örgütlere entegrasyonunu ifade eder. Tüm çalışma gruplarında belirli temel süreçler meydana gelir. Biri uygunluk, grup normlarına bağlı kalma ve bunları takip etme sürecidir. Diğer bir temel süreç olan bağlılık, grup üyeleri arasındaki çekim derecesidir. Grup büyüklüğü, üye statüsü, üye istikrarı ve üye benzerliği gibi bir dizi faktör, grup bağlılığını etkileyebilir.

Gruplarla ilgili tartışmamızdan birkaç sonuç çıkarabiliriz. İlk olarak, normlar, doğru ve yanlış standartlarını oluşturarak davranışı kontrol eder. İkincisi, grubun büyüklüğü, grubun kolektivizm-bireycilik derecesi, grup

üyelerinin cinsiyeti, grubun görev görünürlüğü, görev karşılıklı bağımlılığı, örgütsel adalet, grup bağlılığı ve liderlik grubun kaytarma düzeyini belirlemekte ve dolayısıyla performansla ilgili normlarına bağlı olarak bir grubun üretkenlik düzeyini etkileyebilir. Ayrıca çalışma gruplarında önemli bir işlev, bireysel karar vermeye göre çeşitli avantaj ve dezavantajlara sahip olan grup kararı vermedir. Grup karar verme süreci yavaş ve çatışmalı olsa da yüksek kaliteli kararlara ve kararlar ilgili daha fazla üye memnuniyetine ve karara bağlılığa yol açabilir. Karar verme gruplarının etkinliğindeki bir tür bozulmaya grup düşüncesi adı verilir; bu, uyumlu bir grubun kritik kararlar verme yeteneğini geçersiz kılan bir fikir birliği arayışı eğilimidir. Grup kutuplaşması, grupların bireylere göre daha riskli ya da daha temkinli kararlar alma eğilimidir. Grup çalışması, etkin bir şekilde gerçekleştirilmiyorsa karar verme veya problem çözme konusunda muhtemelen başarıya ulaşamayacaktır. Grup sürecinin etkin kullanımı, bir grubun çıktısını bireysel üyelerin katkılarının toplamından daha büyük hale getirebilir. Ancak, kötü yönetilen bir grup, kötü kararlar verir ve her sorunu çözemez. Liderler grup büyüklüğü, rol ve görev tanımları gibi yapısal faktörleri iyi belirleyerek, grup üyeleriyle uyum, güven ve adalete dayalı sağlıklı bir etkileşim gerçekleştirerek birçok sorunu engelleyebilirler. Özellikle, bir grup içinde yaratıcılığı teşvik ederek, fikir birliği oluşturacak tartışma ve nominal grup süreci geliştirerek, varsayımları ve önerileri sistematik olarak değerlendirerek verimli bir şekilde yönetilebilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Adler, N. J. ve Gundersen, A. (2001). *International dimensions of organizational behavior*. Thomson South-Western.
- Ahmadu, H. J. ve Ayuba, H. (2018). The role of group solidarity in conflict between farmers and Fulani pastoralists: A case study of Northern Nigeria. *African Journal of Political Science and International Relations*, 12(3), 33-41. <https://doi.org/10.5897/AJPSIR2017.1068>
- Arkonaç S. (1993). *Grup ilişkileri*. Alfa Basımevi.
- Aronson, E., Timothy, W. ve Robert, A. (2010). *Social psychology* (7th edition). Prentice Hall.
- Aşan H., Ayçin, E. ve Doğan, O. (2019). Grup karar verme yazılımı (GroupDM): Tez değerlendirmeleri için örnek bir uygulama. *Yönetim Bilişim Sistemleri Dergisi*, 5(2), 56-68. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/909874>
- Barsade, S. G. ve Knight, A. P. (2015). Group affect. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 21-46. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111316>
- Byun, G., Lee, S., Karau, S. J. ve Dai, Y. (2020). Sustaining collaborative effort in work teams: Exchange ideology and employee social loafing. *Sustainability*, 12(15), 6241. <https://doi.org/10.3390/su12156241>
- Champoux, J. E. (2010). *Organizational behavior: Integrating individuals, groups, and organizations*. Routledge.
- Clark, J. ve Baker, T. (2011). "It's not fair!" Cultural attitudes to social loafing in ethnically diverse groups. *Intercultural Communication Studies*, 20(1), 124-140.
- Comer, D. R. (1995). A model of social loafing in real work groups. *Human Relations*, 48(6), 647-667. <https://doi.org/10.1177/001872679504800603>
- Dereli, B. ve Cengiz, D. (2011). İnsan kaynakları yönetiminde grup, grup dinamiği kavramları ve grup dinamiğinin ölçülmesi üzerine uygulama öneri. *Öneri Dergisi*, 9(35), 35-43. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/165749>
- Dong, Y., Zha, Q., Zhang, H., Kou, G., Fujita, H., Chiclana, F. ve Herrera-Viedma, E. (2018). Consensus reaching in social network group decision making: Research paradigms and challenges. *Knowledge-Based Systems*, 162, 3-13. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2018.06.036>
- Ehrhart, M. G. ve Naumann, S. E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>

- Elwyn, G., Greenhalgh, T., Macfarlane, F. ve Koppel, S. (2001). *Groups: A guide to small group work in healthcare, management, education, and research* (1st ed.). CRC Press.
- Eren, E. (2006). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Feldman, D. C. (1984). The development and enforcement of group norms. *Academy of Management Review*, 9(1), 47-53. <https://doi.org/10.2307/258231>
- Fichter, J. (1994). *Sosyoloji nedir*. Artilla Kitabevi.
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics* (7th ed.). Cengage Learning.
- Gibson, J., Ivancevich, J. ve Konopaske, R. (2011). *Organizations: Behavior, structure, processes*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ginnett, R. C. (2019). Crews as groups: Their formation and their leadership. In B. Kanki, J. Anca ve T. Chidester (Ed.), *Crew resource management* (pp. 73-102). Academic Press.
- Gonzalez-Mulé, E., DeGeest, D. S., McCormick, B. W., Seong, J. Y. ve Brown, K. G. (2014). Can we get some cooperation around here? The mediating role of group norms on the relationship between team personality and individual helping behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 99(5), 988-999. <https://doi.org/10.1037/a0037278>
- Griffin, R. W., Phillips, J. M. ve Gully, S. M. (2016). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. Cengage Learning.
- Güney, S. (2009). *Sosyal psikoloji*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2015). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hite, D. M. (2009). *Leader emergence and effectiveness in virtual workgroups: Dispositional and social identity perspectives*. University of North Texas
- Hogg, M. A. (2013). Intergroup relations. In J. DeLamater ve A. Ward (Ed.), *Handbook of social psychology*, (pp. 533-561). Springer.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R. ve Matteson, M. T. (2011). *Organizational behavior and management*. McGraw-Hill Irwin.
- Jost, J. ve Hunyady, O. (2002). The psychology of system justification and the palliative function of ideology. *European Review of Social Psychology*, 13(1), 111-153. <https://doi.org/10.1080/10463280240000046>
- Kanten, P. (2014). İşyeri nezaketsizliğinin sosyal kaytarma davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde duygusal tükenmenin aracılık rolü. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 11-26. <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/download/article-file/209409>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(4), 681-706. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.4.681>

- Kim, K. K., Lee, A. R. ve Lee, U. K. (2019). Impact of anonymity on roles of personal and group identities in online communities. *Information & Management*, 56(1), 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.005>
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayınevi.
- Kozlowski, S. W. J. ve Bell, B. S. (2013). Work groups and teams in organizations. In N. W. Schmitt, S. Highhouse ve I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, (pp. 412-469). John Wiley & Sons Inc.
- Kozlowski, S. W. (2018). Enhancing the effectiveness of work groups and teams: A reflection. *Perspectives on Psychological Science*, 13(2), 205-212. <https://doi.org/10.1177/1745691617697078>
- Kugihara, N. (1999). Gender and social loafing in Japan. *The Journal of Social Psychology*, 139(4), 516-526. <https://doi.org/10.1080/00224549909598410>
- Kugler, T., Kausel, E. E. ve Kocher, M. G. (2012). Are groups more rational than individuals? A review of interactive decision making in groups. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 3(4), 471-482. <https://doi.org/10.1002/wcs.1184>
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Jaworski, R. A. ve Bennett, N. (2004). Social loafing: A field investigation. *Journal of Management*, 30(2), 285-304. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.02.002>
- Liu, Y., Liang, C., Chiclana, F. ve Wu, J. (2017). A trust induced recommendation mechanism for reaching consensus in group decision making. *Knowledge-Based Systems*, 119, 221-231. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2016.12.014>
- Luo, Z., Marnburg, E., Øgaard, T. ve Okumus, F. (2021). Exploring antecedents of social loafing in students' group work: A mixed-methods approach. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 28, 100314. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2021.100314>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T. ve Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mintzberg, H. (1993). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall, Inc.
- Myers, D. G. (1975). Discussion-induced attitude polarization. *Human Relations*, 28(8), 699-714. <https://doi.org/10.1177/001872677502800802>
- Myers, D. G. ve Lamm, H. (1975). The polarizing effect of group discussion: The discovery that discussion tends to enhance the average predisposition tendency has stimulated new insights about the nature of group influence. *American Scientist*, 63(3), 297-303. <https://www.jstor.org/stable/27845465>

- Nahavandi, A., Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. ve Aristigueta, M. P. (2013). *Organizational behavior*. Sage Publications.
- Özalp, İ. (1998). İşletmelerde grup ve ekip kavramı. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 1-16. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/825079>
- Özkalp, E. (1982). *Davranış bilimleri ve organizasyonlarda davranış*. Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayını, Akademi Basımevi.
- Postmes, T., Spears, R. ve Cihangir, S. (2001). Quality of decision making and group norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(6), 918-930. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.80.6.918>
- Price, K. H., Harrison, D. A. ve Gavin, J. H. (2006). Withholding inputs in team contexts: Member composition, interaction processes, evaluation structure, and social loafing. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1375-1384. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.6.1375>
- Reimer, T., Russell, T. ve Roland, C. (2017). Groups and teams in organizations. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*, 1-23. <https://doi.org/10.1002/9781118955567.wbieoc092>
- Robbins, S. P. ve Timothy, A. J. (2012). *Örgütsel davranış*. Nobel.
- Santucci, M. (2021). Toward an integrated theory of computer-mediated social interaction. *Team Performance Management*, 27(5-6), 353-376. <https://doi.org/10.1108/TPM-11-2017-0077>
- Sert Özen, A. ve Elçi, M. (2019). Takım kolektivizminin performans ve vatandaşlık davranışına etkisi: Takım arkadaşı işlem adaletinin aracılık rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 34, 71-96. <https://doi.org/10.31828/tpd1300443320190402x000032>
- Stark, E. M., Shaw, J. D. ve Duffy, M. K. (2007). Preference for group work, winning orientation, and social loafing behavior in groups. *Group & Organization Management*, 32(6), 699-723. <https://doi.org/10.1177/1059601106291130>
- Stouten, J. ve Liden, R. C. (2020). Social loafing in organizational work groups: The mitigating effect of servant leadership. In Karau, S. (Ed.), *Individual motivation within groups*, (pp. 55-80). Academic Press.
- Timor, M. (2011). *Analitik hiyerarşi prosesi*. Türkmen Kitabevi.
- Turner, J. C. ve Reynolds, K. J. (2011). Self-categorization theory. *Handbook of Theories in Social Psychology*, 2(1), 399-417. <https://doi.org/10.4135/9781446249222>
- Williams, K., Karau, S. ve Bourgeois, M. (1993). Working on collective tasks: Social loafing and social compensation. In M. A. Hogg ve D. Abrams (Ed.), *Group motivation: Social psychological perspectives* (pp. 130-148). Harvester Wheatsheaf.

- Yardi, S. ve Boyd, D. (2010). Dynamic debates: An analysis of group polarization over time on twitter. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 30(5), 316-327. <https://doi.org/10.1177/0270467610380011>
- Yıldırım, Y. (2016). Tüketicinin satın alma karar sürecinde bilgi kaynakları ve güvenilirlikleri: Referans grubu olarak yakın çevrenin etkisinin incelenmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 214-231. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/269309>
- Yim, M. C. ve Park, H. S. (2021). The effects of corporate elitism and group-think on organizational empathy in crisis situations. *Public Relations Review*, 47(1), 101985. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101985>
- Zhang, Y., Guo, Y. ve Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 190-197. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.005>
- Zincirli, M. ve Demir, Y. (2021). Development of group dynamics scale (GDS): Validity and reliability study. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 16(1), 48-60. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1301672.pdf>

Örgüt Kültürü 8

Zeynep Hatipoğlu²⁴

Özet

Örgüt kültürü kavramının pek çok farklı tanımı olmasına rağmen kültüre ilişkin en genel kabul; çalışanlar arasındaki ortak varsayımlar, inançlar, algılanan normlar, düşünme ve davranış kalıplarının tümü ile oluştuğudur. Örgüte dahil olan yeni bir çalışanın bu kültürü özellikle dil kalıpları, iletişim şekli, örgütte kullanılan simgeler, kutlama ve anma ritüelleri, ast-üst ilişkileri gibi unsurları izleyerek kolayca anlaması mümkündür. Bu noktada örgüt iklimi ve örgüt kültürü farkı gündeme gelmektedir. Çoğunlukla birbiri yerine kullanılan bu iki kavramın temel ayrım noktası kapsamlarıdır. İklim hemen fark edilir ve yeni bir çalışanın örgüte ilişkin izlenimleri aslında iklimle ilişkilendirilir. Oysaki kültür çok daha derindir, daha dar kapsamlıdır ve zaman içerisinde kendini gösterir. Çalışmamızda iklim ve kültür arasındaki bu farklılaşmaya değinilmiştir. Örgüt kültürü günümüzde yetenekli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulması için geçmişten çok daha fazla önem kazanmıştır. Sosyal mecraların işe alım sürecinde hem adaylar hem de insan kaynakları profesyonelleri tarafından yoğun olarak kullanıldığına şahit olduğumuz bu dönemde her iki taraf da kültür hakkında bilgi sahibi olmayı istemektedir. Adaylar, başvuru yapacakları kurumların kültürlerini anlamak için detaylı sorgulamalar yaparken; insan kaynakları profesyonelleri de potansiyel adayların geçmiş deneyimlerini sorgular ve uzun süre çalıştıkları kurumların kültürlerini anlamaya çalışırlar. Çünkü açık şekilde bildikleri bir gerçek vardır. En yetenekli adayı işe almış olsalar da eğer kendi kurum kültürlerine uyum sağlayamazsa kısa süre içerisinde işten ayrılma niyetine girecekler ve geçmiş performansın bugünkü başarılarına bir katkısı olmayacaktır. Dolayısıyla kültürü anlamak, kültürü çağın gerekleri doğrultusunda dönüştürebilmek ve sürekli olarak izlemek bugün her kademe yöneticinin sorumluluğundadır. Drucker'ın "kültür stratejiyi kahvaltıda yer" söylemi her dönemde geçerliliğini koruyacaktır. Strateji ne kadar güçlü olursa olsun kültüre uygun değilse örgüt içinde kabul görmeyecek ve başarısız olacaktır. Liderlerin başarısı vizyonu ve misyonu net şekilde ortaya koymak, kültürü dizayn etmek ve stratejiyi

24 Doç. Dr., zynhatipoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9437-610X

de kültüre uygun şekilde oluşturabilmekle doğrudan ilişkilidir. Bahsedilen bu önemli faktörler nedeniyle öncelikle liderlerin, ardından ise tüm çalışanların örgüt kültürü kavramına ve etkilerine hakim olmaları gerekmektedir. Bu bölümde kültür, örgüt kültürü, örgüt iklimi, örgüt kültürünün nasıl değerlendirileceği açıklandıktan sonra sonuç bölümüne yer verilmiştir.

1. GİRİŞ

Değişim ve dönüşüm çabalarının belki en yoğun olduğu bu dönemde başarılı bir organizasyonun anahtarı, strateji ve yapı tarafından desteklenen, güçlü bir şekilde sahip olunan ve geniş çapta paylaşılan bir dizi inanca dayalı bir kültüre sahip olmaktır. Bir örgütün güçlü bir kültürü çalışanların üst yönetimin herhangi bir duruma nasıl yanıt vereceğini bilmelerine ve beklenen yanıtın uygun olduğuna inanmalarına neden olur. Ayrıca çalışanlar örgütün değerlerini davranışlarında sergilediklerinde ödüllendirileceklerini bilirler.

Örgütün tepe yönetimi, kuruluşun inançlarını paylaşacak ve bu kültürde gelişecek adayları işe almak ve seçmekle başlayarak, kuruluşun temel değerlerini özetleyen, güçlendiren ve uygun ödüllerin sunulmasını sağlayan oryantasyon, eğitim ve performans yönetimi programları geliştirerek güçlü bir kültürü oluşturmada hayati bir role sahiptir. Ancak her örgüt için başarılı olacağı kesin olan, standart bir kültür şablonu yoktur. Sektörler ve durumlar önemli ölçüde farklılık gösterdiğinden, tüm örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayan, herkese uyan tek bir kültür tanımı yapılamaz. Dolayısıyla kültürün farklı sınıflandırmaları uzun yıllardır farklı araştırmacılar tarafından yapılmaktadır.

En başarılı şirketlerin ortak paydası her zaman güçlü bir örgüt kültürüne sahip olmalarıdır. Kültürel öncelikler konusunda tepe yönetimde fikir birliği vardır ve bu değerler bireylere değil, organizasyona ve onun hedeflerine odaklanmaktadır. Başarılı örgütlerdeki liderler her gün kendi kültürlerini yaşarlar ve kültürel kimliklerini çalışanlara ve yeni işe alınacak adaylara iletme için ellerinden geleni yaparlar. Değerleri ve bu değerlerin kuruluşlarını nasıl tanımladığı ve kuruluşların nasıl çalıştığını belirlediği konusunda nettirler. Aksine, etkisiz bir kültür, organizasyonu ve liderliğini çöküşe götürebilir. Bağlılığı olmayan çalışanlar, zayıf müşteri ilişkileri ve düşük kârlar, yanlış kültürün kar hanesini nasıl olumsuz etkileyebileceğinin örnekleridir.

Bu çalışmada kültürün tanımı, sınıflandırmaları, kültür ve iklim karşılaştırması, güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri ve Türk kültüründe örgüt kültürü ele alınmıştır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Kültürün en eski tanımı E. B. Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor'a göre kültür; "bir toplumun üyesi olarak insanoğlunun öğrendiği (kazandığı) bilgi, sanat, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içine alan karmaşık bir bütündür" (Şimşek vd., 2011). Örgüt kültürü, örgütün hedeflerine ve uygulamalarına ilişkin organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan birtakım varsayımlardır; neyin önemli olduğuna ilişkin bir çeşit değer sistemi ve dünya görüşüdür. Örgüt kültürü, bireylerin işteki davranışlarını yönlendiren bir çerçeve sunmaktadır. Bir yabancı için tanımadığı bir insanın kişiliğini dışarıdan bakarak anlamak nasıl zorsa örgütün kültürünü de anlamak dışarıdan bakan bir gözlemci için zor olabilir (Bateman ve Snell, 2017).

Örgüt kültürünün farklı varsayımlarla açıklanması nedeniyle kültürün oluşumuna ve bu oluşumu etkileyen faktörlere ilişkin de farklı görüşler vardır. Örgüt kültürünün oluşum süreci, temelde toplumsal kültürün oluşumuna benzer bir süreçle açıklanabilir ve aşağıdaki hususları içerdiği kabul edilebilir (Doğan, 2012):

- Örgüt kültürü, örgüt-çevre ilişkileri nedeniyle ortaya çıkan uyum sorunları ile örgüt içi ilişkilerin bütünleşmesine yönelik sorunların çözümüne dair öğrenilen çözümlerdir.
- Öğrenilen bu çözümler, benzer sorunların çözümünde işe yaramakta, bu nedenle benimsenen doğrular olarak kabul edilmekte ve normlara, değerlere, inançlara dönüşmektedir.
- Bu normlar, değerler ve inançlar örgüt üyeleri tarafından paylaşılmaktadır ve örgüte yeni katılanlara aktarılmak istenmektedir.

Kültürün ana işlevi, insana çevreyi anlama ve verecekleri tepkiyi belirleme konusunda yardımcı olarak kaygı, belirsizlik ve karmaşayı azaltmaktır. Örgütün temel misyonu, bu misyon doğrultusunda oluşturulan somut hedefler, bu hedeflere ulaşmak için izlenen stratejiler, hedeflere ulaşmada başarıyı ölçme yolları ve örgütü etkileyen beklenmeyen olayların nedenleri dışsal konulardır. Hedef ve stratejiler ortak çaba olmaksızın etkili bir şekilde gerçekleştirilemez. Bu bağlamda içte bütünleşme ise örgüt üyeliğine ilişkin ölçütler, statü ve gücün temeli, ödül ve cezanın dağıtımına ilişkin kriter ve prosedürler, saldırganlık gibi konuların nasıl ele alınacağına dair kural ve gelenekler ile kelime ve sembollerin anlamı konusunda uzlaşma gibi hususları kapsar. Bu konularda zamanla şekillenen inançlar davranışlara yol gösteren, insanların neyin uygun neyin uygun olmadığını bilmelerini sağlayan ve birbirleri ile rahat ilişkiler kurmalarına yardımcı olan rol beklentilerinin temelini oluşturur. İç ve dış sorunlar birbiri ile yakından bağlantılıdır ve

örgütler bunlarla aynı anda baş etmek zorundadır. Tecrübe yoluyla çözümler geliştirildikçe, bunlar yeni üyelere aktarılan ortak varsayımlara dönüşür. Zamanla, varsayımlar o kadar bilinir hale gelir ki üyeler artık onların bilinçli olarak farkında bile olmazlar. Paylaşılan inançlar ve yerleşmiş gelenekler bir örgüt ya da toplumda denge ve devamlılığın sağlanması için önemli kültürel araçlardır ve kültür örgütte büyük değişimlerin gerçekleştirilmesini kolaylaştırabilir ya da sınırlayabilir (Yukl, 2018).

Örgüt kültürleri çeşitli şekillerde gelişebilse de, süreç genellikle aşağıdaki adımları içerir (Luthans, 2008):

1. Tek bir kişinin (kurucunun) yeni bir girişim fikri vardır.
2. Kurucu, bir veya daha fazla kilit kişiyi işe alır ve kurucu ile ortak bir vizyonu paylaşan bir çekirdek grup oluşturur. Bu çekirdek grubun tamamı kurucunun sahip olduğu fikrin iyi olduğuna, uygulanabilir olduğuna, bazı riskler almaya değer olduğuna ve gerekli olacak zaman, para ve enerji yatırımına değer olduğuna inanmaktadır.
3. Kurucu ve çekirdek grup, fon toplayarak, patent alarak, şirketleşerek, kuruluş yerini belirleyerek, inşa ederek bir organizasyon oluşturma adımlarını atar.
4. Bu noktada başkaları da örgüte dahil edilir ve ortak bir gelecek inşa edilmeye başlanır.

Schein (2010), kültürü daha derin bir anlayışla bir dizi norm, değer, grup üyeleri tarafından oluşturulan temel varsayımlar ve inançlardan oluştuğunu belirtmiştir. Schein'in (2010) ortaya koyduğu kültür modeli, farklı kültür düzeyleri arasında ayırım yapmaktadır. Örgütün savunduğu değerler; misyon beyanlarında, vizyonda ve kurumsal prosedürlerde yer alan ve örgütün kendini tanımladığı değerlerdir. Ardından kural haline getirilmiş değerler gelir ve bu değerler hiyerarşideki kademe sayısını, ücret düzeylerini, belgeleri, toplantı uygulamalarını, törensel kutlamaları gibi organizasyonun ve işleyişinin her türlü görünür unsurunu kapsar (Şimşek vd., 2011). Ardından, kuruluşun gerçek değerleri hakkında detayların anlaşılabilceği temel gizli varsayımlardan söz edilir. Bu gizli varsayımlar, üyeler tarafından genellikle görülmez çünkü içselleştirilmiş olarak kabul edilirler. Örneğin, toplantılara on dakikaya kadar geç gelmenin normal, tolere edilebilir ve beklenen bir davranış olduğu kabulüne sahip bir örgüt olabilir. Dakikliğin norm olduğu bir kuruluştan gelen bir yabancının, zaman konusundaki bu gevşekliliği fark edip sinirleneceği tahmin edilebilir. Schein (2010), kültürün, bir buzdağına benzediğini ve dağın üzerinde gözle görülür eserler ve benimsenen değerlerin olduğunu ancak altında gizlenmiş, son derece etkili ve genellikle bilinçsiz değerler ve davranışlar olduğunu öne sürmektedir.

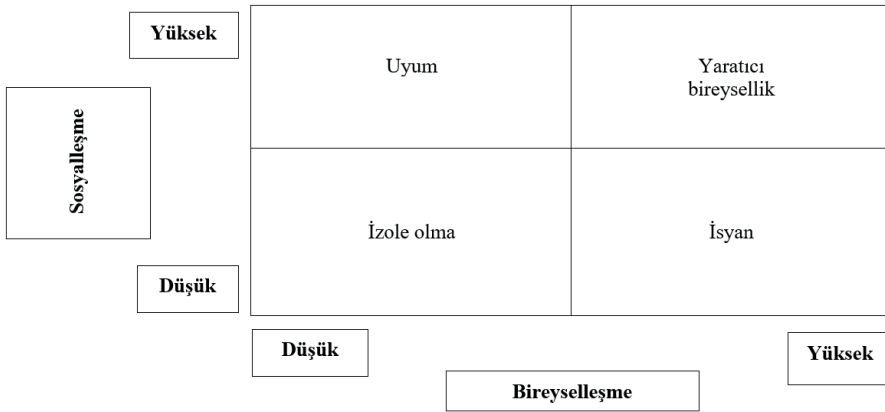
Schein'in (2010) tanımını destekleyen Denison ve diğerleri (2012), örgüt kültürünü, bu temel ilkeleri gösteren ve güçlendiren örgüt üyeleri tarafından düzenlenen köklü temel değerler, protokoller, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamıştır. Denison ve Mishra (1995) örgüt kültürünü katılım, tutarlılık, uyum sağlama ve misyon olmak üzere dört alt kategoride incelemişlerdir. Kültür, yol göstericidir ve kişiler arası bağ güçlendirerek paylaşılan değerleri artırır, çalışanları örgüte ve örgütü de topluma bağlar. Kültür, iş görenlerin işlerini nasıl yapacaklarını, sorunlara nasıl yaklaşacağını, kararlar alınırken neler yapılması gerektiğini, iş arkadaşlarıyla ilişkilerini normlar, değerler ve inançlar aracılığı ile geniş ölçüde etkileyen bir unsurdur (Balay vd., 2013).

Schein (1983; 1992), örgütün doğduğu il aşamasında, kurucunun kültürün gelişiminde önemli bir rol oynadığını belirtir. Örgüt, çeşitli aşamalarla ilerledikçe dış çevrenin rolü ve örgüt üyelerinin çevre ile başarılı etkileşimlerinin yorumlanması bu rolü azaltacaktır. Çeşitli etkenlerin gelişim aşamaları aşağıda açıklanmaktadır (Arvinen-Muondo ve Perkins, 2013):

- **Doğum ve erken büyüme:** Bu aşamada, kurucu, örgüt kültürünün geliştirilmesinde baskın bir rol oynamaktadır. Kurucu olarak, benimsemesi gereken değerler, kuruluşun nasıl yapılandırılması ve performansın nasıl ölçülmesi gerektiği konusunda güçlü görüşlere sahip olması muhtemeldir.
- **Büyüme:** Örgütün büyüdüğü, rakiplerine ve müşterilerine yönelik yeni ürünler, stratejiler ve yaklaşımlar geliştirmesi muhtemeldir. Ayrıca coğrafi genişleme ve belki de birleşme ve ittifaklarda yer alması muhtemeldir. Bu aşamada, örgütün üyeleri çevresel kaymalar ve rakiplerin eylemleriyle başa çıkmak için uygun stratejileri araştıracaktır. Buna ek olarak, eğer bir örgüt büyüyorsa, alt kültürlerin de oluşması olasıdır. Bu aşamada liderin baskın rolü azalmaktadır.
- **Olgunluk:** Örgütün uzun süre hayatta kaldığını varsayarak çevresi ile başa çıkmak için başarılı stratejileri olduğu kabul edilir. Bu stratejiler üyelerinin zihniyetlerine gömülecek ve ortak varsayımlar olarak benimsenecektir. Bu aşamada herhangi bir kültürel değişikliği gerçekleştirmek zor olacaktır.
- **Reddetme ve geri dönüş:** Yukarıda bahsedilen kültürel varsayımların yerleşik doğası, örgüt üyelerinin geçmişte başarılı olmayan, dış ve iç zorluklara yönelik herhangi bir çözüm sunmalarının, son derece zor olabileceğini düşündürmektedir. Geri dönüş gerçekleştirmek için harici bir faktörün etkisi de gerekli olabilir.

İnsanlar örgütlerle etkileşim kurduklarında, kıyafet normları, insanların neler olup bittiği hakkında anlattığı hikayeler, kuruluşun resmi kuralları ve prosedürleri, ritüelleri, görevleri, ödeme sistemleri, kullandıkları iletişim kalıpları, sadece örgüt içindekiler tarafından anlaşılan şakalar ile temas kurmuş olurlar. Bu unsurlar, örgüt kültürünün yansımalarından bazılarıdır (Martin, 1992). Toplu olarak, bu kültürel iletişim unsurları süreklilik gösterir ve bir örgütün kültürünün temel öğelerini çalışanlarına aktarmak açısından örgütsel sosyalleşme kavramı ile ifade edilir. Örgütsel sosyalleşme hem resmi oryantasyon programlarını hem de gayri resmi tüm iletişimi kapsayan ve çalışanların tutum, düşünce ve davranışlarının şekillenmesine yardımcı olan süreçtir. Örgütsel sosyalleşme sürecinde örgütte nasıl bir düzen olduğunu, hangi değerlerin ön plana çıktığını, soru ve sorunlar karşısından hem çalışanların hem de yöneticilerin sergiledikleri tutumu kavrama imkanı vardır.

Sosyalleşmenin karşıtı olarak bireyselleşme de kültür ile ilişkilidir. Bir çalışanın bireysel olarak kurum kültürü üzerinde etkili olması da mümkündür. Bireyselleşme, çalışanlar iş yerinde kültüre meydan okuduğunda veya ondan saparak çevrelerindeki sosyal sistem üzerinde başarılı bir şekilde etkide bulunduklarında gerçekleşir. Sosyalleşme ve bireyselleşme arasındaki etkileşimi, norm ve değerlerin kabul veya reddini gösteren Şekil 1'de yer almaktadır (Newstrom ve Davis, 2002).



Şekil 1. Sosyalleşme ve bireyselleşme arasındaki etkileşim (Newstrom ve Davis, 2002)

Bir örgütün norm ve değerlerini kabul eden veya reddeden çalışan yaklaşımlarını gösteren şekilde; iki aşırı uç (isyan ve uyum) uzun vadede organizasyon ve çalışanın kariyeri için işlevsiz olabilir. İzole olma ise üretkenliğin önündeki önemli bir engeldir. Ancak örgütün kültürü sosyalleşme ve bireyselleşme açısından güçlü olduğunda çalışanın uygulamaları

sorgulaması, araştırmalar yapması ve kendini ortaya koyabilmesi mümkün olur. Dolayısıyla bu iki yönlü güçlü durum örgütün yararına olacaktır.

Bir örgüt kültürünün gücü; çalışanların, örgütün baskın değerleri ve varsayımlarına ne kadar kapsamlı ve derinden bağlı olduklarını belirtir. Güçlü bir örgüt kültüründe bütün alt birimlerdeki çalışanların büyük bir kısmı baskın değerleri anlamakta ve benimsemektedir. Bu değerler ve varsayımlar aynı zamanda iyi kurgulanmış artifaktler aracılığı ile kurumsallaştırılır; böylece kurum kültürü daha da güçlenir. Artifaktler, ölçülebilir sonuçlar ve örgütsel yapılar dahil olmak üzere kültürün gözlemlenebilir yönlerini temsil eder ancak yalnızca gözlemlenebilir unsurlarla kültürü anlamaya çalışmak kültürel sorunların altında yatan varsayımlar ele alınmadığı için nadiren kültürü yeterince anlatmaya yardımcı olur (Olsen vd., 2023). Buna ek olarak, güçlü kültürler uzun dönemli bir yapı sergilemekte olup; hatta bazılarının kökeni şirketin bizzat kurucusu tarafından oluşturulan değerler ve varsayımlara kadar uzanabilir. Buna karşın baskın değerlerin, ağırlıklı olarak sadece örgütün tepesindeki insanlar tarafından benimsendiği, artifaktlerden güçlükle anlaşılabilirdiği ve sık sık değişime uğradığı durumlarda, örgütler daha zayıf bir kültüre sahip olmaktadır. Güçlü bir kültürün etkinliği aşağıdaki üç fonksiyon aracılığı ile gerçekleşmektedir (McShane ve Glinow, 2016, s. 259):

1. *Kontrol sistemi*: Örgüt kültürü, çalışan kararlarını ve davranışlarını etkileyen sosyal kontrolün derinlere yerleşmiş bir şeklidir. Kültür yayılan bir yapıdadır ve bilinçsiz bir biçimde çalışır. Kültür, örgüt çalışanlarını örgütsel beklentiler ile uyumlu yolda yönlendiren bir otomatik bir araçtır.
2. *Sosyal yapıştırıcı (tutkal)*: Örgüt kültürü insanları birbirine bağlayan ve onlara kendilerini örgütsel deneyimin bir parçası şeklinde hissettiren “sosyal bir tutkal”dır. Çalışanlar örgütün baskın kültürünü içselleştirmek için motive olmuş durumdadır çünkü bu kültür, onların sosyal kimlik ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Bu sosyal yapıştırıcı, yeni personeli örgüte çekmek ve en yüksek performans gösterenleri işte tutmanın bir yolu olarak gittikçe daha önemli olmaktadır. Bu, aynı zamanda küresel örgütlerde çalışanları bir arada tutan ortak bir özellik de olmaktadır.
3. *Anlamlandırma*: Örgüt kültürü, örgütte işlerin ve bu işlerin neden ve nasıl yapıldığının çalışanlara bir anlam ifade etmesine hizmet eder. Örgüt kültürü aynı zamanda çalışanlara, onlardan ne beklediğini anlamalarını daha da kolaylaştırır. Örneğin, araştırma sonuçları göstermektedir ki örgüt kültürünün daha güçlü olduğu şirketlerdeki

satış personeli daha açık bir rol algısına sahiptir ve örgütteki pozisyonlarıyla ilgili daha az stres yaşamaktadırlar.

Anlamlandırma Kuramı ile ilişkilendirildiğinde örgüt liderlerinin anlamlandırma sürecindeki etkisi ön plana çıkmaktadır. Örgüt liderleri anlamlandırma sürecini “ilham veren” davranışlarla cazip hale getirerek etkiler. İlham verme, anlamlandırmayı ve diğerlerinin anlam yapılandırmalarını örgütsel gerçeklere uygun olarak tercih edilecek şekilde etkilemektir. Liderler ilham verici davranışlar sergilediklerinde, örgütsel dikkati ya gerçeği algılamada değişime olan ihtiyaca odaklar ya da örgütsel gerçekliğin değiştirilmesi üzerine odaklanır (Miles, 2012; Maitlis, 2005; Maitlis ve Lawrence, 2007).

Greenberg (2012) sağlıklı veya güçlü olarak tanımlanabilecek bir örgüt kültürünün özelliklerini Tablo 1’deki gibi açıklamıştır.

Tablo 1. Güçlü bir örgüt kültürünün özellikleri (Greenberg, 2012)

Güçlü Bir Örgüt Kültürünün Özellikleri	
Özellik	Tanım
Tüm çalışanlar alçakgönüllüdür ve açık iletişim kurarlar.	İnsanları başkalarından öğrenmeye teşvik eden, kibirden uzak bir yapının olmasıdır.
Bireyler sorumlu tutulur ve eylemleri için kişisel sorumluluğu kabul ederler.	İnkar, suçlama ve mazeretler yoktur. Sorumluluğu kabul eden çalışanlar arasında çatışma azalır ve başarı fırsatları artar.
Uygun sınırlar dahilinde, insanlar risk alma konusunda özgürdür.	Hesapsız risk alma veya aşırı kontrol seviyesi bulunmaz. Dolayısıyla, yeni fikirlerin ortaya çıkması daha kolaydır.
İşleri başarma konusunda yüksek taahhüt verilir.	Vasatlık hoş görülmez. Herkesin işleri uygun şekilde yapması, kaliteden taviz vermemesi beklenir.
Hatalar, bir öğrenme fırsatı olarak görülür ve tolere edilir.	İnovasyon girişimleri organizasyona yardımcı olur, ancak bazı başarısızlıklar kaçınılmazdır. Ancak her başarısızlık, işlerin nasıl iyileştirileceğini öğrenmek için fırsat sağlaması nedeniyle için kabul edilir.
Bütünlük ve güvenilirlik her şeyden önemlidir.	Dürüstlükten ve bütünlükten uzak bir ortam başarı için gerekli olan güveni zedeler. Dolayısıyla kararlar konusunda şeffaf olmak ve verilen sözleri takip etmek gibi dürüstlüğü teşvik etme çabaları önemlidir.
Cesaret ve sebat teşvik edilir.	Çalışmak genellikle zorlayıcıdır. Güçlü kültürlerde herkes, neyin başarılabilirliği konusunda gerçekçi kaldığı sürece, başarısızlık ihtimali olsa da sebat etmeye teşvik edilir.

Gün geçtikçe küreselleşen iş dünyasında, örgüt kültürü, organizasyonların varlıklarını sürdürebilmeleri kilit bir noktada yer almaktadır. Güçlü örgüt kültürüne sahip olan işletmelerde, çalışanların nasıl davranmaları gerektiğini belirten yerleşmiş davranışsal parametreler oluşmuşken; zayıf örgütsel kültüre sahip yapılarda çalışanlar ne yapmaları gerektiğini belirlemeye çalışarak zaman kaybederler (Şimşek vd., 2011). Kültür genel olarak en tepede şekillenir ve kurucuların hedeflerini yansıtır. Onlar geçmiş gelenek ve ideolojilerle sınırlandırılmamışlardır. Kurucular, örgütün ne olması gerektiği ve hangi değerlerinin olması gerektiği konusundaki hayallerini planlayarak ilk kültürü oluşturur. Yeni örgütün küçük ölçeği de kurucuya vizyonunu tüm örgüt üyelerine empoze etmede yardımcı olur. Bir örgütün kültürü; kurucunun eğilimleri ve varsayımları başta olmak üzere ilk çalışanların daha sonra kendi deneyimlerinden öğrendikleri arasındaki etkileşimden kaynaklanır (Robbins vd., 2016, s. 39). Örgüt kültürü, bir örgütün başarısı için birkaç nedenden dolayı önemlidir. Çalışanlara, kurucunun felsefesi ile başlayan, örgütün neyi temsil ettiğine dair tanımlayıcı bir vizyon olan örgütsel bir kimlik verirler. Çalışan motivasyonu için çok önemli etkenler olan vizyon paylaşımı ile yüksek üretkenlik desteklenir.

Bir örgütün kültür düzleminde özü itibarıyla yanlış bir şey yokken kurumlar, liderlik kültürünü işletme ihtiyaçlarına uygun hale getirmelidir. Örneğin; bir komuta ve kontrol kültürünün yenilikçi ve çevik bir stratejiyi uygulamasını beklemek kötü bir sonuç elde etmeyi baştan kabul etmektir. Bunun aksine, birbirine bağlı bir kurum, yoğun bir karmaşa ve yüksek zorluk derecesini ele almak için daha donanımlı ve uygundur. Liderlik kültürünün geliştirilmesi, liderlik yeteneğinin artırılmasıyla ilgilidir. Kurumlarda liderlerin var olan yeteneğin sınırlarını aşmak ve iki kritik faktörü birleştirmek için zaman ayırmaları gerekir (Mattone ve Vaidya, 2016):

Birincisi; kültür hiyerarşisinde, kurumun kültürünün nereye ait olduğu bilinmelidir. Liderlerin birbirleriyle ve kurum içindeki diğer kişilerle ilişki kurma şekli, hakim olan liderlik kültürüne bağlıdır. Mevcut kültürle neler yapılabileceğini bilmek maddi gelir ve zaman kazandırır.

İkincisi; iş stratejisinin başarılı olması için gereken güçlendiricileri ve temel yetenekleri kavramaktır. İş stratejileri geliştirmek için gelecekte nasıl bir liderlik kültürüne ihtiyaç duyulduğu netleştirilmelidir. Stratejilerin doğru şekilde uygulanıp uygulanmadığını takip etmek liderin görevidir. Liderlik kültürü ile iş stratejileri uygun hale getirildiğinde performans mükemmel hale gelebilir.

Bir organizasyon yapısının gücü bir dizi faktörden etkilenir. Araştırmacılar bu etkileri genel olarak ulusal kültür, sosyo-kültürel faktörler, iş ortamı, rekabet

ortamı, müşterilerin etkisi, kurucunun veya liderin etkisi, organizasyonun büyüklüğü, organizasyonun yaşı, teknoloji kullanımı ve yönetim stili gibi faktörlerin etkisini vurgulamışlardır (Mikusova vd., 2023).

Groysberg ve diğerleri (2018) tarafından Edgar Shein, Shalom Schwartz, Geert Hofstede ve diğer önde gelen akademisyenler tarafından yapılan çalışmaları sentezleyerek kültürün dört temel niteliğini belirlemişlerdir:

- **Ortaklık:** Kültür, bir grubun ortak varlığıdır. Tek bir kişi içinde var olamaz veya bireysel özelliklerin ortalaması değildir. Ortak davranış, değer ve kabullerden doğar ve genel olarak grubun norm ve beklentilerine, yani yazılı olmayan kurallarına dayanır.
- **Her yerededir:** Kültür, birden fazla kademeye nüfuz eder ve örgüt içinde önemli ölçüde yaygınlaşır. Kültürü, kolektif davranışların, fiziksel ortamların, grup ritüellerinin, görünür sembollerin, hikayelerin ve efsanelerin içinde görmek mümkündür. Kültürün diğer yönü; düşünce tarzı, motivasyon unsuru ve sessiz kabuller gibi gözle görülmeyen unsurlardan oluşmasıdır.
- **Kalıcıdır:** Kültür, uzun vadede grup üyelerinin düşünce faaliyetlerine yön verir. Grubun kolektif hayatındaki kritik olaylara ve öğrendiklerine dayalı olarak gelişir. Kültürün kalıcılığı kısmen, Benjamin Schneider tarafından geliştirilen Çekim-Seçim-Aşıdırma modeliyle açıklanır. İnsanlar kendilerine benzer niteliklere sahip kurumları daha cazip bulur ve onlara çekilir; kurumlar da kendileriyle daha uyumlu olabileceğini düşündüğü kişileri seçmeye daha yatkındır. Bu uyumu sağlayamayanlar zaman içinde ayrılma eğilimi gösterir. Bu nedenle kültür, zaman içerisinde değişime ve dış etkilere karşı daha dirençli bir sosyal kalıp haline gelir.
- **Örtüktür:** Kurum kültürünün önemli ama pek dikkat edilmeyen bir yönü de, doğası gereği bilinçaltı tarafından algılanması ve anlaşılmasıdır. İnsanlar, kurum kültürünü idrak etmek ve içgüdüsel olarak karşılık vermek üzere programlanmıştır. İnsanlar, doğal olarak kültürü hissetme ve ona uygun şekilde hareket etme becerisine sahiptirler.

Örgüt kültürünün özelliklerine ilişkin diğer bir sınıflandırma ise şu şekildedir (Vural, 2016):

- **Bireyler örgüt kültürünü bütünleştirir:** Bir örgütün kültürü öncelikle bireylerin potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Çalışanlar kültürü, kendi inançlarıyla uyumlu olan fikirleri, duyguları ve bilgiyi güçlendirme amacıyla kullanırlar.

- **Örgüt kültürü mükemmelliğin ödüllendiricisi olabilir:** Örgüt kültürü, grup üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını düzenlemektedir. Bu durum doğal olarak kültür sürecini, tatmin ve motivasyon kaynağı yapmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların içindeki potansiyeli açığa çıkaran ve görevleri başarmaları nedeniyle onları ödüllendiren bir rol üstlenebilir.
- **Örgüt kültürü bir tasdiktir:** Kültür hiçbir grubun, şirketin ve ulusun sıfırdan başlayamayacağını kanıtlamaktadır. Örgütün üyeleri, inanç ve onaylanmış değerlerle ihtiyacıdır. Örgüt kültürü de çalışanların en çok ihtiyaç duyduğu güven ve kesinlik duygusunu sağlamaktadır.
- **Kültürel tasdikler kendi kendini gerçekleştirme eğilimindedir:** Bir kültürü oluşturan değerler, kültürün çalışanlarında anlam ifade etmesinden çok önce oluşmaktadır. Ancak bir inancın etrafında bütünleşmek, bu inancın gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- **Örgüt kültürü fikir ve anlam bütünlüğü sağlar:** Çalışanlar, örgütün temel değerlerini ve kültürel önermeleri paylaşmasalar bile, bunları izleyerek belirli bir mantık süzgecinden geçirip kavrayabilirler. Güçlü bir kültürün mutlaka bir mantığı vardır ancak mantıksız görünen bir kültürel yapıda muhtemelen iletişim sorunları mevcuttur.
- **Örgüt kültürü üyelerine devamlılık ve kimlik kazandırır:** Paylaşılan ortak inançlar kabul gördüğünde, hayata yansındıklarında ve değişen çevreye rağmen korunabildiklerinde örgütler ayakta kalabilirler ve kimlik duygusunu koruyabilirler.
- **Örgüt kültürü karşıt değerlerle denge içindedir:** Örgüt kültürü dinamik bir yapıdadır ve örgütün kurulduğu dönemden sonra da değişmeli ve dönüşmelidir. Ancak güçlü bir kültür bu süreçlerde bile değerlerine sadık kalır ve değerleri bir pusula olarak kabul eder.
- **Örgüt kültürü sibernetik bir sistemdir:** Tüm sibernetik sistemler, kendi kendini denetleyen ve amaca ulaşmak için ortaya çıkan engelleri kaldırma yolları bulan sistemlerdir. Örgüt kültürünün sibernetik olması ise, kendi kendini yönlendirmesi ve belirlemiş olduğu yönde, engellere rağmen azimle devam etmesidir.
- **Örgüt kültürü modeldir:** Kültür belirli bir obje değildir, fakat zaman içinde örgütte ortaya çıkan bir modeldir.
- **Örgüt kültürü iletişimdir:** Örgüt kültürü, bilgiyi ve tecrübeyi çalışanlarıyla paylaşarak ve onları birbirini destekleyecek şekilde bir arada tutarak, örgütsel iletişimi sağlamakta ve kolaylaştırmaktadır.

3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜT İKLİMİ

Örgütsel davranış, çalışma psikolojisi ve yönetim bilimleriyle ilgili kaynaklarda, “örgüt kültürü” ve “örgüt iklimi” kavramlarının zaman zaman birbirlerinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. Ancak bu iki kavram arasında önemli farklılıklar vardır. Örgüt kültürü, örgüt yaşamına ilişkin inançlar ve beklentilerin doğası hakkında bilgi verirken; örgüt iklimi, bu inançlar ve beklentilerin doyuma ulaşip ulaşmadığının göstergesidir. Örgüt iklimi kavramını ele alan bir araştırma, “bu örgütte insanlara nasıl davranılır?”; örgüt kültürünün irdelendiği bir araştırma ise, “bu örgüt, ne tür insanlar çalıştırır?” sorularına yanıt aranacak şekilde düzenlenmelidir (Tınaz, 2013).

İklimin oluşumunu tanımlamak için farklı bakış açıları sergilenmiş olsa da en çok alıntı yapılan tanımlardan biri Litwin ve Stringer’a (1968) aittir. Bu tanımда örgüt iklimi; çalışma ortamındaki insanlar tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, motivasyonlarını ve davranışlarını etkilediği varsayılan bir dizi ölçülebilir özellik olarak ifade edilmiştir (Al-Shammari, 1992). Farklı iklimler oluşturularak yapılan saha araştırmalarında iklimin çalışan memnuniyetine önemli ölçüde etki ettiği; örgüt iklimi ile performans arasındaki ilişkinin, memnuniyet ve performans arasındaki ilişkiden daha güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Litwin ve Stringer, 1968).

Örgüt iklimi ile örgüt kültürü kavramları arasındaki benzerlik her iki kavramın da davranışlara dayanması, geniş bir araştırma çerçevesi sunması ve benzer problemleri ele almasından kaynaklanır. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli bir payı vardır (Halis ve Uğurlu, 2008).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DEĞERLENDİRİLMESİ

Harrison (1972) ve Handy (1993) tarafından kaleme alınan ilk örgüt kültürü tipolojisi, bireylerin veya örgütün merkezindeki bireyin baskın olduğu güç kültürünü ayırt etmektedir. Charles Handy ve Roger Harrison, örgütleri inceleyerek iki boyutu gücün nasıl dağıtıldığını ve belirli işbirliği düzeylerini belirlediler. Güç ve işbirliğinden oluşan bu boyutlar ilerleyen dönemlerde çeşitli kombinasyonlarla dört farklı örgüt kültürü boyutuna dönüşmüştür (Ogbonna, 1992):

- *Rol kültürü-düşük düzeyde işbirliği/düşük güç dağılımı*: Bu tür bir kültür yüksek oranda iş odaklıdır ve genellikle bürokratik organizasyonlarda bulunmaktadır. Yunan sanat ve bilgeliğin tanrısının adından sonra Apollo kültürü olarak da anılmaya başlanmıştır. Bir rol kültüründe,

çalışanlar mümkün olduğu kadar çok güvenlik ve istikrar isterler. Kültür, (katı) kuralları, yükümlülükleri, anlaşmaları ve prosedürleriyle tanınır. Net bir hiyerarşi vardır ve statü performanstan daha önemlidir. Bu nedenle, bir rol kültürü her zaman esnek değildir. Görevlerin yönetimi, prosedürler ve açık iş tanımları aracılığıyla gerçekleşir. Bu hem bireysel işler hem de departmanlar arasındaki iletişim için geçerlidir. Rol kültürü içindeki anahtar kelimeler güvenlik, istikrar, tutuculuk ve öngörülebilirliktir.

- *Güç kültürü-yüksek düzeyde işbirliği/düşük güç dağılımı:* Bu tür bir kültür, girişimci bir organizasyonun karakteristiğidir; örneğin, gücün kurucuda ve/veya en tepedeki kişide olduğu küçük girişimler bu yapıdadır. Girişimci, şirketini büyük bir aşkla kurmuştur ve bu nedenle karar verme sürecini devretmekte zorlanır. Çalışanlar ise şirketin kurulmasına yardımcı oldukları için hem organizasyona hem de birbirlerine çok sadıklar. Güç kültürüne sahip örgütlerde işbirliği son derece önemlidir. Güç kültürü, eski Yunan tanrısı ile ilişkilendirilerek Zeus kültürü olarak da anılır. Örgütün düz yapısı ve başlangıç niteliği nedeniyle az sayıda düzenleme ve prosedür vardır. Lider örgütü merkezden kontrol eder ve ardından kimin daha fazla yetkiye sahip olduğunu veya belirli görevleri kime devrettiğini belirler. Bireysel performans ve karşılıklı işbirliği çok önemlidir.
- *Birey kültürü-düşük düzeyde işbirliği/yüksek güç dağılımı:* Birey kültürü, yüksek eğitilmiş çalışanların tam bağımsızlığa sahip olduğu ve uzmanlıklarının ön planda olduğu bir yapıyı temsil etmektedir. Hukuk firmalarını, sağlık şirketlerini veya akademik araştırma ekiplerini bu örgütsel yapılara örnek verilebilir. Kişi kültürü insan odaklıdır ve Yunan dans, zevk, şarap ve ölümsüzlük tanrısı ile ilişkilendirilerek Dionysos kültürü olarak da anılmaktadır. Örgüt tamamen orada çalışan insanların hizmetindedir. Her şey, tercihen ‘kuruluşun üyeleri’ olarak anılan çalışanların bilgi ve uzmanlığı ile ilgilidir. Bir kişi kültüründe az sayıda kural ve prosedür vardır, çalışan sayısı genellikle azdır ve birey merkezdedir. Ortak çıkarları ve değerleri de bağlayıcı bir unsurdur. Nihai sorumluluğun kime ait olduğu genellikle belirsiz olduğu için, bu tür kuruluşlar içinde ara sıra koordinasyon sorunları yaşanabilir. Genel olarak, ‘saf’ bir birey kültürü çok nadir görülebilir. Çoğu durumda, birey kültürü kısa ömürlü olmakta ve örgüt yavaş yavaş diğer kültürel tiplerden birine doğru kaymaktadır.
- *Görev kültürü-yüksek düzeyde işbirliği/yüksek güç dağılımı:* Birçok proje veya matris organizasyon temelde sonuç odaklı olan bir görev

kültürüne sahiptir. Bir görev kültürüne, Apollo gibi bilgeliğiyle tanınan, dövüş sanatları ve barış tanrıçası olarak bilinen Athena kültürü adı da verilmiştir. Çalışanlar deneyimli profesyonellerdir ve problem çözme odaklıdır. Görevlerini ve/veya projelerini doğru bir şekilde tamamlamak isterler. Çalışanlar hem kendi uzmanlıklarına hem de meslektaşlarınınkine güvenirler. Görev kültürü organizasyonları genellikle işbirliğinin çok önemli olduğu geçici ekipler kurar. Hiyerarşik güç mutlaka belirli bir kişiye bağlı değildir ve tüm örgüte yayılmıştır. Sonuçlar kurallardan, güç dengesinden veya bireysel ihtiyaçlardan daha önemlidir. Uzmanlık ve esneklik esastır ve koordinasyon göreve ve/veya proje gereksinimlerine bağlıdır. Örneğin, belirlenen son tarihte yüksek kalitede bir sonuç elde edilmesi ana hedeftir (Ogbonna, 1992).

Örgüt kültürü çalışanların davranışları üzerinde de önemli düzeyde etkilidir ve benimsenen değerler ne kadar olumlu olursa, çalışan performansını da o ölçüde artırmaktadır (Sumardjo ve Supriadi, 2023). Endratmoko ve Aulia'ya (2021) göre, güçlü bir örgüt kültürü örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasını destekler. Bu yaklaşım, Suwibawa ve diğerlerinin (2018) örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki güçlü ilişkiyi açıklayan araştırmasını desteklemektedir. Örgüt kültürünün performans, çalışan bağlılığı, motivasyon, işten ayrılma niyeti gibi pek çok örgütsel davranış konusu ile ilişkisi incelenmiş ve bu çalışmalarda kültürü değerlendirmek amacıyla Cameron ve Quinn tarafından geliştirilen kültür modeli kullanılmıştır. Bu modelin yaygın kullanımının nedeni her bir örgüt tipinin kurumsal değerleri, stratejik öncelikleri, örgütteki atmosferi, liderlik tarzını ve başarı kriterlerini açıklamasıdır. Çünkü modelin oluşumunda örgütsel etkililik koşullarının araştırılması bir öncüdür (Mikusova vd., 2023). Modelde; klan, hiyerarşi, girişimci ve pazar kültürü olmak üzere dört ayrı sınıflandırması üzerinde durulmuştur. Her kültür tipinin özellikleri Tablo 2'de açıklanmıştır (Wudarzewski, 2018).

Tablo 2. Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırması (Włodarczyk, 2018)

Örgüt Kültürü Tipi	Örgüt Kültürü Özellikleri
Klan Kültürü	Uyumun ön planda olduğu, aileye benzeyen bir yapı, Ortak değerler ve hedefler etrafında şekillenen bağlar, Yüksek düzeyde katılım ve uyum duygusu, Liderler yetkileri devrettiği, güven duygusu aşıldığı, katılımcılığı, bağlılığı ve sadakati teşvik ettiği bir ortam, Ekip çalışması, bağlılık ve çalışanların örgütün geleceği için sorumluluk aldığı ortam, Kısmen bağımsız çalışma ekipleri ile ilerleme ve bireysel başarılarından çok ekip sonuçlarının tercih edilmesi, Örgütün bütünlüğünün sadakat, gelenek, saygı, güçlü bağlar ile sağlanması.
Adhokrasi Kültürü	Bilgi çağında ve öngörülemez değişen koşullarda inovasyona önem verilmesi, Görevlerin geçici olarak oluşturulan dinamik ekipler tarafından yürütülmesi, Gelecek vizyonunun ön planda tutulması, Yenilikçi, risk alabilen, vizyoner liderlerin ön planda olması ve gücün merkezi olmaktan çok üzerinde çalışılan projeye bağlı olarak uzmanlar arasında aktarılması, Yenilikçi çözümlerin, yaratıcı fikirlerin, girişimcilik ve yaratıcılığın desteklenmesi, Başarının geliştirilen yeni ürün ve hizmetlerle ilişkilendirilmesi.
Pazar Kültürü	Örgütün sonuçlara, kar elde etmeye ve güçlü şekilde dışardaki fırsatlara odaklanması, Liderlerin katı şekilde performansa odaklı hareket etmesi, Çalışanların agresif rekabete teşvik edilmesi, Başarı odaklı ve hırslı çalışanlardan oluşan bir yapının olması, Pazar payının en önemli başarı faktörü olarak kabul edilmesi.
Hiyerarşi Kültürü	İş tanımlarının, iş süreçlerinin, prosedürlere uygunluğun ön planda olması, Sonuçların muhasebeleştirilmesinin beklenmesi, Liderin verimliliği ilk sıraya koyması ve yakından takip etmesi, Öngörülebilirliğin sağlanması ve yöneticilerin belirli kurallar zincirini takip etmesi, İstikrar, üretkenlik ve kurallara bağlılık.

Chatman ve Jehn (1994) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise bir örgütü tanımlayan yedi boyut olduğu ifade edilmiştir. Aşağıda belirtilen bu boyutlar kullanılarak bir örgütü tanımlamak ve örgüt kültürü hakkında geniş bir çerçeve belirlemek mümkündür (Robbins vd., 2016, s. 38):

- **Detaya dikkat:** Çalışanların detaylara hassasiyet, onları analiz etme ve dikkat göstermelerine dair beklenti seviyesidir.
- **Sonuç odaklılık:** Yöneticilerin nasıl başarıldığından bağımsız olarak sonuçlara odaklanma seviyesidir.
- **İnsan odaklılık:** Yönetimsel kararların örgütteki insanları dikkate alma seviyesidir.
- **Takım odaklılık:** İşin bireylerden ziyade takımlarla gerçekleşme seviyesidir.
- **Saldırganlık:** Çalışanların işbirliğinden ziyade rekabetçilik ve saldırganlık seviyesidir.
- **İstikrar:** Örgütte kararların ve eylemlerin mevcut durumu sürdürmeye yönelik olma seviyesidir.
- **Yenilikçilik ve risk alma:** Çalışanların yenilikçi olmaya ve risk almaya cesaretlendirilme seviyesidir.

5. HOFSTEDE'İN IBM ÇALIŞMASI VE KÜLTÜRLERİN KARŞILAŞTIRILMASI

Araştırmacılar ulusların temel varsayım seviyesinde kategorize edilebileceği bazı boyutları belirlemede faydalı olmuştur. Buna en uygun örnek ise Hofstede'in (Hofstede, 2001; Hofstede vd., 2010'dan aktaran Schein, 2017), IBM'in ofislerinin olduğu tüm ülkelerde bir grup IBM çalışanıyla karşılaştırılabilecek anket yanıtlarının analizidir. Bu ve sonraki takip eden çalışmalar, ulusların karşılaştırılabilecekleri istatistiksel olarak çıkarılmış sonuçlar elde etmiştir. Kesin görülen ve toplumların bilinçli farkındalıklarını yansıtan değerler oldukları için bunlar; inanç, değer ve düşünce tarzlarını belirleyen unsurlar olarak görülebilir ve temel varsayımların boyutları olarak değerlendirilir. Hofstede'in (2001'den aktaran Schein, 2017) yaptığı analizlerde güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik/toplumculuk ve erillik/dişillik olmak üzere dört boyut ortaya çıkmıştır. Özellikle Çin'de devam eden çalışmalarının sonucunda, zaman oryantasyonu (kısa veya uzun döneme odaklılık) olarak bir boyut daha eklenmiştir (Öncül vd., 2016). Boyutlar şu şekilde açıklanabilir:

- **Bireycilik ve kolektivizm:** Toplumun bireysel haklar ve görevler etrafında inşa edilme seviyelerine karşı bireylerin kendilerini desteklemesinin gerektiği toplumun temel biriminin olduğu grup. Bireylerin kendilerini bir grupla ne düzeyde özdeşleştirdiğinin de bir ifadesidir. Bireyci toplumlarda, ben düşüncesi hakim olmaktadır.

Ben düşüncesinin ön planda olduğu bu toplumlarda kişiler kararlarda kendi istediklerinin olmasını beklerler (Dursun, 2013).

- **Güç mesafesi:** Toplumun en güçlü ve en az güçlü grupları arasındaki psikolojik ve sosyal statü farklılığı ile otoriter mesafedir. Tüm grup ve kültürlerde saldırganlığın nasıl yönetileceği konusu vardır, bu yüzden “güç mesafesi”nin boyutunda olduğu gibi büyük kültür çalışmalarında ve ülkelerde insanların hiyerarşi içerisinde birbirlerini daha çok veya daha az kontrol etme yeteneğinin dereceleri farklıdır.
- **Erillik-dişillik mesafesi:** Araştırmada değerlendirilen son boyut eril kültür ve dişil kültürdür. Hofstede’e göre “eğer bir toplumda atılganlık, para elde etme ve materyalist eğilimler egemen değerler olarak öne çıkıyorsa, insana verilen önem arka planda kalıyorsa, bu toplumların egemen değerlerinin eril kültürünü ait olduğu söylenebilir. Dişil kültürün göstergeleriye, insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini ön planda tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır. Toplumlarda geleneksel anlamda dişillikle ilişkilendirilen kavramlar şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu ve anlayışlı olmak, sıcak davranmak da eklenebilir” (Sargut, 2001; Dursun, 2013).
- **Belirsizlik toleransı (belirsizlikten kaçınma):** Toplumun fertlerinin belli ve kesin olmayan durumlarda rahat olma dereceleri; net yapılara, süreçlere ve kurallara duyulan ihtiyaç seviyesidir. Belirsizlikten kaçınma kültürel değişkenin temel dayanağı, belirsizliğin insanlar için bir endişe kaynağı olduğunun kabulüne dayanır. Yarattığı gerginlik ve huzursuzluk nedeniyle insanlar, bu endişelerden ve dolayısıyla belirsizlikten kaçınma eğilimindedirler. Belirsizlikten kaçınma düzeyinin günlük yaşama yansımaları, herkes için geçerli kurallar veya istisnalara yönelme biçiminde kendini gösterir (Doğan, 2012).
- **Kısa veya uzun döneme odaklılık:** Toplum üyelerinin gelecek olaylara karşı planları ve hayallerine karşı sadece yakın gelecekle ilgili kaygılarının düzeyidir.

Örgüt kültürü teorileri uzun yıllardır örgütsel performansla ilişkileri açısından da incelenmiştir. Yönetimin sürdürülebilirliği, organizasyon içindeki kabul görmüş inanç ve değerlerin yüksek düzeyde kabullenilmesi ve birbirine saygı duyan insanların varlığı güçlü bir kültürün göstergeleri olduğu ifade edilir. Ancak güçlü kültürlerin bile değişime karşı direnç ve geçmiş deneyimlere bağlı kalma gibi olumsuz etkileri olabileceği de belirtilmiştir. Katılımcı bir kültürde çalışan bağlılığı yüksektir ve bu yönüyle

bile performansın önemli bir belirleyicisi olmaktadır. Kotter ve Heskett'e (1992) göre çalışan bağlılığı yüksek performansın önemli bir belirleyicisi olsa da kültürün değişime uyum sağlamaya yardımcı olmadığı bir örgüt uzun vadede başarılı olamaz.

Baltaş ve Baltaş (2004), Türk kültürünü Hofstede'nin değerlendirmeleri doğrultusunda açıklamıştır. Hofstede'nin 64 ülkede yaptığı bu araştırmaya göre Türk toplumu; belirsizlikten kaçınmanın egemen olduğu topluluk odaklı bir kültür olarak nitelendirilmektedir. Baltaş (2004), bu verilerden hareketle Türk şirket kültürlerine ilişkin şu öngörülerde bulunmuştur:

- Planlı ve programlı çalışmaktan ziyade insan odaklı, sözel anlaşılmaya göre hareket etme alışkanlığı egemendir. Planlar her zaman değişebilir, kolaylıkla iptal edilebilir; şimdiki zamana ve o andaki ruh hallerine göre davranılır. İletişimde durumsallık ve sözlü iletişim hakimdir. Ortak değerler ve “biz” duygusu egemendir.
- Çalışanlar örgütün kendilerinden sorumlu olmasını ve korumasını bekler. Çalışan görüşlerini yöneticiye söylemekten çekinir. Otoriter yönetici tarzı tercih edilir, kararlar otoriter ve babacan yönetici tarafından verilir.
- İnsanlar ödün vermekten kaçınır, uzlaşma yenilgi olarak görülür, anlaşmaya varmak uzun zaman alır.
- Yöneticiler çatışmayı görmezden gelir ya da hafifletmeye çalışır. Yönetici tarzı talimat ağırlıklıdır, çalışan yöneticiden kesin talimatlar bekler, ayrıntılı iş tanımlarını ihtiyaç duyulur.

Aycan (2021), ise güç kültürünü ve güçlendirme kültürünü derinlemesine analiz ettiği çalışmasında Türk kültürünün yukarıda belirtilen otoriter yani güç odaklı kültürden, destekleyen/katılımcı bir güçlendirme kültürüne nasıl dönüşebileceğini Aygün Tuçe Ataş tarafından kaleme alınan bölümde aşağıdaki şekilde özetlemiştir:

- **Başarısızlık korkusunu azaltmak:** Ailede ve okulda başarısızlık korkusunu azaltarak hayatı ve başarısızlığı öğrenme sürecinin bir parçası olarak gören, özgüveni ve sosyal becerileri yüksek, içindeki mucizevi potansiyeli ortaya koyabilen, atılgan çocuklar yetiştirmek.
- **Psikolojik güvenlik sağlamak:** Aile ve okulda sağlanan psikolojik güvenlik ortamıyla kendi ihtiyaçlarını, duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebilen, farklılıklarını ortaya koymaktan çekinmeyen, iletişim becerileri güçlü, hakkını savunan ve başkalarının hakkına saygılı çocuklar yetiştirmek.

- **Keyifli ortamlar yaratmak:** Keyfi yaşamın ve öğrenmenin bir parçası haline getirerek yaşam doyumu yüksek, merak, keşif duygularının kaybetmemiş, sorumlulukları ve yaşamdan keyif alma arasında denge kurabilen çocuklar yetiştirmek.
- **Ödül ve cezadan uzaklaşıp anlamla motive etmek:** Sadece ödül ve ceza gibi dışsal motivasyonlara ihtiyaç duymayan, yaptığı görevin anlamını da bilerek içsel motivasyonu olan, sorumluluk sahibi, özdenetimi yüksek çocuklar yetiştirmek.
- **Paylaşılan liderlik:** Aile ve okulda paylaşılan liderliği teşvik ederek toplu yaşama bilincinin, sorumluluklarının ve haklarının farkında olan, grupla işbirliği içinde görev paylaşımı yapabilen, sorun çözebilen ve geleneksel liderlik kavramını, korkutmaya, güce dayalı otoriteyi sorgulayabilen çocuklar yetiştirmek.

10. SONUÇ

Örgütler açısından ele alındığında liderler, bir örgütün operasyonlarının tüm seviyeleri için geçerli olan bir misyon beyanı oluşturarak organizasyon kültürünü belirlemelidir. Stratejiyi şekillendirirken kültürün stratejiyi hayata geçirmedeki etkisini dikkate almalıdırlar. Kurucular ve zaman içerisinde örgüte liderlik edenler aslında yönetim kadrolarını oluştururken, görev dağılımını yaparken, insanların birbirleriyle nasıl iletişim kurmaları gerektiğini açıklarken ve en çok hangi davranışlara değer verdiklerini gösterirken aslında kültürü açıkça şekillendirmiş olurlar. Bir kuruluşun kimliğine derinden yerleşmiş pozitif bir kültür, çalışanların hedeflerine ulaşmalarına ve onları takip etmelerine yardımcı olacaktır. Liderler çalışanları bir amaç etrafında toplayarak, olumlu çalışan deneyimleri yaratarak, şeffaf kurallar belirleyerek, iletişim kanallarını her zaman açık tutarak ve kültürü destekleyen davranışları ödüllendirerek sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayacak bir kültür oluşturabilirler.

Liderlerin diğer önemli bir sorumluluğu ise kültürün dinamik yapısını kavramak, bulundukları sektörü ve diğer çevresel faktörleri dikkate alarak kültürü dönüştürebilmektir. Bunun için öncelikle mevcut kültürün kodlarını analiz etmeleri, hedefledikleri kültürü net şekilde tanımlamaları ve aradaki boşluğu nasıl kapatabileceklerine dair bir yol haritasına sahip olmaları gerekir. Liderlerin zaten mevcut kültürü çok iyi bildikleri varsayımı her zaman geçerli olmayabilir. Çünkü örgüt büyüdükçe alt kültürlerin oluşması ve liderin sorumlulukları arttıkça daha alt kademelerle bağlantısının zayıflaması doğaldır. Bu noktada liderlerin seçtikleri yöneticilere önemli bir rol düşmektedir. Yöneticiler yalnızca yönetim fonksiyonlarını yerine

getirmekle kalmayıp örgütün kültürüne uyumlu ve uyumsuz davranışların neler olduğu konusunda hem kendilerini sorgulamaları hem de ekiplerine rol model olmalıdırlar. Kültür yalnızca liderin sorumluluğunda değildir ve organizasyonun her kademesinde kültür elçiliğini yürütecek yönetici ve çalışanlara her zaman ihtiyaç olacaktır. Kültürel dönüşümün özellikle kriz dönemlerinde ve sonrasında, birleşme ve satın alma dönemlerinde, büyümeye odaklanıldığında yaşanması muhtemeldir. Odak noktası yalnızca somut çıktılar (satışlar, çalışan sayısı, performans, verimlilik) üzerinden analiz edilmemeli ve örgüt kültürü daima yönetimin masasında en önemli yeri almalıdır.

KAYNAKÇA

- Abu-Jarad, I. Y., Yusof, N. A. ve Nikbin, D. (2010). A review paper on organizational culture and organizational performance. *International Journal of Business and Social Science*, 1(3), 26-46. https://ijbssnet.com/journals/Vol_1_No_3_December_2010/4.pdf
- Al-Shammari, M. M. (1992). Organizational climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 13(6), 30-32. <https://doi.org/10.1108/01437739210021884>
- Arvinen-Muondo, R. ve Perkins, P. (2013). Organizational behaviour, people, process, work and human resource management. A. K. Yılmaz (Çev. Ed.), İçinde G. Mert (Çev.) *Örgütsel kültür* (ss. 209-239). Nobel Yayınları.
- Aycan, Z. (2021). Yeni nesil için liderlik. İçinde A. T. Ataş. *Ailede ve okulda güçlendirme kültürü* (s. 242). Doğan Yayınları, CEO Plus.
- Balay, R., Kaya, A. ve Cülha, A. (2013). Örgüt kültürü ve örgütsel sinizm ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(2), 123-144. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/download/article-file/48526>
- Baltaş, A. ve Baltas, Z. (2004). Kurum kültürü. *Kaynak Dergisi*. <https://kaynak-baltas.com/dergiler/kurum-kulturu/>
- Bateman, T. S. ve Snell. S. A. (2017). Yönetim. S. Besler ve C. Erbil (Çev. Ed.), 3.Baskıdan Çeviri. Nobel Yayınları.
- Chatman, J. A. ve Jehn, K. A. (1994). Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?. *Academy of Management Journal*, 37(3), 522-553. <https://doi.org/10.5465/256699>
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. (1982). Corporate culture, the rites and rituals of corporate life. Addison Wesley.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. ve Lief, C. (2012). *Leading culture change in global organizations*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204e223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Doğan, B. (2012). Örgüt kültürü (2. Baskı). Beta Yayınları.
- Dursun, İ. T. (2013). Örgüt kültürü ve strateji ilişkisi: Hofstede'nin boyutları açısından bir değerlendirme. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 43-56. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1025293>
- Endratmoko. ve Aulia, I. N. (2021). Influence of organizational culture , work environment and organizational commitment as mediation variables on organizational citizenship behavior. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 6(5), 47-56. <https://www.ijisrt.com/asset/upload/files/IJISRT21MAY055.pdf>

- Groysberg, B., Lee, J., Price, J. ve Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, 96(1), 44-52. <https://hbr.org/2018/01/the-leaders-guide-to-corporate-culture>
- Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008). Güncel çalışmalar ışığında örgüt iklimi. *IS-GUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 10(2), 101-123. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235549>
- Handy, C. (1993). *Understanding organizations*. Penguin Books.
- Harrison, R. (1972). *Understanding your organisation's character*. Harvard Business Review.
- Greenberg, J (2012). *Managing behavior in organizations* (6th Edition). Pearson Education Publishing.
- Kilmann, R., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1985). *Gaining control of the corporate culture*. Jossey-Bass.
- Koşar, S. ve Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 581-603. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/108191>
- Kotter, J. P. ve Heskett, J. L. (1992). *Corporate culture and performance*. Macmillan.
- Litwin, G. H. ve Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- Luthans, F. (2008). *Organizational behavior* (11th Edition). McGraw Hill.
- Maitlis, S. (2005). The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21-49. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.15993111>
- Maitlis, S. ve Lawrence, T. B. (2007). Triggers and enablers of sensegiving in organizations. *Academy of Management Journal*, 50(1), 57-84. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160971>
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations*. Oxford University Press.
- Mattone, J. ve Vaidya, N. (2016). *Culturel transformations: Lessons of leadership and corporate reinvention*. R. Genç (Çev.), Sola Unitas Yayınları.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. (2016). *Örgütsel davranış* (2. Baskıdan Çeviri), A. Günsel ve S. Bozkurt (Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- Mikušová, M., Klabusayová, N. ve Meier, V. (2023). Evaluation of organisational culture dimensions and their change due to the pandemic. *Evaluation and Program Planning*, 97, 102246. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2023.102246>
- Miles, J. A. (2012). *Yönetim ve organizasyon kuramları* (1. Basımdan Çeviri). M. Polat ve K. Arun (Çev. Ed.). Nobel Kitabevi, 2016.

- Newstrom, J. W. ve Davis, K. (2002). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill Higher Education.
- Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. *Human Resource Management Journal*, 3(2), 42-54. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1992.tb00309.x>
- Olsen, A. M., Moller, A. M., Lehmann, S. ve Kiethon, A. V. (2023). Mechanisms linking individual and organizational culture change through action research: Creating change agents for organizational and food safety culture development. *Heliyon*, e13071.
- Öncül, M. S., Deniz, M. ve İnce, A. R. (2016). Hofstede'nin örgüt kültürü modelinin potansiyel girişimcilerin yetiştiği çevresel özellikler kapsamında değerlendirilmesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 7(1), 255-269. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/269316>
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. <http://150.146.205.43/benessere-organizzativo/docs/bibliografia/96.pdf>
- Rass, L., Treur, J., Kucharska, W. ve Wiewiora, A. (2023). *Adaptive dynamical systems modelling of transformational organizational change with focus on organizational culture and organizational learning*. Cognitive Systems Research.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2016). *Yönetimin esasları*. A. Ögüt (Çev. Ed.). Nobel Yayınları.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürler arası farklılaşma ve yönetim*. İmge Kitabevi.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), 13-28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (1992). How can organizations learn faster?: The problem of entering the green room. <https://core.ac.uk/download/pdf/4380058.pdf>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Schein, E. H. (2017). *Organizasyon kültürü ve liderlik* (5. Basımdan Çeviri). U. Batum ve H. Bulut (Çev.), The Kitap Yayınevi, 2022.
- Stanford, N. (2012). *Organizasyon kültürü*. İş Bankası Yayınları.
- Sumardjo, M. ve Supriadi, Y. N. (2023). Perceived organizational commitment mediates the effect of perceived organizational support and organizational culture on organizational citizenship behavior. *Quality-Access to Success*, 24(192), 376-384. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45>
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P. ve Sapta, I. K. S. (2018). Effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance through organizational citizenship behavior (OCB) as intervening variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal*

of Contemporary Research and Review, 9(8), 20997- 21013. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Gazi Kitabevi.

Tınaz, P. (2013). *Çalışma yaşamından örnek olaylar* (3. Baskı). Beta Yayınları.

Vural, Z. B. A. (2016). *Kurum kültürü* (5.Basım). İletişim Yayınları.

Wudarszewski, G. (2018). Validation of cameron and quinn's organizational culture assessment instrument (OCAI) in polish conditions. *Journal of Management and Economics*, 6(1), 79-105. <http://dx.doi.org/10.29015/ceejme.618>

Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik* (8. Basımdan Çeviri). Ş. Çetin ve R. Baltacı (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.

Örgütsel Demokrasi 8

Mehmet Çolak²⁵

Bengü Hırlak²⁶

Özet

Modern dünyada yaşanan tüm siyasal, toplumsal, ekonomik gelişmelerin dolaylı ya da doğrudan etkilediği demokrasi kavramı, iş yaşamında da konunun ele alınıp üzerine düşünülmesini gerekli kılmıştır. Literatürde örgütsel demokrasiyle ilgili yapılan çalışmaların giderek arttığı ancak bu kavramın örgütlere sağladığı katkılarla birlikte uygulamada karşılaşılan zorlukların da tartışıldığı bilinmektedir. Bu bağlamda bölümde öncelikle demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları tanımlanmış, daha sonra katılım, eleştiri, şeffaflık, adalet, çeşitlik, hesap verilebilirlik gibi örgütsel demokrasinin unsurlarına değinilmiştir. Yine literatürde sıklıkla bahsedilen örgütsel demokrasi modelleri incelenmiş ve örgütsel demokrasinin uygulanması sırasında karşılaşılan birtakım güçlükler yer verilmiştir. Son olarak örgütsel demokrasinin bazı avantaj ve dezavantajlarından söz edilerek örgütsel demokrasiye ilişkin literatürdeki bazı araştırmaların sonuçları sıralanmıştır. Literatürde örgütsel demokrasiyle ilgili yapılan çalışmalar giderek artmaktadır. Ancak örgütsel demokrasi kavramının hem örgütler hem de çalışanlar açısından ele alınarak bu konuda daha fazla teorik ve ampirik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

1. GİRİŞ

Demokrasinin toplum refahı üzerinde oldukça önemli bir etkisinin olması nedeniyle örgütler açısından da bu kavramın ele alınmasının örgütlerin refahının gözlenmesi açısından faydalı olacağı bilinmektedir (Üst Can, 2020).

25 Doktora Öğrencisi, Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, mcolaksel@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4964-8476

26 Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, benguhırlak@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0001-6345-0074

Demokrasinin örgütsel anlamdaki şeklini ifade etmek için kullanılan örgütsel demokrasi kavramı, çalışanların içinde bulundukları sistemin aksayan yönlerine karşı düşüncelerini eleştirel bir bakış açısıyla ifade edebildiği; yönetsel ve iş süreçlerine ait uygulamaların adil, şeffaf, katılımcı ve eşitlikçi bir şekilde uygulandığı bir yönetim biçimi olarak tanımlanmış ve çalışanların örgütün yönetim ve karar alma aşamalarına katılımı ile bazı demokratik hak ve özgürlüklerinin teminat altına alınması şeklinde ifade edilmiştir (Oral Ataç ve Köse, 2017, ss. 118-120). Ancak örgütsel demokrasinin uygulanma sürecinde örgütü bütünsel ve karmaşık olarak bekleyen birtakım güçlüklerin olduğu bilinmektedir. Örgütsel demokrasinin uygulanması safhasında, örgütlerin demokratik yönetim sürecinde karşılaşılabilecekleri problemler örgütlerin kendi yapılarından kaynaklanan problemler olabileceği gibi yönetim kademelerinden ya da çalışanlardan kaynaklı problemler de olabilmektedir. Bunların dışında örgütün iç ve dış çevresinden de örgütsel demokrasi uygulamalarını etkileyen, örgütsel demokrasinin örgüt içinde uygulanmasını zorlaştıran problemlerin de olduğu söylenebilmektedir.

Örgütsel demokrasinin örgütlere sağladığı katkılar pek çok araştırmacı tarafından farklı açılardan ele alınmıştır. Genel olarak birçok araştırmada örgütsel demokrasinin eşitliğe, örgütsel aidiyete, verimliliğe, motivasyona, iş tatminine, adalete ve performansa olan olumlu katkılarından bahsedilmektedir. Bazı araştırmalarda ise demokratik uygulamaların yoğun iş yükü gerektirdiği ve zaman aldığı, maliyetinin yüksek olduğu, performans ile verimlilik üzerinde olumsuz etkileri olan sonucu uygun olmayan kararların alınmasına neden olduğu ifade edilmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014, ss. 241, 243).

Bu bölümde ilk önce demokrasi ve örgütsel demokrasi kavramları unsurları itibarıyla açıklanmış, daha sonra ise örgütsel demokrasi modelleri, örgütsel demokrasinin uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ile örgütsel demokrasinin avantajları ve dezavantajları ele alınmış ve bu kavram hakkında yapılan bazı araştırmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

2. DEMOKRASİ KAVRAMI

Demokrasi insanlar tarafından hemen hemen 2500 yıldır değişik şekillerde tartışılan bir kavramdır. Özellikle insanlık tarihinin son iki yüz yılında bu tartışmalar gittikçe yoğunlaşmıştır. (Özdemir vd., 2006). Günümüzde de hala demokrasinin neden önemli ve gerekli olduğu tartışılmaya devam etmektedir. Bu bağlamda derin bir kavram olarak kabul gören demokrasinin net bir şekilde anlaşılması için en iyi yolun kavramın genel kabul görmüş tanımlarını ortaya koymakla sağlanabileceği söylenebilmektedir.

Demokrasi kelime kökeni olarak, Yunanca demokratia'dan, yani halk anlamına gelen “demos” ile güç veya yönetime atıfta bulunan, birlikte belirli bir yönetim biçimini ifade eden “kratia” sözcüklerinin birleşmesinden oluşmaktadır (Oxford Wordpower Dictionary, 2006). Türk Dil Kurumuna [TDK] (2022a) göre demokrasi sözcüğü “halkın egemenliği temeline dayanan yönetim biçimi, el erki, demokratlık” olarak tanımlanmaktadır. Demokrasi, halk tarafından seçilmiş temsilcilerden oluşan bir hükümet sistemi, bir ülkenin yönetim sistemi şeklinde de ifade edilebilmektedir (Longman Active Study Dictionary of English, 1991).

Etimolojik olarak yapılan tanımlamaların yanında konuyu kavramsal olarak ele almak gerekirse demokrasiyi, bir örgütün veya toplumu oluşturan üyelerin örgütlenme ve yönetim süreçlerine katılması olarak da tanımlamak mümkündür (Harrison ve Freeman, 2004, s. 49). Yani demokrasi, çoğunluğun katılımıyla kontrol edilen bir yönetim biçimi olarak ifade edilebilmekte bununla birlikte hem kişilerin hem de grupların eylemlerini desteklemek için örgütlenme ve yönetim süreçlerine eşit katılmalarını sağlama çabası olarak da tanımlanabilmektedir (Powley vd., 2004, s. 68).

Demokrasi ile ilgili yapılan tüm tanımlara bakıldığında demokrasi için vazgeçilmez olan hususların; azınlık hakları, tam teslimiyet, geniş katılım, yöneticiler ve yönetilenler için adaletli sınırların çizilebilmesi, devlet kaynaklarının adil bir biçimde dağıtımı, gücün el değiştirebiliyor olduğu söylenebilmektedir (Kuşoğlu, 2019, s. 196).

Demokrasinin insan hakları, eşitlik, hak, özgürlük ve yönetime katılma gibi temel boyutları, toplumun devlet yönetimi dışındaki kurumlarına da sirayet ederek buralarda da arzulanır ve talep edilir hale gelebilmektedir (Oral Ataç ve Köse, 2017, s. 118). Günümüzde siyasal bir yönetim şekli olarak tanımlı yapılan demokrasi, yalnızca bir yönetim şekli olarak kalmamış, insan ve toplum bilimlerinin birçok alanında irdelenen bir kavram haline gelmiş ve örgütsel bağlamda da kullanıldığı görülmüştür.

3. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ KAVRAMI

Örgütsel demokrasi karmaşık bir kavram olup, bu kavramı Sidney ve Beatrice Webb (1897'den aktaran Müller-Jentsch, 2008, s. 261), 19. yüzyılın sonunda sosyal bilimlerin sözlüğüne kazandırmıştır. Örgütsel demokrasi, literatürde geniş bir tanım yelpazesine sahiptir: “Endüstriyel demokrasi”, “çalışan katılımı”, “katılımcı yönetim”, “karar vermeye katılım”, “çalışan kontrolü”, “kendi kendini yönetme” ve “iş yeri demokrasisi” kavramları birbirlerine yakın kullanılan kavramlar olup bu kavramlar birbirlerinin yerine

ve “örgütsel demokrasi” kavramının içinde de kullanılabilen kavramlardır (McGregor, 2005, s. 19; Cheney, 1995, s. 168).

Literatürde örgütsel demokrasi ile ilgili yapılan birçok farklı tanımlamanın yer aldığı bilinmektedir. Bunlardan bazıları şu şekildedir:

- Örgütsel demokrasi kavramı, otoriter olmayan liderlik tarzlarından, çalışma şartlarının belirlenmesinde çalışanların katılımlarına ve çalışanların kendi kendilerini yönettikleri örgütlere varana kadar her şeyi ifade edebilmektedir (Smith, 1976, s. 276).
- Demokratik hedeflerin örgütlerde uygulanması şeklinde değerlendirilen örgütsel demokrasi kavramı; örgüt denetimi ile yönetiminin dağıtılmasını içeren, çalışanların kişisel saygınlığını önemli ölçüde etkileyen bir yönetim paradigması olarak tanımlanabilmektedir (Vredenburg ve Brender, 1993, s. 102).
- Örgütsel demokrasi kavramı, örgütsel kararlara katılım boyutunda ele alınarak, örgütsel faaliyetlerin regülasyonunda, uygulanmasında ve değiştirilmesinde çalışanlar için mümkün olan en fazla şekilde katılıma olanak verme biçimi şeklinde ifade edilebilmektedir (Cheney, 1995, s. 171, 177).
- Örgütsel demokrasi; yönetilene karşı hesap verebilirlik (yönetenler seçim yoluyla yönetilenlere karşı sorumludur); katılımda eşit hak (ekonomik ya da sosyal konumu ne olursa olsun yönetimin her üyesinin bir oy hakkı vardır); serbest bilgi alışverişi (yönetim bilgiye sınırsız erişim ve bilgi alışverişi hakkına sahiptir); yönetilenlerin temsili (yönetim sadece yönetilenlerin çıkarlarını kararlarda ve politikalarında temsil ettiği ölçüde meşrutiyetini korur) olarak tanımlanmaktadır (Kerr, 2004, s. 84).
- Örgütsel demokrasi, örgütlerin bir yandan ekonomik değerler üretirken bir yandan da bireysel özgürlüğe, saygıya ve eşitliğe dayanan sistemlerine, politikalar ve prosedürler belirlenirken çalışanların katılımlarına, kolektif mantığa olan inançlarına vurgu yapan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014, s. 234).
- Örgütsel demokrasi, çalışanlara kararlara katılım ve eleştiri yapma fırsatını veren, gücün bütün üyelerle paylaşılmasını sağlayan, tüm üyelerin eşitliğine önem veren, karşılıklı anlayışı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği, adaleti, katılımı sağlayan, kültürel, siyasi ve ekonomik değişimlerden, örgütün yapısından ve içinde bulunulan sektörden etkilenen, yeniden şekillenen, özgün ve tek bir şekli olmayan,

ulaşılacak istenen nihai bir hedef olmayan, hedeflere ulaşabilmek için kullanılabilecek tüm araç ve yaklaşımlardır (Kuşoğlu, 2019, s. 231).

- Örgütsel demokrasi, örgütlenme, karar verme ve değişim yaklaşımlarında yukarıdan aşağıya doğru olan yönetimin tam tersine çevrilmesi ile ilgili olup, klasik yönetimin aksine yöneticilerin örgüt çalışanlarının temsilcileri olarak hareket eden, örgütün çıkarlarını ve itibarını vurgulamak için işlev gören bir kavram şeklinde tanımlanmaktadır (Eryeşil, 2020, s. 44).
- Örgütsel demokrasi, yönetici ve çalışan ile çalışanlar arası ilişkileri insan haklarına saygı, eşitlik, katılım ve adalet bakış açısıyla ele alan bir örgütsel yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Çiftçi, 2021, s. 304).

Yapılan tüm tanımlardan hareket ederek; örgüt içindeki üyelerin örgütün yönetiminde, çeşitli kademelerinde ve karar alma mekanizmalarında rol almasına örgütsel demokrasi adı verildiği söylenebilmektedir (Harrison ve Freeman, 2004, ss. 49-50).

Örgütsel demokrasinin temelinde gücün tek bir merkezde toplanmaması, çalışanlara yapılanlar üzerinde daha fazla kontrol hakkının sağlanması, bağlılık, eşitlik, tartışma, fikir birliği, paylaşılan örgüt değerlerine destek gibi unsurlar yer almaktadır (Hoffman, 2002, s. 204, 211). Yani örgütsel demokrasinin temel konularının; çalışanların karar alma süreçlerine katılımları, örgütsel yönetişim süreçlerine dâhil edilmeleri ve örgütsel stratejileri birlikte belirlemeleri olduğu söylenebilmektedir (Crane ve Matten, 2005, s. 7).

Örgütsel demokrasi, kararların yönetimle birlikte alınması, uygulanması ve süreç sonunda birlikte kontrol imkânı vermesi itibarıyla siyasi ve kamu demokrasisinden ayrılır (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Örgütsel demokrasinin siyasi demokrasiden farklı olan yönlerini anlayabilmek için demokrasi sürecinin özellikleri olan yönetenlerle çalışanların karşılıklı iletişimi, yönetimde ve katılımıda özgürlükçülük, eşit haklar, hesap verebilirlik ve şeffaflık, yönetimde adalet gibi örgütsel demokrasinin temel unsurlarını iyi analiz edebilmek gerekir.

Günümüzde örgütsel demokrasiye yönelmenin sekiz eğilimden kaynaklandığı söylenebilmektedir. Bu sekiz eğilim iş dünyasını hızlı ve radikal bir şekilde yeniden şekillendirmekte ve örgütlerde demokrasi uygulamalarını yalnızca güzel bir düşünce olmaktan çıkarıp, bir zorunluluk haline getirmektedir (Fenton, 2011, ss. 180-182):

- **İnternet ve Teknoloji:** İnternet, bloglar, twitter, facebook, podcast'ler, sosyal medya ve çevrimiçi araçlar, iletişim ve bilgi paylaşımı için yeni teknolojilerdir. Bu teknolojiler aracılığıyla çalışanlar işte kendilerini

etkileyen kararlarda söz sahibi olmak ve seslerini duyurmak istemektedirler.

- **X ve Y kuşakları:** X ve Y kuşakları örgütte söz sahibi olmayı, dâhil olmayı, katkıda bulunmayı, özgün, eşitlikçi ve açık olmayı istemektedirler.
- **Wall Street tepkisi:** İnsanlar ve Wall Street'teki büyük şirketlerin hızlı yükselişi ve düşüşü olan iş modellerinden bıkmıştır. Son zamanlardaki kurumsal skandallar ve saadet zinciri entrikaları güçlü duyguları harekete geçirmiş ve küresel bir ekonomiyi farklı şekillerde yönetmenin kararlılığına yol açmıştır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik gerektiren yeni yasa ve yönetmelikler, işlerin yapılma şeklini yeniden şekillendirmektedir.
- **Siyasi geçişler:** Son 15 yılda siyasi demokrasiyi benimseyen ülke sayısında büyük artış olmuştur. Daha fazla ülke demokratik hale geldikçe, örgütler kendi emir komuta ve kontrol yapılarına ilişkin olarak örgütsel sistemlerini yeniden düşünmeye zorlanacaktır.
- **Anlam arayışı:** İnsanlar giderek artan bir şekilde işlerinde sadece çalışmayı değil, aynı zamanda önemli olmayı da isterler ve yaptıkları işin sadece patronlarının ceplerini doldurmakla kalmayıp, dünyada bir farklılık yarattıklarını hissetmek yani işlerinde anlam bulmayı isterler.
- **Kurumsal sosyal sorumluluk:** Örgütler daha fazla kurumsal sosyal sorumluluk, bilinçli kapitalizm ve üçlü kâr hanesi (finansal, toplum ve dış çevre) fikrini benimsemektedirler. Örgütler yetenekli ve küresel farkındalığı yüksek olan çalışanları örgüte çekmek için kurumsal sosyal sorumluluk değerlerinin benimsenmesi istenmektedir.
- **Demokratik yaşam stili:** Bugün internet üzerinden en sevdiğiniz müziğinize oy verebiliyorsunuz, bir kursa katılabiliyorsunuz veya arkadaşınızın tasarladığı tişörte oy verebiliyorsunuz. Medyadan müziğe, eğitimden moda kadar her şey demokratikleşmektedir. Çalışanlar artık gündelik hayatın demokratikleşmesiyle birlikte iş hayatında da demokratikleşmeyi beklemektedirler.
- **Kadınsı değerler:** Duygusal zekâ, hesap verebilirlik, işbirliği, dürüstlük gibi tanımlanan kadınsı nitelikler günümüzde hem kadınlar hem de erkekler tarafından benimsenmiştir ve bu nitelikler aynı zamanda örgütsel demokrasi uygulamalarında karşımıza çıkmaktadır.

3.1. Örgütsel Demokrasinin Unsurları

Örgütsel demokrasinin kapsamlı tanımlarından sonra örgütsel demokrasiyi oluşturan unsurların incelenmesi yararlı olacaktır. Bir örgütte örgütsel demokrasinin varlığından söz edebilmek için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bu koşullar şu şekilde sıralanmaktadır (Fenton, 2002, ss. 16-17):

- Örgütün ortak bir amacının ve vizyonunun olması,
- Yönetenler ve çalışanlar arasında çift yönlü bir iletişimin olması,
- Örgütsel kararlara katılımın ve bu kararlara katılım sürecinde düşünce özgürlüğünün sağlanması,
- Bireysel haklara saygı duyulması ve fırsatlara erişimde eşitlik sağlanması, örgütte çalışanlara eşit davranılması,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Çalışanların işlerini sahiplenmesi,
- Hem çalışanların hem de örgütün birbirlerine, müşterilerine ve topluma karşı sorumlu, şeffaf ve hesap verebilir olması,
- Tüm çalışanların örgütün ortak hedeflerine ulaşabilmek için katkı sağlaması,
- Örgütsel hedeflerin ve çalışanlardan beklentilerin açık olması, bu hedeflere ilişkin bilgilerin serbestçe paylaşılması,
- Örgütte çalışanlara hakkaniyetli ve adaletli davranılması,
- Örgütün çalışanlarını yaratıcı düşünmeye ve yeni fikirler, hizmetler, uygulamalar icat etmeye teşvik etmesi,
- Otoriter yönetimin olmaması,
- Farklı görüş ve bakış açılarının sunulmasına imkân sağlanması ve bunlara değer verilmesi,
- Fırsatlar arasından seçim yapma hakkının tanınması,
- Çalışanların kendilerini gerçekleştirme süreçlerine katkıda bulunulması,
- Gücün örgütün her kademesinde yer alan çalışanlarla paylaşılması ve merkeziyetçi bir yönetimin olmaması,
- Örgüt içinde alınan kararlar, yürütülen faaliyetlerle ilgili kapsamlı bir değerlendirme yapma ve çalışanlara bu konularda geri bildirimde bulunma,

Özellikle iletişim, örgütsel demokrasinin olmazsa olmaz şartı kabul edilmektedir. İletişimin tüm yönleriyle uygulanmadığı bir örgütte demokrasi kavramının varlığından ne yazık ki bahsedilemeyecektir. Örgüt çalışanlarının iletişim becerilerinden yoksun olması yahut sağlıklı bir iletişim ikliminin örgütte olmayışı alınacak kararlara katılımı, karar alma süreçlerinde özgürce davranışı engelleyebilir. Bununla beraber iletişimin sağlıklı bir şekilde uygulanması da tek başına yeterli olamayabilir. Bireysel olarak bazı hakların teminat altına alınmayışı, işverenlerin çalışanlarına eşit ve adil bir şekilde davranmayışı, örgütün, içte ve dışta, tüm paydaşlarına karşı şeffaf olmayışı da örgütsel demokrasiyi zedeleyebilmektedir.

3.1.1. Katılım

Örgütsel demokrasinin en önemli ilkelerinden birisi de katılımcı yönetim uygulamalarıdır (Yazdani, 2010, s. 56).

Demokraside katılım, demokratik sistemdeki temsiliyeti gerekli kılan tüm şartları dikkate alan ve temsiliyetin işletilmesini sağlayan mekanizmaları kabul eden bir anlayışla demokrasiyi doğrudan sağlama talebini dile getirme, mevcut olan demokratik unsurları daha katılımcı bir sisteme olabildiğince yaklaştırma gayretidir (Yaman, 2017, s. 136).

Örgütsel katılım, çalışanların doğrudan veya dolaylı olarak kendisini ilgilendiren konularda alınan kararlara katılımının sağlanması, duygu ve düşüncelerini aktarması olarak ifade edilmektedir (Demirel ve Gündoğdu, 2018, s. 158). Başka bir ifadeyle örgütlerde katılım, direkt ya da temsilcileri aracılığıyla çalışanların tüm karar süreçlerinin içinde yer alabilmesidir. Çalışanların alınan kararlara katılımlarının sağlanması, kararlara katılmayan çalışanlar olsa dahi, çoğunluğun oyuyla kararların alımı sağlandığı için alınan kararlar ortak aklın ürünü olarak değerlendirilebilecek, benimsenebilecek, sorumluluk üstlenilebilecek, bu durum da alınan kararların etkinliğini sağlayabilecektir (Geçkil, 2013, s. 30).

Pateman'a (1970, ss. 68-71) göre demokrasinin ana unsuru olan örgütsel katılımın üç düzeyi vardır. Bunlardan birincisi, çalışanların işverence alınmış kararlara inandırmak için birtakım teknikleri kullandıkları katılım düzeyidir. Bu düzey sözde katılım düzeyidir. İkinci düzey, çalışanların kararların neticesini etkilemesi için eşit güce sahip bulunmadığı düzeydir. Bu düzey kısmi katılım olarak da adlandırılmaktadır. Üçüncü düzey ise, her çalışanın kararların sonucunu belirlemek için eşit güce sahip olduğu tam katılım düzeyidir.

3.1.2. Eleştiri

Örgütsel demokrasinin vazgeçemeyeceği ilkelerden bir tanesi de çalışanların sesini yükseltebilmesi yani fikirlerini dile getirebilmesidir (Yazdani, 2010, s. 56).

Eleştiri, çalışanların her türlü örgütsel işleyiş ile ilgili sahip oldukları duygu ve düşüncelerini rahat bir şekilde dile getirmesidir. Yani demokrasinin bu boyutu ifade ve muhalefet etme, eleştirme özgürlüğünün olması anlamına gelmektedir. Ancak burada eleştirenlerin eleştiri yaparlarken bir güvenceye sahip olmaları, eleştirilenlerin de kişilik haklarına ve sosyal konumlarına saygı gösterilmesi gerekmektedir (Geçkil, 2013, s. 32).

Demokrasi hiçbir zaman kesintiye uğramaması gereken bir süreç olup, demokratik sistem yerleştikten sonra sistemin değişen çevre koşullarına adapte olmaya ve gerektiğinde revize edilmeye, özeleştiriyeye izin vermeye, kendi devam eden gelişimine karşı açık olmaya, eleştirileri ve iletişimi kanallara etmeye, çatışmaları çözebilmek için yüzeye çıkmasına imkân sağlamalıdır. Örgütün değerleri ve bunlara ne ölçüde ulaşılabilirdiği hem örgüt üyeleri hem de dış çevre tarafından eleştirilmeye ve tartışmaya açık olmalıdır (Forcadell, 2005, s. 271).

Örgütlerde katılım ve eleştiri teşvik edildiğinde, çalışanlar örgütte var olduklarını hissedebilir, motivasyonları yükselebilir, yeteneklerini daha iyi kullanabilir, farklı görüşler sinerji oluşturabilir ve daha doğru kararlar alabilirler (Coşan Erkal, 2012, s. 84). Bu açıdan örgütsel demokrasi anlayışında eleştirinin her zaman negatif yönde olmadığı ve mevcudu geliştirmeye dönük olumlu unsurları da kapsadığı görülmektedir.

3.1.3. Şeffaflık

Şeffaflık, örgütte yürütülen tüm faaliyetlerden, eylemlerden, alınan kararlardan etkilenen örgüt paydaşlarının bunları tüm açılarıyla bilmeleri, öğrenebilmeleri ve takip edebilmeleri anlamına gelmektedir. Bunun için de örgütün iç ve dış çevreye bilgi vererek, duyuru yaparak ilgililerin öğrenmelerini sağlaması oldukça önemlidir. Aksi takdirde bu örgüt ve çalışan arasında güven duygusunu yok ederek şüphe tohumlarının ekilmesine sebep olacaktır (Geçkil, 2013, s. 33).

Forcadell'a (2005, s. 271) göre demokratik örgütlerin tedarikçileri, müşterileri, çalışanları (yöneticileri ile ilgili memnuniyetlerini ya da görüşlerini araştırmak vs.) ile diğer paydaşlarının görüşlerini almaları ve onlarla bilgi paylaşımı yapmaları, bunun içinde düzenli olarak anket yapmaları gerekmektedir. Şeffaflık, karar almayla alakalı tüm bilgilerin karar

verme sürecine katılan ya da alınan karardan etkilenen ilgililerin kullanımına açık olması anlamına gelmektedir.

Özellikle son 20 yılda ortaya çıkan büyük şirket skandalları ile şeffaflık unsuru daha da önem arz eden bir konu haline gelmiştir. Örneğin, Worldcom ve Enron gibi büyük ve küresel çapta şirketlerin karıştığı birçok skandal, şeffaflığa olan gereksinimi ön plana çıkarmıştır. Bu bağlamda şeffaflığın bilginin paylaşılmasını sağlayan bir boyut olduğu söylenebilir.

3.1.4. Adalet

TDK'ye (2022b) göre adalet, kanunlarla sahip olunan birtakım hakların tüm bireyler tarafından kullanılmasının temini; bireylere, kendine uygun düşenin hak olarak verilmesi olarak tanımlanmaktadır.

Örgütsel anlamda ise ilk kez 1964 yılında French tarafından ortaya atılan örgütsel adalet kavramı, bireylerin adalet algısı maksadıyla 1987 yılında Greenberg tarafından ele alınmıştır (Fortin, 2008, s. 94). Örgütsel düzeyde adalet, sonuçların (ödül ve cezalar gibi) nasıl dağıtılması gerektiğini yöneten kurallar ve sosyal normlardır. Bu tür dağıtım kararlarını almak için kullanılan prosedürlerle ilgilidir (Folger ve Cronpanzano, 1998).

Örgütsel demokrasinin adalet boyutu, çalışanların örgütte algıladıkları hakkaniyet düzeyi, kendileri ile diğer örgüt çalışanlarına benzer davranışla yaklaşma ve terfi etme gibi hususlarda her daim, bire bir aynı kriterlerin uygulanması anlamlarını taşımaktadır (Geçkil, 2013, ss. 34-35).

Örgütsel adalet örgüt içerisinde çalışanların kendilerine hangi düzeyde adil davranıldığı konusundaki algılarını irdelemektedir. Özellikle de örgütsel faaliyetin neticesinde gün yüzüne çıkan katma değer sonucunun örgütte nasıl pay edildiği, yükselmelerde ve terfi ettirmelerde neye göre hareket edildiği, çalışanların işyeri adalet algısında belirleyici olabilmektedir (Geçkil ve Tikici, 2015, s. 48).

3.1.5. Eşitlik

TDK'ye (2022c) göre, iki veya daha çok şeyin denk olması şeklinde tanımlanan eşitlik kavramı, aynı zamanda kanunlar açısından insanlar arasında herhangi bir ayırımın olmaması anlamını içermektedir.

Örgütlerde özellikle çalışanların ücretlendirilmesi konusunda eşitlik boyutunun önemi ön plana çıkmaktadır. Çünkü aynı işyerinde görev yapan çalışanlara eşit maaş verilse de yaptıkları işler zorluk derecesi açısından farklı olabilmektedir. Örneğin bazı çalışanlar aynı ücreti almasına rağmen

ofis işlerinde çalıştırılabiliyorken bazı çalışanlar ise açık alanlarda aynı ücret koşullarında çalıştırılabilmektedir.

Bu bağlamda eşitlik şartları, eşit olanın eşit işlem ve uygulamaya tabi tutulması olarak ele alınmalıdır. Bunun aksi durumunda ise örgütsel demokrasi ikliminin bozulması kaçınılmaz olabilmektedir. Eşitlik için performans, eğitim, kıdem gibi tespit edilmiş olan ölçütlere göre çalışanlara muamelede bulunulmalıdır (Geçkil, 2013, ss. 35-36). Eğitim durumundaki ilerlemeye göre çalışanların terfi ettirilmesi aynı zamanda gösterdikleri performansa göre ücret tatmininin yanı sıra gerekli takdir ve ödül mekanizmalarının da harekete geçirilmesi gerekmektedir. Çalışanların gerek ücret ile tatmin edilmesi gerekse de birtakım ödüllendirmelerle motive edilmesi örgütsel demokrasinin güçlendirilmesini sağlamaktadır.

3.1.6. Hesap Verebilirlik

Örgütlerde demokratik çalışma yaşamı içinde, seçilmiş olsun ya da atanmış olsun, yönetici konumunda bulunan kişilerin aldıkları kararların ve yaptıkları harcamaların sebeplerini çalışanlarına ve diğer örgüt paydaşlarına açıklanması beklenmektedir. Çalışanlara verilen yanıt ve açıklamalardan tüm paydaşlarca memnuniyet duyulmaması ve bu durumdan şikâyetçi olmaları durumunda soruşturma, denetim ve yargıya müracaat söz konusu olabilmektedir.

Romzek (2000, s. 22) hesap verebilirliği, performansın ortaya çıkartılabilmesi ve çeşitli argümanlarla desteklenmesi olarak ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle örgütsel demokrasinin hesap verebilirlik boyutu; örgütte alınan kararlarla, yapılan harcamalarla ve tasarruflarla ilgili hem hesap verebilmek hem de hesap sorabilmek anlamına gelmektedir. Örgütte tüm uygulamaların mümkün olduğunca dikkatli bir biçimde yapılması ve tüm bu uygulamaların tetkik edilmeye açık olması gerekmektedir. Aksi durumda bu konularda bir yetersizlik veya eksiklik varsa, durumun düzeltilmesine yönelik önleyici ve iyileştirici faaliyetlerin yapılmasına olanak sağlayacak ortamın yeniden tesis edilmesi gerekmektedir (Geçkil, 2013, s. 36).

Hesap verebilirlik konusunda yapılan tartışmalar, genellikle hissedarların endişeleri üstüne temellenmekteyken, çalışanlar, tüketiciler veya gelecek nesiller gibi paydaşlar da düşünülerek yürütülmektedir. İlk zamanlarda hesap verebilirlik halka ve hissedarlara açıklanan kâr ve zarar tabloları, kazanç duyuruları veya CEO tarafından yapılan basın açıklamaları şeklinde değerlendiriliyordu. Günümüzde ise hesap verebilirlik kavramının alanı genişlemiş olup, artık sadece muhasebe ve finans açısından değil her tür yönetsel işlev için düşünülmeye başlanmıştır (Messner, 2009, s. 918, 920).

4. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ MODELLERİ

Örgütsel demokrasiye dair literatürde üç modelden sıklıkla söz edilmektedir. Söz konusu örgütsel demokrasi modellerine dair açıklamalara aşağıda yer verilmektedir.

4.1. Yazdani'nin Örgütsel Demokrasi Modeli

Yazdani (2010, s. 56), örgütsel demokrasi kavramına ilişkin modelini Daft'ın (2008, s. 15, 17-18, 336-337) çalışmasını esas alarak oluşturmuştur. Bu model örgütün bağlamsal ve yapısal boyutları arasındaki etkileşime dayanmaktadır. Bağlamsal boyut, tüm örgütü karakterize edip, örgütün büyüklüğünü, teknolojisini, kültürünü, çevresini, hedeflerini ve stratejilerini içermektedir. Yapısal boyutu etkileyen ve şekillendiren örgüt ortamını tanımlamaktadır. Yapısal boyut ise, örgütün hiyerarşik yapısı (az ya da çok), biçimsellik, uzmanlaşma, karar almada merkezileşme, kontrol alanının darlığı veya genişliği, personel oranı, profesyonellik dâhil olmak üzere tüm örgütün dâhili özelliklerini karakterize etmektedir. Örgütleri anlamak ve değerlendirmek için hem bağlamsal hem de yapısal boyutların birlikte incelenmesi gerekmektedir. Örneğin; büyük ölçekli örgütler rutin teknolojiyi kullanan, statik bir çevrede yer alan, daha fazla biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezileşme eğiliminde olup, mekanik bir yapıdadır. Küçük ölçekli örgütler ise rutin bir teknoloji kullanmayan, dinamik bir çevrede yer alan, esnek, daha az biçimsellik, uzmanlaşma ve merkezileşme eğiliminde olup, organik bir yapıdadır.

Bununla birlikte Yazdani'ye (2010, s. 59) göre örgütsel demokrasinin örgütte uygulanması için bazı ön koşullara ihtiyaç vardır ve bunlar şöyle sıralanabilir:

- Bürokrasi yerine daha serbestçi bir anlayış,
- Karşılıklı yapıcılık ve özeleştirinin var olduğu bir kültür iklimi,
- Daha minimal bir örgüt yapısı,
- Değerler anlamında homojen bir yapı,
- Yeniliğe ve fikir üretmeye odaklı dinamik bir ortam,
- Ekip ruhu ve takım kültürüne sahip olma,
- Çalışanların birbirine güvendiği ve bu güvenin liderlikten kaynaklandığı bir güven ortamı,
- Hiyerarşik ve dikey olanın aksine yatay düzlemde bir örgüt yapısı.

4.2. Elden'in Örgütsel Demokrasi Modeli

Elden (1981, ss. 43-44), Pateman'ın (1970) demokratik bir örgütsel yönetimin çalışanların politik açıdan hayatlarına katkı sunacağı ve işteki bilgi ve becerilerini de olumlu anlamda etkileyeceği iddiasından yola çıkarak ampirik bir araştırma gerçekleştirmiş ve bunun sonucunda bir demokrasi modeli ortaya atmıştır. Bu model üç aşamadan oluşmaktadır:

1. Aşama: Örgütsel üretimin, kendini yönetmekte olan özerk gruplar tarafından gerçekleştirildiği aşamadır.
2. Aşama: Özerk gruplar ve kendi kendini yöneten iş yeri sistemleri bireylerde artan memnuniyet, sosyal açıdan takdir edilme, öğrenme ve kendi kendini idame ettirebilme yetileriyle sonuçlanmaktadır.
3. Aşama: Örgütsel yaşamın kalitesi ile ilişkili olarak toplumsal ve siyasi açıdan etkili olmayı sağlayan daha iyi vatandaşlık davranışı sergileme gibi durumların gündeme gelmesidir.

4.3. Cloke ve Goldsmith'in Örgütsel Demokrasi Modeli

Cloke ve Goldsmith (2002'den aktaran, Turabik, 2019, ss. 43-44), *The End of Management and the Rise of Organizational Democracy* (Yönetimin Sonu Örgütsel Demokrasinin Yükselişi) isimli eserinde, klasik yönetim anlayışının artık güncelliğini yitirdiğini ve örgütlerde demokratik yönetim felsefesinin geçerliliği olan bir yönetim şekli olduğunu belirtmişlerdir. Bunun nedenlerini ise klasik yönetim anlayışının ortaya attığı iletişim modeliyle çalışanların moral ve motivasyonlarının azalması, kalite ve müşteri isteklerinin karşılanmasından uzaklaşılması olarak belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların işe yükledikleri anlamları yedi farklı boyutta tanımlamışlardır. Bu boyutlar şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Yaşamın devam ettirilmesi için iş: İnsanlar ilk zamanlarda çalışma eylemini hayatlarını devam ettirebilmek amacıyla gereken ücreti elde etme aracı olarak görmüştür. Fakat seçkin zümrenin ve köleliğin meydana çıkışı ile yapılan iş, insanların sosyal durumlarının bir ölçütü halini almıştır. Ortaçağda derebeylikler döneminde iş, statü gösterge ile iç içe girmiş, yaşamın değişmez ve zorunlu bir parçası olarak kabul edilmiştir.
2. Bir meslek olarak iş: İlerleyen zamanlarda iş bir meslek olarak kabul edilmiştir.
3. Bir sermaye olarak iş: Günümüzde sahip olunan iş bir sermaye olarak görülmektedir. Çalışanlar bilgi ve becerilerini mal veya hizmet

şeklinde üretilip bir kazanç karşılığında başka insanlara pazarlayacaktır. Zaman içinde çalışanlar için iş; can sıkıcı ve başka birini tatmin etmeyi sağlayan araç halini alır.

4. Bilgi olarak iş: Bilginin ehemmiyetinin artmasıyla çalışanların iş yaşamındaki rolleri bilgilere esas verileri bulma, bilgiyi üretme ve örgütteki bilgi birikiminin artması için bilgiyi başka insanlara yönlendirme biçiminde değişmiş ve böylelikle iş, merakın ve öğrenmenin bir boyutu halini almıştır.
5. Sosyal yaşama katkı olarak iş: İş sosyal yaşamda sorumluluk almanın bir biçimi, bir topluluğa karşı duyarlılık oluşturulması, topluma bir katkı sunma ve daha verimli bir yaşam kapasitesini çoğaltacak sosyal ağlar olarak kabul edilmeye başlamıştır. Yani iş bireyler için bir hediye olarak değerlendirilmektedir.
6. Kendini gerçekleştirme olarak iş: Sahip olunan iş bireyin kendini gerçekleştirmenin bir yolu haline gelirse çalışanlar işi yaşamlarını ve doğalarını biçimlendirmek için kullanabilirler. Zaman içinde iş psikolojik ve bireysel doyum için hayata anlam katan kişisel gelişimin ve dönüşümün bir aracı olarak kabul edilir.
7. Bir sanat olarak iş: İş, çalışana elde edilen çıktının ötesinde, doyum ve hareket kabiliyeti sağlayacak ve hayal gücünü harekete geçirmesini sağlayarak bireyin dünyaya dair algısını değiştirecek kaliteye sahip olacaktır.

5. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN UYGULANMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Örgütsel demokrasinin uygulanması sırasında karşılaşılan sorunlar örgütlerin kendi yapılarından kaynaklanabileceği gibi yönetimin kademelerinden ya da çalışanlardan da kaynaklanabilmektedir. Bunların dışında örgütün kendisi yaşayan bir sistemin içinde bulunduğu örgütün iç ve dış çevresinden de örgütsel demokrasi uygulamalarını etkileyen, örgütsel demokrasinin örgüt içinde uygulanmasını güçleştiren sorunların olması da mümkün olabilmektedir.

5.1. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Yapısal Sorunlar

Örgütlerin yapılanma biçimleri demokratikleşmeyi engelleyen yapısal güçlükler arasında sayılabilmektedir. Örgütler genellikle dikey ve yatay bir şekilde yapılır. Yönetim hiyerarşisinde dikeylik en üst kademede bir genel yönetici ve bunun altında ise yardımcılarının yer aldığı, onların altında da bir

dizi alt departmanların yer aldığı bir yönetim biçimini ifade etmektedir. Böyle bir yönetim şeklinde talimat ve emirler yukarıdan aşağıya doğrudur. Dikey yapılandırılmış bir örgütte performans değerlendirme kriterlerinin nesnel olması sınırlı bir şekildedir. Terfi etmek veya görevde yükselmek için en üst seviyedeki yöneticilere yakın konumda bulunma çabaları fazla olmaktadır. Yatay hiyerarşik örgütlerde ise katmanların sayısı azalmıştır. Yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya öneriler sunulabilir. Görevde yükselmek veya terfi için bilgi, beceri ve yetenekler esas kriter olarak ele alınır. Şüphesiz böyle bir yapılanma örgütteki demokratik iklimi olumlu etkiler, örgütlerin karar verme süreçlerini hızlandırır, çalışanların özgünlüğünü, verimini ve performansını artırır (İzğören, 2011, ss. 207-215).

Örgütlerin demokratikleşmesini engelleyen bir diğer yapısal güçlük de örgütte sağlıklı bir iletişim ortamının bulunmamasıdır. Örgütün üst düzey yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişim kanallarının bozuk olması ya da iletişim kanallarının düzgün çalışmasına rağmen çalışanlar arasında iletişim kurmada açıklık ve dürüstlük ilkelerine uyulmayış da yanlış anlamalara, objektifliğin yitirilmesine, kayırmacılıklara neden olabilmekte ve örgütteki demokratik düzeni olumsuz etkileyebilmektedir. Bununla birlikte örgütteki hiyerarşik düzensizlik de iletişimi olumsuz etkileyen bir diğer unsur konumundadır. Hiyerarşik düzenin olmayışı sadece iletişimi engellemekle kalmamakta örgütte alınacak kararların geç alınmasına, hatta yanlış ve tek yanlı karar alınmasına neden olarak örgütsel demokratik iklimi zedeleyebilmektedir.

5.2. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Yöneticiden Kaynaklı Sorunlar

Örgütlerin demokratik yönetim sürecinin belirleyicisi olan yönetim kademeleri, sorunlara çözüm üretmeleri kadar sorun yaratma potansiyeline de sahiptirler. Örgütlerin demokratikleşme süreçleri içerisinde yönetimden kaynaklanan problemleri; kurallara gereğinden fazla takılı kalma, çalışanlarına nesnel bir ücret sistemi kuramama veya çalışanlar arasında eşit muameleyi sağlayamama, örgüt içinde gerekli güven ortamını oluşturamama olarak sıralamak mümkündür.

Yöneticiler bulundukları örgütleri yönetirken yasalar, tüzükler, yönergeler, teamüller, gelenekler ve benzeri birtakım kurallara elbette uymalıdır; ancak aşırı kuralcılık, duruma göre esneklikten uzak olunuş demokratik yönetim sürecinde örgütsel gelişimi, değişimi, günün koşullarına uyumu yavaşlatan hatta duraklatan bir sorun haline gelebilir. Kanunları günün ihtiyaçlarına göre hemen değiştirmek mümkün değildir ancak bir yönetici değişen koşullara göre kurallar böyle deyip örgütü yavaşlatmamalı ve çözüme katkı sunmalıdır.

Çalışanları ücretlendirmede, ödül belirleme ve bunların pay edilmesinde eşitlik ilkesine göre uygulamalarda bulunma örgütlerin demokratik olgunlukları üzerinde etkilidir. Klasik yönetim biçimlerine göre yönetilen örgütlerde çalışanlara, çalıştıkları zaman aralığına göre ücret verildiği ve performanslarının ölçülmediği bilinmektedir. Bununla birlikte bu tür örgütlerde üst yönetim ile yakın ilişkiler oluşturan, üst yönetimin taleplerine şartsız olarak olumlu yanıt veren, sadece göstermelik bir şekilde çalışarak gerçek performansını gizleyen çalışanlar, esasında pek çok nedenle fazla ücret ve ödülü hak eden çalışanların önüne geçebilmektedir (Slater, 1993, s. 263'den aktaran Zorlu, 2009, ss. 154-155). Bu tür örgütlerin liyakatsiz olan bu anlayışı, örgütsel demokrasiyi olumsuz etkileyen bir diğer sebep olarak ortaya çıkmaktadır.

Örgütsel demokrasiyi gerçekleştirme çabalarında yöneticilerden kaynaklı bir diğer önemli güçlük ise güven sorunudur. Güven probleminin en sık görüldüğü durum, bazı yöneticilerin yönettikleri astlarından daha yetkin olmadıklarını, daha fazla sorumluluk almak istemediklerini ve daha fazla sorumluluk alsalar bile bu sorumlulukların gereklerini doğru bir biçimde gerçekleştiremeyeceklerini astlarının düşünmesidir (Solmuş, 2004'den aktaran Zorlu, 2009, s. 157). Oysa demokratik yönetimlerde yöneticilerin sorumluluk almaları ve kendine güven duymaları temel bir gereksinimdir. Güven probleminin bir diğer boyutu ise çalışanların her koşul ve durumda üstlerine güvenmesinin gerekliliğidir. Eğer bir çalışan üstüne güvenmiyorsa bu onun tedirgin bir şekilde çalışmasına neden olabilecektir.

5.3. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Çalışanlardan Kaynaklı Sorunlar

Her birey kuşkusuz farklı özelliklere sahiptir. Bazı kişiler sakin yapıda, bazıları aceleci, bazı bireyler umursamaz, bazı bireyler de mükemmeliyetçi yapıya sahip olabilmektedir. Dolayısıyla bir toplulukta ne kadar insan bulunuyorsa aslında o kadar farklı nitelikte kişilik özelliği gösteren bireylerin varlığı söz konusudur. Bu durum örgütler için de geçerlidir. Bu bağlamda örgüt çalışanlarının örgütlerin kişiliğini ve kültürünü oluşturan asli unsurlar olduğu söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında örgüt çalışanlarının bahsedilen farklı bireysel özelliklerinden dolayı belirli davranış kalıpları mevcut olabilir. Bu davranış kalıplarının örgütte demokratik eğilimler taşıması beklenmektedir. Örneğin; realist ve öngörü sahibi bir çalışanla, kuralcı ve analiz yeteneğine sahip bir çalışanı demokratik yönelim gösterme hususunda aynı şekilde yönlendirmek güçtür. Aynı şekilde işe dönük çalışanlar demokratik faktörleri göz ardı edebilirler. Bireye yönelik çalışanlar ise, takdir edilme, katılım gösterme ve eşitlik gibi faktörleri göz önüne alır. Örgütlerin

demokratik bir yapıya kavuşması farklı özellik gösteren çalışanların bir arada yönetilmesi ile mümkün duruma gelebilir.

Örgütlerdeki demokratik yönetim süreci, gerçekleştirilmesi düşünülen bir dizi yenilik ve değişikliği gerektirebilir. Fakat çalışanlar kişilik özelliklerine bağlı olarak değişime karşı dirençte bulunabilirler. Genellikle çalışanlar değişimi yaşamak istemezler ve riskli bulurlar. Çünkü risk, bireysel statükonun kaybedebilmesi olasılığını içermektedir. Örneğin; örgütsel gelişim ve değişim sürecini etkin kılmaya dönük rotasyon ve unvan değişikliği, bazı çalışanlar tarafından kabul edilmeyebilir. Bu durumda örgütteki tüm çalışanlara, değişimin neden gerekli olduğu, örgüte ne kazandıracığı ve değişimin yöntemleri hususunda olabildiğince birebir bilgilendirme yapılması gereklidir (Federal Emergency Management Agency, 2007, ss. 60-71'den aktaran Zorlu, 2009).

Örgütlerin demokratikleşme süreçlerinde karşılaştıkları çalışanlardan kaynaklı başka bir problem de çalışanların eğitim seviyelerinin düşük olmasıdır. Sözü edilen bu durum demokratik yönetim sürecini yavaşlatan, engelleyen veya erteleyen bir unsur halini alabilir. Örneğin; yükseköğretim eğitimi tamamlamış çalışanların yükseköğretim eğitimi almamış çalışanlara göre ekip ruhu, iş birliği içinde olma, ifade özgürlüğü, demokrasiye uyum gibi kavramlara yükledikleri manaların farklı olduğu söylenebilir. Buradan yola çıkarak eğitim seviyesi ile örgüt yönetiminin demokratikleşmesi arasında bir ilişkinin varlığından söz etmek yanlış olmayacaktır. Çünkü eğitim düzeyi arttıkça yönetime dair kurallar esnetilebilmekte, çalışanlar görüşlerini ifade edebilme konusunda istekli bir hale gelmekte ve bunun sonucunda da demokratik süreçlere katılım düzeyi yükselebilmektedir. Bunun tersi durumlarda ise örgütsel demokrasi süreçleri sekteye uğrayabilir.

5.4. Örgütsel Demokrasi Sürecinde Karşılaşılan Örgüt Çevresinden Kaynaklı Sorunlar

Örgütsel demokrasinin uygulanması sürecinde çalışanların, işçi sendikalarının, ulusların, uluslararası kurum ve kuruluşların ve örgütü yönetenlerin her birini o örgütün çevresini oluşturan birer taraf olarak görmek mümkündür (Seçer, 2009, s. 25).

6. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİNİN AVANTAJLARI VE DEZAVANTAJLARI

Örgütsel demokrasi kavramına yönetilen eleştirilerle birlikte günümüz örgütleri için yürütülen tüm demokratik uygulamalar; iş tatmini, performans, verimlilik, güven, vatandaşlık davranışı ve bağlılık, yenilikçi

ve yaratıcı davranış artışı gibi birçok pozitif çıktıların elde edilmesine katkı sağlamaktadır (Kuşoğlu, 2019, s. 231, Çiftçi, 2021, s. 330). Yani örgütsel demokrasinin avantajları ve dezavantajları olabilmekte ve uygulamada bazı sorunlar yaşanabilmektedir. Örneğin; faaliyet alanı geniş olan büyük örgütlerde en alt kademe çalışanları fikirlerini yönetsel kararlara taşımakta zorluk yaşayabilir. Bunun için bütün çalışanların temsilcilerinin olduğu temsil komitelerini oluşturarak bu komitelerle çalışanların belirli aralıklarla görüş ve fikirlerini paylaşmalarının sağlanması gerekmektedir. Yine liyakatin olmadığı, işgören seçimlerinin bilimsel yöntemlerle yapılmadığı, çalışanların karar verme yetkinliğine sahip olmadığı örgütlerde çalışanları kritik ve önemli karar mekanizması içinde karar verici pozisyona taşımak, başarıdan çok başarısızlığa giden yolun önünü açabilecektir. Bu sebeple de örgütte demokratik yapıyı inşa etmeye başlamadan önce çalışanların yetkinliklerini ve yeterliliklerini bilmek, ihtiyaç duyulduğunda hizmet içi ve hizmet dışı eğitimlerle bütün çalışanların yetkinliklerini ve yeterliliklerini artırmak gerekmektedir (Çiftçi, 2021, s. 331).

Örgütsel demokrasinin örgütlere olumlu ve olumsuz katkıları konusunu literatürde pek çok yazar farklı açılardan ele almıştır. Genel olarak ifade etmek gerekirse örgütsel demokrasi çalışanlar üzerindeki kayırmacılık ve ayrımcılık algısına, işe ve örgüte yabancılaşmaya karşı, motive olmaya, eşitliğe, adalete, işteki doyuma, performans ve verimliliğe olan olumlu katkıları şeklinde irdelenmektedir (Erkal Coşan ve Altın Gülova, 2014, s. 241).

Genel ifade ile çalışanların yönetime katılımı ve iş doyumunun artırılmasını amaçlayan örgütsel demokrasinin bazı avantajları şöyle sıralanabilir (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50; Fenton, 2011, s. 178):

- Çalışanlar örgütte karar verme sürecine katılmayı isterler. Demokrasi örgütsel bağlılığı ve örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmeyi artırabilir.
- Kararlara katılım alınan kararların daha fazla benimsenmesine ve uygulanmasına yardımcı olabilir.
- Örgütlerde demokrasi, çalışanların örgütsel sonuçlardan kendilerini daha fazla sorumlu hissetmelerine yardımcı olur. Bu sorumluluk duygusu da çalışanların içinde yer aldıkları toplumun değerleriyle tutarsız olan davranışları sergileme sıklığını azaltabilir.
- Örgütteki demokratik süreçler yönetimde daha katılımcı bir iklim yaratılmasına yardımcı olur, bu da örgütte inovasyonu ve değişimi etkileyebilir.

- Çalışanları yetkilendirmek, onların beceri ve kendilerini geliştirmesini sağlamakla birlikte onları örgüte karşı daha faydalı hale getirir.
- Etik açıdan da yapılması gereken işlerin eksiksiz bir biçimde yapılmasını sağlar.
- Hiyerarşiyi azaltır.
- Çalışanların moralini ve memnuniyetini artırarak işgören devir hızını, devamsızlığı azaltır ve üretkenliği, satışları, verimliliği, karlılığı artırmaya yardımcı olur.
- İletişimi ve örgütsel güveni artırır.
- Müşteri hizmetlerini iyileştirir.
- Pazar değişikliklerine uyum sağlama yeteneğini artırır.

Bunlarla beraber çalışanların yönetimde demokratik süreçlere katılımlarının ve örgütlerin çalışanlara daha çok güç ve yetki tanınmasının getirebileceği bazı dezavantajlardan da söz etmekte yarar vardır (Harrison ve Freeman, 2004, s. 50). Örgütsel demokrasinin neden olduğu bu dezavantajlar da şöyle sıralanabilir:

- Tablonun tamamının görülememesi olasılığına karşı astları da karar alma mekanizmasına dâhil etme her zaman örgütün faydasına olmayabilir. Bu kişiler örgütte iyi kararlar alabilmek için yeterli eğitim ya da tecrübeye sahip olmayabilirler.
- Örgütteki demokratik süreçler, uzlaşma varma ve benzeri durumlarda çözümün sağlanması noktasında iş ve işlemlerin zaman almasından sebeple verimlilik etkilenebilir. Yani demokratik süreçlerin uygulanması, yapılması zor ve zaman alıcı olan kapsamlı örgütsel değişiklikleri gerektirir. Bu da rutin işlerin yapılmasını geciktirebilir ya da başarısız olunabilir.
- Üst ve orta düzey yönetimde demokratik süreçlere katılmada süregelen otoritenin kaybedilmesi nedeniyle demokratik süreçler dirençle karşılaşılabilir. Aynı şekilde alt kademe çalışanları da böyle bir değişimin kendilerinden talepleri artıracaklarını ve daha fazla hesap vermek durumunda kalacaklarını düşünerek demokrasiye direnebilirler.
- Örgütsel kararların hızlı bir şekilde alınması durumunda kurumun örgütsel demokrasiye uyması mümkün olmayabilir.
- Demokratik süreçler, örgütsel verimliliği ve performansı düşürdüğü takdirde hissedarlar, tedarikçiler, finansörler, toplum hatta çalışanlar

olumsuz etkilenebileceğinden dolayı yapılması gereken şeyler her zaman tam olarak ahlaki yapılamayabilir.

7. ÖRGÜTSEL DEMOKRASİ HAKKINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR

Örgütsel demokrasi ile ilgili yerli ve yabancı alan yazında birçok araştırma yer almaktadır.

Weber ve diğerleri (2009, s. 1127) yaptıkları araştırmada, çalışanların demokratik karar alma süreçlerine algılanan katılımlarının, onların toplum yanlısı davranış yönelimleri, demokratik değerleri, örgüte bağlılıkları ve sosyo-ahlaki iklim algıları üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Avusturya, Kuzey İtalya ve Güney Almanya’da farklı örgütsel demokrasi seviyelerine sahip 22 şirkette Almanca konuşan 325 çalışan üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, çalışanların örgütsel karar vermenin demokratik biçimlerine katılma derecesinin, örgütün sosyo-ahlaki ikliminin yanı sıra kendi örgütsel bağlılıkları, toplum yanlısı ve toplulukla ilgili davranışsal yönelimleri ile pozitif ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca karar verme sürecine katılımın örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine sosyo-ahlaki iklimin kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Chen (2013, s. 3), örgütsel bağlılık ile örgütsel demokrasi arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkileri olan örgütsel demokrasinin altı özelliğini vurgulamıştır. Bunlar; örgütte bireysel özerklik, sorumlu bir sistem, çalışanlara anlamlı işler verme çabası, azınlıklara ve farklılıklara saygı ve hoşgörü, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve yönetim ile çalışanlar arasındaki mesafedir.

Verdorfer ve Weber (2016, s. 59) tarafından yapılan araştırmada, Kohlberg’in ahlaki eğitim yaklaşımı bir çerçeve olarak kullanılmış ve örgütsel demokrasi ile çalışanların ahlaki gelişimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada hiyerarşik olarak yönetilen beş geleneksel ve kollektif olarak yönetilen beş demokratik işletmeden 285 çalışan örneklem olarak alınmıştır. Araştırma sonucunda demokratik örgütlerde çalışanların ahlaki gelişimde geleneksel firmalardaki çalışanlara göre daha yüksek puan aldığı belirlenmiştir. Buna karşılık, beklenilenin aksine, örgütlerdeki sosyo-ahlaki iklim, ahlaki gelişimdeki değişkenliği açıklayamamıştır.

Geçkil ve Koçyiğit’in (2017, s. 331), hizmet sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmesinde çalışanların örgütsel demokrasi algısı ile psikolojik sermaye düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; örgütsel demokrasinin “eşitlik” boyutunun psikolojik sermayenin

tüm boyutları ile pozitif yönde ilişkili olduğu ve psikolojik sermayenin tüm boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Timming ve Summers (2018, s. 1) tarafından yapılan araştırmada çalışanların örgütte karar alma sürecine katılımı yoluyla demokrasi hakkında bilgi edinebilecekleri ve böylece daha geniş siyasi arenada demokrasiye karşı daha olumlu tutumlar ortaya çıkabileceği hipotezi test edilmiş ve sonuç olarak örgüt demokrasisinin siyasete artan ilgi ve daha geniş demokrasi yanlılığı ile yüksek düzeyde pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bu sonucun, ters nedensellik ve sendika üyeliğinin kafa karıştırıcı etkisi kontrol edildiğinde bile geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Ahmed ve diğerleri (2019, s. 1) tarafından yapılan araştırmada örgütsel demokrasinin yaygın olarak savunulan ve tartışılan güçlendirme ve iletişim boyutunu kullandıkları çalışmada, örgütsel adaletin aracı rolü altında örgütsel demokrasi ile çalışanların bağlılık, vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti gibi değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Örneklem olarak seçilen Fan imalat şirketlerinde çalışan 262 çalışan üzerinde yapılan bu araştırma sonucunda, örgütsel demokrasinin çalışan bağlılığını ve vatandaşlık davranışını artırdığı, işten ayrılma niyetini azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma örgütsel adaletin aracılık rolünün olduğunu ve örgütsel demokrasi ile çalışan çıktıları arasındaki ilişkinin adalet sağlandığında daha da güçlendiğini öne sürmektedir.

Naldöken ve Limoncu (2019, s. 15) Sivas Numune Hastanesi çalışanlarının örgütsel demokrasi algılarının örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olup olmadığını tespit etmek amacıyla yaptıkları araştırma sonucunda; çalışanların örgütsel demokrasi algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bununla beraber örgütsel demokrasi algılarının çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak çalışanların örgütsel demokrasi algıları arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

Bilge ve diğerleri (2020, s. 1), özel sektörde mavi ve beyaz yakalı çalışanların demokrasi algılarını örgütsel demokrasi ölçekleri aracılığıyla çeşitli değişkenler kullanarak analiz etmek ve mevcut literatüre katkıda bulunmak amacıyla Türkiye’de Manisa Organize Sanayi Bölgesi’nde bulunan orta ve büyük ölçekli işletmelerde çeşitli kademelerde çalışan beyaz ve mavi yakalı 209 kişiden oluşan örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, evli çalışanlar ile işindeki uzmanlığının iyi olduğunu düşünen çalışanların işlerini eleştirme gücüne sahip oldukları ve demokratik katılım sergiledikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca lise mezunu olan çalışanların diğer mezunlara

göre ücret konusunda yönetimi daha adil gördükleri tespit edilmiştir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç da Büyükşehir ve il merkezindeki metropollerde yaşayanların işe başlamadan önceki algı ve tutumlarında, ilçe merkezlerinde yaşayanlara göre işyerlerinde daha fazla eşitlik gözledikleridir.

Maruf ve Altıntaş (2021, ss. 150-151) tarafından örgütsel demokrasinin çalışanların örgütsel mutluluk düzeylerine etkisinin analiz edilmesi amacıyla Türkiye’deki bir devlet üniversitesinde 343 akademik ve idari personel üzerinde yapılan araştırma sonucunda, örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa olan etkisi irdelenmiştir. Örgütsel demokrasinin “katılım, eleştiri, adalet, eşitlik, hesap verebilirlik” boyutlarının örgütsel mutluluğun olumlu ve olumsuz düşünceler ile potansiyelin gerçekleştirilmesi alt boyutunu olumlu yönde etkilediği, “şeffaflık” boyutunun ise örgüte ilişkin olumlu düşünceleri etkilemediği ancak olumsuz düşünceleri arttırdığı tespit edilmiştir.

Çavuş ve Biçer (2021, s. 387) tarafından Türkiye’de Adana ve Hatay illerinde çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerden 257 beyaz yakalı çalışan üzerinde yapılan araştırmada örgütsel demokrasi algılarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

8. SONUÇ

Demokrasi kavramı yıllardır toplumsal yaşamda bir yönetim olgusu olarak kullanılmakla birlikte iş yaşamında kullanımına 20. yüzyılın başlarında özellikle 1930’lu yıllarda ortaya atılan Neo-klasik yönetim yaklaşımının insanın, örgütlerde verimlilik için insan ilişkilerinin, kararlara katılımın önemi vurgusuyla rastlanıldığı söylenebilmektedir (Çiftçi, 2021, s. 303). Günümüzde ise teknolojinin gelişimiyle ve rekabetin artmasıyla birlikte hantal bürokratik yapıların daha esnek, organik ve yatay yapılanmalara dönüşmeleri gerektiği anlaşılmış örgütler için demokrasi artık bir tercih değil zorunluluk haline gelmiştir (Kuşoğlu, 2019, s. 231; Çiftçi, 2021, s. 331). Örgütsel demokrasinin örgüt içinde uygulanabilmesi ise, yönetimde katılımcılığı ve uygulamada eşitlik anlayışını, örgüt içinde çalışanlar için adaletli olmayı ve sonuçların örgüt içinde ve dışında tüm paydaşlara açıklanmasında hesap verebilir ve şeffaf olmayı zorunlu hale getirmektedir. Örgütsel demokrasi, anılan tüm bu alt unsurlara ilave olarak örgüt içinde, eğer gerekliyse yönetim tarafından eleştiriye açık olunmasını ve örgüt çalışanlarının eleştirilerini dikkate almayı zorunlu hale getirmektedir.

Bununla birlikte örgütsel demokrasinin uygulanmasında örgütlerin bürokratik olarak yapılanmasından kaynaklanan bazı zorluklar bulunmaktadır.

Örgütsel demokrasinin uygulanmasına dair yaşanan bu zorluklar örgütlerin hiyerarşik olarak yapılanmasından kaynaklanabileceği gibi iletişim kanallarının sağlıklı bir şekilde çalıştırılmayışından da kaynaklanabilmektedir. Bunun dışında örgütsel demokrasinin uygulanmasında karşılaşılan diğer zorluklar ise çalışanlar ve yöneticilerdir. Katı kurallara karşı esnek davranamayan, çözüm üretmek yerine soruna kilitli kalan, çalışanlarına karşı adil, şeffaf ve eşit davranamayan yöneticilerin varlığı ile örgütsel uygulamalarda yeniliğe ve gelişime direnç gösteren çalışanlar ve eğitimi yetersiz çalışanların varlığı da örgütsel demokrasinin uygulanmasında karşılaşılan diğer zorluklar olarak sıralanabilmektedir.

Literatürde örgütsel demokrasiyle ilgili yapılan çalışmaların giderek arttığı ancak bu kavramın örgütlere sağladığı katkılarla birlikte uygulamada karşılaşılan zorlukların da tartışıldığı bilinmektedir. Bu bölümde örgütsel demokrasiyi sağlamanın yollarına ilişkin bir literatür taraması yapılmıştır. Hala bu kavramın hem örgütler hem de çalışanlar açısından ele alınarak daha fazla teorik ve ampirik çalışmaların yapılmasına ihtiyaç duyulduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, K., Adeel, A., Ali, R. ve Ur Rehman, R. (2019). Organizational democracy and employee outcomes: The mediating role of organizational justice. *Business Strategy and Development*, 1-16. <https://doi.org/10.1002/bsd2.55>
- Bilge, H., Zungun, D., Güven, H., Virlanuta, F ve Misu, N. (2020). Organizational democracy in the private sector: A field research. *Economic and Business Aspects of Sustainability*, 12(8), 1-16. <https://doi.org/10.3390/sul2083446>
- Chen, B. (2013). An exploration of determinants of organizational commitment: Emphasis on the relationship between organizational democracy and commitment. *MPA/MPP/MPFM Capstone, Projects*, 1-25. https://uknowledge.uky.edu/mpampp_etds/35
- Cheney, G. (1995). Democracy in the workplace: Theory and practice from the perspective of communication. *Journal of Applied Communication*, 23(3), 167-200. <https://doi.org/10.1080/00909889509365424>
- Coşan Erkal, P. (2012). *Örgütsel demokrasi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma* (Yayın No. 308470). [Doktora tezi, Celal Bayar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Crane, A. ve Matten, D. (2005). What is stakeholder democracy? Perspectives and issues. *Business Ethics: A European Review*, 14(1), 6-13. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2005.00382.x>
- Çavuş, M. F. ve Biçer, M. (2021). The effects of organizational democracy on organizational citizenship behaviors. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 387-396. <https://doi.org/10.33206/mjss.795323>
- Çiftçi, G. E. (2021). Örgütsel demokrasi. İçinde M. Ak (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler* (ss. 303-337), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Daft, R. L. (2008). *Organization theory and design* (Tenth ed.). Cengage Learning.
- Demirel, E. T. ve Gündoğdu, G. (2018). Örgütsel demokrasi. İçinde E. Aydoğan, *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar* (ss. 157-162). Gazi Kitabevi.
- Elden, J. M. (1981). Political efficacy at work: The connection between more autonomous forms of workplace organization and a more participatory politics. *American Political Science Review*, 75(1), 43-58. <https://doi.org/10.2307/1962158>
- Erkal Coşan, P. ve Altın Gülova, A. (2014). Örgütsel demokrasi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 231-248. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146184>

- Eryeşil, K. (2020). Örgütsel demokrasi. İçinde K. Eryeşil (Ed.), *Pozitif örgütsel davranışta güncel yaklaşımlar* (ss. 42-60), Eğitim Yayınevi.
- Fenton, T. L. (2002). *The democractic company four organizations transforming our workplace and our World*. World Dynamic Inc. https://bazaarmodel.net/ftp/Project-C/Bazaarmodel/Materiaal/zelforganisatie-Self-organizing/Democratic_Company.pdf
- Fenton, T. L. (2011). Organizational democracy as a force for social change. In R. B. Diener (Ed.), *Positive psychology as social change* (pp. 175-189). Springer.
- Folger, R. ve Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. SAGE Publications.
- Forcadell, F. J. (2005). Democracy, cooperation and business success: The case of mondragón corporación cooperativa. *Journal of Business Ethics*, 56(3), 255-274. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5094-5>
- Fortin, M. (2008). Perspectives on organizational justice: Concept clarification, social context integration, time and links with morality. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 93-126. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00231.x>
- Geçkil, T. (2013). *Örgütsel demokrasi ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: TRB1 bölgesindeki üniversite hastanelerinde bir uygulama* (Yayın No. 364706) [Doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorgu-SonucYeni.jsp>
- Geçkil, T. ve Koçyiğit, N. (2017). Örgütsel demokrasi ile psikolojik sermaye arasındaki ilişki: Konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 331-346. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ssrj/issue/32264/370454>
- Geçkil, T. ve Tikici, M. (2015). Örgütsel demokrasi ölçeği geliştirme çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 48(4), 41-78. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/orgutsel-demokrasi-olcegi-toad.pdf>
- Harrison, J. ve Freeman, R. (2004). Special topic: Democracy in and around organizations. *Academy of Management Executive*, 18(3), 49-53. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776168>
- Hoffman, M. F. (2002). Do all things with counsel, benedictine women and organizational democracy. *Communication Studies*, 53(3), 203-218. <https://doi.org/10.1080/10510970209388586>
- İzğören, A. Ş. (2011). *İş yaşamında 100 kanguru*. Elma Yayınevi.
- Kerr, A. (2004). The limits of organizational democracy. *Academy of Management Executive*, 18(3), 81-97. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.14776172>

- Kuşoğlu, F. M. (2019). Örgütsel demokrasi. İçinde C. N. Karabey ve G. Kerse (Ed.), *Örgütsel davranış düzleminde güncel kavramlar* (ss. 195-244), Gazi Kitabevi.
- Longman Active Study Dictionary of English. (1991). *Longman dictionaries* (New ed.).
- Maruf, M. ve Altıntaş, M. (2021). Örgütsel demokrasinin örgütsel mutluluğa etkisi: Bir kamu üniversitesi örneği. *ESAM Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 129-155. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esamdergisi/issue/61918/778231>
- McGregor, N. L. (2005). *The contribution of workplace democracy to organizational change* (UMINo: 3182623) [Doctoral dissertation, Walden University]. ProQuest Information and Learning Co.
- Messner, M. (2009). The limits of accountability. *Accounting, organizations and society*, 34(8), 918-938. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2009.07.003>
- Müller-Jentsch, W. (2008). Industrial democracy: Historical development and current challenges. *Management Revue Special Issue*, 19(4), 260-273. <http://www.jstor.org/stable/41783589>
- Naldöken, Ü. ve Limoncu, G. (2019). Örgütsel demokrasinin örgütsel bağlılığa etkisi: Sağlık durumlarında bir uygulama. *Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi*, 3(1), 15-29. <https://www.ijtebs.org/index.php/ijtebs/article/view/309/266>
- Oral Ataç, L. ve Köse, S. (2017). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet ilişkisi: Beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 117-132. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuisletme/issue/31188/339067>
- Oxford Wordpower Dictionary. (2006). In J. Turnbull (Ed.), *Oxford wordpower dictionary* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Özdemir, Y., Şimşek, U. ve Aktaş, E. (2006). Demokrasi üzerine. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (14), 259-269. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/31537>
- Pateman, C. (1970). *Participation and democratic theory*. Cambridge University Press.
- Powley, E., Fry, R., Barrett, F. ve Bright, D. (2004). Dialogic democracy meets command and control: Transformation through the appreciative inquiry summit. *Academy of Management Executive*, 18(3), 67-79. <https://core.ac.uk/download/pdf/36738488.pdf>
- Romzek, B. S. (2000). Dynamics of public sector accountability in an era of reform. *International Review of Administrative Sciences*, 1(66), 21-44. <https://doi.org/10.1177/0020852300661004>

- Seçer, B. (2009). Endüstriyel demokrasi: İşçilerin yönetime katılmasından işçi katılımına. *Çimento İşveren Dergisi*, 19-35. <http://mail.ceis.org.tr/dergi-Docs/makale240.pdf>
- Smith, M. (1976). Barriers to organizational democracy in public administration. *Administration & Society*, 8(3), 275-317. <https://doi.org/10.1177/009539977600800301>
- Timming, A. ve Summers, J. (2018). Is workplace democracy associated with wider pro-democracy affect? A structural equation model. *Economic and Industrial Democracy*, 41(3), 1-18. <https://doi.org/10.1177/0143831X17744028>
- Turabik, T. (2019). *Yükseköğretim örgütlerinde örgütsel demokrasi ile politik davranışlar arasındaki ilişki* (Yayın No. 546628) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (23 Kasım 2022a). *Demokrasi*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (23 Kasım 2022b). *Adalet*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (23 Kasım 2022c). *Eşitlik*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Üst Can, Ç. (2020). *Örgütsel demokrasi boyutlarının incelenmesine yönelik açıklayıcı bir karma yöntem araştırması* (Yayın No. 648476). [Doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Verdorfer, A. P. ve Weber, W. (2016). Examining the link between organizational democracy and employees' moral development. *Journal of Moral Education*, 45(1), 59-73. <https://doi.org/10.1080/03057240.2015.1136600>
- Vredenburg, D. ve Brender, Y. (1993). The relevance of democracy to organizational management. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6, 99-114. <https://doi.org/10.1007/BF01388149>
- Weber, W. G., Unterrainer, C. ve Schmid, B. (2009). The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioral orientations. *Journal of Organizational Behavior*, 30(8), 1127-1149. <https://doi.org/10.1002/job.615>
- Yaman, F. T. (2017). Katılımcı demokrasi: Kapsam ve unsurlar. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 6(2), 134-158. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/400859>
- Yazdani, N. (2010). Organizational democracy and organization structure link: Role of strategic leadership & environmental uncertainty. *Business Review*, 5(2), 51-74. <https://doi.org/10.54784/1990-6587.1244>

Zorlu, K. (2009). *İşletmelerin demokratik yönetim sürecinde karşılaştığı sorunlar ve bir uygulama* (Yayın No. 261383) [Doktora tezi, Kırıkkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Örgütsel Özdeşleşme ile Ekip Çalışması Tutumu Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma

Nihal Aloğlu²⁷

Özet

Bu araştırmanın amacı, ekip çalışmalarının en müstesna örneklerinin uygulandığı sağlık sektörü çalışanları arasında büyük çoğunluğu oluşturan hemşirelerin örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit etmenin yanında, katılımcıların bazı sosyo-demografik özellikleri ile örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesidir. Bu çalışmada, hemen hemen her biriminde ekip çalışmalarının yapılması kaçınılmaz olan hastanede çalışan sağlıkçıların ekip çalışması tutumlarıyla örgütsel özdeşleşmeleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı varsayılmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda, bir üniversite hastanesinde çalışan 115 hemşireye yüz yüze veya online olarak anket uygulanmıştır. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir. Katılımcıların ölçeklerden aldıkları puan ortalamaları örgütsel özdeşleşme için 18,20 ($\pm 5,30$), ekip çalışması tutum düzeyleri için 111,65 ($\pm 11,06$) olarak hesaplanmıştır. Hemşirelerin örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği; çalışma şekli doğum yeri, çalışırken duygu durumlarına göre anlamlı farkların olduğu tespit edilmiştir.

²⁷ Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, nihaless@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-4162-2845

1. GİRİŞ

Sürekli gelişen ve değişen iş yaşamında örgütler var oluş nedenlerini devam ettirmek hayatta kalabilmek için elindeki en değerli kaynak olan nitelikli çalışanlarının performanslarını artırmak amaçlı örgütsel davranış modelleri arayışı içinde olmaları kaçınılmazdır. Eldeki kaynakların en verimli şekilde kullanılarak etkinliği artırmak, en az girdi ile en etkili çıktıya ulaşmak işletmelerin öncelikleri arasında olması rekabetçi iş yaşamının doğasındandır. Örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanlarını örgütlenme ilkelerinden biri olan “amaç birliği ilkesi” doğrultusunda yöneltme yapması örgütün yaşamsal davranışdır diyebiliriz. Çalışanın örgütte bulunma nedeniyle örgütün hedefleri ile bir olması, örgütün normlarını, değerlerini içselleştirmesi yani özdeşim kurması örgüt için daha fazla emek ve çaba göstermesini sağlayacaktır.

Örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım eden kavramlardan biri olan örgütsel özdeşleşmenin sağlanması için bireyin örgüt ile duygusal ilişki kurmasını çalışanların örgütü kendilerinden bir parça gibi hissetmesi ve psikolojik bir bağ kurması (Scott ve Lane, 2000) gerektirir. İş yaparken duyulan örgütsel güven, örgütsel kimlik, örgütsel iletişim, (Smidts vd., 2001; Tümer, 2010) örgütün diğer üyelerin karakteristiklerin algılanması, ile menfaatlerin ve amaçların paylaşılması, iş ortamındaki arkadaşlık ilişkilerinin önemi büyük (Tüzün vd., 2014; Ashforth vd., 2008) olduğundan çalışanların oluşturdukları ekiplerin uyumlu olması özdeşimin oluşmasında öncellenmesi gereken konulardır. Özellikle sağlık sektöründe çalışanın kurumun amaçları ile kendi iş yapma amaçlarının bir olması hasta hayatı için son derece önemli olmasının yanı sıra hastanelerdeki çalışma şeklinin genelde ekipler halinde olduğu düşünüldüğünde ekip olabilmeyi başaran çalışanların örgütsel özdeşimi sağlamış olmaları beklenir. Örneğin bir ameliyathane ekibinin amacı hasta için en kısa sürede fazla anestezi almadan, hastada bir kayıp olmadan enfeksiyon gelişimini engelleyecek şekilde steriliteyi sağlayarak olabilecek en iyi sonucu verecek girişimleri yaparak operasyonu gerçekleştirerek iyileştirmeye katkı sağlamaktır. Bu aynı zamanda kurumun hastaların kısa zamanda en etkili ve kaliteli bakımı alarak iyileşmesini sağlama amacına en büyük katkısıdır. Tabi burada sağlık işgücünün oluşturduğu çalışanların oluşturdukları ekibin içindeki rollerini gerçekleştiren etkin bir grup üyesi olması da gerekir.

Her örgüt hangi sektörde olursa olsun amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlarının örgütle özdeşim kuran, etkin bir ekip üyesi olmasını ister. Özdeş olan çalışan tıpkı bir vücudun damarlarındaki kan gibi eksiklikleri giderir, yaşam için gerekli maddeleri taşır, hayatta sağlıklı olarak

yaşayabilmek için gerekli işlevleri görür. Aksi olduğunda krizler ve kargaşalar yaşanarak örgütsel entropi gelişir ve örgüt yaşamına son verme durumuna gelebilir. Sonun yarattığı krizler ve boşluklar farklı organizasyonlarca giderilir. Ancak bir üyesinin bile hatasının telafisinin mümkün olmayabilen sağlık sektöründe çalışanların örgütsel davranış biçimlerinin çarpan etkisi çok önemlidir. Çünkü sağlık sektöründe ekip üyesi olma tutumları ve özdeşleşmesi örgütün çıktılarının toplumsal sağlık, sosyal ve ekonomik acıdan etkisi büyüktür. Sağlık hizmetlerinin doğası gereği iyi eğitilmiş uzmanlar tarafından, doğru uygulamalarla, doğru zamanda hakkaniyetli ve maliyet etkin hizmetin verilmesi oldukça önemli olduğundan çalışanların tam bir ekip üyesi olarak etkileşim ve uyumu tıbbi hataların önlenmesi için elzemdir. Makary ve Daniel'in (2016) ABD'de tıbbi hataya bağlı ölümlerin tüm ölüm nedenleri arasında 3. sırada yer aldığını belirtmesi ve Türkiye de Çakmak ve diğerleri (2018) tarafından yapılan araştırmada ise en fazla yapılan hata türünün ilk sırasında laboratuvar hataları olduğunu ikinci sırada cerrahi hataların geldiğini ve özellikle cerrahi hatalarda ameliyat yerinin asistan hekimler tarafında işaretlenmemesinden kaynaklanmış olduğunu ifade etmesi üçüncü ve dördüncü sırada sırasıyla, ilaç hataları ve hasta güvenliği hatalarının olduğunu belirtmesi bu işlemlerinde hemşirelerin sorumlu olduğunu düşünüldüğünde özellikle hemşirelerin ekip çalışmalarındaki tutumlarının örgütsel özdeşim için son derece hayati önemi ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki bilgiler eşliğinde örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığının tespit edilmesi bu araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir. Ayrıca yapılan araştırma ile katılımcıların sosyo demografik ve mesleki özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, doğup yaşanılan yer, (ebe-hemşire olarak) unvan, mesleği sevmeye, ayrılma isteği vs.) göz önünde bulundurularak örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlenmesi, örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri mevcut durumlarının tespit edilmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarının en büyük kısmını oluşturan, sağlık meslek üyeleri arasında iletişimi sağlayan ve hasta ile en çok etkileşim içinde çalışan 115 hemşireye klinik ziyaretleri esnasında yüz yüze veya online olarak anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS Programı kullanılarak araştırmanın sorularına cevap aranmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Örgütsel Özdeşleşme Kavramı

Özdeşleşme insanın duygusal gelişiminde önemli bir yere sahip olduğundan eski Yunan filozoflarından itibaren üzerinde düşünülmüş ve teoriler üretilmiş bir kavramdır (Puusa ve Tolvanen, 2006). Toplum içindeki bireyin yerini aradığı, kendine varoluşsal sorular sorduğu ve benlik olarak tatmin olmak için sergiledikleri bir davranış olan özdeşleşme, iş görenlerin motivasyonunu olumlu etkileyerek iş performansını arttırdığından ve işletmelerin amaçlara ulaşmada olumlu örgütsel sonuçlara sebep olduğundan (Tüzün ve Çağlar, 2008) eğitimden sağlığa, sosyal psikolojiden endüstriyel psikolojiye kadar örgütsel davranış alanlarında birçok araştırmaya konu olmuştur.

İlk olarak Freud (1922) tarafından “başka biriyle kurulan duygusal bağın ilk dışavurumu” şeklinde ifade edilen özdeşleşme kavramını, Lasswell, genişleterek “diğer insanlarla oluşan duygusal bağın rehberlik ettiği ve benzer olma algısının oluştuğu süreç” olarak tanımlamıştır (Gautam vd., 2004). Özdeşim, algısal ve bilişsel bir kavram olup, sadece duygusal durum ve davranış ilişkisiyle açıklanmayacak olup paylaşılan ilişkilerin ve sembollerin çok olması bu durumu etkilemektedir (Tokgöz ve Aytemiz Seymen, 2013).

Psikoloji ile ilgili bir kavram olan özdeşleşme terimi, diğer insanlarla oluşan “duygusal bağlanmadan” kaynaklanan ve “bireyin kendisini herhangi bir grubun parçası olarak hissettiği güçlü bir bağlıdır” (Tutar, 2016).

Pratt’e (1998) göre özdeşleşme, kişinin gruba ya da rolüne hissettiği yakınlıkla birlikte kişiliğini tanımlayan bir biçimde oluşmaktadır (Ashforth vd., 2008).

Özdeşleşme kavramı aynı zamanda kişinin çevredeki kişi veya grubuyla etkin bir bağ kurması ile de oluşabilen bir süreçtir. Çünkü birey bu yolla bir sınıflandırma yapmakta, yapmış olduğu sınıflandırmada kendi yapacaklarını ve kendi sosyal çevresini belirleyebilmektedir (Van Dick vd., 2004).

Örgütsel özdeşleşme ise kişiler ile çalıştıkları örgüt arasındaki ilişkiyi açıklamanın tarifinde kullanılan, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkiyi açıklamaya yardım eden kavramlardan biridir. Örgütsel özdeşleşme çalışanların, örgütlerinin başarısızlıklarını dahi kendi başarısızlığı gibi içselleştiren, örgütü kendilerinden bir parça gibi hissettiren psikolojik acıdan duygusal bağ oluşturmalarıdır (Scott ve Lane 2000).

Örgütsel özdeşleşme kavramı temelinde sosyal kimlik teorisi yer almaktadır (Sezici, 2015). Tajfel ve Turner’a (1986) göre sosyal kimlikse kişinin kendini

soktuğu sosyal gruplardır. Birey bu gruplar sayesinde başkalarını ve kendini değerlendirerek kendilerini ve çevrelerini anlamlandırıp (Mael ve Ashforth, 1992) tanımlayabilirler. Bireyler kendilerine benzeyen gruplarla etkileşime geçerek sosyal kimliğini oluştururken bireyin değerleri, inançları, genetik özellikleri, yetenekleri gibi unsurlarda etkili olmaktadır (Ashforth vd., 2008). Özdeşleşme bireyin sosyal kimliklerinin bir parçasıdır (Ashforth ve Mael, 1989). Özdeşleşme sosyal kimlik teorisinin örgütsel ortama uyarlanmış halidir denilebilir (Polat, 2009, s. 19).

Sosyal kimliğin üç ana boyutu bulunmaktadır (Smidts vd., 2001; Halsam vd., 2003), ki bu bazı yazarlarca dört boyut (Van Dick vd., 2004; Tutar, 2016) olarak ele alınmıştır. Bunlar;

1. Bilişsel Boyut: Bireyin, bir gruba üye olduğuna dair bilgisi, aidiyetin bilgisi, düşüncesidir.

2. Duyuşsal Boyut: Bireyin gruba duygusal bağlılık derecesidir, grubuna yönelik duyduğu gururdur.

3. Değerlendirici Boyut: Bireyin gruba dışarıdan gelen kişinin grubuyla ilgili olumlu ya da olumsuz tepkilerin birleştirilmesi, grup üyesi olmanın değerlendirilmesidir.

4. Davranışsal Boyut: İlk üç boyutun görünür kısmı, somut göstergesi dışı vurumudur.

Alan yazın incelemesinde; Bireyin kendini tanımlamasında kullandığı sosyal kimliğin teorisinde boyutsal süreçlerin işlememesinin sonrasında bireyin dış dünyayı ve kendisini konumlandırmasında kullandığı üç psikososyal süreç vardır. Bunlardan ilk süreç, sosyal sınıflandırmadır. Bireyin sosyal çevreyi algılamasında sadeleştirme yapmak için bilgiyi örgütlediği bilişsel bir süreçtir. İkinci süreç olan sosyal karşılaştırmada birey kendi grubuyla diğer grupları kıyaslayarak değerlendirmeler yapar. Üçüncü süreç olan sosyal özdeşleşmede ise bireyin kendi değerleri ile aynılaştırdığı ya da değer verdiği gruba yönelik duyguların oluştuğu ait olma durumudur (Tajfel ve Turner, 1986; Ashforth ve Mael, 1989, s. 21; Van Dick vd., 2004; Halsam vd., 2003; Tüzün ve Çağlar, 2008).

Örgütsel özdeşim, bireyin kendini bir gruba atfetmesiyle gerçekleşen sosyal özdeşleşmenin özel bir türüdür. Birey bizlik duygusundan ziyade örgütün başarı ya da başarısızlığını da içselleştirerek harekete geçme duygusu yaşayacak kadar bağ geliştirir ve kimliğini tanımlamada dahi örgütsel özdeşimi kullanır (Ashforth ve Mael, 1989).

Özdeşleşme örgüt açısından olumlu etkiler oluşturmaktadır. Çalışanın özdeşleşme seviyesi attıkça iş gören daha fazla gayret sergileyerek daha fazla çaba gösterecektir (Tyler ve Blader 2000). Özdeşimde örgütlere yönelik olumlu etkiler oluştuğundan işverenlerin oluşturmak isteği örgütsel bir davranış olmalıdır. Çünkü çalışanın örgütüyle özleşmesiyle iş doyumunu, motivasyonu, iletişim, iş performansının, işte kalış süresinin artması gibi davranışlar sergilediği görülmektedir (Polat vd., 2010; Van Dick ve Wagner, 2002; Ashforth ve Mael, 1989; Turunç ve Çelik, 2010).

2.2. Ekip Çalışması Kavramı

Organizasyonlar belirledikleri hedeflere ve amaçlara ulaşabilmek için çeşitli alanlarda uzmanlaşmış iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Değişen insan ihtiyaçlarının yanında küresel rekabet gücünün giderek artması, teknolojinin baş döndüren hızla değişimi, değişen yönetim ve iş yapma süreçleri, kalite beklentilerinin yerine getirilmesinin bir insanın yapmaya muktedir olmadığından örgütler birbirlerinden farklı ama birbirlerini tamamlayıcı ekip çalışma gücüne ihtiyaç duyarlar. Organizasyonların büyüdükçe karmaşıklığının artması örgütlerin amaçlarına varabilmesinde ekip tabanlı yapılanmayı ihtiyaç haline gerektirmektedir (Ergün ve Eyisoy, 2018).

Ekip; genel anlamda belirlenen hedeflere ulaşabilmek amacıyla farklı donanım ve becerilere sahip kişilerin bir araya gelmesiyle oluşan topluluklar olarak tanımlanabilir. Ekip; “daha önceden planlanmış hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş, birbirine bağımlı ve birlikte hareket eden iki veya daha fazla kişinin oluşturduğu topluluk olmakla birlikte birbirini tamamlayan bilgi ve beceriye sahip, bunları koordineli olarak bir işbirliği içerisinde birleştiren, ortak bir amaç ve yaklaşım etrafında toplanabilmiş, bu çerçevedeki eylemlerinden dolayı birbirine karşı sorumlu olan az sayıda kişinin oluşturduğu, bir örgütlenme biçimi” (Kutaniş, 2002) şeklinde de tanımlanmaktadır.

Her topluluk ekip olarak algılanmamalıdır. Bir topluluğun ekip sayılabilmeleri öncelikle belirlenmiş ortak bir amacın olması, bu amaca ulaşabilmek için düzgün işleyen karar alma süreçleri ve iletişimin olması, güvenli, işbirlikçi, destekleyici çevrenin varlığı, çatışma önleyici ve yapıcı tekniklerin kullanılması, ekip üyeleri ve üstleri arasında sorumluluk ve görevlerinde açıklık vs. gibi özellikleri taşımaları gerekir (Baltaş, 1997).

Ekipler genelde farklı donanımlarda kişilerden oluşuyormuş gibi algılsalar da ekipler (1) interdisipliner yani sadece bir meslek grubuna mensup çalışanlardan oluşan ekipler, (2) multidisipliner dediğimiz farklı meslek gruplarından oluşan ekip yapılanmaları da mevcuttur. Bunların

en iyi örneklerini hastanelerde görebiliriz. Örneğin hastanede çalışanların çoğunluğunu oluşturan hemşirelerin yöneticileri hemşirelik hizmetleri müdürlüğü adıyla tamamen hemşirelerden oluşan interdisipliner bir ekip iken ameliyathanede hekim, hemşire, teknisyenler, yardımcı sağlık personeli vs. gibi farklı meslek gruplarının bir araya gelerek multidisipliner ekibi oluştururlar.

Ekip çalışmasının örgütler için olumlu faydaları bulunmaktadır. Bunları farklı beceri ve tecrübe isteyen görevlerde tek bir bireyin sağlayabileceği başarıdan daha yüksek bir başarı sağlayarak örgütlerin büyümelerine, değişikliklere daha hızlı uyum sağlamalarına, öğrenen örgüt olarak daha verimli, iletişimli, reaksiyonel, problem çözme odaklı ve motivasyonlu çalışanlar (Ataman, 2001) örgütün hedeflere ulaşmasında büyük katkı sağlarlar. Birlikte çalışmanın getirdiği sinerjik etkiyle (Velioglu, 1994) farklı deneyim ve bilgileri olan çalışanların verimliliği kaliteyi arttırmasıyla ülke ekonomisi ve insan ile ilgili sektörlerin önünde gelen sağlık sektöründeki ekiplerin önemini vurgulamakta fayda vardır. Emek yoğun çalışılan sağlık sektörlerinde hizmetler ekipler halinde verilir. Kurumun amacı olan bireyin sağlığına kavuşmasını ya da sağlığı yükseltmek için her bir ekip farklı hedeflerle hareket eder. Örneğin dışardan muayeneye gelen yüzlerce hastanın kan değerlerine bakan laboratuvar çalışanı diğer taraftan kliniklerde yatan onlarca hastanın order edilen tahlillerini yaparken aynı zamanda ameliyathanede bir operasyon esnasında acil olarak beklenen bir analizi karıştırmadan zamanında yapmak durumunda olabilmekte. Başka bir örnek olarak cerrahi klinik hemşireleri her gün yatan hastaların günlük en az üç kere vitallerini, tedavilerini gerçekleştirirken tahliller için kan, idrar gibi numuneleri toplarken görüntülemeye gidecek hastaları organize eder, ameliyata gideceklerle preoperatif, ameliyathaneden gelen hastalara postoperatif bakım işlemleri yapılırken, hekimlerle sabah akşam vizitlerini yapmak, klğin düzenini sağlamak ve her hasta için gerekli olan diğer diyet, konsültasyon gibi daha pek çok işleri hatasız, karıştırmadan ve beklenen zaman dahilinde yerine getirmek mecburiyetindedir. Bu işlerin geneli ekip olarak verilirken her ekip diğer ekiplerle uyumlu ve sürekli iletişim halinde, çözüm odaklı davranış sergilemek durumundadır. Bu nedenle sağlıkta “ben” yerine “biz” davranışı hayatidir. Sağlık profesyonelleri kaliteden ödün vermeden nitelikli hizmeti hastanın bütünlüğünü bozmadan ekip çalışması anlayışı içinde sunmalıdır. Böylece hasta için beklenen hedefe ulaşmak mümkün olacaktır (Öğüt ve Kaya, 2011). Aksi takdirde ekip olamayan insan topluluklarının neden olacağı malpraktislerin artması engellenemez.

Hastaneler gerek insan kaynağının yetiştirilmesi açısından gerekse donanımları ve kullanılan teçhizat olarak pahalı olan birimlerdir ve değeri ölçülemez insan sağlığı için vardır. Kurumun hedeflerini içselleştirmiş,

örgütiyle özdeşleşerek “biz” anlayışı ile hareket eden, hastanelerin matriks yapısı nedeniyle birbiri içine geçen görevleri yerine getiren sağlık ekipleri içindeki hemşirelerin bütünleşik anlayışıyla bakım ve tedavi işlevleri çok önemlidir. Çıktılar hastanenin ve ekibin amacıyla uygun olmalıdır. Sonuçlar genelde ülke ekonomisi ve toplumsal sağlık, özelde ise hasta sağlığı açısından oldukça önemlidir. Bu nedenle ortak özelliklere sahip görünen örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutumu kavramlarının birbiriyle ilişkisi merak konusu olarak bu araştırma planlanmıştır. Alan yazına bakıldığında bu içerikte bir çalışmaya bulunamadığından çalışmanın alana katkı sağlayacağı varsayılmaktadır.

Araştırmanın soruları:

1. Örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutumu arasındaki ilişki var mıdır?
2. Örgütsel özdeşleşmenin hemşirelerin soyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre bir farklılık var mıdır?
3. Ekip çalışması tutumunda hemşirelerin soyo-demografik ve mesleki özelliklerine göre bir farklılık var mıdır?

3. MATERİYAL VE YÖNTEM

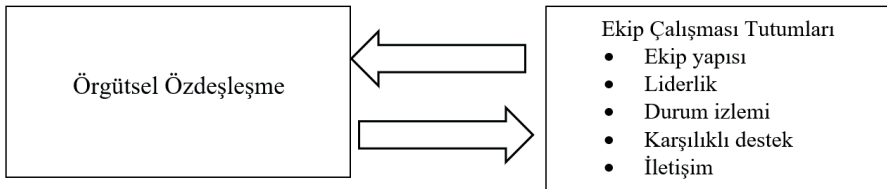
Bu araştırmanın amacı, örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit etmektir. Ayrıca yapılan bu araştırma ile katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, mesleği sevmeye, ayrılma isteği vs.) göz önünde bulundurularak örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlenmesi, örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutum düzeyleri mevcut durumlarının tespit edilmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Tanımlayıcı tipte olan çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup bir üniversite hastanesinde sağlık çalışanlarının en büyük kısmını oluşturan, sağlık meslek üyeleri arasında iletişimi sağlayan ve hasta ile en çok etkileşim içinde çalışan hemşirelere uygulanmıştır. Anket uygulamasında ekip çalışması yapılmayan birimlerdeki ve ameliyathane, anestezi vs. gibi özellikle ziyarete açık olmayan kliniklerde çalışan hemşireler çalışmadan muaf tutulmuştur. Kliniklerde ve yönetim biriminde ekip olarak çalışan ve ziyarete açık olan bölümlerde çalışan 189 sağlık çalışanına yüz yüze veya online olarak anketle ulaşılmaya çalışılmıştır. Ankete 120 geri dönüş olup beş anketin eksik ve özensiz doldurulmuş olmasından 115 tanesi değerlendirmeye esas alınmıştır. Veriler toplanmadan önce etik kurul izni (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu, 04.11.2022 tarihli ve 168588 /52 sayılı) ve kurum izni alınmıştır.

Uygulanan anketler üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki özellikleriyle ilgili olarak cinsiyet, medeni durum, yaş, unvan, mesleği sevmeye, ayrılma isteği vs. gibi sorular, ikinci bölümde; örgütsel özdeşleşme düzeylerini, üçüncü bölümde; ekip çalışması tutumlarını ölçen ifadeler yer almaktadır.

Örgütsel Özdeşleşme ölçeği: Örgütsel özdeşleşme Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilmiş olup toplam 6 maddeden oluşmaktadır. Türkçe geçerlemesi Tak ve Aydemir (2004) tarafından yapılmıştır. Ölçekte altı ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler beşli “Likert tipi derecelemeyle (1) Hiç doğru değil, (2) Doğru değil, (3) Kararsızım, (4) Doğru, (5) Kesinlikle doğru” şeklinde yer almaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeğini geliştiren Mael ve Ashforth (1992) kendi araştırmalarında ölçeğin Cronbach’s Alpha katsayısını .87 olarak tespit etmişlerdir. Bu çalışmada ise Cronbach’s Alpha katsayısı .863 olarak tespit edilmiştir Cronbach alfa değerleri 0,70’den büyük olduğundan (Sipahi vd., 2010, s. 89) araştırmannın ölçek güvenilirliğinin sağlandığı bildirilmiştir.

Ekip Çalışması Tutumları Ölçeği: Baker ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen; Yardımcı ve diğerleri (2012) tarafından Türkçe’ye uyarlanarak geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçekte 5’li Likert tipinde toplam 28 soru yer almaktadır. Ölçek puanlamasında; kesinlikle katılmıyorum 1 puan, katılmıyorum 2 puan, kararsızım 3 puan, katılıyorum 4 puan, kesinlikle katılıyorum 5 puan olarak değerlendirilecektir. Ölçek, Ekip Yapısı (6 soru), Liderlik (6 soru), Durum İzlemi (6 soru), Karşılıklı Destek (5 soru), İletişim (5 soru) olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekten en az 28, en fazla 140 puan alınabilmektedir Ölçek puanının yükselmesi hemşirelerin ekip çalışması özelliklerine yönelik tutumlarının arttığını göstermektedir (Yardımcı vd., 2012). Bu çalışmada toplam Cronbach Alfa katsayısı 0,89 olarak belirlendi.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Çalışmada frekans, yüzde, korelasyon, regresyon analizi, T-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır Araştırmada yapılacak istatistiksel analizlerle test edilmesi amaçlanan model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

4. BULGULAR

Üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerden ankete katılan katılımcılara ve değişkenleri oluşturan ifadelere ilişkin tanımlayıcı bilgiler, analizi sonuçları yer almıştır.

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan hemşirelerin, %7,4'nün çoğunluğunun kadınlardan oluştuğu, %75,7'sinin evli, %46,1'nin 25-34 yaş aralığında, %68,7'sinin lisans düzeyinde eğitime sahip, %33,9'unun şehirlerde doğmuş, %51,3'ünün daha ilk on yılını çalıştığını görülmektedir. Bu veriler katılımcı grubun genç dinamik bir grup olduğunu söylenebilir.

Tablo 1. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistik

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	89	77,4
	Erkek	26	22,6
Medeni durum	Bekar	28	24,3
	Evli	87	75,7
Yaş	20-24 yaş	9	7,9
	25-29 yaş	24	20,9
	30-34 yaş	29	25,2
	35-39 yaş	15	13,0
	40-44 yaş	16	13,9
	45 ve üzeri yaş	22	19,1
Eğitim durumu	Lise	3	2,6
	Ön lisans	14	12,2
	Lisans	79	68,7
	Yüksek Lisans/Doktora	19	16,5
Doğum yeri	Büyükşehir	18	15,7
	Şehir	39	33,9
	İlçe	32	27,8
	Köy(mahalle)	26	22,6
Eşiniz çalışma durumu	Evet	76	66,1
	Hayır	39	33,9
Sektörde çalışma süresi	1-5 yıl	25	21,7
	6-10 yıl	34	29,6
	11-15 yıl	19	16,5
	16 yıldan fazla	37	32,2
Doğum yeri	Büyükşehir	18	15,7
	Şehir	39	33,9
	İlçe	32	27,8
	Köy (mahalle)	26	22,6
Sektörde çalışma süresi	1-5 yıl	25	21,7
	6-10 yıl	34	29,6
	11-15 yıl	19	16,5
	16 yıldan fazla	37	32,2

Tablo 2'ye göre, katılımcıların %20,9'unun ebe olduğu, %47'sinin vardiyalı çalıştığı yani gece nöbetleri tuttuğu, %20'nin idari bir görevi olduğu, %83,5'nin başka bir mesleği tercih etme isteği olduğu, katılımcıların Çalışırken duygu durumlarının %42,6'sının idare eder, %32,2'sinin mutlu olduğunu, %18,3'ü mutsuz oldukları, %79,1'nin mesleki bir yayın takibi yapmadıkları tespit edilmiştir. Buna göre hemşirelerin çalışırken duygu durumlarını iyi olmadığı, fırsat bulsa mesleğini değiştirme isteği olduğu bunun nedeninin işin doğası gereği nöbetlere kalmalarından dolayı zorlandıkları söylenebilir.

Tablo 2. Katılımcılara ait mesleki tanımlayıcı istatistikler

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Meslek	Hemşire	91	79,1
	Ebe	24	20,9
Birimde çalışma şekli	Sürekli gündüz	61	53,0
	Sürekli gece (Vardiyalı)	54	47,0
İdari görevin olması	Evet	23	20,0
	Hayır	92	80,0
Başka mesleği tercih etme	Evet	96	83,5
	Hayır	19	16,5
Mesleki yayın takibi	Evet	24	20,9
	Hayır	91	79,1
Çalışırken duygu durumu	Çok mutsuzum	7	6,1
	Mutsuzum	14	12,2
	İdare eder	49	42,6
	Mutluyum	37	32,2
	Çok mutluyum	8	7,0

Katılımcılara uygulanan anketlerden elde edilen veriler analiz edildiğinde örgütsel özdeşleşme düzeyinin 18,20 ($\pm 5,30$), ekip çalışması tutumlarının 111,65 ($\pm 11,06$) olarak hesaplanmıştır (Tablo 3).

Ekip çalışması tutumu ölçeğinde alt boyutlarından ekip yapısı ortalama puanı 23,53 ($\pm 2,90$) liderlik 25,23, durum izlemi 25,45 ($\pm 3,22$), karşılıklı destek ortalama puanı 16,61 ($\pm 2,79$) ve iletişim ortalama puanı 21,04 ($\pm 2,65$) olarak tespiti yapılmıştır (Tablo 3).

Bu değerlere göre hemşirelerin örgütsel özdeşleşme düzeyinin ortalama bir değer olduğunu; ekip çalışması tutumlarının ortalamanın üstünde bir değer olduğunu söyleyebiliriz. Ekip çalışması tutumu ölçeğinde alt boyutlarından en yüksek puanı liderlik alırken en az puanı karşılıklı destek boyutunun aldığı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 3. Katılımcıların ölçeklerin genel ve alt boyutundan aldıkları puan ortalamalarının dağılımı

Ölçekler	Alınan Değerler			
	Ort.	S.S.	Maks.	Min.
Örgütsel özdeşleşme ölçeği	18,20	5,30	30	6
Ekip çalışması tutumları ölçeği	111,65	11,06	140	84
İletişim	21,04	2,65	25	14
Liderlik	25,45	3,22	30	18
Durum izleme	25,08	3,05	30	17
Karşılıklı destek	16,61	2,79	25	11
Ekip yapısı	23,53	2,90	30	15

Tablo 4’ de verilen pearson korelasyon analizine göre, örgütsel özdeşleşme ile ekip çalışması tutumu arasında anlamlı bir ilişki ($p > 0,005$) olmadığı tespiti yapılmıştır. Basit regresyon analizi, araştırmalarda bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yapılmaktadır. Analiz sonucunda elde edilen R^2 (belirlilik katsayısı) değeri; bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını, F değeri; anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ ise, modelin bütünü ile istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını, “ β ” değeri ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir.

Tablo 4. Korelasyon analizi sonuçları

	Örgütsel özdeşleşme	Ekip çalışması tutumu	P
Örgütsel özdeşleşme	1	-0,066	0,482

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Yapılan regresyon analizi incelendiğinde; ekip çalışması tutumunun örgütsel özdeşleşme üzerindeki pozitif etkisi istatistiksel olarak anlamsız ($\beta = 0,066$; $p > 0,05$) olarak kabul edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Regresyon analizine ilişkin sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	S.H	(β)	T	P	R	R^2	F	P
Ekip çalışması tutumu	Örgütsel özdeşleşme	3,624	0,842	0,066	4,304	0.00	0,066	0.004	0,497	0,492

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

Tablo 6’da görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerinin hemşirelerin cinsiyet, medeni durum, mesleki unvanları (ebe-hemşire), çalışma şekli (gündüz- vardiyalı), meslek değiştirme istekleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için T Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda cinsiyet ve medeni durumun t değerleri istatistiksel olarak anlamsız ($p>0,05$) olduğundan hemşirelerin örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması düzeylerine ilişkin görüşlerinin farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile mesleki unvanları (ebe-hemşire), çalışma şeklinin t değerleri istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunduğundan katılımcıların örgütsel özdeşleşme düzeyleri ile mesleki unvanları (ebe- hemşire), çalışma şekli arasındaki farklılık incelendiğinde meslek olarak ebe olanların ($\bar{x}=3,361$; $p=0,006$), hemşire ($\bar{x}=2,947$; $p=0,006$) olanlara göre; gündüz çalışanların ($\bar{x}=3,213$; $p=0,019$), vardiyalı çalışanlara ($\bar{x}=2,830$; $p=0,019$) göre örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Katılımcıların ekip çalışması tutum düzeyleri ve alt boyutları ile meslek değiştirme isteme durumunun t değerleri istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunduğundan bu farklılığın nereden kaynaklandığı incelendiğinde; meslek değiştirmek istemeyen hemşirelerin ($\bar{x}=4,150$; $p=0,049$) meslek değiştirmek istemeyen ($\bar{x}=3,955$; $p=0,049$) hemşirelere göre ekip çalışması tutumlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların meslekleri ile ekip çalışması tutumunun alt boyutlarından karşılıklı destek, liderlik ve iletişim alt boyutlarının t değerleri istatistiksel olarak anlamlı ($p<0,05$) bulunduğundan bu farklılığın nereden kaynaklandığı incelendiğinde ebe ($\bar{x}=3,944$; $p=0,026$; $\bar{x}=4,152$; $p=0,007$) olanların liderlik ve iletişim alt boyut düzeyinin hemşirelere ($\bar{x}=3,916$; $p=0,026$; $\bar{x}=4,143$; $p=0,007$) göre daha yüksek olduğu; karşılıklı destek alt boyut düzeyinin hemşirelerde ($\bar{x}=3,376$; $p=0,049$), ebelere ($\bar{x}=3,125$; $p=0,049$) göre daha yüksek seviyede olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Tablo 6. Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutumları cinsiyet, medeni durum, unvan, çalışma şekli ve meslek değiştirme isteği T Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Std. Sapma	T	SD	p
Örgütsel özdeşleşme	Kadın	89	3,039	,8576	,134	113	0,894
	Erkek	26	3,013	,9887	,134	113	0,894
Ekip çalışması tutumları	Kadın	89	3,969	,3834	-,948	113	0,345
	Erkek	26	4,052	,4344	-,948	113	0,345
Örgütsel özdeşleşme	Evli	28	2,988	,8853	-,310	113	0,757
	Bekâr	87	3,048	,8888	-,310	113	0,757
Ekip çalışması tutumları	Evli	28	3,939	,4121	-,750	113	0,455
	Bekâr	87	4,003	,3905	-,750	113	0,455
Örgütsel özdeşleşme	Hemşire	91	2,947	,9411	-2,860	113	0,006*
	Ebe	24	3,361	,5194	-2,860	113	0,006*
Ekip çalışması tutumları	Hemşire	91	3,968	,4080	-1.024	113	0,308
	Ebe	24	4,061	,3391	-1.024	113	0,308

Tablo 6. (Devamı) Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutumları cinsiyet, medeni durum, unvan, çalışma şekli ve meslek değiştirme isteği T Testi

Değişkenler	Grup	N	Ort	Std. Sapma	T	SD	p
Örgütsel özdeşleşme	Gündüz çalışma	61	3,213	,8883	2,371	112,443	0,019*
	Vardiyalı	54	2,830	,8427	2,371	112,443	0,019
Ekip çalışması tutumları	Gündüz çalışma	61	3,984	,4136	-,114	113	0,909
	Vardiyalı	54	3,992	,3768			
Meslek değiştirme isteği	Örgütsel özdeşleşme	Evet	96	3,002	-,860	113	0,392
		Hayır	19	3,193			
	Ekip çalışması tutumları	Evet	96	3,955	-1,991	113	0,049*
		Hayır	19	4,150			
Ekibin yapısı alt boyutu	Hemşire	91	3,916	,5064	-,257	113	0,798
	Ebe	24	3,944	,3983			
Liderlik alt boyutu	Hemşire	91	3,916	,5064	-2,253	113	0,026*
	Ebe	24	3,944	,3983			
Durumun izlenmesi alt boyutu	Hemşire	91	4,152	,5257	-,658	113	0,512
	Ebe	24	4,229	,4499			
Karşılıklı destek alt boyutu	Hemşire	91	3,376	,5584	2,039	37,606	0,049*
	Ebe	24	3,125	,5302			
İletişim alt boyutu	Hemşire	91	4,143	,5294	-2,847	39,835	0,007*
	Ebe	91	4,152	,5257			

* p<0,05 düzeyinde anlamlı

Tablo 7'ye göre yapılan ANOVA analizi sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerinin hemşirelerin yaş grupları açısından farklılık olup olmadığını tespit etmek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Örgütsel özdeşleşme ($F=1,920$; $p>0,05$) düzeyinin ve ekip çalışması tutum düzeyleri ($F=0,332$; $p>0,05$) hemşirelerin yaş grupları açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerinin hemşirelerin eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum ($F=1,355$; $p>0,05$; $F=0,525$; $p>0,05$) düzeylerinin hemşirelerin eğitim durumları açısından farklılık göstermediği tespit edilse de ekip çalışması tutumunun iletişim alt boyutunun ($F=2,986$; $p<0,05$) hemşirelerin eğitim düzeyleri arasında farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını görmek için post-Hoc test yapılmıştır. Post-Hoc testlerinden hangi testinin yapılacağına karar vermek için Levene istatistiğine bakılmıştır. Levene Statistic anlamsız çıkması nedeniyle (Levene = 1,418, $p=0,241$) varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. LSD testi incelendiğinde farklılığın Yüksek Lisans/Doktora mezunu (Ort.= 4,284), Lisans (Ort.= 4,180), ön lisans (Ort.=4,414) ile lise mezunu (Ort.= 3,533) arasında olduğu gözlenmiştir (Tablo 7).

Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerinin hemşirelerin doğum yerleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgütsel özdeşleşme ve hemşirelerin doğum yerleri arasında ($F=3,900$; $p<0,05$) hemşirelerin doğum yerleri arasında farklılığın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Farklılığın hangi gruplar arasından kaynaklandığını görmek için Post-Hoc test yapılmıştır. Post-Hoc testlerinden hangi testinin yapılacağına karar vermek için Levene istatistiğine bakılmıştır. Levene istatistiğinin anlamsız çıkması nedeniyle (Levene = 1,343, $p=0,258$) varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. LSD testi incelendiğinde farklılığın köyde doğanların (Ort.= 3,321), şehirde doğanlara (Ort.= 2,799) ve büyükşehirde doğanlara (Ort.=2,704), ilçede doğanların (Ort.=4,414) şehir (Ort.= 2,799) ve büyük şehirde doğanlara (Ort.=2,704) arasında olduğu tespit edilmiştir (Tablo 7).

Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerinin katılımcıların çalışırken duygu durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için yapılan ANOVA testi analizi sonuçlarına göre, ekip çalışması tutum düzeylerinin hemşirelerin çalışırken duygu durum açısından ($F=1,016$; $p>0,05$) farklılık göstermediği, örgütsel özdeşleşme ile ($F=3,692$; $p<0,05$) anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılığın

hangi duygu durumundan kaynaklandığını görmek için Post-Hoc test yapılmıştır. Post-Hoc testlerinden hangi testinin yapılacağına karar vermek için Levene istatistiğine bakılmıştır. Levene istatistiğinin anlamsız çıkması nedeniyle (Levene = 1,343, $p=0,258$) varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. LSD testi incelendiğinde farklılığın çalışırken mutlu olanların (Ort. = 3,432), idare eder (Ort. = 2,864), mutsuz (Ort. = 2,893), çok mutsuz (Ort. = 2,381) olarak çalışanlar arasında olduğu tespiti yapılmıştır (Tablo 7).

Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeylerinin katılımcıların meslekte çalışma süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum ($F=1,397$ $p>0,05$; $F=1,20$; $p>0,05$) düzeylerinin hemşirelerde meslekte çalışma süreleri açısından farklılık göstermediği gözlenmiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutumları ile yaş, doğum yeri, eğitim durumu, kurumda ve çalışma süresi ve çalışırken duygu durumu ANOVA testi

Grup	Değişkenler		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	P
Yaş	Örgütsel özdeşleşme	Gruplar arası	7,219	5	1,444	1,920	0,097
		Gruplar içi	81,959	109	0,752		
		Toplam	89,178	114			
	Ekip çalışması tutumları	Gruplar arası	,266	5	0,053	0,332	0,893
		Gruplar içi	17,524	109	0,161		
		Toplam	17,791	114			
Eğitim	Örgütsel özdeşleşme	Gruplar arası	3,150	3	1,050	1,355	0,260
		Gruplar içi	86,027	111	0,775		
		Toplam	89,178	114			
	Ekip çalışması tutumları	Gruplar arası	,249	3	0,083	0,525	0,666
		Gruplar içi	17,542	111	0,158		
		Toplam	17,791	114			
	İletişim alt boyutu	Gruplar arası	2,668	3	0,889	2,986	0,034*
		Gruplar içi	33,059	111	0,298		
		Toplam	35,727	114			
Doğum yeri	Örgütsel özdeşleşme	Gruplar arası	8,656	3	2,885	3,900	0,011*
		Gruplar içi	82,118	111	0,740		
		Toplam	90,774	114			
	Ekip çalışması tutumları	Gruplar arası	,373	3	0,124	0,793	0,500
		Gruplar içi	17,417	111	0,157		
		Toplam	17,791	114			
Çalışırken duygu durumu	Örgütsel özdeşleşme	Gruplar arası	10,555	4	2,639	3,692	0,007*
		Gruplar içi	78,622	110	0,715		
		Toplam	89,178	114			
	Ekip çalışması tutumları	Gruplar arası	0,634	4	0,158	1,016	0,403
		Gruplar içi	17,157	110	0,156		
		Toplam	17,791	114			

Tablo 7. (Devamı) Örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutumları ile yaş, doğum yeri, eğitim durumu, kurumda ve çalışma süresi ve çalışırken duygu durumu ANOVA testi

Grup	Değişkenler		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	P
Meslekte çalışma süresi	Örgütsel özdeşleşme	Gruplar arası	3,244	3	1,081	1,397	0,248
		Gruplar içi	85,934	111	0,774		
		Toplam	89,178	114			
	Ekip çalışması tutumları	Gruplar arası	0,563	3	0,188	1,208	0,310
		Gruplar içi	17,228	111	0,155		
		Toplam	17,791	114			
		Gruplar içi	88,875	191	0,465		
		Toplam	95,800	197			

* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütler çalışanların verimli olmasını amaçların içselleştirilerek özdeşim halinde davranmalarını beklerler. Amaçlara ulaşmak için bir işin tek başına yapılması mümkün olmayan durumlarda farklı deneyimlere sahip bireylerin bir araya gelerek sinerji oluşturarak toplamlarından daha verimli sonuçlar ortaya koyan ekipler oluştururlar. Ekipler içinde bulundukları organizasyonun amaçlarını kendi yetenekleri doğrultusunda spesifik olarak katkıda bulunan çalışma gruplarıdır. Ekip içindeki üyeler birbirleriyle etkili ve olumlu bağlar kurdukça ortak anlayışlar geliştirecek grubuyla özdeşleşerek örgütün amaçlarına daha da katkısı artacaktır. Simon ve Brown'a (1987) göre küçük gruplarla özdeşleşme büyük gruplara göre daha kolay ve güçlü olduğundan küçük gruplar içinde paylaşımın daha çok olması özdeşleşmeyi hızlandıracaktır (Tüzün ve Çağlar, 2008). Kendi ekibiyle özdeşleşmenin örgütsel özdeşleşme ve örgütsel davranış tutumlarını oluşturacaktır (Van Knippenberg ve Van Schie, 2000).

Asimetrik bilgi düzeyinin çok fazla olduğu sağlık sektöründe aynı amaçlara hizmet eden çok fazla ekip bulunur. Geri dönüşümü mümkün olmayan hatalara sebebiyet vermemek için çalışanlar ekip çalışması anlayışıyla kurumsal hedefleri içselleştirerek örgütüyle özdeşleşmesi önemlidir. Ekip çalışması tutumu ve örgütsel özdeşim kavramlarının sağlık sektöründeki önemine binaen bu iki kavram arasındaki ilişki çalışmanın sorusu olmuş ve araştırmaya değer görülmüştür. Çalışma sağlık alanında hastayla ve diğer sağlık meslek üyelerinin geneliyle iletişimi en fazla olan hemşireler üzerinde yapılmıştır.

Yapılan çalışma sonunda ekip çalışması tutumu ve örgütsel özdeşim arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Yerli ve yabancı yazında benzer çalışmaya rastlanamamış olmasından karşılaştırma yapılamayacaktır (Tablo 4). Analizler neticesinde ekip çalışması tutumu ve örgütsel özdeşim düzeyleriyle ilgili olarak hemşirelerin örgütsel özdeşim düzeyinin orta, ekip çalışması tutum düzeylerinin ortanın üstünde olduğu görülmüştür. Çalışmaya katılan hemşirelerin genç yaşlarda bir grup olması ekip içi iletişimin daha dinamik olmasını sağlayarak ekip çalışma tutum düzeylerine olumlu etkilemesi söz konusuysa, hemşirelerin çalışırken duygu durumlarını iyi olmadığı, işin doğası gereği nöbetlere kalmalarından dolayı zorlandıkları, fırsat bulsa mesleğini değiştirme isteğinde olmaları nedeniyle örgütsel özdeşimin ortalama düzeyde olmasının nedeni olarak görülebilir. Çünkü gündüz çalışanların gece çalışanlara göre puanlarının yüksek bulunmuş olması ve sadece kadın sağlıkçıların oluşturdukları çalışanların daha sıkı bağlar kurulan ekipler içinde çalışan ebelerin hemşirelere göre örgütsel özdeşleşme puanlarının bu düşüncüyü desteklemektedir. Ebelerin yine ekip çalışması tutumunun alt boyutlarından liderlik ve iletişim alt boyutlarının ebe olanların hemşirelere göre yüksek olması da bu grubun örgütsel özdeşleşme puanlarının hemşirelere yüksek olma nedeni olarak düşünülebilir.

Diğer yandan bireyin doğup büyüdüğü yerleşim yerlerinin bireyler arasındaki ilişkileri etkilemesi de söz konusudur. Çalışmadaki katılımcılardan köy (mahalle), ilçegibi bireylerin birbirlerini tanıdık olma ve iletişim içinde olma durumunun daha fazla olduğu yerleşim yerlerinde yaşayanların büyükşehir ve şehirlerde yaşayanlara göre daha fazla özdeşleşme yaşayabileceklerinden örgütsel özdeşleşme düzeyleri yüksek olarak hesaplanmıştır.

Çalışmada katılımcıların örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutum düzeyleri ile cinsiyet, yaş, medeni durum, idari görevin olması, eğitim arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Fakat ekip çalışması tutumunun alt boyutu olan iletişimle düzeyleri ile eğitim arasındaki farkın lisans ve lisansüstü eğitilmiş olanların lise mezunu hemşirelere göre yüksek olması eğitimin iletişimi olumlu yönde etkilediği göstermektedir.

Sonuç olarak kısaca; örgütsel özdeşleşme ve ekip çalışması tutumu arasında bir ilişkiye rastlanamamıştır. Sadece kadınların çalıştığı kliniklerde, küçük yerleşim yerlerinde doğup büyüyen, mesleğini severek mutlu şekilde icra eden, nöbet tutmayan normal mesai yapan çalışanlarda örgütsel özdeşleşme düzeyi daha yüksek olarak görülmekle birlikte yine sadece tek cins olarak çalışan ebelerde iletişim, liderlik yapma ve örgütsel özdeşleşmenin daha iyi olduğu görülmektedir.

Mesleğinden memnun olanların ekip çalışmasına yönelik tutumları daha iyi iken, eğitim düzeyi düştükçe çalışanların karşılıklı desteklerinin arttığı eğitimin seviyesi yükseldikçe iletişim arttığı ayrıca mesleki yayın takibi yapmayanların iletişim yanlı oldukları düşüncesine varılmıştır.

Bu sonuçlar neticesinde; özellikle sağlık sektöründeki örgütlerin çalışanlarının örgütle özdeşleşme düzeyinin farkına vararak hemşirelerin çalışma şekli, mesleğinde mutlu olarak çalışma sağlayacak motivasyon kaynakları, örgütsel kimlik oluşturma, mesleki değerin artırılması gibi örgütsel özdeşleşme öncülleri konusunda maddi ve manevi aktiviteler düzenlemeleri önerilir. Bu aktiviteler aynı zamanda ekip çalışması tutumlarının daha yükseltilmesini sağlayacak hemşireler dışında sağlık ekibi üyelerini de kapsayacak ekip sinerjisi oluşturulmasına katkı sağlayacağından kapsayıcı aktivitelerin yapılması önerilir.

KAYNAKÇA

- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi*. Türkmen Kitabevi.
- Ashforth, B. E., Harrison, S. H. ve Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325-374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organizations. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189>
- Baker, D. P., Krokos, K. J. ve Amodeo, A. M. (2008). TeamSTEPPS teamwork. Attitudes questionnaire manual. In M. D. Rockville (Ed.), *Agency for healthcare research and quality*. 2008. [Included in the TeamSTEPPS Instructors Guide.]
- Baltaş, A. ve Baltaş, Z. (1997). *Ekip oluşturma ve geliştirme kitabı* (1. Baskı). Baltaş Eğitim, Danışmanlık ve Ticaret A. Ş.
- Çakmak, C., Konca, M. ve Teleş, M. (2018). Türkiye ulusal güvenlik raporlama sistemi (GRS) üzerinden tıbbi hataların değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(3), 423-448. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file>
- Ergün, E. ve Eyisoy, M. E. (2018). Takım çalışması özelliklerinin takım performansına etkisi üzerine bir araştırma. *BMIJ Business & Management Studies an International Journal*, 6(4). <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i4.406>
- Gautam, T, Van Dick, R. ve Wagner, U. (2004). Organizational identification and organizational commitment: Distinct aspects of two related concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7, 301-305. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2004.00150.x>
- Glisson, C. ve Durick, M. (1998). Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations. *Administrative Quarterly*, 33(1), 61-81. <https://doi.org/10.2307/2392855>
- Haslam, S.A., Egghins, R. A. ve Reynolds, K. J. (2003). The ASPIRe model: Actualizing social and personal identity resources to enhance organizational outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(1), 83-113. <https://doi.org/10.1348/096317903321208907>
- Kutaniş, R. (2002). Modern yönetim yaklaşımları. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Mael, F. ve Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Makary, M. A. ve Daniel, M. (2016). Medical error-the third leading cause of death in the US. *BMJ*, 353, 1-5. <https://doi.org/10.1136/bmj.i2139>

- Mannix, E. ve Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55. <https://doi.org/10.1111/j.1529-1006.2005.00022.x>
- Öğüt, A. ve Kaya, Ş. D. (2011) Sağlık kurumlarında ekip çalışması. *Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İcil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 87-95. <http://sosyoteknik.selcuk.edu.tr/sustad/article/view/8>
- Puusa, A. ve Tolvanen, U. (2006). Conducting research on organizational identity. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 11(2), 24-28. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/2>
- Scott, S. G. ve Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management Review*, 25(1), 43-62. <https://doi.org/10.2307/259262>
- Sezici E. (2015). Örgütsel özdeşleşme. İçinde N. D. Ergun Özler (Ed.), Örgütsel davranışta güncel konular (3. Baskı), Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Simon, B. ve Brown, R. J. (1987). Perceived intragroup homogeneity in minority-majority contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 703-711. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.4.703>
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (3. Baskı). Beta Yayınevi.
- Smidts, A., Pryun, A. ve Van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1360294647436826496>
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel ve W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Tokgöz, E. ve Aytemiz, S. O. (2016). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/165796>
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 183-206. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/146047>
- Tutar, H. (2016). *Örgütsel davranışta yeni yaklaşımlar; örgütsel bağlılık, psikolojik sözleşme, özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık* (1. Baskı), Detay Yayıncılık.
- Tümer, E. (2010). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme: Esenboğa Havalimanı'nda bir uygulama*. (Yayın No. 277101) [Yüksek lisans tezi, Gazi

- Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tüzün, İ. K., Çetin, F. ve Basım, H. N. (2014). The role of psychological capital and supportive organizational practices in the turnover process. *METU Studies in Development*, 41(2), 85-103. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/161587/the-role-of-psychological-capital-and-supportive-organizational-practices-in-the-turnover-process>
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim etkinliği ilişkisi. *Journal of Yaşar University*, 3(9), 1011-1027. <https://dergi-park.org.tr/tr/download/article-file/179171>
- Tyler, T. R. ve Blader S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2004). The utility of a broader. Conceptualization of organizational identification: Which aspects really matter?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), 171-191. <https://doi.org/10.1348/096317904774202135>
- Van Knippenberg, D. ve Van Schie E. C. M. (2000). Foci correlates of organizational identification. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 137-147. <https://doi.org/10.1348/096317900166949>
- Velioğlu, P. (1994). *Sağlığa disiplinler arası ekip yaklaşımı, hemşireliğin düşünsel temelleri*. Alaş Ofset Matbaası.
- Yardımcı, F., Başbakkal, Z., Beytut, D., Muslu, G. ve Ersun, A. (2012). Ekip çalışması tutumları ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 13(2), 131-137. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/ekip-calismasi-tutumlari-olcegi-toad.pdf>

Örgütsel Nostalji

Leyla Erat Ocak²⁸

Özet

Nostalji kavramı çeşitli disiplinlerde araştırılmıştır; ancak nostaljinin örgütsel düzeyde kavramsallaştırılması ve operasyonel hale getirilmesi literatürde henüz yeni sayılmaktadır. Ayrıca, örgütsel nostaljinin belirli örgütsel davranışlar üzerindeki rolünü inceleyen ampirik çalışma eksikliği bulunmaktadır. Araştırmacılar nostaljinin örgütlerde çeşitli önemli roller oynadığını öne sürmüşlerdir. Şu anda, bu bağlamda nostaljinin rolüne ilişkin kapsamlı bir genel bakış bulunmamaktadır. Bu bölümde, örgütsel davranış konuları arasında güncel olan örgütsel nostalji terimi incelenmektedir. Bu kapsamda öncelikle nostalji teriminin kavramsal gelişimi ve nostalji düzeylerine yer verilmiştir. Örgütsel davranış literatüründe araştırılan yeni kavramlardan birisi olan örgütsel nostaljinin kavramsal gelişimi ve önemi açıklanmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ise örgütlerde nostalji üzerine bir model incelenmiştir. Çalışma sonuç kısmı ile tamamlanmıştır. Örgütsel nostalji kavramı noktasında yerli literatürde az sayıda çalışma yer almaktadır. Literatürde bulunan çalışmalara bakıldığında ise tehdit varlığında örgütsel nostaljinin kimlik veya başa çıkma etkileri üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu nedenle örgütsel nostalji kavramına yönelik farkındalık yaratılması ve farklı alanlarla da ilişkilendirilmesi gerekmektedir.

1. GİRİŞ

Nostalji günlük yaşam yapısının önemli bir parçasıdır. Nietzsche'ye göre nostalji, intikamımızı sürdürmeye devam etmenin bir yoludur ve bunu büyük ve kızgın bir özleme dayandırmaktadır. Nostalji sayesinde, şimdiki acılarımızdan bir geçmişe atıfta bulunabileceğimiz ve bugünü geçmişle birlikte kullanacak bir geleceğe doğru ilerleyen bir geçmiş yaratırız (Bryan, 2012, s 31). Nostalji terimi, tarihsel gelişim evrelerinde uzun yıllar bilimsel olarak göz ardı edildikten sonra son dönemdeki teorik ve ampirik

²⁸ Arş. Gör., Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi Bölümü, leylaerat@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7136-2493

gelişmelerin merkezinde bulunmaktadır (Sedikides vd., 2008, s. 304). Bu gelişmelerin ise nostalji anlayışında bir dönüşüme yol açtığı görülmektedir. Bu yeni anlayışa göre nostalji; tıbbi bir hastalığı, psikiyatrik rahatsızlığı veya psikolojik rahatsızlığı olmamasından ziyade, bireylerin yaşamlarındaki psikolojik kaynakları harekete geçirme aracı olarak daha çok kabul görmüştür (Wildschut vd., 2011, s. 77; Batcho, 2013, s. 173).

Örgütsel nostalji kavramı örgütsel davranış literatüründe araştırılan yeni kavramlardan birisidir. Örgütsel nostalji, kişinin örgütsel yaşamındaki geçmiş olaylara ve yönlerine yönelik duygusal bir özlem, yaygın olarak yaşanan ancak yeterince anlaşılmamış bir duygudur. Son yıllarda, çağdaş yönetim literatüründeki araştırmacılar, nostaljinin çalışanların örgütlerdeki çalışma hayatıyla da ilgili olduğunu vurgulamaktadır. Bireylerin yaşamlarının farklı yönlerine ait deneyim ve anılarının yanı sıra, iş arkadaşları, yöneticileri ve örgütleriyle ilgili geçmiş iş deneyimleri ve anılarının da olduğu ve bunları hatırladıkları ileri sürülmektedir (Gabriel, 1993; Strangleman, 1999). Bu nostaljik geçmiş deneyimler ve anılar, çalışanlar için örgütün anlamını güçlendirmekte ve çalışanların örgütte kalmasını sağlamaktadır (Leunissen vd., 2018).

2. NOSTALJİ

2.1. Nostaljinin Kavramsal Gelişimi

Nostalji terimi ilk kez 1688 yılında İsviçreli Doktor Johannes Hofer tarafından, uzun süre evlerinden uzakta kalan İsviçreli paralı askerlerin marazi semptomlarını tanımlamak için kullanılmıştır. Terim etimolojik olarak Yunanca eve dönüş anlamına gelen *nostos* ve acı anlamına gelen *algos* kelimelerinden türemiştir. Başlangıçta terim akut veya patolojik sıla hasretini ifade etmekte ve bu anlamı bazı Avrupa dillerinde hala korumaktadır. Napolyon Savaşları'na kadar nostalji, İsviçre'ye özgü bir hastalık olarak görülmüş ve zaman zaman ani irtifa değişikliklerine ya da solunan havanın kalitesine bağlanmıştır (Gabriel, 1993).

20. yüzyılın ortalarına gelindiğinde, psikodinamik bakış açısının yükselişiyle birlikte nostalji kavramı, yaşamların önceki dönemlerine dönme arzusu ve bu arzuyla birlikte ortaya çıkan hüznün durumuna dayanan regresif bir bozukluk olarak görülmüştür (Wildschut ve Sedikides, 2023). Bu süreçte nostalji kavramı sıla özlemi ile özdeşleştirilmiştir. Ancak bu bakış açısı 20. yüzyılda Davis'in (1979) çalışmasıyla değişmeye başlamıştır. Bu çalışmada Davis (1979), üniversite öğrencilerinin nostaljiyi ev özleminden farklı olarak algıladıklarını ve nostaljiyi "sıcak, eski zamanlar, çocukluk ve özlem" gibi kelimelerle ilişkilendirdiklerini bulmuştur. Buna paralel olarak,

terimlerin tanımları da nostalji ve sıla hasreti arasında bir ayrım yapmıştır. İlki “geçmişe yönelik duygusal bir özlem ya da özlem dolu bir sevgidir” olarak tanımlanmaktadır (Pearsall, 1998, s. 1266). Buna karşılık, ikincisi “kişinin evinden uzak kaldığı bir dönemde evine duyduğu özlemi” ifade etmektedir (Pearsall, 1998, s. 877). Benzer şekilde, nostalji kavramının anımsamadan da farklı olduğu öne sürülmektedir. Anımsama, geçmişteki olumlu anıları içermediği için nostaljiden daha geniş bir kavramdır. Ayrıca nostalji, anımsamadan farklı olarak, bugünün geçmişle karşılaştırılmasını ve geçmiş dönme arzusunu içermektedir (Wilson, 2005).

Davis (1979, s.18) nostaljiyi “mevcut ya da yaklaşmakta olan durumlara yönelik bazı olumsuz duygular bağlamında yaşanmış bir geçmişin olumlu tonda çağrıştırılması” olarak tanımlamaktadır. Örneğin, Hepper ve diğerleri (2012), nostaljinin prototipik özelliklerini belirlemek için yaptıkları bir dizi çalışmada, katılımcıların nostalji kavramını daha çok anılarla ve geçmişle eşleştirdiklerini bulmuşlardır. Katılımcılara göre nostalji kavramı hem olumlu duyguları (örn. sakinlik, rahatlık) hem de olumsuz duyguları (örn. üzüntü, acı, yalnızlık, kayıp) içermektedir. Frijda’ya (2007, s. 162) göre nostalji, “sevilen bir şeyin hatırlanmasından duyulan haz ile o olayın geri dönülmez bir şekilde yok olmasının neden olduğu acının bir karışımından” oluşmaktadır. Benzer bir tanım Leunissen ve diğerleri (2018, s. 451) tarafından da önerilmiştir; “nostalji, ağırlıklı olarak olumlu olsa da acı/tatlıdır, kişinin hayatındaki önemli olaylara atıfta bulunur ve başkalarıyla ilişkili olarak benliği içermektedir”. Dolayısıyla nostaljinin tanımı ve kapsamı konusunda literatürde bir fikir birliği olmadığı açıktır.

Hepper ve diğerleri (2012) nostaljinin işlev ve faydalarını olumlu duygulanım, özsaygı, sosyal bağlılık ve varoluşsal anlam olarak belirlemiştir. Nostaljinin, benliğin güçlendirilmesi, anlamın yeniden üretilmesi, ilişkisel bağların ve sosyal bağlılığın güçlendirilmesi, olumlu duygulanım yaratılması ve olumlu benlik saygısının sürdürülmesi şeklinde varoluşsal işlevleri olduğu vurgulanmaktadır (Sedikides vd., 2004; Routledge vd., 2012). Ayrıca nostaljinin psikolojik işlevler yaklaşımı son zamanlarda yaşamın anlamı ve işin anlamı ile ilişkili bireysel, kolektif ve hatta örgütsel nostalji çalışmaları için önemli bir teorik temel oluşturmaktadır.

Bu noktada yaklaşım, nostaljinin üç küresel psikolojik işleve hizmet ettiğini belirtmektedir. Nostalji pozitif duygular üretmekte, olumlu benlik saygısını korumakta ve geliştirmekte ve sosyal bağlılık kaynağı olarak da hizmet etmektedir. Ayrıca nostaljinin dördüncü psikolojik işlevi, insanların hayatlarında bir anlam duygusu bulmalarına ve sürdürmelerine yardımcı olmak olarak keşfedilmiş ve benimsenmiştir. Nostaljinin anlam işlevine göre

insanlar varoluşsal meselelerle uğraşmak için geçmişe yönelirler. Bu nedenle nostalji, insanların sadece ölüm meselesini takip etmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda hayatın anlamını anlamalarına ve sürdürmelerine yardımcı olmakta, böylece daha kapsamlı bir varoluşsal kaynak haline gelmektedir (Wildschut vd., 2006, ss. 985-986).

Kavramsallaştırma açısından bakıldığında nostaljinin hem bilişsel hem de duyuşsal bileşenler içerdiği görülmektedir (Werman, 1977). Nostaljinin bilişsel yönünü geçmişteki anılar ve deneyimler oluştururken, duyuşsal yönünü ise bu anıların uyandırdığı duygular oluşturmaktadır (Baumgartner, 1992). Ayrıca insan durumunun temel yönlerinden birisi olan nostalji olgusu, psikoloji, tarih, antropoloji, sosyoloji, çevre psikolojisi, sosyal bilimler ve diğer eklektik yaklaşımlarla ilgilenen bir konu haline de gelmiştir (Holbrook, 1993, s. 245). Araştırmacılar, çok çeşitli tüketim deneyimleriyle bağlantılı olan nostalji hissi ile ilgili olarak nostalji ve geçmişe özlem arasındaki ilişkide birçok soruya cevap bulmaya çalışmaktadırlar (Belk, 1991, s. 613; Hirsch, 1992, s. 390).

2.2. Nostalji Düzeyleri

Baker ve Kennedy (1994) nostaljiyi gerçek, simüle edilmiş ve kolektif nostalji olarak üç düzeyde tanımlamıştır. *Gerçek Nostalji*, doğrudan deneyimlenen geçmişe yönelik duygusal bir özlemi ifade etmektedir. Örneğin, üniversite yıllarına ait bir şarkıyı duymak, hayatlarının o dönemine ait anıları hatırlatabilir. Burada önemli olan husus, gerçek nostaljide bireylerin nostaljiyi doğrudan yaşadıkları anılardan hissetmeleridir. *Simüle nostalji*, bireylerin doğrudan deneyimlemedikleri ancak sembolik anlamları bakımından nostalji duygularını tetikleyen nesneler, deneyimler ya da mekânlardan kaynaklanan duyguları ifade etmektedir. İnsanların müze ziyaretlerinde hissettikleri duygu, simüle edilmiş nostaljiye bir örnektir. İnsanlar müzeleri ziyaret ettiklerinde, o dönemlerde yaşamamış olsalar bile, atmosfer, nesneler veya diğer faktörler sembolik önemleri nedeniyle nostaljiyi tetikleyebilmektedir. *Kolektif nostalji* kavramı ise herhangi bir kültür, ulus ve grubun ortak geçmişine duyulan duygusal özlemi ifade etmektedir. Ayrıca kolektif nostalji, “kişinin kendisini belirli bir sosyal kimlik açısından veya belirli bir grubun üyesi olarak düşünmesine bağlı olan ve bununla ilgili olaylar veya nesnelerle ilgili nostaljik bir hayal” anlamına gelmektedir (Wildschut vd., 2014, s. 845). Bu bağlamda, kolektif nostalji geçmişteki kolektif anıların hatırlanmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Havlena ve Holak, (1991, s. 108) ise nostaljinin düzeylerini gerçek nostalji, canlandırılmış nostalji ve toplu nostalji olarak tanımlamaktadır.

Gerçek nostalji, tecrübe edilmiş geçmiş için tatlı acı veya duygusal bir özlem anlamına gelmektedir. Davis (1979, s. 19) gerçek nostaljinin ancak olayın yaşanması durumunda tecrübe edilebileceğini belirtmiştir. Gerçek nostalji yaratabilen uyaranlar canlı anılardan oluşmaktadır. Düzensiz bellekle, çok canlı ve daha renksiz bir parçanın hangisinin dikkat çekeceği açık olmaktadır (Alba ve Hutchinson, 1987, s. 412). *Canlandırılmış nostalji*, gerçeğe ulaşmanın mümkün olmadığı noktada, canlandırılan nostaljidir. Dolaylı olarak deneyimlenen, geçmiş için duygusal veya acı tatlı bir özlem ifade eden canlandırılmış nostalji, sevilen birinin hikayeleri ve yorumları ile hatırlanabilir. Antika ve koleksiyon, canlandırılmış nostaljiyi ortaya çıkarmak için insanların ürünlerinin iyi örnekleridir. *Toplu nostalji* ise bir kültürün temsiline karşı hissedilebilmektedir. Bu nedenle, bir kültürü, kuşağı ya da ulusu temsil eden geçmişin acı verici tatlı öfkesine toplu nostalji denilebilir. Bireysel bir fenomen olmamakta, aynı bağlamda sunulduğunda benzer geçmişe sahip bireyler arasında duyguları daha tutarlı hale getiren sosyalist bir kavramdır. Belk (1990, s. 672), kolektif belleğin söz konusu kuşağa özgü olduğunu savunmaktadır. Bunun, insanların topladığı ürünlerin türü ve müzik zevkleri üzerinde bir etkisi olacaktır (Davis, 1979, s. 103). Benzer şekilde, bir kuşaktan insanların 1957 Chevrolet arabaları veya belirli müzikler için kolektif nostalji hissedebilecekleri, ancak diğer kuşaklardan insanların nostaljik yansımalar için nesle özgü kolektif sembollere sahip olacağı belirtilmektedir.

Ayrıca Stern (1992) tarafından da nostalji kişisel ve tarihsel nostalji olarak sınıflandırılmıştır. *Kişisel nostalji*, kişinin gençken daha yaygın olan nesnelere yönelik tercihidir (Holbrook ve Schindler, 1991, s. 332). Bu haliyle kişisel nostaljinin, bireylerin kişisel ve özel yaşamlarındaki deneyim ve anılardan kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Çocukluk gibi yaşamın çeşitli evrelerinde farklı nesne ve durumlardan kaynaklanan bu deneyimlerin nostalji duygusu üzerindeki etkileri de kişisel nostalji kapsamında incelenmiştir. Kişisel nostalji, örgüt üyelerinin karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını sağlayabilmektedir. Örneğin, örgütlerdeki temel zorluklardan biri kişisel çıkardan vazgeçmek ve bunun yerine kolektife katkıda bulunmaktır. Kişisel nostalji, sosyal ilişkilerin ve bağlılığın güçlü bir hatırlatıcısı olarak işlev görmektedir (Abeyta vd., 2015) ve bunu yaparken, kişinin kendi pahasına bile olsa (Stephan, vd., 2014) kolektife fayda sağlayan davranışlarda bulunmaya daha istekli hale getirmektedir (Wildschut vd., 2014). *Tarihsel nostalji* ise günümüzden daha üstün olarak görülen uzak geçmişteki bir zamana geri dönerek çağdaş yaşamdan uzaklaşma arzusunu ifade etmektedir (Stern, 1992, s. 13) ve geçmişteki bu zaman, insanlar tarafından doğrudan deneyimlenemeyen bir dönemdir (Marchegiani ve Phau, 2010).

3. ÖRGÜTSEL NOSTALJİ

3.1. Örgütsel Nostaljinin Kavramsal Gelişimi

Çeşitli yazarlar nostaljinin örgütlerde yaygın olarak yaşanan, hatta baskın bir duygu olduğunu ileri sürmüşlerdir (Gabriel, 1993; Strangleman, 1999). Bir örgütün başarılı veya başka bir şekilde unutulmaz günlerine ilişkin nostaljik hatıralar etnografik çalışmalarda tekrar eden bir tema olarak ortaya çıkmaktadır (Ybema, 1997; Parker, 2000). Gabriel (1993) örgütsel nostalji terimini ilk kullananlar arasındadır. Çeşitli örgütlerden çalışanlarla görüşmeler yapmıştır. Nostaljik anlatılar yöneticilere, ayrılan iş arkadaşlarına veya diğer karakterlere ve binalara odaklanmıştır. Ayrıca, nostaljik anlatılar ya ayrılan yöneticiler ya da iş arkadaşlarıyla kurulan aidiyet duygusu ya da eski binaların sosyal etkileşimleri nasıl teşvik ettiği ile ilgilidir. Altta yatan farklı bir tema ise iç tasarım değişikliklerinin, binanın karakterinin olmaması, çevre üzerindeki özerkliğin kaybedilmesi veya gürültü gibi farklı çalışma koşullarına yol açmaktadır. Gabriel (1993) nostaljinin işyerindeki süreksizlik tarafından tetiklendiğini ve nostaljinin çalışanların süreksizlikle başa çıkmasına yardımcı olduğunu düşünmektedir.

Örgütsel bir perspektiften bakıldığında nostalji, kişinin örgütsel yaşamının geçmiş olaylarına ve yönlerine yönelik duygusal bir özlem veya özlem dolu bir sevgidir (Leunissen vd., 2018, s. 47). Araştırmacılar ayrıca örgütsel nostaljinin diğer nostalji türlerinden farklarını da vurgulamıştır. Bu bağlamda örgütsel nostalji, kişisel nostaljinin odak noktası olan bireysel yaşamdan ziyade iş yaşamındaki geçmiş deneyimlere odaklanmaktadır. Kolektif nostalji, bireylerin üyesi oldukları grupla paylaştıkları deneyimlere odaklanırken, örgütsel nostaljinin kapsamı bireysel iş deneyimidir. Bu deneyimlerin örgütün diğer üyeleriyle paylaşılması da gerekli değildir.

Örgüt açısından nostalji, çalışanların deneyimlerini ve mevcut ürün veya hizmet seçimlerini etkileyen bireysel bir duygu olarak tanımlanmaktadır (Hwang ve Hyun, 2013, s. 252). Nostalji, gergin ve sıkıntılı dönemlerdeki mutlu ve rahat zamanları veya anıları canlandırabilir (Holak ve Havlena, 1992, s. 384). Örgütlerde duygusal yaşam ve kararsızlığın karmaşıklığındaki ana faktörlerden biri nostalji kavramıdır (Kuşuncu vd., 2018, s. 954). Örgütsel nostalji, farklı bir durumda olmayan ve örgütlerin duygusal özelliklerini belirleyen çok sayıda örgütsel üye perspektifine sahip yaygın bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, karakterler ve olaylar hakkındaki örgütsel geleneği besleyen bir durumdur (Gabriel, 1993, s. 119). İlave olarak, örgütsel nostaljinin günümüzdeki olayların yorumlanması üzerinde de önemli bir etkisi vardır. Daha genel olarak nostaljinin

incelenmesi, farklı düşüncelerin ve duyguların çalışması noktasında güçlü bir faktördür. Clark ve diğerleri (2000, s. 748) örgütsel nostaljiyi, diğer nostalji formlarından farklı olarak kişisel ve kolektif olarak ele almaktadır. Kişisel ve örgütsel nostalji arasındaki ayrım, özel yaşam ile çalışma yaşamı alanları arasındaki farka dayanmaktadır. Ybema (2004, s. 826) ise örgütsel nostaljiyi, özünde samimi ortamın özlemi ve geçmişin kahramanca başarılarına bir dizi duygusal yönelim olarak tanımlamaktadır. Wildschut ve diğerlerine (2010) göre kolektif nostalji, belirli bir toplumsal kimliğin veya grubun üyesi olarak kendi kendini yansıtmasıdır. Çalışma ortamındaki diğer grup üyeleriyle paylaşılmayan kişisel deneyimler, örgütsel nostaljinin kolektif nostaljiden farkını ifade etmektedir. Örgütsel nostalji, sevgi dolu anıların, yaşamın hayata değer kattığı ve bireyler için bir anlam kaynağı olduğu temelinin oluşturduğu varsayılmaktadır (Hepper vd., 2012, s. 103; Van Tilburg vd., 2013, s. 451).

Burghausen ve Balmer (2014, s. 392) hafızanın, kurumsal tarih, örgütsel gelenek, örgütsel nostalji gibi bir örgütün geçmişine atıfta bulunmanın diğer biçimlerini de içeren geniş ve çok yönlü bir kategoriye temsil ettiğini öne sürmektedir. Örgütsel hafıza, sabit ve organik bir bilgi deposunu kapsayan ve bu nedenle geçmişin çok yönlü bir kullanımını sunan bir şemsiye terim iken, örgütsel nostalji, çalışanların örgütsel nostaljinin özellikleri aracılığıyla geçmişini aktif olarak algıladığı ve hissettiği anıların “yaşayan” yönünü açıkça temsil etmektedir (Ybema, 2004). Örgüt kültürü ve nostalji ise iç içe geçmiş olgular olmasına rağmen farklı kavramlardır. Özellikle örgüt kültürü geçmiş, bugün ve gelecek odaklı bir olgudur (Schein, 1985) ve geçmiş, örgüt kültürünün tarihsel kaynağıdır (Rowlinson ve Hassard, 1993). Buna ek olarak, geçmiş örgütsel deneyimler, hikâyeler ve olaylar örgüt üyeleri için kültürün yansıtılmasına ve yeniden oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır (Rowlinson ve Hassard, 1993; Melo, 2012). Bu bağlamda, örgütsel nostalji, bu geçmiş deneyimleri, örgütsel uygulamaları ve örgüt kültürünün rutin tarafını ve “eski güzel günlerdeki” örgüt kültürünü yansıtmaktadır. Bir anlamda örgütsel nostalji, kültürün “kayıp” kısmına odaklanmaktadır (Gabriel, 1993). Özellikle nostalji, geçmiş deneyimlerden ve anılardan kaynaklanan, kendiyile ilgili, sosyal ve ağırlıklı olarak olumlu bir duygu olmakta (Stephan vd., 2015) ve örgüt kültürünün duygusal yönünü yansıtmaktadır.

3.2. Örgütsel Nostaljinin Önemi ve Özellikleri

Örgütsel nostalji, örgütte meydana gelen kendine özgü ve anlamlı olaylara atıfta bulunan bir biçimdir (Leunissen vd., 2018). Bu tür olaylar merkezi olarak benliği ön plana çıkarmakta ve hatırlandığında çalışana örgütü hakkında nostalji aşılmaktadır. Olaylar olumlu bir şekilde değerlendirilmekte, ancak

değerli anlar geri dönülemez bir şekilde ortadan kalktığı için bir miktar üzüntü de hissedilmektedir (Leunissen vd., 2021). Örgütsel nostalji, benliğin bir yönüdür (Van Tilburg vd., 2018) ve benlik, kişinin yaşam olaylarının, rollerinin, yeteneklerinin ve sosyal ilişkilerinin bilişsel bir temsili olarak tanımlanmaktadır (Sedikides ve Gregg, 2003). Örgüt içindeki benlik (Ferris vd., 2018), işyerindeki önemli diğer kişilerle (örn. meslektaşlar, yöneticiler, müşteriler) sosyal etkileşimler, işle ilgili olaylar veya zorluklar ve fiziksel çevre (Gabriel, 1993; Ylijoki, 2005) hakkındaki anıları içermektedir. Bu anılar geri getirildiğinde, örgütsel nostalji duygusunu tetiklemektedir (Leunissen vd., 2018).

Örgütsel nostalji, dayanıklılık ve çalışanın çevresini kontrol etme ve etkileme yeteneği ile ilişkilidir. Örgütsel nostalji, çalışanların ihtiyaçları tehdit edildiğinde başvurabilecekleri bir psikolojik ihtiyaç tatmini kaynağı olarak işlev görmektedir. Bu kaynak, çalışanların sıkıntılarla başa çıkmalarını ve dolayısıyla daha dayanıklı olmalarını sağlamaktadır (Hobfoll, 2002). Araştırmalar, örgütsel nostalji ile dayanıklılık arasında bir bağlantı olduğunu göstermektedir. Bu duygu, bir topluluk merkezinin (Milligan, 2003) veya hızla değişen bir kurumsal ortamın (Brown ve Humphreys, 2002; Ylijoki, 2005) kapatılmasında olduğu gibi kimlik süreksizliğinin getirdiği tehdide karşı koymaya yardımcı olmaktadır. Son olarak, nostalji öz sürekliliği artırmakta (Sedikides vd., 2015; Zou vd., 2018) ve hayatın anlamlı olduğu duygusunu güçlendirmektedir (Routledge vd., 2012; Sedikides ve Wildschut, 2018).

Nitel yaklaşım açısından, örgütsel bağlamda nostaljinin içeriği ve çerçevesi temel olarak anlatı analizi (Ylijoki, 2005), vaka çalışması analizi (Bardon vd., 2014; 2015) ve görüşmeler (Gabriel, 1993; Milligan, 2003) kullanılarak ölçülmüştür. Nicel ölçümler açısından, nostalji ölçeklerinin boyutsallığı ve genellenebilirliği kişisel sınırlarla sınırlanmaktadır. Örgütsel nostalji alanındaki araştırmaların büyük bir kısmının, *Kişisel Nostalji Ölçeği* (Leunissen vd., 2018) ve *Southampton Nostalji Ölçeği* (Van Dijke vd., 2015; Van Dijke vd., 2019) olarak uyarlanmasına dayandığı görülmektedir.

Nostalji olgusu güncel literatürde psikanalist psikolojiden sosyolojiye, örgütsel bağlamdan endüstriyel sosyolojiye kadar pek çok alanda ilgi çeken bir kavram olmuştur. Bu alanlar dikkate alındığında nostaljinin özellikleri arasında; hatıra türleri (Kaplan, 1987, s. 469), tatlı ve acı hatıralarla ilişkilendirilen bir duygu ve belirli bir zamana duyulan özlem ve sıcak, güçlü bir arzu (Gabriel, 1993, s. 121) sayılabilmektedir. Nispeten nostalji, geçmiş yaşamın daha iyi olduğu inancıyla akan bir geçmişe seyirci kalmanın zor olduğu düşüncesiyle ilişkilendirilen bir kavram olarak son zamanlarda kabul

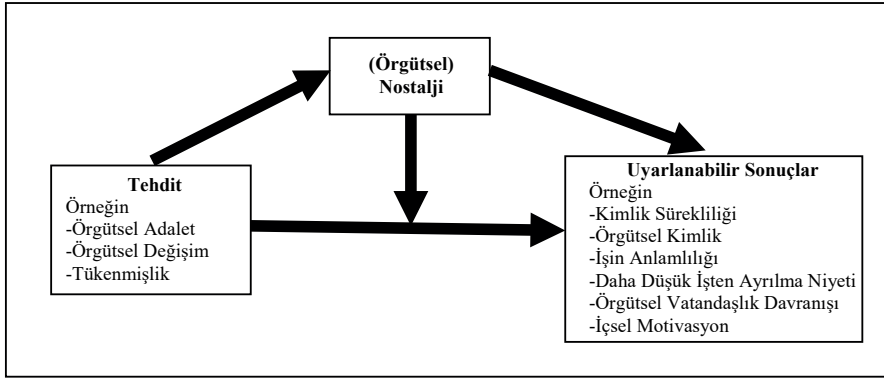
görmektedir (Gabriel, 1993, s. 119). Bu doğrultuda nostaljinin bir örgüt bağlamında nasıl sunulabileceğini gösteren birçok çalışma yapılmış ve bu noktada nostalji örgütsel literatürde yerini almıştır (Brown ve Humphreys, 2002). Bu çalışmalar ayrıca nostaljinin örgütsel ortamda paylaşılan ve birlikte yaratılan sosyal ve baskın bir duygu olduğunu, ayrıca sadece bireysel olarak değil diğer insanlarla da yaşanabileceğini öne sürmektedir.

3.3. Örgütlerde Nostalji Üzerine Bir Model

Örgütlerde nostalji üzerine bir model, nostaljinin düzenleyici modelinden oluşmaktadır (Wildschut ve Sedikides, 2023). Bu model, örgütlerde nostaljinin iki yolla faydalı olduğunu öne sürmektedir. İlk olarak, tehdit nostaljiyi artırmakta ve bu da uyarlanabilir sonuçları artırmaktadır. İkincisi, nostalji tehditlerin uyarlanabilir sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır.

Tehdit, örgütlerde nostaljiye yol açmaktadır. Konuyla ilgili nitel çalışmaların çoğu, yerleşik çalışma biçimlerine yönelik tehditlerin nostaljiyi tetikleyebileceğini öne sürmektedir (Brown ve Humphreys, 2002; Ylijoki, 2005). Diğer araştırmalar, düşük etkileşimsel adalet altında çalışanların çalışma günü boyunca daha fazla nostalji yaşadıklarını (Van Dijke vd., 2019) ve stres yaşamamanın nostaljiyi tetiklediğini (Zou vd., 2023) göstermektedir. Örgütsel nostalji bir kez aktive edildiğinde, işin anlamlılığı, içsel motivasyon, özgünlük ve işbirliği gibi iyi olma halini sürdürmektedir. Bu nedenle, örgütsel nostaljinin örgütsel özdeşleşmedeki rolü üzerine yapılan teorileştirmelerde bazen öne sürüldüğü gibi nostaljiyi kötü niyetli olarak görmek yerine (Bednar vd., 2020) örgütlerde teşvik edilmesi gereken bir duygu olarak görmek gerekmektedir.

Nostalji tehdidin örgütsel sonuçlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaktadır. Nostalji, düşük prosedürel adalet karşısında örgüt içinde işbirlikçi davranışı sürdürmekte (Van Dijke vd., 2015), düşük etkileşimsel adaletin varlığında içsel motivasyonu ve iş çabasını sürdürmekte (Van Dijke vd., 2019) ve tükenmişliği yüksek çalışanlar için işin anlamlılığını ve düşük işten ayrılma niyetini korumaktadır (Leunissen vd., 2018). Bu nedenle nostalji, çalışanların işle ilgili olumsuz deneyimlere karşı koymalarına yardımcı olan bir başa çıkma mekanizması oluşturmaktadır. Örgütlerde nostalji üzerine bir model Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Örgütlerde bir nostalji modeli (Van Dijke ve Leunissen, 2022, s. 3)

4. SONUÇ

Nostalji kavramı, çeşitli alanlardaki araştırmacıların önemli ölçüde ilgisini çekmiştir. Ancak, nostalji üzerine yapılan çalışmalar örgütsel davranış ve yönetim literatürü açısından henüz başlangıç aşamasındadır. Literatürde örgütsel nostaljiyi örgüt bazında inceleyen ve çoğunluğunun nitel olarak tasarlandığı çalışmalardan bazıları (Munro, 1998; Natali, 2004), örgütsel nostaljinin sosyal eşitsizliği sürdürdüğünü, statükoyu arttırdığını, örgütün örgütsel değişim ve katılım konusundaki münakaşaları desteklemek için esnek bir şekilde kullandığı bir araç olarak görmekte ve aidiyet hissini sabote etmek için örgütün geçmişi sildiğini ileri sürülmektedir. Öte yandan, nitel çalışmalardan bazıları ise (Gabriel, 1993; Milligan, 2003; Brown ve Humphreys, 2002; Ylijoki, 2005) nostaljinin örgütsel ortamdaki olumlu yönlerini vurgulamakta ve nostaljinin örtük organizasyonel değerleri ve gelenekleri koruduğunu düşünmektedir.

Gabriel (1993), nostaljinin birçok örgüt üyesi görüşünün hakimiyeti ve hatta bazı organizasyonların baskın duygusal karmaşıklığı anlamına geldiğini bulmuştur. Brown ve Humphreys (2002), kolektif nostaljinin öğretim üyeleri arasındaki iyi ilişkileri iyileştirdiğini, grup üyelerini birleştirdiğini ve onları diğer grup üyelerinden ayırdığını tespit etmiştir. Milligan (2003), örgütsel yer değiştirmenin bir sonucu olarak yaşanan yıkımın üstesinden gelmesinde, önceki çalışılan iş yerlerine ait nostaljik hatıraların, paylaşılan nesiller arası kimliklerin güçlü kaynaklarını kullandıklarını bulmuştur. Sedikides ve diğerleri (2018), nostaljinin neden olduğu yaşamdaki anlamın iki deneysel yapının bir çalışmasında hedef takip motivasyonu ile ilişkili olduğu hipotezini test etmişlerdir. Dinç ve diğerleri (2019) ise örgütsel nostaljinin işten ayrılma niyetini önemli ölçüde ve olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur.

Strangleman (1999) örgütsel nostaljiye farklı bir yaklaşım getirmiş ve nostaljinin bir yönetim aracı olabileceğini savunmuştur. Yöneticiler stratejik olarak bir örgütün geçmişine nostaljik bir ışık tutabilirler. British Rail'in tarihsel bir analizini kullanarak, yöneticilerin İngiliz demiryolu endüstrisinin görkemli günlerini yansıtarak çalışanların örgütsel değişime olan bağlılığını nasıl güçlendirdiklerini göstermiştir. Leunissen ve diğerleri (2018) tarafından yapılan çalışmada, bulgular örgütsel nostaljinin işin anlamını artırdığını ve işten ayrılma niyetini azalttığını göstermiştir. Araştırmacılar, nostaljinin özellikle tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanlarda işin anlamını artırdığı ve bu şekilde işten ayrılma niyetini azalttığı sonucuna varmışlardır. Özetle, literatür, tehdit varlığında örgütsel nostaljinin kimlik veya başa çıkma etkileri üzerine yoğunlaşmıştır.

Örgütsel nostaljinin derinliklerini anlamanın yolu nostalji kavramını detaylı bir şekilde tanımlamaktan geçiyor. Nostalji, çok yakın bir zaman diliminde geçmiş yaşamın daha iyi olduğuna dair bir inançla geçmişin geçip gitmesini izlemenin zor olduğu düşüncesiyle ilişkilendirilen bir kavram olarak ele alınmaktadır. Örgütsel nostalji ise geçmiş yaşamının daha iyi olduğuna inanan bir kişinin geçmişteki örgütsel yaşamına, konumuna, işleyişine, çevresine ve olaylarına duyduğu özlem olarak tanımlanmaktadır (Kurşuncu vd., 2018, s. 956). Bu açıdan nostaljinin bir örgüt bağlamında nasıl temsil edilebileceğini gösteren çalışmalar yapılmış ve böylece nostalji örgütsel literatürde yerini almıştır. Bu çalışmalar ayrıca nostaljinin örgütsel ortamlarda paylaşılan ve birlikte yaratılan sosyal ve baskın bir duygu olduğunu ve nostaljinin sadece bireysel olarak değil başkalarıyla birlikte de yaşanabileceğini göstermektedir (Dinç vd., 2019, s. 351).

KAYNAKÇA

- Abeyta, A. A., Routledge, C. ve Juhl, J. (2015). Looking back to move forward: Nostalgia as a psychological resource for promoting relationship goals and overcoming relationship challenges. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(6), 1029. <https://doi.org/10.1037/pspi0000036>
- Alba, J. W. ve Hutchinson, W. J. (1987). Dimensions of consumer expertise. *Journal of Consumer Research*, 13. <https://doi.org/10.1086/209080>
- Baker, S. M. ve Kennedy, P. F. (1994). Death by nostalgia: A diagnosis of context: Specific cases. *Advances in Consumer Research*, 21(1), 169-174. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7580/volumes/v21/na-21>
- Bardon, T., Josseland, E. ve Villesèche, F. (2014). *Networks as media for nostalgia in an organisational context*. In K. Niemeyer (Ed.), *Media and nostalgia*, Palgrave.
- Batcho, K. I. (2013). Nostalgia: Retreat or support in difficult times?. *American Journal of Psychology*, 126(3), 355-367. <https://doi.org/10.5406/amerjpsyc.126.3.0355>
- Baumgartner, H. (1992). *Remembrance of things past: Music, autobiographical memory, and emotion*. ACR North American Advances.
- Bednar, J. S., Galvin, B. M., Ashforth, B. E. ve Hafermalz, E. (2020). Putting identification in motion: A dynamic view of organizational identification. *Organization Science*, 31(1), 200-222. <https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1276>
- Belk, R. W. (1990). The role of possessions in constructing and maintaining a sense of past. *Advances in Consumer Research*, 17. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7083/volumes/>
- Belk, R. W. (1991). *Possessions and the sense of past, in highways and buyways*. R. W. Belk, (Ed.), Provo, Association for Consumer Research.
- Brown, A. D. ve Humphreys, M. (2002). Nostalgia and the narrativization of identity: A Turkish case study. *British Journal of Management*, 13(2), 141-159. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00228>
- Bryan, B. (2012). Revenge and nostalgia: Reconciling Nietzsche And Heidegger on the question of coming to terms with the past. *Philosophy and Social Criticism*, 38(1), 25-38. <https://doi.org/10.1177/0191453711421602>
- Burghausen, M. ve Balmer, J. (2014). Repertoires of the corporate past: Explanation and framework. Introducing an integrated and dynamic perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(4), 384-402. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-05-2013-0032>
- Clark, S. C. (2000). Work-family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>

- Davis, F. (1979). *Yearning for yesterday: A sociology of nostalgia*. The Free Press.
- Dinç, M., Uzunbacak, H. H. ve Akçakanat, T. (2019). Örgütsel nostaljinin işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde işin anlamlılığının aracılık rolü. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 36, 349-369. <https://doi.org/10.30794/pausbed.448324>
- Ferris, D. L., Johnson, R. E. ve Sedikides, C. (2018). *The Self at work: Fundamental theory and research*. SIOP Organizational Frontiers Series. Routledge Press.
- Frijda, N. H. (2007). *The laws of emotion*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Gabriel, Y. (1993). *Organizational nostalgia: Reflections on 'The Golden Age.'* In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations* (pp. 118-141). Sage.
- Havlena, W. J. ve Holak, S. L. (1991). The good old days?: Observations on nostalgia and its role in consumer behavior. *Advances in Consumer Research*, 18, 323-329. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7180/volumes/>
- Hepper, E. G., Ritchie, T. D., Sedikides, C. ve Wildschut, T. (2012). Odyssey's end: Lay conceptions of nostalgia reflect its original homeric meaning. *Emotion*, 12, 102-119. <https://doi.org/10.1037/a0025167>
- Hirsch, A. R. (1992). Nostalgia: A neuropsychiatric understanding. *Advances in Consumer Research*, 19. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7326/volumes/v19/NA-1>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Holak, S. L. ve Havlena, W. J. (1992). Nostalgia: An exploratory study of themes and emotions in the nostalgic experience. *Advances in Consumer Research*, 19, 380-386. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7324/volumes/v19/NA-1>
- Holbrook, M. B. (1993). Nostalgia and consumption preferences: Some emerging patterns of consumer tastes. *Journal of Consumer Research*, 20. <https://doi.org/10.1086/209346>
- Holbrook, M. B. ve Schindler, R. M. (1991). Echoes of the dear departed past: Some work in progress on nostalgia. In R. H. Holman ve M. R. Solomon (Eds.) *NA-advances in consumer research* (Vol. 18, pp. 330-333). Association for Consumer Research. <https://www.acrwebsite.org/volumes/7181/volumes/v18/NA-18/full>
- Hwang, J. ve Hyun, S. (2013). The impact of nostalgia triggers on emotional responses and revisit intentions in luxury restaurants: The moderating role of Hiatus. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 250-262. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.09.001>
- Kaplan, H. A. (1987). The psychopathology of nostalgia. *Psychoanalytic Review*, 74(4), 465-486. <https://www.proquest.com/openview/febccda81d24efa4fceb0ea1820ff3dc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1820904>

- Kurşuncu, S. R., İmadoğlu, T. ve Çavuş, F. M. (2018). Mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti ilişkisinde örgütsel nostaljinin etkisi. *BMIJ*, 6(4), 952-968. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i4.288>
- Lenuissen, J. M., Sedikides, C., Wildschut, T. ve Cohen, T. R. (2018). Organizational nostalgia lowers turnover intentions by increasing work meaning: The moderating role of burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(1), 44-57. <https://doi.org/10.1037/ocp0000059>
- Leunissen, J. M., Wildschut, T., Sedikides, C. ve Routledge, C. (2021). The hedonic character of nostalgia: An integrative data analysis. *Emotion Review*, 13(2), 139-156. <https://doi.org/10.1177/1754073920950455>
- Marchegiani, C. ve Phau, I. (2010). Away from “unified nostalgia”: Conceptual differences of personal and historical nostalgia appeals in advertising. *Journal of Promotion Management*, 16(1-2), 80-95. <https://doi.org/10.1080/10496490903572991>
- Melo, T. (2012). Determinants of corporate social performance: The influence of organizational culture, management tenure and financial performance. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/17471111211196557>
- Milligan, M. J. (2003). Displacement and identity discontinuity: The role of nostalgia in establishing new identity categories. *Symbolic Interaction*, 26, 381-403. <https://doi.org/10.1525/si.2003.26.3.381>
- Munro, R. (1998). Belonging on the move: Market rhetoric and the future as obligatory passage. *The Sociological Review*, 46(2), 208-243. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.00117>
- Natali, M. P. (2004). History and the politics of nostalgia. *Iowa Journal of Cultural Studies*, 5(1), 10-25. <https://doi.org/10.17077/2168-569X.1113>
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity*. Unity and Division at Work SAGE Publications.
- Pearsall, J. (1998). *The new Oxford dictionary of English*. Oxford University Press.
- Routledge, C., Wildschut, T., Sedikides, C., Juhl, J. ve Arndt, J. (2012). The power of the past: Nostalgia as a meaning-making resource, *Memory*, 20(5), 452-460. <https://doi.org/10.1080/09658211.2012.677452>
- Rowlinson, M. ve Hassard, J. (1993). The invention of corporate culture: A history of the histories of Cadbury. *Human Relations*, 46(3), 299-326. <https://doi.org/10.1177/001872679304600301>
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership* San Francisco. Jossey-Bass.
- Sedikides, C. ve Gregg, A. P. (2003). Portraits of the self. In M. A. Hogg ve J. Cooper (Eds.), *Sage handbook of social psychology* (pp. 110-138). Sage Publications.

- Sedikides, C. ve Wildschut, T. (2018). Finding meaning in nostalgia. *Review of General Psychology*, 22(1), 48-61. <https://doi.org/10.1037/gpr0000109>
- Sedikides, C., Wildschut, T., Arndt, J. ve Routledge, C. (2008). Nostalgia: Past, present and future. *Current Directions in Psychological Science*, 17(5), 304-307. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8721.2008.00595.x>
- Sedikides, C., Wildschut, T., Routledge, C. ve Arndt, J. (2015). Nostalgia counteracts self-discontinuity and restores self-continuity. *European Journal of Social Psychology*, 45(1), 52-61. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2073>
- Sedikides, C., Wildschut, T. ve Baden, D. (2004). Nostalgia: Conceptual issues and existential functions. In J. Greenberg, S. L. Koole ve T. A. Pyszczynski (Eds.), *The handbook of experimental existential psychology*. New York.
- Stephan, E., Sedikides, C., Wildschut, T., Cheung, W. Y., Routledge, C. ve Arndt, J. (2015). Nostalgia-evoked inspiration: Mediating mechanisms and motivational implications. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(10), 1395-1410. <https://doi.org/10.1177/0146167215596985>
- Stephan, E., Wildschut, T., Sedikides, C., Zhou, X., He, W., Routledge, C. ve Vingerhoets, A. J. (2014). The mnemonic mover: Nostalgia regulates avoidance and approach motivation. *Emotion*, 14(3), 545. <https://doi.org/10.1037/a0035673>
- Stern, B. B. (1992). Historical and personal nostalgia in advertising text: The fin de siecle effect. *Journal of Advertising*, 21(4), 11-22. <https://doi.org/10.1080/00913367.1992.10673382>
- Strangleman, T. (1999). The nostalgia of organisations and the organisation of nostalgia: Past and present in the contemporary railway industry. *Sociology*, 33(4), 725-746. <https://doi.org/10.1177/S0038038599000462>
- Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T. ve Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46-61. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.003>
- Van Dijke, M. ve Leunissen, J. M. (2022). Nostalgia in organizations. *Current Opinion in Psychology*, 49, 101540. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2022.101540>
- Van Dijke, M., Wildschut, T., Leunissen, J. M. ve Sedikides, C. (2015). Nostalgia buffers the negative impact of low procedural justice on cooperation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 127, 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2014.11.005>
- Van Tilburg, W., Igou, E. R. ve Sedikides, C. (2013). In search of meaningfulness: Nostalgia as an antidote to boredom. *Emotion*, 13, 450-461. <https://doi.org/10.1037/a0030442>

- Werman, D. S. (1977). Normal and pathological nostalgia. *Journal of the American Psychoanalytic Association*, 25(2), 387-398. <https://doi.org/10.1177/000306517702500205>
- Wildschut, T., Bruder, M., Robertson, S., Van Tilburg, W. A. ve Sedikides, C. (2014). Collective nostalgia: A group-level emotion that confers unique benefits on the group. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(5), 844-863. <https://doi.org/10.1037/a0037760>
- Wildschut, T., Sedikides, C., Arndt, J. ve Routledge, C. (2006). Nostalgia: Content, triggers, functions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 91(5), 975-993. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.91.5.975>
- Wildschut, T., Sedikides, C., Routledge, C., Arndt, J. ve Cordora, F. (2010). Nostalgia as a repository of social connectedness: The role of attachment-related avoidance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(4), 573. <https://doi.org/10.1037/a0017597>
- Wildschut, T., Sedikides, C. ve Cordaro, F. (2011). *Self-regulatory interplay between negative and positive emotions: The case of loneliness and nostalgia*. In I. Nyklicek, A. Vingerhoets ve M. Zeelenberg (Eds.), *Emotion regulation and well-being* (pp. 67-83). Springer.
- Wildschut, T. ve Sedikides, C. (2023). Water from the lake of memory: The regulatory model of nostalgia. *Current Directions in Psychological Science*, 32(1), 57-64. <https://doi.org/10.1177/09637214221121768>
- Wilson, J. L. (2005). *Nostalgia: Sanctuary of meaning*. Associated University Presses.
- Ybema, S. (1997). Telling tiles: Contrast and communalities within the organization of an amusement park. Cultural complexity. In S. A. Sackmann (Ed.), *Organizations: Inherent contrast and contradictions* (pp. 160-186). Sage.
- Ybema, S. (2004). Managerial postalgia: Protecting a golden future. *Journal of Managerial Psychology*, 19(8), 825-841. <https://doi.org/10.1108/02683940410568284>
- Ylijoki, O. H. (2005). Academic nostalgia: A narrative approach to academic work. *Human Relations*, 58(5), 555-576. <https://doi.org/10.1177/0018726705055963>
- Zou, X., Sedikides, C. ve Wildschut, T. (2023). What good is organizational nostalgia in the time of pandemic? Unpacking a pathway from COVID-related stress to authenticity at work. *Self and Identity*, 22(4), 620-638. <https://doi.org/10.1080/15298868.2022.2154258>
- Zou, X., Wildschut, T., Cable, D. ve Sedikides, C. (2018). Nostalgia for host culture facilitates repatriation success: The role of self-continuity. *Self and Identity*, 17(3), 327-342. <https://doi.org/10.1080/15298868.2017.1378123>

Örgütsel Güven 8

Gülbeniz Akduman²⁹

Özet

Örgütsel güven en basit ve genel tanımıyla çalışanların kurumun eylemlerine olan güvenini ifade etmektedir. Örgütsel güven, çalışanların hem kendi aralarında hem de yöneticilerle arasında yer alan güvenlik, şeffaflık ve saygı duygusunun bileşiminden oluşmaktadır. Örgütsel güven kuruma, yöneticilere ve bireysel olarak ekip üyelerine duyulan güveni içeren kurumun misyonu, vizyonu, kurumun kültürü ve değerlerini de kapsayan geniş kapsamlı bir kavramdır. Örgütsel güven örgütte etkin iletişim ve işbirliği kültürünü oluşturup sinerji sağlaması açısından performansı ve memnuniyeti de birebir etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle bir kurumda güven oluşturmak olmazsa olmaz bir unsur konumundadır. Zamanla değişen işyeri dinamikleri ve çalışan tutum ve davranışları göz önüne alındığında hem çalışanların hem de kurumların güven kavramına yükleyeceği anlam değişkenlik göstereceği için örgütsel güven konusunda yapılacak çalışmalar da süreklilik gösterecektir. Bu bağlamda bu bölümde güven ve örgütsel güven kavramı açıklandıktan sonra örgütsel güven türleri, örgütsel güvenin katkıları ve örgütsel güven modelleri ilgili alan ışığında açıklandıktan sonra sonuç bölümünde genel bir değerlendirme sunulacaktır.

1. GİRİŞ

Güven kişilerin bir arada etkileşimli ve huzurlu yaşaması için en gerekli ve önemli kavramlardan birisidir. Güven 21. yüzyılda hem organizasyonların hem de hükümetlerin önem vermesi gereken bir konudur.

Güven işyerinde sosyal ilişkiler kurulması, devam ettirilmesi, düzenlenmesi ve problemler çıktığında çözülmesi için gerekli bir kavramdır. Lider ve takipçileri, mentor ve mentiler, işe alım uzmanları ve adaylar, yeni ve eski çalışanlar arasındaki iş ilişkilerinin temelinde yer alır ve ilişkilere de nüfus etmiştir (Dirks ve Jong, 2022, s. 248).

²⁹ Doç. Dr., gulbeniz@akduman.com, ORCID: 0000-0002-3256-982X

Örgütsel güven çalışanların birbirlerine ve yöneticilerine inanarak hareket etmelerini, hedefi daha çok sahiplenmelerini ve örgüt içindeki iletişimin etkin olarak artmasını sağlamaktadır (Shapiro, 2014). Koronavirüs salgını nedeniyle yaşanan izolasyon sonucunda insanlar arasında etkileşimin azalması kaygıyı artırırken güven duygusunu da olumsuz etkilediği için (Khan vd., 2021, s. 51) güven ve örgütsel güven konusunda yapılan araştırmaların sayısı artmıştır. Bu bağlamda bu bölümde güven ve örgütsel güven kavramı ilgili alan yazın ışığında tanımlandıktan sonra örgütsel güven türleri ve kurumlara katkıları açıklanacaktır.

2. GÜVEN KAVRAMI

Bir kişinin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak ve hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu sekiz aşamadan ilki güvendir. Diğerleri ise otonomi, girişim, endüstri, kimlik, yakınlık, üretkenlik ve ego bütünlüğüdür (Plotnik, 2009, s. 393). İnsan ilişkilerinde güven önemli bir unsurdur (Kouzes ve Posner, 2017). Güven, kişilerin kendi istekleri ile bilgi paylaşımlarını sağlayan ve hedeflere ulaşılması için olmazsa olmaz bir gerekliliktir (Tunji, 2022, s. 3).

Güven, korkmadan, çekinmeden, şüphe etmeden yani hiç kuşku duymadan inanma ve bağlanma duygusudur. Güven duygusu düşük olan kişiler güven duygusu yüksek olanlara oranla kırılğan, çekingen, alıngan, kolaylıkla sinirlenen ve daha mutsuz hisseden kişilerdir.

İlgili alan yazında güven kavramına ait farklı tanımlamalar mevcuttur;

- Güven, iletişim kurulan kişinin sözlü ya da sözlü olmayan tüm bildirimlerine uygun davranacağına dair inançtır (Rotter, 1967, s. 651).
- Güven, karşı tarafın umut edilen şekilde davranacağına dair inancıdır (Griffin, 1967, s. 104).
- Güven, felsefik bakış açısıyla ahlaki ve etik açıdan uygun davranışları belirtmektedir (Baier, 1986, s. 231).
- Güven, en zor koşullarda bile tutarlı davranan, hemen hemen her koşulda destek alınabilecek kişilerin sahip olduğu bir özelliktir (Boon ve Holmes, 1991).
- Güven, bir tarafın diğer tarafı sorgulamadan, koşulsuz bir şekilde inanılır olarak kabul etmesidir (Mayer vd., 1995, s. 712).
- Güven, kişinin kendi aleyhine bile olsa adil, dürüst ve eşit davranacağına dair bireysel ya da genel olarak kabul görmüş bir inançtır (Cummings ve Bromiley, 1996).

- Güven, karşı tarafın faydalı, yararlı ve iyi olduğuna dair pozitif inançtır (Das ve Teng, 1998, s. 494).
- Güven, karşı tarafın doğru, gerçek ve dürüst olduğuna dair destek sağlayan psikolojik bir durumdur (Rousseau, 1998, s. 395).
- Güven, kişilerin birbiri üzerinde hatırı (kredisi) olmasını sağlayan, dürüstlük ve tutarlılığı da bünyesinde barındıran bir kavramdır (Malphurs, 2003).
- Güven, inanılabilirlik, adalet ve saygı kavramları üzerine temellendirilen bir kavramdır (Denton, 2009).
- Güven, kişinin özü sözünün bir olması, tutum ve davranışlarının tutarlı olması durumunda ortaya çıkan bir kavramdır (Diatmono, 2019).

İlgili alan yazında farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı görüşleri yansıtan tanımlar yer alsa da bu tanımlamalarda ortak noktalar dikkate alındığında güven şu şekilde tanımlanabilir; “Bir kişinin diğer kişinin tutumu niyeti ve davranışıyla ilgili pozitif beklentilerini temel alarak kurulmuş bir psikolojik durumdur” (Rousseau vd., 1998, s. 395).

Güven, ikili ilişkilerde tutarlı ve sürekli beklentilerin karşılanması sonucunda oluşan bir kavramdır (Rajalekshmi, 2008, s. 23). Bir kişinin diğer bir kişiye güvenilebilmesi için aralarında doğrudan bir etkileşim yaşanması ve bu etkileşim sonucunda karşılıklı olarak beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Lazaric, 2003). Kişilerde güven oluşması için gerekli koşullar yapılan araştırmalar ışığında aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Mayer vd., 1995, s. 718);

- Kişiler arasında geçmişte yaşanan etkileşim, tutum ve davranışların tutarlı olması,
- Kişilerin sır olarak verilen bilgileri tutması (dürüstlük, doğruluk, açık sözlülük ile verilen sözleri tutma),
- Kişiye ve duygularına değer verme,
- Değerleri ve normları önemseyerek saygı duyma,
- İnsani ve ahlaki değerlere sahip olma,
- İyi niyetli olma.

Güvenilir bir kişinin sahip olduğu özellikler; yüksek özsaygı, yardımseverlik, sosyallik, etkin iletişim becerileri, aktif dinleme, takım oyuncusu ve işbirlikçi olmaktır (Robbins ve Judge, 2012; Shapiro, 2014). Ariely (2012) “Dürüst

olmamanın ardındaki gerçek (dürüst)” isimli kitabında tek soruluk bir güven testinden bahsetmektedir; *“Bir insanın güvenilir olup olmadığının anlamak için bir yol vardır. Kendisine sormak. Eğer dürüstüm diyorsa bilin ki düzenbazdır. Dürüstlük bizim için en önemli değer olabilir ama hayatımda hiç yalan söylemedim diyen birinin yalan söylediği de aşikardır”*. Ariely (2012) bu sözlerinde herkesin hayatında en az bir kez güven sarsıcı ve dürüst olmayarak davrandığını aktarırken aslında güvenin ne kadar zor kazanılıp korunan bir kavram olduğunu vurgulamaktadır.

Güven tek kullanımlıktır, yaşanan olumsuz bir olay güvenin yok olmasına sebep olabilmektedir. Yaşanan güvensizlik kişinin diğer kişiye duyduğu güveni, sadakati ve olumlu duygularının yok olmasını tetikleyebilmektedir.

Güven zamanla ve zor kazanılan bir duygudur. Taraflardan bir tanesinin bir tutum ya da davranışı sonucunda kişiler arasındaki güven köprüsü yıkıldığında tekrar kurulabilmesi için öncelikle kişilerin güven kaybı olduğunu fark etmeleri sonrasında da aşağıda sıralanan davranışları ortaya koymaları güvenin tekrar kazanılması için faydalı olmaktadır (Lewicki ve Bunker, 1996);

- Güven kaybının olduğunu karşılıklı olarak dile getirmek,
- Güven kaybının nedenlerini ortaya koyarak karşılıklı olarak değerlendirmek,
- Karşılıklı olarak güven kaybına sebep olan tutum ya da davranışın zararlı olduğunu kabul ederek hareket etmek,
- Karşılıklı olarak güven kaybına sebep olan tutum ya da davranışın sorumluluğunu kabul edip gerekli adımları atmak.

Güven insan hayatındaki ve ilişkilerdeki tüm olumlu etkilerine rağmen kişide kalıp düşünceler (paradigmalar) oluşturarak yanlışlara ve maddi/manevi ağır sonuçlara yol açabilme gibi olumsuz etkilere de sahiptir (McAllister, 1997, s. 95). Kişilerin zamanla değişebileceği gibi güven de zamanla değişebilir. Güven duyulan bir kişi zamanla yaptığı davranışlarla güveni yitirebilir. Güvenin bu özelliği göz önünde bulundurularak kişilerin aldanması veya fırsatçı davranışlarla zarar görmesi engellenebilmektedir.

3. ÖRGÜTSEL GÜVEN

Sosyal birer varlık olan insanlar birlikte yaşama ve iletişim kurma ihtiyacı hissederler. Ortak bir amaca yönelik çalışan insanlardan oluşan örgütlerde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi ve hedeflere ulaşılması için çalışanlar arasında iletişim ve sinerjinin yaratılması önemlidir. Bu noktada

hem iletişim hem de sinerji için güven kritik rol oynayan bir kavramdır (Yılmaz, 2008). Birlikte yol almak ve bir amaca yönelik çalışmak isteyen kişilerin arasında güven köprüsü kurulması temel gerekliliktir.

Güven sadece kişilerin kişilere duyduğu bir kavram değildir, bir gruba ya da örgüte de duyulabilmektedir (Abun vd., 2022, s. 112). Örgütsel güvenin kişisel güven kavramından farklı olarak boyutları ve yarattığı sonuçları bulunmaktadır (Searle vd., 2011, s. 1070). Örgütsel kapsamda bakıldığında güvenin bireysel ve kurumsal boyutları bulunmaktadır (Maguire ve Phillips, 2008, s. 373).

Güven bir kişi grup ya da organizasyonun dürüst, açık, inanılır ve ahlaki değer normlarına uyarak hedefe yönelik çalıştığını gösteren bir kavramdır (Mishra, 1996). Örgütsel güven, çalışanları ve örgütü kapsayan bütünsel bir güven türüdür (Asford, 1989, s. 808). Örgütsel güven çok boyutlu bütünsel bir sistemdir (Verburg vd., 2018, s. 182).

Örgütsel güven bireysel güvenden farklı olarak kişinin kendisi haricinde de birçok kişinin etkisi ile kolektif algıyla oluşmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003). Çalışanların ortak amaca yönelik birlikte yüksek performansla çalışabilmeleri için aralarında güven köprüsü oluşmalıdır (Schilke vd., 2021). Kurumsal performansın kritik bir belirleyicisi olduğu anlaşılan örgütsel güven konusunda yapılan araştırmaların sayısı giderek artmaktadır (Yücel ve Samancı Kalaycı, 2009).

Örgütsel güven konusunda farklı araştırmacılar tarafından yapılan farklı tanımlamalar aşağıda sıralanmıştır;

- Örgütsel güvenin varlığı çalışanların kurumun misyon ve vizyonlarını benimseyerek yüksek seviyede aidiyet duygusu hissetmelerini belirtmektedir (Luhmann, 1979).
- Örgütsel güven, çalışanların karşılıklı olarak saygı, görgü ve iyilik temelinde uzun süre davranmaları sonucunda oluşmaktadır (Taylor, 1989).
- Örgütsel güven, çalışanların hem kurumlarına hem de yöneticilerine yönelik dürüst, doğru ve tutarlı olarak sözlerinde duracaklarına dair pozitif bir inançtır (Mishra ve Morrissey, 1990).
- Örgütsel güven, çalışanların kurum yönetimine ve yönetimin sözlerine olan inançlarını belirtmektedir (Sashkin, 1990).
- Örgütsel güven, çalışanların kurumlarındaki faaliyetlerin kendileri için olumlu sonuçlanacağına dair sahip oldukları güçlü bir inançtır (Bhattacharya vd., 1998).

- Örgütsel güven, çalışanların çalıştıkları kurumu benimsemelerini, aidiyet duygusu hissetmelerini ve kendilerini örgütün amaçları doğrultusunda daha fazla adayarak çalışmalarını olumlu etkileyen bir kavramdır (Greenberg, 1999).
- Çalışanların diğer çalışanlarla ve çalıştıkları kurumla ilgili olan güven türü örgütsel güvendir (Kramer, 1999, s. 577).
- Örgütsel güven kurum çalışanlarının kurumun kültürüne, değerlerine ve kimliğine karşı hissettikleri inançtır (Demircan ve Ceylan, 2003).
- Örgütsel güven, kurum içinde adaletin var olduğunu ve çalışanlara desteğin sağlandığını, çalışanların ihtiyaç ve isteklerinin göz önünde bulunarak çözümler geliştirildiğini, çalışan ve yönetim ile ilişkilerin olumlu yönde olduğunu belirten bir kavramdır (Neves ve Caetano, 2006).
- Örgütsel güven, kurum çalışanlarının birlikte çalışırken çatışmadan ve savunmadan ılımlı ve olumlu bir şekilde davranarak birbirlerine inanmalarını ifade eden bir kavramdır (Schoorman vd., 2007).
- Örgütsel güven, çalışanların kuruma sadece bir maaşla bağlı olan kişiler olmaktan öte manevi olarak bağlanmalarını ve aidiyetlerini hem gösteren hem de arttıran bir kavramdır (Tan ve Lim, 2009, s. 46).
- Örgütsel güven, çalışanların çalıştıkları kurumun iyi ve kötü gününde, çalışanlar herhangi bir hata ya da yanlış yaptığında ya da sorumlulukları kapsamında yer alan ve yer almayan konular da dahil olmak üzere her daim destekleneceklerine dair olumlu algılarını ifade etmektedir (Dursun, 2015).

Örgütsel güven kavramının farklı tanımlara sahip olmasının anlaşılmasını zorlaştığını savunan görüşler de mevcuttur (Bigley ve Pearce, 1998, s. 406). Örgütsel güven kavramının tanımlanmasında farklı yaklaşım ve anlayışlar söz konusu olsa da kurumlar için gerekli kritik bir unsur olduğu konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Durukan vd., 2010).

Örgütsel güven kavramının kurumun etkin ve dengeli yönetilmesi için önemli bir faktör olduğu 1970'li yıllarda yapılan araştırmalarla (Fox, 1974; Zucker, 1986; Hosmer, 1995) ortaya konmuştur. Örgütsel güvenin örgütler için önemi kavrandıktan sonraki dönemde kurum içinde pozitif ortam yaratma, birlikte çalışan takımlar (proje takımları) ve daha esnek ve bürokrasiden uzak yönetimsel uygulamalarla örgütsel güven artırılmaya çalışılmıştır (Mayer vd., 1995).

Güven kavramının önemi 1960'lı yıllarda keşfedilmiş olsa da örgütsel güven konusundaki çalışmalar 1995 yılından sonra yapılan araştırmalarla (Mayer vd., 1995; McAllister, 1995) anlaşılmaya başlamıştır. Bu dönemde Rousseau ve diğerleri (1998) örgütsel güven konusuna gösterilen önemin bir göstergesi olarak Academy of Management Review dergisinde örgütsel güven konusunda özel bir sayı çıkarmışlardır.

Geçen yıllarla birlikte önemi artan örgütsel güven kavramı örgütsel davranış ve örgütsel psikolojinin önemli bir konusu haline gelmiştir (Newman vd., 2016). Örgütler bir kurumun kopyalanması mümkün olmayan en değerli kaynağı olan insan kaynağının kurumsal başarısının anahtarı konumunda olduğunun farkına vardıldıktan sonra çalışanlarla iyi ilişkiler kurarak güvenlerini sağlamak için çaba göstermeye başlamışlardır (Asunakutlu, 2006).

Örgütsel güvenin kökeninde yer alan aşağıda sıralanan ana bileşenler örgütsel güvenin içeriğinin oluşmasında ve tanımlanmasında etkili olmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 142);

- Çoklu seviye: Örgütsel güven çalışanlar, yöneticiler ve örgütü kapsar ve bu unsurların etkileşimi ile ortaya çıkmaktadır.
- Kültürel köken: Örgütsel güven örgütün değer ve kültürü ile uyumlu ve birlikte oluşan bir kavramdır.
- İletişime dayanan: Örgütsel güvenin temelinde açık, dürüst ve sürekli iletişim yer almaktadır.
- Dinamik: Örgütsel güven yaşanan olaylardan etkilenen, zamanla değişen bir kavramdır.
- Çok boyutlu: Örgütsel güven bilişsel, duyuşsal ve davranış olmak üzere birçok farklı boyuttan etkilenen bir kavramdır.

Çalışanların ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip olmaları, otoritenin varlığı, çalışanların işlerinde yüksek performans göstermeleri için desteklenmeleri ve bir örgütte güven olduğunun göstergeleridir (Gordon, 2018). Örgütsel güvenin olduğu bir kurumda çalışanlar kurumun hedeflerini, beklentilerini ve gidişatını bilerek bir anlamda önlerinde ne olduğunu ve nasıl bir oluşumun içinde olduklarını bilerek ve kurumdaki gelişmelerden haberdar olarak çalışırlar (Demirel, 2008).

Örgütsel güvenin olmadığı kurumlarda ise çalışanlar kendilerini sadece kurum çıkarına çalışan maaşlı kişiler olarak görmekte, kendi çıkar ve menfaatlerinin göz önünde bulundurulmadığı düşüncesiyle daha düşük kurumsal aidiyete sahip oldukları ve işle özdeşleşemedikleri için yüksek performans gösterememektedir (Günaydın, 2001).

4. ÖRGÜTSEL GÜVEN TÜRLERİ

Örgütsel güven bünyesinde birçok farklı boyutu barındıran, kişiden kişiye değişen subjektif ve kişilerde zamanla değişen dinamik bir yapıya sahiptir (Tüzün, 2007). Örgütsel güven bünyesinde birçok boyutu barındıran yapısı nedeni ile ancak etkileyen boyutların tanımlanması ile tam olarak anlaşılmaktadır (Jones ve George, 1998). Örgütsel güven bir çalışan olarak diğer çalışanlara, çalıştıkları kuruma ve bağlı olarak çalıştıkları yöneticilere olmak üzere farklı boyutlarda hissedilebilmektedir (Bilgiç, 2011).

Bir kurumda çalışan bir kişinin diğer bir çalışana duyduğu güven yatay, çalışanın çalıştığı kuruma ve yönetici/yöneticilerine duyduğu güven dikey boyutta güveni ifade etmektedir (Tan ve Lim, 2009). Örgütsel güven kişinin çalışma arkadaşlarına, çalıştığı kuruma ve yöneticisine güven olmak üzere üç ana başlık altında sınıflandırılmaktadır.

4.1. Çalışma Arkadaşlarına Güven

Çalışma arkadaşları kişilerin mesai saatleri boyunca ortak amaca yönelik olarak eşit yetki ve sorumlulukla çalıştığı kişilerdir (Tan ve Lim, 2009, s. 46). Etkin ve yüksek performanslı takımlar birbirine sıkı sıkıya bağlanan ve güvenen kişilerden oluşmaktadır (Mayer vd., 1995). Çalışanlar arasında güven olmaması, işbirliği ve bilgi paylaşımını olumsuz etkilerken zamanla örgütsel vatandaşlığın azalmasına da sebep olmaktadır (Podsakoff vd., 1997).

Bir çalışanın diğer çalışana güvenmesi aşağıda sıralanan çok farklı boyut ve kapsamlarda gerçekleşebilmektedir;

- Bir çalışanın diğer bir çalışana güvenmesi kişilerarası güveni (Vanhala, 2019, s. 350),
- Bir çalışanın diğer çalışanın işi yapabileceğine dair inancı yetkinliğe dayalı güveni (Whitener vd., 1998),
- Bir çalışanın diğer çalışanın iyi niyetli ve yardımsever olduğunu düşünmesi yardımseverlik temelli güveni (Mayer vd., 1995),
- Bir çalışanın diğer çalışanın duygu, düşünce ve davranışlarında dürüst olduğuna dair inancı da dürüstlük temelli güveni (Mayer vd., 1995) ifade etmektedir.

Çalışma arkadaşları arasında güven olması bilgi paylaşımını arttırdığı için aynı seviyede çalışan kişilerin birbirinden öğrenmesini ve birbirini yetiştirmesini de desteklemektedir (Ferres vd., 2004).

4.2. Kuruma Güven

Kuruma güven çalışanın çalıştığı kurumun sözlerini tutacağına, istek ve beklentilerini gerçekleştireceğine dair inancı olarak ifade edilmektedir (Chen vd., 2015). Çalıştıkları kuruma güvenen kişiler etki alanlarında olmayan konu ve kararları sorgulayıp karşı durmak yerine istekli bir şekilde uyum gösterme eğiliminde davranmaktadırlar (Tan ve Lim, 2009). Örgütsel güvenin hakim olduğu kurumlarda kararlar etik ilkeler ve değerler çerçevesinde alınmaktadır.

Çalışanların sahip oldukları kapasiteye en yüksek seviyede performansa dönüştürerek sanki kendi iş yerinde çalışıyor olmuştasına çaba ve gayretle çalışmaları için çalıştıkları kuruma güvenmeleri şarttır (Miles ve Snow, 1986). Bir çalışanın kuruma güvenmesi etkileyen birçok etken mevcuttur. İlgili alan yazında yer alan araştırmalar ışığında bu etkenlerin en önemlileri aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Çalışanın gösterdiği çaba ve emeğin değerlendirilerek takdir edilmesi (Nyhan, 2000),
- Kurumda etkin ve işleyen bir ödül sisteminin mevcudiyeti (Yasrebdoost, 2022),
- Kurumsal hedefler doğrultusunda çalışanlar ve yöneticiler arasında işbirliği ve sinerji olması (Nyhan ve Marlowe, 1997),
- Örgüt kültürü, organizasyon yapısı, yönetim ve insan kaynakları politikası (Aksoy, 2009).
- Çalışanlara verilen destek ve desteğin çalışanlar tarafından algılanması (Akalın, 2006; Aksoy, 2017; Öztürk, 2022).
- Çalışanlara verilen sözlerin tutulması ve kurum kaynaklarının efektif kullanımı (Yasrebdoost, 2022).

Örgütsel güvenin mevcut olduğu kurumlarda kararlar alınırken tüm paydaşların hak ve çıkarları, toplumun faydasına olup olmadığı ve tüm çevresel etkiler göz önünde bulundurulmaktadır. Tüm paydaşlarının çıkar ve haklarını düşünerek davranan kurumlar hem toplum ve hem de çalışanları nezdinde saygı duyulan kurumlar olarak nitelenmekte ve çalışanlar o kurumda gururla çalışmaktadır.

Unutulmaması gereken diğer önemli nokta ise kurumsal güvenin çift boyutlu bir kavram olduğudur. Çalışanların kuruma güven duyması için kurumun da çalışanlarına güven duyması gerekmektedir. Aksi takdirde kurumda güven kültürü oluşmamaktadır.

4.3. Yöneticiye Güven

Örgütsel güvenin en temel ve kritik parçası yöneticilere duyulan güvendir. Yöneticiler çalıştıkları kurumun temsilcileri olarak örgütsel güvenin de bir anlamda göstergeleridirler. Yöneticinin güvenilir olması kurumun da güvenilir olduğunu göstermektedir (Schoorman vd., 2007, s. 346). Yöneticiler çalışanları kurum misyon ve vizyona yönelik ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçiren, yönlendiren ve denetleyen kişiler oldukları için örgütsel güven yaratılmasında kritik rol oynamaktadırlar (Kovancı, 2019). Bir çalışan diğer çalışanlara güven duyarken yöneticisine güven duymadığında, kurumun temsilcisi olarak yöneticiler görüldüğü için kuruma duyduğu güven de olumsuz etkilenebilmektedir.

Çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayan en önemli kriter yönetici olan kişilerin etik ve adil davranışlar sergilemesidir (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011, s. 48). Yöneticilerin özü ve sözünün bir olması, verdikleri sözleri tutmaları ve bu davranışları tutarlı bir şekilde devam ettirmeleri örgütsel güvenin oluşumu için gereklidir (Yılmaz, 2009).

Çalışanların yöneticilerine güven duyması için gereken kriterler aşağıdaki şekilde sıralanabilir;

- Yöneticilerin alanlarında yetkin olması, görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesi,
- Söyledikleri-yaptıkları ve yaptıkları-zaman içinde yaptıklarının tutarlı olması,
- Hedeflere ulaşmada çalışanlarının yanında yoldaş olarak destek vermeleri,
- Adam kayırmadan tüm çalışanlara adil davranmaları,
- Çalışanları sadece işgücü olarak değil «insan» olarak görüp bireysel olarak özel ilgi göstermeleri,
- Olaylara ve sorunlara zamanında gerekli müdahalede bulunmaları, çalışanı sorunla baş başa yalnız bırakmamaları,
- Zorlayan değil, kolaylaştıran olmaları,
- Çalışan hatalarında suçlama yerine çözüm odaklı davranarak birlikte çaba sarf etmeleri,
- Çalışanları zamanında ve yeterli seviyede bilgilendirmeleri,
- Çalışanlara sert ve kırıncı üslupla yaklaşmamaları,
- Yaşadıkları stresi çalışanlara yansıtmamaları,

- Anlık ve fevri davranmamaları,
- Genelleme ve felaketleştirmeden kaçınmaları
- Farklılıklara saygı duymaları,
- Operasyonel işlere gömülüp kalmadan çalışanlarıyla ilgilenmeleri,
- Çalışanlarını dinleyip onların fikir, öneri ve görüşlerini almaları,
- Çalışanlara önyargılı davranmamaları,
- Çalışanlara rol model olmaları.

Çalışanların yöneticiye güven duyması için gerekli özellikler “Yönetmelik güvenlilik modeli” kapsamında beş ana nitelik altında sınıflandırılmaktadır. Bu nitelikler; yöneticinin davranışlarında tutarlı olması, dürüst ve saygılı davranması, yöneticilerin çalışanlarla etkin iletişim kurması, çalışanlarına ilgili ve özenli davranması, çalışanların kararlara katılımını sağlaması ve onlarla denetimi paylaşarak güvendiğini hissettirmesidir (Whitener vd., 1998).

Çalışanın yöneticiye güvenmesi onun bilgi, görgü ve deneyimine inanarak birlikte sinerjik ve verimli çalışmasını sağladığı için örgütsel performansı olumlu etkilemektedir (Mayer vd., 1995). Yöneticisine güven duyan çalışan kurum amaç ve stratejileri doğrultusunda istikrarlı bir şekilde çalışmaktadır (Fulk vd., 1985, s. 302).

5. ÖRGÜTSEL GÜVENİN KATKILARI

Örgütsel güven hem çalışanlar hem de kurum açısından pek çok olumlu katkı yaratmaktadır (Lewicki vd., 2006). Çalışanlar arasında işbirliğine dayalı bir organizasyon yapısının kurulması için örgütsel güven gereklidir. Özellikle farklı kültürden gelen insanların olduğu organizasyonlarda örgütsel güvenin önemi artmaktadır (Pamela vd., 2000). Örgütsel güven düzeyinin yüksek ya da düşük olması çalışan ve örgüt bazında olumlu ya da olumsuz etkilere sebep olabilmektedir.

Örgütsel güvenin yüksek olması durumunda kuruma aşağıda sıralanan birçok olumlu katkı sağlanmaktadır (Tekingündüz, 2012);

- Çalışan moral ve motivasyonlarında artma,
- Çalışanlarının özgüvenlerinde artma,
- Takım çalışmasına yatkınlık ve istek duyma,
- Problem çözme becerilerinde yükselme,
- Bürokrasiden uzaklaşma, çalışanların daha otokontrollü hale gelmesi,

- Çalışanların artan sorumluluk algısı,
- Azalan devamsızlık ve işten ayrılma oranı,
- Yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin artması,
- Çalışanların değer ve fayda yaratma konusunda artan istekleri,
- Artan açık ve etkin iletişim,
- Azalan kaos ve krizler,
- Çalışanların tutarlı tutum ve davranışlarında artma,
- Çalışanların psikolojik sağlamlıklarında artma,
- Oluşan krizlerin daha kısa sürede çözülmesi

Örgütsel güven kurumların sürdürülebilir performans ve mutlulukları için anahtar konumundadır. Örgütsel güvenin kuruma sağladığı katkılar alan yazında yer alan araştırmalar ışığında işbirliği, verimlilik ve performans, bağlılık ve aidiyet, bilgi akışı ve iletişim ve merkezileşme olarak altı ana başlık altında incelenebilir;

- *İşbirliği*; Güven, takım olarak kişilerin birlikte çalışmalarını ve işbirliğini kolaylaştırır. Birbirlerinin karşılıklı olarak davranışlarını izleme ihtiyacını azaltır ve birbirlerine destek verme güdüsünü de besler. Bu şekilde güven duygusu temelinde birleşen çalışanlar birlikte daha yüksek performanslı çalışırken karşılaştıkları sorun ve riskleri daha kolay yönetebilmektedir (Becker vd., 1996; Robbins ve Judge, 2012, s. 320).
- *Verimlilik ve performans*; Güven örgütsel performansı etkilemektedir (Shaw, 1997). Çalışanlar geleceklerinden tereddüt duymadıkları, kaygılanıp endişelenmedikleri kurumlarda kendilerini adayarak daha verimli ve yüksek performansla çalışabilmektedir (Verburg vd., 2018). Hangi iş olursa olsun güven söz konusu olmadığında istenen performans sağlanması mümkün olmadığı için güven performansın sağlayıcısı durumundadır (Okudan, 2018; Abun vd., 2022, s. 112). Çalıştıkları kurumlara ve yöneticilerine güvenen çalışanlar kapasitelerini performansa dönüştürme konusunda daha fazla çaba göstermekte yaptıkları işe daha fazla odaklanarak bir verimliliklerini de arttırırlar (Robbins ve Judge, 2012, s. 397). Örgütsel güven, çalışanların görev ve sorumluluklarını yapmalarını olumsuz etkileyecek tutum ve davranışları engelleyerek (Nyhan, 2000), organizasyonel verimlilik ve iş tatmini sağlamayı desteklemektedir (Pamela ve Kathleen, 2000). Birbirlerine güvenerek daha verimli ve

üretken çalışan kişilerin mutlulukları da artmaktadır. Örgütsel güvenin varolduğu kurumlarda belirsizlik ve kriz dönemlerinde bile verimlilik ve performans düşüklüğü yaşanmamaktadır (Omarov, 2009).

- *Bağlılık ve aidiyet*; Örgütsel güvene sahip çalışanlar çalıştıkları kuruma sadece maddi değil manevi olarak da kendilerini bağlı ve ait hissetmektedirler (Cook ve Wall, 1980). Kurumuna güvenen çalışanın sahip olduğu kapasiteyi performansa daha yüksek oranla ve kendi isteğiyle dönüştürmesini sağlayan güç kuruma olan bağlılığı ve aidiyet duygusudur (Güllübahar, 2020).
- *İş tatmini ve çalışan mutluluğu*; Örgütsel güven çalışanların açık ve etkili iletişim kurmalarını, kendilerini daha etkin ifade etmelerini sağlarken, işle ilgili istek, beklenti sorunlarını daha iyi ifade edebilmelerine imkan tanıyıp iş tatminini arttırırken (Boyacı vd., 2018; Barimani ve Salimi Khorshidi, 2018) artan iş tatmini de çalışan mutluluğunu olumlu etkilemektedir (Naami vd., 2021; Taşpınar ve Eryeşil, 2021).
- *Bilgi akışı ve iletişim*; İletişimin temeli güvendir. Güven temelli iletişim için dürüstlük ve bilginin doğru aktarılması gereklidir. Çalışanlar birbirlerine ve yöneticilerini güvendiklerinde kendilerini daha çekinmeden, açık ve rahatça ifade edebildikleri için daha etkin iletişim kurabilmekte, daha önyargısız ve tarafsız dinleyebilmektedir. Bu sayede kurulan etkin iletişim bilgi akışını hem kolaylaştırmakta hem de daha sağlıklı hale getirmektedir (Detert ve Burris, 2007). Örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanlar çalıştıkları kurumla daha fazla özdeşleşmekte, çalışan ve yönetici iletişimi daha etkin ve sağlıklı hale gelmekte sonuç olarak da bilgi paylaşımı artmaktadır (Erkutlu, 2015, s. 62).
- *Merkezileşme*; Bir kurumda örgütsel güven düşük olduğunda yönetici ve çalışanlar birbirlerine güvenmediği için yetki merkezde toplanmakta ve kurumdaki merkezileşme eğilimi artmaktadır. Kurumdaki örgütsel güven arttıkça merkezileşme azalmakta buna paralel olarak da dışsal denetim ihtiyacı da azalmaktadır (Sargut, 1994).

6. ÖRGÜTSEL GÜVEN MODELLERİ

Örgütsel güven kavramının kişisel güvenden daha kapsamlı ve çok boyutlu yapısı tanımlanmasını zorlaştırmaktadır (Demircan ve Ceylan, 2003, s. 140). Örgütsel güven kavramının ve oluşturan boyutların daha kolay anlaşılması için farklı araştırmacılar tarafından ortaya konan farklı modeller ilgili alan yazında yer almaktadır.

6.1. Mishra Örgütsel Güven Modeli

Mishra (1996) örgütsel güveni yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat etme olmak üzere dört temel boyut altında tanımlamıştır. Bir kurumun güvenilir olabilmesi için tüm paydaşlarına karşı, açık, ilgili, itimat edilebilir ve yeterli olmalıdır. Mishra (1996) örgütsel güven modeli kapsamında yer alan dört temel boyutu aşağıdaki şekilde tanımlamaktadır;

- *Yeterlilik*: Kurumun alanında yeterli ve yetkin olduğunun çalışanlar tarafından bilinmesi örgütsel güveni arttırmaktadır.
- *Açıklık*: Çalışanlarla yeterli seviyede açık iletişim kurulduğunda yararlı fazla olduğunda ise zarar veren bir kavramdır.
- *İlgililik*: Çalışanların menfaatlerini ve iyiliklerini düşünerek davranmayı ifade eden bir kavramdır. Örgüt kendi çıkarlarını düşünürken çalışanlarının da çıkarlarını düşünerek davrandığında bir anlamda ortak fayda çerçevesinde birleştiklerinde örgütsel güven artmaktadır.
- *İtimat etme*: Örgütün vaatleri (söylemleri) ile gerçekleştirenler arasında paralellik ve tutarlılık varsa örgütsel güven olumlu etkilenmektedir.

6.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Örgütsel Güven Modeli

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) dört kıtada yer alan farklı sekiz ülkenin 53 kurumunda yaptıkları araştırma kapsamında örgütsel güveni yeterlilik, açıklık ve dürüstlük, ilgililik, güvenirlilik ve özdeşleşme olarak beş ana boyut altında tanımlamışlardır. Araştırma ışığında örgütsel güveni tanımlayan bu beş boyutun farklı ülke ve kurum kültürlerinde sektörden bağımsız olarak aynı olduğu için bu faktördeki olumlu artışın örgütsel güveni de arttıracığı savunulmaktadır.

Shockley-Zalabak ve diğerleri (2000) örgütsel güven modelinde yer alan beş boyut aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

- *Yeterlilik*: Kurumun hem çalışanları hem de yöneticileri ile bir bütün olarak başarılı ve yer aldığı alanda yeterli olduğunun göstergesidir.
- *Açıklık ve dürüstlük*: Kurumun tüm paydaşları ile dürüst ve açık iletişim kurmasını ifade etmektedir.
- *İlgililik*: Kurumun tüm paydaşları ile sürekli tutarlı iletişim kurmasını, onların menfaatlerini anlayıp koruma amaçlı davranışlar göstermesini ifade etmektedir.
- *Güvenirlilik*: Kurumun özü sözü bir davranmasını ve bunu tutarlı bir şekilde devam ettirmesini ifade etmektedir.

- *Özdeşleşme*: Kurumun değerleri ile çalışanların değerlerinin uyumlu olması ve bu değerlerin davranışlara tutarlı bir şekilde dönüşmesini ifade etmektedir.

6.3. Mayer, Davis and Schoorman Örgütsel Güven Modeli

Mayer ve diğerleri (1995) örgütsel güveni yetenek, yardımseverlik ve bütünlük olarak üç ana boyut altında toplarken diğer modellerden farklı olarak kişinin güven eğilimini de göz önünde bulundurarak modele dahil etmiştir.

Kurumların paydaşların güvenini kazanmak için yaptıkları her şey kişilerin eğilimine bağlı olarak yorumlanmaktadır, kişi güvenme eğilimine sahipse kuruma daha kolaylıkla güvenebilmekte, güvenme eğilimi düşük olduğunda ise yapılan her şeye şüphe ile yaklaşmakta ve kolay güvenememektedir. Güven zamanla değişen dinamik bir kavram olduğu için kişilerin güven algıları da zamanla azalıp artabilmektedir. Güven algısı kişinin karakteri, duygusal ve sosyal zekası gibi birçok farklı faktörden etkilenmektedir.

Mayer ve diğerleri (1995) örgütsel güven modelinde yer alan beş boyut aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

- *Yetenek*: Kurumun yer aldığı alanda yeterli ve gerekli yetkinliklere sahip olduğunu belirtmektedir.
- *Yardımseverlik*: Kurumun tüm paydaşların ve toplumun çıkarını düşünerek faydalı ve yararlı işler yaptığının göstergesidir.
- *Bütünlük*: Çalışanlar tarafından kabul edilen tutum ve davranışların kurumun her kademesinde yer alan kişiler tarafından benimsenerek sürekli olarak uygulandığını ifade etmektedir.

6.4. Cummings ve Bromiley Örgütsel Güven Modeli

Cummings ve Bromiley (1996) örgütsel güveni iyi niyetle davranma çabası, dürüstlük ve fırsatçı davranmama olarak üç ana boyut ve altında yer alan bilişsel, duygusal ve amaçlanan davranışlar olarak üç bileşenle tanımlamışlardır.

Cummings ve Bromiley (1996) örgütsel güven modelinde yer alan üç boyut aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır;

- *İyi niyetle davranma çabası*: Tutarlı bir biçimde tüm paydaşların çıkarlarını düşünerek olumlu şekilde düşünüp davranmaya çalışmayı ifade etmektedir.

- *Dürüstlük*: Kurumun tüm paydaşları ile açık, net ve doğru iletişim kurmasını ifade etmektedir.
- *Fırsatçı davranmama*: Kurumun çıkarlarını öncelik kabul ederek diğer paydaşların çıkarlarını göz ardı etmemek ve kurumun çıkarı için öne çıkan fırsatları değerlendirirken tüm paydaşları da içerek şekilde bütünsel bir bakış açısını ifade etmektedir.

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Güven kavramı insanlık var oldukça önemini kaybetmeyecek bir unsurdur. Çalışma yaşamında işbirliği ve sinerjinin sağlanması takım çalışmasının efektif şekilde yapılmasının yanında kurumun yaşadığı zorlukların aşılmasında da olumlu katkılar sağlamaktadır.

Örgütsel güvenin yeniden inşası için güveni olumsuz etkileyen sorunların varlığını kabul ederek onları tanımlamak, bunların gerçekten yıkıcı olduğunda anlaşmak ve davranışın etkileriyle ilgili sorumluluğu kabul etmek gerekir.

Güven istenilen zamanda hemen oluşturulabilen bir kavram değildir, zamanla kazanılan bir duygudur. Bir kurumda güveni kazanabilmek için öncelikle güveni olumsuz etkileyen kriterler analiz edilmeli sonrasında bir aksiyon planı çerçevesinde kurumda çalışanlar yöneticiler önderliğinde çaba gösterilmeli, tüm bu çabalara tutarlı bir şekilde devam edilmelidir.

Örgütsel güven konusunda yapılan araştırmalar, yazılan kitaplar her geçen gün artarken bu konuda elde edilen bilgiler de artmıştır. Dijital teknolojiler ve yeni jenerasyonların değişen farklı bakış açılarıyla güven kavramına yüklenen anlam ve etkileyen değişkenlerin de revize olabileceği göz önüne alınarak araştırmalar yapılmaya devam edilmelidir. Bu bağlamda dinamik bir yapıda olan örgütsel güven kavramı hakkında yapılan araştırma ve çalışmaların sayısı yıllar içinde artacaktır.

KAYNAKÇA

- Abun, D., Julian, F. P., Galat, M. A. ve Lazaro, J. R. (2022). Examining the effect of organizational trust on individual work performance, employee treatment on organizational trust and work performance. *Research in Management and Humanities*, 1(1), 111-135. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4311422
- Akalın, Ç. (2006). *Duygusal örgütsel bağlılık gelişiminde çalışanların algıladığı örgütsel destek ve ara bir değişken olarak örgüt temelli öz-saygı* (Yayın No. 169783) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aksoy, C. (2017). Çalışanlarda adalet ve yönetici desteği algısının güven oluşumundaki rolü: Havacılık sektöründe bir uygulama. *Journal of Aviation*, 1(1), 8-17. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/322372>
- Aksoy, M. (2009). *İşletmelerde örgütsel güven anlayışının algılanması ve demografik değişkenler açısından analizi* (Yayın No. 257785) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ariely, D. (2012). *Dürüst olmamanın ardındaki gerçek (dürüst)*. Optimist Yayınları.
- Ashford, S. J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829. <https://www.jstor.org/stable/256569>
- Asunakutlu, T. (2006). Çalışanlar ile yöneticiler arasında güven duygusunun araştırılması: Turizm sektöründe bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(4), 16-33. <https://acikerisim.deu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12397/5624>
- Baier, A. C. (1986). Trust and antitrust. *Ethics*, 96(2), 231-260. <https://www.semanticscholar.org/paper/Trust-and-Antitrust-Baier/93b550d6c27f2148951c633d60dfe73e6a3f5327>
- Barimani, A. ve Salimi Khorshidi, A. (2018). The relationship between organizational trust and job satisfaction in employees of the agricultural bank branches. *Journal of Industrial Strategic Management*, 3(2), 25-36. https://journals.iau.ir/article_669128.html
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M. ve Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal*, 39, 464-482. <https://psycnet.apa.org/record/1996-01922-005>

- Bhattacharya, R., Devinney, T. M. ve Pillutla, M. M. (1998). A formal model of trust based on outcomes. *Academy of Management Review*, 23(3), 459-472. <https://psycnet.apa.org/record/1998-11714-008>
- Bigley, G. A. ve Pearce, J. L. (1998). Straining for shared meaning in organization science: Problems of trust and distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405-421. <https://www.jstor.org/stable/259286>
- Bilgiç, A. (2011). Güvenlik ikilemini yeniden düşünmek; Güvenlik çalışmalarında yeni bir perspektif. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 8(29), 123-142. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/uidergisi/issue/39277/462533>
- Boon, S. D. ve Holmes, J. G. (1991). The dynamics of interpersonal trust: Resolving uncertainty in the face of risk. *Cooperation And Prosocial Behavior*, 190-211. [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1644337](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1644337)
- Boyacı, A., Karacabey, M. F. ve Bozkus, K. (2018). The role of organizational trust in the effect of leadership of school administrators on job satisfaction of teachers. *Educational Administration: Theory & Practice*, 24(3), 437-482. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED589702.pdf>
- Chen, S. Y., Wu, W. C., Chang, C. S., Lin, C. T., Kung, J. Y., Weng, H. C., Lin, Y. T. ve Lee, S. I. (2015). Organizational justice, trust, and identification and their effects on organizational commitment in hospital nursing staff. *BMC Health Services Research*, 15(1), 1-17. <https://bmchealthservres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-015-1016-8>
- Cook, J. ve Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. <https://psycnet.apa.org/record/1981-09224-001>
- Cummings, L. L. ve Bromiley, P. (1996). The organizational trust inventory. In R. Bies, B. Sheppard ve R. Lewicki (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 5, pp. 219-247). JAI.
- Das, T. ve Teng, B. (1998). Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23(3), 491-512. <https://psycnet.apa.org/record/1998-11714-010>
- Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçlar. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi Yönetim ve Ekonomi*, 10(2), 139-150. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/13679/165524>
- Demirel, Y. (2008). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Tekstil sektörü çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 179-194. <https://dergipark.org.tr/en/download/issue-file/45211>
- Detert, J. R. ve Burris, E. R. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884. <http://dx.doi.org/10.5465/AMJ.2007.26279183>

- Diatmono, P. (2019). Influence of organizational justice, leadership behavior, trust employee and job satisfaction to organization commitment of PT. Bram. *Business and Entrepreneurial Review*, 17(2), 105-120. <https://doi.org/10.25105/ber.v17i1.5164>
- Dirks, K. T. ve De Jong, B. (2022). Trust within the workplace: A review of two waves of research and a glimpse of the third. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 9, 247-276. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-083025>
- Dursun, E. (2015). The relation between organizational trust, organizational support, and organizational commitment. *African Journal of Business Management*, 9(4), 134-156. <https://doi.org/10.5897/AJBM2014.7623>
- Durukan, S., Akyürek, Ç. ve Coşkun, E. (2010). Hacettepe Üniversitesi Erişkin Hastanesinde çalışan hemşirelerin örgütsel güven, güçlendirme ve bağlılık düzeylerinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 411-434. <https://dergipark.org.tr/pub/sduiibfd/issue/20826/223009>
- Erkutlu, H. V. (2015). *Pozitif örgütsel davranış*. Akademisyen Kitabevi.
- Ferres, N., Connell, J. ve Travaglione, A. (2004). Co-worker trust as a social catalyst for constructive employee attitudes. *Journal of Managerial Psychology*, 19(6), 608-622. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/02683940410551516/full/html>
- Fox, A. (1974). *Beyond contract: Power and trust relations*. Faber.
- Fulk, J., Brief, A. P. ve Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), 301-313. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90003-7)
- Greenberg, J. (1999). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gordon, J. (2018). *The power of a positive team: Proven principles and practices that make great teams* (1st ed.). John Wiley & Son, Inc.
- Griffin, K. (1967). The contribution of studies of source credibility to a theory of interpersonal trust in the communication department. *Psychological Bulletin*, 68(2), 104-120. <https://doi.org/10.1037/h0024833>
- Gülbahar, H. O. (2020). *Algılanan örgütsel politikanın örgütsel güven ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi: Türkiye-Romanya karşılaştırması* (Yayın No. 643236) [Yüksek lisans tezi, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Günaydın, S. C. (2001). *İşletmelerde örgütsel adalet ve örgütsel güven değişkenlerinin politik davranış algısı ve işbirliği yapma eğilimine etkisini inceleyen bir çalışma* (Yayın No. 106978) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi].

- Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hosmer, L. (1995). Trust: The connecting link between organizational theory and philosophical ethics. *Academy of Management Review*, 20(2), 379-403. <https://doi.org/10.2307/258851>
- Jones, G. R. ve George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 23(3), 531-546. <https://doi.org/10.2307/259293>
- Khan, J., Usman, M., Saeed, I., Ali, A. ve Nisar, H. G. (2021). Does workplace spirituality influence knowledge-sharing behavior and work engagement in work? Trust as a mediator. *Management Science Letters*, 12, 51-66. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.8.001>
- Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Relationship between trust in director and work satisfaction, Comparison of state and private sectors. *Journal of Doğuş University*, 12(1), 46-57. <https://openaccess.dogus.edu.tr/xmlui/handle/11376/247>
- Kouzes, J. M. ve Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge*. (6th ed.). Wiley & Sons, Inc.
- Kovancı, M. (2019). *İlkokul öğretmenlerinin örgütsel güven algıları ile örgütlerine yabancılaşmaları arasındaki ilişki* (Yayın No. 548554) [Yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569-598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Lazaric, N. (2003). Trust building inside the epistemic community: An investigation with an empirical case study. In B. Nooteboom ve F. Six (Eds.), *In trust process in organizations: Empirical studies of determinants and the process of trust development* (pp. 147-167). Edward Elgar Publishing.
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C. ve Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991-1022. <https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Lewicki, R. J. ve Bunker, B. B. (1996). Developing and maintaining trust in work relationships. In R. Kramer ve T. R. Tyler. (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 114-139). Sage Publications.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power*. Wiley.
- Maguire, S. ve Phillips, N. (2008). Citibankers' at citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger. *Journal of Management Studies*, 45(2), 372-401. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00760.x>

- Malphurs, A. (2003). *Being leaders: The nature of authentic christian leadership*. Baker Books.
- Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *The Academy of Management Journal*, 38(1), 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>
- McAllister, D. J. (1997). The second face of trust: Reflections on the dark side of interpersonal trust in organizations. *Research on Negotiation in Organizations*, 6, 87-111. https://www.researchgate.net/publication/239612698_The_second_face_of_trust_Reflections_on_the_dark_side_of_interpersonal_trust_in_organizations
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1986). Organizations new concepts for new forms. *California Management Review*. 28(3), 62-73. <https://doi.org/10.2307/41165202>
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational responses to crisis: The centrality of trust*, In A. M. Kramer ve T. R. Tyler (Eds). *Trust in organization*. Sage.
- Mishra, J. ve Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of West Michigan managers. *Public Personnel Management*, 19(4), 443-485. <https://scholarworks.gvsu.edu/sbr/vol6/iss1/9>
- Naami, A., Qanavati, S. ve Hashemi, S. (2021). The effect of organizational trust and workplace spirituality on organizational citizenship behavior and psychological wellbeing: Mediating role of organization based self-esteem. *International Journal of Psychology*, 14(1), 253-278. <http://dx.doi.org/10.22034/ijpb.2020.115069.0>
- Neves, P. ve Caetano, A. (2006). Social exchange processes in organizational change: The roles of trust and control. *Journal of Change Management*, 6(4), 351-364. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1080/14697010601054008>
- Newman, D. A., Harrison, D. A., Carpenter, N. C. ve Rariden, S. M. (2016). Construct mixology: Forming new management constructs by combining old ones. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 943-995. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2016.1161965>
- Nyhan, R. C. (2000). Changing the paradigm: Trust and its role in public sector organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(1), 87-109. <https://doi.org/10.1177/02750740022064560>
- Nyhan, R. C. ve Marlowe Jr, H. A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Okudan, B. (2018). *Spor genel müdürlüğü merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının örgütsel iklim ve örgütsel güven alguları ile örgütsel bağlılık duyguları arasın-*

- daki ilişkilerde iş yaşam dengesinin aracılık rolü (Yayın No. 538415) [Doktora tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Omarov, A. (2009). *Örgütsel güven ve iş doyumu: Özel bir sektörde uygulama* (Yayın No. 236082) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Öztürk, S. (2022). *Dönüştürücü liderlik algısı ve algılanan örgütsel desteğin örgütsel güvene etkileri* (Yayın No. 764703) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pamela, S. Z., Kathleen, E. ve Gaynelle, W. (2000). Organizational trust: What it means and why it matters?. *Organizational Development Journal*, 18(4), 35-48. <https://www.proquest.com/docview/197985640>
- Pamela, S. Z. ve Kathleen, E. (2000). Perceived organizational effectiveness, job satisfaction, culture, and communication: Challenging the traditional view. *Communication Research Reports*, 17(4), 375-386. <http://dx.doi.org/10.1080/08824090009388786>
- Plotnik, R. (2009). *Psikoloji'ye giriş* (1. Basım). Kaknüs Psikoloji.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M. ve MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behavior and the quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.82.2.262>
- Rajalekshmi, K. (2008). E- governance services through telecenters: The role of human intermediary and issues of trust. *Information Technologies and International Development*, 4(1), 19-35. <http://dx.doi.org/10.1109/ICTD.2006.301850>
- Rotter, J. B. (1967). A new scale of measurement of interpersonal trust. *Journal of Personality*. 35(4), 651-665. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.1467-6494.1967.tb01454.x>
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Sargut, S. A. (1994). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. V Yayınları.
- Sashkin, M. (1990). *The managerial mirror: Trainer guide*. Organization Design and Development IN.
- Schilke, O., Reimann, M. ve Cook, K. S. (2021). Trust in social relations. *Annual Review of Sociology*, 47, 239-259. <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-082120-082850>

- Schoorman, F. D., Mayer, R. ve Davis, J. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T. ve Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(5), 1069-1092. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.556782>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K. ve Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35-48.
- Shapiro, M. (2014). *HBR guide to leading teams*. Harvard Business Review Press.
- Shaw, R. (1997). *Trust in the balance*. Jossey-Bass.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış* (14. Basımdan Çeviri). İ. Erdem (Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R.S. ve Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617>
- Tan, H. H. ve Lim, A. K. H. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Taşpınar, Y. ve Eryeşil, K. (2021). Örgütsel güvenin psikolojik iyi oluş ve işyeri yalnızlığı üzerindeki etkisine ilişkin bir alan araştırması: Konya ilinde bir yerel yönetim örneği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 13(24), 250-265. <https://doi.org/10.20990/kilisibfakademik.880931>
- Taylor, R. G. (1989). The role of trust in labor-management relations. *Organization Development Journal*, 7, 85-89.
- Tekingündüz, S. (2012). *Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmini-nin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması* (Yayın No. 325076) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tunji, J. (2022). Trust: An essential factor for effective leadership and the development of an exemplary organization. *Academia Letters*, Article 4718, 1-8. <https://doi.org/10.20935/AL4718>
- Tüzün, İ. K. (2007). Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi*, 2, 93-118. <https://dergi-park.org.tr/pub/kmusekad/issue/10223/125677>
- Vanhala, M. (2019). Trust as an organizational knowledge sharing enabler-validation of the impersonal trust scale. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 50(2), 349-368. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-12-2018-0119>

- Verburg, R. M., Nienaber, A. M., Searle, R. H., Weibel, A., Den Hartog, D. N. ve Rupp, D. E. (2018). The role of organizational control systems in employees' organizational trust and performance outcomes. *Group & Organization Management*, 43(2), 179-206. <https://doi.org/10.1177/1059601117725191>
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korgaard A. M. ve Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An Exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23(3), 513-530. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Yılmaz, K. (2008). *Eğitim yönetiminde değerler*. Pegem Yayınları.
- Yılmaz, K. (2009). Özel dersane öğretmenlerinin örgütsel güven düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 15(3), 471-490. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10338/126679>
- Yücel, C. ve Samancı Kalaycı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(1), 113-132. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/89694/orgutsel-guven-ve-orgutsel-vatandaslik-davranisi>
- Zucker, L. G. (1986). Production of trust: Institutional sources of economic structure. *Research in Organizational Behavior*, 8, 53-111. <https://psycnet.apa.org/record/1988-10420-001>

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı 8

Mine Küçükler³⁰

Özet

İşletmeler rekabette başarılı olabilmek için uzun dönem sürecek ve rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilemeyecek yollar ararlar. Ancak geleneksel başarı kaynakları ya da rekabet avantajları rekabet açısından hâlâ önemli olmasına rağmen, rakipler tarafından kolayca taklit edilebilir olmaları nedeniyle artık eski güçlerine sahip değildirler. Bunun yerine insanlar ve onların nasıl yönetilecekleri daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Örgütün sahip olduğu en önemli kaynaklardan olan insan kaynağı da önem kazanmaktadır. Son dönemlerde hem nitelikli çalışanın varlığı hem de örgütlerin en önemli konularından biri de çalışanlarının davranışlarının zorunluluğun ötesinde gönüllülük esasına dayanmasını sağlamaktır. Bu durum son yıllarda örgütsel davranış literatüründe örgütsel vatandaşlık davranışının öne çıkmasını sağlamıştır. 1930'lu yıllarda başlayan ve farklı şekillerde incelenerek günümüze kadar gelmiştir. Örgüt içerisindeki bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirebilmemiz için temelde isteğe bağlı olarak gerçekleşmesi, iş tanımının ötesinde olması ve resmi olarak ödüllendirilmemesi özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Organ'ın (1988) yılında, diğergamlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları olarak temel oluşturmuştur. Bireylerde hangi faktörlerin etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl ortaya çıktığını açıklayıcı nitelikte literatürde geliştirilmiş çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bunlar, sosyal değişim, çeşitlik, beklenti, lider üye değişim ve karşılıklılık norm kuramıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen faktörler, örgütsel bağlılık, iş tatmini, adalet, özdeşleşme, lider, kişi ve örgütün özellikleri olarak ele alınmıştır. Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışının neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar tartışılarak son bölümde yer verilmiştir.

30 Öğr. Gör. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mgungor@kilis.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1636-1383

1. GİRİŞ

Dünyada yaşanan olayların toplumsal ve bireysel yaşamın her yönünde etkisi hissedildiği gibi işletmelerin de yapılarında ve faaliyetlerinde değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Bu değişim ve dönüşümler olumsuz faktörlerin etkilerini azaltarak tüm çalışanlar için daha verimli, daha istekli, daha yaratıcı bir ortam yaratma ihtiyacını doğurmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm koşullarında insan kaynakları, işletmeleri avantajlı bir konuma getirebilecek temel unsurdur. Bu sebeple yöneticiler, beraber çalışacakları ve işletmeler için faydalı olacak en uygun niteliklere sahip insan kaynağını elde etmek isterler. İşletmelerin etkinliğinde ve verimliliğinde insan faktörü önemli rol oynamaktadır. Olumlu bir ortam yaratarak işletmelerin etkililiğine ve gelişmesine katkıda bulunmak isteyen çalışanlara olan ihtiyacın artması, olumlu çalışma ortamının yanı sıra çalışanların nitelikli olması da işletmeler için önemlidir. Günümüzde hem nitelikli çalışanın varlığı hem de çalışma koşullarının yeterli olmasının yanında işletmelerin en önemli konularından biri de çalışanlarının davranışlarının zorunluluktan ziyade gönüllülük esasına dayanmasını sağlamaktır. Bu durum insan kaynağına ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ne derece önemli olduğunu göstermektedir. Bu konuya ilişkin yeni görüş ve kavramlar ortaya çıkmaktadır. Son yıllarda örgütsel davranış literatüründe öne çıkan bir kavram da örgütsel vatandaşlıktır.

1930'lu yıllarda Chester Bernard'ın örgüt sistemlerinin doğasını incelemesiyle başlayan örgütsel vatandaşlık davranışı (LePine vd., 2002'den aktaran Korkmaz ve Keleş, 2021, s. 522) herhangi bir zorlama veya baskı olmadan kişinin kendi isteğiyle bir karşılık beklemeden yaptığı gönüllü davranışlar olarak tanımlanabilir.

Bu bölümde ilk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının kapsamı ve öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışının sınırları çizilmeye çalışılarak boyutları ve kuramsal yaklaşımlarla ilgili bilgiler verilerek örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden faktörlerden öne çıkan kavramlar üzerinde durulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının neden olduğu bireysel ve örgütsel sonuçlar tartışılarak son bölümde yer verilmiştir.

2. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk olarak Chester Barnard'ın (1938) biçimsel olmayan örgütlerde gönüllülüğün örgüt içerisinde öneminden bahsetmesiyle başlayan ve *'işbirlikçi çabaların birlikteliği'* (Organ, 1990) şeklinde tanımlamasıyla karşımıza çıkmaktadır. Gouldner (1960) ise çalışanların işverenlerine ve yöneticilerine duydukları minnet duygusunun örgütsel vatandaşlık davranışının oluşumunda etkili olduğunu belirtmiş ve

‘karşılıklılık normu’ olarak tanımlamıştır. Blau’nun (1964) *‘sosyal mübadele kuramı’*, 1966 yılında yayınlanan “The Social Psychology of Organization” isimli kitapta Katz ve Kahn (1966), rol dışı davranışların verimliliğe olan etkisini belirtilmiş ve *‘ekstra rol davranışları’* şeklinde literatürde yerini almasını sağlamışlardır (Akt. Tokgöz ve Seymen, 2013, s. 64). Daha sonra Bateman ve Organ (1983) tarafından “tatmin, performansı sağlar” isimli teori ve Organ’ın “örgütsel vatandaşlık davranışı” kavramını kullanarak aynı yılda yönetim bilimi literatüründe yer almaya başlamasını sağlamışlardır (Akt. Erşahan, 2011, s. 153). Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını “toplum yanlısı davranış” olarak tanımlanmıştır.

rahatsızlıkları en alt düzeye indirerek hoşgörü ve anlayışın hakim olduğu bir örgüt iklimi oluşturmak ve örgüte ait kaynakları muhafaza etmek biçiminde örneklendirilebilecek davranışlar bütünüdür. Bireylerin sorumluluklarının ötesinde olan örgütün sosyal yapısında olumlu etkileri olan bu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak kabul edilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını, Lievens Anseel (2004'den aktaran Kendirgil, 2006, s. 50) örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için yardımcı olan ve örgütün sosyal ve psikolojik ortamına katkı yapmak amacıyla sergilenen bireysel davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Buna göre örgütsel vatandaşlığın olumlu ve işbirlikçi davranışları kapsadığı da söylenebilmektedir (Allen vd., 2000, s. 97).

1988 yılında Organ örgütsel vatandaşlığı, “Gönüllü veya ek olarak gerçekleştirilen ödüllendirme sistemi içinde doğrudan yer almayan veya tanımı yapılmayan ve örgütün bütününe katkı sağlayan iş davranışlarıdır. Gönüllü yapılan veya ek olarak gerçekleştirilen davranışlar, iş tanımı içinde zorunluluğu olmayan veya iş anlaşmasında yer almayan ve ancak kişinin kendi isteği ile gerçekleştireceği, ayrıca gerçekleştirilmediği takdirde kişinin cezalandırılmayacağı türden davranışlar olması gerekmektedir” şeklinde açıklamaktadır (Zencirkıran ve Keser, 2018, ss. 279-280).

Örgütsel vatandaşlık davranışı iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Birincisi; örgüte aktif katılım ve örgüte katkı sağlama şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu davranış şeklinde, bireyler aktif olarak örgüt yaşamının içinde yer almakta ve çalışanlar aktif, üretken ve çalışkandır. İkinci davranış şekli ise örgüte herhangi bir şekilde zarar verebilecek her türlü davranıştan uzak kalmaktır. Zararlı davranışlardan kaçınma aslında örgüte katkıda bulunmak için değil, örgüte zarar vermemek düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. Her iki davranışın sergilenmesinin özünde örgütsel etkinliği ve verimliliği artırıcı davranışlarda bulunmak istenmesi yatmaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 119).

Örgütsel vatandaşlık davranışı “diğerlerine ve örgüte yardımcı olmak” istenmesini yansıtan ve örgütteki iş görenler tarafından paylaşılan, üyelerin birbirlerini etkileyerek kişilere, gruba veya örgüte ait olduğunu gösteren ve iş arkadaşlarıyla barış içinde çalışmayı destekleyen prososyal örgütsel davranışlar olarak ta adlandırılmaktadır (Çelik, 2007, s. 108). Bu davranışlar, yardımcı olma, iş akdi ile belirlenmiş veya görev tanımı içerisinde yer alan ve yapılması için bir mecburiyetin olmadığı, çalışanın örgütle arasında kurduğu bağlılığın etkisiyle ve gönüllülük esasına dayanarak içtenlikle yapılan karşılıksız iyiliklerdir (Çetin, vd., 2003, s. 41).

Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde yer alan prososyal örgütsel davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlardan ilki bu davranışları yerine getirenlerin, örgüt tarafından ödüllendirilirken yerine getirmeyenlerin cezalandırıldığı davranışlardır (Bogler ve Somech, 2005, s. 421). Bu davranışlar çalışanların işleri olarak gördükleri ve yapmakla sorumlu oldukları (Morrison, 1994) ve çalışanların görev tanımı içinde bulunan ve yerine getirmekle yükümlü oldukları (Çelik, 2007) biçimsel rol (in-role) davranışlarıdır. Prososyal örgütsel davranışların ikincisi ise yapılmadığı takdirde cezası olan biçimsel rol davranışlarının aksine örgüte fayda sağlayacak çalışanların gönüllü olarak yerine getirdikleri ve yapılması zorunlu olmayan rol fazlası (ekstra role) davranışlarıdır (Çelik, 2007, s. 108). İş görenler rol fazlası davranışlarını sergileyebilmeleri için herhangi bir motive edici unsura ihtiyaçları yoktur. İş görenlerin işlerinin ötesinde olan ve kendiliğinden ortaya çıkan, gönüllülük ve yardımseverliği de içeren, örgütü koruyucu davranışlar olarak da tanımlanabilmektedir (Turnipseed, 2002'den aktaran Çelik, 2007, s. 85). Örnek olarak örgütte işe yeni başlayan işgörenleri işe alıştırma, onlara yardımcı olma, müşterilere iyi niyetli davranma, örgütü öngörülemeyen her türlü risklere karşı savunma davranışlarıdır.

Örgüt içerisindeki bir davranışın örgütsel vatandaşlık davranışı olarak nitelendirebilmemiz için temelde üç özelliğe sahip olması beklenilmektedir. Bunlar (Yılmaz, 2009, s. 477'den aktaran Dede, 2019, s. 295);

İsteğe bağlı gerçekleşmesi: Örgütsel vatandaşlık davranışının en belirgin özelliği isteğe bağlı olarak gerçekleşmesidir. İsteğe bağlı bir davranışın inisiyatifi çalışana aittir. Buna göre örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel rol tanımının dışında beklenen davranışlardır. Bu davranışların karşılığında bir ödüllendirme veya cezalandırma olmaması, kişinin yaptığı davranışları gönüllü olarak olarak sergilediği varsayılmaktadır (Blakely vd., 2003, s. 131).

İş tanımının ötesinde olması: İş analizinde tanımlanan ve çalışanların sözleşmelerinde yazan görevler, çalışanların rol davranışları şeklinde ifade edilmektedir. Yöneticiler tarafından çalışanların işlerini eksiksiz yaptığı takdirde değişik yöntemlerle ödüllendirilmesini sağlamaktadır ve çalışanların işyerinde kalmaya devam edebilmesi sağlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları ise iş tanımları içerisinde yer almamasına karşın, hiçbir yükümlülüğü de yokken isteyerek üstlenmektir (Motowidlo, 2000, s. 120).

Resmi olarak ödüllendirilmemesi: Biçimsel rol davranış biçimleri içerisinde yer almadığı ve biçimsel ödül sisteminde belirtilmemesine rağmen çalışanlar terfi alacaklarına inancıyla örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemektedirler. Bu duruma en iyi örnek; daimi kadroya geçmek isteyen geçici işçi statüsündeki

çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilediklerinde ortaya çıkmaktadır (Blakely vd., 2003, s. 131).

Çalışanlar örgüt içinde kontrol edilmediğini ve izlenmediğini biliyor olmasına rağmen kurallara uygun hareket ediyor ve elinden gelenin fazlasını yapmaya çalışıyorsa bunlar hem “iyi çalışanlar” (Castro vd., 2004) hem de “iyi vatandaş” olarak tanımlanmaktadır (Kendirgil, 2006’dan aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1055).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÖNEMİ

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, Katz ve Kahn (1978) örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinin örgütler için öneminde bahsetmişlerdir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenin sergilediği davranışların doğrudan etkileme şekline göre kişiler arası (çalışma arkadaşlarına) ve örgüte karşı sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı olarak iki farklı kategoriye ayrılmaktadır.

Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için örgütsel vatandaşlık davranışı gibi gönüllü davranışlar sergileyen ve örgüte pozitif katkı sağlayan kişilere ihtiyaç duymaktadırlar (Alpsoy, 2018, s. 1). Örgütte görev yapanların gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisinde yardımlaşmanın ve örgüte bağlılığın artması için önemlidir. Bu durum çalışanların performansını artırarak örgütün rekabet etme kabiliyetinin artmasına yardımcı olur. Böylelikle örgütler düşük maliyetle kendilerini geliştirerek daha yüksek performanslara ulaşabilmektedirler (Ramesh, 2014, s. 177).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını gösteren çalışanlar, çalışma arkadaşlarının işle ilgili yaşadıkları sıkıntılı durumlarda onlara yardımcı olmaktadır, yöneticilerinin emirlerini uygularlar ve verilen anlık veya geçici görevlere itiraz etmeksizin hoşgörüyle yaklaşmaktadırlar. Çalıştıkları işletmelerde dikkatli davranarak işlerin daha düzenli olmasını sağlarlar, kurum dışında iş yeri veya yöneticileri hakkında olumsuz ifadelerden kaçınırlar. Bu sayede işletmedeki anlaşmazlıkların asgari düzeye indirildiği bir iş iklimi oluşmasına katkı sağlamaktadırlar ayrıca örgütsel kaynakları kullanırken daha özenli davranmaktadırlar. Kısacası vatandaşlık duygusuyla çalışanların, örgüte olan bağlılıklarını, performansları ve örgütte yapılan işlerin etkililiğini artırmaya yönelik katkısı da yüksek olacaktır (Ackfeldt ve Coote, 2005, s. 152’den aktaran Özdevecioğlu ve Balcı, 2011, s. 44).

4. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ BOYUTLARI

Literatürde örgütsel vatandaşlık davranışının farklı şekillerde boyutlandırıldığına rastlanmaktadır. Bunlardan biri olan Podsakoff ve diğerleri (2000) yedi maddeden oluşan sınıflandırmasıdır. Bunlar yardımseverlik davranışı, sportmenlik, örgütsel sadakat, örgütsel uyumluluk, bireysel inisiyatif, sivil erdem ve kişisel gelişimdir.

Podsakoff ve diğerleri (2000) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel vatandaşlık davranış boyutlarının otuz farklı formda incelemişlerdir. Ancak Organ'ın (1988) diğergamlık, nezaket, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik olarak kabul gören beş boyutlu sınıflandırması temel oluşturmuş ve en çok kabul göreni olmuştur.

Bu çalışmada, kavramın Organ'ın (1988) sınıflandırdığı ve son sınıflaması olarak kabul gören şekliyle beş boyutlu olarak ele alınmıştır.

4.1. Diğergamlık (Özgecilik, Fedakarlık, Diğerlerini Düşünme, Altruizm)

Bencilliğin tam tersi olarak kavramsallaşan diğerkamlık işlerle ilgili çalışma arkadaşlarına karşılık beklemeksizin, doğrudan ve kasten yardımcı olmaktır. Çalışanların iş arkadaşlarının performanslarını arttırmalarına yardım etme (Castro vd., 2004), yeni gelenlerin işletmeye uyum sağlamasına yardım etme, iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına yardım etme, iş arkadaşlarının ihtiyaç duyduğu araç gereçleri temin etme veya getirme gibi (Podsakoff vd., 2000; Schnake ve Dumler, 2003'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) davranışlarda bulunmayı içermektedir. Davranışın temelinde yardım etmenin yanı sıra bireyin kendi çıkarlarını düşünmediği, cömert, nazik ve iyi huy davranışı yatmaktadır. Diğergamlık boyutu, iş görenlerin örgütteki işbirliğini destekleyici nitelikte hem örgütte ortaya çıkan problemlerde hem de çalışma arkadaşlarına gönüllü olarak işle ilgili konularda yardım etmeyi içermektedir.

4.2. İleri Görev Bilinci (Vicdanlılık)

İleri görev bilincinin temelinde genelleştirilmiş uysallık olarak da ifade edilen (Schnake ve Dumler, 2003'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) iş yerinde istenilenin ötesinde çalışmayı ifade etmektedir. Çalışanın örgütün faydası için mesai saati dışında çalışmaya devam etmesi (Castro vd., 2004'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057), kötü hava koşullarında ve hastalık durumunda işe devam etme, hatta çay, yemek aralarında çalışmaya devam etmek gibi davranışlar bu boyuta örnek olarak

verilebilir. İleri görev bilincinde bireyler diğer çalışma arkadaşlarını destekler, diğerlerinin hatalarını bulmaya çalışmaz ve onları engellemez, şirketin sahip olduğu malı veya malzemeyi gerekmediği takdirde harcamaz veya zarar vermez (Turnipseed, 2002'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Diğergamlık boyutunda yapılan yardım bireysel özellik taşıırken ileri görev bilincinde yapılan yardım daha genel bir özelliğe sahiptir (Deluga, 1994'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Diğergamlık ve ileri görev bilinci yardımlaşma davranışı olarak gruplandırılmaktadır (Castro vd., 2004'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). İleri görev bilinci, iş görenlerin düşük sevide gösterdikleri davranışların (kaynakları güvende tutma, dakik olma, katılım sağlama, süreklilik) ötesinde beklenenden daha fazlasını sergilemeye gönüllü olmaktır (Podsakoff vd., 2000, s. 524).

4.3. Centilmenlik (Sportmenlik/Gönüllülük)

Centilmenlik davranışı, çalışanların iş alanlarında oluşan aksaklıklarda hoşgörülü olmada istekli olma (Ackfeldt ve Coote, 2005'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057), kaçınılmaz sıkıntılara karşı hoşgörülü olma, şikâyet etmeden işleri üstlenmektir. Centilmenlik davranışı gösteren çalışan, herhangi bir sıkıntı yaşandığında şikâyet etmeyen, sundukları önerilerin iş arkadaşları tarafından dikkate alınmadığında kırınglık göstermeyen, iş için kişisel ilgilerden fedakârlık edebilen ve kişisel görüşlerden ziyade örgütün çıkarını uygun görüşleri kabul edebilmektir (Podsakoff vd., 2000'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Centilmenlik davranışının temelinde iş görenlere karşı hoşgörü ile yaklaşmak ve anlayışlı olmak yer almakla (Deluga, 1994'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) beraber gergin bir ortamının oluşmasına neden olabilecek davranışlardan mümkün olduğunca kaçınma (Schnake ve Dumler, 2003'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) davranışı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Centilmenlik davranışı sadece örgüt içinde değil örgüt dışında da örgütün imajını koruyarak ve örgüt faaliyetlerini savunarak (Akin, 2019, s. 114) gösterilmektedir. Centilmenlik boyutunu, örgütte var olan dayanışmanın çıktısı olan iş yükü ve işle ilgili istek ve iradenin dışında meydana gelen problemleri veya zorlukları şikâyetçi olmadan kabul etme istekliliği olarak tanımlayabiliriz.

4.4. Nezaket (Courtesy)

İlk kez Organ'ın dile getirdiği bu alt boyutta çalışanlar, örgütte işle ilgili sorun yaşayan çalışanlara yardımcı olmayı (MacKenzie vd., 1993), işbirliği ve iletişimi (Paine ve Organ, 2000), kişilerin birbirlerine saygılı olmalarını

ve olumlu iletişim kurmayı ifade etmektedir (Akt. Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Nezaket davranışları, iş görenlerin iş ile ilgili veya alınan kararları birbirleriyle paylaşarak birbirlerini haberdar etmeleri şeklinde gelişen (Demiröz, 2014, s. 25) ve birbirleri ile etkileşim halinde olan iş görenlerin işlerinden ve aldıkları kararlarından etkilenen diğer çalışanların gösterdiği olumlu davranışlardır.

4.5. Yurttaşlık Erdemi (Örgütsel Erdem, Örgütsel Katılım, Sivil Erdem) (Civic Virtue)

Çalışanların tek vücut haline gelmesiyle kimsenin istemesi beklenilmeksizin (talep edilmeden) örgütün yararına olan faaliyetleri (Castro vd., 2004'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) sorumluluk alarak yerine getirmektir (Bell ve Menguc, 2002'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057). Yurttaşlık erdemi, örgüte olan bağlılığı veya örgütün işleyişine katkıda bulunmak amacıyla toplantılara katılma, örgütteki yeniliklere ve değişimlere destek olma, örgütün gelişimine öncülük yapma, ekip çalışması ve iş birliği, morali arttırma gibi (MacKenzie vd., 1993'den aktaran Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1057) davranışları içermektedir. Erdem, örgüte bir bütünlük içinde çalışanların örgütte yöneticilere güvenmeleri, yüksek düzeyde yönetime etkin katılımın sağlanması veya fikirlerini özgürce ifade ederek kararlara katılmaları, ödül ve sorumlulukların adil dağıtımının sağlandığını düşünmeleri onların örgüt yararını gözetmelerine ve daha fazla örgütsel vatandaşlık gösterme eğilimlerini arttırmaktadır (Sezgin, 2005, s. 326).

5. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLGİLİ KURAMLAR

Bireylerde hangi faktörlerin etkisiyle örgütsel vatandaşlık davranışının nasıl ortaya çıktığını açıklayıcı nitelikte literatürde geliştirilmiş çeşitli kuramlar bulunmaktadır.

5.1. Sosyal Değişim (Mübadele) Kuramı

Sosyal değişim kuramının temelindeki düşünce diğerleriyle karşılıklılık esasına dayalı ilişkilere giren ve bu ilişkileri sürdürmek isteyen tarafların bu şekilde davranmalarının ödüllendirileceği beklentisidir (Köksal, 2012, ss. 5-6). Örgütte yöneticilerin adaletli davranışlarının çalışanlar üzerinde etkili olduğu düşüncesine dayandırılmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009'dan aktaran Dede, 2019, s. 297). Bu kuramda, çalışan ile yöneticilerin birbirlerine saygı duyma, göz önünde bulunma, takdir edilme ihtiyacı gibi konularda etkinliğini ortaya çıkarmak için sosyal ilişkilere önem verdiği görülmektedir (Tecimen,

2013'den aktaran Dede, 2019, s. 297). Kacmar ve diğerleri (2011'den aktaran Bahar, 2019, ss. 237-242), yöneticilerin olumlu davranışlarına karşı çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını ile karşılık verdiğini tespit etmişlerdir.

Morrison (1994) çalışanın örgüte karşı olumlu algılara sahipse örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Demir, 2009, s. 198). Adams (1965) ve Blau'nun (1964) ifade ettiği bu teoriye göre çalışanlar örgüte karşı memnuniyet beslediklerinde bunu istemli bir şekilde yeteneğine veya fırsata bakmaksızın daha fazla üretmek bir karşılık vermek istemektedirler (Akt. Urgan ve Erdoğan, 2021, s. 549).

5.2. Eşitlik Kuramı

Eşitlik kuramında çalışanların örgüt içindeki başarıları ve tatmin olma duyguları, örgütteki eşitlik oranına bağlı olarak değişim göstermekte (Adams, 1963) ve çalıştığı ortamda algıladığı eşitlik veya eşitsizlikle ilgilidir (Güney, 201, s. 360). Aslında işletmenin çalışma koşullarında eşitlik ilkesinin varlığı ve iyileştirilmiş bir ortam yaratması çalışanların performanslarında pozitif etkiler yaratmasının yanında örgüte olan katkılarına da olumlu bir etki sağladığı ifade edilmektedir (Güler, 2013'den aktaran Dede, 2019, s. 297).

Eşitlik teorisinin temeli dört varsayım üzerine kurulmuştur (İçerli, 2010, s. 72):

- Çalışanların, elde ettikleri ödülü en üst seviyede tutmak istemeleridir.
- Gruplar, grup üyelerinin arasında ödülleri ve ücretleri eşit bir şekilde paylaştırmayı sağlayacak bir sistem kurarak, elde edilen ortak ödülü maksimize etmek isterler.
- Çalışanların, kendilerini eşitlikten uzak olan ilişkiler içinde olduklarını düşündüklerinde strese girebilirler.
- Çalışanların eşitlikten uzak bir ilişki içinde olduklarını düşündüklerinde eşitliği tekrar kurmaya çalışırlar, stresten uzaklaşmaya gayret gösterirler.

5.3. Beklenti Kuramı

Beklenti kuramı, kişilerin maddi çıkarlarını gözeterek rasyonel seviyede davrandıkları ve alternatifler arasından kendilerine en uygun ve avantajlı olan seçeneklere yöneldiklerini varsaymaktadır. İş görenler örgütsel vatandaşlık davranışını, beklentilerinin karşılanması durumunda tatmin olacaklar ve davranışlarını devam ettireceklerdir ancak beklentilerinin karşılanmadığında ise gösterilen davranışın tekrar edilmeyeceğini savunmaktadır (Yıldırım,

2007'den aktaran Dede, 2019, s. 297). Bu kuram motivasyonu, bireysel ihtiyaçlar doğrultusunda değil, bireyin amacı ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri açısından değerlendirmektedir (Güney, 2011, s. 358). Bir iş gören, belli bir çabanın sonucunda belli bir performansa neden olacağını ve bu performansın da ödüllendirileceğine biliyor ve inanıyorsa ve bu ödülü de daha sonraki başarıları için gerekli görüyorsa bu iş göreni motive etmekte kolay olacaktır (Koçel, 2014, s. 317).

5.4. Lider Üye Değişim Kuramı

Kuramın temelini çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki ve etkileşim oluşturmaktadır (Güler, 2013). Lider üye değişim kuramının temelinde yöneticilerin çalışanları ile kurduğu sosyal bir değişim sürecinde yöneticilerin her bir çalışana karşı sergilemiş olduğu davranış şeklini etkilediği algısı savunulmaktadır. Yöneticilerin her bir çalışana diğerinden farklı ve değişken davranış sergilediği ortamlarda çalışanların çaba ve gayretlerinde de gönüllü olarak bir yükselme olmaktadır (Serinkan ve Erdiş, 2014'den aktaran Dede, 2019, s. 297).

5.5. Karşılıklılık Norm Kuramı

Karşılıklılık kuramının temelinde, iş görenlerin karşılıklı yardımda bulunmaları ve birbirlerine şükran ve minnet duygusuyla yardımda bulunmak istemeleri ya da kendilerine yardımda bulunan bireyleri zarara uğratmamak düşüncesiyle hareket ettikleri vardır. Yöneticilerin astlarına adil davranması sonucunda çalışanların buna olumlu karşılık verme isteğini artırarak iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerine neden olduğu savunulmaktadır (Geçgel, 2011'den aktaran Dede, 2019, s. 297).

6. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Rol ve sorumlulukların da ötesinde olan örgütsel vatandaşlık davranışı, farklı davranışlar açısından hassas ve önemlidir. Vatandaşlık davranışı duygusuyla çalışanların örgüt kültürüne ve performansına önemli katkılar sunmaktadır. Çalışanlarda örgütsel bağlılığı artırarak, çalışanların işletmelerini bir aile olarak kabul etmekte ve kendilerini de o ailenin bir parçası olarak görmektedirler ve her ortamda örgütlerini ve yöneticilerini savunmaktadırlar (Memduhoğlu ve Zengin, 2019, s. 1055). İş görenlerin işyerlerinin sürekli olarak gelişmesini desteleyecek nitelikte faaliyetlerde bulunmakta ve meslektaşlarıyla birlik olup çalışarak edindikleri bilgi ve deneyimlerini paylaşarak saygı ve yardımlaşma kültürünü desteklemektedirler.

Yönetimin katılımcı yönetimi benimsemesi çalışanların mesleki bilgi ve becerilerine güvenildiği hissini uyandırarak çalışanlar arasında üretkenliği arttırarak özerklik ve değerlilik duygusunu hissettirmektedirler. Örgütsel adanmışlık düşüncesiyle çalışanlar, kalıcı olmayan görevlerden dahi şikâyetçi olmadan hoşgörüyü karşılarlar, kriz ve sorunlar karşısında çözüme ulaşıncaya kadar sabredebilir ve olası sorunların ortaya çıkmasını önleyebilir ve uyum- itaat duygusunu yaratmaktadırlar. Katılımda gönüllülük esasıyla örgütte oluşan yanlış uygulamaları yönetimle paylaşır ve örgüt içi çalışmaların geliştirilmesi için yeni fikirler sunarlar. İş arkadaşları arasında işlerinde zorluk yaşayanlara yardım eder, işe gelmeyenlerin işlerini yapmaya çalışarak örgütlerine olan sorumluluk hissini arttırmaktadırlar.

Yapılan araştırmalarda örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden farklı faktörlerde tespit edilmiştir. Tespit edilen bu etkenler alt başlıklar halinde sıralanmıştır.

6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, psikolojik, sosyolojik ve davranışsal gibi farklı bakış açılarıyla açıklanmaya çalışılan çok boyutlu bir yapıdır. Gautam ve diğerleri (2005) örgütsel bağlılığı, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi belirleyen psikolojik bir durum şeklinde ifade etmiştir. Bağlılığı davranışsal olarak inceleyen Becker (1960) kişinin örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği çalıştığı süre içinde elde ettiği emek, zaman, statü ve para gibi değerlerin öneminden kaynaklanan korku sonucunda gerçekleşen bağlılık olarak ele almıştır. Çalışanların, örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendiren örgütlerine olan duygusal bağlılıklarının yüksek olması ve örgütleriyle psikolojik sözleşmelerini olumlu yönde algılamalarının olduğu görülmüştür (Gürbüz, 2006, s. 48, 54).

6.2. İş Tatmini

İşletmelerin rekabet üstünlüğü sağlamaları ve sürdürmelerinin yolu insan kaynaklarının değerinin farkında olarak, onlara gereken özeni göstererek, yeterli imkânlar sağlayarak mümkün olacaktır. İnsan kaynakları uygulamaları işletmelerin nitelikli insan kaynaklarını işletmeye çekebilmek, işletmede tutabilmek ve başarılı bir şekilde çalışmalarını sağlayabilmek için önemlidir. Adil ve etkili insan kaynakları uygulamaları geliştirilmesi için, çalışanların motive edilmesi, iş tatminlerini arttırılması ve böylece daha kaliteli iş çıkarmalarını sağlanması beklenilmektedir (Maimako ve Bambale, 2016, s. 3'den aktaran Akın, 2019, s. 112). Günümüz işletmelerinde çalışanların işlerini seyerek ve istekli yapmaları, iş tatminlerinin yüksek ve tanınımı

görevlerini olması gerektiği gibi yapmalarının yanı sıra, örgütsel vatandaşlık davranışları da sergilemeleri beklenmektedir.

6.3. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet kavramı, işyerindeki adaletin rolünü açıklamaktadır. Ayrıca bir organizasyonda uygulamaların dayandığı ilkelerin net olmasını, her bir çalışana aynı uygulamaların olmasını ifade etmektedir (Koçel, 2014, s. 530). Kendilerine adil davranıldığını algılayan iş görenlerin çalışmaya istekli olmaları ve sergiledikleri örgütsel vatandaşlık davranışının arttığı görülmektedir (Greenberg, 1990; Moorman, 1991; Organ, 1990; Beugré, 2002; Atalay, 2005; Sezgin, 2005; Söyük, 2007; Polat ve Celep, 2008; Berber, 2010; Uslu, 2011). Örgütteki adaletin varlığını hisseden iş görenlerin örgüt içinde ait olma duyguları gelişmekte ve örgütsel gelişim için zorunlulukların ötesine geçilerek daha fazla çaba gösterilmesine katkı sağlamaktadırlar.

6.4. Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel özdeşleşme, çalışan örgütün başarı veya başarısızlığını kendisi aynılaştırması ve kişi veya grupta meydana gelen değişiklikleri kendisinde meydana gelen değişimler olarak hissetmesi durumudur (Koçel, 2014, s. 534). Çalışanın, örgütün dış imajını yüksek bulması durumunda, örgütle özdeşleşmelerinin yüksek olduğu, örgütsel özdeşleşmenin de örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı saptanmıştır (Karabey ve İşcan, 2007, s. 231).

Tokgöz ve Seymen (2013, s. 61) örgütsel özdeşleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymuş ve aynı zamanda örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

6.5. Liderin Özellikleri

Liderlik, iş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme düzeyini etkileme de önemli faktör olmasının yanında örgütsel vatandaşlık davranışını en etkili şekilde açıklayan ve harekete geçirme imkanı sağlayan, model olan ve paylaşılmış bir vizyon oluşturmaya katkı sunan uygulamalar olarak ön plana çıkmaktadır (Dalgın ve Taslak, 2016, s. 359).

Farklı liderlik tarzlarının çalışanların üzerinde olumlu etkileri bulunmaktadır (Rüzgar, 2019; Oğuz, 2011; Arslantaş vd., 2007; Asgari vd., 2008; Akyüz, 2012; Yeşiltaş, 2013; Podsakoff vd., 1990).

6.6. Kişilik Özellikleri

Örgüt içinde sergilenen davranışlar, bireylerin kendi tercihlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı da biçimsel ödül sistemi içerisinde yer almayan ve doğrudan veya tam olarak dikkate alınmayan fakat bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarının verimli bir şekilde yerine getirilmesine destekleyen, gönüllülük esasına bağlı davranışlardır (Organ, 1988, s. 4).

Bireyin ruhsal durumu örgütsel vatandaşlık davranışını sergilemede etkilidir. Organ'a göre, iş süreçleri veya becerileri örgütsel rol performansı belirlemede önemli olmasının yanında moral faktörü de fazladan rol davranışlarının belirleyicisi rolündedir. Bu konuda yapılan araştırmalarda iş görenlerin duygusal olarak olumlu bir süreçteyken onların daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerine sebep olduğu görülmüştür (Atalay, 2005, s. 27'den aktaran Çavuş ve Develi, 2015, s. 235).

Baş ve diğerleri (2011, s. 29) örgütsel vatandaşlık algılarının mesleki kıdeme göre farklılaştığını ancak cinsiyete ve eğitim durumuna göre farklılaşmadığını ifade etmişlerdir.

6.7. Örgütün Özellikleri

Örgüt ortamına uyum sağlayan çalışanlar vatandaşlık davranışı göstermektedir. Örgütte insan kaynakları uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Pare ve Tremblay, 2007; Sun vd., 2007; Yang, 2012; Lam vd., 2009). Çalışanlar örgütsel desteği hissettiklerinde vatandaşlık davranışı sergileme eğilimi artmaktadır (İplik vd., 2014, s. 109). Ancak çalışanın işyerinde izlenmesi davranışı çalışanlarda vatandaşlık davranışını göstermesini engellemektedir (Niehoff ve Moorman, 1993, s. 527).

İşletme ortamında iyiliksever bir hava yaratılmış iklimler (Sosyal Sorumluluk, Arkadaşlık) ile ilkelilik iklimleri (Kurumsal Ahlak Kuralları, Kişisel Ahlak Kuralları) hakim olduğunda örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilemektedir (Elçi ve Alpan, 2006, s. 141).

Kıdem ve hiyerarşik düzey bağlamında örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların hem yaşça büyük olduklarında hem de kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıklarında da aynı oranda artış devam etmektedir. Örgütün yararını destekleyici daha çok davranış sergileyebilmektedirler. Çalışanın örgütteki konumu arttıkça karara katılma, diğer çalışanları ve yapılan işleri kontrol etme duygusu, serbest hareket etme düzeyi ve yönetim gücü artmaktadır. Bu durum kişinin örgüte olan bağlılığını ve sergilediği örgütsel vatandaşlık

davranışını artırmaktadır (Van Dyne vd., 1994, s. 775'den aktaran Çavuş ve Develi, 2015, s. 236).

İyi bir vizyona sahip örgütte çalışanlar, örgütün değerleri çerçevesinde amaç ve hedeflerini ve ileriki dönemlerde kendilerinin ulaşabilecekleri konumu görmek istemektedirler. Dolayısıyla bireylerin daha çok çalışmasını sağlamak için örgütsel vizyonun çalışanlara bir ideal sunması, bireylerin yönlendirilmesi ve motive edilmesi açısından önemlidir. İyi belirlenmiş vizyona sahip olduğunu hisseden çalışan, daha çok çalışacak ve rol fazlası davranışları da daha çok sergileyecektir (Çavuş ve Develi, 2015, s. 236).

Örgüt içindeki iş görenler, gruplar ve bunların örgütsel amaçlar doğrultusundaki çalışmaların olduğu kişi-örgüt bütünleşmesi örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlidir. Grup, ortak bir özdeşlik duygusunu hisseden ve paylaşılan normların ve amaçların temelinde birbirini düzenleyen ve yapısal yolla etkileyebilen insanların oluşturduğu çoğunluktur (Basis vd., 1984, s. 17'den aktaran Güney, 2011, s. 139). Bu nedenle bir örgütte kişi-örgüt bütünleşmesinin yüksek olması örgütün sahiplenme duygusunu arttıracığından, çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını gösterme eğilimini de artırmış olacaktır (Samancı, 2006, ss. 34-36, Çavuş ve Develi, 2015, s. 237).

İş görenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde önemli etkenlerden biri de örgütte ortaya çıkan sorunların çözülme ve çözülmemesidir.

Ayrıca kişi örgüt bütünleşmesi ile grup bütünlüğünün sağlanması ve işletmede etkinliğin artması sağlanacaktır. Örgütte yer alan bireylerin örgütsel davranışlarının ve bireyin kişiliğinin bütünleşmesinin sağlanması bu açıdan önemlidir. Birey, grup normlarına uymada zorlanmaması veya sergilediği davranışları ile grup ilişkileri arasında isteyerek bir ilişki oluşması için yer aldığı sosyal yapı ile kişiliği arasında bir bağ kurmasına bağlı olacaktır (Özkalp, 1994'den aktaran Yücel ve Taşçı, 2008, s. 688).

7. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin sürekli ve hızlı değişen rekabetçi koşullar altında varlıklarının devamı için, formal iş tanımlarında belirtilen sınırları aşan, örgütsel etkililiğe ve örgütsel gelişmeyi desteklemeye istekli iş görenlere ihtiyacı giderek artarak önem kazanmaktadır (Sezgin, 2005, s. 313). Bu ihtiyaç doğrultusunda, tanımlanmış iş davranışlarından, gönüllülük ve fazladan çaba içeren davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışları olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık, işletmede bir çalışanın, iş tanımı içinde yer almamasına karşın yapmaması halinde bir yaptırımla karşılaşmayacağını biliyor olmasına

rağmen tamamen kendi sorumluluk anlayışı veya ahlaki değerleri sonucu bir davranış göstermesi olarak tanımlanabilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının temel özellikleri ise gönüllü bir davranış olması, davranış sonrası bireyin bir ödül ya da ceza almaması ve bu ekstra davranışın resmi bir iş planında (iş tanımı) yer almamasıdır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve çalışanlar açısından hem bireysel hem de örgütsel avantajlarının önemi büyüktür. Örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileyenler, örgütün kurallarına sorgulamadan uyan, iş arkadaşlarının işleri ile ilgili sorunla karşılaştığında onlara yardımcı olan, verilen anlık/geçici görevleri sorgulamadan ve şikâyet etmeksizin hoşgörüyle karşılayan çalışanlardır. Anlaşmazlıkların en alt seviyeye indirildiği bir iş iklimi oluşturulmasına katkı sunarlar ve örgüte ait kaynakları koruyup kollamak onlar için önemlidir. İş yerinin düzeni onlar için önemlidir ve örgüt dışında iş yeri ve yöneticileri hakkında hiçbir zaman olumsuz bahsetmezler. Kısaca vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların iş performanslarını, örgütsel bağlılık derecelerini ve örgüt içindeki işlerin verimliliğini artırma potansiyeli yüksek olacaktır (Ackfeldt ve Coote, 2005; Paine ve Organ, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli sonuçlarından biri de örgütsel düzeyde performansa olumlu katkılar sağlamasıdır. Bireysel düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı kişisel gayrete bağlı eylemler olmasının yanında bu davranışlar kolektif olarak örgütsel düzeye taşındığında, örgütün performansına önemli katkılar sunmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997, s. 133).

Devamlı değişim geçiren ve yeniliklere açık olan çalışma yaşamında örgütsel vatandaşlık davranışının son yıllarda yazında öneminin artmasının genel olarak üç sebepten kaynaklanmaktadır: İlki, sergilenen bu davranış sonucu elde edilen çıktılar, iş görenlerin performans değerlendirmeleri yapılırken veya terfi ve ücret uygulamalarında dikkate alınabilir. İkinci olarak bu davranışın örgüt başarısına ve etkinliğine olan katkısıdır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışının uzun bir süreçte toplamına bakıldığında, bu davranışın örgütsel etkinliği ve performansı arttıracaklarını belirtmiştir (Organ, 1988, s.27). Son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılmaları azaltıcı etki göstermektedir.

Bu bileşenlerle birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarına bakıldığında örgütün sosyal yapısının işleyişini kolaylaştıran, anlaşmazlıkların azaltılmasını sağlayan ve etkinliği arttıran, bunların sonucunda performansın artmasını destekleyici unsur olarak görülmektedir (Yücel ve Taşçı, 2008, s. 687).

Örgütlerde örgütsel etkililiğe ve gelişmeye katkı sağlamaya istekli iş görenleri olan örgütlerin rakiplerine göre daha yüksek performans gösterdikleri belirlenmiştir (Robbins ve Judge, 2012, s. 26'dan aktaran Gürbüz, 2006, s. 49).

Yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilenen örgütlerde, iş görenin kendine olan güveninin ve iç motivasyonunun arttığı, personel arasındaki çatışmaların giderek düştüğü, işgücü devir hızlarının azaldığı, verimliliğin ve performansın da yükseldiği görülmüştür (Gürbüz, 2006, s. 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, buz dağının görünmeyen kısmını oluşturan örgütün biçimsel olmayan ancak bir bütün olarak ele alınarak örgütün etkinliğine ve verimliliğine katkı sağlayabilecek olgulardan biri olduğu söylenebilir (Gürbüz, 2006, s. 49)

- Örgüt içinde yardıma ihtiyacı olan veya işlerinde zorluk yaşayan iş arkadaşlarına istekli olarak yardım ederler, ayrıca işe gelemeyenlerin işlerini de yapmaya çalışarak yardımcı olurlar.
- Çalışanların örgütlerine olan sorumluluk hissi yüksek düzeydedir.

Eşitlik ve adalet duygusu ile davranma çoğu birey için vazgeçilmez bir değerdir. Örgütte eşitlik ancak, ödüllerin (para, tanınma, statü vs.) çalışanlara, uzmanlık, başarı, dürüstlük ve kıdem temeline dayalı dağıtılması ile mümkündür (Güney, 2011, s. 361). Beklentisi doğrultusunda ödüllendiren birey, örgüt içindeki vatandaşlık davranışı da arttıracaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışlarını yüksek oranda sergileyen çalışanların işleri ile ilgili sorumluluk almada istekli olmaları, işlerine yönelik fedakârlıkta bulunmak istemeleri ve diğer çalışanlara yardımcı olmak istemeleri daha fazla olacağından; bu davranışları benimseyen çalışanların örgütte dahil edilmesi veya örgüt içinde yer almasını sağlayarak örgütün başarısına, devamlılığına ve zorluklarla baş edebilmesine katkı sağlaması açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akın, M. (2019). İnsan kaynakları uygulamalarının iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Anadolu Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, (Ek Sayı), 111-131. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluakademi/issue/49761/6384>
- Allen, T. D., Barnard, S., Rush, M. C. ve Russell, J. E. A. (2000). Ratings of organizational citizenship behavior: Does the source make a difference?. *Human Resource Management Review*, 10 (1), 97-114. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00041-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00041-8)
- Alpsoy, A. (2018). *Akademisyenlerin iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi ile öz yeterliliğin aracı rolü üzerine bir araştırma* (Yayın No. 514690) [Yüksek lisans tezi, Haliç Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 237-24. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bsbd/issue/47296/560138>
- Baş, G., Şentürk, C. ve Müdürlüğü, M. E. (2011). İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık ve örgütsel güven algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1) , 29-62. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kuey/issue/10329/126617>
- Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee 'citizenship'. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595. <https://doi.org/10.2307/255908>
- Blakely, G. L., Andrews M. C. ve Fuller J. (2003). Are chameleons good citizens? A longitudinal study of the relationship between self monitoring and organizational citizenship behavior, *Journal of Business & Psychology*, 18(2), 131-144. <https://doi.org/10.1023/A:1027388729390>
- Bogler, R. ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: How does it relate to participation in decision making?. *Journal of educational Administration*, 43(5), 420-438. <https://doi.org/10.1108/09578230510615215>
- Bolat, O. İ., Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/baunsobed/issue/50238/648019>
- Çavuş, M. F. ve Develi, A. (2015). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *TİSK Akademi Dergisi*, 10(20), 230-249. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdf>

viewer?vid=4&sid=56f3cf07-3034-4516-a7e1-7cb057495737%40redis

- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama* (Yayın No. 205823) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, F., Şeşen, H. ve Basım, H. N. (2012). Örgüt kültürünün rol ötesi olumlu davranışlara olan etkisi: Örgütsel bağlılığın aracı değişken rolü. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 197-211. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66667/1043030>
- Dalgın, T. ve Taslak, S. (2016) Liderlik uygulamaları örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde örgütsel adalet algısının düzenleyici etkisi: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 359-393. <https://doi.org/10.21547/jss.256719>
- Dede, N. Polat (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304. <https://doi.org/10.38009/ekimad.613429>
- Demir, N. (2009). Sosyal değişim teorisi çerçevesinde örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki ve güvenin ılımlatıcı etkisi. *Öneri Dergisi*, 8(31), 197-208. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.677595>
- Demiröz, S. (2014). *Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel imaj algıları ve öğrenci başarıları arasındaki ilişki* (Yayın No. 363200) [Doktora tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Elçi, M. ve Alpan, L. (2006). Etik iklimin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 141-170. <https://dergipark.org.tr/en/pub/huniibf/issue/7876/103489>
- Erşahan, B. (2011). Yönetimde çağdaş ve güncel konular. İçinde İ. Bakan (Ed.), *Örgütsel vatandaşlık davranışı* (ss. 151-171), OzBaran Ofset Matbaacılık.
- Gouldner, Alvin W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri* (6.Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S.(2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esad/issue/6045/81339>
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö. ve Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir

- meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-19. <https://doi.org/10.18394/iid.22845>
- İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: Kuramsal bir yaklaşım. *Journal of Entrepreneurship and Development*, 5(1), 67-92. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/girkal/issue/45195/565960>
- İplik, E., İplik F. ve Efeoğlu, E. İ. (2014). Çalışanların örgütsel destek algılarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 0(12), 109 - 122. <https://doi.org/10.18092/ijcas.33461>
- Karabey, C. N. ve İscan, Ö. F. (2007). Örgütsel özdeşleşme, örgütsel imaj ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: Bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2) , 231-241. <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2692/35428>
- Kendirgil, S. (2006). *Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri üzerinde örgüt kültürünün etkisi* (Yayın No. 215596) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği* (15. Baskı). Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Korkmaz, V. ve Keleş, Y. (2021). Algılanan örgüt ikliminin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 520-534. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/1328>
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi* (Yayın No. 323407) [Doktora tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Memduhoğlu, H. B. ve Zengin, M. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin geliştirilmesi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 1054-1067. <https://dx.doi.org/10.17240/aibuefd.2019.19.49440-536061>
- Motowidlo, S. J. (2000). Some basis issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management. *Human Resource Management*, 10, 115-126. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00042-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00042-X)
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36, 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington Books.

- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5877/77784>
- Özdevecioğlu, M. ve İnce B. E. (2011). Algılanan içsellik statüsünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(37), 41-64. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5894/77941>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B. ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Ramesh, V. (2014). Organizational citizenship behaviours: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *International Journal of Business and Administration Research Review*, 3(6), 176-182. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Rüzgar, N. (2019). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 964-975. <https://isarder.org/index.php/isarder/article/view/808>
- Sezgin, E. (2005). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6757/90884>
- Tokgöz, E. ve Seymen, A. O. (2013). Örgütsel güven özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17900/187803?publisher=e-dergi-marmara>
- Urgan, S. ve Erdoğan, P. (2021). Örgütsel vatandaşlık davranışı. İçinde M. Ak (Ed.), *Örgütsel davranış üzerine literatürel analiz ve ölçekler* (ss. 547-569), Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yücel, C. ve Taşçı, S. K. (2008). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 685-706. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susbed/issue/61796/924311>
- Zencirkıran, M. ve Keser, A. (2018). *Örgütsel davranış* (1. Basım). Dora Yayıncılık.