

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

## Kavramlar ve Araştırmalar-I

Editör: Doç. Dr. Bengü HIRLAK



 ÖZGÜR  
YAYINLARI

# Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I

EDİTÖR

Doç. Dr. Bengü Hırlak



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

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

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I

*Organizational Behavior Concepts and Research-I*

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):** 978-975-447-609-5

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79>

---



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., (2023). *Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub79>. License: CC-BY-NC 4.0

---

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

---



*06.02.2023 Kahramanmaraş merkezli depremlerde  
hayatını kaybeden başta meslektaşlarımız olmak üzere tüm  
insanlarımızın aziz hatıralarına saygıyla...*



## Sunuş

Değerli meslektaşım **Doç. Dr. Bengü HIRLAK**'ın editörlüğünde yayımlanacak olan **Örgütsel Davranış Kavramlar ve Araştırmalar-I** başlıklı bu kitaba Sunuş yazmaktan onur duyuyorum. Değerli Okuyucu, bu kitap çoğunun yaşı ve hepsinin ruhu genç 28 akademisyenin yıllardır ortaya koyduğu büyük bir çabanın ve birikimlerinin bir ürünüdür. 17 farklı kurum ve kuruluşta görevli bu bilim insanlarının büyük bir kısmının akademik yolculuklarında uzun ya da kısa süreler birlikte çalışma, üretme ve yayınlar yapma mutluluğuna erişen biri olarak ortaya koydukları bu eser ile gurur duyduğumu belirtmek isterim.

Kitabın içeriğinde **1. Bölümde; Pozitif Psikolojik Sermaye konusu Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Selman KOBANOĞLU ve Doç. Dr. İbrahim YALÇIN (Samsun Üniversitesi ve Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi), 2. Bölümde; Sosyal Sermaye konusu Dr. Öğr. Üyesi Bilge GÜLER (Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi), 3. Bölümde; Örgütsel Destek konusu Dr. Öğr. Üyesi Belkas Dilek ÖZBEZEK ve Dr. Veysel Mehmet GÜLTEKİN (Gaziantep Üniversitesi), 4. Bölümde; Örgütsel Özdeşleşme, İşe Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Savunma Sanayii Sektöründe Bir Araştırma adlı çalışma Dr. Öğr. Üyesi Cenk TUEAN (Akdeniz Üniversitesi), 5. Bölümde; İş Yaşamı ve NLP: Zihin Dili Programlama konusu Doç. Dr. Gamze Ebru ÇİFTÇİ ve Öğr. Gör. Tuğçe Nur TEMİZ (Hitit Üniversitesi), 6. Bölümde; Örgütsel Bağlamda Duygusal Zekâ konusu Arş. Gör. Dr. Afet Ayçe BAŞALP (Manisa Celal Bayar Üniversitesi), 7. Bölümde; Farklılıkların Yönetimi konusu Dr. Öğr. Üyesi Necmettin GÜL (Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi), 8. Bölümde; Tutku Kavramı ve İkili Tutku Modeli konusu Dr. Yasemin GÜLBAHAR (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı), 9. Bölümde; Akademisyenlerin Psikolojik Sağlık ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin Sosyo Demografik Özelliklere göre İncelenmesi konulu araştırma Bilim Uzmanı Hatice YURTTAŞ ve Doç. Dr. Bengü HIRLAK (Kilis 7 Aralık Üniversitesi), 10. Bölümde; Teknostres konusu Öğr. Gör. Dr. Hüseyin ÇİÇEKLIĞLU (Mersin Üniversitesi), 11. Bölümde; Sosyal Kaytarma konusu Doktora Öğrencisi Esra EMÜL ve Prof. Dr. Arzu KARACA (Munzur Üniversitesi), 12. Bölümde; Örgütlerde Pigmalyon Etkisi**

*konusu Dr. Buket SEZER (Gaziantep Şafak Derneği-Sivil Toplum Kuruluşu), 13. Bölümde; Çalışma Hayatında Sabtekarlık Fenomeni konusu Dr. Öğr. Üyesi Gaye ONAN (Mersin Üniversitesi), 14. Bölümde; Örgütsel Çatışma konusu Dr. Öğr. Üyesi Anıl KALE (Mersin Üniversitesi), 15. Bölümde; Örgütsel Dedikodu konusu Dr. Öğr. Üyesi Filiz DEMİR (Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi), 16. Bölümde; Örgütsel Tükenmişlik konusu Doç. Dr. Semra TETİK (Manisa Celal Bayar Üniversitesi), 17. Bölümde; Örgütsel Muhalefet konusu Dr. Öğr. Üyesi Murat AYAR (Giresun Üniversitesi), 18. Bölümde; Örgütsel Dışlanma konusu Doç. Dr. Hilmiye TÜRESİN TETİK (Manisa Celal Bayar Üniversitesi), 19. Bölümde; Örgütsel Kayırmacılık konusu Doktora Öğrencisi Şeyda KAYA ve Dr. Öğr. Üyesi Akif GÖKÇE (Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi), 20. Bölümde; İşyerinde Mobbing konusu Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN ve Ferhat VARİŞ (İstanbul Kent Üniversitesi), 21. Bölümde; Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing) konusu Öğr. Gör. Dr. Deniz YILDIZ (Ordu Üniversitesi) tarafından titizlikle ele alınarak araştırmacı ve uygulayıcıların faydasına sunulmuştur.*

Kitap içindeki bahsi kavramlar ve araştırma konularının kimisi eskiden beri gündemde olan ve yeni bilgilerle yeniden ele alınmış kavramlar iken kimi kavramlar oldukça yeni ve araştırmacı ve uygulayıcılar açısından yeni dönemlerde dikkate alınması gereken kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsanoğlu yaşadığı ve devam ettiği hayatta hem geçmişteki olay ve kavramları yeniden yorumlayıp dikkate almalı hem de karşısına çıkan yeni durumlar ve olaylar ve olgular ile ilgili yeni kavramlar üretip bunlar üzerinde fikir yürütüp araştırmalar yapmalıdır. Sosyal bilimler genellikle bu şekilde gelişmekte ve insanoğluna faydalı olmaktadır.

Bu kitapta bu gelişmeye katkı sağlayan tüm akademisyenlere verdikleri emek için teşekkür eder, kitap çalışmasının diğer akademisyenlere, karar vericilere ve uygulayıcılara faydalı olmasını dilerim.

**Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN**

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı

03.03.2023

## Ön Söz

Günümüzde örgütlerin önemi gün geçtikçe daha da artmaktadır. Ulus ve uluslararası örgütlerin çoklu fonksiyonları ve etkileri, örgüt kültürü ve örgütsel davranış alanında yapılacak olan yeni çalışmaları/araştırmaları zorunlu kılmaktadır. Kitabımızda hitap etmeyi amaçladığımız hedef kitleyi bu yeni kavramlarla tanıştırmak ve yapılacak yeni araştırmalara zemin hazırlamak öncelikli gayemiz olmuştur.

Örgütsel davranış alanındaki kavram ve araştırmalara ilgi duyan araştırmacılara, akademisyenlere, karar vericilere, uygulayıcılara, öğrencilere bilgi ve ulusal yazına katkı sağlamayı amaçlayan kitabımız 28 yazarın katkı sunduğu 21 bölümden oluşmaktadır. Serimizin ilk kitabının konu dağılımından da anlaşılacağı üzere bu çalışmalar örgütsel davranış alanında çok önemli bir boşluğu dolduracağı gibi yeni çalışmalara da kaynaklık edeceği iddiasını taşımaktadır.

Ülkemizde yaşanan asrın felaketi olarak adlandırılan Kahramanmaraş merkezli on bir ili etkileyen depremlerden dolayı oldukça zor, sıkıntılı ve stresli bir süreç içerisinde kitap çalışmamızı tamamlamış bulunmaktayız. Bu depremlerden doğrudan etkilenen bölüm yazarlarımızın zor şartlarda kitabımıza katkı sağlamış olmaları takdire şayandır. Bu nedenle öncelikle bu eserin ortaya çıkabilmesi için yoğun bir emek, özveri, sabır ile katkı ve destek sağlayan birbirinden değerli, alanında uzman tüm bölüm yazarlarımıza teşekkürlerimi ve şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim. Ayrıca kitaba sunuş yazma inceliğini göstererek bizleri onurlandıran, sahip olduğu bilgi ve tecrübelerle her zaman yolumu aydınlatan ve bana rol model olan Değerli Hocam Prof. Dr. Mustafa TAŞLIYAN'a, kitabın yayına hazırlanmasında titizlikle çalışan Özgür Yayınevi ve çalışanlarına, kitap yazım sürecinde desteğini esirgemeyen ve bugünlere gelmemi sağlayan aileme, değerli hocalarıma, arkadaşlarıma ve siz değerli okuyuculara sonsuz teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

**Doç. Dr. Bengü HIRLAK**

Editör

Mart 2023





# İçindekiler

Sunuş	v
Ön Söz	vii

## BÖLÜM 1

---

<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>	<b>1</b>
<i>Mehmet Selman Kobanoğlu</i>	
<i>İbrahim Yalçın</i>	

## BÖLÜM 2

---

<b>Sosyal Sermaye</b>	<b>19</b>
<i>Bilge Güler</i>	

## BÖLÜM 3

---

<b>Örgütsel Destek</b>	<b>45</b>
<i>Belkıs Dilek Özbezek</i>	
<i>Veysel Mehmet Gültekin</i>	

## BÖLÜM 4

---

<b>Örgütsel Özdeşleşme, İşe Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Savunma Sanayii Sektöründe Bir Araştırma</b>	<b>71</b>
<i>Cenk Tufan</i>	

## BÖLÜM 5

---

**İş Yaşamı ve NLP: Zihin Dili Programlama** 93

*Gamze Ebru Çiftçi*

*Tuğçe Nur Temiz*

## BÖLÜM 6

---

**Örgütsel Bağlamda Duygusal Zekâ** 131

*Afêr Ayçe Başalp*

## BÖLÜM 7

---

**Farklılıkların Yönetimi** 151

*Necmettin Gül*

## BÖLÜM 8

---

**Tutku Kavramı ve İkili Tutku Modeli** 169

*Yasemin Gülbahar*

## BÖLÜM 9

---

**Akademisyenlerin Psikolojik Sağlamlık ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin  
Sosyo Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi** 189

*Hatice Yurttaş*

*Bengü Hırlak*

## BÖLÜM 10

---

**Teknostres** 215

*Hüseyin Çiçeklioğlu*

## BÖLÜM 11

---

**Sosyal Kaytarma** 237

*Esra Emül*

*Arzu Karaca*

## BÖLÜM 12

---

<b>Örgütlerde Pigmalyon Etkisi</b>	<b>261</b>
<i>Buket Sezer</i>	

## BÖLÜM 13

---

<b>Çalışma Hayatında Sahtekârlık Fenomeni</b>	<b>281</b>
<i>Gaye Onan</i>	

## BÖLÜM 14

---

<b>Örgütsel Çatışma</b>	<b>301</b>
<i>Anıl Kale</i>	

## BÖLÜM 15

---

<b>Örgütsel Dedikodu</b>	<b>319</b>
<i>Filiz Demir</i>	

## BÖLÜM 16

---

<b>Örgütsel Tükenmişlik</b>	<b>341</b>
<i>Semra Tetik</i>	

## BÖLÜM 17

---

<b>Örgütsel Muhalefet</b>	<b>359</b>
<i>Murat Ayar</i>	

## BÖLÜM 18

---

<b>Örgütsel Dışlanma</b>	<b>385</b>
<i>Hilmiye Türesin Tetik</i>	

## BÖLÜM 19

---

<b>Örgütsel Kayırmacılık</b>	<b>403</b>
<i>Şeyda Kaya</i>	
<i>Akif Gökçe</i>	

## BÖLÜM 20

---

<b>İşyerinde Mobbing</b>	<b>427</b>
<i>İlknur Sayan</i>	
<i>Ferhat Varış</i>	

## BÖLÜM 21

---

<b>Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing)</b>	<b>451</b>
<i>Deniz Yıldız</i>	

## Pozitif Psikolojik Sermaye

Mehmet Selman Kobanoğlu<sup>1</sup>

İbrahim Yalçın<sup>2</sup>

### Özet

Örgütler insan kaynağının yoğun olarak yer aldığı sosyal yapılardır ve bu yapıların insan psikolojisinden bağımsız hareket etmeleri mümkün değildir. Çünkü psikoloji insanın zihni yapısını ve kapasitesini, davranışlarını, insanların birbirleriyle geliştirdikleri sosyal etkileşimi ve tüm bunların sonuçlarını anlamaya çalışan bir bilim dalı olarak öne çıkmaktadır. Uzun bir süre çoğunlukla akıl hastalıkları gibi insan deneyiminin olumsuz ve işlevsiz boyutları ile ilgilenen psikoloji biliminin, ancak Seligman'ın Amerikan Psikoloji Derneği Başkanlığı (1998) döneminde olumsuz boyutlarının yanı sıra insan dehasını destekleme ve potansiyelini artırma gibi olumlu yönlerine de vurgu yapılmaya başlanmıştır. Pozitif psikoloji anlayışının ortaya koyduğu yeni yaklaşımlar örgütsel alanda pozitif psikolojik sermaye kavramının doğuşuna katkıda bulunmuştur. Günümüz küresel rekabet koşullarında taklit edilmesi en güç örgütsel rekabet avantajı olduğu kabul edilen insan kaynaklarından daha fazla yararlanabilmek amacıyla, örgüte fayda sağlayan olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlara neden olabilecek pozitif psikolojik sermaye kavramı gittikçe dikkat çeken bir olgu olarak literatürde yer almaktadır.

- 
- 1 Dr. Öğr. Üyesi, Samsun Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, mehmet.kobanoğlu@samsun.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0891-6016
  - 2 Doç. Dr., Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, iyalcin@ohu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7203-8030

## 1. GİRİŞ

Uygarlığın doğuşundan bu yana insanlar, bir taraftan dünyayı anlama çabası gösterirken diğer taraftan bu çabaların bir uzantısı olarak kendilerini anlamaya; dolayısıyla davranışlarının altında yatan nedenleri ve zihinsel süreçleri ortaya koymaya çalışmışlardır (Eryılmaz, 2017a, s. 7). Psikoloji zihinsel yaşamın hem duygu, arzu, biliş, muhakeme ve karar gibi fenomenlerinin hem de koşullarının bilimidir (James, 1952, s. 1). Psikoloji, tamamen bireyler arasındaki farklılıklarla ilgilenmemekte aynı zamanda onların hangi yönden benzer olduklarını da sorgulamaktadır. Bunun yanında, insanın nasıl gözlemlediğini, öğrendiğini, hatırladığını, hayal ettiğini, düşündüğünü ve hangi algılara, duygulara, hislere, içgüdülere, doğal ve edinilmiş eylem dürtülerine sahip olduğunu ve bunların nasıl gelişeceği ve düzenleneceği ile ilgilenmektedir. Normal insan kadar anormal insan için de uğraş vermenin yanında, yetişkin kadar çocuk ve hatta hayvanlarla ilgilenmektedir (Woodworth, 1923, s. 7).

Psikoloji alanındaki çalışmalar kapsamında duyum, algı veya fikir oluşturma gibi zihinsel olayların biyolojik bağlantılarını, öğrenmeyi ve hafızayı yöneten ilkeleri, bilinçli ve/veya bilinçsiz motivasyonu, insan davranışını, kişilik, zekâ ve yaratıcılık gibi alanlarda insanlar arasındaki bireysel farklılıkları, zihinsel rahatsızlıkları olan bireylere yardımcı olmak için kullanılacak terapötik araçları geliştirmek, psikolojik ilkeleri kullanarak endüstriyel organizasyonların üretkenliğini iyileştirmeye yönelik yürütülmektedirler (Hergenhahn, 2009, s. 176).

Psikolojinin endüstriyel, örgütsel ve iktisadi problemlerin çözümünde rol oynayabileceğine ilişkin ilk düşünceler Münsterberg (1914; 1917) ve Kingsbury (1923) tarafından geliştirilmiş ve 45 yıl sonra Blum ve Naylor (1968) tarafından “psikolojik olgu ve ilkelerin iş ve endüstri bağlamında faaliyet gösteren insanlarla ilgili sorunlara uygulanması ve genişletilmesi” biçiminde tanımlanmıştır (Koppes, 2003, s. 367). Örgüt psikolojisi; örgütsel bağlılık, iş performansı, örgüt kültürü, iş sağlığı ve güvenliği, verimlilik, ergonomi, kişilik ve performans ilişkisi, stres, tükenmişlik gibi örgütleri yakından ilgilendiren konulara yoğunlaşmaktadır (Eryılmaz, 2017b, s. 144).

## 2. POZİTİF ÖRGÜTSEL PSİKOLOJİ

Pozitif psikoloji 1998 yılında Martin Seligman’ın Amerikan Psikoloji Derneği başkanlığı döneminde psikolojinin akıl hastalıkları, ızdırıp, işlevsiz davranış, travma ve acı gibi insan deneyiminin olumsuz yönlerini anlama ve tedavi etme vurgusundan uğradığı hayal kırıklığı sonucu (Delucca ve Goldstein, 2020, s. ix), insan gücünü inşa etmek ve dehayı beslemek,

psikoloji alanına yeni bir yön ve yönelim vermek ve yeni dönemin temasını pozitif psikoloji yapmaya karar vermesiyle ortaya çıkan bir psikoloji alt alanıdır (Compton ve Hoffman, 2013, s. 3; Linley, 2009, s. 742; Hefferon ve Boniwell, 2011, s. 3; Money vd., 2009, s. 21). Bu sayede psikoloji bilimi insanlarda yalnızca neyin yanlış olduğuyla tamamen meşgul olmak yerine, neyin doğru olduğuna da vurgu yapmaya başlamış (Larson ve Luthans, 2006, s. 82); pozitif psikoloji hareketi ivme kazanarak örgütsel ve mesleki psikologların çalışmalarını da etkilemiş ve buna paralel olarak olumlu bireysel ve örgütsel sonuçları üretmeyi amaçlayan pozitif örgütsel davranış akımının ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur (Meyers vd., 2013, s. 618).

Pozitif psikoloji insan, grup ve örgütlerin gelişmesine veya optimal işleyişine katkıda bulunan koşulların ve süreçlerin incelenmesi (Gable ve Haidt, 2005, s. 103) olarak tanımlanmakta ve bireylerin potansiyelleri, kapasiteleri ve güdüleri hakkında açıklamalar yapma girişimi olarak bilinmektedir (Sheldon ve King, 2001, s. 216). 1960'lara kadar psikoloji yalnız patolojik vakalar, beşerî zayıflıklar ve hasarlar üzerine çalışmalar yaparken bu tarihten sonra psikolojinin aynı zamanda güç ve erdem çalışması olduğu gerçeği anlaşılmaya ve tedavinin sadece bozuk olanı düzeltmek değil en iyi olanı de beslemek olduğu yaklaşımı benimsenmeye başlanmıştır (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000, s. 7). Bu şekilde özel bir alan olarak ortaya çıkan pozitif psikoloji, diğer birçok psikoloji dalının işlev bozukluğuna, düzensizliğe, hasarlara ve anormal davranışlara odaklanma eğilimine karşın insana dair iyi olanı inşa etmekle, kötü olanı onarmakla, insanın gelişmesine ve daha sağlıklı, mutlu bir yaşam sürmesine, yaşamını tatmin edici hale getirmesine odaklanmaktadır (Peterson, 2008).

Peterson (2006) pozitif psikolojinin; (1) pozitif öznel deneyimin geliştirilmesi, (2) pozitif kişilik özelliklerinin oluşturulması ve (3) pozitif kurumların inşası şeklinde üç ayağının olduğunu, üçüncü ayağı temsil eden kurumların aileleri, okulları, işletmeleri, toplulukları ve toplumları içerdiğini ve insanın gelişimini desteklemek için ilk iki ayağı kolaylaştırdığını savunmaktadır (Donaldson ve Dollwet, 2013, s. 3; Meyers vd., 2013, s. 620). Buna dayanarak Donaldson ve Ko (2010, s. 178) pozitif örgütsel psikolojiyi, örgütlerdeki pozitif öznel deneyimlerin ve kişisel özelliklerin bilimsel olarak incelenmesi ve elde edilen çıktıların örgütlerde etkinliği ve yaşam kalitesini artırmak amacıyla uygulanması olarak tanımlamaktadırlar. Örgütsel bağlamda ele alındığında, negatif psikolojik durumların insan enerjisi üzerine de istenmeyen etkilerde bulunacağı, işgörenlerin daha fazla duygusal emek harcamalarına ve enerji rezervlerini tüketmelerine neden olacağı bilinmektedir (Bayram vd., 2019, s. 12).



Newman ve diğerleri (2014, s. 120), örgütlerde taklit veya ikame edilmesi zor olan ve sürdürülebilirliğe katkı sağlayabilecek stratejik kaynaklar arasında yer alan insan kaynağının performansı üzerindeki etkisi nedeniyle psikolojik sermaye çalışmalarının literatürde giderek artan bir ilgi gördüğünü ifade etmektedirler.

### 3. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYE

Pozitif psikoloji yaklaşımı Seligman'dan önce Maslow (1954, ss. 281-295) tarafından "Motivasyon ve Kişilik" adlı eserinde ele alınmakta, psikopatoloji için zengin bir literatürün var olduğu; ancak kendine güven, nezaket, sosyal vicdan, yardımseverlik, özdeşleşme, hoşgörü ve dostluk gibi arzu edilen özellikleri konu alan çalışmaların çok yetersiz olduğuna vurgu yapılmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye, bireylerin yapmak zorunda oldukları iş için fazladan çaba sarf etmelerini, olumlu sonuçlar beklentisiyle motive olmalarını, çıkan sorunlara çözüm üretmelerini ve olası zorluklarla başa çıkabilmelerini sağlamaktadır (Meyers vd., 2013, s. 621).

Pozitif örgütsel davranış, günümüz örgütlerinde performansın iyileştirilmesine fayda sağlayabilecek ölçülebilir, geliştirilebilir ve verimli bir biçimde yönetebilen pozitif bireysel özelliklerin araştırılması ve uygulamaya konulabilmesi biçiminde tanımlanmakta (Luthans, 2002, s. 698) ve literatürde yer alan diğer olumlu yaklaşımlardan ayırt edilebilmesi için; (1) teori ve araştırmaya dayalı, (2) geçerli olarak ölçülebilir, (3) örgütsel davranış alanına nispeten benzersiz, (4) sabit olmayıp değişime ve gelişime açık ve (5) işe yönelik bireysel performansa olumlu etkide bulunma gibi kriterleri taşımalıdır (Luthans vd., 2007, s. 542). Bu kriterleri karşıladığı belirlenen pozitif psikolojik yapılar; (1) zorlu görevleri üstlenmek ve bu görevlerde başarıyı yakalayabilmek için gerekli çabayı gösterecek **öz yeterliliğe**, (2) bugün ve gelecekte başarılı olma konusunda **iyimserliğe**, (3) hedeflere ulaşabilme dirayetini gösterebilme ve başarıya götüren yollara ilişkin **umuda** ve (4) sorunlar ve zorluklarla karşılaştığında başarıyı yakalayabilmek için gerektiğinde geri çekilebilecek ya da daha da ileri gidebilecek **dayanıklılığa** sahip olmak gibi dört pozitif psikolojik kaynak ile birleştirildiğinde psikolojik sermaye adı verilen bileşik yapıyı ifade etmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 153; Luthans vd., 2007, s. 3; Luthans ve Avolio, 2009, s. 300; Vogt vd., 2015, s. 354; Rego, Lopes ve Nascimento, 2016; Avey vd., 2011). Tanımda yer alan sermaye terimi iktisat ve finansdaki genel kullanımının ötesinde insan kaynağını yansıtmak etmek amacıyla, pozitif psikolojik yapılar yoluyla gerçekleşen bireysel motivasyonel eğilimleri temsil etmektedir (Luthans vd., 2007, s. 542). Özen Kutanis ve Oruç (2014, s. 150) pozitif psikolojik sermayenin pozitif örgütsel davranışın

bir dalı olarak ortaya çıktığını ve daha somut bir biçimde araştırma konusu olması ve uygulanması anlamına geldiğini belirterek onun özelliklerini en iyi karşılayan kavram olduğunu vurgulamaktadırlar. Psikolojik sermaye, bireyin bilişsel ve tutumsal perspektifinde iş ile ilgili bir psikolojik kaynak olarak hizmet eden bir yapı olması nedeniyle, değıştirilemez doğal kişilik özelliği olarak görülen diğer birçok kişisel özelliğin aksine psikolojik sermayenin zaman içinde istikrarlı fakat daha fazla gelişmeye muktedir görülmektedir (Schuckert vd., 2018, s. 779).

Pozitif psikolojik sermaye gelişmekte olan yeni bir insan kaynakları anlayışına ve yönetimi uygulamalarına farklı perspektifler ve yaklaşımlar sunmaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Luthans vd., 2007, ss. 11-13):

1. *Psikolojik sermaye, beşeri sermayenin ötesine geçmektedir.* Yalnızca eğitim ve öğretim programları ve/veya iş başında deneyim yoluyla oluşturulabilen açık bilgi, beceri ve yeteneklerden çok daha fazlasını ifade etmektedir. Bir başka deyişle, bilinmesi gerekenlerden veya kişinin uzmanlığından daha fazlasıdır.
2. *Psikolojik sermaye, sosyal sermayenin ötesine geçmektedir.* İşgörenler, departmanlar ve örgütler arasında sosyal ilişkiler ve ağlar oluşturmanın sağladığı fırsatların ötesinde yeni ve heyecan verici fırsatlar sağlamaktadır. Diğer bir deyişle, işlevsel ve faydalı ilişkilere sahip ve etkili bir gruptan daha fazlasıdır.
3. *Psikolojik sermaye pozitifdir.* Pozitif psikoloji yaklaşımı klinik psikologların sınıflandırma sistemini işgal eden patolojiye yönelik olumsuz vurgudan uzaklaşarak paradigma değışimine neden olmuştur.
4. *Psikolojik sermaye biriciktir.* Psikolojik sermaye yerleşik negatif teorilerin ve yapıların diğer tarafı (pozitif) olmayı amaçlamamakta, yalnızca benzersiz ve yenilikçi yapılar, teorik çerçeveler, önlemler ve müdahaleler aracılığıyla kullanılabilen yeni bir bakış açısı ortaya koymaktadır.
5. *Psikolojik sermaye teori ve araştırmaya dayalıdır.* Sosyal bilişsel teori (Bandura, 1986) ve umut teorisi (Snyder, 2000) gibi yaygın olarak tanınan teorik çerçeveler üzerine kuruludur. Örgütlerde insan kaynakları gelişimi ve performans sonuçları üzerinde sahip olabileceği tahmin ve nedensel sonuçları geliştirmek için bilimsel araştırma metodolojilerini kullanmaktadır.
6. *Psikolojik sermaye ölçülebilir.* Psikometrik olarak desteklenen ölçüm araçlarına sahiptir ve bu araçların yapı geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmıştır.

7. *Psikolojik sermaye durumsaldır ve geliştirilmeye açıktır.* Birçok kişilik özelliğinin işyerindeki performans ile ilişkili olduğu görülmektedir. Küçük müdahalelerle önemli ölçüde artış kazandığı kanıtlanan bir dizi şekillendirilebilir gelişimsel durum olduğu bilinmektedir.
8. *Psikolojik sermaye işyerindeki performans üzerine etkilidir.* Yapılan araştırmalar psikolojik sermayenin ve bileşenlerinin işyerindeki performansla önemli ölçüde ilişkide bulunduğunu desteklemektedir.

#### 4. POZİTİF PSİKOLOJİK SERMAYENİN BOYUTLARI

Pozitif psikolojik sermaye dört pozitif psikolojik kaynağın aynı anda bir araya gelmesinden oluşmakta ve her dört kaynak kendi değerleri üzerinde durabilmenin yanı sıra gelişime açık birer yapıya sahiptirler (Levene, 2015, s. 16). Bu bölümde pozitif psikolojik sermayenin dört boyutunu ve her bir boyutun bağımsız olarak neyi ifade ettiğine ilişkin bilgi verilerek, bir arada oluşturdukları yapıyla olan ilişkilerine değinilecektir.

##### 4.1. Öz Yeterlilik (Self-Efficacy)

Öz yeterlilik “bireyin belirli bir bağlamda motivasyonu, bilişsel kaynakları ve eylem biçimlerini harekete geçirme yeteneğine ilişkin inancı” olarak tanımlanmakta (Luthans vd., 2015, s. 50; Little vd., 2007, s. 192) ve dolaylı öğrenme, sosyal ikna, olumlu geri bildirim ve psikolojik uyarılma yolu ile artırılabilir (Demerouti vd., 2011, s. 62). Kökleri sosyal bilişsel teoriye dayanan öz yeterlilik boyutu psikolojik sermayenin en güçlü teorik temellere sahip bileşeni olma özelliğini taşımaktadır (Avey vd., 2006, s. 45).

Düşük yeterliliğe sahip kişiler için yıkıcı sonuçlar doğurabilen kendinden şüphe duyma, şüphencilik, olumsuz geri bildirim, sosyal eleştiri, engeller, aksilikler ve tekrarlanan başarısızlıklar, yüksek düzeyde öz yeterliliğe sahip bireyler üzerinde çok az etkiye sahiptir. Öz yeterliliğe sahip bireyler beş önemli özellikleri ile diğerlerinden farklılık gösterirler (Luthans vd., 2015, s. 51):

1. Kendilerine zor hedefler belirleme, örgüt içinde zor görevleri kendileri için seçme,
2. Meydan okumayı memnuniyetle karşılama,
3. Öz motivasyonlarını ileri düzeyde tutma,
4. Amaçlarına ulaşmak için gereken çabayı gösterme,
5. Engellerle karşılaştıklarında sonuna kadar direnme.

Bandura'ya (1997) göre; (1) bireylerin zorlu bir görevi başardıklarında sonraki görevler için yeteneklerine daha fazla güvenme eğilimi içine girmeleri durumunda, (2) belirli bir görevi başarılı bir şekilde yerine getiren kişiyi gözlemleyerek ve model olarak öğrendiklerinden etkilenmeleri halinde, (3) yöneticilerinin kendilerine sağladığı geri bildirimler sonucu işi başarma yeteneğine sahip olduklarına ilişkin inanca sahip olduklarında ve (4) psikolojik, fizyolojik veya duygusal uyarılma sonucunda, öz yeterliliklerini artırabilmektedirler (Luthans vd., 2010, s. 47; Luthans vd., 2004, s. 48).

## 4.2. Umut (Hope)

Umut, bireyi ulaşılabilir hedeflere taşıyan gerçekçi davranışlarla tamamlanan bilişsel bir süreç olarak görülmekte ve arzu edilen bir eylemin veya buna karşılık gelen bir sonucun başarılı bir şekilde gelişmesini amaçlayan önceden belirlenmiş bir planla birleştirilen sağlam bir iradenin kombinasyonu olarak tanımlanmakta olan (Avey vd., 2010, s. 388), motivasyonel bir durumdur (Gooty vd., 2009, s. 354; Little vd., 2007, s. 192). Umudun, liderler için örgütün ilerlemesine ön ayak olan bir yakıt görevi görmesinin yanı sıra tek başına başarıyı aralayan bir etken olmadığı bilinmekte; başarılı olabilmek için yöneticilerin planlama, organize etme ve denetleme gibi yönetsel işlevleri etkili bir şekilde yerine getirmeleri ve yöneticilerin ihtiyaç duyduğu kabul edilen kavramsal, teknik ve insani becerilere de sahip olmaları gerekmektedir (Luthans vd., 2015, s. 93). Umudu yüksek olan bireylerin hedefe ulaşmaya çalışırken önlerine çıkan engelleri aşmak için güçlü bir manevra yapabilme yeteneğine sahip oldukları (Avey vd., 2010, s. 388), alternatif yollara başvururken hedefe ulaşmayı ve başarıyı sürekli olarak tasavvur edebildikleri vurgulanmaktadır (Avey vd., 2006, s. 46). Çoğu kez umudun doğal bir eğilim olduğu kabul edilse bile, klinik uygulamalarda çözüme dayalı eğitim müdahalelerine odaklanmak suretiyle öğrenilebileceği ve geliştirilebileceği araştırmalarla kanıtlanmıştır (Luthans vd., 2008, s. 210). Ayrıca, umutlu bireylerin genellikle bağımsız düşünmekte ve oldukça otonom bir yapı sergilemekte oldukları bilinmektedir (Sweetman vd., 2010, s. 6).

Luthans ve diğerleri (2004, ss. 48-49) umudun pozitif psikolojik sermaye bağlamında örgütlerde ve üyelerinde geliştirilebilmesi için aşağıda yer alan yönergenin tatbik edilebileceğini savunmaktadırlar:

1. Spesifik ve iddialı kurumsal ve bireysel hedefler belirlenmeli ve netleştirilmelidir.

2. Hedefler, yönetilebilir alt adımlara bölünmeli ve adımlama yöntemi ile uygulamaya dönüştürülmelidir.
3. Hedeflere eşlik eden en az bir alternatif eylem planı geliştirilmelidir.
4. Nihai kazanımdan çok, hedeflere yönelik çalışma sürecinden zevk alınmasına çalışılmalıdır.
5. Engeller ve sorunlar karşısında hazırlıklı ve kararlı olunmalıdır.
6. Hedefe ulaşmaya giden orijinal yol artık uygulanabilir ya da verimli olmaktan çıkmış ise, hangi alternatif yolların daha etkin bir biçimde uygulanabileceğine ilişkin hazırlıklı olunmalıdır.
7. Bir hedefe yönelik ısrarın artık ne zaman mümkün olmadığını anlaşılması ve yeniden neyin hedef alınabileceğinin bilinmesi gerekmekte, bu konuda hazırlık yapılmalıdır.

#### 4.3. İyimserlik (Optimism)

İyimserlik, olumlu olayları içsel, kalıcı ve yaygın nedenlere bağlayan ve olumsuz olayları dışsal, geçici ve duruma özgü gerekçelere yükleyen pozitif bir açıklama tarzını içermekte, kişinin sıkıntı ve belirsizlik dâhil çeşitli koşullarla başa çıkabilme ve başarılı olabilme yeteneği olarak tanımlanmakta (Gooty vd., 2009, s. 354), geçmişini kabul etmeyi öğrenmek, bugünü takdir etmek ve geleceği bir fırsat kaynağı olarak görmek suretiyle artırılabilir (Demerouti vd., 2011, s. 62). Kimi zaman umut ile iyimserliğin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülse de (Avey vd., 2010, s. 388), umudun doğrudan belirli hedeflere kişisel olarak ulaşılmasına odaklanmış olmasının yanı sıra iyimserliğin genel olarak gelecekteki sonuçların öngörülen kalitesine daha geniş bir şekilde odaklı olduğu Bryant ve Cvengros (2004) tarafından ampirik ve teorik olarak kanıtlanmıştır.

İyimser bireyler başarının tekrarlanabileceğini ve kontrol edilebileceğini, gerçekçi bir yaklaşımla düşünen insanlardır (Sweetman vd., 2010, s. 6). Gerçekçi olmayan iyimserliğin olumsuz sonuçlara yol açtığı bilindiğinden, pozitif psikolojik sermaye gerçekçi iyimserliği dikkate almakta ve onun üzerine yoğunlaşmaktadır (Avey vd., 2006, s. 45). İyimserlik olumlu sonuçlara ilişkin bir beklentiyi ifade ederken, öz yeterlilik belirli bir görev ve/veya bağlamın sınırları içinde yer alan bir inanç olarak karşımıza çıkmakta ve bireyin kişisel yeteneklerini uygulama süreci ve sonuçları hakkındaki algıyı ifade etmektedir (Luthans vd., 2010, s. 46). İyimserliğin geliştirilmesine yönelik olarak aşağıda sıralanan adımlar takip edilmelidir (Luthans vd., 2004, s. 49):

1. Zorluklarla karşılaşıldığında kendi kendini baltalayan inançların belirlenmesi,
2. İnançların doğruluğunun değerlendirilmesi
3. İşlevsiz inançların göz ardı edilerek bunların yerine daha yapıcı inançların koyulması.

#### 4.4. Dayanıklılık (Resilience)

Dayanıklılık, sıkıntı, belirsizlik, başarısızlık ve hatta olumlu ancak artan sorumluluk gibi ezici değişikliklerden geri dönebilme kapasitesi” olarak tanımlanmakta, risk ve stres faktörlerini azaltmak, kaynakları zenginleştirmek ve kişinin uyum sisteminin gücünü harekete geçirmek suretiyle artırılabilir (Demerouti vd., 2011, s. 62). Avey ve diğerleri (2010, s. 389) dayanıklılığın esnekliğe benzer bir yapıda olduğunu, stresli koşullarda geliştiğini ve dayanıklılığı yüksek olanların gerileme gibi durumlarda işlevselliklerini çok az ya da hiç kaybetmediklerini ifade etmektedirler. Coutu (2002) dayanıklılığın; (1) realitenin güçlü bir kabulünü, (2) hayatın anlamlı olduğuna dair sahip olunan değerlerle desteklenen derin bir inancı ve (3) olağanüstü bir doğaçlama yeteneğini içerdiğini belirtmektedir (Larson ve Luthans, 2006, s. 87).

Bireylerde dayanıklılığın artırılmasına yönelik etkileşimli ve aktiviteye dayalı geliştirme programları yürütülmekte, aşağıda yer alan adımlar kullanılmaktadır (Luthans vd., 2004, s. 49):

1. İşler ters gittiğinde olumsuz düşünce tuzaklarından kaçınılması,
2. Sorunlar hakkındaki inançların doğruluğunun ve bunlara karşın uygulanacak çözümlerin nasıl bulunacağını ortaya konulması,
3. Stres ve duygusal karışıklıktan bunalma durumlarında sakin ve odaklanmış kalmak, çözüme odaklanabilmek gerekmektedir.

Dayanıklılık bir uyum sağlama becerisi olarak kabul edilmekte, söz konusu uyum bireyin geçmişte yaşadığı tecrübelerle göre farklılık gösterebilmektedir (Maddi, 2002, s. 174). Altıntaş (2022, s. 30) bireyin psikolojik dayanıklılık düzeyinin geçmişte yaşanan olumlu tecrübelerden değil, karşılaşılan sorunlar, zorluklar ve aksaklıklardan geliştiğini, tahammül seviyesini zorlayan şartlar ve başarısızlıklardan dolayı tekrarlanan çabalarla kazanılabileceğini ileri sürmektedir

Pozitif psikolojik sermayeyi oluşturan dört bileşen arasındaki benzerlikler ve örtüşmeler göz önünde bulundurulduğunda, her bir boyutun toplama

yapmış olduğu katkıları ortaya koyması açısından Page ve Donohua (2004, s. 5) tarafından Tablo 1 geliştirilmiştir.

*Tablo 1. Bileşenlerinin pozitif psikolojik sermayeye katkıları (Page ve Donohua, 2004, s. 6)*

Bileşen	Yön	Katkı
Öz yeterlilik	Bugünden geleceğe odaklı	Mücadeleye açıklık ve hedefe ulaşmak için çaba sağlama isteği kazandırır.
Umut	Geleceğe odaklı	Hedef belirlemede ve bu hedefe ulaşmak için gerekli planlamayı ve stratejiyi sağlar.
İyimserlik	Geleceğe odaklı	İstenmeyen olaylarla bunların negatif etkileri arasında tampon görevi görür. İstendik olayların pozitif etkilerini artırır ve bunlardan yararlanılmasını sağlar.
Dayanıklılık	Geçmişten bugüne odaklı	Daha önceki ya da mevcut stres faktörlerinden ve/veya olumsuz hadiselerden sakınmayı ve statükonun devamını (hatta fazlasını) sağlar.

Psikolojik sermayenin, boyutlarını oluşturan dört ayrı faktörden daha iyi bir performans ve memnuniyet sağlamanın muhtemel olduğu (Demerouti vd., 2011, s. 63) ve her bir boyutuyla zaman içinde istikrarlı olduğu (Caza vd., 2010, s. 55) görülmektedir. Söz konusu dört faktör birlikte ele alındığında çok boyutlu bir yapı tanımına uyan psikolojik sermayeyi oluşturmada ve bu yapı parçaların toplamından daha fazlasını ortaya çıkarmaktadır (Avey, Nimnicht ve Graber Pigeon, 2010, s. 389).

Psikolojik sermayenin örgütlere en önemli katkılarından biri, yarı kalıcılığının onu artan örgütsel performans için önemli ve potansiyel olarak geliştirilebilir bir kaynak haline getirmekte oluşudur. Yüksek düzeyde psikolojik sermayeye sahip işgörenler, bu kaynak sayesinde elde ettikleri faydalarla birlikte daha etkin bir şekilde daha iyi hedeflere ulaşmaya eğilimli olacaklardır. Söz konusu etkiler, iş doyumunu, işe bağlılık, azalan devamsızlık, liderlik ve iş performansı gibi birçok işyeri tutum ve davranışlarındaki gelişmelerle ilişkilendiren ve giderek artan sayıda araştırma tarafından desteklenmektedir (Caza vd., 2010, s. 56).

## 5. SONUÇ

Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı için insan kaynaklarının önemini artık kimse sorgulamamaktadır. Her işgören işyerine yanında yaşam deneyimlerinde önemli miktarda psikolojik yük getirmektedir. Ayrıca, işgörenlerin çevresinde meydana gelen değişik ve sürekli olaylar onun öz



güvenini, umudunu, iyimserliğini ve dayanıklılığını şekillendirmektedir. Bu açıdan bakıldığında pozitif psikolojik sermaye, beşerî ve sosyal sermaye gibi yatırım yapılabilir ve yönetilebilir bir yapı sergilemektedir. Örgütler açısından bir diğer önemli özelliği ise finansal sermaye ve maddi varlıkların aksine, daha düşük maliyetlerle sürdürülebilecek bir yatırım kalemi olarak görülmesidir (Luthans ve Youssef, 2004, s. 157). Üstelik finansal sermayenin aksine pozitif psikolojik sermaye piyasaların dalgalanmasından ya da çöküşünden etkilenmemekte, bu türden durumlarda örgütlere daha fazla katkı sağlamaktadır (Pryce-Jones, 2010, s. 8). Bu nedenle günümüz örgütlerinde pozitif psikolojik sermayenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlama özelliğinden faydalanılabilmesi için, diğer sermaye türlerinin paralelinde ve etkin bir biçimde yönetilebilmesi gerekliliği bulunmaktadır (Akçay, 2011, s. 91).

Örgütsel davranış alanında yapılan pek çok araştırma pozitif psikolojik sermayenin örgütlerde davranış biçimleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Örneğin, Oruç (2015), düşük psikolojik sermaye düzeyine sahip olan akademisyenlerin ikiyüzlü, tavizci ve daha fazla karşılıklı çıkar gözetme davranışlarında bulunduğunu ampirik olarak kanıtlamaktadır. Bunun yanında pozitif psikolojik sermayenin örgütsel bağlılığa (Luthans vd., 2006; Larson ve Luthans, 2006; Uygungil ve İşcan, 2018; Aslan, 2017), işgören performansına (Peterson vd., 2011; Alessandri vd., 2018; Avey vd., 2011; Avey vd., 2010; Nguyen ve Nguyen, 2012; Efe vd., 2018), iş tatminine (Luthans vd., 2007; Jung ve Yoon, 2015; Larson ve Luthans, 2006; Akçay, 2012; Karatepe ve Karadaş, 2015; Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013; Kandemir, 2019), örgütsel vatandaşlık davranışlarına (Gooty vd., 2009); (Avey vd., 2008; Bilecik, 2021; Tüfekçi Yaman, 2021), işgören yaratıcılığına (Rego vd., 2012; Sweetman vd., 2010) ve işgören refahına (Meyers vd., 2013) pozitif yönde etki ettiği görülmektedir. Diğer taraftan, örgütsel sinizm (Avey vd., 2008; Uygungil ve İşcan, 2018), tükenmişlik (Meyers vd., 2013; Lin, 2013; Kandemir, 2019), işten ayrılma niyeti (Erkuş ve Afacan Fındıklı, 2013), stres (Meyers vd., 2013); (Baron vd., 2013), sapkın davranışlar (Avey vd., 2008) ve örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları (Tüfekçi Yaman, 2021) ile negatif yönde ilişki de bulunduğu ampirik olarak desteklenmiştir.

Yukarıda verilen araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, pozitif psikolojik sermaye örgütlerde davranış ve çıktılar üzerinde önemli ölçüde etkili olmaktadır. Nitekim Akduru (2019) yüksek düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip işgörenlerin işe ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu duygular beslediği, bunun sonucu olarak genel performansa katkıda bulunduğunun altını çizmektedir.



Beşerî sermayenin günümüz örgütlerine rekabet avantajı kazandırmada öneminin farkına varılmasıyla, sosyal sermayenin ve pozitif psikolojik sermayenin iyileştirilme ve geliştirilme zamanının geldiği söylenebilmektedir. Beşerî ve sosyal sermayenin ötesinde pozitif psikolojik sermayeye geçişte, insan faktörünün önemi tüm yönleriyle fark edilebilmekte ve örgütlerin karşı karşıya kaldığı sorunlarla başa çıkabilmesinde kullanılma potansiyelini taşımaktadır (Luthans vd., 2004, s. 49). Sonuç olarak, pozitif psikolojik sermayenin örgütsel davranışa ve yönetim uygulamalarına ne derecede katkıda bulunduğu daha iyi anlaşılabilmesi için işgören ve örgüt düzeyinde amaçlarla örtüşen değişkenler açısından daha kapsamlı ve derinlemesine ampirik çalışmaların yürütülmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 73-98. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/453992>
- Akçay, V. H. (2012). Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ile ilişkisi. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 123-140. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/en/download/article-file/107645>
- Akduru, H. E. (2019). *Farklılık ikliminin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde etik liderlik ve psikolojik güvenliğin rolü: Bir araştırma* (Yayın No. 554586) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. ve Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*, 23(1), 33-47. <https://doi.org/10.1108/CDI-11-2016-0210>
- Altıntaş, B. (2022). *Pozitif psikolojik sermayenin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde öz liderlik davranışının aracı rolü* (Yayın No. 743847) [Doktora tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aslan, İ. (2017). *Öğretmenlerin pozitif psikolojik sermaye algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 462086) [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Avey, J. B., Nimnicht, J. L. ve Graber Pigeon, N. (2010). Two field studies examining the association between positive psychological capital and employee performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(5), 384-401. <https://doi.org/10.1108/01437731011056425>
- Avey, J. B., Patera, J. L. ve West, B. J. (2006). The implications of positive psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(2), 42-60. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020401>
- Avey, J. B., Reichard, R., Luthans, F. ve Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127-152. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. ve Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emo-

- tions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70. <https://doi.org/10.1177/0021886307311470>
- Baron, R. A., Franklin, R. J. ve Hmieleski, K. M. (2013). Why entrepreneurs often experience low, not high, levels of stress: The joint effects of selection and psychological capital. *Journal of Management*, 42(3), 742-768. <https://doi.org/10.1177/0149206313495411>
- Bayram, A., Demirtaş, Ö. ve Karaca, M. (2019). Beş faktör kişilik özelliklerinin insan enerjisi üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması. *Anadolu Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 4-22. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/625376>
- Bilecik, T. (2021). *Ortaokul öğretmenlerinin pozitif psikolojik sermayeleri, yönetsel destek alguları ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki: Alanya İlçesi örneği* (Yayın No. 680900) [Yüksek lisans tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Bryant, F. B. ve Cvengros, J. A. (2004). Distinguishing hope and optimism: Two sides of a coin, or two separate coins? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 273-302. <https://doi.org/10.1521/JSCP.23.2.273.31018>
- Caza, A., Bagozzi, R. P., Wooley, L., Levy, L. ve Barker Caza, B. (2010). Psychological capital and authentic leadership. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 2(1), 53-70. <https://doi.org/10.1108/17574321011028972>
- Compton, W. C. ve Hoffman, E. (2013). *Positive psychology: The science of happiness and flourishing* (2nd Ed.). Cengage Learning.
- Delucca, G. ve Goldstein, J. (2020). *Positive psychology in practice: Simple tools to pursue happiness and live authentically*. Rockridge Press.
- Demerouti, E., van Eeuwijk, E., Snelder, M. ve Wild, U. (2011). Assessing the effects of a “personal effectiveness” training on psychological capital, assertiveness and self-awareness using self-other agreement. *Career Development International*, 16(1), 60-81. <https://doi.org/10.1108/13620431111107810>
- Donaldson, S. I. ve Dollwet, M. (2013). Taming the waves and wild horses of positive organizational psychology. In A.B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 1-21). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001003](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001003)
- Donaldson, S. I. ve Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology: Dedicated to Furthering Research and Promoting Good Practice*, 5(3), 177-191. <https://doi.org/10.1080/17439761003790930>
- Efe, M. N., Şengüllendi, M. F. ve Şhitoğlu, Y. (2018). Does positive psychological capital have a mediator effect in the relation between perceived or-

- ganizational support and employee performance? *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(3), 13-22. <https://doi.org/10.32705/yorumyonetim.432608>
- Erkuş, A. ve Afacan Fındıklı, M. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318. <https://search.trdizin.gov.tr/yayin/detay/214616/>
- Eryılmaz, A. (2017a). Psikolojiye giriş. İçinde *Psikoloji* (ss. 4-23). Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Eryılmaz, A. (2017b). Endüstri ve örgüt psikolojisi. İçinde *Psikoloji* (ss. 139-155). Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Gable, S. L. ve Haidt, J. (2005). What (and why) is positive psychology? *Review of General Psychology*, 9(2), 103-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.9.2.103>
- Gooty, J., Gavin, M. J., Johnson, P. D., Fraizer, M. L. ve Snow, D.B. (2009). In the eyes of the beholder: transformational leadership, positive psychological capital, and performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(4), 353-367. <https://doi.org/10.1177/1548051809332021>
- Hefferon, K. ve Boniwell, I. (2011). *Positive psychology: Theory, research and applications*. Open University Press McGraw-Hill.
- Hergenhahn, B. R. (2009). *An introduction to the history of psychology* (6th Ed.). Wadsworth.
- James, W. (1952). *The principles of psychology*. Henry Holt and Company.
- Jung, H.-S. ve Yoon, H.-H. (2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1135-1156. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0019>
- Kandemir, M. (2019). *Pozitif psikolojik sermayenin iş tatmini ve tükenmişlik arasındaki ilişkiye etkisi: Madencilik sektöründe bir uygulama* (Yayın No. 622821) [Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karatepe, O. M. ve Karadaş, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction? A study in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254-1278. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2014-0028>
- Koppes, L. L. (2003). Industrial-organizational psychology. In I. B. Weiner ve D. K. Freedheim (Eds.), *Handbook of psychology* (Cilt I, pp. 367-390). John Wiley & Sons.
- Larson, M. ve Luthans, F. (2006). Potential Added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1), 75-92. <https://doi.org/10.1177/10717919070130020601>

- Levene, R.A. (2015). *Positive psychology at work: Psychological capital and thriving as pathways to employee engagement*. Master of Applied Positive Psychology (MAPP) Capstone Projects, University of Pennsylvania, 88.
- Lin, T. T. (2013). The relationships among perceived organization support, Psychological capital and employees' job burnout in international tourist hotels. *Life Science Journal*, 10(3), 2104-2112. [https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1003/308\\_20670life1003\\_2104\\_2112.pdf](https://www.lifesciencesite.com/ljsj/life1003/308_20670life1003_2104_2112.pdf)
- Linley, P. A. (2009). Positive psychology (history). In S. J. Lopez (Ed.), *The encyclopedia of positive psychology* (pp. 742-746). Blackwell Publishing Ltd.
- Little, L.M., Gooty, J. ve Nelson, D. L. (2007). Positive psychological capital: Has positivity clouded measurement rigor? In D. L. Nelson ve C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 191-210). SAGE Publications Inc.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J. ve Peterson, S. J. (2010). The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41-67. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20034>
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. ve Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541-577. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00083.x>
- Luthans, F., Luthans, K. W. ve Luthans, B. C. (2004). Positive psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45-50. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2003.11.007>
- Luthans, F., Youssef, C. M. ve Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. In D. L. Nelson ve C. L. Cooper (Eds.), *Positive organizational behavior* (pp. 9-24). SAGE Publications Inc.
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M. ve Avolio, B. J. (2015). *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Zhu, W. ve Avolio, B. J. (2006). The impact of efficacy on work attitudes across cultures. *Journal of World Business*, 41(2), 121-132. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.003>
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2008). Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital. *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.32712618>

- Luthans, F. ve Avolio, B. J. (2009). The “point” of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 30(2), 291-307. <https://doi.org/10.1002/job.589>
- Luthans, F. ve Youssef, C.M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Maddi, S.R. (2002). The story of hardiness: Twenty years of theorizing, research, and practice. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 54(3), 173-185. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.54.3.173>
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row Inc.
- Meyers, M.C., van Woerkom, M. ve Bakker, A. B. (2013). The added value of the positive: A literature review of positive psychology interventions in organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5), 618-632. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.694689>
- Money, K., Hillenbrand, C. ve da Camara, N. (2009). Putting positive psychology to work in organisations. *Journal of General Management*, 34(3), 21-36. <https://doi.org/10.1177/030630700903400302>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F. ve Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 120-138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nguyen, T. D. ve Nguyen, T.M. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87-95. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>
- Oruç, E. (2015). *Pozitif psikolojik sermayenin politik davranışlara etkisi: Akademisyenler üzerine bir araştırma* (Yayın No. 393688) [Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özen Kutanis, R. ve Oruç, E. (2014). Pozitif örgütsel davranış ve pozitif psikolojik sermaye üzerine kavramsal bir inceleme. *The Journal of Happiness & Well-Being*, 2(2), 145-159.
- Page, L. F. ve Donohua, R. (2004). *Positive psychological capital: A preliminary exploration of the construct*. Monash University Business and Economics. Working Paper 51/04. [https://bridges.monash.edu/articles/journal\\_contribution/Positive\\_Psychological\\_Capital\\_A\\_Preliminary\\_Exploration\\_Of\\_The\\_Construct/5073628](https://bridges.monash.edu/articles/journal_contribution/Positive_Psychological_Capital_A_Preliminary_Exploration_Of_The_Construct/5073628)
- Peterson, C. (8 May 2008). *What is positive psychology, and what is it not?*. (Erişim Tarihi: 27.01.2023). <https://www.psychologytoday.com/us/blog/the-good-life/200805/what-is-positive-psychology-and-what-is-it-not>
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. ve Zhang, Z. (2011). Psychological capital and employee performance: A latent growth mo-



- deling Approach. *Personnel Psychology*, 64(2), 427-450. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01215.x>
- Pryce-Jones, J. (2010). *Happiness at work: Maximizing your psychological capital for success*. Wiley-Blackwel.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C. ve Cunha, M.P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.003>
- Rego, P., Lopes, M. P. ve Nascimento, J. L. (2016). Authentic leadership and organizational commitment: The mediating role of positive psychological capital. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 9(1), 129-151. <https://doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Schuckert, M., Kim, T. T., Paek, S. ve Lee, G. (2018). Motivate to innovate: How authentic and transformational leaders influence employees' psychological capital and service innovation behavior. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 776-796. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2016-0282>
- Seligman, M. ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.5>
- Sheldon, K. M. ve King, L. (2001). Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216-217. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.56.3.216>
- Sweetman, D., Luthans, F., Avey, J. B. ve Luthans, B.C. (2010). Relationship between positive psychological capital and creative performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 28(1), 4-13. <https://doi.org/10.1002/cjas.175>
- Tüfekçi Yaman, Ü. (2021). *Pozitif psikolojik sermaye ve iş yükü algısının istenen ve istenmeyen rol ötesi davranışlara etkisinin incelenmesi* (Yayın No. 666216) [Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uyungil, S. ve İşcan, Ö. F. (2018). Pozitif psikolojik sermaye, örgütsel bağlılık ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (31), 435-453. <https://dergi-park.org.tr/en/download/article-file/557297>
- Vogt, K., Hakanen, J. J., Brauchli, R., Jenny, G. J. ve Bauer, G. F. (2015). The consequences of job crafting: a three-wave study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(3), 353-362. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1072170>
- Woodworth, R. S. (1923). *Psychology: A study of mental life*. Henry Holt and Company.

## Sosyal Sermaye

Bilge Güler<sup>1</sup>

### Özet

Sosyal sermayenin ekonomik sistemde önemli bir rol üstlenen işletme örgütleri açısından ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada, çok disiplinli bir kavram olan sosyal sermaye, işletme örgütleri açısından ele alınarak kavramsal bilgiler sunulmaktadır.

Sosyal sermayenin özünü, “ilişkiler önemlidir” ve sosyal ağlar değerli bir varlıktır” temel tezi oluşturmaktadır. Bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler yoluyla oluşan sosyal sermayenin taklit edilmesi ve transfer edilmesi oldukça zor olduğundan örgütlere rekabet avantajı kazandıracağı söylenebilir. İş hayatında sahip olunan becerilerin yanı sıra sosyal ağlar ve ilişkiler de önem taşımaktadır. Yapılan literatür araştırması sonucu sosyal sermayenin iş tatminini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve işe bağlılığı arttırdığı görülmektedir. Bununla birlikte sosyal sermayenin gençlerin iş kaygılarını azaltması, kadın girişimcilere sağladığı avantajlar, COVID-19 döneminde virüsün yayılmasını engellemesi, yaşam memnuniyeti ve yaşam kalitesini artırması, bireylerin sağlık durumlarına olan pozitif etkisi, ülkelerin ekonomik gelişimini olumlu etkilemesi gibi bireyler, toplumlar ve ülkeler açısından da faydaları olduğu belirlenmiştir. Sosyal sermayenin bireysel, örgütsel, toplumsal ve ülkeler açısından sağladığı faydalar, bu kavramın önemini ortaya koymaktadır. Özellikle örgütlere sağladığı faydaların onlara rekabet avantajı kazandırması sebebiyle bu konuda yapılan çalışmaların artırılması literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayabilir.

---

1 Dr. Öğr. Üyesi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Bor Meslek Yüksekokulu, bilgeeguler@gmail.com, ORCID: 0000-0001-5361-8304



## 1. GİRİŞ

20. yüzyılın başlarından beri popüler bir çalışma alanı haline gelen sosyal sermaye, literatürde öncelikle toplumsal düzeyde incelenmiş ve daha sonra konuya olan ilginin artmasıyla birlikte özellikle iktisat ve işletme alanlarında üzerinde sıklıkla durulan bir çalışma alanı olmuştur (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019, s. 644). Sosyal bilimler içinde son yıllarda önem kazanan sosyal sermayenin ana fikri, “sosyal iletişim ağlarının değerli bir servet olduğu” düşüncesine dayanmaktadır (Tamer, 2019, s. 287). Sosyal sermaye teorisyenleri tarafından, bireylerin sahip olduğu sosyal ağların sermaye niteliği taşıdığı uzun zamandır tartışılan bir konudur. İlişkilerin gücü, “sosyal” ve iktisadi bir kavram olan “sermaye” terimini bir araya getirmiştir (Abay Alyüz, 2019, s. 953).

Genel kabul görmüş üretim faktörlerinin (emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimci) yeni ekonomik düzeni açıklamada karşılaştığı zorluk sebebiyle sosyal sermaye, son dönemlerde işletme biliminde sık kullanılan bir kavram olmuştur. Değişen iktisadi yapı ve işletme koşulları, örgütlerin güçlü kalabilmeleri için maddi sermayenin yeterli olmayacağını ortaya koymuş, insan sermayesi ve sosyal sermaye kavramları ön plana çıkarmıştır (Erbaşı, 2020, s. 599). Örgüt üyelerinin ortak amaç yönelimi ve aralarındaki güvenin sonucu oluşan örgüt içi sosyal ilişkilerin özelliği olarak ifade edilen sosyal sermayenin örgütsel bir olgu olarak ele alınması giderek daha fazla ilgi görmektedir (Söylemez ve Tolon, 2019, s. 373). Örgütlerin gelişmesi ve faaliyetlerinde başarılı olması; örgüt çalışanları arasındaki bağlara, ilişkilere, işbirliği ve uyuma bağlı olduğundan sosyal ağ çalışmalarının sosyal sermaye çalışmalarına katkısı hızlı bir ivme kazanmış ve farklı alanlarda çalışmalar yapılmasına imkân sağlamıştır. Sosyal sermaye kavramı ile örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin örgütlere sağlayacağı muhtemel faydalar araştırılmaya başlanmış ve bu konuda yapılan çalışmalar son on yılda hız kazanmıştır (Alan, 2020, s. 3). Bu bölümde, çok disiplinli bir kavram olan sosyal sermaye, işletme örgütleri açısından ele alınarak kavramsal bilgiler sunulacaktır. Sosyal sermayenin ekonomik sistemde önemli bir rol üstlenen işletme örgütleri açısından ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda öncelikle sosyal sermaye kavramının ortaya çıkışı ve gelişimi, sosyal bağ ve sosyal sermaye kavramlarının tanımı, sosyal sermayenin unsurları, boyutları, örgütsel sosyal sermaye ve sosyal sermayenin faydaları konuları ele alınacaktır.

## 2. SOSYAL SERMAYE KAVRAMININ ORTAYA ÇIKIŞI VE GELİŞİMİ

Ekonomik düşüncede “sermaye” terimi başlangıçta, gelecekte kârlı bir getiri umuduyla yatırılabilir birikmiş para toplamı anlamına gelmekteydi. Daha sonra ekonomik faaliyetlerin üretkenliğini artırmada makine ve binaların rolünü anlatmak için “fiziksel sermaye” kavramı ortaya çıkmıştır. Sermaye fikri ancak 1960’larda insanları ve onların kapasitelerini kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Başlangıçta Theodore Schultz (1961) ve daha sonra Becker (1964) tarafından geliştirilen insan sermayesinin arkasındaki kavram, ekonomistin çalışanların becerilerinin değerini ölçmesine yardımcı olabilecek bir araç olarak kullanılabilmesiydi (Field, 2003, s. 12). Sermaye, ekonomik bir kavram olarak algılsa da zamanla farklı disiplinlerin de çalışma alanlarına dâhil olarak çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmıştır. Farklı disiplinlerdeki araştırmacılar, bu kavramı kendi alanlarıyla ilişkilendirerek açıklamışlar ve ortaya farklı sermaye türleri çıkmıştır. Örneğin, sosyoloji ile ilgilenen araştırmacılar sermayenin sosyal yönüne odaklanarak sosyal ve kültürel sermaye kavramlarını ortaya çıkarmışlardır (Sivri ve Özbek, 2019, s. 157). Diğer sermaye biçimlerinden farklı olarak sosyal sermaye, kişiler arasındaki ilişkilerin yapısına bağlı bulunmakta; ne bireylerde ne de üretimin fiziksel araçlarında bulunmaktadır (Coleman, 1990, s. 302). Hukuki düzenlemeler yerine sosyal normların önemli olduğunu ortaya koyan ve karşılıklı güvene, sosyal ağlara ve bağlara önem veren sosyal sermaye bu yönüyle de diğer sermaye türlerinden farklılık göstermektedir (Kitapçı, 2015, s. 12).

İktisat, sosyoloji, işletme ve siyasal bilimler alanlarında da incelemelere konu olan sosyal sermaye, Hanifan’ın 1916 yılında ilk kez bu kavramı kullanmasıyla beraber literatürdeki yerini almıştır (Güney ve Çelik, 2019, s. 107). Hanifan 1916 yılında, okul toplum merkezlerini incelediği çalışmasında, sermaye kavramını normalde kullanıldığı anlamda değil, maddi nesnelere anlamlı kılacak sosyal bir birim oluşturan bireyler ve aileler arasındaki iyi niyet, arkadaşlık, empati ve sosyal etkileşimi kastedecek şekilde kullanmış ve ticari bir örgütün kurulmasında olduğu gibi topluluğun inşa edilmesinde de sermayenin gerekli olduğunu vurgulamıştır (Koç, 2019, s. 341). Pierre Bourdieu, James Coleman ve Robert Putnam, sosyal sermayenin gelişimine katkıda bulunan yazarlar arasında önde gelen isimlerdir. Bourdieu, sosyal sermaye kavramını 1970’ler ve 1980’lerde geliştirmiş ancak sosyal teorisinin diğer alanlarına göre çok daha az ilgi görmüştür. Sonraki çalışma, James Coleman’ın rasyonel eylem teorisi altında sosyoloji ve ekonomiyi birleştirme girişiminin hem sosyal bilimcileri hem de politikacıları etkilediği Amerika Birleşik Devletleri’nde yürütülmüştür. Coleman, kendi çıkarları doğrultusunda rasyonel hareket eden bireyler fikrini çıkış noktası olarak

almıştır. Bu kavramın şu anki öneminde ise Robert Putnam'ın çalışmasının önemli bir yeri vardır. Putnam, sosyal bütünleşme ve esenliğin temeli olarak dernek kurma ve yurttaşlık faaliyeti fikrini miras almış ve geliştirmiştir. Bourdieu, sosyal sermayeyi seçkin grupların konum için yarışırken kullandıkları bir varlık olarak göreyerek bu yaklaşımı bir yönde benimsemiştir. Coleman'a göre sosyal sermaye aynı zamanda görece dezavantajlı kişiler için bir kaynak işlevi görebilir. Putnam ise bu kavramı, toplumsal düzeyde işlev gören bir kaynak olarak göreyerek en ileri noktaya taşımıştır. Bu farklılıklara rağmen üç yazar da sosyal sermayenin, kişisel bağlantılardan ve kişiler arası etkileşimden ve bu temaslarla ilişkilendirilen paylaşılan değerler dizisinden oluştuğunu düşünmektedir (Field, 2003).

Ekonomi, siyaset ve toplum modellerinin karşı karşıya kaldığı krizler, sosyal bilimlerde yeni bir kavramın doğmasına sebep olmuştur. Sosyal sermaye, insan ilişkilerinde var olan iktisadi, siyasi ve bireyler arası ilişkileri açıklamaya, anlamaya ve çözüm bulmaya yönelik popülerlik kazanmış bir kavramdır (Şahin ve Yılmaz, 2020, s. 588). Modernite ile beraber özellikle gelişmiş ülkelerde aşırı bireyci ve rekabetçi anlayışın ekonomik, siyasi ve sosyal yapılarıdaki işbirliğini zayıflatması sonucu, bu sorunu çözmek için bireysel ve toplumsal ilişkilerin işbirliği ve dayanışmacı bir kültüre dönüştürülmesi üzerine görüşler öne sürülmüş ve sosyal sermaye çözüm sürecinde sunulmuştur (Tamer, 2019, s. 306).

## 2.1. Sosyal Bağ ve Sosyal Sermaye Kavramlarının Tanımı

Sosyal sermaye için öncelikle bireyler arası bir ilişkinin olması gerekmektedir ve bu ilişkinin ilk aşaması ise bireyler arasındaki bağın kurulmasıdır (Ağcasulu, 2019, s. 28). Sosyal sermaye, bir topluluk içinde var olan sosyal bağları tanımlamaktadır. Karşılıklılık ve güven normlarının yanı sıra sosyal ilişkiler ve sosyal ağları içermektedir (Borgonovi ve Andrieu, 2020, s. 1). Bu nedenle tanımlanması gereken en temel kavram, sosyal bağ kavramıdır. İki taraf arasında devam eden ve tekrarlanan temas olayı olduğunda, bir ilişki veya bağın var olduğu söylenebilir. Bir bağ, herhangi bir resmi organizasyondan farklı olduğunda, buna sosyal bağ veya sosyal ilişki denir. Sosyal bağlar hakkında önemli bazı özellikler şöyledir (Koput, 2010, s. 3):

- İki taraf gerektirirler; kişinin kendisiyle olan ilişkisi sosyal değildir.
- Temas gerektirirler, ancak bu temasın yüz yüze olması gerekmez. İletişim; telefon, e-posta, yazılı yazışma, kısa mesaj veya diğer yollarla gerçekleşebilir.
- Temas devam ediyor olmalıdır. Bir süre sonra yeniden meydana gelebilir, ancak böyle bir süre belirsiz olabilir.

- Resmi bir organizasyon bağlamında, sosyal bağlar bir şekilde öngörülen iş akışı etkileşiminin ötesine geçmelidir. Bir çalışanın amirine belirli bilgileri bildirmesi gerekiyorsa, yalnızca bu belirli bilgilerin değış tokuş edildiği temas olayı kendi başına bir sosyal bağ oluşturmaz.
- Bir sosyal ağ, iyi tanımlanmış bir grup taraf arasındaki bir sosyal bağ modelidir.

Oldukça geniş bir çalışma alanına sahip olan ve farklı disiplinler tarafından ele alınan sosyal sermaye kavramı, yapılan çalışmalarda farklı açılardan tanımlanmış ve ölçülmüştür. Bu nedenle bu kavramın tek ve net bir tanımının yapılması zordur (Şenbayram ve Ercan, 2018, s. 44). Bu konuda yapılan tanımlardan bazıları şöyledir:

- Sosyal sermaye, bir kişinin veya grubun başka bir kişiye veya gruba karşı, bir değışim ilişkisinde beklenenin ötesinde başka bir kişi veya grup için potansiyel bir fayda, avantaj ve ayrıcalıklı muamele sağlamasıdır (Robison vd., 2002, s. 19).
- Sosyal sermaye; normları, değerleri, tercihleri ve diğer sosyal nitelikleri ve özellikleri dağıtmak için ağların düğümleri/aktörleri tarafından oluşturulan, sürdürülen ve kullanılan sosyal, resmi olmayan ama aynı zamanda bu özelliklerden bazılarını paylaşan aktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan ağlar olarak tanımlanmaktadır (Westlund, 2006, s. 8).
- Sosyal sermaye, bir toplumun üretkenliğini ve sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlayan normlar, sosyal ağlar ve insanlar arası güven olarak tanımlanmaktadır (Abdioğlu, 2013, s. 33).
- Sosyal sermaye, kolektif eylemi kolaylaştıran normlar ve ağlar olarak tanımlanabilir (Jha ve Cox, 2015, s. 254).
- Sosyal sermaye, sosyal ağlara üyelik yoluyla bireylere ve gruplara sunulan kaynaklardır (Villalonga-Olives ve Kawachi, 2015).
- Sosyal sermaye, “insanları bir arada tutan ve giderek parçalanmış ve belirsiz bir dünyadan bütüncül bir yapıya geçiş hissi veren sosyal yapıştırıcı” olarak ifade edilebilir (Kıyat, 2018, s. 132).
- Sosyal sermaye, insanlar arasındaki sosyal ilişkilerin yaratıcı sonuçlara dönüşme potansiyelidir. İçeriğini güven ve sosyal normların meydana getirdiği sosyal ilişki ağları oluşturmaktadır. Başka bir ifadeyle, toplumsal düzeyde normlar ve sosyal ilişkilerin, güven temelli olarak ortaya çıkmasıyla fayda sağlamasıdır (Vurgun, 2019, s. 37).

- Sosyal sermaye, örgütte birbirine bağlı bireylerin ve grupların aralarında oluşturdukları iyi niyet, dostluk, sempati gibi sosyal ağlardan meydana gelen fikirlerin yeni ürün ve hizmete dönüşmesine etki eden bir değerdir (Çöp ve Topcu, 2019, s. 31).
- Erbaşı (2020), sosyal sermaye literatürüne önemli katkılar yapan Hanifan, Bourdieu, Putnam, Coleman, Baker ve Fukuyama'nın tanımlarından yola çıkarak sosyal sermayeyi, örgütlerin faaliyetlerini yürütmek için kullandığı ağlar, normlar ve güven ilişkileri olarak tanımlamıştır.

Sosyal sermaye ile ilgili yapılan tanımlarda “neyi bildiğin değil kimi tanıdığın önemlidir” düşüncesi temel alınmış ve iletişim ağları en önemli nokta olarak vurgulanmıştır (Sivri ve Özbek, 2019, s. 156). Sosyal sermaye kavramı ya bireyci bir yaklaşımla, yani bireylerin ağ bağlantıları aracılığıyla eriştiği kaynaklarla (bilgi ya da araşsal yardım gibi) veya kolektif bir yaklaşımla, örneğin, uyumlu ilişkilerin varlığının bir sonucu olarak bir grubun üyelerine tahakkuk eden faydalarla ilgili olarak tanımlanmıştır. Buradaki önemli nokta, sosyal sermayenin tanımının özellikle bireysel odaklı veya kolektif odaklı olmamasıdır; ikisine de odaklıdır (Villalonga-Olives ve Kawachi, 2015, ss. 62-63). Sosyal sermaye tanımlarının çeşitliliği, bu kavramın politika, ekonomi, sosyoloji, psikoloji, işletme gibi farklı disiplinlerin teorik arka planı ile zengin perspektife sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin; politik açıdan uluslararası sosyal politika ile ilişkisini, ekonomik açıdan ekonomik büyümeye etkisini, sosyoloji alanında toplumsal yapıya etkisini, işletme alanında beşeri sermayeyi güçlendirici bir unsur olması ve örgütlerdeki bireylerin sosyal ağ ilişkilerini incelemektedir (Abay Alyüz, 2019, s. 957). Çalışılan alana göre değişik açılardan ele alınan bu tanımlar, farklı ihtiyaçlara cevap vermekte ve her disiplinin konuya yaklaşımı kendi ilgi alanına göre farklı olmaktadır. Yapılan tanımlardan hareketle, sosyal sermayenin bireysel ve kolektif fayda sağlayan sosyal ağlar, sosyal normlar ve güven unsuru kapsamında kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Kıyat, 2018, s. 136).

## 2.2. Sosyal Sermayenin Unsurları

Sosyal sermaye unsurlarının yazarlar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Pretty ve Ward'a (2001) göre sosyal sermayenin; 1-Güven ilişkileri, 2-Karşılıklılık ve mübadele, 3-Ortak kurallar, normlar ve yaptırımlar, 4-Bağlantılılık, ağlar ve gruplar olmak üzere dört merkezi yönü bulunmaktadır. Nanetti ve Holguin'e (2016) göre ise sosyal sermaye; güven, dayanışma değerleri ve normları kümesi ve amaca yönelik eyleme katılım olmak üzere üç özel unsurla karakterize edilmektedir. Tamer

(2019); sosyal ilişkiler ağı, karşılıklı güven ve sadakat, aidiyet duygusunun sosyal sermayenin başlıca unsurları olduğunu ifade etmektedir. Bu sınıflandırmalar doğrultusunda sosyal sermayenin üç temel unsuru aşağıda açıklanmaktadır.

**1-Güven:** Literatürde güven, sosyal sermayeyi temsil etmek için en çok kullanılan göstergedir (Pilatin, 2022, s. 218). Güven, bireyler ve topluluklar olarak insanlar arasındaki etkileşimin altını çizmekte ve insanların yaşamlarının çeşitli alanları arasındaki etkileşimi kolaylaştırmaktadır (Nanetti ve Holguin, 2016). Sosyal sermaye; güven, adalet, fedakârlık vb. gibi sosyal erdemlerin, toplumun çıkarları doğrultusunda değere dönüştürülmesine teşvik etmektedir. Bunu eyleme geçiren en önemli unsur ise bireylerin birbirlerine, topluma, siyasi otoriteye ve normlara olan güvenidir. Güvene dayalı ilişkilerin ekonomik yansıması ise sosyal sermayeyi oluşturmaktadır. Güven olgusu, sosyal sermayenin yalnızca oluşması için değil sürdürülebilirliği noktasında da önemli role sahiptir. Bununla birlikte güven, ekonomik başarı ve demokrasi için de gerekli koşulu oluşturmaktadır. Bireysel ve toplumsal güven düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde, başarılı büyük örgütlerin olması bir tesadüf olmayıp güven düzeyinin başarı ve istikrarla paralel olduğu açıktır (Şenbayram ve Ercan, 2018).

Güçlü bir iletişim, sosyal ağların sağlamlığını ve yoğunluğunu artırarak güven olgusunun oluşmasında önem taşımaktadır. Bu açıdan güven; kişi-kişi, kişi-örgüt, örgüt-örgüt, örgüt-kurum ve kurum-toplum etkileşiminin oluşturduğu bir olgu olarak düşünülebilir (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019, s. 647). Kişiler arası ve örgütler arası güvenin oluşturulması, sosyal sermayenin varlığına dair temel göstergelerden biridir (Balıkçoğlu ve Çoban, 2019, s. 107).

Güven, işbirliğini kolaylaştırmakta ve insanlar arasındaki işlem maliyetlerini azaltmaktadır. Başkalarını izlemeye yatırım yapmak yerine, bireyler beklendiği gibi hareket edeceklerine güvenebilirler. Bu, paradan ve zamandan tasarruf sağlamaktadır. Aynı zamanda, birine güvenmek karşılıklı güveni doğuran sosyal bir zorunluluk da yaratabilmektedir (Pretty ve Ward, 2001). Hazleton ve Kennan (2000), işlem maliyetlerinin mevcut sosyal sermaye stokuna dayalı olduğunu ifade etmektedirler. Bu tür maliyetler, çalışan hırsızlığı ve işçi sendikası kaynaklı şikâyetler vb. şekillerde olabilir. Örneğin, çalışan hırsızlığı, hırsızlığa ilişkin bir dizi beklenti ve yükümlülük üreten bir normun yer aldığı ilişkisel bir bağlamın yokluğunu yansıtır. Çalışan izleme cihazları, uygun iletişimsel ilişkiler yoluyla kültürel olarak ortaya çıkmamış bir tür ilişkiyi zorlamak için maliyetli yöntemlerdir (Hazleton ve Kennan, 2000, s. 85).

**2-Bağlantılılık, ağlar ve gruplar:** Bağlantılılık, ağlar, gruplar ve ilişkilerin doğası, sosyal sermayenin hayati bir yönüdür. Gruplar arasında pek çok farklı türde bağlantı olabilir (mal ticareti, bilgi alışverişi, karşılıklı yardımlaşma, borç verme, ortak kutlamalar gibi). Bu bağlantılar, tek yönlü veya çift yönlü ve köklü olabilir (Pretty ve Ward, 2001). Sosyal ağlara ekonomik bir yaklaşım uygulamak, sosyal ilişkilerin sermaye nesnelere olarak kabul edilebilecek bağlantılarla sonuçlanan (kasıtlı veya kasıtsız) yatırım (zaman veya diğer kaynaklar) tarafından inşa edildiği anlamına gelmektedir. Bu yatırımlar sosyal ağlara yapıldığında, bir tür “sosyal sermaye” biriktirdikleri söylenebilir (Westlund, 2006, s. 5).

Sosyal sermaye, kullanılmadıkça yıpranan bir yatırım türü olma noktasında diğer sermaye türlerinden ayrılmaktadır. Bu nedenle kurulan ilişkilerin sürekliliğini sağlamak amacıyla enerji, zaman ve çaba ayırmak gerekmektedir. Bu çabalar neticesinde ise ilişkiler güven esasına dayalı şekilde daha da güçlenmektedir. Güçlü bağlardan oluşan ağlardan ise sermaye olarak nitelendirilebilecek kazanımlar elde edilebilmektedir (Ağcasulu, 2019, s. 28). Sosyal ilişkilerden elde edilen faydalar “sermaye” olarak nitelendirilmektedir (Abay Alyüz, 2019, s. 957).

**3-Ortak kurallar, normlar ve yaptırımlar:** Üyelerinin ortak hedefler ve uyumlu politikalar peşinde ortak normlar temelinde bir araya gelme ve hareket etme kapasitesidir (Nanetti ve Holguin, 2016). Ortak kurallar, normlar ve yaptırımlar; grup çıkarlarını bireylerin çıkarlarından üstün tutan karşılıklı olarak kabul edilmiş veya nesilden nesile aktarılmış davranış normlarıdır. Bireylere, başkalarının da aynı şeyi yapacağını bilerek, kolektif veya grup faaliyetlerine yatırım yapma konusunda güven vermektedir. Bireyler sorumluluk alabilir ve haklarının ihlal edilmemesini sağlayabilir. Karşılıklı olarak kararlaştırılan yaptırımlar, kuralları çiğneyenlerin cezalandırılacağını bilmelerini sağlamaktadır (Pretty ve Ward, 2001). Bu, belirli topluluk içinde, bireysel çıkarların ötesinde ortak bir iyinin var olduğu görüşünün birçok kişi tarafından paylaşılması, ancak aynı zamanda bireyin çıkarının toplum için ortak bir vizyon peşinde koşmaktan yararlandığı ve bu şekilde geliştirildiği inancına dayanmaktadır (Nanetti ve Holguin, 2016). Sosyal sermaye için “ilişkiler” ve “ilişkiler ağı” çok önemlidir. Bu iletişim ağları, insanların amaçlarına ulaşmalarına yardım eden ve toplumu bir arada tutmaya olanak tanıyan daha geniş ilişkiler ve normlar kümesinin bir parçasıdır. Bu bakımdan sosyal sermaye, ağlar ve gruplar içinde işbirliğini kolaylaştıran normlar, değerler ve anlayışlar olarak görülmektedir (Tamer, 2019, s. 306).



### 2.3. Sosyal Sermayenin Boyutları

Sosyal sermayenin boyutlarına yönelik literatürde bir fikir birliği bulunmadığı, çeşitli sınıflandırmalar olduğu, sosyal sermayenin temel unsurları arasında yer alan güven, normlar ve sosyal ağların da sosyal sermayenin boyutları olarak ele alındığı görülmektedir. En yaygın olarak bilinen sosyal sermaye boyutlarına burada yer verilmektedir.

Nanetti ve Holguin (2016), sosyal sermaye boyutlarını; bağlayıcı (bonding), köprü kuran (bridging) ve birleştirici (linking) sosyal sermaye olarak ele almaktadırlar.

**1-Bağlayıcı sosyal sermaye:** Sosyolojinin birincil veya temel gruplar olarak atıfta bulunduğu, üyeleri aile bağlarını veya coğrafi çevreyi veya özel bir kültürel yakınlığı paylaşan sosyal kümelenmeler içinde, güven birincil grubun üyeleri arasında dağılır, ancak toplumun geri kalanına zorunlu olarak yayılmaz. Bu nedenle, dayanışma odaklı empati ve davranış, yalnızca grubun üyelerine karşı ve geniş aile, komşular veya kültürel azınlık grupları gibi gayri resmi ilişkisel ağların yaratılması yoluyla gösterilme eğilimindedir. Bu, sosyal sermayenin “bağlayıcı” biçimini oluşturmaktadır (Nanetti ve Holguin, 2016). Bağlayıcı sosyal sermaye; aile, akraba, cinsiyet, etnik köken ve örgüt kültürü gibi ortak bir kimlik temelinde güçlü sosyal ilişkilerden ortaya çıkmaktadır. Grup içindeki bütünleşme, grup içi sosyal sermayenin oluşmasını sağlamaktadır (Erselcan, 2009, s. 70).

**2-Köprü kuran sosyal sermaye:** Köprü kuran sosyal sermaye, daha uzak çevreler ve birbirine benzemeyen insanların ortak amaçlar için bir araya gelmeleri ile kurulan ilişkileri ifade etmektedir. Sosyal sermayenin en önemli unsurlarından biri olan güveni oluşturabilmek için bağlayıcı sosyal sermayeden ziyade köprü kuran sosyal sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır (Kitapçı, 2015, s. 25). Bu biçimde, topluluğun ekonomik, sosyal ve politik ilişkileri, karşılıklı ve toplum üyeleri arasında yaygın olan ve aile veya komşuluk veya kültürel azınlık bağlarının ötesine geçen bir güven ile karakterize edilmektedir. Bu tür sosyal sermaye ile karakterize edilen topluluklarda; tüketiciler ve tüccarlar, profesyoneller ve müşteriler, öğretmenler ve aileler, politikacılar ve seçmenler, dini liderler ve takipçiler ve diğer sosyal etkileşim ifadeleri arasında önemli bir güven varlığı bulunmaktadır. Spesifik olarak, bu tür topluluklarda, dayanışma değerleri ve normları çok sayıda sosyal, ekonomik ve kültürel konuyu aşmakta, yoğun ve çeşitli resmi dernek ağları tarafından ifade edilmektedir (Nanetti ve Holguin, 2016).

**3-Birleştirici sosyal sermaye:** Birleştirici sosyal sermaye, insanların gücü ve yetkiyi elinde tutan kişilerle olan ilişkisini ifade etmektedir. Yönetici

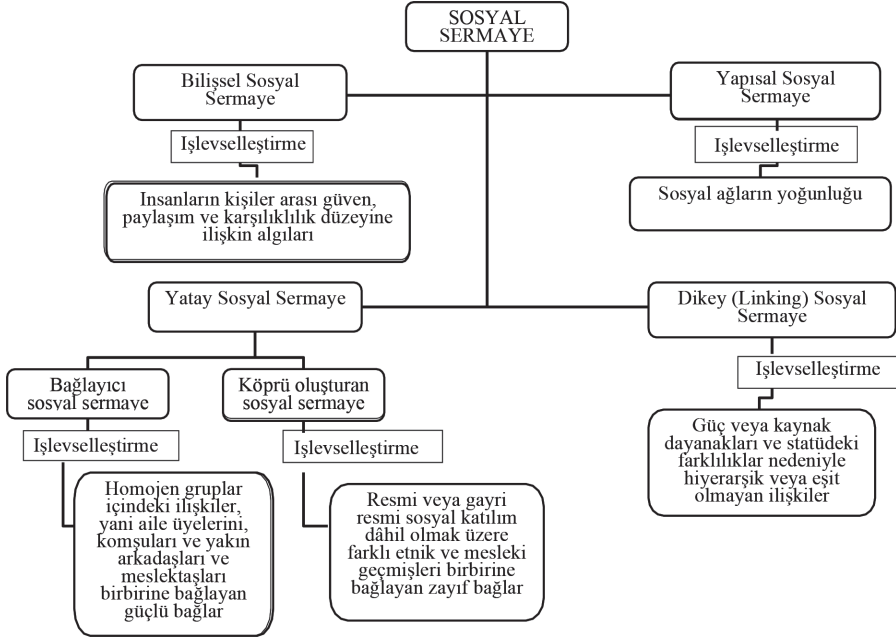


ile çalışan arasındaki ilişkiler buna örnektir. Yönetişim kavramının önem kazanmasıyla birlikte dikey ilişki ağlarının önemi azalmış olup yöneticiler ve çalışanlar arasında saygı, bağlılık ve güvene dayanan yatay ilişki ağları güçlenmiştir. Bunun sonucu ise birleştirici sosyal sermayenin önemi artmış ve bu da örgütlere ve devlete olan aidiyet duygusunu geliştirmiştir. Bu durum ise işbirlikçi davranışların oluşmasına katkı sağlamıştır (Kitapçı, 2015, s. 27). Bu sermaye biçimi, bir toplulukta köprü kuran ilişkiler, sorunların tanımlanması ve tartışılmasının ötesine geçtiğinde ve kurumlarla üretken etkileşimler üretme kapasitesini gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşimler, birleştirici sosyal sermayeyi, yani önemli muhataplar olarak kabul edilen ve ilgili ağların, yenilikçi ve duyarlı politika kararlarından kalkınma sonuçları üretmek için taleplerini yönelttikleri karar alma kurumlarıyla yapısal bağlantıları oluşturur. Bu, sivil toplumun kurumlara yönelik organize ilişkilere katılımının, kurumların performansını doğrudan destekleyen ve etkileyen sosyal sermaye biçimi olduğu anlamına gelmektedir. Birleştirici sosyal sermaye, örneğin, kararlar alınmadan önce ağlarla yapılan kamusal tartışmalar veya resmi istişareler yoluyla veya ağların politikaların uygulanmasına sağlayabileceği teknik destek yoluyla ifade edilebilir (Nanetti ve Holguin, 2016). Gruplar arası düzeyde ortaya çıkan ilişkiler, genellikle birbiriyle bağları zayıf olan bireyler ve gruplar arasında yatay düzlemde oluşan ağlar şeklinde ya da hiyerarşik şekilde dikey olarak da ortaya çıkabilir. Birbirinden farklı kimliğe sahip, farklı gruplara ait heterojen yapıdaki insanlar arasındaki bağlar zayıf olarak görülse de bu zayıf bağ olumsuz anlam taşımamaktadır. Aksine birleştirici sosyal sermayenin gücünü artırıcı bir nitelik taşımaktadır. Çünkü bu tür sosyal ilişkiler gönüllük esasına dayandığı için herhangi bir sosyal yaptırımı yoktur (Erselcan, 2009, s. 71).

Sosyal sermaye boyutlarının ilişkilerin kapsamına göre sınıflandırıldığı görülmektedir. İlişkiler aile ve yakın arkadaşlar gibi dar bir kapsamla sınırlı ise “bağlayıcı”, bireyler ve örgütler arasında ise “köprü kuran” sosyal sermaye söz konusudur. Yatay ve dikey ilişkilerin oluşması ise sosyal sermayenin birleştirici boyutunu tanımlamaktadır (Kaya, 2011, ss. 33-34). Sosyal sermaye, bazen birbirine benzeyen bazen de birbirine benzemeyen insanları bir araya getiren hem bireyler arasında hem de bireyle devlet arasında köprüler kuran birleştirici bir yapıya sahiptir. Sosyal sermayenin heterojen bir yapıya sahip olmasından dolayı toplumsal sorunları çözmede farklı toplumsal ağları bir araya getirebilir. Aynı zamanda informel kurallara verdiği önemle bazen devlet ile birey, bazen yöneticiler ile çalışanlar arasında köprü kuran ve bazen de toplumdaki yakın bağların önemine dikkat çeken bir özelliğe sahiptir (Kitapçı, 2015). Sosyal sermaye, bireylerin toplumsallaşmasını sağlayarak

karşılıklı güvene dayalı yatay ilişki ağlarını harekete geçirerek toplumdaki işbirlikçi davranışları arttırmaktadır. Bu açıdan sosyal sermayenin toplumsal başarı için gerekli olan kaynakları aktive eden yüksek bir motivasyon gücüne sahip kamusal mala dönüştüğü söylenebilmektedir. Sosyal sermaye; ağlar, gelenekler, örgütler, sivil toplum ve ailelerden oluşan toplumsal yapının katma değer yaratacak şekilde organize edilmesine katkı sağlamaktadır (Kitapçı, 2015, s. 33).

Ghahtarani ve diğerleri (2020) ise sosyal sermaye türlerini *yapısal*, *bilişsel* ve *ilişkisel sosyal sermaye* olarak ele almaktadırlar. *Yapısal sermaye*, bireyler arasındaki genel iletişim modelini temsil etmektedir. Bu boyut, kullanıcıların sosyal sistemdeki konumunu yansıtmakta ve kullanıcıların kaynaklara erişme yeteneğini tanımlamaktadır. Periyodik etkileşimler, yapısal sermayenin en önemli temellerinden biridir. Sosyal etkileşim, bilgi kaynaklarına erişmek için birlikte çalışmanın bir yolu olabilmektedir. Periyodik olarak artan sosyal etkileşimler, taraflar arasında yapısal bir sermaye oluşturabilen aşinalık artışına yol açmaktadır. Sosyal sermayenin *bilişsel boyutu*, gruplar arasında tezahürler, yorumlar ve ortak anlam sistemleri sağlayan kaynakları ifade etmektedir. Bilişsel sermaye, kullanıcıların ortak anlamları paylaşabilecekleri bir sistemle sonuçlanmaktadır. *İlişkisel sermaye*, sosyal ağlarla etkileşimlerin tarihi boyunca ilişkilerin gelişimini ifade etmektedir. Saygı ve arkadaşlığa dayalı bir ilişki, sosyal ağ üyelerinin davranışlarını etkileyebilir. Böyle bir ilişki, bireylere, grubu kullanmak için değerli varlıkları sosyal ağda kullanılabilir hale getirme konusunda yardımcı olabilir. Sosyal ağdaki bu değerli varlıklar bilgi ile aynıdır. Aslında ilişkisel sermayenin gelişmesi, sosyal ağdaki bireylerin güven ve saygı ilişkisine sahip olmasını sağlamakta ve bu ilişki, bilgi paylaşımının artmasına neden olmaktadır (Ghahtarani vd., 2020, ss. 195-196). Yapısal sermaye, insanların birbiriyle ilişkisini incelerken ilişkisel sermaye bu ilişkinin kalitesini ve içeriğini incelemekte ve kişilerarası güvene dayanmaktadır (Keleş vd., 2018, s. 125). Bilişsel ve ilişkisel boyutların gelişiminin ve sürdürülebilir olmasının temel koşulu, sosyal etkileşim olarak yapısal boyuttur. Yapısal sermaye, ağ bağlantı süreçlerinin ve örgüt üyelerinin katkısının tanımlanabilmesinde zorunlu bir faktördür. Bu boyut, birey ve onun bağlantıda olduğu kişiler arasındaki güven, norm, yükümlülük ve tanınma ilişkileri ile ilgilidir (Söylemez ve Tolon, 2019, ss. 376-377). İslam ve diğerleri (2006), sosyal sermayenin farklı biçimlerini ve boyutlarını, işlevselleştirmeleriyle birlikte Şekil 1'deki gibi sunmuşlardır.



Şekil 1. Sosyal sermayenin biçimleri ve boyutları (Islam vd., 2006, s. 5)

Hazleton ve Kennan (2000) ise sosyal sermayeyi yaratmak ve kullanmak için iletişim gerektiğinden dolayı sosyal sermayenin bilişsel boyuttan çok iletişim boyutunu içerdiğini ifade etmektedirler. İletişim, sosyal sermayenin oluşumu ve kullanımı için gerekli bir koşuldur. İletişim, sosyal sermayenin ortaya çıkması için temel oluşturmanın yanı sıra mevcut sosyal sermaye stokuna erişilebilen ve çeşitli örgütsel amaç ve hedeflere daha fazla harcanabilen bir mekanizmadır. Sosyal sermaye stokundan yararlanma mekanizmasını sağlayan dört iletişim işlevi vardır: *Bilgi alışverişi, sorun/çözüm belirleme, davranış düzenleme ve çatışma yönetimi*. *Bilgi alışverişi*; kuruluşların sembolleri toplama, yorumlama, organize etme, saklama ve ilgili seçmenlere yayma becerisini ifade etmektedir. Bilgi alışverişi için sistematik ve başarılı bir strateji olmadan kuruluşlar, etkileşim kurma ve çevrelerine uyum sağlama yeteneklerini kaybederler. Örtülü ve açık bilgi biçimlerine erişim, yalnızca bilginin kullanımına izin vermek için güvenin yeterli olduğu durumlarda mümkündür. *Sorun tanımlama ve çözümü*, kuruluşların karşılaştıkları sorunları belirlemek ve bu sorunlara etkili bir şekilde uygun çözümler bulmak için sembolleri etkin bir şekilde değiş tokuş edebilmeleri gerektiğini kabul etmektedir. Sorunun tanımlanması ve çözümü, doğası gereği ve temel olarak yalnızca yeterli sosyal sermayenin varlığıyla mümkün kılınan sembolik bir süreçtir. Sorun tanımlama ve çözüm kapasitesinin olmaması, esnekliğe

ve çevresel değişime yanıt olarak yeniden yapılandırılmamaya neden olur. *Davranış düzenleme*, çeşitli aktörlerin davranışlarının örgütsel amaç ve hedeflere göre şekillendiği sembolik bir süreci ifade etmektedir. *Çatışma yönetimi*, çatışmanın düzenli ve devam eden bir süreç olarak yönetilmesi gereken normal ve hatta değerli bir örgütsel faaliyet olarak anlaşıldığı sembolik süreçtir (Hazleton ve Kennan, 2000, s. 83).

#### 2.4. Örgütsel Sosyal Sermaye

Örgütler, yönetimi ve çalışanları yalnızca sahip oldukları mesleki bilgi ve beceriler temelinde işe almamaktadır. Hem örgüt içinde hem de örgüt dışında sosyal ağlara bağlanma ve oluşturma becerisine sahip yöneticilere ve çalışanlara giderek daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu, örgüt bir yönetici veya çalışan istihdam ettiğinde, aynı anda o çalışanın sosyal sermayesini kiraladığı anlamına gelmektedir. Bununla birlikte örgütler kuruluş yerini seçerken, aynı zamanda sosyal sermayesi hakkında da kararlar almaktadır. Firmanın gelecekte yetkin çalışanlara, müşterilere, ortaklara, karar alıcılara vb. erişimi ve bu aktörlerle ekonomik ve sosyal bağlar kurma yeteneği, yer seçiminden etkilenmektedir. Tablo 1’de örgütlerin sosyal sermayesinin farklı bileşenleri gösterilmektedir (Westlund, 2006).

*Tablo 1. Örgütlerin sosyal sermayesinin farklı bileşenleri (Westlund, 2006, s. 52)*

Örgütün içsel sosyal sermayesi	Örgütün dış sosyal sermayesi		
	Üretimle ilgili	Çevre ile ilgili	Pazarla ilgili
Piyasa ile ilgili olarak şu şekillerde ifade edilen tutumları, normları, gelenekleri vb. yaratan ve dağıtan bağlantılar/ ilişkiler: - Şirket ruhu - İşbirliği ortamı - Bilgiyi kodlama yöntemleri, ürün geliştirme, çatışma çözümü vb.	Tedarikçiler, ürün kullanıcıları, işbirliği ve geliştirme ortakları ile bağlantılar/ ilişkiler	Yerel/bölgesel çevre, siyasi karar vericiler (lobiciliğe yatırım dâhil), üniversiteler, (üretimle ilgili olmayan bağlantılar) diğer işletmelerle bağlantılar/ ilişkiler.	Pazarlama, müşteri kulüpleri, programlar vb. aracılığıyla oluşturulan ve örneğin ticari markalar ve itibarla ifade edilen genel müşteri ilişkileri.

Örgütlerin sosyal sermayesi, iç ve dış sosyal sermaye olarak ikiye ayrılmaktadır. Dış sosyal sermaye; üretimle ilgili, çevreyle ilgili (kısmen üretimle ve kısmen satışla bağlantılı) ve pazarla ilgili (satışla bağlantılı) olmak üzere üç bileşenden oluşmaktadır. Örgütteki tüm aktörler, yani hem

yönetim hem de çalışanlar, içsel sosyal sermayenin oluşumuna katkıda bulunmaktadır. Bilgi ekonomisinin büyümesinin bir sonucu olarak, yukarıdan aşağıya yönetim giderek daha az verimli hale gelmiş olup daha yatay bir iş organizasyonu tarzına ihtiyaç duyulmuştur. Bilgiye dayalı üretim için bu tür bir organizasyonun iki temel özelliği, temel birimlerin (ekipler, gruplar, birimler vb.) bileşimi ve yatay olarak birimler arasında ve dikey olarak birimler ve daha yüksek seviyeler arasında bağlantıların oluşturulması ve sürdürülmesidir. Örtük bilginin aksine kodlanmış bilgi, işletmenin rekabet gücünü artırmak için kasıtlı olarak kullanılabileceği bir varlık olarak kabul edilebilir. Örtük bilginin hem yaratılması hem de kodlanması, büyük ölçüde işin organizasyonuna bağlıdır. Bunu başarmak için, bir şirketin örtük bilginin taşıyıcıları, çalışma grupları ve kodlayıcılar arasında güven bağları oluşturması gerekmektedir (Westlund, 2006, ss. 52-54). İçsel sosyal sermaye; yapısal, ilişkisel ve bilişsel olarak geliştirilmesi gereken bir değer iken dışsal sosyal sermaye ise örgütlerin birikimleri ile geliştirilmesi gereken bir değer olarak ele alınmaktadır (Erbil ve Ögüt, 2016, s. 207).

Beşeri ve yapısal sermayeden oluşan örgütler, ekonominin yapı taşlarıdır. Sosyal sermaye, çalışma ortamı ile derin bir ilişkiye sahip olduğundan örgütlerin başarısı için sahip oldukları maddi ve insan sermayelerinin sosyal sermaye olmadan etkili olması çok zordur. Sosyal sermaye; örgüte olan güvenin arttırılmasında, çalışanların örgüte bağlılık hissetmelerinde, bilgi paylaşımının iyileştirilmesi vb. konularda ipuçları vermektedir (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019, s. 661). Örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlayan yenilikçi mal ve hizmet sunabilmeleri için çalışanlar karşılıklı ilişkiler geliştirerek bilgi paylaşımında bulunmalıdır. Çalışanlar arasında geliştirilen ilişkiler güven, şebekeler ve normlara bağlanmakta ve bu da örgütlerin sosyal sermayesini ortaya koymaktadır. Sosyal sermaye sayesinde örgüt çalışanları işbirliği içinde hareket etmekte, çalışma arkadaşları ve çalıştığı örgütten zarar gelmeyeceğine inanmakta ve bunun sonucu bilgi paylaşımında bulunmakta ve bu da örgütlere değer katmaktadır (Abdioğlu, 2013, s. 49). Sosyal sermayeyi ifade eden ilişkiler, örgütleri harekete geçirebilecek koordineli eylemleri kolaylaştırmaktadır (Nanetti ve Holguin, 2016, s. 13). Örgütlerdeki sosyal ağları analiz etmenin amacı, resmi olmayan yapının resmi yapı ve iş akışı ile birlikte nasıl işlediğini anlamaktır. Amaç gayri resmi yapıyı değiştirmek olmadığı gibi resmi yapıyı da değiştirmek değildir (Koput, 2010, s. 4).

İktisadi olarak sosyal sermaye, örgütlerin birbirleri arasında güven ve şeffaflık ilkelerine dayalı sosyal ağlar yoluyla etkileşimde bulunması sonucu ortaya çıkan ekonomik getiri olarak tanımlanmakta ve özünü kurumsallaşmış sosyal ağlar yaklaşımı oluşturmaktadır. Bu ekonomik getiriyi, başlangıçta iktisatçılar açıklanamayan bileşenler olarak tarif etmişler ancak 1990'lı yıllarla

birlikte sosyologların çalışmaları sonucu konu kalkınma iktisatçılarının da dikkatini çekerek iktisadi kalkınmanın önemli bir unsuru haline gelmiştir. Bu bağlamda sosyal sermayenin post-modern bir evrimleşme sonucu yeni olgusal tanımı yapılmıştır. Buna göre sosyal sermaye, bilgi üretimi ve üretilen bilginin aktif kullanımını gerçekleştiren aktörlerin birbirleriyle güven temelli, kurumsal sosyal ağlar yoluyla etkileşimde oldukları ve bunun sonucu işlem ücretlerinin azaltarak verimli girişimleri destekledikleri, bu yapının toplum refahını artırıcı buluşları teşvik yeteneğine sahip etkisini şekillendirdikleri gelişmiş bir olgudur. Bu tanımın içindeki aktörler; üniversiteler, bankalar, hukuk firmaları, sivil toplum örgütleri, ar-ge firmaları gibi örgütlerdir (Öztürk ve Gülbahar, 2020, s. 214).

Vurgun (2019), büyük ölçekli işletme sahibi olan başarılı girişimciler üzerine yaptığı araştırmada, sosyal sermayenin ülkemizde güven konusunda yaşanan sorunlardan dolayı girişimcilerin başarılı olmasında yeterince kullanılmayan bir faktör olduğunu belirlemiştir. Katılımcılar sosyal sermayeyi, finansal sermayeyi temin edebilecekleri sosyal ilişkiler olarak anlamışlar ve sosyal sermayenin ülkemizdeki karşılığını güven olarak görmüşlerdir. Bu nedenle sadece en yakın aile üyelerine ve çok nadir olarak sosyal ilişki kurdukları kişilere güvendiklerini belirtmişlerdir. Sosyal ağlarını ve ilişkilerini bireysel düzeyde kurdukları, bu ilişkilerini profesyonel ilişki ve sinerjiye dönüştüremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca kültürel özellikler nedeniyle bu kavramın genellikle dar kapsamlı olarak anlaşıldığı, sosyal ve ticari ilişkilerde güven anlayışına indirgendığı ve ülkemiz açısından anlam kaymasına uğradığı ifade edilmiştir. Orta gelirli ülkeler arasında olan Türkiye'nin bir üst gelir grubuna dâhil olması için sosyal sermaye düzeyinin artırılması önem taşımaktadır. Sosyal sermaye düzeyinde artış sağlamak, ülkeler için ortak bir hedef niteliğindedir. Sosyal sermaye, toplumda yerleşmiş olan güven, norm ve ilişkilerle bağlantılı olduğundan her ülkede ve bölgede farklılık gösteren kültürel ve toplumsal özellikler de göz önüne alınmalıdır (Koç, 2019, ss. 351-352). Sosyal sermayesi yüksek olan ülkelerin veya toplumların ekonomik kalkınmaları da paralel olarak gelişme göstermektedir (Basut ve Özyakışır, 2020, s. 268).

## 2.5. Sosyal Sermayenin Faydaları

Literatürde yapılan araştırmalar, sosyal sermayenin bireylere, örgütlere ve topluma birtakım faydalar sağladığını ortaya koymaktadır. Jha ve Cox (2015) yaptıkları araştırmada, genel merkezi ABD'de yüksek sosyal sermayeli bir ilçede bulunan bir şirketin daha fazla kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olduğunu belirlemişlerdir. Araştırma sonuçları, bazı firmaların merkezlerinin bulunduğu yer nedeniyle diğerlerinden daha fedakâr olduğunu ve bu

fedakârlığın sosyal sorumluluk faaliyetlerini etkilediğini göstermiştir. Kim ve Shim (2018), bir turizm kümesindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ'ler) sosyal sermayesi, bilgi paylaşımı, yenilikçiliği ve performansı arasındaki yapısal ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular; yapısal, bilişsel ve ilişkisel sermayeden oluşan sosyal sermayenin, bir turizm kümesinde artan bilgi paylaşımını ve yeniliği kolaylaştırdığını ve bunun da KOBİ'lerin iş performansını artırdığını ortaya koymuştur. Allameh (2018), otel endüstrisi bağlamında yaptıkları araştırma sonucu, sosyal sermaye boyutlarının (yapısal, ilişkisel ve bilişsel sermaye) bilgi paylaşımı üzerinde, bilgi paylaşımının ise entelektüel sermaye üzerinde olumlu etkileri olduğunu saptamıştır. Ayrıca entelektüel sermayenin ise inovasyon üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir. Entelektüel sermaye, bilgi ve yeni fikirleri aktararak ve çalışanların bunları anlama ve uygulama yeteneğini artırarak inovasyonu kolaylaştıracaktır. Ghahtarani ve diğerleri (2020) yaptıkları araştırmada, sosyal sermaye ve sosyal etkileşimin bilgi/bilgi paylaşımı yoluyla satın alma niyeti üzerinde güçlü bir etkili değişken olduğunu belirlemişlerdir. Jia ve diğerleri (2020), sosyal sermaye boyutlarının (bilişsel, yapısal, ilişkisel) proaktif ve reaktif örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucu, yapısal sermayenin proaktif örgütsel dayanıklılığı, ilişkisel sermayenin ise reaktif örgütsel dayanıklılığı arttırdığı saptanmıştır. Küresel olarak artan yüksek büyüklükteki yıkıcı olaylarla birlikte, dayanıklılık oluşturmak birçok kuruluş için bir öncelik haline gelmiştir. Huang ve diğerleri (2021); insan sermayesi, sosyal sermaye ve psikolojik sermayenin otel çalışanlarının iş performansı üzerindeki göreceli etkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucu, psikolojik sermayenin araştırılan sermaye türleri arasında iş performansının en güçlü göstergesi olduğu bulunmuştur. Tran ve Adomako (2021), KOBİ'ler üzerine yaptıkları araştırmada, paydaş entegrasyonunun, CEO sosyal sermayesi ile kurumsal sosyal performans arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Tajpour ve diğerleri (2022), aile medya şirketleri üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin aile şirketlerinin gelişimini etkilediğini belirlemişlerdir.

Şenbayram ve Ercan (2018) banka çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin iş tatminini pozitif etkilediğini ve bunun bireysel ve örgütsel performansı arttırdığını saptamışlardır. Topsakal (2018) otel işletmelerinde yaptığı araştırma sonucu, sosyal sermayenin örgütsel performans üzerine etkisinde rekabet stratejilerinin aracı role sahip olduğunu tespit etmiştir. Kocaoğlu ve Şener (2018), sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin iç girişimcilik ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Tamer (2019), Trabzon ilindeki çeşitli liselerin okul yöneticileri üzerine yaptığı araştırma sonucu, bu yöneticilerin



çaba ve desteğiyle oluşturulan sosyal sermaye unsurlarının okul ortamına yansıtılmasının okulun başarısını pozitif yönde etkilediğini saptamıştır. Çöp ve Topcu (2019), otel çalışanları üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin hizmet inovasyonunu ve bilgi paylaşımını etkilediği ve bilgi paylaşımının bu etkide kısmi aracı role sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Şahin ve Yılmaz (2020), akademik ve idari personeller üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin motivasyon ve iş tatmini arasında kısmi aracı rol oynadığını belirlemişlerdir. Ayrıca sosyal sermayenin çalışanların iş tatmini ve motivasyonu üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Işık (2020), Bitlis ilinde faaliyette bulunan 38 KOBİ'nin yönetici ve sahipleri üzerine uyguladığı anket sonucu, sosyal sermaye alt boyutlarının (yapısal, ilişkisel ve bilişsel) stratejik çevikliğinin alt boyutları (teknolojik yetenek, işbirlikçi inovasyon, örgütsel öğrenme ve içsel uyum) üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Belirsizlik ve çevresel dinamizmin oldukça yüksek olduğu Türkiye'de KOBİ'lerin başarısı için yöneticilerinin ağlara dâhil olup sosyal sermayelerini geliştirmeleri önerilmiştir. Düzgün ve Ataman (2020) yaptıkları araştırmada, stratejik lider olarak nitelendirilen üst düzey yöneticilerin sahip oldukları sosyal sermayelerinin performanslarını pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Üst düzey yöneticilerin gerekli ortamlara katılıp güçlü bağlar oluşturmaları ve bu bağları örgütlerinin çıkarları doğrultusunda kullanmaları, rekabet üstünlüğü elde etmelerini ve performans artışını sağlayacaktır. Akyürek ve Çelik (2020), ilkökulda görev yapan öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada, sosyal sermaye ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Örgüt sağlığı, bir örgütün atmosferini, psikolojik ve sosyal durumunu göstermekte olup sosyal sermayenin etkin şekilde kullanılması olumlu atmosferin ve sağlıklı çalışma ortamının oluşmasını sağlamaktadır. Çıpa ve diğerleri (2021), öğretmenler üzerinde yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Alioğulları (2021), perakendecilik sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, sosyal sermayenin işe bağlılık ve hizmet inovasyonunu pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Pilatin (2022) yaptığı araştırmada, sosyal sermayenin ekonomik ve finansal büyümeye etkisi üzerine yapılan çalışmaları meta-analiz yöntemiyle incelemiştir. Meta-analiz sonuçlarına göre, ülkelerin sosyal sermaye düzeylerinin ekonomik gelişmeye etki ettiği saptanmıştır. Çünkü sosyal sermaye örgütlerin iş yapma şekillerini ve dolayısıyla ticareti etkilemesi sonucu ekonomik gelişmeye etki etmektedir.

Sosyal sermaye, bir topluluk içinde daha fazla güven ve ilişkilerle ilgili olduğundan bireylerin başkaları için daha fazla endişelenmelerine sebep olmaktadır. Bu durum ise daha hijyenik uygulamalara ve sosyal mesafeye



yol açabilmektedir. Giderek artan sayıda araştırma, kriz zamanlarında daha yüksek sosyal sermaye düzeylerinin, bireylerin veya toplulukların bu tür krizlere hazırlanma, yanıt verme ve bu tür krizlerden kurtulma becerilerini artırabileceğini önermektedir. Sosyal sermaye, COVID-19'un yayılmasını paylaşılan normlar ve güvenin yanı sıra ağlar biçiminde azaltabilir. Örneğin, daha fazla sosyal sermayeye sahip bölgelerde yaşayanlar, komşularına ve topluluk üyelerine duydukları güven ve ilgiden dolayı daha hijyenik uygulamalar ve daha fazla sorumluluk kullanabilirler. Sosyal sermaye, daha fazla sosyal etkileşim yoluyla virüsün yayılmasına yol açmak yerine, virüsün bulaşma sayısı ve büyümesi üzerinde önemli bir olumsuz etkiye sahiptir. Sosyal sermayeye ve kişilerarası ilişkilere yatırım yapmak, olumsuz şokları yönetmeye ve bireylerin birbirine bağlılık ve esenlik düzeylerini korumaya yardımcı olmaktadır (Makridis ve Wu, 2021). Daha yüksek sosyal sermayeye sahip bireyler sosyal olarak daha sorumlu davrandıklarından sosyal sermayenin virüsün yayılmasını yavaşlatabileceği varsayımından hareketle Bartscher ve diğerleri (2021), yedi Avrupa ülkesinde yaptıkları araştırmada, sosyal sermayenin Covid-19 vakalarının yayılması ve ölüm sayısı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Olumlu ekonomik gelişmelerle ilişkili olduğu uzun süredir bilinen sosyal sermaye, toplu eylem ve sosyal olarak sorumlu davranış gerektiren (sağlık) kriz zamanlarında ek potansiyel ortaya çıkarabilir. Ayrıca bu yazarlar, elde ettikleri sonuçlardan hareketle, sosyal sermaye oluşumunun gelecekteki benzer salgınlara karşı önemli bir sigorta olduğunu belirtmişlerdir. Birçok yönden fayda sağlayan sosyal sermayenin bireylerin sağlık durumuna da etkisi vardır. Sosyal destek, güven ve bağlılık zemininde oluşan sosyal sermaye, bireylerin belirli hastalıklara yakalanma riskini azaltmakta ve yaşam kalitelerini arttırmaktadır (Yadigaroglu, 2018, s. 465). Keleş ve diğerleri (2018), Erzurum'da ilçe ve köylerde yaptıkları araştırma sonucu, sosyal sermaye boyutlarının (ilişkisel, bilişsel ve yapısal) yaşam memnuniyetini pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Kırsal alanlarda yardımlaşma ve dayanışma, komşuluk ilişkileri ve bağlılık güçlü dostluklara dönüşmekte ve yaşam memnuniyeti artmaktadır. Güney ve Çelik (2019), İİBF son sınıf öğrencileri üzerine yaptıkları araştırma sonucu, sosyal sermaye düzeyi yüksek olan öğrencilerin işsizlik kaygılarının azalacağını belirlemişlerdir. Sosyal sermayenin kadın girişimcilere de faydası bulunmaktadır. Kadın girişimciler; sosyal ağlar, güven, dayanışma, sosyal ve siyasal katılımı da içeren sosyal sermaye ile girişimsel sorunlarını çözerek ekonomik faaliyetlerindeki dezavantajı avantaja dönüştürebilmektedirler. Beşeri ve finansal sermaye kaynaklarına duyulan ihtiyaç kadar sosyal sermaye kaynakları da kadın girişimcilerin başarısında önem taşımaktadır (Alp ve Aksoy, 2019).

Sosyal sermaye üzerine yapılan araştırmalar, sosyal sermayenin bireysel, toplumsal ve örgütsel açıdan birçok fayda sağladığını ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar doğrultusunda, sosyal sermayenin örgütsel açıdan faydalarına bakıldığında; sosyal sermayenin bilgi paylaşımını, iş performansını, iş tatminini, örgütsel bağlılığı, iç girişimciliği, inovasyonu, motivasyonu, stratejik çevikliği, işe bağlılığı ve örgüt sağlığını pozitif yönde etkilediği ve örgütlere rekabet avantajı sağladığı söylenebilir.

Yapılan araştırmaların daha çok sosyal sermayenin bilgi paylaşımı üzerindeki etkisini incelediği görülmektedir (Kim ve Shim, 2018; Çöp ve Topcu, 2019; Ghahtarani vd., 2020). Bilgi paylaşımı, kuruluşların pazarda büyümesine, yenilik yapmasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olmakla birlikte kuruluşların iş stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Yoğun rekabetin damgasını vurduğu günümüz iş dünyası, firmaların yenilikçi yeteneklerinin daha fazla farkında olmalarını gerektirmektedir. Bilginin veya enformasyonun etkili bir şekilde paylaşılması, bu amaca ulaşılmasında hayati bir bileşen olarak kabul edilebilir (Ganguly vd., 2019, s. 1105). Sosyal sermaye; ilişki ağlarını genişletmekte, kaynaklara ulaşmayı kolaylaştırarak işlem maliyetlerini azaltmakta, örgüt içinde oluşan norm ve değerlerde farkındalık yaratarak örgüt dinamiğinin ve yenilikçilik anlayışının benimsenmesini sağlamakla birlikte beşeri ve entelektüel sermayenin de gelişimini arttırarak örgüt performansının artmasına katkı sağlamaktadır (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019, s. 661).

Modern büyüme teorileriyle beraber büyümenin sadece ekonomik göstergelerle açıklanamayacağı, bununla beraber sosyal, kültürel, kurumsal, politik, teknolojik unsurların da önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Sosyal sermaye de bu göstergelerden biri olup özellikle inovasyon temelli ekonomik büyümede rol oynamaktadır (Akar ve Ay, 2018, s. 105). Akar ve Ay (2018), 52 ülkede 1990-2014 yılları arasında panel veri analizi ile yaptıkları araştırma sonucu, sosyal sermaye ve inovasyonun ekonomik büyüme üzerinde pozitif yönde bir etkisi olduğunu, ayrıca sosyal sermaye ve inovasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Teknolojik gelişim, inovasyon, optimal kaynak dağılımı ve yatırım kararları, işlem maliyetlerinde azalma, gelir dağılımının adaletli olması ve ekonomik büyüme sosyal sermayenin ekonomik açıdan olumlu etkileri arasındadır.

### 3. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Birey, örgüt ve ülkeler arası güvene dayalı ilişkilerin ekonomik bir yansıması olarak görülen sosyal sermaye, günümüzde örgütlerin gelişmişlik düzeylerinin yalnızca ekonomik sebeplere bağlı olmadığını bir göstergesi

niteliğindedir. Beşeri sermayenin yanı sıra güçlü sosyal sermayeye sahip olan işgörenler, günümüzde tercih edilen değil tercih eden konumundadırlar. İşgörenlerin bilgi, beceri ve tecrübe gibi beşeri sermayelerinin yanında değere dönüştürülebilir sosyal ilişkilere de sahip olması, işgücü piyasasındaki olanaklara kolayca erişme imkânını sağlayacak, bireysel ve örgütsel açıdan değer oluşturacaktır (Şenbayram ve Ercan, 2018). Beşeri sermaye, sosyal sermayenin en önemli kaynağıdır. Bireysel becerilerin toplumsal faydaya yönlendirilmesi için sosyal sermayeye ihtiyaç duyulduğundan güçlü bir beşeri sermayeye sahip olmak tek başına ekonomik gelişimi ve toplumsal kalkınmayı sağlamayabilir (Türkseven ve Kutlar, 2019, s. 20). Dolayısıyla iş hayatında sahip olunan becerilerin yanı sıra sosyal ağlar ve ilişkiler de önem taşımaktadır. Başka bir ifadeyle, sahip olunan beşeri sermayenin sosyal sermaye ile güçlendirilmesi gerekmektedir.

Sosyal sermayenin özü, “ilişkiler önemlidir” ve “sosyal ağlar değerli bir varlıktır” temel tezi ile açıklanabilmektedir. İnsanlar birbirleriyle bağlantılar kurarak ve bunları zaman içinde devam ettirerek, kendi başlarına başaramayacakları veya ancak büyük zorluklarla başarabilecekleri şeyleri başarmak için birlikte çalışabilirler. İnsanlar bir dizi ağ aracılığıyla bağlantı kurarlar ve bu ağların diğer üyeleriyle ortak değerleri paylaşma eğilimindedirler. Bu ağlar bir kaynak oluşturduğu ölçüde, bir tür sermaye olarak görülür. Ağlar, insanların karşılıklı yarar sağlamak amacıyla (sadece doğrudan tanıdıkları insanlarla değil) birbirleriyle işbirliği yapmalarını sağlaması bakımından sosyal uyum için bir temel sağlamaktadır (Field, 2003).

Sosyal sermaye bireyler, gruplar ve örgütler arasındaki ilişkiler yoluyla oluştuğundan sosyal sermayenin transfer edilmesi ve taklit edilmesi oldukça sınırlıdır (Demirağ ve Çavuşoğlu, 2019, s. 662). Sosyal sermayenin iş tatminini, örgütsel bağlılığı, motivasyonu, işe bağlılığı arttırması gibi örgütsel faydalarının yanı sıra gençlerin iş kaygılarını azaltması, kadın girişimcilere sağladığı avantajlar, COVID-19 döneminde virüsün yayılmasını engellemesi, yaşam memnuniyeti ve yaşam kalitesini arttırması, bireylerin sağlık durumlarına olan pozitif etkisi, ülkelerin ekonomik gelişimini olumlu etkilemesi gibi bireyler, toplumlar ve ülkeler açısından da faydaları bulunmaktadır (Şenbayram ve Ercan, 2018; Kocaoğlu ve Şener, 2018; Yadigaroğlu, 2018; Akar ve Ay, 2018; Alp ve Aksoy, 2019; Şahin ve Yılmaz, 2020; Bartscher vd., 2021; Alioğulları, 2021; Huang vd., 2021). Sosyal sermayenin bireysel, örgütsel, toplumsal ve ülkeler açısından sağladığı faydalar bu kavramın önemini ortaya koymaktadır. Özellikle örgütlere sağladığı faydaların onlara rekabet avantajı kazandırması sebebiyle bu konuda yapılan çalışmaların arttırılması literatüre ve uygulayıcılara katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abay Alyüz, S. B. (2019). Sosyal çalışmada sosyal ağların gücünü keşfetmek: Sosyal sermaye ve sosyal destek. *Electronic Turkish Studies*, 14(3), 953-975. <http://dx.doi.org/110.29228/TurkishStudies.22811>
- Abdioğlu, H. ve Yavuz, S. (2013). İşletmelerde sosyal sermayenin ölçülmesi ve raporlanmasına yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 25-56. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/1619/20279>
- Ağcasulu, H. (2019). Sosyal sermayenin bireysel bağlarla kurulması ve korunması. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 18-31. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hiad/issue/46906/587948>
- Akar, T. ve Ay, A. (2018). Sosyal sermaye ve inovasyonun ekonomik büyüme üzerindeki etkisi. *Journal of Economy Culture and Society*, 58, 105-126. <https://doi.org/10.26650/JECS421152>
- Akyürek, M. İ. ve Çelik, S. (2020). Okullarda sosyal sermaye ve örgüt sağlığı ilişkisi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 40(2), 621-663. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gefad/issue/56462/714019>
- Alan, H. (2020). *Kadınların kariyer gelişimlerinde sosyal sermaye edinme biçimleri*. İksad Yayınevi.
- Alioğulları, Z. D. (2021). İdeal çalışanın oluşmasında sosyal sermaye, hizmet inovasyonu ve bilgi paylaşımının önemi: İşe bağlılık değişkeninin aracılık rolü. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 163-186. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ahbvuibfd/issue/61592/774215>
- Allameh, S. M. (2018). Antecedents and consequences of intellectual capital: The role of social capital, knowledge sharing and innovation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(5), 858-874. <https://doi.org/10.1108/JIC-05-2017-0068>
- Alp, G. T. ve Aksoy, B. (2019). Kadın girişimciliği ve sosyal sermaye: Nitel bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 126-148. <https://doi.org/10.20875/makusobed.504848>
- Balıkçoğlu, E. ve Çoban, H. (2019). Bir sosyal sermaye olarak güven ve inovasyon ilişkisi. İçinde S. A. Oktar ve Y. Taşkın (Ed.), *Maliye araştırmaları 3* (ss. 107-114). On İki Levha Yayıncılık.
- Bartscher, A. K., Seitz, S., Sieglösch, S., Slotwinski, M. ve Wehrhöfer, N. (2021). Social capital and the spread of Covid-19: Insights from European countries. *Journal of Health Economics*, 80, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jhealeco.2021.102531>
- Basut, Ö. ve Özyakışır, D. (2020). Kars ilinin sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesi: Bir saha çalışması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bi-*

- İlimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 268-289. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2020.013>
- Borgonovi, F. ve Andrieu, E. (2020). Bowling together by bowling alone: Social capital and Covid-19. *Social Science & Medicine*, 265, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2020.113501>
- Borgonovi, F., Andrieu, E. ve Subramanian, S. V. (2021). The evolution of the association between community level social capital and COVID-19 deaths and hospitalizations in the United States. *Social Science & Medicine*, 278, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2021.113948>
- Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Belknap Press of Harvard University.
- Çıpa, D., Fındıklı, M. A. ve Altındağ, E. (2021). Duygusal ve kültürel zekânın iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Sosyal sermayenin aracılık rolü. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 457-476. <https://doi.org/10.53506/egitim.977077>
- Çöp, S. ve Topcu, M. (2019). Sosyal sermayenin hizmet inovasyonu üzerine etkisinde bilgi paylaşımının aracılık rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(1), 31-48. <https://dergipark.org.tr/en/pub/touraj/issue/46702/482953>
- Demirağ, B. ve Çavuşoğlu, S. (2019). Sosyal sermayede güven boyutunun örgütsel performans ve bağlılık üzerindeki etkilerine yönelik teorik bir değerlendirme. *BMIJ*, 7(2), 644-667. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i2.1026>
- Düzgün, A. ve Ataman, G. (2020). Stratejik liderlik, sosyal sermaye ve performans arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2161-2192. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.969>
- Erbaşı, A. (2020). Sosyal sermaye. İçinde M. Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgemci ve A. Diken (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (ss. 597-606). Eğitim Yayınevi.
- Erbil, C. ve Öğüt, A. (2016). Örgütsel sosyal sermayenin inşasında çalışanların değişen rolü: Richard Sennett'in perspektifinden yeni kapitalizm örgütlerine bakış. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(1), 192-216. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuibfd/issue/28289/300489>
- Erselcan, F. (2009). *Sosyal sermaye ve ekonomik kalkınma: Sivas, Kayseri ve Yozgat bölgesinde bir araştırma* (Yayın No. 254370) [Doktora tezi, Cumhuriyet Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Field, J. (2003). *Social capital*. Routledge.
- Ganguly, A., Talukdar, A. ve Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and recipro-

- city in determining innovation capability of an organization. *Journal of Knowledge Management*, 23(6), 1105-1135. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M. ve Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(3), 190-198. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.004>
- Güney, A. ve Çelik, E. (2019). Sosyal sermaye ile işsizlik kaygısı arasındaki ilişki: Atatürk Üniversitesi İİBF son sınıf öğrencileri üzerine bir uygulama. *İstanbul İktisat Dergisi*, 69(1), 103-131. <https://doi.org/10.26650/ISTJECON2019-0005>
- Hazleton, V. ve Kennan, W. (2000). Social capital: Reconceptualizing the bottom line. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 81-86. <https://doi.org/10.1108/13563280010372513>
- Huang, S. S., Yu, Z., Shao, Y., Yu, M. ve Li, Z. (2021). Relative effects of human capital, social capital and psychological capital on hotel employees' job performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(2), 448-466. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2020-0650>
- İslam, M. K., Merlo, J., Kawachi, I., Lindström, M. ve Gerdtham, U. G. (2006). Social capital and health: Does egalitarianism matter? A literature review. *International Journal for Equity in Health*, 5(3), 1-28. <http://www.equity-healthj.com/content/5/1/3>
- İşık, M. (2020). KOBİ'lerde sosyal sermayenin stratejik çevikliğe etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200. <https://doi.org/10.24988/ije.202035114>
- Jha, A. ve Cox, J. (2015). Corporate social responsibility and social capital. *Journal of Banking & Finance*, 60, 252-270. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbankfin.2015.08.003>
- Jia, X., Chowdhury, M., Prayag, G. ve Chowdhury, M. M. H. (2020). The role of social capital on proactive and reactive resilience of organizations post-disaster. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 48, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2020.101614>
- Kaya, Y. (2011). *Sosyal sermaye düzeyinin belirlenmesi ve sosyal sermaye düzeyini etkileyen faktörlerin analizi: Gönüllü teşekküller bağlamında Kayseri örneği* (Yayın No. 296734) [Yüksek lisans tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Keleş Ş., Keskin A. ve Ertek N. (2018). Kırsal alanda sosyal sermayenin yaşam memnuniyeti üzerine etkisi. *KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi*, 21(Özel Sayı), 123-132. <https://doi.org/10.18016/ksutarimdoga.vi.504999>



- Kıyat, B. D. (2018). Sosyal sermayenin kurum kimliğindeki önemi üzerine bir inceleme. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(9), 131-146. <https://dergipark.org.tr/en/pub/asead/issue/41120/497047>
- Kim, N. ve Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small-and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2417-2437. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0392>
- Kitapçı, İ. (2015). Motivasyonel bir güç olarak sosyal sermaye kavramı ve rasyonallitesi. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 7(1-2), 11-36. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hiad/issue/36076/405053>
- Kocaoğlu, M. ve Şener, E. (2018). Kurum içi girişimcilik, örgütsel bağlılık ve sosyal sermaye ilişkisi: Kamu sektörü ve özel sektörde bir karşılaştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(14), 164-175. <https://doi.org/10.33692/avrasyad.510646>
- Koç, N. (2019). Sosyal sermaye: Türkiye açısından bir değerlendirme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 3(2), 338-354. <https://doi.org/10.31200/makuubd.610492>
- Koput, K. W. (2010). *Social capital: An introduction to managing networks*. Edward Elgar Publishing.
- Makridis, C. A. ve Wu, C. (2021). How social capital helps communities weather the COVID-19 pandemic. *PLOS One*, 16(1), 1-18. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0245135>
- Nanetti, R. Y. ve Holguin, C. (2016). *Social capital in development planning: Linking the actors*. Palgrave Macmillan.
- Öztürk, M. ve Gülbahar, F. B. Ş. (2020). Sosyal sermaye olgusu olarak ele alınan UFM'lerin iktisadi kalkınmaya ve refaha olan etkisi üzerine ampirik bir uygulama. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 12(22), 213-227. <https://doi.org/10.14784/marufacd.688413>
- Pilatin, A. (2022). Impact of social capital on economic growth: A meta-analysis. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 6(2), 216-235. <https://doi.org/10.29216/ueip.1132292>
- Pretty, J. ve Ward, H. (2001). Social capital and the environment. *World Development*, 29(2), 209-227. [https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(00\)00098-X](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(00)00098-X)
- Robison, L. J., Schmid, A. A. ve Siles, M. E. (2002). Is social capital really capital?. *Review of Social Economy*, 60(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/00346760110127074>
- Sivri, S. ve Özbek, O. (2019). Sosyal sermayeden sportif sermayeye. *Sportmetre*, 17(1), 156-166. <https://doi.org/10.33689/sportmetre.487394>
- Söylemez, M. ve Tolon, M. (2019). Dönüşümsel liderliğin sosyal sermayeye etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 372-389. <https://doi.org/10.20491/isarder.2019.606>

- Şahin, M. M. ve Yılmaz, O. (2020). Sosyal sermaye, motivasyon ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi: Batman Üniversitesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(3), 587-606. <https://doi.org/10.18657/yonveek.632766>
- Şenbayram, E. A. ve Ercan, C. (2018). Banka işgörenlerinin sosyal sermaye ve iş tatminine ilişkin algı düzeylerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Ticaret ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 42-58. <https://doi.org/10.30711/utead.400028>
- Tajpour, M., Salamezadeh, A., Salamezadeh, Y. ve Braga, V. (2022). Investigating social capital, trust and commitment in family business: Case of media firms. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 938-958. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2021-0013>
- Tamer, M. G. (2019). Okul yöneticilerinin desteğiyle oluşturulan sosyal sermayenin okul başarısına etkisi. *Selçuk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (41), 283-312. <https://doi.org/10.21497/sefad.586619>
- Topsakal, Y. (2018). Konaklama işletmelerinde sosyal sermayenin örgütsel performansa etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1), 334-349. <http://dx.doi.org/110.21547/jss.337950>
- Tran, M. D. ve Adomako, S. (2021). How CEO social capital drives corporate social performance: The roles of stakeholders, and CEO tenure. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 819-830. <https://doi.org/10.1002/csr.2092>
- Türkseven, D. N. ve Kutlar, A. (2019). TR71 bölgesinin bölgesel geliri ve sosyal sermayesi arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 12-21. <https://dergi-park.org.tr/en/pub/nohusosbil/issue/50445/649070>
- Villalonga-Olives, E. ve Kawachi, I. (2015). The measurement of social capital. *Gaceta Sanitaria*, 29(1), 62-64. <http://dx.doi.org/10.1016/j.gaceta.2014.09.006>
- Vurgun, L. (2019). Girişimcilikte sosyal sermayenin rolü: Başarılı girişimciler üzerine nitel bir değerlendirme. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 35-46. <http://www.uyasad.com/FileUpload/as907385/File/3-levent-vurgun-girisimcilikte-sosyal-sermayenin-rolu-1.pdf>
- Westlund, H. (2006). *Social capital in the knowledge economy: Theory and empirics*. Springer Science & Business Media.
- Yadigaroğlu, H. (2018). Sosyal sermaye ve sağlık ilişkisine dair bir değerlendirme. *Journal of International Social Research*, 11(56), 457-467. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.20185639019>





## Örgütsel Destek

Belkıs Dilek Özbezek<sup>1</sup>

Veysel Mehmet Gültekin<sup>2</sup>

### Özet

Örgütler, günümüzün küreselleşen iş dünyasında başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için her adımda ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Örgütlerin bu hesaplanmamış zorlukların üstesinden gelmesi, sahip oldukları tüm kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmelerine bağlıdır. İnsan kaynağı, etkinliği ve verimliliği en üst düzeye çıkararak örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan değerli bir kaynaktır. Bu bağlamda, çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesi her iki taraf için de oldukça önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bölümde öncelikle çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri açıklayan örgütsel destek kavramı ve örgütsel desteğin özellikleri ele alınmıştır. Daha sonra, örgütsel desteğin teorik temellerini oluşturan Karşılıklılık Normu, Sosyal Mübadele Teorisi, Örgütsel Destek Teorisi, Lider-Üye Etkileşim Teorisi ve ERG Teorisi açıklanmıştır. Son olarak, örgütsel desteği etkileyen faktörler (kişilik özellikleri, demografik özellikler, örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları) ve örgütsel desteğin sonuçları (örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı, geri çekilme davranışı, iş tatmini ve olumlu duygular, iş stresi) üzerinde durulmuştur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, İslahiye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, dilekozbezek@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7176-1534

2 Dr., veyselgultekin79@gmail.com, ORCID: 0000-0001-7296-5918

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütler, dünyadaki küreselleşme eğilimleri, hızla artan rekabet ve teknolojik gelişmeler ile karakterize edilen giderek daha rekabetçi ve hızla değişen bir ortamda, başarılı bir şekilde rekabet edebilmek için dengelenmesi gereken birçok sorunla karşı karşıyadır. Başarılı olmak için örgütlerin maliyetleri azaltarak, süreçleri ve ürünleri yenileyerek, kaliteyi ve üretkenliği artırarak ve pazara giriş hızını artırarak performansı sürekli olarak iyileştirmeleri gerekir (Nasurdin vd., 2008, s. 15). Örgütler, her adımda ortaya çıkan bu hesaplanmamış zorlukların üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek, sahip oldukları tüm kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını gerektirir. İnsan kaynağı, örgütsel etkinliği ve verimliliği en üst düzeye çıkararak örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan en değerli kaynaktır. Bu gerçek dikkate alındığında (Purang, 2011, s. 141; Serinkan ve Tülü, 2020, s. 47), çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkinin kalitesi her iki taraf için de büyük bir önem arz etmektedir (Kılıçaslan vd., 2021, s. 608).

Bu bölümde öncelikle çalışanlar ile örgüt arasındaki ilişkileri açıklayan (Eisenberger vd., 1986, s. 501) örgütsel destek kavramı ele alınmıştır. Daha sonra örgütsel desteğin özellikleri, örgütsel desteğin teorik temelleri, örgütsel desteği etkileyen faktörler ve örgütsel desteğin sonuçları üzerinde durulmuştur.

## 2. ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

1980'li yıllardan itibaren yönetim literatüründe popüler hale gelen örgütsel destek kavramının odak noktası çalışanlar ve örgüt arasındaki ilişkilidir (Arshadi, 2011, s. 1103; Gurbuz vd., 2012, s. 147). Örgütsel destek, çalışanların örgütün kendilerine olan duygusal bağlılığına ilişkin genel inançlarını temsil etmektedir (Purang, 2011, s. 145). Eisenberger ve diğerleri (1986, s. 501) çalışanların bu genel inançlarını üyesi oldukları örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve genel olarak onların refahlarının örgüt tarafından ne kadar önemsendiğine ilişkin algılarına dayalı olarak oluşturduklarını ileri sürmüştür (Hellman vd., 2006, s. 632). Bu nedenle, kişiden kişiye değişiklik gösterebilen örgütsel destek, mevcut literatürde “algılanan örgütsel destek” veya “örgütsel destek algısı” kavramı ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Nayir, 2012, s. 101; Bağdoğan, 2018, s. 7).

Örgütsel destek, bir çalışanın örgütün kendisine ne kadar destek sağladığına ilişkin algısı veya yargısıdır (Aksoy ve Sökmen, 2018, s. 201). Eisenberger ve diğerleri (1986, s. 501) tarafından örgütsel destek kavramı, örgütün çalışanların katkısına değer vermesi ve onların mutluluğunu

önemsemesine yönelik algıları; çalışanları etkileyen kural, politika ve eylemlerin örgütün gönüllü bir şekilde gerçekleştirildiğine ilişkin duyguları şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütsel destek, çalışanların örgütün iş istikrarını garanti etmeye istekli olduğu algısını yansıtan, çalışanlar ve örgüt arasındaki etkileşimin sonucu ortaya çıkar.

Genel olarak çalışanların örgütün kendilerine olan bağlılığına ilişkin algılarını yansıtan örgütsel destek (Nasurdin vd., 2008, s. 19), çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yapmaları için ihtiyaç duydukları işle ilgili kaynaklara ve bilgilere yönelik araçsal ihtiyaçlarının yanı sıra duygusal destek, bağlılık, saygı duyulma ve onaylanma gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını da karşılayan örgüt temelli bir kaynak olarak kavramsallaştırılabilir (Altaş, 2019, s. 846 Whitaker, 2011, s. 386). Değişim ilişkisinde teorik olarak karşılıklılık esasına dayanan kavram, aynı zamanda çalışanların örgüt adına yapılan çabalarının fark edileceğine ve ödüllendirileceğine olan güvenini içermektedir (Eisenberger vd., 1990, s. 52). Bu açıdan en basit ifadeyle örgütsel destek, çalışanların örgüt içinde güvende olduklarını ve örgütün gücünü her zaman arkalarında hissetmeleridir (Özdevecioğlu, 2003, s. 115).

Örgütsel destek, örgütün çalışanların yaptıkları katkıların farkında olduğunu, onların refahına değer verdiğini ve onlarla çalışmaktan memnuniyet duyduğunu beyan etmesidir (Özdemir, 2010, s. 241). Çalışanların örgütlerinden aldıkları desteğe ilişkin olumlu bir izlenim geliştirmeleri hem çalışanlar hem de örgüt için olumlu sonuçlar doğuracaktır (Cullen vd., 2014, s. 270). Güçlü örgütsel destek algısına sahip çalışanlar örgütleri hakkında daha olumlu duygular besleyecekler (örneğin, artan iş tatmini, olumlu ruh hali ve azalan stres gibi) ve örgütlerine daha fazla katkı (örneğin, artan duygusal örgütsel bağlılık ve performans gösterilmesi gibi) sağlayacaktır (Eder ve Eisenberger, 2008, s. 55).

### 3. DESTEKLEYİCİ BİR ÖRGÜTE BULUNMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

Çalışanlarını destekleyen, çalışanlarının mutluluğunu ve iyiliğini gözetken örgüt ya da yönetimde bulunması beklenen özellikler beş temel başlık altında özetlenebilir (Özdevecioğlu, 2003, ss. 117-118):

- *Çalışanların öneri ve eleştirilerinin dikkate alınması:* Örgüt içinde yaptığı görev her ne olursa olsun insanlar fikirlerine değer verilsin isterler. Fikirlerini rahat bir şekilde ifade edebilen, söylediklerinin dikkate alındığını düşünen, yaptığı eleştirilere olumlu ya da olumsuz

geri dönüş alabilen çalışanlar, örgütün kendilerini desteklediğini hissedeceklerdir.

- *Çalışanlarda iş güvencesi algısı oluşturulması:* Çalışanlar işten çıkarılma korkusu yaşamadan iş hayatlarına devam etmek isterler. Bu doğrultuda örgütler de çalışanlarına örgüte katkı sağlamaya devam ettikleri sürece işyerinde çalışmaya devam edebileceklerine dair güvence vermelidir. Örgüt tarafından çalışana bu güvence verildiğinde çalışan desteklendiğini algılanacaktır.
- *Çalışanlar arasında iyi bir ilişki ağı oluşturulması:* Örgüt iklimi çalışan davranışları üzerinde son derece önemli bir etkiye sahiptir. Örgüt içerisinde var olan gerek ast ile üst ilişkilerinin gerekse ast ile ast veya üst ile üst ilişkilerinin olumlu ve yüksek düzeyde olması hem çalışanların motivasyonlarını olumlu etkileyecek hem de çalışanlar tarafından destek olarak algılanacaktır.
- *Örgüt içinde adalet duygusunun hâkim kılınması:* Örgüt içinde tüm çalışanlar yöneticilerinin her anlamda adaletli olmasını isterler. Bu doğrultuda bir çalışanın, yöneticisinin kayırmacılık yapmadığına, adil olduğuna, hakkının yenmeyeceğine, kuralların herkes için eşit bir şekilde uygulanacağına olan inancı örgütsel destek algısını olumlu bir şekilde etkileyecektir.
- *Örgüt içinde çalışanların önemsenmesi:* İnsan doğası gerek sosyal hayatında gerekse çalışma hayatında değerli olduğunu hissetmek ister. Yaptığı bir iş karşılığında takdir edilmek, elde edilen bir başarıdan dolayı övülmek çalışan tarafından beklenen davranışlardır. Örgütlerde yöneticilerin bu şekilde davranması çalışanların örgütsel destek algılarını güçlendirecektir.

## 4. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN TEORİK TEMELLERİ

### 4.1. Karşılıklılık Normu

Örgütsel destek ile ilişkili temel kavram karşılıklılık normu (Gouldner, 1960) olarak kabul edilmektedir (Eisenberger vd., 1990, s. 51; Eisenberger vd., 2001, s. 42). Karşılıklılık normu, bir tarafın diğerine kaynak sağladığı ve diğerinin karşılık vermesini beklediği bir işlem için geçerli olan ve sosyal olarak kabul edilen bir dizi ilkeyi içermektedir (Sihag ve Dhoopar, 2022, s. 2). Gouldner'a (1960, s. 171'den aktaran Eder ve Eisenberger, 2008, s. 56) göre karşılıklılık normu, "insanların kendilerine yardım edenlere yardım etmelerini" ve "insanların kendilerine yardım edenlere zarar vermekten kaçınmalarını" gerektirir.

Karşılıklılık normu, çalışanlar ile işveren ilişkileri için de geçerli olabilir (Eisenberger vd., 2001, s. 42). Karşılıklılık normuna dayanarak çalışanlar ile işveren ilişkileri, sosyo-duygusal faydalar (örneğin, saygı duyulma ve onaylanma) ve somut kaynaklar (örneğin, ücret ve ödüller) için çalışanların çabalarının ve sadakatlerinin değişimini içeren uzun dönemli ilişkiler olarak görülebilir (Lynch vd., 1999, s. 467). Karşılıklılık normuna dayalı olarak faydaları geri ödeme yükümlülüğü kişiler arası ilişkilerin güçlendirilmesine yardımcı olur (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 492). Karşılıklılık normu ile uyumlu bir şekilde algılanan örgütsel destek, çalışanları örgütün refahını önemsemek ve örgütün hedefine ulaşmasına yardımcı olmak için daha fazla çaba sarf etmeye motive eden bir zorunluluk duygusu yaratır ve çalışanlar bu borçluluğu daha fazla bağlılık ve örgütün amaçlarına ulaşması için daha fazla çaba göstererek yerine getirebilirler (Eisenberger vd., 2001, s. 42; Rhoades vd., 2001, s. 825).

#### 4.2. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964), çalışanların tutum ve davranışlarının ardındaki motivasyonel temeli ve olumlu çalışan tutumlarının oluşumunu açıklamak için yaygın olarak kullanılmaktadır (Settoon vd., 1996, s. 219). Blau'ya (1964'den aktaran Loi vd., 2006, s. 102) göre herhangi bir mübadele ilişkisinin temeli, sosyal veya ekonomik ilkeler açısından tanımlanabilir. Doğası gereği sosyal mübadele, gelecekte bir geri dönüş beklentisiyle bir tarafın diğerine bir iyilik yapması gibi karşılıklı yükümlülükler gerektiren bir dizi birbirine bağlı etkileşimi içerir (Cropanzano ve Mitchell, 2005, s. 882).

Sosyal mübadele teorisi, çalışanın örgütü ile ilişkisini, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı yükümlülükler olduğunu varsayan karşılıklılık normu açısından tanımlanmaktadır (Guchait vd., 2015, s. 293). Rhoades ve Eisenberger'e (2002, s. 698) göre örgüt çalışanlarını desteklemeye ve uygun iş koşullarını sunmaya başladığı zaman çalışanlar örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardım etmek zorunda hissederler ve örgüt adına artan çabaların daha büyük ödüllere yol açacağını umdukları bir sosyal mübadele ilişkisi kurarlar (Kurtessis vd., 2017, s. 1856). Bu tür ilişkilerde örgütler, çalışanlara örgüt adına gösterdikleri bağlılık ve çalışma çabaları karşılığında maddi ve sosyo-duygusal faydalar sağlar. Karşılıklılık normuyla uyumlu olarak (Gouldner, 1960) örgütten algılanan destek, çalışanları örgüte faydalı olmaya veya en azından örgüte zarar vermemeye mecbur kılar (Aktaran Zagenczyk vd., 2011, s. 257; Eisenberger vd., 2001, s. 42). Buna göre örgüt tarafından desteklendiğini hisseden çalışanlar, olumlu iş davranışları sergilemekte (Caesens ve Stinglhamber, 2014, s.

260) ve iyiliklerinin ödüllendirileceği beklentisiyle örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaktadır (Akgündüz vd., 2018, s. 106). Bununla birlikte, çalışanlar örgütleri tarafından desteklenmediklerini hissedersen, çabalarını durdurabilirler (Cullen vd., 2014, s. 270).

### 4.3. Örgütsel Destek Teorisi

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgüt tarafından sağlanan değerli kaynaklara (örneğin ücret, eğitim, sosyo-duygusal destek) karşılık olarak işle ilgili olumlu katkılar sağladığını savunan modern bir sosyal mübadele teorisi olarak kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2022, s. 404). Teori, çalışanların örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiğine ve örgütün onları ne kadar önemseydiğine ilişkin duygular ve genel inançlar geliştirdiklerini varsayar (Eisenberger vd., 1986, s. 501; Eisenberger vd., 2001, s. 41). Örgütün kendisi adına yapılan çabaları ödüllendirmeye ve sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılamaya hazır olduğuna dair algılara dayanan bu inançlar (Eisenberger vd., 2002, s. 565; Rhoades vd., 2001, s. 825), çalışanların zihninde algılanan örgütsel destek olarak adlandırılan (yani algılanan örgütsel destek) örgüte yönelik olumlu bir tutum oluşturur (Jain ve Sinha, 2005, s. 260).

Örgütsel destek teorisi, çalışanların örgütün temsilcileri tarafından kendilerine gösterilen muamelenin, örgütün kendilerine yönelik olumlu veya olumsuz yönelimli olduğuna inandıklarını varsayar. Bu itibarla örgütsel destek teorisi (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493; Zagenczyk vd., 2011, s. 257), çalışanların tutumsal ve davranışsal tepkiler üzerindeki etki ve güçte değişiklik gösteren bir mübadele ilişkisi geliştirerek, Levinson'ın (1965) bir kişileştirme süreciyle örgüte insani özellikler atfetme eğiliminden (Aktaran Byrne ve Hochwarter, 2008, s. 55) ve hatta örgütün kendilerine yönelik iyi veya kötü niyetli olduğunu düşündüğü görüşünden yararlanır (Lynch vd., 1999, s. 469; Kim vd., 2016, s. 560). Levinson (1965), çalışanların örgütün temsilcileri tarafından gerçekleştirilen eylemleri sadece belirli bireylere atfedilmesi yerine genellikle örgütün niyetinin bir göstergesi olarak gördüğünü belirtmiştir. Bu şekilde örgütü kişiselleştirmesi (Aktaran Eisenberger vd., 1986, s. 500);

- Örgütün temsilcilerinin eylemlerine ilişkin yasal, ahlaki ve finansal sorumluluğu;
- Sürekliliği sağlayan ve rol davranışlarını belirleyen örgütsel politikalar, normlar ve kültür;
- Örgüt temsilcileri aracılığıyla bireysel çalışanlar üzerinde uyguladıkları güç tarafından desteklenmektedir.

Örgütsel destek teorisi aynı zamanda, algılanan örgütsel desteğin sonuçlarının altında yatan psikolojik süreçleri de açıklamaktadır. Buna göre (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699);

- Algılanan örgütsel destek, örgütün refahını önemsemek ve örgütün amaçlarına ulaşabilmesine yardımcı olmak açısından bir zorunluluk hissi geliştirmelidir.
- Algılanan örgütsel destek, çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçlarını (örneğin, takdir edilme, onaylanma ve saygı duyulma) karşılayarak örgütsel üyelik ve rol statülerini sosyal kimlikleriyle birleştirmeye yönlendirmelidir.
- Algılanan örgütsel destek, çalışanların örgüt tarafından yüksek performansın tanındığına ve ödüllendirildiğine ilişkin inancını güçlendirmelidir.

Bu psikolojik süreçler sadece çalışanlar (örneğin, iş tatmininin artması ve pozitif ruh hali gibi) açısından değil, aynı zamanda örgüt (örneğin, artan duygusal bağlılık ve performansın artması ve iş gücü devir oranının azalması gibi) açısından da fayda sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 699).

#### 4.4. Lider-Üye Etkileşim Teorisi

Lider-üye etkileşim teorisi, örgüt içinde liderlerin/yöneticilerin takipçilerle karşılıklı saygı ve güvene dayalı ikili ilişkiler geliştirip sürdürdüğünü varsayar. Lider-üye etkileşim teorisine göre lider ve takipçiler arasındaki değişim ilişkileri düşükten yükseğe farklı düzeylerde gerçekleşmektedir (Casimir vd., 2014, s. 368; Garg ve Dhar, 2014, s. 66). Düşük kaliteli ilişkiler, genellikle resmi iş sözleşmesi kapsamında gerçekleştirilen etkileşimle sınırlı olan grup dışı ilişkiler anlamına gelmektedir. Yüksek kaliteli ilişkiler, resmi iş sözleşmesinin ötesinde karşılıklı saygı, güven, bilgi paylaşımı ve istenen görevler, eğitim fırsatları, iki yönlü iletişim ve takipçiler için duygusal destek gibi kaynaklar sağlama ile karakterize edilen grup içi ilişkiler olarak adlandırılır (Jawahar ve Carr, 2007, s. 334; Liden ve Maslyn, 1998, s. 43).

Lider-üye etkileşimi, lider ile takipçi arasındaki ikili ilişkiyi ve örgütsel etkililiği belirleyen değişimleri dikkate alan tek liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Liderler ve takipçileri arasındaki ilişki, sadece çalışan performansını değil, çalışanlar ve örgütler arasındaki ilişkiyi de etkileyebilir (Krishnan ve Mary, 2012, s. 6). Yüksek kaliteli lider üye etkileşiminin çalışanlar için uygun ve önemli kaynaklar sağladığı varsayılır. Liderler örgütün temsilcileri oldukları için lider ile takipçiler arasında meydana



gelen mübadele ilişkileri, takipçilerin algıladığı örgütsel desteği etkileyebilir (Wayne vd., 1997, s. 84). Liderleriyle yüksek kaliteli lider üye etkileşimi deneyimleyen takipçiler genellikle daha fazla destek, gelişme fırsatı, özerklik ve karar almada daha fazla özgürlük gibi ayrıcalıklı muamele görürler (Garg ve Dhar, 2014, s. 66; Altunoğlu ve Gürel, 2015, s. 176). Bu takipçiler daha çok çalışarak ve liderlerine daha fazla yardım ederek karşılık verirler (Eisenberger vd., 2014, s. 635).

#### 4.5. ERG Teorisi

ERG teorisi, örgütsel ortamda insan ihtiyaçlarını anlama ve açıklama için Clayton Alderfer (1972) tarafından Maslow'un (1943, 1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi temel alınarak geliştirmiştir. Bu yaklaşım, varoluş ihtiyaçları (bir insanın varlığı için gerekli olan fizyolojik veya temel ihtiyaçları); ilişki ihtiyaçları (kişinin başkaları tarafından kabul edilme, değer görme ve sevilme arzusunun karşılayacak kişilerarası ilişkiler ihtiyacı) ve gelişme ihtiyaçları (kişinin yeteneklerinin ve potansiyelinin geliştirilmesi ihtiyacı) olmak üzere üç temel ihtiyaç açısından motive olduklarını ileri sürmüştür (Schneider ve Alderfer, 1973, s. 490).

ERG teorisine göre insanlar varoluş, ilişki ve gelişme ihtiyaçlarının tatminini aşamalı olarak veya aynı anda arayabileceklerdir. Dolayısıyla bu ihtiyaçların her birinin karşılanması yüksek iş motivasyonu için çok önemli olduğu kabul edilmektedir. Buna göre örgütler daha yüksek düzeyde algılanan örgütsel destek inancı yaratarak çalışanları motive etmek için bu bireysel ihtiyaçları farklı düzeylerde karşılamaya çalışmalıdır (Liu, 2004, s.16). Bu şekilde ihtiyaçları karşılanan çalışanların örgüte olan bağlılığının artmasına ve olumlu tutum ve davranışlar sergilemesine katkıda bulunulmuş olacaktır (Serinkan ve Tülü, 2020, s. 51) .

### 5. ÖRGÜTSEL DESTEĞİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütsel destek algısını etkileyen faktörler, kişisel ve örgütsel olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır.

#### 5.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörler, kişilik ve demografik özellikler olarak sınıflandırılmıştır.

##### 5.1.1. Kişilik özellikleri

Kişilik, bir kişinin farklı durumlarda bilişini, motivasyonunu ve davranışını eşsiz bir şekilde etkileyen, dinamik ve organize özellikler dizisidir (Uppal ve Mishra, 2014, s. 1024). Kişilik gibi bireysel özelliklere bağlı olarak çalışanların

sergilediği davranışlar örgütün çalışana yönelik tutumları ve aynı zamanda örgütsel desteğin olumlu veya olumsuz algılanmasını da etkileyebilmektedir. Örneğin olumlu duygulanım, çalışanın diğer örgüt üyeleri üzerinde olumlu bir izlenim bırakmasına neden olabilir ve iş arkadaşları ve yöneticiler ile daha etkili çalışma ilişkileri kurulmasını sağlayabilir. Buna karşılık olumsuz duygulanımdan ortaya çıkan agresif veya geri çekilme davranışları olumlu iş ilişkilerinin gelişimini engelleyerek örgütsel destek algısını azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701).

### **5.1.2. Demografik özellikler**

Demografik özellikler, yaş, eğitim, cinsiyet ve görev süresi gibi çalışana özgü farklılıkları tanımlayan özelliklerdir. Bu özellikler, çalışanların örgütsel destek algılarını zayıf da olsa olumlu yönde etkilemektedir. Örneğin, örgütte daha uzun süre çalışanlar örgüt tarafından kendilerine yapılan muamelenin farklı yönlerine odaklanarak örgütsel desteğe ilişkin daha olumlu görüşlere sahip olmasına neden olabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 701). Bununla birlikte, demografik özellikler ile örgütsel destek arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırma sonuçlarının tutarsız olduğu gözlemlenmiştir (Aksoy ve Sökmen, 2018, s. 201).

### **5.2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel adalet, yönetici desteği, insan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları örgütsel destek algısının gelişimini etkileyen temel faktörlerdir (Eisenberger vd., 2020, s. 3).

#### **5.2.1. Örgütsel adalet**

Örgütsel adalet, çalışanların davranışsal, bilişsel ve duygusal tepkileriyle birlikte, örgütün kendilerine ne ölçüde adil davrandığına ilişkin öznel algıları olarak tanımlanabilir. Örgütsel adalet dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç kategoriye ayrılmıştır (Rineer vd., 2017, s. 400; DeConinck ve Johnson, 2009, s. 334). Dağıtımsal adalet, örgütsel kaynakların tahsisine ilişkin algılanan adalet düzeyi iken, prosedürel adalet kaynakları tahsis ederken karar alma sürecinde kullanılan bir dizi örgütsel prosedüre ilişkin algılanan adalet düzeyini ifade etmektedir (Eisenberger vd., 2020, s. 5). Etkileşimsel adalet, kişiler arası muameleyi veya çalışanlara örgüt içinde nasıl davranıldığına ilişkin algılanan adalet düzeyidir. Etkileşimsel adalet, gerekçelendirme (liderlerin karar vermek için yeterli açıklama yapması), doğruluk (açıklamaların dürüst, açık ve samimi olması), saygı (çalışanlara içtenlik ve hassasiyetle davranılması) ve uygunluk (liderlerin uygunsuz veya

önyargılı ifadelerden kaçınması) olmak üzere dört kritere sahiptir (Cheung, 2013, s. 552).

Dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin başlangıcı olarak kabul edilir ve algılanan örgütsel desteğe en güçlü katkı sağlayan unsurlardan biridir. Örgütsel bağlamda, genellikle çalışanların eşitsizlik duyguları (dağıtım adaleti) ücret ve terfi gibi sonuçlardan memnuniyetsizlikleri ile ilişkilidir (DeConinck ve Johnson, 2009, s. 334; DeConinck 2010, s. 1350). Bununla birlikte, adil politika ve prosedürler çalışanların örgüte yardımcı olmak için gösterdikleri çabaların karşılığını alacaklarına dair inançlarını (prosedürel adalet) güçlendirirken (Wayne vd., 2002, s. 591; Loi vd., 2006, s. 103), örgütsel politikaların adil prosedürler ve sonuçlara ilişkin algılarla güçlü bir şekilde çelişmesi (örneğin, çalışanların liyakatten ziyade iltimasa dayalı olarak ödüllendirildiği) örgütsel destek algısını ciddi şekilde azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700). Ayrıca çalışanların örgütün temsilcilerinden (etkileşimsel adalet) olumlu muamele görmesi (örneğin, yönetici desteği, lider üye etkileşimi) de örgütsel destek algısını artırmaktadır (Fu ve Lihua, 2012, s. 149; Cheung ve Law, 2008, s. 218).

### 5.2.2. Yönetici desteği

Yönetici desteği, çalışanların yöneticilerinin katkılarına değer verdiği ve refahlarını önemseydiği yönündeki izlenimlerinin derecesi olarak tanımlanabilir (Eisenberger vd., 2002, s. 566). Yönetici desteği, yöneticilerin çalışanlar için her şeyi yapmaya hazır olduklarını gösteren bir sosyal destek biçimidir (Yavas vd., 2009, s. 73). Yönetici desteği, örgütsel destek algısının önemli bir belirleyicisi olarak kabul edilir. Çalışanların yönlendirme ve değerlendirme konusunda örgütün temsilcileri olarak hareket eden yöneticiler, örgütün amaçlarını ve değerlerini çalışanlara iletmekle görevlidirler. Bu durum, çalışanların yönetici desteğini örgütün kişisel bir uzantısı olarak görmelerine yol açacaktır (Aselage ve Eisenberger, 2003, s. 493; Dawley vd., 2008, s. 238). Örgüt içinde bir yönetici tarafından gerçekleştirilen destekleyici eylemler, çalışan tarafından sadece o yöneticiden doğrudan destek olarak görülmekle kalmayacak, aynı zamanda örgütsel desteğin göstergesi olarak görülecektir (Settoon vd., 1996, s. 220; Wayne vd., 1997, s. 85).

Örgütsel destek ve yönetici desteği arasındaki ilişki, çalışanların yöneticilerinin örgütteki statülerine ilişkin algıları tarafından şekillenmektedir. Buna göre örgüt tarafından yüksek itibar gören yöneticilerin, çalışanlar tarafından örgütün karakterini güçlü bir şekilde somutlaştırdığı varsayılır. Örgüt tarafından çok değer verilen ve olumlu muamele gören yöneticiler, çalışanlar tarafından çoğunlukla örgütle özdeşleştirilirler. Dahası yöneticilerin

gördükleri olumlu muamele karşılığında çalışanlara da aynı şekilde davranabilirler ve çalışanlar genellikle yöneticilerinin değerlendirmelerini üst düzey yönetime ilettiğinin farkındadır. Bu durum, çalışan ile yönetici arasındaki ilişkiyi ve örgütsel destek algısını daha güçlü bir şekilde etkilemektedir (Eisenberger vd., 2002, s. 566; Eisenberger vd., 2020, s. 6).

### 5.2.3. İnsan kaynakları uygulamaları ve iş koşulları

Örgüt tarafından olumlu veya olumsuz muamele gören çalışanlar, örgütün kendilerini önemseydiğini veya umursamadığını düşünürler. Bununla birlikte, hükümet düzenlemeleri tarafından zorunlu tutulması, sendika sözleşmesi ile şart koşulması gibi dışsal baskılardan ziyade takdire bağlı ve örgütün kontrolünde olduğu düşünülen örgütsel eylemler, ödüller ve uygun iş koşulları (ücret, terfi, işin yeniden tasarlanması, etki ve katılım) örgütsel destek algısını daha fazla etkilemektedir (Burke, 2003, s. 131; Mayes vd., 2017, s. 1264).

İnsan kaynakları uygulamaları, örgütün ödüllendirme uygulamalarını, kariyer geliştirme fırsatlarını, çalışanlara sağlanan sosyal desteği ve iş koşullarının düzenlenmesini içermektedir (Nayir, 2012, s. 103). Örgütün çalışanlarına yönelik niyet ve bağlılığını gösteren birçok olumlu insan kaynakları uygulaması ve uygun iş koşulları, örgütsel destek algısını arttırmak için kullanılan önemli araçlardır (Eisenberger vd., 2020, s. 7). Destekleyici insan kaynakları uygulamaları, örgüt tarafından çalışana fayda sağlaması muhtemel gönüllü ve olumlu muameleyi temsil ettiğinden, örgütün çalışanların katkılarına değer verdiğinin ve onların refahını önemseydiğinin yanı sıra ödüllendireceğine ve takdir edeceğine olan güvenin bir işareti olarak da yorumlanmaktadır (Nasurdin vd., 2008, s. 20). Özellikle çalışanların çıkar ve ihtiyaçlarını dikkate alarak örgütün çalışanlara yatırım yaptığını ve katkılarının tanındığını gösteren insan kaynakları uygulamaları, çalışanlara örgütün kendilerine bağlı olduğunu ve onlarla uzun vadeli bir ilişki kurmak istediğini gösterir (Allen vd., 2003, s. 100). Bu tür insan kaynakları uygulamaları çalışana kendisine değer verildiğini hissettirir ve bu duygu çalışanın örgütsel destek algısının gelişmesinde önemli rol oynar (Nayir, 2012, s. 103).

## 6. ÖRGÜTSEL DESTEĞİN SONUÇLARI

Örgütsel desteğin sonuçları örgüte ve işe yönelik olumlu tutumlar (örneğin, bağlılık, adanmışlık ve güven), faydalı davranışsal sonuçlar (örneğin, performansı, vatandaşlık davranışı, geri çekilme davranışı) ve çalışanların öznel refahı (örneğin, iş tatmini ve olumlu duyguların artması ve stresin azalması) olmak üzere üç temel kategoride sınıflandırılabilir (Eisenberger vd., 2020, s. 2).

### 6.1. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini içselleştirme arzusu, örgütün amaçlarına ulaşmasına yardımcı olmak için daha fazla çaba sarfetme isteği ve örgütte üyeliğini sürdürmeye yönelik güçlü bir istek olarak tanımlanabilir. Bu tanım örgütsel bağlılığın örgüte tam anlamıyla pasif bir sadakat olmadığını, çalışanların kişisel olarak örgütün refahına katkıda bulunmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olduğu, örgütle aktif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mowday vd., 1979, s. 226). Bununla birlikte örgütsel bağlılık, nasıl geliştiğine bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde olabilir (Aube vd., 2007, s. 481). Duygusal bağlılık çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığını yansıtır. Normatif bağlılık, bir ahlaki yükümlülük duygusundan kaynaklanır. Devam bağlılığı, örgütten ayrılma maliyetini değerlendirme ve algılama derecesini gösterir (Panaccio ve Vandenberghe, 2009, s. 225).

Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgüte karşı olumlu tutumunu gösterir (Shukla ve Rai, 2015, s. 983). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değer ve hedefleriyle özdeşleştiğini, örgütün bir parçası olduğunu, örgütün üyeliğine değer verdiği ve örgütün kendisine bağlı olduğunu hissettiği zaman oluşur (Casimir vd., 2014, s. 369). Örgütsel bağlılık, çalışanlara örgütün kendilerine olan bağlılığını gösteren algılanan örgütsel desteğin önemli sonuçlarından biridir (Loi vd., 2006, s. 104). Algılanan örgütten destek, çalışanların örgütlerine katkıda bulunmak için kendilerini zorunlu hissetmelerine yol açar. Bu yükümlülük duygusuyla çalışanlar sadece örgütlerinin önemsemek ve refahını düşünmekle kalmaz, aynı zamanda daha fazla örgütsel bağlılık göstererek borçlarını yerine getirirler (Garg ve Dhar, 2014, s. 65).

### 6.2. İşe Adanmışlık

İşe adanmışlık, kişinin bilişsel, fiziksel ve duygusal enerjisini bir bütün olarak işine vermesidir. İşe adanmışlık, “dinçlik, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen olumlu, tatmin edici, işle ilgili bilişsel bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Şanlıöz vd., 2022, s.3). Dinçlik, yüksek düzeyde enerji, zihinsel direnç, kişinin işini yaparken daha fazla çaba gösterme isteği ve zorluklar karşısında bile ısrarcı olmasına işaret eder. Adanmışlık, kişinin işinde önem, coşku, ilham, gurur ve meydan okuma duygusu yaşaması anlamına gelir. Yoğunlaşma, kişinin işine ne ölçüde konsantre olduğunu ve kendini ne ölçüde kaptırdığını tanımlar (Caesens ve Stinglhamber, 2014, s. 260).

İşe adanmışlık kişisel kaynakların tahsisine ve ayrıca bu kaynakların iş rollerine ne kadar yoğun ve sürekli uygulandığına atıfta bulunan psikolojik

bir kavramdır (Shusha, 2013, s. 23). Örgütsel destek algısı, çeşitli mekanizmalar aracılığıyla işe adanmışlığın her bir motivasyonel bileşenine katkıda bulunabilir. Örneğin, algılanan örgütsel destek, çalışanların öz-yeterliliğini artırabilir ve daha yüksek düzey becerilerin kullanımını teşvik ederek işlerine olan içsel motivasyonlarını artırabilir (Eisenberger vd., 2020, s. 11). Algılanan örgütsel destek, aynı zamanda çalışanlar arasında örgütlerin ihtiyaç duyulduğunda yardım ve maddi veya duygusal kaynakları sağlayacağına olan inancını ve yüksek performans için ödüllendirilecekleri beklentisi artırarak ve onların saygı ve onay gibi sosyo-duygusal ihtiyaçlarını karşılayarak, çalışanların işlerini yapmak için gereken içsel motivasyonlarını artırabilir ve böylece çalışanların işe adanmışlıklarını güçlendirebilir (Caesens ve Stinglhamber, 2014, s. 260).

### 6.3. Örgütsel Güven

Güven, bir tarafın, diğer tarafın güven açısından önemli olan belirli bir eylemi gerçekleştireceği beklentisine dayalı olarak veya diğer tarafı izleme veya kontrol etme yeteneğinden bağımsız olarak eylemlerine karşı savunmasız kalma isteğini anlamına gelir (Kura vd., 2016, s. 4). Örgütsel güven, çalışanın örgütün kendi yararına çalışacağına veya en azından kendisine zarar vermeyeceğine inanmasıdır (Polat ve Celep, 2008, s. 310). Örgütsel güven, işyerinde kişiler arası ilişkilerin kurulmasında temel bir bileşen olarak algılanmakta ve karşılıklı iş birliği tutumunun geliştirilmesinde de önemli bir rol oynamaktadır (Shukla ve Rai, 2015, s. 982).

Örgütsel güven, bir örgütün uzun vadeli istikrarını belirleyen en önemli faktörlerden biridir (Akkoç ve Yılmaz, 2019, s. 332). Algılanan örgütsel destek, örgütsel güveni sağlayan önemli bir unsur olduğu ifade edilebilir (Kara vd., 2015, s. 387). Çalışanların örgütün adil olduğuna ve yükümlülüklerini yerine getireceklerine olan inancını ve çalışanların örgütün tüm politika ve uygulamalarını algılama biçimini örgüte duyulan güveni yansıtır (Yılmaz, 2019, s. 970). Örgütlerin çalışanları dikkate alması ve desteklemesi güven ortamını hazırlamakta ve sonuç olarak örgüt bu olumlu duygunun karşılığını olumlu olarak almaktadır (Polat, 2010, s. 3135). Öte yandan yetersiz örgütsel destek algısı, karşılıklı güven ve paylaşım eksikliğine, çalışanların kendilerini değersiz hissetmesine ve örgütteki performanslarının olumsuz etkilenmesine neden olmaktadır (Akkoç ve Yılmaz, 2019, s. 332).

### 6.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı sıklıkla, örgütün resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkin bir şekilde işleyişine destekleyen isteğe bağlı bireysel davranış olarak

tanımlanmıştır (Polat ve Celep, 2008, s. 310). Örgütsel vatandaşlık davranışları, bireyin rol gereksinimlerinin ötesine geçen ancak yine de örgütün işleyişini iyileştiren (örneğin, başkalarına yardım etmek, işteki kural ve prosedürlere uymak gibi) isteğe bağlı tüm davranış ve eylemleri içerir (Andrade ve Neves, 2022, s. 3).

Örgütsel destek algısının çalışanlar standart rol içi davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi rol dışı davranışlarını olumlu yönde etkilediği kabul edilmektedir (Settoon vd., 1996, s. 220). Wayne ve diğerlerine (1997, s. 90) göre örgüt tarafından kendilerine değer verildiğini ve önemsendiğini algılayan çalışanların iş rollerinde yüksek performans göstermeleri ve ekstra rol davranışları sergileyerek karşılık verme olasılıkları daha yüksektir. Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 710) meta-analiz çalışmasında, örgüte yardımcı olan ancak çalışanlardan açıkça talep edilmeyen faaliyetleri içeren ekstra rol performansı ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin, algılanan örgütsel destek ile standart iş performansı (rol içi performans) arasındaki ilişkidenden daha güçlü olduğunu tespit etmiştir.

### 6.5. İş Performansı

Performans, görevin gereği olarak davranışların önceden belirlenmiş standartlara uyma ve beklenen hedeflere ulaşma derecesidir (Şanlıöz vd., 2022, s. 4). İş performansı, çalışanın kendisine verilen görevi belirli bir zaman dilimi içerisinde yerine getirmesi sonucunda elde ettiği çıktılar olarak açıklamaktadır (Genç, 2018, s. 173). İş performansı hem örgütsel hem de bireysel açıdan önemli bir kavramdır. Yüksek performans, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında en önemli faktör olarak görülürken, yüksek performans çalışanların yüksek ücret, terfi, ödül ve sosyal statü gibi faktörlerden faydalanması sağlamaktadır (Serinikli ve Kara, 2020, s. 2383).

Çalışanların yüksek iş performansına ulaşması için gerekli olan temel faktör, örgütlerden destek şeklinde gelen motivasyondur (Karayel vd., 2018, s. 306). Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 702), algılanan örgütsel desteğin standart iş performansını ve sorumlulukların ötesine geçen örgüt için olumlu eylemleri arttırdığını belirtmişlerdir. Eisenberger ve diğerlerine (1990, s. 52) göre çalışanlar, örgütün kendilerine sunduğu olanaklardan elde edilen maddi ve sembolik faydaların potansiyel kazanımını yargılamak için algılanan örgütsel desteği kullanabilirler. Algılanan destek ile çaba-ödül beklentileri arasındaki ilişki çift yönlü olabilir. Çalışanların örgütün katkılarına değer verdiğine ilişkin algıları, yüksek çaba için bekledikleri ödülü artırabilir. Bu çaba-ödül beklentisi çalışanların daha yüksek performans sergilemelerini sağlayacaktır (Akkoç ve Yılmaz, 2019, s. 331).



## 6.6. Geri Çekilme Davranışı

Geri çekilme davranışı, çalışanların tatmin edici olmayan çalışma durumlarda kullandıkları işe olan katılımlarını azaltması veya iş ortamında olmaktan kaçınması olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, iş ortamında kişisel ve psikolojik kaynakları tükendiğinde iki tür geri çekilme davranışı sergileyebilirler (Hanisch ve Hulin, 1990, s. 63). Geri çekilme davranışı, çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürürken işe geç kalma, işten erken ayrılmak için bahaneler bulma ve devamsızlık gibi aktif bir şekilde iş ortamından uzaklaşabildikleri; hayal kurma, mesai saatleri içinde iş dışı konularla meşgul olma gibi daha pasif bir şekilde işe olan katılımlarını azaltabildikleri bir dizi tutum ve davranışı içerebilir (Şeçkin, 2021, s. 424). Diğeri taraftan geri çekilme davranışı, çalışanların örgütü ve iş rollerini terk etme çabalarını (örneğin, işten ayrılma niyeti, emekli olma isteği, amaçlanan emeklilik yaşı) da içerebilir (Blau, 1998, s. 438).

Geri çekilme davranışı ile örgütsek destek arasında negatif yönlü bir ilişkili olduğunu bulmuştur (Eisenberger vd., 2020, s. 12). Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanların (katkılarına değer verildiğinin ve refahlarının önemsendiğinin algılanması) örgüt üyeliğini korunma istekleri, yüksek katılım ve dakiklikleri artarken (Krishnan ve Mary, 2012, s. 12), örgütsel destek algısı düşük olan çalışanlar (örgütten elde edilen faydaların çalışanların kendi katkılarına kıyasla çok düşük olarak algılanması), ya gönüllü işten ayrılma ya da geç kalma, devamsızlık ve iş dışı konularla meşgul olma gibi diğer geri çekilme davranışlarını sergilemeleri muhtemeldir (van Knippenberg vd., 2007, s. 460; Eder ve Eisenberger, 2008, s. 56). Algılanan örgütsel destek, ayrıca duygusal örgütsel bağlılığı artırabilir, böylece geri çekilme davranışını da azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702).

## 6.7. İş Tatmini ve Olumlu Duygular

İş tatmini, bir çalışanın istek, arzu ve ihtiyaçları karşılama açısından işini veya işten edindiği deneyimlerini değerlendirilmesi sonucunda oluşan memnuniyet veya olumlu duygusal durum anlamına gelmektedir (Serinikli, 2019, s. 587). İş tatmini, bir çalışanın iş özelliklerine bağlı olarak işini sevmesi (tatmin) veya sevmemesi (tatminsizlik) ile ilgili duygusal tepkisidir (Cindiloğlu Demirel ve Polatçı, 2019, s. 383). İş tatmini, aynı zamanda çalışanların işlerine, örgütsel, sosyal ve fiziksel çalışma ortamına ve kazanılan ödüllere yönelik genel tutumu olarak da görülebilir (Albalawi vd., 2019, s. 311).

Örgütsel destek algısı, çalışanların örgüte ve işe (iş tatmini) karşı daha fazla olumlu duygularını beslemesi açısından önemli bir kavramdır



(Cindiloğlu Demirer ve Polatçı, 2019, s. 384). Rhoades ve Eisenberger (2002, s. 701), algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş tatmini ve olumlu ruh halini de içeren işlerine yönelik genel duygusal tutumlarını olumlu bir şekilde etkilediğini belirtmektedir. Yakut ve Kara'ya (2022, s. 19) göre örgütsel destek algısı, çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı ilişkileri ve olumlu atmosferi teşvik etmektedir ve çalışanların sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılayarak, performans-ödül beklentilerini artırarak ve ihtiyaç duyulduğu durumlarda örgütten yardım alabileceğine işaret ederek potansiyel olarak işlerinden daha fazla tatmin olmalarını sağlamaktadır (Chang, 2015, s. 726).

### 6.8. İş Stresi

Stres, bireyin kapasitesini zorladığı veya aştığı düşünülen bir duruma veya algılanan bir tehdide karşı karşıya kaldığında bilinçsiz olarak verdiği psikolojik ve fizyolojik tepkisidir (Serinikli, 2019, s. 587). İş stresi, bir çalışanın iş ortamında karşılaştığı olaylar veya koşulların sonucu olarak kişisel bir işlev bozukluğu hissetmesi ve iş ortamındaki bu rahatsız edici, istenmeyen veya tehditlerin neden olduğu psikolojik ve fizyolojik tepkileri olarak tanımlanabilir (Eren ve Ece, 2022, s. 1503). İş stresi, esas olarak işin kendisi, bireyin örgüt içindeki rolü, kariyer geliştirme yükümlülüğü, iş yerindeki kişiler arası ilişkiler ve örgüt yapısı gibi faktörlerden etkilenir (Lai vd., 2022, s. 2).

İş stresi, iş talepleri ile çalışanların kapasiteleri arasındaki dengesizliğin bir sonucudur (Gök vd., 2017, s. 24). Örgütsel destek algısı, çalışanlara işlerini daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için ihtiyaç duyduklarında maddi ve duygusal kaynakların mevcudiyeti gösterir ve özellikle yüksek iş talepleri ve baskılarıyla karakterize edilen bir çalışma ortamında, iş stresinin neden olduğu olumsuz fizyolojik ve psikolojik tepkileri azaltabilir (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 702). Bazı durumlarda örgütler, birçok stres kaynağının (iş yükünün artması, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi) azaltılmasını hedefleyebilir. Stres faktörlerinin işin doğal bir parçası olduğu durumlarda, örgütsel desteği algılamak, çalışanların refahlarını tehdit eden olumsuz sonuçları önlemeye yardımcı olabilir (Eisenberger vd., 2020, s. 15).

## 7. SONUÇ

Örgütsel destek, örgütsel davranış ve yönetim literatüründe önemli bir kavramdır. Kavram bir örgütün çalışanlarına davranışları ile çalışanların işlerine ve örgütlerine yönelik tutum ve davranışları arasındaki ilişkiye bir açıklama getirmektedir. Örgütsel destek, çalışanlara örgütün kendilerine gösterdiği özen ve verdiği önemle ilgili en içten duygularını yansıtır. Örgütsel destek algısına sahip çalışanlar, ihtiyaç duyduklarında örgütün

yardım etmeye istekli olduğuna, kişisel olarak saygı gördüklerine, önemsendiklerine ve tanındıklarına ilişkin inançlar geliştirirler (Kanten ve Ulker, 2012, s. 1016). Örgütsel destek algısı adalet, yöneticilerin desteği ve insan kaynakları uygulamaları ve uygun iş koşulları gibi çalışanlara yönelik olumlu muamelelerle, özellikle de bunlar örgüt tarafından isteğe bağlı bir şekilde yapıldığı algılandığında daha da artar (Eisenberger vd., 2020, s. 19).

Örgütün çabalarını takdir ettiğine, refahı ile ilgilendiğine ve duygusal ve sosyal ihtiyaçlarını karşıladığına inanan çalışanlar, örgütsel amaçları destekleyen davranışlar sergileyecektir. Örgütsel destek, örgütsel bağlılık (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Garg ve Dhar, 2014; Eisenberger vd., 2020), işe adanmışlık (Caesens ve Stinglhamber, 2014), örgütsel güven (Polat, 2010; Kara vd., 2015; Yılmaz, 2019; Akkoç ve Yılmaz, 2019;), iş performansı (Karayel vd., 2018; Şanlıöz vd., 2022), örgütsel vatandaşlık davranışı (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Wayne vd., 1997), geri çekilme davranışı (van Knippenberg vd., 2007; Eder ve Eisenberger, 2008), iş tatmini (Albalawi vd., 2019; Chang, 2015) ve stres (Rhoades ve Eisenberger, 2002; Eisenberger vd., 2020) gibi önemli iş çıktıları üzerindeki anlamlı etkilerine ilişkin bulgular, örgütsel destek ile ilgili araştırmaların önemini ve örgütlerin çalışanlarına yeterli desteği sağlama ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel destek algısının çalışan ile örgüt ilişkisinde önemli bir rol oynadığını ve çalışanların refahını ve örgüte karşı olumlu duygular geliştirmek için önemli etkileri olduğunu kabul edilmektedir (Kurtessis vd., 2015, s. 28). Çalışanlar desteklendiklerini algıladıklarında örgüte yönelik sonuçlarının her zaman olumlu olduğu ve bu durumun da örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğu söylenebilir. Bir başka ifadeyle, örgütün çalışanlara değer vermesinin aslında kendisine değer vermek olduğu sonucuna varılabilir.

## KAYNAKÇA

- Akgunduz, Y., Alkan, C. ve Gök, Ö. A. (2018). Perceived organizational support, employee creativity and proactive personality: The mediating effect of meaning of work, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 34, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.01.004>
- Akkoç, İ. ve Türe Yılmaz, A. (2019). The mediating role of trust in the effect of perceived organizational support on job performance in nurses. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 20(2), 327-345. <https://doi.org/10.24889/ife.629870>
- Aksoy, M., ve Sökmen, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel çıktılar üzerine etkileri: Otel işletmelerinde bir araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 200, 212. [https://www.jotags.org/2018/vol6\\_issue1\\_abstract12.pdf](https://www.jotags.org/2018/vol6_issue1_abstract12.pdf)
- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B. ve Sleimi, M. T. (2019). Perceived organizational support, alternative job opportunity, organizational commitment, job satisfaction and turnover intention: A moderated-mediated model. *Organizacija*, 52(4), 310-324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Altaş, S. S. (2019). Çalışanların algıladıkları örgütsel desteğin duygusal bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisi. *Journal of International Social Research*, 12(64), 845-854. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3403>
- Altunoğlu, A. E. ve Gürel, E. B. B. (2015). Effects of leader-member exchange and perceived organizational support on organizational innovation: The case of Denizli Technopark, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 175-181. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.170>
- Andrade, C. ve Neves, P. C. (2022). Perceived organizational support, coworkers' conflict and organizational citizenship behavior: The mediation role of work-family conflict. *Administrative Sciences*, 12(1), 20. <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Arshadi, N. (2011). The relationships of perceived organizational support (POS) with organizational commitment, in-role performance, and turnover intention: Mediating role of felt obligation, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 30, 1103-1108. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.10.215>
- Aselage, J. ve Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5, SpecIssue), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Aubé, C., Rousseau, V. ve Morin, E.M. (2007). Perceived organizational support and organizational commitment: The moderating effect of locus of control and work autonomy, *Journal of Managerial Psychology*, 22(5), 479-495. <https://doi.org/10.1108/02683940710757209>

- Bağdoğan, S. Y. (2018). Algılanan örgütsel destek, psikolojik iyi oluş ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(3), 5-20. <https://doi.org/10.4026/iscguc.466669>
- Blau, G. (1998). On the aggregation of individual withdrawal behaviors into larger multi-item constructs. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 437-451. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<437::AID-JOB1899>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<437::AID-JOB1899>3.0.CO;2-C)
- Byrne, Z. S. ve Hochwarter, W. A. (2008). Perceived organizational support and performance: Relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(1), 54-72. <https://doi.org/10.1108/02683940810849666>
- Burke, R. J. (2003). Nursing staff attitudes following restructuring: The role of perceived organizational support, restructuring processes and stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(8/9), 129-157. <https://doi.org/10.1108/01443330310790679>
- Caesens, G. ve Stinglhamber, F. (2014). The relationship between perceived organizational support and work engagement: The role of self-efficacy and its outcomes, *European Review of Applied Psychology*, 64(5), 259-267. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2014.08.002>
- Casimir, G., Ngee Keith Ng, Y., Yuan Wang, K. ve Ooi, G. (2014). The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective, *Leadership & Organization Development Journal*, 35(5), 366-385. <https://doi.org/10.1108/LODJ-04-2012-0054>
- Chang, C. S. (2015). Moderating effects of nurses' organizational support on the relationship between job satisfaction and organizational commitment. *Western Journal of Nursing Research*, 37(6), 724-745. <https://doi.org/10.1177/0193945914530047>
- Cheung, M. F. ve Law, M. C. (2008). Relationships of organizational justice and organizational identification: The mediating effects of perceived organizational support in Hong Kong. *Asia Pacific Business Review*, 14(2), 213-231. <https://doi.org/10.1080/13602380701430879>
- Cheung, M. F. Y. (2013). The mediating role of perceived organizational support in the effects of interpersonal and informational justice on organizational citizenship behaviors, *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 551-572. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2011-0114>
- Cindiloğlu Demirer, M. ve Polatçı, S. (2019). Örgütsel-sosyal destek ile duygusal zekanın iş ve yaşam tatmini üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 381-399. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/910773>

- Cropanzano, R. ve Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C. ve Gue, K. R. (2014) Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 29, 269-280. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9312-y>
- Coşkun, B., Kattıtaş, S. ve Karadaş, H. (2022). The relationship between faculty members' organizational support perceptions and personal growth initiative levels, the mediating role of general self-efficacy. *International Journal of Modern Education Studies*, 6(2), 400-422. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijonmes/issue/74984/1235605>
- Dawley, D. D., Andrews, M. C. ve Bucklew, N. S. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: What matters most?. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(3), 235-247. <https://doi.org/10.1108/01437730810861290>
- DeConinck, J. B. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>
- DeConinck, J. B. ve Johnson, J. T. (2009). The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(4), 333-350. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134290403>
- Eder, P. ve Eisenberger, R. (2008). Perceived organizational support: Reducing the negative influence of coworker withdrawal behavior. *Journal of Management*, 34(1), 55-68. <https://doi.org/10.1177/0149206307309259>
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Eisenberger, R., Fasolo, P. ve Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 51-59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.1.51>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchinson, S. ve Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Eisenberger, R., Shanock, L. R. ve Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organi-*

- zational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Eisenberger, R., Shoss, M. K., Karagonlar, G., Gonzalez-Morales, M. G., Wickham, R. E. ve Buffardi, L. C. (2014). The supervisor POS-LMX-subordinate POS chain: Moderation by reciprocation wariness and supervisor's organizational embodiment. *Journal of Organizational Behavior*, 35(5), 635-656. <https://doi.org/10.1002/job.1877>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. ve Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Eren, G. ve Ece, Ş. (2022). İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: Örgütsel destek algısının rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 1502-1514. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1453>
- Fu, Y. ve Lihua, Z. (2012). Organizational justice and perceived organizational support: The moderating role of conscientiousness in China. *Nankai Business Review International*, 3(2), 145-166. <https://doi.org/10.1108/20408741211244398>
- Garg, S. ve Dhar, R. L. (2014). Effects of stress, LMX and perceived organizational support on service quality: Mediating effects of organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 21, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2014.07.002>
- Genç, E. (2018). Kamu çalışanlarında algılanan örgütsel desteğin iş performansına etkisinde örgütsel sinizmin aracılık rolü. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 169-183. <http://esjournal.cumhuriyet.edu.tr/tr/pub/issue/40744/450873>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178. <https://www.jstor.org/stable/pdf/2092623.pdf>
- Gök, A. Ö., Akgündüz, Y. ve Alkan, C. (2017). The effects of job stress and perceived organizational support on turnover intentions of hotel employees. *Journal of Tourismology*, 3(2), 23-32. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/iuturizmoloji/issue/36431/413864>
- Guchait, P., Cho, S. ve Meurs, J. A. (2015). Psychological contracts, perceived organizational and supervisor support: Investigating the impact on intent to leave among hospitality employees in India. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(3), 290-315. <http://dx.doi.org/10.1080/15332845.2015.1002070>
- Gurbuz, S., Turunc, O. ve Celik, M. (2013). The impact of perceived organizational support on work-family conflict: Does role overload have a media-



- ting role? *Economic and Industrial Democracy*, 34(1), 145-160. <https://doi.org/10.1177/0143831X12438234>
- Hanisch, K. A. ve Hulin, C. L. (1990). Job attitudes and organizational withdrawal: An examination of retirement and other voluntary withdrawal behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 37(1), 60-78. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0001879190900070>
- Hellman, C. M., Fuqua, D. R., and Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on the Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642. <https://doi.org/10.1177/0013164406288158>
- Hochwarter, W. A., Witt, L. A., Treadway, D. C., and Ferris, G. R. (2006). The interaction of social skill and organizational support on job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 482-489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.482>
- Jain, A. K., & Sinha, A. K. (2005). General Health in Organizations: Relative Relevance of Emotional Intelligence, Trust, and Organizational Support. *International Journal of Stress Management*, 12(3), 257-273. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.3.257>
- Jawahar, I. M., and Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance, *Journal of Managerial Psychology*, 22(4). 330-349. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710745923>
- Kanten, P., and Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support, proactive personality and voice behaviour. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.173>
- Kara, Keskinçalış S. B., Güneş, Z. D., and Aydoğan, Z. N. (2015). Perceived organizational support and organizational trust in primary schools. *Journal of Human Sciences*, 12(2), 385-393. Retrieved from <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/3326>
- Karayel, M., Akkoç, İ. & Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19 (2), 301-332. doi: 10.24889/ifede.457738
- Kılıçaslan, S., Derin, N. ve İlkım, N. (2022). Algılanan Örgütsel Destek ile İşe Adanmışlık Arasındaki İlişkide Kişiliğin Aracılık Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 37 (3), 607-629. Doi: 10.24988/ije.1018952
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., and Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence, *Journal of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav. 37, 558-583. <https://doi.org/10.1002/job.2081>

- Krishnan, J., and Mary, V. S. (2012). Perceived organisational support—an overview on its antecedents and consequences. *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 2-3. [http://www.zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/ZIJMR/1\\_ZIJMR\\_APRIL12\\_VOL2\\_ISSUE4.pdf](http://www.zenithresearch.org.in/images/stories/pdf/2012/April/ZIJMR/1_ZIJMR_APRIL12_VOL2_ISSUE4.pdf)
- Kura, K. M., Mohd. Shamsudin, F., and Chauhan, A. (2017). Organisational trust as a mediator between perceived organisational support and constructive deviance. *International Journal of Business and Society*, 17(1). <https://doi.org/10.33736/ijbs.506.2016>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., and Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854–1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lai, H., Hossin, M.A., Li, J., Wang, R., and Hosain, M.S. (2022). Examining the Relationship between COVID-19 Related Job Stress and Employees' Turnover Intention with the Moderating Role of Perceived Organizational Support: Evidence from SMEs in China. *Int. J. Environ.* 19, 3719. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063719>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Liu, W. (2004). *Perceived organizational support: Linking human resource management practices with important work outcomes* [Doctoral dissertation, University of Maryland]. <https://drum.lib.umd.edu/handle/1903/1688>
- Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79, 101-120. <https://doi.org/10.1348/096317905X39657>
- Lynch, P. D., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (1999). Perceived organizational support: Inferior versus superior performance by wary employees. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 467-483. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.467>
- Mayes, B. T., Finney, T. G., Johnson, T. W., Shen, J. ve Yi, L. (2017). The effect of human resource practices on perceived organizational support in the people's Republic of China. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(9), 1261-1290. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1114768>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)



- Nasurdin, A. M., Hemdi, M. A. ve Guat, L. P. (2008). Does perceived organizational support mediate the relationship between human resource management practices and organizational commitment?. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance*, 13(1), 15-36. <https://core.ac.uk/download/pdf/85127274.pdf>
- Nayir, F. (2012). The relationship between perceived organizational support and teachers' organizational commitment, *Eurasian Journal of Educational Research*, (48), 97-116. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1057713.pdf>
- Özdemir, A. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin algılanan örgütsel destek, cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre incelenmesi, *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(1), 238-250. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/aca-rindex-1423935161.pdf>
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113-130. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211307>
- Panaccio, A. ve Vandenberghe, C. (2009). Perceived organizational support, organizational commitment and psychological well-being: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 75(2), 224-236. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.06.002>
- Polat, S. ve Celep, C. (2008). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel adalet, örgütsel güven, örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 54(54), 307-331. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10343/126710>
- Polat, S. (2010). The effect of organizational support; Perception of teachers on organizational trust perception of their schools. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3134-3138. <http://www.academicjournals.org/AJBM>
- Purang, P. (2011). Organisational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organisational support, *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 141-156. [http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/AAMJ\\_16.1.7.pdf](http://web.usm.my/aamj/16.1.2011/AAMJ_16.1.7.pdf)
- Rhoades, L., Eisenberger, R. ve Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.5.825>
- Rhoades, L. ve Robert Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature, *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Rineer, J. R., Truxillo, D. M., Bodner, T. E., Hammer, L. B. ve Kraner, M. A. (2017). The moderating effect of perceived organizational support on the relationships between organizational justice and objective measures of

- cardiovascular health. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(3), 399-410. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2016.1277207>
- Schneider, B. ve Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505. <https://www.jstor.org/stable/2392201>
- Seçkin, Ş. N. (2021). İşyeri nezaketsizliğinin geri çekilme davranışlarına etkisi: Tükenmişliğin aracı, kişisel adil dünya inancının düzenleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 28(2), 421-439. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/yonveek/issue/63117/615364>
- Serinikli, N. (2019). Çalışanların örgütsel destek algılarının iş tatminlerine etkisinde iş stresinin aracılık rolü. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(3), 585-597, <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gumus/issue/49667/48718>
- Serinikli, N. ve Kara, M. 2020. Çalışanların algılanan örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2380-2398. <https://doi.org/10.15659/3.sektor-sosyal-ekonomi.20.11.1448>
- Serinkan, C. ve Tülü, M. (2020). Üniversitelerdeki personelin örgütsel destek algılamaları: Pamukkale Üniversitesi örneği. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 7(1), 46-63. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pibydl/issue/55091/689165>
- Settoon, R. P., Bennett, N. ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.219>
- Shukla, A. ve Rai, H. (2015). Linking perceived organizational support to organizational trust and commitment: Moderating role of psychological capital. *Global Business Review*, 16(6), 981-996. <https://doi.org/10.1177/0972150915597599>
- Shusha, A. (2013). The role of psychological engagement in relationship between perceived organizational support and withdrawal behavior and intentions: An empirical study on small industries in Egypt. *International Journal of Business and Management*, 8(16), 22-29. <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/27168>
- Sihag, P. ve Dhoopar, A. (2022), Organizational resilience and employee performance: The mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0387>
- Şanlıöz, E., Sağbaşı, M. ve Sürücü, L. (2022). The mediating role of perceived organizational support in the impact of work engagement on job per-

- formance, *Hospital Topics*, <https://doi.org/10.1080/00185868.2022.2049024>
- Uppal, N. ve Kumar Mishra, S. K. (2014) Moderation effects of personality and organizational support on the relationship between prior job experience and academic performance of management students, *Studies in Higher Education*, 39(6), 1022-1038, <http://dx.doi.org/10.1080/03075079.2013.777411>
- van Knippenberg, D., van Dick, R. ve Tavares, S. (2007). Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(3), 457-477. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2007.00168.x>
- Wayne, S. J., Shore, L. M., Bommer, W. H. ve Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87, 590-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.590>
- Wayne, S. J., Shore, L. M. ve Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://doi.org/10.5465/257021>
- 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 Academic Review*, 22(1) , 17-31. <https://doi.org/10.21121/eab.1059836>
- Yavas, U., Karatepe, O. M. ve Babakus, E. (2010). Relative efficacy of organizational support and personality traits in predicting service recovery and job performances: A study of frontline employees in Turkey. *Tourism Review*, 65(3), 70-83. <https://doi.org/10.1108/16605371011083530>
- Yilmaz, E (2019). Organizational support and the role of organizational trust in employee empowerment. *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 10(37), 968-980. [https://www.ijoess.com/Makaleler/274718265\\_18.%20968-980%20fatma%20y%C4%B1lmaz.pdf](https://www.ijoess.com/Makaleler/274718265_18.%20968-980%20fatma%20y%C4%B1lmaz.pdf)
- Zagenczyk, T., Gibney, R., Few, W. ve Scott, K. (2011). Psychological contracts and organizational identification: The mediating effect of perceived organizational support. *Journal of Labor Research*, Springer, 32(3), 254-281. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12122-011-9111-z>

# Örgütsel Özdeşleşme, İşe Bağlılık ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler: Savunma Sanayii Sektöründe Bir Araştırma

Cenk Tufan<sup>1</sup>

## Özet

Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisine dayanarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, savunma sanayii gibi nitelikli iş gücü ve eğitim seviyesi yüksek çalışanları barındıran bir sektörde örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışmada, örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların işe bağlılık gibi olumlu davranış ve tutumlar vasıtasıyla bireysel iş performansında bir artışa neden olacağı varsayılmaktadır. Bu sebeple, Ankara’da savunma sanayii alanında faaliyet gösteren küçük ölçekli özel işletmelerin çalışanları üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, örgütsel özdeşleşme iş performansını olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin işe bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği; işe bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Çalışmada ayrıca, savunma sanayii sektöründe çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile iş performansları arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı bir rolü bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgulardan örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılığın bireysel iş performansının öncülü oldukları sonucuna varılmaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, cenktufan@akdeniz.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2809-3996

## 1. GİRİŞ

Askeri ve siyasi alanda artan baskıların da etkisiyle, son zamanlarda Türk savunma sanayii önemli bir mesafe kat etmiş ve sektörde aynı 1980'li yılların ortasında görülen bir dinamik yaşanmıştır. Bu sebeple de milli teknoloji hamlesinin öncüsü olarak görülen savunma sanayiinin ulusal rekabet gücüne katkısını sürdürülebilir kılabilecek etkenlerin belirlenmesi daha da önemli bir hal almıştır. 2023 Vizyonu çerçevesinde savunma ihtiyaçlarının maksimum düzeyde yerli ve milli imkânlarla karşılanması vurgulanmaktadır. Ayrıca, On Birinci Kalkınma Planı'nda da savunma sanayi ürünlerinin ihracatını teşvik edecek kararlar alındığı göze çarpmaktadır. Bu bağlamda, savunma sanayii sektörü açısından belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için sektörde çalışan nitelikli iş gücünün performansına etki edecek öncüllerin belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Bu noktada çalışanların performanslarını artırabilmek için işe bağlılıklarının ne şekilde sağlanacağı ve kendilerini örgütleri ile nasıl özdeşleştirebilecekleri sorusuna verilecek cevaplar akademisyenler ve yöneticiler açısından önem arz etmektedir.

Örgütsel özdeşleşme, bir çalışanın kendisini mensubu olduğu örgütün bir parçası olarak görmesi ve kendisi ile örgütü arasında psikolojik bir bağ oluşturması anlamına gelmektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 188). Bu yaklaşımın dayanakları ise Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisi olarak gösterilmektedir (Kim vd., 2010). Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) bireylerin kimliklerinin ağırlıklı olarak çeşitli sosyal bağlamlarda başkalarıyla kurdukları etkileşimler tarafından şekillendirildiğini öne sürmektedir. İş çıktıları ile örgütsel davranış arasındaki ilişkileri açıklamada kullanılan teori aynı zamanda; örgüt ve çalışan arasındaki motivasyonu/bağı arttırmakta ve bireyin çalışma arkadaşları ve örgütü için gayret ve emek harcama hevesini arttırmada kullanılmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Benlik Sınıflandırma Teorisi ise (Turner vd., 1987) bireylerin kendilerini diğer bireylerden farklı bir birey olarak bireysel düzeyde ve diğer gruplardan farklı düzeyde çeşitli sosyal grupların üyesi şeklinde grup düzeyinde sınıflandırmalarını içermektedir. Örgütsel özdeşleşme bakış açısından bu durum, kişinin kendini işi ve kariyeri ile bireysel düzeyde, örgütün değişik alt grupları ile grup düzeyinde ya da örgütün bütünü ile birlikte tanımlaması şeklinde açıklanmaktadır (Van Dick vd., 2005, s. 274).

Örgütsel özdeşleşme, çalışanların işteki tutumlarını ve verimliliklerini etkilemektedir. Çalışanlar kendi örgütleriyle yüksek oranda özdeşleştiğinde, o örgütün bakış açısıyla düşünmek ve hareket etmek için daha büyük bir istekte bulunur. Ayrıca örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaya ve

performans göstermeye daha isteklidirler (Mael ve Ashforth, 1992, s. 106). Literatürde örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların daha yüksek düzeyde iş performansı sergilediklerini gösteren çalışmalar bulunmaktadır. (Chien, 2003; Lee, 2002; Huang, 2006, Ting ve Ho, 2017).

İşe bağlılık kavramı ise, bireyin iş görevlerine ne ölçüde aktif olarak katıldığını yansıtmaktadır (Culibrk vd., 2018, s. 2). İşe bağlılığı yüksek olan insanların kendilerini iş rollerine adanmış ve iş rolleriyle özdeşleştiği bildirilmiştir (Brown, 1996; Demir, 2020; Robbins vd., 2013). Ayrıca literatürde işe bağlılığın, önemli iş çıktıları ve performansla ilişkili olduğu ifade edilmiştir (Abdallah vd., 2016; Bakker vd., 2014; Keller 1997). Bu nedenle, çalışanların işe bağlılıklarının iş performanslarını önemli ölçüde etkilediği söylenebilir.

Literatürde yapılmış bu çalışmalara karşın örgütsel özdeşleşmenin hangi mekanizmalar aracılığı ile çalışanların performanslarını artırabileceği konusunda hala birtakım boşluklar bulunmaktadır. Liu ve diğerleri (2011) ile Ting ve Ho (2017), örgütsel özdeşleşme ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi keşfedecek farklı çalışmaların yapılması çağrısında bulunmaktadır. Aynı şekilde Shimazu ve diğerleri (2015), işe bağlılık ve iş performansı arasındaki ilişkiyi analiz eden daha fazla çalışmaya ihtiyaç bulunduğundan bahsetmektedir. Callea ve diğerleri (2016) örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkiyi aracılık eden farklı değişkenleri belirlemeye yönelik çalışmalara ihtiyaç bulunduğundan bahsetmektedir.

Literatürdeki yönlendirmeleri de dikkate alarak, Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisine dayanarak hazırlanan bu çalışmanın amacı, savunma sanayii gibi nitelikli iş gücü ve eğitim seviyesi yüksek çalışanları barındıran bir sektörde örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık ve iş performansı değişkenleri arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Bu çalışmada, örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların işe bağlılık gibi olumlu davranış ve tutumlar vasıtasıyla bireysel iş performansında bir artışa neden olacağı varsayılmaktadır. Bu sebeple, Ankara'da savunma sanayii alanında faaliyet gösteren küçük ölçekli özel işletmelerin çalışanları üzerinde bir anket uygulaması yapılmıştır.

Mevcut çalışmanın literatüre sağlaması beklenen katkılar şu şekilde sıralanmaktadır: Birincisi, örgütsel özdeşleşme ve çalışanların bireysel iş performansı arasındaki ilişkiye odaklanılması amaçlanmıştır. Bu durum, bir işletmenin en önemli iç paydaşlarından olan çalışanların performans seviyelerini belirlerken örgütsel özdeşleşmenin rolünü açıklamada rehberlik edecektir. İkincisi, örgütsel özdeşleşme ve bireysel iş performansı arasındaki

ilişkinin temelinde psikolojik bir unsur olarak işe bağlılıktan yararlanılmıştır. Çalışmada, bireylerin yaptıkları işlere ve örgütlerine dair tutumlarının, örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkideki olası etkileri belirlenerek örgütsel özdeşleşmeyi bireysel düzeydeki bazı çıktılarla ilişkilendiren değişkenler ortaya konmaktadır.

Çalışmanın sonraki bölümlerinde teorik çerçeveye dayalı olarak literatür taraması verilerek araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Sonrasında geliştirilen hipotezleri test etmeye yarayan analizlere ve ulaşılan bulgulara değinilmiştir. Araştırmanın sonunda ise, elde edilen bulgular yorumlanarak sektörü ve gelecekte bu alanda yapılacak çalışmalarını yönlendirecek önerilerde bulunulmuştur.

## 2. TEORİK ÇERÇEVE

Literatürde sosyal kimlik kavramını açıklamada, Sosyal Kimlik Teorisi ile Benlik Sınıflandırma Teorisi bir arada kullanılmaktadır. Van Dick (2004, s. 174), özdeşleşme olgusunun kavramsallaştırılmasının yanı sıra sosyal kimliğin ne şekilde geliştiğini açıklamada bu iki teoriyi temel almanın yararlı olacağından bahsetmiştir.

Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) ve onun bilişsel detaylandırması olan benlik sınıflandırma teorisi (Turner vd., 1987) sosyal kimlik olgusunu anlamada yararlanılabilecek uygun bir teorik çerçevedir. Sosyal kimlik teorisi, insanların çoğu durumda kendilerini benzersiz ve bağımsız bireyler olarak algıladıkları halde, diğer birçok durumda ise kendilerini belirli bir grubun üyesi olarak görmeye eğilimli oldukları düşüncesine dayanmaktadır. Grup üyeliği açısından bu benlik tanımlama, bireyin kolektif benlik kavramının bir parçası haline gelir. Sonuç olarak, grup üyeliği ve kişinin grubuyla bağlantısı (yani sosyal kimlik), bireylere kim olduklarını, nasıl davranacaklarını ve grup aidiyetlerinin hangi yönlerinin özellikle önemli olduğunu anlamalarına yardımcı olan normatif bir rehber olarak hizmet etmektedir (Scheepers ve Ellemers, 2019, s. 129).

Benlik Sınıflandırma Teorisi, Sosyal Kimlik Teorisinden sonra geliştirilmiş olup, bireylerin kendilerini üç farklı düzeyde kıyaslayarak sınıflandırdıklarını ifade etmektedir (Van Dick, 2004). Bu teoriye göre, kişisel düzeyde bireyler kendilerini benzersiz şekilde grubun diğer üyelerinden farklı bir biçimde grup düzeyinde sınıflandırmaktadırlar. Örgütsel özdeşleşme bakış açısından bu durum bireylerin kişisel düzeyde kendilerini kariyerleri ile örgütün farklı alt gruplarından grup düzeyinde ya da örgütün tamamıyla ifade etmektedir (Tüzün ve Çağlar, 2008, s. 1013). Benlik Sınıflandırma Teorisine göre bireyler kendilerini üç farklı seviyede sınıflandırmaktadır (Van



Dick, 2004): a- üst seviye, insan olarak kendini diğer canlılar ile karşılaştırır (insan kimliği) b- orta seviyede, bir grubun üyesi olarak kendi grubunu diğer gruplar ile karşılaştırır (sosyal kimlik) c- alt seviyede, kendisini diğer insanlar ile karşılaştırır (kişisel kimlik) (Gürlek ve Tuna, 2018, s. 42).

Örgütsel özdeşleşme, bireyin üyesi olduğu örgüte olan aidiyetinin algılanma biçimidir. Mael ve Ashforth (1992, s. 105), üyesi oldukları örgütle özdeşleşen bireylerin, benlik tanımlamalarını da örgütsel düzeyde yapacaklarını, ayrıca üyesi oldukları örgütle kader birliği yaparak, onun başarısını ya da başarısızlıklarını kendi içinde yaşayacaklarından bahsetmektedir.

### 3. LİTERATÜR

#### 3.1. Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansı

Sosyal Kimlik Teorisi ve Benlik Sınıflandırma Teorisinden türetilen örgütsel özdeşleşme, bir örgütün tanımı ile bir çalışanın tanımı arasındaki psikolojik bağlantıyı ifade etmektedir (Dutton vd., 1994, s. 242). Örgütsel özdeşleşme, bilhassa çalışanların bir örgüte üyelikleri bakımından kendilerini ifade ettikleri bir sosyal kimlik biçimidir. Riketta'ya (2005, s. 360) göre örgütsel özdeşleşme, bireylerde kişisel ve organizasyonel değerlerin uyumu üzerine organizasyonla bütünlük algısının ya da organizasyona aidiyet algısının gelişmesi ya da kendini belirli bir organizasyonun mensubu olarak tanımlarken bireyin kendini tanımlamasını kapsayan bir süreçtir. Örgütsel özdeşleşme, kişilerin kendilerini tanımlamalarıyla ilgili bir süreç olması nedeniyle bireyler için önemlidir. Çünkü bireyler başkalarıyla bu tanım üzerinden iletişim kurarlar, özel ve iş hayatlarına bu tanım üzerinden yön verirler.

Örgütsel özdeşleşme literatüründe, çalışanların örgütlerinin imajını çekici bulduklarında, örgütle güçlü bir özdeşleşmeye sahip olma eğiliminde oldukları belirtilmektedir (Dutton vd., 1994; Shin vd., 2016). Örgütsel özdeşleşme, çalışanların işteki tutumlarını ve verimliliklerini etkilemektedir. Çalışanlar kendi örgütleriyle yüksek oranda özdeşleştiğinde, o örgütün bakış açısıyla düşünmek ve hareket etme yönünde eğilim göstermektedir. Ayrıca örgütlerine daha fazla katkıda bulunmaya isteklidirler (Mael ve Ashforth, 1992).

İş performansı en yaygın tabir ile bir kişinin işini iyi yapıyor olma derecesini ifade etmektedir. Performans, başarı ve örgütsel sonuçlar ile ilgisi olan önemli bir unsurdur. İş performansına ilişkin en yaygın kabul gören teoriler Campbell ve diğerlerinin (1993) çalışmasından gelmektedir



ve bu araştırmacılar iş performansını bireysel düzeyde bir değişken olarak tanımlamışlardır. Campbell ve diğerlerine (1993, s. 240) göre performans, tek bir kişinin yaptığı bir şeydir ve dolayısıyla kişisel bir davranıştır. Performans sonuç olmayıp, sonuçlar, bireyin performansının sonucu oluşmaktadır. İki boyutu içermektedir: Rol içi performans, örgütsel amaçlar ve işlevlerle tutarlı faaliyetlerle ilgilidir; ekstra rol performansı, sağlıklı bir çalışma ortamını desteklemekle ilgilidir (Cohen ve Liu, 2011, s. 272).

Mael ve Ashforth (1995), güçlü derecede örgütsel özdeşleşmeye sahip çalışanların, görevleri daha iyi yerine getirme gibi örgüt yanlısı davranışlarda bulunma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Literatürde, Sosyal Kimlik Teorisine dayandırılarak yapılmış araştırmalarda örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Ricketta'nın (2005) meta-analizi, örgütsel özdeşleşme ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Lee (2002), kâr amacı gütmeyen kuruluşları incelemiş ve örgütsel özdeşleşmenin boyutlarının performansla önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Liu ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, bireysel, örgütsel davranış ve tutumların iş performansı üzerinde olumlu yöne bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, çalışma sonucunda örgütsel özdeşleşmenin iş performansının alt boyutları olan rol içi performans ve ekstra rol performans üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu da bulunmuştur. Ting ve Ho (2017), Tayvan'daki özel bilim ve teknoloji üniversitelerinin idari personeli üzerinde yaptıkları çalışmada, işyeri arkadaşlığının iş performansını doğrudan etkilediğini, ayrıca işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşme yoluyla iş performansını dolaylı olarak etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Bu anlatılanlara dayanarak aşağıdaki hipotez üretilmiştir:

H<sub>1</sub>: Örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.2. Örgütsel Özdeşleşme ve İşe Bağlılık

İşe bağlılık, bir örgütün başarısını artıran kilit bir faktör sayıldığından örgütsel araştırmalarda en çok çalışılan çalışan tutumlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Abdallah vd., 2017, s. 32). İşe bağlılık, çalışanların hayatlarının diğer yönlerine göre işleriyle ne ölçüde ilgilendikleri, özdeşleştikleri ve meşgul oldukları şeklinde tanımlanmıştır (Culibrk vd., 2018, s. 2). İşe bağlılık aynı zamanda çalışan bireyin hayatında, işin değerine ilişkin olan normatif bir inançtır ve bu tutumsal durum onun önceki kültürel ve sosyalleşme faaliyetlerinin bir sonucudur (Johari ve Yahya, 2016, s. 557).

İş, bireyin odak noktasıdır ve işe bağlılık, iş tutumları, mevcut işten memnuniyet anlamına gelmektedir. İşe bağlılık, bireyin belirli bir işe dahil olma derecesi ve diğer işlerle karşılaştırıldığında işini geliştirmeye olan yönelik hevesi ve bireysel inisiyatif alma durumu olmak üzere iki farklı düzeyde incelenebilir (Rujipak ve Limprasert, 2016, s. 37). Rahati ve diğerleri (2015, s. 1) işe bağlılığı, bir çalışanın mevcut işi istekliliği ve kabulü olarak değerlendirmiştir.

İşe bağlılık, benlik saygısı ve işe katılım düzeyi ile yüksek oranda ilişkili olduğu için, bir bireyin işe bağlılığı ne kadar fazlaysa, örgütün bireyin kimliğinin bir parçası olma olasılığının o kadar yüksek olması beklenmektedir (Katrınılı vd., 2009, s. 67). Brown (1996, s. 238), işe bağlılığın iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Örgütleri ile etkili bir iletişim kurabilen, bu sayede kişisel inisiyatif olarak işi üzerinde birtakım iyileştirmelerde bulunan bireylerin daha yenilikçi ve üretken olduğu ayrıca deneyim ve kişisel gelişim kazanmada daha başarılı olduğu belirtilmektedir (Marion ve Fixson, 2020, s. 4).

Literatürde bu konuda yapılmış çalışmalarda örgütsel özdeşleşme ile işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmektedir. Ricketta (2005), örgütsel özdeşleşme ile işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğundan bahsetmektedir. Hall ve diğerleri (1970) işe bağlılığı, örgütsel özdeşleşmeyi etkileyen içsel faktörlerden biri olarak kabul etmiştir. Efraty ve diğerleri (1991) örgütsel özdeşleşmenin işe bağlılığı artırdığını bulmuşlardır. Katrınılı ve diğerleri (2009) hemşireler üzerinde yaptıkları bir çalışmada, örgütsel özdeşleşme ile işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varmıştır.

Bu anlatılanların ışığında aşağıdaki hipotez üretilmiştir:

H<sub>2</sub>: Örgütsel özdeşleşme ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.3. İşe Bağlılık ve İş Performansı

Kanungo (1982, s. 341) işe bağlılığı, kişinin işini psikolojik olarak özdeşleştirme veya işine bağlılık derecesi olarak tanımlamıştır. Çalışanların işe bağlılığı, örgütlerin başarısının veya başarısızlığının belirlenmesine katkıda bulunmaktadır. Bu sebeple örgütler, amaç ve hedeflere ulaşmak için çalışanların işe katılımını geliştirmeye odaklanmaktadır. Kanungo (1982, s. 342) ayrıca, işe bağlılık düzeyi yüksek kişilerin işlerini gerçekten önemsediklerini ve işleriyle ilgili endişe duyduklarını belirtmiştir. Literatürde, örgütlerin çalışanlarının üretkenliğini artırmak için işe bağlılığı artırmaya odaklanmaları gerektiği, çünkü bu sayede çalışanların iş performanslarının

da artacağı ifade edilmektedir (Chughtai, 2008; Srivastava, 2013). Bu sebeple, işe bağlılık, çalışanların iş performansını ve dolayısı ile genel örgütsel performansı iyileştirmek için kullanılan, çalışanların örgütsel faaliyetlere bilinçli ve aktif katılımını artırmaya önemli şekilde katkıda bulunan, çalışanın işle ilgili önemli bir iş tutumu olarak kabul edilmektedir.

Literatürde yapılmış çalışmalarda işe bağlılık ile iş performansı arasında olumlu ilişkiler olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Bakker ve diğerlerine (2014) göre, işe bağlılık, bireysel performans ve iş çıktıları ile yakından ilişkilidir. Dolayısıyla da çalışanların işe bağlılıkları onların bireysel iş performanslarını önemli ölçüde etkilemektedir. Lassak ve diğerleri (2001) çalışanların işe bağlılıklarının iş performanslarını önemli ölçüde etkilediğini bulmuştur. İşe bağlılık daha yüksek olduğunda, iş performansı daha yüksek olacaktır. Kung (2012), Çin'in Kaohsiung Şehrinin bölge ofislerindeki çalışanların işe bağlılıkları, örgütsel değişimleri ve idari yeterlikleri arasındaki ilişkileri incelediği çalışmada, bölge ofisi çalışanlarının işe bağlılıkları yüksek olduğunda, idari yeterlik performanslarının da daha yüksek olduğunu bulmuştur. Chughtai (2008), işe bağlılığın, rol içi iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışının öz bildirim ölçütleri üzerindeki etkisini incelediği çalışmada, işe bağlılığın rol içi iş performansı ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, örgütsel bağlılığın işe bağlılık ile iş performansı ilişkisine kısmen aracılık ettiği de bulunmuştur. Shimazu ve diğerleri (2015), işe bağlılığın çalışanların kişisel yaşam memnuniyetini ve iş performansını etkili bir şekilde artırdığını bulmuşlardır.

Bu anlatılanlara dayanarak aşağıdaki hipotez üretilmiştir:

H<sub>3</sub>: İşe bağlılık ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.

### 3.4. İşe Bağlılığın Aracılık Etkisi

Rekabetin ve belirsizliğin yoğun olduğu bir ortamda faaliyet gösteren günümüz işletmelerinin çalışanları yaptıkları işlerde proaktif bir tutum sergileyip daha özerk bir şekilde görevlerini yürütmek zorundadır (Parker ve Grote, 2019, s. 1172). Böyle bir ortamda, çalışanların örgütleriyle olan ilişkisinin temelinde yatan psikolojik değişkenlerin anlaşılması iş performansını artırmada bize rehberlik edebilir. Bu çalışmada pozitif psikoloji değişkenleri olarak işe bağlılık ve örgütsel özdeşleşme kavramları kullanılmakla birlikte somut örgütsel çıktıları biçimlendiren bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelenmesinin ana nedeni olarak örgütün rekabet gücünü artıran performans kavramı yer almaktadır.

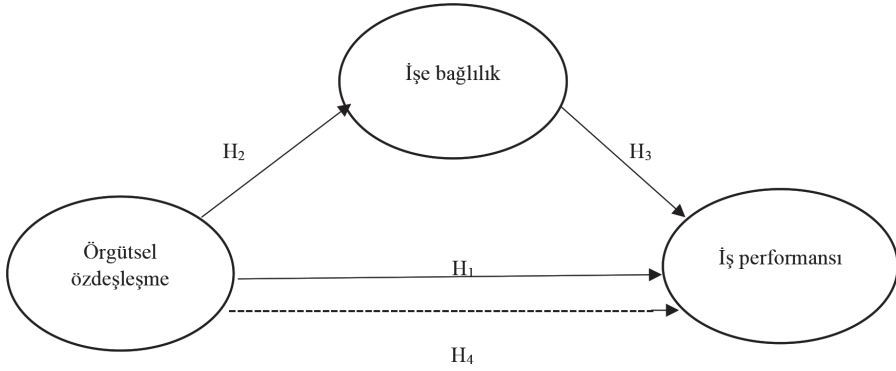
Mevcut araştırmada, işe bağlılığın, örgütsel özdeşleşme ile iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü olduğunu ileri sürülmektedir. Örgütleriyle

özdeşleşmiş bireyler, örgütlerinin başarısını adeta kendi başarıları olarak görecekllerinden yaptıkları işi geliştirmeye olan yönelik birtakım inisiyatifler alacaklardır. Bu durum bireysel performansı artırdığı gibi örgütsel performansta da artışa neden olacaktır. Nitekim Turunç (2010, s. 189), yüksek derecede performansa sahip çalışanların örgütün rekabet gücünü artırdığını ifade etmektedir. Rotenberry ve Moberg (2007) ise, işlerine yüksek oranda bağlı olan çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmak için fazladan çaba sarf edeceklerini ifade etmiştir.

Hassan (2014), Amerika Birleşik Devletleri'nde kamu personeli üzerinde yaptığı bir çalışmada, kamu personelinin, yaptığı işin önemli olduğunu ve bunu yaparken çeşitli becerileri kullanmaları gerektiğini hissettiğinde ayrıca işleriyle ilgili çeşitli faaliyetlere katıldıklarında, işlerine daha fazla bağlı olma eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Kamu çalışanlarının görevlerini yaparken, iş hedefleri ve performans seviyeleri hakkında periyodik olarak geri bildirimde bulduklarından ve iş faaliyetlerini yerine getirirken yeterli özerkliğe sahip olduklarından da bahsetmektedir. Başka bir deyişle, kamu görevlileri yaptıkları işin anlamlı ve değerli olduğunu algıladıklarında işlerine yüksek oranda bağlı olmaktadır. Johari ve Yahya (2016) Malezya'da kamu hizmet kuruluşları üzerinde yaptıkları bir çalışmada iş performansının öncüllerini belirlemeye çalışmışlardır. Çalışmanın sonucunda iş özellikleri ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve işe bağlılığın bu ilişkide aracılık rolü olduğunu bulmuşlardır. Büyükyılmaz ve Biçer (2018), sağlık personeli üzerinde yaptıkları bir araştırmada, işe bağlılığın, işyeri arkadaşlığının arkadaşlık derecesi boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün bulunduğu bulmuştur. Özsungur ve Karadal (2020), ticaret ve sanayi odaları çalışanları üzerinde yaptıkları bir çalışmada, etik liderlik ile iç girişimcilik arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolü olduğunu; ayrıca işe bağlılığın etik liderliğin hizmet inovasyon davranışının alt faktörlerine olan etkisine de kısmi olarak aracılık ettiğini bulmuşlardır. Kappagoda (2013), Sri Lanka'da banka çalışanları üzerine yaptığı çalışmada, örgütsel bağlılık, işe bağlılık ve iş performansı arasında anlamlı pozitif ilişki olduğunu göstermiştir. Ayrıca, işe bağlılığın, yönetici olmayan çalışanların örgütsel bağlılıkları ile iş performansları arasındaki ilişkide kısmi aracı olduğu bulunmuştur.

Bu anlatılanların ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H<sub>4</sub>: İşe bağlılığın örgütsel özdeşleşme ve iş performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.



Şekil 1. Araştırmanın kavramsal modeli

## 4. METOT

### 4.1. Amaç ve Yöntem

Bu araştırmanın amacı, örgütsel özdeşleşme ile bireysel iş performansı arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide işe bağlılığın aracılık rolünü incelemektir. Ankara’da savunma sanayii alanında faaliyet gösteren küçük ölçekli üç adet işletmenin 1121 çalışanı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmada kullanılacak verileri toplamak amacı ile bu işletmelerin insan kaynakları departmanı ile yüz yüze görüşme yapılmış ve çalışma hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra, araştırmaya katılan bu üç işletmenin insan kaynakları bölümüne online anket gönderilmiştir. Gönderilen anketlere 371 adet cevap alınmıştır. Verilerin toplandığı örneklem büyüklüğünün yeterliliğini sınamada, Saruhan ve Özdemirci (2011) tarafından hazırlanan “genelleme için gerekli örneklem sayısı tablosundan” yararlanılmıştır. Ayrıca, Yaşlıoğlu’nun (2017, s. 75) belirttiği şekilde, ifade başına düşen gözlem sayısında ideal oranın 1’ e 5 olması referans alınarak örneklem sayısının yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada kullanılan ankette toplam 16 ifade bulunmaktadır. Örgütsel özdeşleşme için Mael ve Ashforth (1992) tarafından geliştirilen tek boyuttan ve altı ifadeden oluşan örgütsel özdeşleşme ölçeği (OZD) kullanılmıştır. İşe bağlılık kavramını ölçmek için Warr ve diğerlerinin (1979) geliştirdiği İşe Bağlılık Ölçeği (BAG) kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup altı ifadeden oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise bireysel iş performansını ölçmek amacıyla, Koopmans ve diğerleri (2013) tarafından geliştirilirken Kaba ve Öztürk (2021) tarafından Türkçe’ye uyarlanan bireysel iş performansı (PRF) ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu olup dört ifadeden oluşmaktadır.

Örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılık ölçeklerinin ifadeleri önce, McGorry'nin (2000) yöntemine (rejection method) uygun olarak İngilizce'den Türkçe'ye çevrilmiştir. Sonrasında Akdeniz Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu öğretim üyelerinden maddeleri Türkçe'den İngilizce'ye çevirmeleri istenmiştir. Tüm ölçek ifadeleri 1 (kesinlikle katılmıyorum) ile 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür. Araştırma formunda ayrıca katılımcılara ait 6 adet demografik soru yer almaktadır.

## 4.2. Analizler ve Bulgular

Araştırma örneklemine ait demografik sorular analiz edildiğinde şu bulgulara ulaşılmıştır: Araştırmaya katılanların %56.4'ü erkek, %43.4'ü kadındır. Araştırmaya katılan çalışanların %4.9'u 25 yaşın altında; %43.4'ü 25-35 yaş aralığında; %40.2'si 36-45 yaş aralığında %11.5'i 45 yaş üzerindedir. Medeni durumlarına bakıldığında %43'ü evli iken, %57'si ise bekârdır. Eğitim durumları değerlendirildiğinde, %89.2'sinin üniversite ve %10.8'inin lisansüstü dereceye sahip oldukları görülmektedir. Katılımcıların %11.2'sinin 1-2 yıl aralığında, %41.3'ünün 3-5 yıl aralığında, %35.7'sinin 6-9 yıl aralığında, %11.8'inin ise 10 yıldan fazla süredir bulunulan iş yerinde görev yaptıkları görülmektedir. Çalışmaya katılan kişilerden %18.4'ünün 1-2 yıl arası, yine % 17.6'sının 3-5 yıl, %45.4'ünün 6-9 yıl, %18.6'sının ise toplam 10 yıl ve üzerinde iş yaşam deneyimine sahip oldukları görülmüştür.

Tablo 1'de ise değişkenlere ait istatistiki değerler verilmektedir. İfadelere ait basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olması nedeniyle verilerin normal dağıldığı varsayılmıştır (George ve Mallery, 2019; Çolakoğlu ve Bozkurt, 2021).

*Tablo 1. Değişkenlere ait istatistiki değerler*

Kod	N	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
OZD1	371	4,086	,923	-,681	-,261
OZD2	371	4,086	,923	-,681	-,261
OZD3	371	4,086	,923	-,681	-,261
OZD4	371	4,086	,923	-,681	-,261
OZD5	371	4,086	,923	-,681	-,261
OZD6	371	4,086	,923	-,681	-,261
PRF1	371	4,655	,530	-1,303	1,377
PRF2	371	4,655	,530	-1,303	1,377
PRF3	371	4,655	,530	-1,303	1,377
PRF4	371	4,655	,530	-1,303	1,377

Tablo 1 (Devamı). Değişkenlere ait istatistikî değerler

Kod	N	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
BAG1	371	4,156	,684	-,515	,324
BAG2	371	4,156	,684	-,515	,324
BAG3	371	4,156	,684	-,515	,324
BAG4	371	4,156	,684	-,515	,324
BAG5	371	4,156	,684	-,515	,324
BAG6	371	4,156	,684	-,515	,324

Verilerin analizinde AMOS programı kullanılarak YEM uygulanmıştır. İki aşamalı bir analiz yöntemi kullanılarak öncelikle ölçüm modeli değerlendirilmiş ardından da ve hipotez testlerini sınamak için yol analizi uygulanmıştır. Verilerin normal olarak dağılıp dağılmadığını incelemek için ifadelerin çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılmış, bu değerlerin -2 ile +2 arasında seyrettiğinden, normal dağıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Ölçüm modeline bakılırken; standardize faktör yüklerine bakılarak madde güvenilirliği; Bileşik güvenilirlik (CR) ve Cronbach Alfa (CA) değerlerine bakılarak iç tutarlılık ve güvenilirlik; ortalama varyans (AVE) değerlerine bakılarak yakınsama geçerliliği ve Fornell-Lacker yöntemi ile de açıklanan, ayrışma geçerliliği analiz edilmiştir. Uyum iyiliği değerleri vasıtasıyla da modelin uygunluğu analiz edilmiştir (Tan ve Çolakoğlu, 2021).

Analiz sonucunda faktör yükleri düşük olan, güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerine uymayan “OZD5, OZD6, BG4, BG5 ve PR3” kodlu ifadeler analizlerden çıkartılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, madde güvenilirliğini değerlendirirken istatistiksel olarak anlamlı ( $p < 0,05$ ) ve faktör yükleri 0.50'nin üzerinde olması esas alınmıştır (Hulland, 1999). Yakınsama geçerliliği kriterlerinin sağlanıp sağlanmadığını ölçmek için ise değişkenlere ait CR ve CA değerlerine bakılmış bu değerler 0.70'ten büyük olduğu için (Bagozzi ve Yi, 1988), AVE değerleri ile güvenilirlik (iç tutarlılık) değerleri de 0.5'ten büyük olduğu için (Hair vd., 2019) bu değerlerin uygun olduğu sonucuna varılmıştır Bu değerlere ait detaylı bilgi Tablo 2'de gösterilmektedir.



Tablo 2. Ölçüm modeli

Faktör	Yükler	CA	CR	AVE
Örgütsel Özdeşleşme		0,846	0,849	0,589
OZD4	0,694			
OZD3	0,638			
OZD2	0,914			
OZD1	0,795			
İşe Bağlılık		0,914	0,915	0,728
BAG1	0,898			
BAG2	0,832			
BAG3	0,884			
BAG6	0,796			
İş Performansı		0,954	0,956	0,878
PRF1	0,965			
PRF2	0,976			
PRF4	0,867			
X <sup>2</sup> /SD= 2,706 (p< 0,05); GFI= 0,949; NFI= 0,964; TLI= 0,969; CFI= 0,977; RMSEA= 0,068; SRMR= 0,044				

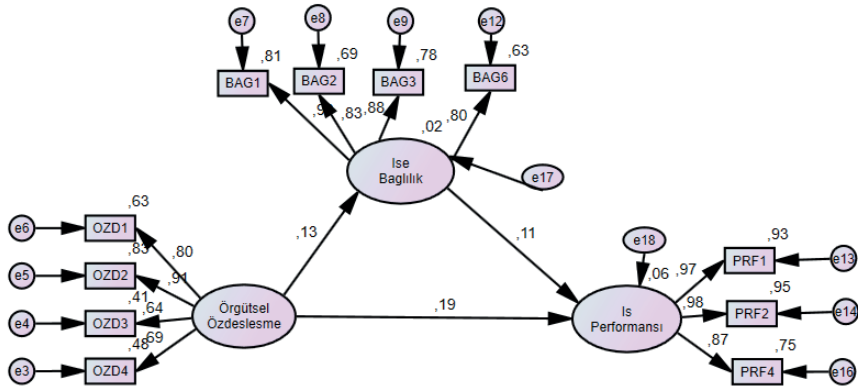
Fornell ve Lacker uygulaması ile ayrışma geçerliliği sınanmıştır. Fornell ve Lacker yöntemine göre, ayrışma geçerliliğinin sağlandığını belirlemek için her bir değişkenin AVE değerlerinin kare kökünün diğer değişkenlerle aralarındaki korelasyon katsayılarından büyük olması gerekmektedir. Tablo 3'e bakıldığında değerlerin ayrışma geçerliliğine işaret ettiği sonucuna varılmaktadır.

Tablo 3. Ayrışma geçerliliği

	İşe Bağlılık	Örgütsel Özdeşleşme	İş Performansı
İşe Bağlılık	0,989		
Örgütsel Özdeşleşme	0,136	0,864	
İş Performansı	0,223	0,583	0,868

Not: Tablodaki bulunan koyu ifadeler karekök AVE değerleridir.

Modelin uygunluğuna karar verildikten sonra çalışmanın hipotezlerini sınamak amacıyla yol analizi uygulanmıştır. Oluşturulan model ve yol analizi sonuçları Şekil 2'de gösterilmektedir.



Şekil 2. Yapısal model ve yol analizi sonuçları

Yapılan yol analizi sonucunda örgütsel özdeşleşmenin iş performansı ve işe bağlılık üzerinde doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğundan  $H_1$  ve  $H_2$  hipotezleri; işe bağlılığın iş performansı üzerinde doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğundan  $H_3$  hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık etkisini incelemek için örgütsel özdeşleşmenin iş performansına, işe bağlılık üzerinden gerçekleşen dolaylı etkisine bakılmıştır. Aracılık etkisinden söz edebilmek için dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Hem dolaylı etki hem de doğrudan etki anlamlı olduğunda kısmi aracılık, dolaylı etki anlamlıyken doğrudan etkinin anlamsız olduğu durumlarda da tam aracılık etkisi var demektir (Çolakoğlu ve Seyrek, 2022). Yapılan analiz sonucunda örgütsel özdeşleşmenin iş performansı üzerinde hem doğrudan etkisinin hem de işe bağlılık üzerinden dolaylı etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görüldüğünden  $H_4$  hipotezi kabul edilmiştir. Analizlerle ilgili detaylı bilgi Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4. Hipotez testi sonuçları

	Yol	$\beta$	p	%95 Güven aralığı Alt sınır/üst sınır	Sonuç
<b>Doğrudan etki</b>					
$H_1$	Örgütsel Özdeşleşme $\rightarrow$ İş Performansı	,195	,000	,099/ ,311	Kabul
$H_2$	Örgütsel Özdeşleşme $\rightarrow$ İşe Bağlılık	,133	,020	,037/ ,216	Kabul
$H_3$	İşe Bağlılık $\rightarrow$ İş Performansı	,111	,040	,015/ ,222	Kabul
<b>Dolaylı Etki</b>					
$H_4$	Örgütsel Özdeşleşme $\rightarrow$ İşe Bağlılık $\rightarrow$ İş Performansı	,015	,024	,003/ ,042	Kabul

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979) ve Benlik Sınıflama Teorisi (Turner vd., 1987) teorisi temelinde şekillendirilen bu çalışmanın amacı Türkiye’de Savunma Sanayii Sektörü çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, işe bağlılık ve bireysel performansları arasındaki ilişkileri incelemektir. Ayrıca örgütsel özdeşleşme ve bireysel performans arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolü araştırılmıştır.

Çalışmada elde edilen bulgulara göre örgütsel özdeşleşme iş performansını olumlu ve anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Bu sonuç literatürde daha önce yapılmış çalışmaları desteklemektedir (Callea vd., 2016; Chien 2003; Lee 2002; Liu vd., 2011; Riketta, 2005; Ting ve Ho, 2017). Literatürde yapılmış bu çalışmaların genel bir sonucu olarak örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların daha yüksek düzeyde bireysel performans sergilediği bulunmuştur.

Çalışmadan elde edilen bir diğer bulgu, örgütsel özdeşleşme işe bağlılığı olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Elde edilen bu bulgu da literatürde yapılmış çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Efraty vd., 1991; Hall vd., 1970; Katrınılı vd., 2009; Riketta 2005). Bu bulgu, örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanların işlerine daha fazla bağlılık gösterecekleri anlamına gelmektedir.

Elde edilen bir diğer bulgu ise işe bağlılığın iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğudur. Elde edilen bu bulgu da literatürde yapılmış çalışmalar ile benzerlik gösterip onları desteklemektedir (Bakker vd., 2014; Chughtai, 2008; Kung, 2012; Lassak vd., 2001; Shimazu vd., 2015).

Araştırma sonucunda elde edilen bu bulgulardan örgütsel özdeşleşme ve işe bağlılığın bireysel iş performansının öncülü oldukları sonucuna varılmaktadır.

Çalışmada ayrıca, savunma sanayii sektöründe çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri ile iş performansları arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracı bir rolü bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonuca göre örgütleri ile özdeşleşmiş çalışanlar işlerine daha fazla bağlılık gösterecekler ve bunun sonucunda da daha yüksek düzeyde bireysel performans göstereceklerdir. Yapılan literatür taramasında örgütsel özdeşleşme ile bireysel performans arasındaki ilişkide işe bağlılığın aracılık rolünü inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu çalışma işe bağlılığın aracılık rolünü ortaya koyarak da literatürü desteklemektedir.

Sosyal Kimlik Teorisine göre bir kişi kendini bir sosyal gruba mensup olarak algılıyor ve buna inanıyorsa bu gruba mensup olmak kişi açısından

duygusal olarak bir önem taşımakta aynı zamanda da birtakım değerleri de içinde barındırmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979). Çalışmadan elde edilen bulgular yorumlandığında örgütsel özdeşleşme yolu ile bir örgütün üyelerinin ortak bir örgütsel kimlik duygusu geliştirebilecekleri, örgütsel değerleri içselleştiren çalışanların bu ortak kimlik sayesinde işlerine daha fazla bağlılık göstereceklerini ve bu sayede daha fazla gayret sarf ederek daha yüksek bir performans ortaya koyabileceklerini söylemek mümkündür. Benlik Sınıflandırma Teorisi bağlamında ise, çalışanlar örgütsel kimliğin önemini ve gerekliliğini fark ettiklerinde, örgütsel kimliğe uygun biçimde kendilerine ait benlik sınıflandırmalarında bulunarak mensubu buldukları örgütlerin değerleri ve amaçları ile bireysel değer ve amaçlarının aynı derecede önemli olduğunu kabul edecek ve bunun sonucunda işlerine daha fazla bağlılık göstereceklerdir (Edwards, 2005, s. 225).

Elde edilen bulgular yorumlandığında, ortak bir örgütsel kimlik oluşturma yolu ile çalışanlarda örgütsel özdeşleşme sağlamanın çalışanların işlerine bağlanma ve bireysel iş performanslarını artırmada örgütler açısından yararlı olacağı söylenebilir. Bu bağlamda, örgütlerin insan kaynakları departmanları yöneticilerinin ve çalışanlarının birbirleri ve örgütleriyle paylaşacakları ortak bir örgütsel kimlik geliştirmeye yarayacak duygusal mekanizmaları geliştirecek yol izlemeleri gereklidir.

Mevcut çalışma, Türkiye Savunma Sanayii Sektörü çalışanları üzerinde uygulandığından elde edilen sonuçlarla farklı sektörler için genellemede bulunmak uygun olmayabilir. Bu konuda çalışma yapmak isteyen araştırmacılar farklı sektörlerde farklı değişkenlerle çeşitli düzenleyici ve aracı değişkenlerin kullanılacağı çalışmalar yapıp literatüre katkı sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Abdallah, A. B., Obeidat, B. Y., Aqqad, N. O., Al Janini, M. N. E. K. ve Dahiyat, S. E. (2016). An integrated model of job involvement, job satisfaction and organizational commitment: A structural analysis in Jordan's banking sector. *Communications and Network*, 9(1), 28-53. <https://doi.org/10.4236/cn.2017.91002>
- Ashforth, B. E. ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Bagozzi, R. P. ve Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-97. <https://doi.org/10.1177/009207038801600107>
- Bakker, A. B., Demerouti, E. ve Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Brown, S. P. (1996). A meta-analysis and review of organizational research on job involvement. *Psychological Bulletin*, 120(2), 235-255. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.120.2.235>
- Büyükyılmaz, O ve Biçer, C. (2018). İşyeri arkadaşlığının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe bağlılığın aracılık rolü. *Social Sciences*, 13(2), 28-41. <https://doi.org/10.12739/NWSA.2018.13.2.3C0170>
- Callea, A., Urbini, F. ve Chirumbolo, A. (2016). The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance. *Journal of Management Development*, 35(6), 735-746. <https://doi.org/10.1108/jmd-10-2015-0143>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H. ve Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt ve W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 35-70). Jossey-Bass Publishers.
- Chien, C. S., Chuang, W. L. ve Yi, C. Y. (2009). A study of the relationship between social networks and knowledge sharing of expatriates in the host country: The mediating effect of knowledge characteristics. *Vannung Business Journal*, 14, 113-122. <https://doi.org/10.21818/001c.17146>
- Chughtai, A. A. (2008). Impact of job involvement on in-role job performance and organizational citizenship behaviour. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 169-183. <https://doi.org/10.21818/001c.17123>
- Cohen, A. ve Liu, Y. (2011). Relationships between in-role performance and individual values, commitment, and organizational citizenship behavior among Israeli teachers. *International Journal of Psychology*, 46(4), 271-287. <https://doi.org/10.1080/00207594.2010.539613>

- Culibrk, J., Delic, M. ve Mitrovic, S. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Çolakoğlu, E. ve Bozkurt, İ. (2021). Algılanan hizmet kalitesinin tutum üzerine etkisinde hastane türünün düzenleyişi etkisi. *Journal of Emerging Economics and Policy*, 6(2), 151-161. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1641259>
- Çolakoğlu, E. ve Seyrek, İ. H. (2022). COVID-19 korkusunun kompulsif satın alma üzerindeki etkisinde yaygın anksiyetenin aracı rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24(43), 614-633. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2438217>
- Demir, S. (2020). The role of self-efficacy in job satisfaction, organizational commitment and job involvement. *Eurasian Journal of Educational Research*, 85, 205-224. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/960160>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. ve Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239-263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Efraty D., Sirgy M. J. ve Claiborne C. B. (1991) The effects of personal alienation on organizational identification: A quality of work life model. *Journal of Business and Psychology* 6, 57-78. <https://doi.org/10.1007/bf01013685>
- George, D. ve Mallery, P. (2012). *IBM SPSS statistics 19 step by step*. Boston.
- Gürlek, M. ve Tuna, M. (2018). Sosyal kimlik teorisi açısından örgütsel özdeşleşmenin teorik temelleri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 39-48. <https://doi.org/10.29226/TR1001.2018.35>
- Hair, J. E., 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>
- Hall, D. T., Schneider B. ve Nygren H. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15, 176-190. <https://doi.org/10.2307/2391488>
- Hassan, S. (2014). Sources of professional employees' job involvement: An empirical assessment in a government agency. *Review of Public Personnel Administration*, 34(4), 356-378. <https://doi.org/10.1177/0734371X1246055>
- Huang, H. P. (2006). *The research on organizational identification and organizational effectiveness: Case study of coast guard administration* [Unpublished master's thesis, Shih Hsin University].
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies. *Strategic Management Journal*,

- 20(2), 195-204. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199902\)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199902)20:2<195::AID-SMJ13>3.0.CO;2-7)
- Johari, J. ve Yahya, K. K. (2016). Job characteristics, work involvement, and job performance of public servants. *European Journal of Training and Development*, 40(7), 554-575. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2015-0051>
- Kanungo, R. N. (1982). Measurement of job and work involvement. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 341-349. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.3.341>
- Kappagoda, S. U. W. M. R. (2013). Job involvement as a mediator of the relationship between organizational commitment and job performance in the systemically important banks in Sri Lanka. *International Journal of Research in Computer Application & Management*, 3(2), 1-7.
- Katrınlı, A., Atabay, G., Gunay, G. ve Guneri, B. (2009). Exploring the antecedents of organizational identification: The role of job dimensions, individual characteristics and job involvement. *Journal of Nursing Management*, 17(1), 66-73. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00941.x>
- Keller, R. T. (1997). Job involvement and organizational commitment as longitudinal predictors of job performance: A study of scientists and engineers. *Journal of Applied Psychology*, 82(4), 539-545. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.4.539>
- Kim, H-R, Lee, M., Lee, h-H-T. ve Kim, N-A. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 9 (4), 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Koopmans, L., Bernaards, C., Hildebrandt, V., van Buuren, S., Van der Beek, A. J. ve De Vet, H. C. (2013). Development of an individual work performance questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. <https://doi.org/10.1108/17410401311285273>
- Köroğlu Kaba, N. ve Öztürk H. (2021). Bireysel iş performansı ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 293-301. <https://doi.org/10.54304/SHYD.2021.37132>
- Lassk, F., Marshall, G., Cravens, D. ve Moncrief, W. (2001). Salesperson job involvement: A modern perspective and a new scale. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 21(4), 291-302. <http://www.jstor.org/stable/40471859>
- Lee, T. Y. (2002). *An exploration of the relationships among organizational climate, organizational identification and organizational effectiveness: A study on the International Lions Clubs in Taiwan of the non-profit organization* [Unpublished master's thesis, Chung Yuan Christian University].
- Liu, Y., Loi, R. ve Lam, L. W. (2011). Linking organizational identification and employee performance in teams: The moderating role of team-member



- 268 exchange. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3187-3201. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.560875>
- Mael, F. ve Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marion, T. J. ve Fixson, S. K. (2020). The transformation of the innovation process: How digital tools are changing work, collaboration, and organizations in new product development. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12547>
- McGorry, S. Y. (2000). Measurement in a cross-cultural environment: Survey translation issues. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 3(2), 74-81. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13522750010322070/full/html>
- Özsungur, F. ve Karadal, H. (2020). Etik liderlik, iç girişimcilik ve hizmet inovasyon davranışı: İşe bağlılığın aracılık rolü. *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi Dergisi*, 9(1), 30-54. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1532551>
- Parker, S. ve Grote, G. (2019). Automation, algorithms, and beyond: Why work design matters more than ever in a digital world. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12241>
- Rahati, A., Sotudeh-Arani, H., Adib-Hajbaghery, M. ve Rostami, M. (2015). Job involvement and organizational commitment of employees of prehospital emergency medical system. *Nursing and Midwifery Studies*, 4(4). <https://doi.org/10.17795/nmsjournal30646>
- Ricketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66, 358-384. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.05.005>
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management: Essential concepts and applications* (8th ed.). Pearson Education.
- Rotenberry, P. F. ve Moberg, P. J. (2007). Assessing the impact of job involvement on performance. *Management Research News*, 30(3), 203-215. <https://doi.org/10.1108/01409170710733278>
- Rujipak, V. ve Limprasert, S. (2016). International students' adjustment in Thailand. *ABAC Journal* 36(1), 34-46. <http://www.assumptionjournal.au.edu/index.php/abacjournal/article/view/2278/1583>
- Saruhan, Ş. C. ve Özdemirci, A. (2011). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Beta Yayınları.
- Scheepers, D. ve Ellemers, N. (2019). Social identity theory. In K. Sassenberg ve M. L. W. Vliek, (Eds.), *Social psychology in action* (pp. 129-143). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-030-13788-5_9)

- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kamiyama, K. ve Kawakami, N. (2015). Workaholism vs. work engagement: The two different predictors of future well-being and performance. *International Journal of Behavioral Medicine*, 22(1), 18-23. <https://doi.org/10.1007/s12529-014-9410-x>
- Shin, I., Hur, W.-M. ve Kang, S. (2016). Employees' perceptions of corporate social responsibility and job performance: A sequential mediation model. *Sustainability*, 8(5), 493. <https://doi.org/10.3390/su8050493>
- Tajfel, H. ve Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin ve S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-47). Brooks Cole.
- Tan, M. F. ve Çolakoğlu, E. (2021). Marka tatmini, güveni ve sadakati ara-sındaki ilişkinin sosyal medya iletişimi kapsamında incelenmesi. *Gazi-antepe University Journal of Social Sciences*, 20(2) , 574-590. <https://doi.org/10.21547/jss.832475>
- Ting, S. ve Ho, M. (2017). The influence of workplace friendship, job involve-ment, and organizational identification on job performance: Administra-tive staffs of private science and technology universities in South Taiwan as an example. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 9, 46-57. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/390/1/012064>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. ve Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Basil Blackwell.
- Turuń, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iř stresinin örgütsel özdeşleşme ve iř performansına etkisi. *Yönetim ve Ekono-mi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/146047>
- Tüzün, İ. K. ve Çağlar, İ. (2008). Örgütsel özdeşleşme kavramı ve iletişim et-kinliği ilişkisi. *Journal of Yasar University*, 3(9), 1011-1027. <https://dergi-park.org.tr/en/download/article-file/179171>
- Van Dick, R. (2004). My job is my castle: Identification in organizational con-texts. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 171-204. <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch6>
- Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J. ve Christ, O. (2005). Cate-gory salience and organizational identification. *Journal of Occupa-tional and Organizational Psychology*, 78(2), 273-285. <https://doi.org/10.1348/096317905x25779>
- Warr, P. j., Cook, J. ve Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Oc-cupational Organizational Psychology*, 52(2), 129-148. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(Özel Sayı), 74-85. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/369427>

## İş Yaşamı ve NLP: Zihin Dili Programlama

Gamze Ebru Çiftçi<sup>1</sup>

Tuğçe Nur Temiz<sup>2</sup>

### Özet

Bilim insanları şimdiye kadar yapılan çalışmalar rehberliğinde etkin ve verimli bir düşünce yapısı oluşturabilmek ve kendini gerçekleştirme arzusu taşıyan insanlara yol gösterici olmak amacıyla çeşitli düşünce modelleri geliştirerek insanlığın hizmetine sunmuşlardır. Nitekim insanların yaşamda gösterdikleri tatminlik ve başarıyla birlikte öne sürülen metotlarla zihnin eğitilmesinin ve geliştirilmesinin ne kadar önemli olduğu da görülür olmuştur. Bu yöntemlerin en etkililerinden biri 1970’li yıllarda öne sürülen Zihin Dili Programlama (NLP) ise, insanlardaki başarılı sonuçlarının gerek bilimsel verilerle gerekse insanların birebir gözlemleri ile ortaya konulmasıyla rüştünü ispatlamış bir yöntem olarak bilim camiasındaki yerini almıştır.

Zihin Dili Programlama (NLP)’nin özellikle bireyin hedeflerine yönelik olarak programlanması, bireye “Gerçekten ne istiyorum?”, “Şu an gelmek istediğim noktanın neresindeyim?” veya “Bu istekleri oluşturan asıl kaynak ben miyim?” gibi yönlendirdiği güçlü sorularla ‘idealleştirilmiş benlikten’ sıyrılıp bireyin özüne derin bir yolculuk yapmasını sağladığı düşünülmektedir. Netice de bireyin kendi öz yetkinlikleri ve yeteneklerine uygun amaçların ortaya çıkmasına ve bireyin kendini gerçekleştirmesine imkân verdiği görülmektedir. Bu bağlamda NLP zihin dili programlama yönteminin insanlar üzerinde işe yarar bir yöntem olduğu düşünülmektedir.

- 
- 1 Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, gamzeebruciftci@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-5335-103X
  - 2 Öğr. Gör., Hitit Üniversitesi, Sungurlu Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, tugcenurdursuntemiz@hitit.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1788-7766

Özellikle rekabetin yoğun olduğu ve varlık mücadelesinin gittikçe ağırlaştığı iş dünyası için NLP tekniklerinin işletmelere daha fazla katkı sağlaması ve işverenleri rahatlatıcı bir rehberlik sunması vadedilmektedir.

## 1. GİRİŞ

İnsanları tüm canlılardan ayıran en önemli özelliği düşünme ve akıl yetisinin bulunmasıdır. 17. yüzyılın Aydınlanma Çağı'nın en ünlü düşünürü ve aynı zamanda rasyonalisti Descartes'in "Düşünüyorum öyleyse varım" cümlesinde belirttiği gibi aslında bireyin bu dünyadaki varlığının en önemli kanıtı düşünüyör olmasıdır. Çünkü bireyin varlığı düşünceyle anlam kazanır, bu dünyada insan varlığını düşüncelerinin sonucu geliştirdiği eylem ve davranışlarla ortaya koyar. Düşüncenin önemini ortaya koyan birçok tarihsel söylemin yanında bugün nörobilim araştırmaları insanoğlunun yaşam kalitesinde zihinsel faaliyetlerin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yaşantıyı belirleyecek kadar önemli olmasına rağmen insanlar düşünce hakkında da düşündükleri genel anlamda pek de söylenemez. Çoğu insan düşüncelerini anlık içgüdüsel istek ve şartlanmalarla gerçekleştirirken, dünya da çok az insan düşünceyi gerçekten önemli bir zihin aktivitesi olarak görmekte ve bu aktiviteyi geliştirmek için çaba harcanılması gerektiğinin farkındadır. Zihinsel aktivitelerin geliştirilmesi için çaba gerektirmesinin en önemli sebebi ise insan zihnin girift yapısıdır. İnsan beyni biyolojik olarak çok katmanlı ve farklı bölgelerden oluşur. Bu bölgeler birbiriyle devamlı bağlantı içinde olmasıyla birlikte farklı işlevlere sahiptir. Örneğin beynin kısımlarından frontal lob; analitik düşünce, dikkat, ahlaki yargı, dürtülerin kontrolü, öz düzenleme, empati ve öz eleştiri gibi işlemlerden sorumludur ve hedefe ilişkin bağımsız hareket ve davranışlar frontal lobun yürütücü işlevleri sayesinde gerçekleşir (Kokaçya ve Ortanca, 2019, s. 508). Beynin diğer bölümlerinden biri olan limbik sistem ise, içgüdü ve duygudurum reaksiyonlarından daha fazla sorumlu olan bölgedir (Doruk ve Uzun, 1997, s.10). Bu iki örneğin yanında beynin çok farklı bölgelerin ağırlıklı olarak yürüttükleri çok çeşitli işlevler bulunmaktadır. Bu bağlamda insanın düşüncesini yönlendirebilmesi, ihtiyaçları ve istekleri doğrultusunda zihnini doğru zamanda doğru bir biçimde kullanabilmesi için kendisine bahşedilen bu mucizevi organı iyi tanıması gerekir. Bir şey hakkında ne kadar az bilirse o şeyin yönetimi de o kadar zor olacaktır. Elbette beyin, zihin, bilinç ve bilinç ötesi gibi kavramlara ilişkin ulaşılmaması gereken verilerin sınırını tahmin edemesek de şu ana kadar ulaşılan bilgiler ışığında zihnimizi daha aktif ve verimli kullanma imkânımız olduğu bilinmektedir.

Bilim insanları şimdiye kadar elde edilen bu çalışmaların rehberliğinde etkin ve verimli bir düşünce yapısı oluşturabilmek ve bu dünyada kendini gerçekleştirme arzusu taşıyan insanlara yol gösterici olmak amacıyla çeşitli düşünce modellerini geliştirerek bu modellerini insanlığın hizmetine sunmuşlardır. Alınan geri bildirimler ve bu metotları uygulayan insanların yaşamda gösterdikleri tatminlik ve başarıyla birlikte öne sürülen metotlarla zihnin eğitilmesinin ve geliştirilmesinin ne kadar önemli olduğu da görülmüştür. Bu yöntemlerin en etkililerinden biri 1970'li yıllarda öne sürülen zihin dili programlama yöntemi Zihin Dili Programlama (NLP) ise, insanlardaki başarılı sonuçlarının gerek bilimsel verilerle gerekse insanların birebir gözlemleri ile ortaya konulmasıyla rüştünü ispatlamış bir yöntem olarak bilim camiasındaki yerini almıştır.

Zihin Dili Programlama (NLP)'nin özellikle bireyin hedeflerine yönelik olarak programlanması, bireye “Gerçekten ne istiyorum?”, “Şu an gelmek istediğim noktanın neresindeyim?” veya “Bu istekleri oluşturan asıl kaynak ben miyim?” gibi yönlendirdiği güçlü sorularla ‘idealleştirilmiş benlikten’ sıyrılıp bireyin özüne derin bir yolculuk yapmasını sağladığı düşünülmektedir. Neticede bireyin kendi öz yetkinlikleri ve yeteneklerine uygun amaçların ortaya çıkmasına ve bireyin kendini gerçekleştirmesine imkân verdiği görülmektedir. Bu bağlamda NLP zihin dili programlama yönteminin insanlar üzerinde işe yarar bir yöntem olduğu düşünülmüş, özellikle rekabetin yoğun olduğu ve varlık mücadelesinin gittikçe ağırlaştığı iş dünyası için NLP tekniklerinin işletmelere daha fazla katkı sağlayacağı ve işverenleri rahatlatıcı bir rehberlik sunacağı vadedilmiştir. Bu amaçla bölümümüzde NLP'nin ilk önce tanımı, kapsamı, varsayımları ve teknikleri açıklanmaya çalışılmış daha sonra ise gerek iş dünyası açısından gerekse verimli ve etkin bir insan kaynağı yönetimi açısından NLP ve uygulamaları incelenerek, yapılan bilimsel araştırmalar ışığında insan kaynağındaki etkinliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

## 2. NLP TANIMI VE KAPSAMI

Neuro Linguistic Programming (NLP) veya Türkçe kullanımında Zihin Dili Programlama, 1970'lerde California Üniversitesi'nde matematik öğrencisi olan Richard Bandler ve aynı üniversitede linguistik (dilbilim) profesörü olan Jhon Grinder tarafından ortaya atılmıştır. Onların ilk çalışmalarının ürünü: Daha iyi iletişim, daha hızla öğrenme ve herhangi bir alanda kişisel başarı için kullanabilecek bir model yaratmak olmuştur ve “sadece herhangi bir uzmanlık becerisine sahip bir kişi ile aynı beceriye sahip olmasına rağmen konusunda daha üstün olan birisi arasındaki farkın nedeni nedir? Sorusu ile başlamışlardı. Grinder ve Bandler'in amacı, başarılı

terapistler tarafından kullanılan iletişim davranışı modellerini tanıtarak, başkalarına aktarabilmesini sağlamaktı (Aytaç, 1999, s. 2; Çetinel, 2003, s. 205; Dowlen, 1996, s. 27; Tosey ve Mathison, 2010, s. 318; Passmore ve Rowson, 2019, s. 2). Bu amaçla yola çıkan araştırmalar bugün ki haliyle NLP'yi oluşturmuşlardır ve genel anlamda NLP iletişim, içsel deneyim, dilin etkileri, üstün davranışı biçimlendirme ve beynin nasıl kullanıldığını kapar (Adler, 2004, s. 22).

NLP kavramının ana unsuru, bireyin bazı sağduyu ilkeleri kazanması ile kişisel mükemmelliğe ulaşmanın bilim ve sanatıdır ve bireyin “İyi yaptığım bir şeyi nasıl yapıyorum?”, “Onu nasıl daha iyi yapabilirim?”, “Başkalarında hayranlık duyduğum becerileri nasıl kazanabilirim?” gibi soruları cevaplandırabilmesine dayanmaktadır (Aytaç, 1999, s. 2). Bu bağlamda, bireylerin düşünme biçimlerini tanıma ve onları yönetebilme becerisini kazandırmak NLP'nin temel prensipleri arasındadır (Aydemir, 2010, s. 99).

NLP'nin bireyi neyin harekete geçirdiğini anlamanın yanında, bireye nasıl düşündüğünü, nasıl hissettiğini ve çevresindeki dünyadaki günlük hayatı nasıl anlamlandırdığını inceler. Bu bakımdan NLP'yi aşağıdaki gibi çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür (Ready ve Burton, 2015, s. 11);

- İletişim sanatı ve bilimi,
- Öğrenmenin anahtarı,
- Sizi ve diğer insanları harekete geçiren şeyin ne olduğunu anlamanın yolu,
- Hayatının her alanında istediğin sonuçları almanın yolu,
- Başkalarını dürüstlikle etkilemenin yolu,
- Beyniniz için kılavuz,
- Başarılı insanların sırrı,
- Kendi geleceğini yaratma yöntemi,
- İnsanların gerçekliklerini anlamlandırmalarına yardım etmenin yolu,
- Kişisel ve organizasyonel değişim için araç seti,
- Nöro, nörolojik sisteminizle ilgilidir. NLP, dünyayı duyularınız aracılığıyla deneyimlediğiniz ve duysal bilgileri hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak düşüncedir.

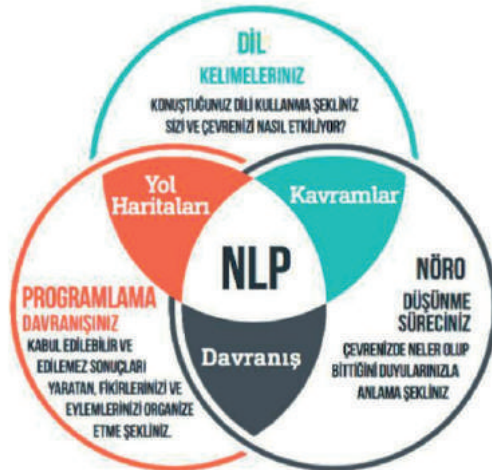
Bazı insanlar NLP'yi “öznel deneyim yapısının incelenmesi” ve “kişisel üstünlüğün bilimi olarak tanımlamaktadır; Bir davranış bilimi olarak NLP'nin kapsamı içinde şunlar vardır (Adler, 2004, s. 24):



- Bir bilgi sistemi-epistemoloji
- Bilgi ve değerlerin uygulanması için yöntem ve süreçler-metodoloji
- Bilgi ve değerleri uygulamak için gerekli olan araçlar-teknoloji

İngilizce dilinde Neuro Linguistic Programming (NLP), Türkçe dilinde Nöro veya Zihin Dil Programla olarak kavramsallaştırılmıştır. Bu üç önemli kelimenin (bkz. Şekil 1) açıklaması ise şu şekilde yapılmaktadır (Ready ve Burton, 2015, s. 11):

- **Nöro**, nörolojik sisteminizle ilgilidir. NLP, dünyayı duyularınız aracılığıyla deneyimlediğiniz ve duyuşsal bilgileri hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak düşünce süreçlerine çevirdiğiniz fikrine dayanır. Düşünce süreçleri, fizyolojiyi, duyguları ve davranışı etkileyen nörolojik sistemi harekete geçirir.
- **Dil**, dünyayı anlamlandırmak, deneyimi yakalayıp kavramsallaştırmak ve bu deneyimi başkalarına iletme için dili kullanma şeklinizi ifade eder. NLP’de dilbilim, konuştuğunuz kelimelerin ve vücut dilinizin deneyiminizi nasıl etkilediğinin incelenmesidir.
- **Programlama**, büyük ölçüde öğrenme teorisinden yararlanır ve deneyimlerinizi nasıl kodladığınızı veya zihinsel olarak nasıl temsil ettiğinizi ele alır. Kişisel programlamanız, karar vermek, problem çözmek, öğrenmek, değerlendirmek ve sonuç almak için kullandığınız içsel süreçlerinizden ve stratejilerinizden (düşünce kalıpları) oluşur. NLP, deneyimlerinizi nasıl yeniden kodlayacağınızı ve istediğiniz sonuçları alabilmeniz için iç programlamanızı nasıl düzenleyeceğinizi gösterir.



Şekil 1. NLP tanımı (www. haselegitimkurumlari.com)

Hayatta az rastlanan bir öğrenim fırsatı olarak NLP bir davranış şeklidir. İnsanları öğrenmeye değen şeyleri ve bireyi etkileyen iletişim biçimlerini kullanmada ustalaşmayı amaçlar (Çetinel, 2003, s. 202). Aynı zamanda NLP bireyin kendini keşfetmesi ve başkası tarafından keşfedilme sürecini tanımlar ve aslında bireyin ihtiyaç duyduğu her şeyin temel kaynağının bizzat kendisinde olduğu inancına dayanır (Çelen, 2021, s. 1).

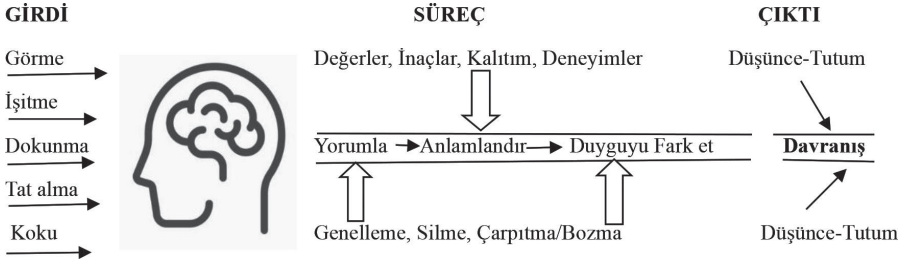
Nöro dil programlama insan algısını geliştirir. NLP eğitimi, bireyleri dünyayı farklı bakış açılarından algılamaya motive etmenin yanında onları dünyaya en az üç açıdan bakmaya teşvik eder. Bu üç bakış açısı kendi gözlerinden, başka birinin bakış açısından ve bağımsız bir gözlemci olarak gerçekleşir (Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161).

NLP insan ilişkilerinde düşünce tasarımı ve davranış biçimini tespit etmemizi sağlayan bir ilkeler bütünüdür. Bilinçsiz olarak sürdürdüğümüz yaşamlarımıza ait o güçleri ve bunları kontrol eden zihinsel yapıların fark edilmesini sağlar (Adler, 2004, s. 24).

Zihinsel imgeler hem aklın hem bilincin temel bileşenlerini oluşturur (Damasio, 2022, s. 47). Nörolojik sisteminiz, çevrenizden aldığınız bilgileri duyularınız aracılığıyla beyninize iletir (bkz. Şekil 2). Bu bağlamda çevreniz, sizin dışınızdaki her şeydir ama aynı zamanda gözleriniz, kulaklarınız, deriniz, mideniz ve akciğerleriniz gibi organlarınızı da içerir. Beyniniz bilgiyi işler ve mesajları organlarınıza geri iletir. Örneğin gözlerinizde bunun sonucu göz kırpmamız olabilir. Bilgi aynı zamanda duygular yaratabilir ve siz bu duygular neticesinde neşe duyabilir, ağlayabilir veya gülebilirsiniz. Kısacası, belli bir şekilde davranmaya yönlendirirsiniz (Ready ve Burton, 2015, s. 9). Gözlemlenen diğer bir unsur vücut ve sinir sistemi arasındaki ilişkidir. Özellikle de vücutun sinir sistemini kapsayıp bu sistemi içinde barındırıyor olduğudur. Çünkü sinir sistemi doğal merkezi olan beyin dahil, bütünüyle vücutun içinde yer alır ve vücutla sürekli etkileşim içindedir. Sonuç olarak, vücut ve sinir sistemi insan davranışında iş birliğindedir. Bu nedenle organizma ve sinir sistemi ile dış dünya arasındaki ilişkiyi hiçbir şeyle kıyaslamak mümkün değildir (Damasio, 2022, s. 18). Bu bağlamda, Hoobayr ve diğerleri (2002, ss. 52-53), zihin dili programına temel teşkil etmesi bakımından beden, zihin ve duyular arasındaki ilişkiye dair şu önemli noktaları işaret etmektedir:

- Beyinlerimiz duyularımız tarafından gelen bilgileri algılar ve onlara bir anlam yükler. O bilgilere yüklenen anlamlar ise zamanla duygularımızı oluşturur. Bunlar çok hızlı bir şekilde ve farkında olmaksızın gerçekleşir ve böylece hem uyarıcıya hem duyguya sahip oluruz.

- Öğrendiğimiz şeylerden genellemeler oluştururuz. Geçmişte benzer görünen deneyimlerimizden ötürü, genellemeler yapar ve otomatikleştiririz. Bu aslında verimlilik stratejisidir.
- Genellemeler aynı zamanda inançlarımızı oluşturur. Sonrasında inançlarımız, farklı uyarıcılara verdiğimiz tepkileri düzenlemeye başlar. Bilgi zihinlerimize işlenerek ulaşır.
- Her birimiz üç farklı parçanın birleşiminden oluşuruz: Beden, beyin ve zihin.
- Zihinlerimiz beş farklı duyuya temel oluşturur: Görme, işitme, koklama, tatma ve dokunma.
- Her insanın gördüğü ve içerisinde yaşadığı dünya, aslında kendi zihinlerinin içerisinde yaşadığı dünyadır.



Şekil 2. Zihin haritası (Yazar tarafından oluşturulmuştur)

Duyu organları merkezi sinir sistemiyle birlikte fonksiyon gösterir. Omurilik ve beyin sapı gibi bölgelerde yer alan çekirdekler, duyu organlarından gelen sinyalleri toplar. Sonra birkaç ara istasyona uğrayarak serebral kortekse ulaşan bu sinyaller orada organize edilir. Bu düzeneğin bir sonucu olarak işitme, görme ve dokunma gibi çeşitli duyu modalitelerinde zihin haritaları oluşur. İşte bu haritalar zihnimizdeki imgelerin temelidir (Damasio, 2022, s. 46). Bazı haritaları bilinçsiz bir şekilde oluşturulur. Birey oluşturulan haritaların bazılarının farkında değildir, bu haritaları tanımlamak için yeterli dil becerilerine ve duysal keskinliğe sahip olmak gerekmektedir (Hoobyar vd., 2022, ss. 52-53). Bu bağlamda, nöro linguistik programlama, pozitif ve sosyal psikolojinin örtüşen alanlarını bütünleştirir. Otomatik düşünceler, olumsuz inançlar ve örtük önyargılar bireyin motivasyonunu düşürmekle birlikte bireyin davranışlarını bozar ve öğrenme çıktılarının kalitesini düşür. Bu noktada NLP, bireylerin işlevsiz şemalarıyla başa çıkmasına yardımcı olmak için uygun teknikleri kullanan psikolojik bir yaklaşım sunar (Drigas vd., 2022, s. 30).

NLP, insanların zihinlerini ve bilinçaltılarını nasıl daha etkin ve istedikleri gibi kullanabileceklerinin öğretildiği bir tekniktir ve henüz tam olarak derinliği ve yapabilecekleri konusundaki keşif yolculuğu tamamlanmamıştır. Bu bağlamda, NLP bireylere düşüncelerini en etkili bir biçimde nasıl kullanabileceklerini ve denetleyebileceklerini göstermektedir (Aydemir, 2010, s. 101).

NLP'nin 1985 yılında Bandura tarafından geliştirilen ve başkalarının davranışlarını, tutumlarını ve duygusal tepkilerini gözlemlemenin, taklit etmenin ve modellemenin önemini vurgulayan sosyal-bilişsel öğrenme teorisi (SLT) ile büyük ortaklıkları vardır. Sosyal öğrenme teorisi, arzu edilen davranış değişikliğini teşvik etmeyi amaçlar. Bu teori, başkalarını gözlemleyerek ve benzer davranışlar geliştirerek, başkalarıyla sosyal bir bağlamda etkileşimlerden öğrenilen fikirlere dayanmaktadır (Drigas vd., 2022, s. 31).

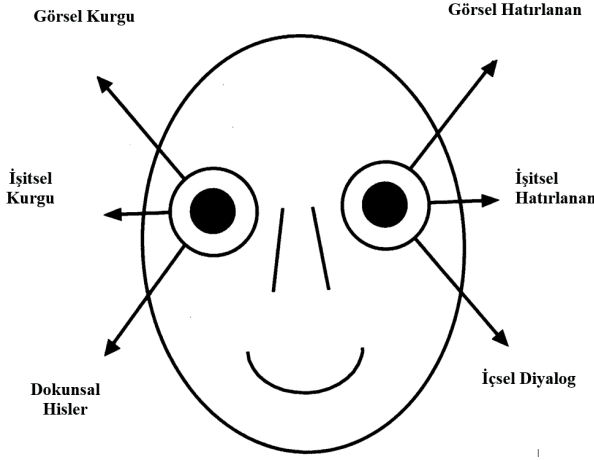
### 3. NLP TEMSİL SİSTEMLERİ

NLP'de bireyin kendisini ve diğer iletişim kurduğu kişileri tanıması ve uyum teknikleri geliştirmesi oldukça önemlidir. Çünkü NLP'nin en önemli ilkelerinden biri uyumdur ve bu uyumu sağlamak için güçlü bir iletişime önem verir. Elbette böyle bir iletişim için kişinin ilk önce kendi zihin haritasının daha sonra da iletişimde bulunduğu kişinin zihin haritasını fark edebilmesi gerekir. NLP bunun için temsil sistemlerini araç olarak kullanır. Temsil sistemlerinin varsayımı bireylerin iletişimde bilinçsizce yaptığımız göz hareketleri, sesler ve kelimelerdir. Temsil sistemi ne olursa olsun kişinin düşüncesi göz hareketlerine yansımaktadır. NLP tekniklerine göre üç temel temsil sistemleri bulunur. Bu sistemler şu şekilde açıklanmıştır (Çalışkan, 2006):

- **Görsel temsil sistemi:** Bu temsil sistemine sahip bireyler daha çok görüntülerle düşünür ve bilgiyi görüntülerle kodlar. Geçmişe ait hatıraları genelde görseldir. Düşündüklerinde görsel hafıza yenilenir ve bu görüntüleri yakalamak için hızlı konuşurlar ve bundan dolayı da yüzeysel ve sık nefes alırlar. Bir şey anlatırken ya da öğrenirken şekil ve şemaları kullanır ve iletişimde göz temasına önem verirler. Öğrenmede görselliği tercih ederler. İmgeleme ve hayal kurma yetenekleri daha fazladır.
- **İşitsel temsil sistemi:** Melodik bir konuşma yapısına sahiptirler. Görsellere oranla daha derin ve göğüs nefesi alırlar. Kavrama açısından dinleme odaklıdır. Detaylara daha çok önem verirler, görselleri ise bir bütün olarak görmekte dirler. Kendilerinde var olan iç diyalog

mekanizması gereği daha dikkatli ve temkinlidirler. Geçmişe daha çok odaklı olurlar. Duygu ifadeleri, seslerindeki ve konuşmalarındaki tonlamadan rahatlıkla anlaşılabilir. Belli bir konudaki duygu ve düşüncelerine ulaşmak için o konuya ilişkin konuşulanları hatırlayıp oradan diğer duygulara varırlar.

- **Dokunsal temsil sistemi:** Bedensel farklılık yoluyla duyguya ulaşma biçimi bedensel farklılık yoluyla olmaktadır ve bir şey ifade ettiklerinde o konuya ilişkin duyguyu aktarırlar. Bunun için de yavaş konuşurlar ve derin diyafram nefesi alırlar. Bedenlerini sık kullanabilmekte ve duygularını daha kolay ifade edebilme yeteneğine sahiptirler. Şimdiye odaklıdır ve iletişimde vücut temasını kullanırlar.



Şekil 3. NLP temsil sistemleri (Hoobyar vd., 2022)

#### 4. NLP'NİN KULLANIM ALANLARI VE YARARLARI

Nöro-linguistik programlama (NLP), kişisel gelişim ve mükemmellik için bir yöntem olarak şimdiden büyük bir popülerlik elde etmiştir. Halihazırda başarılı eğitimciler, yöneticiler, öğretmenler, satış görevlileri, pazar araştırmacıları, danışmanlar, danışmanlar, sağlık görevlileri, en iyi sporcular ve avukatlar tarafından kullanılmaktadır (Drigas vd., 2022, s. 30).

Bireyler NLP tekniklerini kullanmaya başladıkça, mevcut yaşamlarını daha kolay yönlendirebilmekte ve deneyimlerinden rehberlik sağlama konusunda ustalaşmaktadır. Bununla birlikte başkalarının deneyimlerinden tecrübe edinme, diğer insanlarla iletişim kurmada ve uyum sağlamada başarılı olmaktadır (Aydemir, 2010, s. 99). Kısacası insanlara kendi yaşamlarının ustası olma imkânını vermektedir.

Hayatımızdaki doğal kişisel gelişimimize ve tatminimize ters düşen temel ikilem, kendimizi korumak için kendimizden kopmamızdır. Bu nedenle, gerçek ihtiyaçlarımızla bağlantımızı kaybeder ve bizi özümüzden uzaklaştıran faaliyet ve davranışlara sığınırız. Tepkisel veya içine kapanık hale geliriz ve kendi özümüzle olan bağlantımızı kaybederiz. Hayatımızda yapmak ve olmak istediklerimizle temas halinde olmaktansa, korktuklarımızdan uzaklaşmak için devamlı düşüncel ve bedensel eylemlerde bulunuruz. Bu, var olan yeteneklerimizin farkında olmadan yaşamaya, kapasitemizin daha azıyla yaşamamıza neden olan birkaç dinamiğe yol açar. Genellikle bilinçsiz olan bu dinamikler şunları içerir (Dilts ve Dilts, t.y);

- “İdealleştirilmiş bir benliğe” (sevilmek ve onaylanmak için olmamız gerektiğini hissettiğimiz) tutunmak,
- Gerçek kimliğimizi ifade etmemizi sınırlayan düşünceler, inançlar ve hikâyelerle özdeşleşmek,
- Hayata doğal bir tepki olarak ortaya çıkan zor duygularla (hayal kırıklığı, korku, öfke, kendinden şüphe duyma vb.) nasıl ilişki kurulacağını anlama eksikliği yaşamak.

Bu bağlamda kendinden uzaklaşan bireyin kendi öz yolculuğunu başlatan zihinsel uyanışını NLP tekniklerinde kullandığı güçlü sorularla başlatır. Böylece birey şu ana kadar yaptıkları eylemlerin altında yatan asıl inançları sorgulamaya başlar ve idealleştirilmiş benlik yerine öz benliğine kavuşacak argümanları aramaya koyulur. Bireyin hedeflerine ulaştıracak tüm kaynağın aslında kendisinde bulunduğunu keşfetmesini ve içsel motivasyonu harekete geçirmeyi sağlayarak, “anlık” eylemlerde yapabileceklerinin en iyisini yapmaya yönlendirir.

NLP bireyin dünyadaki yaşadığı her anı iyi bir şekilde yönetmesini sağlayacaktır bunu yaparken de kelime ve cümlelerini değiştirip hayallerini daha üst noktalarına taşıyacaktır. Böylece aslında bireyin bu dünyada kendinin en yüksek versiyonunu gerçekleştirmesine önemli bir araç olma görevini üstelenecektir. Kısaca NLP bireye katkılarını şu şekilde özetlemek mümkündür (Acar, 2006, s. 20):

- Kişisel ilişkiler kurmak,
- İkna yeteneğinin gelişmesi,
- Olumlu bir düşünce yapısına sahip olmak,
- Özsaygının artması,
- Geçmişteki negatif deneyimlerle baş edebilmek,

- Hedeflere odaklanabilmek ve enerjiyi hedeflere kanalize edebilmek,
- Yapabileceklerinin en iyisini yapabilmek,
- Hissetme biçimini denetleyebilmek,
- Değerlerle başarılmak istenilen şeylere olan inançları paralel tutmak,
- İstenilmeyen davranış kalıplarının, istenilenle yenilenmesini sağlamak,
- Kendine yapabilecekleri konusunda güvenmek,
- İmkânsız görülen hayallerin gerçekleştirilebilir olduklarını görebilmek,
- İş yaşamında tüm iş paydaşları ile iyi ilişkiler kurabilmek,
- Problem çözücü yaratıcı çözümler bulmak,
- Zamanı daha etkin ve verimli kullanabilmek,
- Hayat amacını bulmak,
- Başka insanlarda hayranlık uyandıran yetenekleri kazabilmek,
- Hayattan daha çok zevk almayı başarabilmek.

NLP uygulamalarının en önemli yararlarından biri de bireylerin stresle olan ilişkisini düzenlemektir. Çünkü özellikle erken yaşta strese maruz kalmak, depresyon riskini artırır ve olgunlaşan psikofizyolojik stres, bireyin sinir sistemini daha sonraki yaşamda strese karşı duyarlı hale getirir ve bireyin odak ve dikkatini etkileyerek yaşam kalitesini düşürür. NLP, bireyleri olumlu hatıraları hatırlayarak olumlu çapalar oluşturmaya teşvik eder ve stresle başa çıkma ve daha yüksek zihinsel yeteneklerini güçlendirmede destek sağlar (Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161). NLP, tümünden uyumlu ilişkinin nasıl kurulup sürdürülebileceği konusunda da yol gösterir. Bu nedenle NLP kişinin öncelikle Neyi gerçekleştirmek istiyorum? Uyumlu ilişkiyi nasıl gerçekleştirebilir ve sürdürebilirim? Mesajımı iletmenin en iyi yolu nedir? İletmek için en iyi kişi ben miyim? Karşımdakiler beni nasıl algırlar? Sorularının cevabında yol gösterici olur (Aytaç, 1999, s. 3). Herkesin kişisel esnekliği geliştirmek için becerilere ihtiyacı duyduğu bu zamanda NLP iletişim becerilerini geliştirmeye ve değişime odaklanarak bireyi bu konularda gelişimini sağlar (Ready ve Burton, 2015, s. 1). NLP ayrıca bireye şu gibi yararlar sağlamaktadır (Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161):

- Bireylerin bilgisini ve insan bilşi anlayışını derinleştirir,
- Öğrenme, mükemmelliği analiz etme ve optimum performansın ötesindeki temel mekanizmaları keşfetme arzusunu artırır,
- İnsan bilşinin birçok alanında çok olumlu bir etki yaratır,



- Öğrenmeyi, öğrenmeyi unutmayı ve yeniden öğrenmeyi artırır,
- İnsanın algısını genişletir,
- Hafızanın yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunur.

## 5. NLP'NİN DAYANDIĞI TEMEL İLKELER

NLP, davranışlara yönelik istenilen düzeyde etkin ve hızlı bir değişikliği yaratmak için çok güçlü teknikleri ve bunların nasıl kullandıklarını açıklayan uygulama felsefesi dört temel ilke üzerinde durmaktadır. Bu ilkeler şunlardır (Acar, 2006, s. 21):

- Ulaşılmak istenilen hedefi belirlemek,
- Duyusal keskinliğe sahip olmak,
- Esneklik sahibi olmak,
- Eyleme geçmektir.

NLP'nin dayandığı dört temeli Readay ve Burton (2015, s. 1) ise şu şekilde açıklamaktadır:

**Uyum:** Başkalarıyla ve kendinizle nasıl bir ilişki kurduğunuz muhtemelen NLP'nin size verdiği en önemli hediyedir. Çoğu insanın yaşama ve çalışma hızı göz önüne alındığında, uyum konusunda alınacak en büyük ders, zamanınız için tüm taleplere nasıl 'hayır' diyebileceğiniz ve bu hayırlara rağmen yine de arkadaşlıkları veya profesyonel ilişkileri nasıl sürdürebileceğinizdir.

**Duyusal farkındalık:** Başka birinin evine girdiğinizde renklerin, seslerin ve kokuların sizinkinden ince bir şekilde farklı olduğunu fark ettiniz mi? Ya da bir iş arkadaşının işi hakkında konuşurken endişeli görüldüğünü. Belki bir gece gökyüzünün rengini veya baharın gelişiyle birlikte taze yeşil yaprakları fark edersiniz. Ünlü kurgusal dedektif Sherlock Holmes gibi, tüm duyularınıza dikkat ettiğinizde dünyanın çok daha zengin olduğunu fark etmeye başlarsınız. Bu nedenle farkındalık zihnin dinamik halinin ilk aşamasıdır.

**Sonuç düşüncesi:** Bu terim, olumsuz bir problem düşünme biçimine takılıp kalmak yerine, ne istediğinizi düşünmeye başlamakla bağlantılıdır. Sonuç yaklaşımının ilkeleri, en iyi kararları ve seçimleri yapmanıza yardımcı olabilir- hafta sonu ne yapacağınız, işte önemli bir projeyi yürütmek veya hayatınızın gerçek amacını bulmak gibi.

**Davranışsal esneklik:** Bu terim, şu anda yaptığınız şey işe yaramadığında farklı bir şeyi nasıl yapacağınızı keşfetmeniz anlamına gelir. Esnek olmak, NLP'yi uygulamanın anahtarıdır ve her bölümde bu gelişen yön için araçlar

ve fikirler bulabilirsiniz. Yeni bakış açıları bulmanıza ve bunları repertuarınıza yerleştirmenize NLP uygulamaları yardımcı olmaktadır.

Drigas ve Mitsea (2021, s.161) NLP'nin bilişsel tabanlı "8 Sütunlu Model" olarak açıkladığı, sekiz temel ilkeyi ve bu ilkenin gerekliliklerini şu şekilde açıklamaktadır;

**Üst bilişsel bilgi:** NLP bireylerin bilgisini ve insan bilişi anlayışını derinleştirir. Hafızanın yeniden yapılandırılmasına katkıda bulunur. Yürütücü işlevleri güçlendirir (çalışma belleği ve inhibisyon), daha yüksek zihinsel yetenekleri geliştirir (problem çözme, yaratıcılık, analiz, sentez). Stres hormonlarını (yani kortizol) düşürür, amigdala aktivitesini azaltır, bilişsel iletişimden sorumlu sinir ağları arasındaki bağlantıyı değiştirir, duygu kontrolünü sağlar.

**Bilinçli farkındalık:** NLP, deneklerin daha olumlu ve gerçekçi bir kendilik algısı geliştirmelerine yardımcı olur. NLP'nin katılımcıların sınırlarını fırsatlara dönüştürmelerine, onları zayıflıklarını yeni hedeflere dönüştürmeye, hedeflerine ulaşmalarını engelleyen kişisel engelleri tanımlamaya, mevcut benlik açısından kendilerine iyi tavsiyeler vermeye teşvik ettiği bulunmuştur.

**Kendini gözlem:** NLP'nin kendini gözlemlemenin üstbilişsel yeteneğini geliştirebileceğini ortaya koymuştur. NLP eğitimi, kursiyerlerin olumlu ve canlı zihinsel imajlar oluşturarak kendilerini farklı açılardan gözlemlemelerine yardımcı olur. Bu teknikler sayesinde insanların gözlemciyi gözleme yeteneklerini geliştirdiği bulunmuştur.

**Öz düzenleme:** NLP stratejileri, öznelerin olumsuz duygularının yoğunluğunu, rahatsızlığını ve kendine gönderme yapan olumsuz düşüncelerin inandırıcılığını azaltarak kendi kendini düzenlemelerini destekler. Kelimeleri çevreleyen duygusal ve hayali çağrışımları değiştirmek, bilinçsiz maruz bırakmak veya acı veren anılardan duygusal olarak uzaklaşmak gibi teknikler, deneklerin özdenetim algısını geliştirmiştir. Ayrıca NLP'nin fiziksel veya zihinsel tükenmişlik belirtilerini azaltma üzerinde olumlu bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

**Uyarılama:** Bireylerin eylemleriyle içsel ve dışsal algılarına ince ayar yapmalarını sağlar. İnsanlar genellikle tek bir pozisyon alma eğilimindedir. NLP, bireylerin daha bütünsel düşünmelerine yardımcı olmayı amaçlar NLP eğitiminin umut, heyecan, merak, cesaret ve bağlılık hissetmelerine yardımcı olur.

**Kendini tanıma:** İnsanların kendi kendilerine koydukları sınırlamaları fark etmelerini ve ilerlemelerine engel olan davranışların nedenlerini görmelerini sağlar. Yapılan araştırmalar NLP'nin bireylerin yalnızca psikolojik

zorluklarıyla başa çıkmalarına değil, aynı zamanda yaşam kaliteleri hakkında net bir algıya sahip olmalarına da yardımcı olduğunu ortaya koymuştur.

**Ayrımcılık:** NLP üzerine eğitim, insanların gerçekliği daha iyi filtrelemelerine, daha iyi kararlar almalarına, dikkati yararsız öğrenilmiş davranışlar yerine kişisel gelişimin olumlu güçlerine yönlendirmelerine yardımcı oldu.

**Mnemosyne:** NLP'nin insanlara iyi bir hayat yaşamının, barış içinde olmanın ve gerçek varlığı aramanın önemini hatırlatarak zihinsel olarak uyanık ve şimdiki zamana yönelik olmalarını sağlar.

## 6. NLP'NİN VARSAYIMLARI

Bandler ve Grinder tarafından ortaya konan NLP ilkeleri, temel varsayımlara dayanmaktadır ve bu, NLP uygulamalar için bir zemin anlamına gelir. Bu varsayımlar şu şekildedir (Adler, 2004, s. 35; Ready ve Burton, 2015, s. 21; Dowlen, 1996, s. 27; Hoobyar, 2022, s. 52; Balaban, 2018; Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 8):

**Zihin haritaları:** İlk varsayımlardan biri, “haritanın bölge olmadığı”dır. Kişisel deneyimlerimizden iç dünyalarımızı (haritalarımızı) oluştururuz. Her birimizin haritaları resimlerden, seslerden, hislerden, kokulardan ve tatlardan oluşur. Bunlar beynimizi deneyimlerimizi kaydetmek için kullandığı “duyuların dilleri”dir. Her insan kendi dünyasının içerisinde kişisel haritalarını oluşturur. Dış dünyadan oluşturduğunuz ve deneyimlerinizle şekillendirdiğiniz bu içsel harita, asla aynı çevreyi sizinle aynı algılayan bir başkasının yaptığı haritanın birebir kopyası değildir. Başka bir deyişle, beyninizin içindeki ile dışarıdaki asla aynı olamaz.

**Alguları kendi kişisel filtrenizden geçirmek:** Duyularınız sizi her saniye milyonlarca farklı bilgi parçasıyla bombalar, ancak bilinçli zihniniz herhangi bir anda yalnızca bir avuç bireysel parçayla başa çıkabilir: Sonuç olarak, çok fazla bilgi filtrelenir. Bu filtreleme işlemi, yalnızca filtrelerinizin almaya ayarlanmış olduğu şeye izin vermek için değerleriniz ve inançlarınız, anılarınız, kararlarınız, deneyimleriniz ve kültürel ve sosyal geçmişinizden etkilenir.

**Başka bir kişinin haritasında seyahat etmek:** Bu kişisel filtrenin sonucu, herkesin çok bireysel bir dünya haritasına sahip olmasıdır. İletişimi kolaylaştırmak için gerçekten yararlı bir alıştırma, en azından iletişim kurduğunuz kişinin zihin haritasını anlamaya çalışmaktır.

**İnsanlar kendi dünya haritalarına göre yanıt verirler:** Tüm insanlar gibi siz de kafanızda tuttuğunuz dünya haritasına göre tepki verirsiniz. Bu harita,

kimliğiniz hakkında inandıklarınıza, tutumlarınıza, hatıralarınıza ve kültürel geçmişinize ek olarak değerleriniz ve inançlarınıza dayanmaktadır. Bazen, bir kişinin hareket ettiği dünya haritası size mantıklı gelmeyebilir. Ancak, biraz anlayış ve hoşgörü hayatınızı zenginleştirmeye yardımcı olabilir.

***Başarısızlık yoktur, sadece geri bildirim vardır:*** Bu varsayım, hayatınızı yaşamak için çok güçlü bir varsayımdır. Herkes hata yapar ve aksilikler yaşar. İstenmeyen sonuçlarınızın yolunuza çıkmasına izin vermek veya kendilerini gösteren dersleri almak, tozunuzu atmak ve engeli atlamak için bir şans daha denemek arasında bir seçeneğiniz vardır. Düzelttiğiniz her başarısızlık hedefinize ulaşma şansınızı başarı şansınızı artırır. Sürecin devamlı, hedeflenmiş sonuçlara doğru yönelmesinin gerçekleştirmek için geribildirim kullanılır.

***İletişimin anlamı, ortaya çıkardığı tepkidir:*** İletişiminizin niyetleri ne kadar onurlu olursa olsun, etkileşimin başarısı, niyetinizin ne olduğuna değil, dinleyicinin mesajı nasıl aldığına bağlıdır. Başka bir deyişle, sözlerinizin uyandırdığı yanıt, iletişiminizin anlamıdır. Bu varsayım, iletişimle ilgili çok güçlü başka bir varsayımdır. İletişimci olarak mesajınızı doğrudan kapınıza iletme sorumluluğunu üstlenir. Bu varsayımı benimsediğinizde, artık herhangi bir yanlış anlama için diğer kişiyi suçlayamazsınız.

***Yapılan şey işe yaramıyorsa başka bir şey yap:*** Taktik değiştirmenin kafanızı duvara vurmaya devam etmekten veya talihsizliğinize ağıt yakarak zamanınızı harcamaktan daha iyi olduğunu anlarsınız.

***Zihin ve beden birbirini etkiler:*** Düşünceler davranışları, davranışlar da düşünceyi etkilemekte, zihin ile beden birbiri ile bir ilişki içinde bulunmaktadır. Farklı düşünmeye başladığımızda bedenimizde, beden duruşumuzu değiştirdiğimizde düşüncelerimizde değişim oluşur. Nörotransmitterler sinirleriniz boyunca sinir tellerine ileten kimyasallardır. Beyninizin vücudunuzun geri kalanıyla iletişim kurduğu araçlardır. Düşündüğünüz her düşünce, nörotransmitterler aracılığıyla vücudunuzdaki en uzak, en küçük hücreye ulaşır.

***Anlamak ve öğrenmek istiyorsan, harekete geç:*** Bir şeyi tam olarak anlamak ve öğrenmek için onu uygulamak gerekir. Hayata geçirilmemiş bilginin insan hayatı için bir önemi yoktur.

***Bireyler, arzu ettikleri sonuçlara ulaşmak için ihtiyaç duydukları tüm kaynaklara sahiptir:*** Herkesin gelişme ve büyüme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, ihtiyacınız olan tüm iç kaynaklara sahip olmayabileceğiniz, ancak yeni iç ve dış kaynaklar elde etmek için gerekli iç kaynaklara sahip olduğunuzdur.

***Her davranışın altında iyi niyet yatar:*** Bireylerin farklı inanç ve değerlere sahip olduğunu ortaya koyduğumuzda olumsuz olarak nitelenebilecek her davranışın gerçekte “kişi için” olumlu bir niyet içerdiğini varsayabiliriz. Elbette davranışlarımızın çoğu alışkanlıklar biçiminde bilinçsizce gerçekleşir. Bu davranışların arkasındaki niyetleri ya da anlamı tespit etmek kişisel bilginiz içindeki akıllı bir yaratımı gün yüzüne çıkarır.

***İnsanlar davranışlarından çok daha fazlasıdır:*** Bu ifade, herkesin gelişme ve büyüme potansiyeline sahip olduğu anlamına gelir. Burada belirtilmesi gereken önemli nokta, ihtiyacınız olan tüm iç kaynaklara sahip olmayabileceğiniz.

***Seçeneğe sahip olmak, seçememekten daha iyidir:*** NLP, bir birey için sağlıklı bir yaşam biçimi olarak seçim yapmayı teşvik eder. Bazen iş değiştirme, başka bir ülkeye taşınma veya mutsuz bir ilişkiden çıkma seçeneğiniz olmadığını hissedebilirsiniz. Değişim korkusu, yeteneklerinize güven eksikliği ve hatta güçlü yönlerinizin ne olduğunun farkında olmamanız nedeniyle çok ihtiyaç duyulan değişikliği yapmaktan alıkonabilirsiniz. NLP, bu sorunla mücadele etmek için ‘ya işler farklı olsaydı?’ der ve sahip olduğunuz ve edinebileceğiniz tüm kaynakların bilincine varmanızı sağlayarak ufkunuzu açmayı amaçlar.

***Başarılı performansı modellemek mükemmelliğe götürür:*** NLP, birini modellemeniz, o kişinin iyi yaptığı şeyi almanız ve onu kopyalamanız için araçlar sağlar. Bununla birlikte, bu kadar büyük bir hırsa sahip olmanıza gerek yoktur: Projeleri her zaman zamanında getiren bir iş arkadaşınızın veya her zaman söylenecek doğru şeyi bilen bir arkadaşınızın becerilerini modellemek gibi çok basit bir arzunuz olabilir. Onlara neyin ilham verdiğini, yaptıkları şeyi yapmanın doğru zaman olduğunu nasıl bildiklerini ve hedeflerine nasıl odaklandıklarını öğrenmek için taklit etmek istediğiniz insanları sorgulayabilirsiniz.

***Zihin ve beden aynı güdümsel sistem parçasını oluştururlar:*** Düşünceler duygularla el ele çalışır ve duygu beyindeki fiziksel oluşumlar kadar bedenimizde oluşan pek çok seviyedeki hareket anlamına gelir. Niyetlerinizi meydana getirmek için beden ve zihin uyum içinde hareket eder.

NLP modelleme sürecinin amacı, belirli bir kişinin düşünme sürecinin ‘doğru’ bir tanımıyla sonuçlanmak değil, daha çok bazı alanlarda modellediğimiz stratejileri uygulamamıza izin veren araçsal bir harita ve faydalı bir yol yapmaktır (Dilts-a, t.y, s. 30; Tosey ve Mathison, 2010, s. 320).

## 7. NLP TEKNİKLERİ

Farklı alanlarda kullanılan NLP tekniklerini şu şekilde sıralamak mümkündür: Uyum, Meta model, TOTE modeli, Milton modeli, Çapalama, Alt modaliteler, Kişisel geçmişin değiştirilmesi, Çerçeveleme ve Yeniden çerçeveleme. Bu teknikler (Feustel ve Woodsmall, t.y; Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y; Çalışkan, 2006; Aydemir, 2010; Türköver, 2014; Hoobyar vd., 2021; Küçükoba, 2022):

### 7.1. Uyum Modeli

Çevremizle ilişkilerimizin kalitesi onlarla ne kadar uyum sağladığımızla ilişkilidir. Genel itibari ile karşılıklı bir uyuma sahip olan bireyler, benzer duruş, hareket ve mimikler gösterdikleri, eşzamanlı güldükleri, nefes alışverişini, ses tonu ve sesin niteliğini ve konuşma ritimlerini ahenk içinde yürüttükleri gözlemlenir (Aydemir, 2010, s. 109).

İnsanların doğasında diğer insanlarla uyum yeteneği vardır ve uyum onları taklit etmek onlara benzemek değildir. Uyum, karşılıklı güven, iletişim, empati kurarak farklı dünya algısında olan kişilerle buluşabilmek manasındadır. Kişilerarası uyum, beden dili, beden dili aynalama, kalibrasyon, söz ve ses uyuşması, empati düzeylerinde oluşturulabilmekte ya da ortadan kaldırılabilir (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31).

**Beden dili:** Bireyin çevresine vermek istediği mesajları davranışları ile yansıtmadır. İnsanda asıl manayı yaratan, duygu ve düşüncesini ele veren mimik ve davranışlarıdır. İletişimin %60'ını beden dili oluşturur.

**Beden dilini aynalama:** Karşıdaki kişiyi güvende ve değerli olduğunu hissettirmek, beden dili aynalamanın temel amacıdır. Aynı oranda kurulan göz teması, yapılan jest ve mimiklere benzer biçimde karşılık vermek ilişki kurmaya yardımcı olur. Ancak buradaki püf nokta hareketi aynen taklit edip karşıdaki bireye rahatsızlık vermemektir.

**Söz ve ses uyuşması:** Bireyin iletişimde kullandığı kelimeler o kişinin temsil sistemlerine ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır. Bu dil kalıpları anlaşıldığında kişinin benzer dil kalıplarını kullanmak etkili bir uyum kurmaya yardımcı olmakla beraber kullanılan sesin temposu ve tonu da oldukça önemlidir. Görseller ile hızlı, işitseller ile ritmik ve ahenkli, dokunsallar ile ağır bir tempoda konuşulması söz ve tempo uyumu yaratır.

**Kalibrasyon:** Özetle değişimleri gözlemleyebilme yeteneğidir. Kalibrasyon, söylenenlerin dışındakileri de duymak anlamına gelir. Sözlerin ardındaki farklı hisleri yakalayabilmek, kelime aralarını da kavrayabilmektir. Kalibrasyon düşüncelerin içeriğini anlamak, anlamlandırmak, bireyi analiz

etmek, yorumlamak değil, bireyin düşüncelerine eşlik eden duyguları hissedebilmektir.

**Empati:** İletişimde olunan insanların duygu ve düşüncelerini anlamak önemlidir. Bu açıdan konuşmalardan çıkan sözlere ve sözlere eşlik eden sözsüz iletişim unsurlarının iyi bir şekilde gözlenmesi gerekir. İletişimde olunan bireyin anlaşıldığına dair geri bildirim verilmesi empati sürecinin önemli bir parçasıdır. Empati kurma yeteneğinde kişinin ilk önce kendi duygularının daha sonra diğer bireyin duygularının farkında olmak önemlidir. “Meta farkındalık” olarak da nitelendirilebilecek bu süreç, kişinin kendi duyguları hakkında bir farkındalığının olması anlamına gelmektedir.

## 7.2. Meta Model

Dil kalıplarından yola çıkarak Bandler ve Gringer tarafından hazırlanmış ilk modeldir. Bireylerin zihin haritalarını kullandıkları dil biçimleri kullanarak, ne söylediklerini, neyi kastettiklerini anlamaya çalışan bir modeldir (Çalışkan, 2006, s. 126). Meta model söylenenin ötesini görme olarak da nitelendirilebilir. İfadelerin, güçlü sorularla, tam olarak anlaşılmasını ve net olarak algılanmasını sağlayan bir yöntem olan bu modelde muğlak ifadeler üzerinde durularak ifadelerin arkasındaki durumlarla ilgilenir (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31).

Meta modelin ilkeleri ise şu şekildedir (Türköver, 2014, s. 34):

- Harita dil ve temsil ettiği arazi farklı şeylerdir,
- Deneyimler farklı olduğu için insanlar aynı sözcükleri farklı anlamı ile kullanabilirler,
- Dil sadece deneyimlediğimiz gerçekliğin temsilidir, kendi başına bir deneyim veya gerçeklik olmamaktadır,
- Dünya haritası veya modeli davranışlarımıza yol göstermesi için bizler tarafından yaratılır,
- Kendimize ve başkalarına deneyimlerimizi aktarırken bu harita veya modelleri kullanırız,
- Tüm insan davranışları bireyin dünya harita veya modeli ile oluşturulan seçenekler bağlamında mantıklıdır.



Tablo 1. Meta modeli (Hoobyar vd., 2021, s. 212)

Meta Program	Programın Cevaplamaya Çalıştığı Soru
Seçenekler\Prosedürler	Alternatif yolları araştırmaktan ziyade bir işi doğru yoldan yapmak sizin için daha mı önemli?
Olumluya Doğru\ Olumsuzdan Kaçan	Bir işi yaparken olumlu sonuçlara doğru mu hareket ediyorsunuz, yoksa olumsuz sonuçlardan kaçarak uzaklaşmaya mı çalışıyorsunuz?
Proaktif\Reaktif	İnisiyatif alarak mı harekete geçirmeyi seviyorsunuz yoksa bir işi başkasının mı yapmasını bekliyorsunuz?
İç\Dış	Bir şeyi değerlendirirken, kendi kişisel standartlarınızı mı kullanıyorsunuz yoksa başkasının geribildirimini istemekten mi hoşlanıyorsunuz?
Genel\Özel	Detaycı mısınız yoksa genele mi odaklanıyorsunuz?
Eşleşme\Uyuşmama	Karşılaştırmalar yaparken, işlerin birbirine benzediği yerlere mi odaklanıyorsunuz yoksa farklılıkların ya da tutarsızlıkların olduğu yerlere mi?

### 7.3. T.O.T. E Modeli

Modele göre, insanlar daima mevcut durum ve arzu edilen durum arasındaki farkı azaltmaya yönelik bir strateji oluşturmaya çaba göstermektedirler (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31). TOTE modeli beş aşamadan oluşmaktadır. Bu beş aşama şu şekildedir (Acar, 2006, s. 57):

**Birinci test:** Belirli bir hedef götüren stratejiyi veya temsiller dizisini başlatan ipucu veya tetikleyicidir. Bu tetikleyici dış bir olay veya içsel bir deneyim olabilir.

**Operasyon (Eyleme geçirme):** Stratejinin gerektirdiği bilgileri hatırlatma, yaratma veya toplama aracılığı ile iç ve dış dünyadan alarak verilere erişir. Çeşitli alternatifler üretilip, değerlendirme için temsil edilebilir.

**İkinci test:** Mevcut durum ile erişen verilerle istenilen durumların karşılaştırılması.

**Çıkış:** Karar, çıkış veya seçim noktası ise test sonucunun temsilidir. Eşleşme varsa strateji varlığını sürdürür.

**Hedef:** TOTE modeli işleme koyulduktan sonra geliştirilen hedef stratejinin sonucudur.

#### 7.4. Milton Modeli

Milton modeli, meta modelden sonra gelen modeldir ve iki modelin bir entegrasyonudur. Bu modelde kelimeleri doğru yerlerde doğru bir biçimde kullanabilmek ve muğlak kalıplar kullanmak önemlidir. Böylece bireylerin bilinçaltına ulaşabilecek ve onlara farklı anlamlar yükleme fırsatı sağlanacaktır (Küçükoba, 2022, s. 300).

Meta modelin tersi yönde bir işlevi vardır ve bu modelde dil tümevarım yöntemiyle kullanılmaktadır. Meta model; dili, ifadeleri netleştirmek üzere küçük parçalara ayırır. Dil kalıplarını sorgulayarak, derin yapıdan yüzey yapıya doğru gidecek biçimde kullanır (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31). Dilin kullanılarak kişinin gizli kalmış yeteneklerine ulaşmak için transın uygulanmasını sağlar. İletişim kurarken, anlam farklılıklarından, takılardan, metaforlardan, belirsiz dil kalıplarından, zihin okumalardan yararlanarak bireyin inançlarında, değerlerinde, yeteneğinde ve ruhsal durumunda değişimler yaratılması amaçlanır (Balaban, 2018, s. 78).

#### 7.5. Çapalama

Bireyin geçmişte yaşamış olduğu bir deneyiminin hatırasının canlı kalmasını sağlamamak için deneyimin tepe noktasına öznel bir uyarı verilerek o ana çapa atmaktır. NLP'de kullanılan çapalama teknikleri üç alt başlıkta incelenmektedir (Küçükoba, 2022, s. 301):

**Çapa zincirlemek:** Zincir çapaları, yararlı olmayan bir duygusal durumdan yarar sağlayacak bir duygusal duruma geçmeyi mümkün kılarak bireyi bir sonraki duygusal sürece yönlendirmeyi sağlar. Örneğin, üzgün durumdan mutlu bir duruma geçebilmek için kaygısız bir duruma, sonra sakinliğe ve daha sonra da mutlu bir duygusal duruma geçebilmek gibidir.

Çapa zincirlemesi yapmak için aşamalar şu şekildedir (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 31): Olumsuz deneyim ve duygu düşünülerek işe başlanır. Bu deneyimdeki olumsuz duyguyu oluşturan özel bir algı, nesne ya da kişi tanımlanır. Ulaşılmak istenilen duruma karar verilir. Geçmişe dönülerek gerçekten ulaşılmak istenen durumun yaşandığı bir an çapalanır. Bu şekilde duyguları tetikleyen çapalar zincir şeklinde birbirine bağlanarak, olmak istenilen düzeye gelenebilir.

**Çapa yığmak:** Bazen içinde bulunduğumuz durumu iyileştirmek için tek bir duygu yetmez. Tüm derin duygular çapa üzerinde yığıldığında, çapa tetiklendiğinde ihtiyacımız olan ve istenen duruma daha kolay ulaşılabilir.

**Çapa çökertmek:** Negatif çapaları etkisiz hale getirmek için kullanılan yöntemlerden biridir. Bu durum, üçüncü bir kimyasal oluşturmak üzere

reaksiyona giren iki kimyasala benzemektedir ve çapa çökertmesi, aynı anda iki farklı ankrajın serbest bırakılması anlamına gelmektedir.

## 7.6. Alt-Modaliteler

Hayal dünyamızda renkleri görürüz, mesafeyi algularız ve farklı sesler işitiriz, duyularımızla bu dış dünyada yapabileceğimizi ayrımları iç dünyamızda da yapabiliriz. İçerisinde bu ayrımlara alt-modeller denir. Bunlar her resim, ses veya duygunun nasıl oluştuğunu gösteren duyuların inşa bloklarıdır ve en etkili durumlarla ilgili alt-biçemleri tanımayı ve bunları daha az etkili olunan alanlara aktarmayı öğretir (Türköver, 2014, s. 67).

## 7.7. Altı Adımlı Yeniden Çerçevlendirme

Genel yaşantıda bireyler kendilerine faydalı olmayan davranışları değiştirme niyetinde olurlar, fakat devamlı yapılan davranışlar alışkanlıklara dönüştüğü için, zihne otomatik davranış kalıbı olarak yerleşir. Sonuç olarak bu davranışı değiştirmek için sadece istemek yeterli olmamaktadır. Bu durumlarda bu davranışın yapılmasına neden olan düşünce kalıbını bulmak, altında yatan kalıbı iyi tanımlamak gerekir. Altı adımlı yeniden çerçevlendirme istenilen davranışı düşünme ve altında yatan kalıbı tanımlama yöntemidir. Değiştirilecek davranış, istenmeyen davranışa sebep olan sorumlu parçayı belirlenen olumlu niyetten ayırarak, sorumlu parça yerine yaratıcı kısmı kullanarak yeni davranışlar oluşturma, sorumluluk alma, geleceğe köprü kurma ve ekolojik kontrol aşamaları ile yeniden şekillendirilmektedir (Çelen, 2021, s. 10).

## 7.8. Kişisel Geçmişin Değiştirilmesi

Bireyin yaşam yolcuğunda karşılaştığı durum ve olayların her biri aslında birer öğreticidir. Bu bağlamda, bireyin geçmişe ait olumlu olmayan deneyimlerine farklı bir bakış açısıyla bakılması ve geçmişe yönelik imgelerin yerine başka imgeler yerleştirilmesi oldukça önemlidir. Birey geçmişinde yaşadığı olaylara bir kayıp olarak değil bir öğrenme argümanı olarak bakmayı öğrenir. Burada en önemli nokta geçmişi değiştirmek değil geçmişte yaşanan olayların temel nedenini kavrayabilmek ve zarar olarak görülen geçmiş deneyimlerden yararlı bir şekilde çıkmayı sağlamaktır.

## 7.9. Çerçeveleme ve Yeniden Çerçeveleme

Çerçeve belirli bir bağlamdır ve NLP'de çerçeveleme, o anda önemli olduğu düşünülen durumlara farklı anlamlar yüklemek adına farklı bağlamlar yaratmak için kullanılır. Yeniden çerçevlemenin temeli ise niyeti davranıştan ayırmaktır. Orijinal anlamı değiştirmek için bağlamı, anlamı veya içeriği

değiştirmek gerekir (Türköver, 2014, s. 67). NLP’de yeniden çerçeveleme, bir durumu ya da olayı çevreleyen düşünceleri ya da yüklenen anlamları o şeye farklı bir anlam katacak şekilde değiştirme olarak da adlandırılmaktadır (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t,y, s. 55).

## 8. İŞ YAŞAMINDA NLP

Nöro-linguistik programlama (NLP), iletişim, öğrenme ve kişisel gelişime yönelik bir yaklaşım olarak hatırı sayılır bir popülerlik kazanmıştır. Özellikle iletişimin ve öğrenimin ayrı önem kazandığı iş dünyasında NLP ve uygulamaları dikkate değer ilgi görmüştür. Aslında ilgi görmesi de gayet doğal kabul edilmektedir çünkü insan yaşamının hemen hemen tamamını kapsayan iş hayatı, düşünce yapımızı, duygularımızı kısaca tüm hayatı etkilemektedir. İş yaşamında içinde bulunulan ilişkiler ağı bireyleri geliştirmekle birlikte bireyin yeteneklerinin sınırlarını da keşfetmelerini sağlamaktadır. Bu keşfin sağlıklı ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için önemli bir kılavuza ihtiyaç bulunmaktadır. En temel kaynak bireyin kendisidir fakat bireyin iş yaşamında ilk olarak ne istediğini bilmesi ve bu isteğe uygun ölçülebilir ve ulaşabilir hedeflere götürecek yöntemleri, en önemli serveti olan kendi düşünme yetisi ile seçebilmesi ve bu seçimleri uygulayabilme iradesi göstermesi başarı için oldukça etkilidir. Yukarıda bahsedildiği gibi NLP bireyleri mükemmellik düzeyine getirmeyi amaçlar. Yani bireyin en yüksek versiyonuna ulaşabilmesini sağlamaya çalışır. Elbette NLP’nin bu iddiasının altında yine insanın zihni yeteneklerinin gücü ve bu yeteneklere olan inanç yatmaktadır. Bu bağlamda NLP teknikleri bireye derin öğrenmeden, iletişime, güçlü bir hafızadan, gereksiz bilgileri elemeye kadar çeşitli argümanlar sunarak çok çalışmaktan ziyade, verimli, etkin ve hedef odaklı çalışma olanağı sunar. Böylece iş dünyasında başarı kazanmanın anahtarlarını bireye vermiş olur. Buradaki asıl mesela hangi anahtarın hangi kapıyı açacağını ve bireye, duruma en uygun anahtarı seçebilmektir.

NLP uygulamalarının iş dünyasındaki yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Aytaç, 2000):

- İş-yaşam dengesini sağlar,
- Öğrenme sürecini kolaylaştırarak, öğrenmeyi etkinleştirir,
- Değişimi gerçekleştirerek, en uygun yönetim şeklini bulmaya yardımcı olur,
- Yüksek bireysel performansı gerçekleştirir,
- Motivasyonunu ve yaratıcılığı artırır,

- Örgütsel aidiyetlik duygusunu geliştirir,
- Çalışanlar arası duygusal sezgiyi artırarak iletişimi kolaylaştırır,
- Liderlik yetkinliklerini geliştirir,
- Ekip çalışmasını yönetme becerisini artırır,
- Seçenekleri artırarak etki alanını geliştirir.

İş dünyası küreselleşmenin verdiği ivmeyle devamlı bir yenilenme ve değişim içindedir. Tüm işletmeler süregelen bu değişimi yakalayabilmek için piyasanın gereklerine daha fazla uyum sağlamak ve yeniliği yakalamak üzere büyük bir rekabet içindedir. NLP uygulamaları bu açıdan yöneticilere, işverenlere önemli bir uyum argümanı sağlamaktadır. Elbette bunu sağlamanın bir yolu da inanç sistemlerini NLP'nin önerdiği yöntemi ile gözden geçirmektir. Bu anlamda NLP'nin iş yaşamında faydalı olacak varsayımlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Çetinel, 2003, s. 213):

- İş hayatında olumlu durumların yaşanması gibi olumsuz durumlarla karşılaşılması normaldir,
- Mesleki ve sosyal olarak sürekli gelişmek şansın yarısıdır,
- Esneklik çok etkili bir durumdur,
- Çalışılan sektörü iyi bilmek, hazırlık için iyi bir başlangıçtır,
- İşletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, iyi tanımak kazanç getirir,
- İşletmenin kültürüne sahip çıkmak aidiyetliği artırır,
- İşletmenin hiyerarşik yapısını iyi bilmek hareketlilik sağlar,
- İşlerin etkinliğini artırmak için takım arkadaşlarının özelliklerini bilmek gerekir,
- Takım duygusunu sağlamak ve vizyon geliştirmek için işletmenin tüm birimlerinin çalışma sistemini iyi bilmek gerekir.

NLP ilgili pratik gerçekliklerle birlikte aklın kullanılmasını içermektedir ve başarıyı sağlamak için bireyin sadece imgelemek ve zihinde canlandırmanın ilerisinde bir eyleme geçmesine dayanmaktadır (Aydemir, 2010, s. 113).

## 9. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE NLP

NLP'nin iş dünyasındaki uygulama alanlarından biri de insan kaynaklarının birincil ve ikincil fonksiyonlarıdır. Birincil fonksiyonları arasında işe alım ve yerleştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme; ikincil fonksiyonları arasında motivasyon, toplam

kalite, öğrenen örgütler, kişisel koçluk, zaman yönetimi, stres yönetimi (Acar, 2006, s. 176) etkili iletişim, liderlik gibi fonksiyonları sayabiliriz. Bu fonksiyonlara iş zenginleştirme, personel güçlendirme gibi fonksiyonlarını da eklemek mümkündür. NLP ve bu fonksiyonların ilişkisini şu şekilde açıklamak mümkündür.

**İşe alım ve yerleştirme:** Nasıl bir çalışan istenildiği, çalışanlarda aranan özelliklerin neler olduğu ve çalışan ihtiyaçlarının belirlenmesi gibi konularda NLP hedef belirleme teknikleri ile net olarak belirlenebilmektedir. Özellikle işe alım süreçlerinde NLP teslim sistemleri ile adayın hangi temsil sistemini daha çok kullandığı ve yapacağı işle bu temsil sisteminin ilişkisi değerlendirilerek adayın uygunluğu denetlenebilir. Ayrıca işe alım sürecinden sonraki işe alıştırma süreçlerinde, işin öğretilmesi konularında NLP uyum ve öğrenme teknikleri kullanılabilir.

Mülakat yönteminde kullanılan uyum yöntemleri ise şu şekilde desteklenmektedir (Ladimeji, t.y):

- **Görüşülen kişinin ses tonunu ve konuşma hızını eşleştirme (Dil dışı):** Mülakatlar doğal olarak göz korkutucu ortamlar olabilir, bu da adayların dili bağlı, tedbirli ve savunmacı olabileceği anlamına gelir ve bu da içeriden istediğiniz bilgileri elde etmenizi zorlaştırır. Dolayısıyla, bir yakınlık kurabilir ve adayın size güvenmesini sağlayabilirsiniz. Böylece aday rahatlayacak, engeller kalkacak ve daha iyi bir bilgi alışverişine sahip olabilirsiniz. Yararlı bir NLP tekniği (genellikle hipnozcular tarafından dirençli danışanlar üzerinde kullanılır!), adayın tonunu, hacmini ve konuşma hızını (dil dışı) eşleştirerek sözel olmayan davranışınızı adayınkiyle eşleştirdiğiniz “eşleştirme” olarak adlandırılır. Aday yavaş ve alçak sesle konuşuyorsa, konuşmanızı yavaşlatmayı ve daha alçak sesle konuşmayı da deneyin. Bu, adayın daha fazla açılmasına neden olabilir.
- **Görüşülen kişinin vücut dilini eşleştirme:** Görüşmeniz sırasında bir iş adayıyla ilişki kurmaya yönelik başka bir NLP yaklaşımı, kinestikleri eşleştirmek veya adayın duruş, jestler, vücudun hareketi, kolların konumu vb. şeyleri içeren vücut dilini eşleştirmektir. Bu, adayı rahatlatmaya ve serbest bilgi akışını teşvik etmeye yardımcı olacaktır.

Adayın vücut dilindeki birbirini izleyen her değişiklikle, onun davranışına uyum sağlayarak adayla daha iyi bir ilişki kurmanıza ve bilgi alışverişine açılan kapıları genişletmenize yardımcı olursunuz. Ağır bir şekilde incelikli bir tavırla, aşırıya kaçmadan ve taklitten kaçınarak görüşmeyi sürdürmek gereklidir.

- **Görüşülen kişinin dilini eşleştirme:** Davranışsal sorunlar aldaticıdır. Aday için mümkün olan en iyi ortamı yaratmamız önemlidir çünkü adayın soruyu yanıtlamaması kimsenin işine yaramaz. Neden? Niye? Çünkü işe alan kişinin hiçbir verisi yoktur. Adayın beceriksiz mi yoksa anlık bir telaşa mı kapıldığı bilinmemektedir, bu nedenle davranışsal soruların iyi yanıtlanabileceği bir ortam geliştirmek önemlidir. NLP buna yardımcı olabilir.

**İş zenginleştirme:** İş zenginleştirme, “çeşitli iş içeriği, daha yüksek düzeyde bilgi ve uzmanlık, işin planlanması, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi için daha fazla sorumluluk ve özerklik içeren bir iş tasarımıdır” (Gül, 2021, s. 182). Çalışan için süregelen bir motivasyon isteniliyorsa belli bir süre rutin olarak yapılan işlerden daha farklı ve öğrenmeye açık işlere doğru yönlendirme yapmaktır. Böylece bireyin zihni otomatik pilottan çıkartılıp dikkat durumuna geçirilmesinin sağlanması açısından işin zenginleştirilmesi önemlidir. NLP kişilerin zihinsel becerilerini ve yetkinliklerini artırır. Kişisel gelişim metotları ile çalışanın iş zenginleştirmesine katkı sağlar.

**Kariyer yönetimi:** NLP'nin en önemli uygulamalarından biri bireylerin hedef belirlemesine ve bu hedeflerin net, ölçülebilir olmasına katkı sağlamasıdır. Bununla birlikte bireyin yeterlilikleri ile belirlediği hedeflerin uyumlu olması NLP tekniklerinin temel hedeflerindedir. Çalışanın işyerinde gerek mesleki anlamda gerekse statü anlamında ileri bir kariyer hedeflerine sahip olması işine ve işyerine bağlılığını, işe aidiyetini artıracak gibi performans artışında da önemli fark yaratacaktır. Bu nedenle çalışanların kariyerlerinin kendi yetkinliklerine göre yönetilmesi ve planlanması konusunda hem çalışan hem örgüt açısından NLP teknikleri büyük katkı sağlayacaktır.

**Performans yönetimi:** Çalışanın yaptığı işlerin gözlenmesi, doğru bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi için, NLP tekniklerinden özellikle T.O.T.E model tekniklerinden faydalanabilir. NLP tekniklerinin çalışanın performansında olumlu etkiler yarattığına ilişkin bilimsel çalışmalar mevcuttur. Örneğin, Aksef'in (2016) NLP tekniklerinden telkin yönteminin (Örn. Tanıdığım herkesle uyum ve denge içinde çalışıyorum, İşim bana sevinç ve zevk veriyor, Bulduğum noktada her şey mükemmel, bütün ve tam, Yolum daha büyük başarılarla doğru giden basamaklardan oluşuyor telkinleri ile) özellikle takım çalışmasına yatkın örgütlerde performansa artıcı etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Kotera ve Gordon (2019, s. 182) çalışmaları ise Japon üst düzey yöneticilerin NLP'yi hem kendilerinde hem de çalışanlarında işle ilgili ruh sağlığını ve performansını arttırmanın etkili bir yolu olarak deneyimlediklerini göstermiştir.



**Eğitim ve geliştirme:** NLP'nin en önemli amaçlarından biri bireyi süregelen bir öğrenim sürecine tutmaktır. Bu nedenle NLP öğrenmeye yönelik farklı stratejiler üzerinde durmaktadır. Özellikle eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi ve ihtiyaca yönelik NLP yöntemlerinin kullanılması çalışanların eğitimi ve gelişimi açısından önemli katkı sağlayacaktır. Nitekim Turan ve diğerleri (2016) NLP eğitici eğitiminin öğretmenler için çok faydalı olduğunu ortaya koyan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Araştırmacılar NLP tekniklerinin kullanımının Türkiye'deki öğretmenlerin mesleki başarıları, gelişimleri ve motivasyonlarına etkisini incelemiş ve katılımcılarda NLP tekniklerinin kişisel gelişimlerini desteklediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca NLP eğitimi alan bu öğretmenlerin derslerde öğrencilerin dikkatini daha çok çekebildiklerini, okuldaki zorluklarla daha fazla baş edebildiklerini ve daha az strese maruz kaldıkları da görülmüştür.

**Motivasyon:** İnsanları yaptıkları şeyleri yapmaya yönelten, hareket ettiren, iten veya teşvik eden içsel süreçlerle ilgili bir durumdur. NLP'deki Meta ve T.O.T.E modelleri motivasyonda oldukça etkilidir. Bunun nedeni, hedeflerin oluşturulma ve değerlendirilme yolları ve bu hedeflere ulaşma girişiminde eylemlerin ve yanıtların seçilme şeklidir. Örneğin, T.O.T.E.'nin hedefi veya "Test" aşaması, bir kişinin ulaşmak istediği durumu veya kaçınılmaya çalıştığı durumu temsil edecek şekilde ayarlanabilir. Hedef durumu, bir vizyon, mantıksal yapı, eylemler veya duygusal bir durum olarak temsil edilebilir ve olası gelecekleri yansıtan geçmiş anılardan veya yapılardan gelebilir. Devam eden bir mevcut durumu sürdürme girişimi de olabilir. Hedef ve başarı, uzun vadeli veya kısa vadeli bir zaman çerçevesi vb. açısından belirlenebilir (Dilts-a. t.y).

**Öğrenen örgütler:** NLP tekniklerinin en belirgin amaçlarından biri kişinin kendisinin ve başkalarının iç dünyasına yönelik bir öğrenme sürecine girerek dünyada olup biten olay ve durumları anlamlandırabilmek ve kazanımlardan bir yol belirleyebilmektir. Bu sebeple ilk olarak bireye öğrenmeyi öğretir. Bunun için NLP ilk olarak öğrenme aşamalarını öğrenme düzeyi teknikleri ile açıklar. Bu düzeyler şunlardır (Kayaoğlu ve Kırcaoğlu, t.y, s. 23):

- **Farkında olmadığımız yetersizlik hali:** Bilmediğimiz ve bilmediğimizi de bilmediğimiz, hiç denemediğimiz eylemleri kapsar.
- **Farkında olduğumuz yetersizlik hali:** Bilmediğimizi bildiğimiz ancak eksikliklerimizin ve nasıl geliştirebileceğimizin bilincinde olduğumuz yetersizlik halidir. Eylemlere ilişkin bilinçlilik vardır. Odaklanması gereken yerler bilinir ve öğrenim hızlı olur.

- **Farkında olduğumuz yeterlilik hali:** Bildiğimizi bildiğimiz eylemlerimizdir. Bir beceriye sahibizdir yani yapabiliyoruzdur ancak hala gelişim devam etmektedir ve dikkatinizi eyleme vermeniz gerekmektedir. Alışkanlık gelişimi sağlanmamıştır.
- **Farkında olmadığımız yeterlilik hali:** Bildiğimizi bilmediğimiz eylemlerimizdir. Bu aşamadaki beceri alışkanlık haline gelmiş otomatik yapılmaktadır. Bundan sonraki süreçte öğrenmeye yönelik başka bir beceriye yer açılır.
- **Ustalık:** Bir beceriyi ustalık seviyesinde gerçekleştirmek bir sanat olarak değerlendirilebilir. Yapılan işte tekrar aşırı bir gayret göstermeye gerek kalmaz, beceriye estetik ve sanatsal beceriler de ekleyerek yeniden icra edebilirsiniz.

**Çatışma yönetimi:** NLP müdahalelerinden biridir ve birçok zihinsel, fiziksel ve kişilerarası sorunun çözümü için gereklidir. NLP çatışma entegrasyon sürecinin büyük bir kısmı, gereksiz karışıklık ve sorunlardan kaçınmak için deneyimleri uygun seviyelere ayırmayı içerir. NLP’de çatışma çözümüne yönelik tipik bir yaklaşım, “daha yüksek düzeydeki” olumlu niyetlerle ilgili olarak fikir birliği bulmak için önce çatışmanın bir düzey yukarısına “parçalara ayırmaktır”. İkinci bir adım, çatışmanın meydana geldiği seviyenin bir altına “parçalara ayırmayı” içerir. Bu “alt seviyede”, görünüşte çatışan sistemin parçalarıyla ilgili “tamamlayıcı” kaynaklar bulmak mümkündür ve NLP çatışma yönetim aşamaları şu şekildedir (Dilts-c, t.y):

- **Çatışmaya dâhil olan kilit konuları açıkça tanımlayın:** Bu konular ya zıtlıklar ya da kutuplaşmalar olarak ifade edilecektir. Çatışmanın en çok hangi mantıksal düzeyde odaklandığını belirleyin. Örneğin, yatırım yapmak veya para harcamak ile para biriktirmek = davranış düzeyinde bir çatışma.
- **Çatışmadaki taraflardan herhangi birinden açıkça farklı olan tarafsız bir ‘meta-pozisyon’ oluşturun:** Her bir tarafın sorunlarının ardındaki olumlu niyeti ve amacı bulun. Olumlu niyet, mutlaka çatışmayı yaratan konulardan daha yüksek bir seviyede olacaktır (Bir sorunu, sorunu yaratan düşünceyle aynı düzeyde çöremezsiniz). Olumlu niyetler tipik olarak zıtlıklar veya kutuplar olmayacaktır. Daha sıklıkla tamamlayıcıdırlar ve bireysel olarak değil sistematik olarak faydalıdırlar. Örneğin, para harcamak = “büyüme”; para tasarrufu = “güvenlik”.
- **Taraflardan her birinin diğerinin olumlu niyetini tanıdıktan ve kabul ettiğinden emin olun:** Bu, taraflardan herhangi birinin,

diğerinin olumlu niyeti tatmin etmeye çalıştığı yöntemi kabul etmesi gerektiği veya taraflardan birinin konumundan taviz vermesi gerektiği anlamına gelmez.

- *'Meta pozisyon'dan', her iki tarafın da paylaştığı daha yüksek bir seviyede ortak bir niyet belirlenene kadar 'parçalara ayırmaya' devam edin:* Örneğin, kaynakları optimize etme.
- *Paylaşılan amaca ulaşmak için çatışmaya neden olan ikisinden başka alternatifleri keşfedin:* Bu, mevcut iki seçeneğin bir karışımını içerebilir, ancak çatışan ikisinden tamamen farklı en az bir alternatif içermelidir. Örneğin, biraz para yatırım ve biraz tasarruf edin, borç para alın, alternatif bir gelir akışı yaratın, bir yatırım ortağı bulun, paranın başka alanlara yatırılabilmesi için bazı harcamaları azaltın, vb.
- *Hangi seçimin veya seçenekler kombinasyonunun ortak niyeti ve bireysel pozitif niyetleri sistematik olarak en büyük pozitif etkiyle en etkili ve ekolojik olarak tatmin edeceğini belirleyin.*

**Personel güçlendirme:** Spritzer tarafından 1995 yılında ortaya konulan psikolojik güçlendirme kavramı bireylerin deneyimlerinden ve çalışma rolü hakkındaki inançlarından beslenen içsel bir motivasyondur. Bu nedenden dolayı da yöneticiler açısından personeli güçlendirme süreci önem taşımakla birlikte duygu, düşünce, dil ve davranışların etkin kullanımına odaklanan NLP teknikleri ise bu sürece önemli katkılar sağlamaktadır (Şen ve Uğur, 2019, s. 67). Ayrıca NLP tekniklerinin zihinsel yetenekleri geliştirmesi de personeli güçlendiren bir durumdur. Çalışanların iş rolleri ile ilgili zihinsel yetenekleri geliştikçe başarıları artacak ve bu sayede işe olan inançları da kuvvetlenecektir. Nitekim NLP tekniklerinin zihinsel yeteneklere katkı sağladığına ilişkin çalışmalar mevcuttur. Örneğin; Tunuslu genç judoculara verilen 3 aylık bir NLP programlama eğitiminin zihinsel becerilerindeki etkisi incelenmiş, sonuç olarak deney grubunun zihinsel becerilerinde önemli bir gelişme olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca eğitimlerden sonra bu sporcuların duygusal, dikkat, bilişsel, motivasyon ve özgüven kontrolleri de gelişmiştir (Boughattas vd., 2022, s. 1). NLP uygulamaları kişisel farkındalığı artırması bakımından da çalışmanı önemli bir biçimde güçlendirmektedir. Bu durum örgütler açısından oldukça olumlu geri bildirimler sağlamaktadır. Örneğin, Korn Ferry tarafından yapılan bir araştırmada, halka açık 486 şirketin hisse senedi performansına ilişkin veriler, güçlü finansal performansa sahip kuruluşların, genel olarak daha “yüksek kişisel farkındalığa” sahip çalışanlara sahip olduğunu göstermiştir. Harvard araştırması, “kendinin farkındalığına sahip” iş arkadaşlarıyla çalışmanın stresi azalttığını, motivasyonu geliştirdiğini

ve bu çalışanları elde tutmayı sağlayarak onların daha mutlu ve üretken olmalarını sağladığını göstermiştir (Wallace, t.y).

**Zaman yönetimi:** Ne istendiği net olarak bilindiğinde, isteklere ulaşmak için ölçülebilir ve ulaşılabilir hedefler koymak da o kadar mümkün olur. Ayrıca bu hedeflere ulaşabilecek alternatif yöntemlerin belirlenmesi, işe yaramayan yöntemlerin hemen terk edilmesi, mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılması gibi NLP teknikleri bireyin zamanını en iyi şekilde yönetmek için önemli destek sağlamaktadır.

**Stres yönetimi:** NLP'nin benlik saygısı ve mesleki stres dahil olmak üzere işle ilgili çok çeşitli psikolojik sonuçları iyileştirmek için etkili olabildiğini göstermektedir (Kotera vd., 2019). Ayrıca, sosyal fobi, travma sonrası stres bozukluğu, anksiyete, depresyon ve uykusuzluk gibi farklı alanlarda NLP'nin etkili olduğu bilinmektedir (Doğan ve Sarıtaş, 2020, s. 2395). Yapılan bilimsel çalışmalarda NLP tekniklerinin stresi kaygı ve depresyonu azalttığı ve ruh sağlığına iyi geldiği yöndedir (Sahebalzamani, 2014; Stipancic, 2010; Anjomshoa vd., 2020).

**Kişisel koçluk:** Tüm koçluk süreçleri, mevcut bir durumdan arzu edilen bir duruma geçiş etrafında düzenlenir. Kimlik düzeyinde koçluk durumunda, arzulanan durum, kendimizle derinden bağlantı kurmak ve merkezlenmiş, mevcudiyet ve dolu bir yerden yaşamaktır. Bunlar, başarılı ve yaratıcı insanları modellediğimizde “fark yaratan fark” olarak bulduğumuz temel niteliklerdir (Dilts ve Dilts, t.y).

**Etkili iletişim:** İletişim becerisi yöneticiler için çok önemli bir yetkinlik alanıdır (Aydemir, 2010, s. 104). Etkili iletişimin en kilit anahtarı ise kendimiz ile kurduğumuz iletişimdir. NLP kişinin kendisine yönelik içe bakış profil sunar ve kişinin kendi zihin haritasını, inanç ve değerlerini görmede bir ayna görevi oluşturur. Bununla birlikte NLP bireyin sadece kendi zihin haritasını anlamada değil iletişimde bulunduğu diğer bireylerin zihinsel haritalarını ve temsil sistemlerini yorumlamada destek sunar. Özellikle NLP uyum tekniğinin temel amacı iletişimde uyumu en yüksek kalitede sağlayabilmesidir. İletişimin en çok başarı getirdiği alan olan insan kaynakları yönetiminde ise NLP uygulamaları örgüt içinde iletişim kalitesini artırır. Çalışanların birbirlerini, yöneticilerin çalışanlarını, çalışanların yöneticilerini anlayıp algılamasına katkı sağlar. Böylece örgütsel bağlılık ve aidiyetlik duyguları da gelişmiş olur.

**Liderlik:** NLP'nin tüm uygulamaları liderliğe önemli atıflarda bulunur. Özellikle kişisel liderliğin gelişmesini amaçlar. Bu bağlamda, liderliğin kilit

yönlerinin her biri, onları eyleme geçirmek için gerekli olan şu üç temel beceri ile desteklenir (Dilts-b, t.y):

### ***Tahmin etmek***

- *Zayıf sinyalleri tespit etmek:* Bir yarasanın sonar sistemine benzer şekilde, liderlerin ve kuruluşların, daha büyük sistemdeki eğilimlerin ve modellerin daha gerçekleşmeden farkına varabilmeleri için ince ipuçlarını algılayabilmeleri ve yorumlayabilmeleri gerekir.
- *Zihinsel çeviklik:* Bu sinyallere uygun şekilde yanıt verme esnekliğine (veya “gerekli çeşitliliğe”) sahip olmak gerekir.
- *Kaynakları serbest bırakmak:* Yeni koşullara hızla yanıt verebilecek kadar akıcı organizasyonlar yaratmak önemlidir.

### ***Hizalamak***

- *Somutlaştırarak liderlik etme:* Uyum ve kişisel uyum yoluyla kişisel güç geliştirmek ve kişinin başkaları üzerindeki etkisinin farkında olmak gereklidir.
- *İlişki yoluyla görev:* İş birliği ve yakınlık kurmak ve meta liderlik yoluyla kendi kendine örgütlenmeyi teşvik etmek önemlidir.
- *Harekete geçebilecek kültürler yaratmak:* Başkalarının kazanabileceği koşulları oluşturmak gerekir.

### ***Davranmak***

- *80/20 kuralı:* Verimli olmak ve etkili eylem için kilit kaldıraç noktalarını bulmak- “nereye dokunacağını bilmek” gereklidir.
- *Hazır, ateş, amaç:* Proaktif olmak ve aynı zamanda “kurs içi” düzeltmeler yapmak için geri bildirim duyarlı olmak önemlidir.
- *İnatçı takip:* İş hedeflerine odaklanmak ve bunları genişletmek, işin nasıl değer yarattığı konusunda net olmak ve kişinin kişisel misyonu ile iş rolü arasında güçlü bir bağlantı duygusuna sahip olmak gerekir.

Kendini tanıyan liderler, kendilerinin ve ekiplerinin gelişmesine yardımcı olan başarı için kritik becerilerle bireysel ve kurumsal performansı güçlendirir. “Farkında” olan liderler, çalışanlara karşı empati gösterme, dürüst geri bildirimleri kabul etme ve çok fazla itibar görmeden veya suçu başkalarına atmadan katkıları hakkında gerçek bir fikre sahip olma olasılıkları daha yüksektir. Bu davranışlar, yöneticilerin başarılı bir şekilde olumlu çalışma ortamları oluşturmasını sağlar (Wallace, t.y).

NLP, iyi biçimlendirilmiş koşulları olarak bilinen başarı için bir dizi temel bileşene sahiptir. Liderler bu yaklaşımı kullanırsa sorunlardan kaçınma ve istedikleri sonuçları elde etme olasılıkları daha yüksektir. İyi liderler, çalışanlarını neyin harekete geçirdiğini bilirler ve iletişim kurarak ve şirket hedeflerini benimseyerek birlik ve uyum yaratırlar. Kürekçilerden oluşan bir mürettebata sahip bir dümençi gibi, lider takımın güvenliğinin sorumluluğunu üstlenir ve sadece faaliyetleri yönetip kontrol etmekle kalmaz, aynı zamanda takımına koçluk yapar ve motive eder (Vicker, 2009, s. 29).

Liderler için NLP tekniklerinin kullanımı bireylerin zihinsel süreçlerini anlamalarına ve iş problemleriyle zihinsel refahı ve performansı teşvik edecek şekilde ilişki kurmalarına yardımcı olmak açısından oldukça değerlidir (Kotera ve Gordon, 2019, s. 182). Nitekim Uysal (2007) tarafından bir araştırma da deney grubu yöneticilerde NLP uygulamalarının liderlik becerilerinin ve örgütsel performansının geliştirilmesine katkı sağladığı görülmüştür.

Bir başka çalışmada Kotera ve diğerleri (2019) yakın zamanda NLP eğitimi almış üst düzey yöneticilerin deneyimlerinin niteliksel bir incelemesini yapmıştır. Eğitim programı, NLP'nin temel kavramlarını ve becerilerini öğretmeye odaklanılmış ve NLP usta uygulayıcılarının katıldığı yarı yapılandırılmış görüşmeler analiz edilmiştir. Neticede, tüm üst düzey yöneticiler, NLP'nin insan zihninin işleyişine ilişkin anlayışlarını geliştirdiğini bildirmiştir. Özellikle NLP'nin biliş hakkındaki bilgilerini derinleştirdikleri ve en önemli onların bilgi ve anlayış isteklerini artırdıkları görülmüştür (Aktaran Drigas ve Mitsea, 2021, s. 161).

## 10. SONUÇ

NLP bireylerin zihin dilini tanımlamaya, bu zihin dilinden hareketle zihin haritalarını belirlemeye çalışan bir yöntemdir. Bu haritalar sayesinde bireyi kendi öz yetkinliklerine uyumlu amaçlarla buluşturarak belirleyici hedef ve çözüm yöntemlerini ortaya koyan bir takım zihinsel eylemleri içeren uygulamalar sunar. NLP birey için mükemmelliği hedefler. Her birey için ise mükemmellik öz benliğine ulaşarak kendini en yüksek düzeyde gerçekleştiriyor olmasıdır. O zaman mükemmelliği bireysel açıdan değerlendirip bireyin zihinsel kapasitesini en yüksek düzeyde en etkin ve verimli şekilde kullanılması şeklinde algılamak gerekir. Bu bağlamda NLP ilk olarak kişiye bir içe bakış sağlar ki bireylerin içe bakış süreci zihinsel olayların kendisi ile başlamaktadır. İçe bakış, anlamak, bilmek, istediğimiz olaylara doğrudan açılan tek penceredir (Damasio, 2022, s. 18). Böylece yaşama en başında kendisini anlamayı, ne istediğini bilmek ve bu isteklere ulaşabilme yöntemlerini öğrenmek için NLP bireylere önemli katkı sağlamaktadır.

Bu süreç iş dünyası ve insan kaynağı açısından değerlendirildiğinde NLP bireye performans açısından da önemli bir ivme kazandırmaktadır. Nitekim yukarıda bahsi geçen bilimse araştırmalar da bu görüşü desteklemiştir.

NLP bireylerin kendilerinin ve başkalarının zihin haritalarını okumalarına katkı sağlar. Bu durum özellikle iş dünyasında hem bireysel hem örgütsel atılacak adımların stratejik anlam kazanmasına etki etmektedir. Bu etki iş dünyasında bireylere, en baştan iletişim kazalarının önlenmesine, iyi iş ekiplerinin oluşmasına, alınması muhtemel yanlış kararların engellenmesine, durum ve olayları bütünsel olarak değerlendirip sektörde her zaman bir adım önde olma gibi eylemlerin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Bununla birlikte örgütün tüm paydaşları ile sağlam ve etkili bir iletişim kanalı açarak halkla ilişkiler konusunda etkin bir iç ve dış müşteri yönetimi imkânını da sağlayacaktır.

NLP'nin en büyük amaçlarından biri zihinsel yetileri artırmaktır. Özellikle bu durum devamlı gelişen ve değişen piyasada tutunmaya veya daha çok pay almaya istekli olan örgütler açısından yenilik ve yaratıcı fikirlerle duyulan ihtiyacın karşılanması noktasında oldukça önemlidir. İnsan kaynağın zihinsel gelişiminin artması, daha yaratıcı fikir ve projelerin ortaya çıkmasını sağlayarak hem çalışanlar için motivasyon kaynağı olacak hem de örgütler açısından sürdürülebilir yeniliklerin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Kısaca iç girişimciliği artıran bir etki yaratacaktır.

İş dünyasında zaman çok önemlidir. Bu nedenle zamanın en etkin ve verimli şekilde kullanılması NLP için önem arz eder. İşletmelerin mevcut durumları ile istenilen durumların değerlendirilmesi, istenilen durumlara ulaşmak için hedeflerin, arzulanı nihai sonuçların netleştirilmesi gibi konularda NLP'nin farklı teknikleri destekleyici olmaktadır. Özellikle bu konuda Çerçeveleme, Yeniden Çevreleme, Meta ve Milton, T.O.T.E modelleri oldukça yol göstericidir.

NLP başarılı örnek modellemelere önem verir. *“Başarılı performansı modellemek mükemmelliğe götürür”* varsayımı NLP'nin en önemli varsayımlarındandır. Bu bağlamda NLP literatürde *“Benchmarking”* olarak kavramlaşan, başarılı işletme uygulamalarının örnek alınması veya kıyas yapılması anlamına gelen modelleme tekniği ile diğer örgütlerin iyi örneklerinin modellenmesini desteklemektedir.

NLP'ye göre *“Başarısızlık yoktur, sadece geri bildirim vardır”*. Bu varsayım örgütler ve çalışanlar açısından oldukça motive edici bir varsayımdır. Gerek örgüt gerekse çalışan açısından yapılan bir hatadan çıkarılacak, öğrenilecek çok şey bulunmaktadır. Önemli olan o hatalardan kazanılacak bilgi ve



deneyimlerdir. Bu açıdan bakıldığında NLP doğru sonuç vermeyen eylemlerin geri bildirimlerinden kazanılacak deneyimlere odaklanır ve yine “bir şey yanlış gidiyorsa başka bir şey yap” inancı ile kısa zamanda yapılan yanlıştan geri dönülmesini teklif etmektedir. NLP'nin sunduğu bu zihinsel bakış açısı tüm örgüt ve çalışanlar tarafından başarı getiren ve değerlendirilmesi gereken önemli bir argümandır.

NLP'in temel felsefeleri arasında “*her davranışın iyi niyete dayandığı*” görüşü bulunmaktadır. Bu felsefenin insan kaynağının en doğru bir biçimde yönetimi açısından değerlendirilmesi gerekir. Öyle ki çalışanın örgüt tarafından istenilmeyen ve olumsuz görünen davranışlarının altında o çalışanın kendine yönelik bir iyi niyet olduğu varsayımı ile yola çıkılması gerekir. Böylece bu davranışın nasıl faydaya dönüştürebileceğine odaklanması mümkün kılınacak ve kazan kazan stratejisiyle, çalışanın niyeti ile örgüt amaçlarının uyumlaştırılmasına çalışılacaktır.

NLP liderliğe ayrı bir önem vermektedir. NLP, içerisinde liderlik yeteneklerini geliştirici birçok yöntem barındırır. Bir bireyin yaşamdaki başarısı ilk önce kendine ne kadar liderlik ettiği ile alakalıdır. Çünkü liderleri diğer insanlardan farklı kılan ne istediğini tam olarak bilmesi, istekleri konusunda diğer insanları ikna etmeleri ve bu insanlara sürdürülebilir güven inşa etmesidir. Liderler büyük bir etki altına aldıkları izleyicilerini devamlı motive ederek, süreci önemli bir performans seviyesinde tutmayı da büyük bir başarı ile yapar. Liderlerin yine en önemli farkları yanı sıra ısrar etmemeleri, öngörülü olmaları, karşı hamleleri ve stratejileri iyi hesaplayan analitik düşünceye sahip olmalarıdır. Nitekim NLP'nin bütün uygulamaları bu düşünceyi destekleyen ve besleyen uygulamalardır. Bu bağlamda NLP liderler için oldukça önemli olduğu kadar kendinin lideri olmak isteyen bireyler içinde önemli bir destekleyici kaynaktır.

NLP'nin mesleki stresi, depresyon, kaygı bozukluğu gibi birçok ruhsal hastalıklara iyi geldiği yukarıda bahsi geçen bilimsel çalışmalarda ortaya konulmuştur. Bu çok önemli bir etkidir. Nitekim 21. yüzyılın ikinci yarısından itibaren depresyonda çok fazla artışın olduğu bilimsel olarak kanıtlanmış ve depresyonun kültürle alakalı olmadığı aksine toplumdaki uyum düzeyiyle ve dolayısıyla bireyin kendisini sosyal beklentilere ne ölçüde dâhil olduğunu hissetme derecesi ile ilgili olduğu görülmüştür (Williams ve Neighbors, 2007). Bu nedenle NLP'nin uyum modelleri ile bireyin yaşadığı toplumla uyum sağlamasına destek olması depresyona ve depresyona sebep semptomları azaltıcı etki yarattığı bilimsel olarak kanıtlanmıştır. Yine stresin en çok yarattığı ortamların iş ortamı olduğu düşünüldüğünde hem iyi bir ekip olmayı başarmada hem de çalışanların örgütsel bağlılıklarını, aidiyet

duygularını artırarak NLP uyum tekniklerinin bireyleri sosyal açıdan iş dünyasına entegre etmede destekleyici yöntemler sunduğu bilinmektedir.

Sonuç olarak NLP tekniklerinin bireye özgün etkileri çoğu bilimsel araştırmalarla ortaya konulmaktadır. Tüm bu başarılı geri dönüşlerden sonra NLP'nin iş dünyasında özellikle de insan kaynakları yönetiminde kullanılmasının oldukça etkin ve verimli olacağı düşünülmektedir. Tümevarım olarak düşünüldüğünde öznelde her bir çalışanın zihinsel yetkilerinin hızla artması, kendini geliştirmesi, öğrenmeye açık bir dikkate ve farkındalığa sahip olması, bütünde örgütüne ve topluma fayda sağlayacaktır. Bu nedenle bu bölümün önerisi olarak NLP eğitimlerinin iş dünyasının verimi açısından tüm kamu ve özel kuruluşlarında çalışanlara, yöneticilere verilmesi gereken önemli bir eğitim olduğu görüşü savunulmakta ve her bir başarının arkasında onu yaratan bir düşüncenin olduğuna inanılmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acar, E. (2006). *İnsan kaynakları yönetiminde NLP*. Kariyer Yayın.
- Adler, H. (2004). *NLP el kitabı*. B. Irmak (Çev.), Kariyer Yayın.
- Aksel, G. (2016). *Takım çalışmasını benimsemiş organizasyonlarda NLP telkinlerinin performans artırıcı etkisi ve bir uygulama* (Yayın No. 443170) [Yüksek lisans tezi, Avrasya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Anjomshoa, M. R., Esmailzadeh, M. R. ve Keshtidar, M. (2020). Effects of neuro-linguistic programming course on job stress, positive organizational behavior and job motivation in physical education teachers. *Pedagogy of physical culture and sports*, 24(3), 111-117. <https://doi.org/10.15561/26649837.2020.0302>
- Aydemir, B. A. Ç. (2010). İşletmelerde hedef belirleme ve etkili iletişimde NLP. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 95-116. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/46333>
- Aytaç, S. (1999). Performansı arttırmanın bir yolu olarak NLP tekniği. *Uludağ Üniversitesi, İİBF Dergisi*, 17(1-2).
- Aytaç, S. (2000). İş yaşamında başarının sırrı: NLP tekniği. *İş Güç, Endüstriyel İlişkiler Dergisi*, 2(1), 1-8. <http://www.isguc.org/?p=article&cid=84&cilt=2&sayi=1&yil=2000>
- Balaban, G. (2018). *NLP tekniği ve zihin*. Eftalya Kitap.
- Boughattas, W., Salha, M. B. ve Moella, N. (2022). Mental training for young athlete: A case of study of NLP practice. *SSM-Mental Health*, 2 (100076), 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.ssmmh.2022.100076>
- Çalışkan, S. (2006). *Satış yönetiminde müşteri ilişkilerinin geliştirilmesi ve zihin dili programlama (NLP) tekniğinin bir satış eğitim modeli olarak uygulanabilirliği* (Yayın No. 189874) [Doktora tezi, DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çelen, A. İ. (2021). Bilişsel değerlendirme (NLP). İçinde İ. Çevik Tekin (Ed). *Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel inovasyon: Teori, örnek olay ve öneriler* (ss.1-29). Nobel Yayın.
- Çetinel, F. G. (2003). İş hayatında kişisel başarının anahtarı olarak kabul edilen teknik: NLP. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 201-222. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/794604>
- Damasio, A. (2022). *Hissetmek ve bilmek*. M. Kırca ve P. Gözel (Çev.), Salmat Basım.
- Dilts, R-a. (t.y). *Motivation*. [www.nlpu.com/articles/artic17.htm](http://www.nlpu.com/articles/artic17.htm)
- Dilts, R-b. (t.y). *Alpha leadership*, [ww.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm](http://ww.nlpu.com/Articles/AlphaLeader.htm)
- Dilts R.-c (t.y). *Resolving conflicts with NLP*. [ww.nlpu.com/Articles/artic11.htm](http://ww.nlpu.com/Articles/artic11.htm)

- Dilts, R. ve Dilts, D. B. (t.y). *Coaching at the identity*. www.nlpu.com/Articles/IdentityCoachingArticle.htm
- Doğan, A. ve Sarıtaş, S. (2021). The effects of neuro-linguistic programming and guided imagery on the pain and comfort after open-heart surgery. *Journal of cardiac surgery*, 36(7), 2389-2397. <https://doi.org/10.1111/jocs.15505>
- Doruk, A. ve Uzun, Ö. (1997). Limbik sistem. *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, 7(1-4), 17-29. [http://www.psikofarmakoloji.org/pdf/7\\_1\\_3.pdf](http://www.psikofarmakoloji.org/pdf/7_1_3.pdf)
- Dowlen, A. (1996). NLP-help or hype? Investigating the uses of neuro-linguistic programming in management learning. *Career Development International*, 1(1), 27-34. <https://doi.org/10.1108/13620439610111408>
- Drigas, A. ve Mitsea, E. (2021). Neuro-linguistic programming & VR via the x 8 pillars of metacognition 8 layers of consciousness x 8 Intelligences. *Techmium Social Science Journal*, 26, 159. <https://heionline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/techssj26&div=15&cid=&page=>
- Drigas, A., Mitsea, E. ve Skianis, C. (2022). Neuro-linguistic programming, positive psychology & VR in special education. *Scientific Electronic Archives*, 15(1), 30-39. <https://doi.org/10.36560/15120221497>
- Feustel, B. ve Woodsmall, W. (2001). *Modeling with NLP: Capturing and transferring expertise in organizations*. www.geocities.ws/noel\_hrindia/usingNLP.pdf
- Gül, Ö. (2021). İş zenginleştirme. İçinde İ. Çevik Tekin (Ed). *Yenilikçi insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel inovasyon: Teori, örnek olay ve öneriler* (ss. 183-200). Nobel Yayın.
- Hoobyar, T., Dotz, T. ve Sanders S. (2021). *NLP: Zihin kullanma gücü*. Yaka-moz Kitap.
- Kayaoğlu, S. ve Kırcaoğlu, D. (t.y). *Sinir dili programlama*. Aknet Akademi, Ders Notları.
- Kokaçya, M. H. ve Ortanca, İ. (2020). Frontal lob sendromu ve adli psikiyatrik yönleri. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(4), 507-518. <https://doi.org/10.18863/pgy.657546>
- Kotera Y., Sheffield, D. ve Van Gordon W. (2019). The applications of neuro-linguistic programming in organizational settings: A systematic review of psychological outcomes. *Human Resource Development Quarterly*. 30, 101-116. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21334>
- Kotera, Y. ve Van Gordon, W. (2019). Japanese managers' experiences of neuro-linguistic programming: A qualitative investigation. *The Journal of Mental Health Training, Education and Practice*, 14(3), 174-185. <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-06-2018-0033>
- Küçükoba, E. (2022). Üstün yeteneklilerin eğitiminde NLP tekniklerinin önemi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 11(3), 292-305. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2544388>

- Ladimeji, K. (t.y). *Piece NLP toolkit for recruiters*. <http://www.recruiter.com/recruiting/3-piece-nlp-toolkit-for-recruiters/>
- Murphy H. B. M., Wittkower, E. ve Chance, N.(1967) Crosscultural inquiry into the symptomatology of depression: A preliminary report. *International Journal of Social Psychiatry*, 3, 6-15. <https://doi.org/10.1177/136346156400100101>
- Passmore, J. ve Rowson, T. S. (2019). Neuro-linguistic-programming: A critical review of NLP research and the application of NLP in coaching. *International Coaching Psychology Review*, 14(1), 57-69. <https://centaur.reading.ac.uk/91275/>
- Ready, R. ve Burton, K. (2015). *Neuro-linguistic programming for dummies* (2nd Ed.), John Wiley & Sons, Ltd.
- Sahebalzamani, M. (2014). Efficacy of neurolinguistic programming training on mental health in nursing and midwifery students. *Iranian journal of nursing and midwifery research*, 19(5), 503-507. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4223968/>
- Stipancic, M., Renner, W., Schütz, P. ve Dond, R. (2010). Effects of neuro-linguistic psychotherapy on psychological difficulties and perceived quality of life. *Counselling and psychotherapy research*, 10(1), 39-49. <https://doi.org/10.1080/14733140903225240>
- Şen, S. ve Uğur, E. (2019). Personel güçlendirmede nöro linguistik programlama. *Sağlık ve Yönetim Dergisi*, 1(6), 64-69. <https://doi.org/10.5222/SHYD.2019.65487>
- Tosey, P. ve Mathison, J. (2010). Neuro-linguistic programming as an innovation in education and teaching. *Innovations in Education and Teaching International*, 47(3), 317-326. <https://doi.org/10.1080/14703297.2010.498183>
- Turan, H., Kodaz, K. ve Turan, G. (2016). The effect of NLP education on the teaching profession in Turkey. *International Journal of Educational Sciences*, 15(1,2), 120-125. <https://doi.org/10.1080/09751122.2016.11890520>
- Türköver, B. (2014). *İstanbul NLP international NLP practitioner manuel*. Ders Notları.
- Uysal, F. G. (2007). *Örgütsel iletişimde nöro linguistik programlama (NLP) ve bir uygulama* (Yayın No. 210117) [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Vickers, A. (2009). Does learning about NLP give leaders the edge. *Training Journal*, 28-31.

Wallece, N. (t.y). *Reasons to hire conscious leaders*. <https://www.recruiter.com/recruiting/6-reasons-to-hire-conscious-leaders/>

## Örgütsel Bağlamda Duygusal Zekâ

Afet Ayçe Başalp<sup>1</sup>

### Özet

Duygusal zekâ, iş performansının önemli bir belirleyicisidir ve araştırmalar duygusal zekânın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, bir çalışma, duygusal yeterlilik eğitimi almış yöneticilerin yanında çalışan finansal danışmanların performansını, bu eğitimi almayan yöneticilerin yanında çalışan kişilerle karşılaştırmıştır. Eğitilmiş bir yöneticinin yanında çalışan danışmanlar, işlerini büyütmeyi başardılar. Eğitim almamış bir yöneticinin emrinde çalışan danışmanlara göre daha yüksek oranda duygusal zekâsını geliştirmeyi amaçlayan programların duygusal zekânın öz-farkındalık, öz-düzenleme, başkalarının farkındalığı ve başkalarının düzenlenmesi boyutlarını hedeflemesi gerekir. Örneğin, bir grup birey için en önemli eğitim önceliği öz farkındalığı geliştirmek olabilir; bir diğeri için öz düzenlemeyi geliştiriyor olabilir.

Belirli bir eğitim grubu için her bir yetkinliğin öncelik düzeyinin değerlendirilmesi önemli bir ön program adımdır. Bu, potansiyel katılımcılarla beyin fırtınası yaparak veya eğitmenin önce geçerli ve güvenilir bir duygusal zekâ aracını doldurmalarını sağlayarak gerçekleştirilebilir.

Teori tarafından önerilen duygusal zekânın potansiyeli arasındaki karşıtlık, bir yandan ve meta-analizlerde rapor edilen sonuçlar duygusal zekâ yeteneği açısından dikkat çekicidir. Bunu anlamlandırmak için bariz bir çelişki olsa da, yetenek modelinin ve ona dayalı performans ölçütlerinin, nispeten dar bir dizi duygusal beceriyi kapsamaktadır. Duygusal zekâyı ölçme eğilimi bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

1 Arş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, ayce.basalp@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0094-8227



Bu çalışmada duygusal zekâ kavramı örgütsel bağlamda teorik açıdan incelenmektedir. Literatürel anlamda geçmişten günümüze yapılan çalışmalar incelenmiş olup teorik anlamda katkı sağlanmaktadır.

## 1. GİRİŞ

Daniel Goleman'ın konuyla ilgili ilk kitabının 1995'te yayımlanmasından bu yana, duygusal zekâ, Amerika Birleşik Devletleri'nde en popüler sözcüklerden biri haline gelmiştir (Goleman, 1995). Örneğin; Harvard Business Review duygusal zekâ konusu ile ilgili 2000 yılında bir makale yayımlandığında çok fazla ilgi görmüştür. Dergideki bu makale son 40 yılın en çok okunan makalesi unvanını almıştır. Johnson & Johnson'ın CEO'su bu makaleyi okuduğunda o kadar çok etkilenmiştir ki birçok kopyasını şirkete almıştır. Şirketin dünya çapındaki 400 üst düzey yöneticisine göndermiştir (Cherniss, 2000, s. 2).

Duygusal zekâ, kurumsal Amerika'da çok popüler olan psikolojik bir kavramdır, Psikologların duygusal zekâyı gerçekte ne olduğunu anlamaları ve anlatmaları önemlidir. Konuyu daha iyi anlayabilmek için bir örnek ile pekiştirelim.

1981'de James Dozier, duygusal zekânın gücünü keşfetmiştir. Dozier bir terör örgütü tarafından iki ay boyunca alıkonulmuştur ve sonrasında kurtarılmıştır. Kaçırıldığı ilk günlerinde Dozier teröristlerin çok saldırgan olduğunu ve hayatının tehlikede olduğunu fark etmiştir. Sonrasında Greensboro'daki Yaratıcı Liderlik Merkezi'ndeki bir yönetici geliştirme programına katıldığı esnada öğrendiği bir şeyi hatırlamıştır. Duygularımız bulaşıcıdır ve bir tek kişi ortamdaki diğer bütün kişilerin duygularını etkileyebilmektedir. Duygu hakkında öğrendiği bir şeyi hatırladı. Dozier'in ilk görevi kendi duygularını kontrol altına almak olmuştur. Bu koşullar altında bu gerçekleştirmek gerçekten kolay olmamıştır. Dozier sakinleştikten sonra onu tutsak edenlerin de sakinleştiğine şahit olmuştur. Bu şekilde davranarak çevresindeki kişilerin de duygusal tepkilerini yönetebileceğini görmüştür (Cherniss, 2001, ss. 3-4).

Duygusal zekâ terimi 1981'de ortaya çıkmıştı, ancak James Dozier, bunun ne olduğuna dair canlı bir örnek verdi: “Duyguları algılama ve ifade etme, duyguyu düşüncede özümseme, duyguyu anlama ve akıl yürütme ve kendinde ve başkalarında duyguyu düzenleme yeteneği” (Mayer vd., 2000, s. 396).

Dozier'in deneyimi duygusal zekâmızı nasıl gösterebileceğimizi anlatmaktadır. Kaçırılma sırasında kendisini esir alan teröristlerin tepkilerini ölçerek, duygularını kontrol altında tutmak suretiyle kendi ve diğer kişilerin

duygu durumlarını kontrol altına almıştır. Örgütsel bağlamda duygusal zekâsını ortamı kontrol edebilmek adına kullanabilen kişilerin, aşırı ve alışılmadık bir çalışma ortamı söz konusu olduğunda duygusal zekâsı yüksek kişilerin ortamı sakinleştirdiği ve kontrol altına aldığı söylenebilmektedir (Cherniss, 2001, s. 4).

## 2. DUYGUSAL ZEKÂNIN ÖRGÜTSEL ETKİLİLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Örgütsel etkinliği etkileyen hemen hemen her faktöre derinlemesine bakıldığında duygusal zekânın önemli bir rol oynadığını göreceksiniz. Birçok kurumsal firmada her şeyin yolunda gittiği düşünülürse bu örgütün en iyi şekilde performans göstermesini sağlamak için neler yapılması gerektiğine örnekler üzerinden bakalım. Örgütlerin stabil düzeyde başarılarını elde tutmaları gerekmektedir. Ancak günümüzde başarıyı istikrarlı bir şekilde sürdürmek kolay olmamaktadır. Bu bağlamda bir organizasyonun hangi yönlerini iyi bir durumda tutması önem taşımaktadır?

Yedi yüz şirkette iki milyon çalışanla ilgili bir Gallup Organizasyonu araştırması, bir çalışanın bir şirkette ne kadar süre kaldığını ve nasıl ve ne kadar üretken olduğu, en yakın amiri ile olan ilişkisi tarafından belirlenir. Başka bir çalışma bu etkiyi bir kere daha ölçmüştür. Fort Lauderdale, Florida'daki personel ve danışmanlık şirketi ve Lou Harris Associates, patronlarını mükemmel olarak değerlendiren çalışanların yalnızca yüzde 11'inin gelecek yıl farklı bir iş aramalarının muhtemel olduğunu söylemiştir (Cherniss, 2001, s. 5).

Başka bir deyişle, iyi yöneticileri olan insanların işten ayrılma olasılıklarının dört kat daha az olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler, çalışanlarının işleri hakkında ne hissettiklerini bilen kişilerdir. Çalışma isteksizliği yaşayan ve cesareti kırılmış veya tatminsiz hisseden çalışanlara etkili bir şekilde müdahale etmelidirler. Etkili yöneticiler aynı zamanda kendi duygularını da yönetebilmekte ve çalışanlarının onlara güvenmesi ve çalışmalarını konusunda kendilerini iyi hissetmelerini sağlamaktadırlar (Cherniss, 2001, s. 4).

Özetle çalışanların işini değiştirmedeği iş yerleri, işini duygusal zekâsını da kullanarak iyi yönetebilen yöneticilerin olduğu örgütlerdir.

Çalışanlardan ve yöneticilerden karşılaştıkları en büyük zorlukları belirlemeleri istendiğinde en çok karşılaşılan problemler şu şekilde sıralanmaktadır (Cherniss, 2001, s. 5):

- Çalışanların büyük ve hızlı değişimle başa çıkması beklenmektedir.

- İnovasyonu yönlendirmek için insanların daha yaratıcı olması gerekmektedir.
- İnsanların büyük miktarda bilgiyi yönetmesi istenmektedir.
- Kuruluşun müşteri sadakatini artırması gerekmektedir.
- İnsanlar daha fazla motive edilmeli ve kararlı olmalıdır.
- İnsanların birlikte daha iyi çalışması gerekmektedir.
- Kuruluşun, bir alanda mevcut olan özel yetenekleri daha iyi kullanması gerekmektedir.
- Kuruluşun kendi saflarındaki potansiyel liderleri belirlemesi ve hazırlık yapması gerekir.
- Kuruluşun en iyi yetenekleri belirlemesi ve işe alması gerekir.
- Kuruluşun yeni pazarlar, ürünler ve stratejik ittifaklar kurması beklenir.
- Kuruluşun, insanları denizaşırı görevler için hazırlaması gerekir.

Elde edilen verilerin bugün hem kamu sektörü hem de özel sektördeki tüm kuruluşların karşı karşıya olduğu yoğun ihtiyaçlar olduğu görülmektedir. Yukarıda verilen olasılıklara karşı çalışanların neredeyse her durumda duygusal zekâlarının rol oynadığı bilinmektedir.

Örneğin, duygusal zekâ; büyük bir değişimle başa çıkmak, duygusal ve durumsal farkındalık yaratabilmek veya kendimiz ve diğer kişilerin başkaları üzerine etkilerini anlamlandırabilmeyi içermektedir. Liderlerin örgüt içerisinde değişimden haberdar olmaları, değişimleri yönetmeleri ve örgüt üyelerinin kaygılarını yönetebilme yetilerini geliştirmeleri gerekmektedir (Bunker, 1997, s. 9). Aynı zamanda yöneticilerin bu değişimle etkili bir şekilde başa çıkma sürecinde örgütün diğer üyelerinin duygusal tepkilerini ve diğerlerini izleme ve yönetmeye aktif olarak dâhil olmaları gerekmektedir.

### 2.1.Duygusal Zekânın Organizasyonel Etkisi

Liderlerin organizasyon içerisinde yeni ürün, pazar payı ve stratejik ittifaklarla karar verme yetisi arttırılmalıdır. Bu kararların alınabilmesi için duygusal zekâdan biraz daha fazlasına ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin verilerin iyi toplanması, gelişmiş analiz teknikleriyle sonuçlar ortaya çıkarılması gerekmektedir. Veriler insan doğasının olduğu noktada net bilgiler vermeyebilir. Bulunan bilgiler doğru bir şekilde organize edilmeli ve çalışanlara sunulmalıdır.

Örgütsel liderlerin sezgilerine veya içgüdülerine güvenmeleri gereken bir nokta vardır. Bu tür duygular bazen doğru yönü gösterecek ve bazen yanlış yönde olabilir. Doğru yöne işaret eden duygulara sahip olma olasılığı en yüksek olan liderler, neden olduğuna dair iyi bir sezgiye sahip olanlardır. Duygular arasında ayırım yapmayı öğrenebilirler. Diğer bir deyişle, duygusal zekâ, liderlerin en çok hissedilen içgüdüsel duygulara uyum sağlamasını sağlar. Doğru ve zor kararlar vermede yardımcı olur (Cherniss, 2001, s. 5).

Duygusal zekânın örgütsel etkinliği olduğu alanlar şunlardır (Cherniss, 2001, s. 6):

- Çalışan işe alımı ve elde tutulması
- Yeteneğin gelişimi
- Takım çalışması
- Çalışan bağlılığı, morali ve sağlığı
- İnovasyon
- Verimlilik
- Yeterlik
- Satış
- Gelirler
- Hizmet kalitesi
- Müşteri sadakati
- Müşteri çıktıları

Duygusal zekânın etkisi, çalışanların yeteneklerinin farkına varılması ve iş yerinde uzun süre istihdam edilmesi ile başlamaktadır. Üst düzey yönetici adaylarının duygusal zekâlarının da dikkate alınması çok önemlidir. İşe alım yaparken bu kişilerin nihai başarıları ve başarısızlıkları çok önemli bir etkiye sahiptir. Duygusal zekâ kişilerin iş ortamındaki yetenek gelişimi için çok önemlidir. İsteki başarı aynı zamanda ilişkilerin yetenek gelişimine nasıl katkıda bulunulacağı ile ilgili bilgi vermektedir. Ancak tüm ilişkiler bu yürütme becerisinde eşit değildir. İş ortamındaki yönetici veya meslektaşların etkisi büyüktür. Örgüt üyelerinin örgütsel etkililik için çok önemli olan yetenekleri geliştirmelerine ve kullanmalarına yardımcı olmak için o kişiyle olan ilişkinin potansiyelini etkilemek yetenek gelişimini etkilemektedir (Cherniss, 2001, s. 6).

### 3. DUYGUSAL ZEKÂ MODELİ

Bireylerin farklı kişilikleri, istekleri, ihtiyaçları ve duygularını gösterme yolları vardır. İşte başarılı olmak iş ortamında gezinmek incelik ve kurnazlık gerektirir, özellikle de kişi hayatta başarılı olmayı umuyorsa. Duygusal zekâ teorisinin yardımcı olduğu yer burasıdır. En genel çerçevede, beş duygusal zekâ alanı, kişisel (öz farkındalık, öz düzenleme ve öz motivasyon) ve sosyal (sosyal farkındalık ve sosyal beceriler) yeterlilikleri birlikte kapsamaktadır (Serrat, 2017, ss. 331-332).

#### *Öz farkındalık*

- Duygusal farkındalık: Kişinin duygularını ve etkilerini tanıması.
- Doğru öz değerlendirme: Kişinin güçlü yanlarını ve sınırlarını bilmesi.
- Öz güven: Kişinin kendi değerinden ve yeteneklerinden emin olması.

#### *Özdenetim*

- Özdenetim: Yıkıcı duygu ve dürtüleri yönetmek.
- Güvenilirlik: Dürüstlük ve dürüstlük standartlarını sürdürmek.
- Vicdanlılık: Kişisel performans için sorumluluk almak.
- Uyarlanabilirlik: Değişimi ele almada esneklik.
- Yenilikçilik: Yeni fikirlere ve yeni bilgilere karşı rahat ve açık olmak.

#### *Kendini motive etme*

- Başarı dürtüsü: Bir mükemmellik standardını iyileştirmeye veya karşılamaya çalışmak.
- Taahhüt: Grubun veya organizasyonun hedefleriyle uyumlu olmak.
- İnişiyatif: Fırsatlar üzerinde harekete geçmeye hazır olma.
- İyimserlik: Engellere ve aksiliklere rağmen hedefleri takip etmede ısrar.

#### *Sosyal farkındalık*

- Empati: Başkalarının duygularını ve bakış açılarını algılamak ve onların kaygılarıyla aktif bir şekilde ilgilenmek.
- Hizmet odaklılık: Müşterilerin ihtiyaçlarını tahmin etmek, tanımak ve karşılamak.
- Başkalarını geliştirmek: Başkalarının gelişmek için neye ihtiyacı olduğunu sezme ve yeteneklerini desteklemek.

- Çeşitlilikten yararlanmak: Çeşitli insanlar aracılığıyla fırsatları geliştirmek.
- Siyasi farkındalık: Bir grubun duygusal akımlarını ve güç ilişkilerini okumak.

### *Sosyal beceriler*

- Etki: İkna için etkili taktikler kullanmak.
- İletişim: Açık ve ikna edici mesajlar göndermek.
- Liderlik: Gruplara ve insanlara ilham vermek ve yol göstermek.
- Değişim katalizörü: Değişimi başlatmak veya yönetmek.
- Çatışma yönetimi: Anlaşmazlıkları müzakere etmek ve çözmek.
- Bağ kurmak: Firma ilişkilerini yönetebilmek.
- İş birliği: Ortak hedefler doğrultusunda başkalarıyla birlikte çalışmak.
- Takım yetenekleri: Kolektif hedeflere ulaşmada grup sinerjisi yaratmak.

Kısaca, beş alan duygularınızı bilmekle ilgilidir; duygularınızı yönetmek, kendinizi motive etmek; diğer insanların duygularını tanımak ve anlamak, ilişkileri yönetmek, yani başkalarının duygularını yönetmek demektir.

### **3.1. Duygusal Zekâ Öğrenilebilir mi?**

Ortak bir soru, insanların yüksek duygusal zekâ ile doğup doğmadıkları veya bunun öğrenilip öğrenilemeyeceği ile ilgilidir. Gerçek şu ki, bazıları diğerlerinden daha doğal yetenekli olacak, ancak iyi haber şu ki, duygusal zekâ becerileri öğrenilebilir. Ancak bunun gerçekleşmesi için insanların kişisel olarak motive edilmeleri, öğrendiklerini kapsamlı bir şekilde uygulamaları, geri bildirim almaları ve yeni becerilerini pekiştirmeleri gerekmektedir (Serrat, 2017, s. 336).

Araştırmalar, duygusal zekâ eğitiminin sadece mümkün olmadığını, aynı zamanda tasarımıda her bir boyutunu göz önünde bulundurduğunuzda çok etkili olabileceğini gösteriyor. Duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin, iş arkadaşları ve astaticları ile çalışmalarını ve onları motive etmelerini sağlayacak şekilde duyguları tanıyabildikleri, değerlendirebildikleri, tahmin edebildikleri ve yönetebildikleri konusunda kanıtlar vardır. Yüksek duygusal zekâyâ sahip yöneticiler, yüksek düzeyde dönüşümcü liderlik gösterirler. Duygusal zekâsı daha yüksek olan üyelerden oluşan takımlar, duygusal zekâsı daha düşük olan üyelere sahip takımlardan daha iyi performans gösterebilir. Duygusal zekâsı yüksek ekip liderleri performans olarak daha yaratıcı, eleştiriye açık ve

daha empatiktirler. Duygusal zekâ, insanların benimsediği çatışma yönetimi stratejilerinin türünü etkiler; duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin çatışmayı çözmek için işbirlikçi yaklaşımları kullanma olasılığı daha yüksektir. İlginç bir şekilde duygusal zekâ, kişilik ve bilişsel yetenek gibi diğer önemli değişkenleri aşan daha yüksek düzeyde liderlik etkinliği ile ilişkilidir (Sadri, 2011, s. 84).

Duygusal zekâyı geliştirmeyi hedefleyen eğitim programlarının duygusal zekânın dört boyutuna odaklanması gerekir: Öz farkındalık, öz düzenleme, başkalarının farkındalığı ve başkalarının düzenlenmesi (Sadri, 2011, s. 84).

Öz farkındalık katılımcıların kendilerine bakmalarını sağlayarak geliştirilmiştir. Bu, davranışlara bakmayı veya insanlardan içsel değerleri, yetenekleri ve tutkularıyla yeniden bağlantı kurmalarını istemeyi içerebilir. Günlük tutma, daha derin düşünmeye yardımcı olur, insanların geçmiş deneyimlerine, hedeflerine ve kişisel misyonlarını değerlendirmeleri gerekebilir. Kişisel farkındalık, kişilik ve davranış anketlerini doldurarak da geliştirilir. Duygusal zekâyı ölçmek için özel olarak geliştirilmiş bir dizi ölçüm aracı bulunmaktadır.

Duygusal zekâyı ölçmek için örneğin; Sosyal Yeterlilik Envanteri (ESCI) (Levenson ve Gottman, 1987) ve Mayer-Salovey-Caruso Duygusal Zekâ Testi (MSCEIT) (Mayer vd., 2007) bulunmaktadır. Bununla birlikte, duygusal zekâyı geliştirici eğitim programlarıyla hem kişisel bildirim hem de 360 derecelik ölçümlerle benliğin farklı boyutları hakkında farkındalık yaratılmaktadır. Kullanılan özel araç değişebilse de, özellikle dikkat etmek her zaman önemlidir. Benimsenen ölçüm hem güvenilirliğe hem de geçerliliğe sahip olduğundan, bu ölçümün bir öğrenme ve gelişim programını gerçekten güçlendireceğinden emin olmak için her bir aracın psikometrik özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Öz düzenleme, bir kişinin kendi davranışlarını gözlemlemesini ve gerektiğinde değişiklikler yapmasını gerektirir. Geribildirim öz düzenlemeye yardımcı olur çünkü bireyin kendine özgü stiline güçlü yanlarını ve tuzaklarını tanımlar ve sonraki adımları belirler. Koçluk (bir koçun iş yerinde belirli davranışların yarattığı etkiye ilişkin farkındalığı artırmak için bir müşteriyle bire bir çalıştığı yer), öz düzenlemeyi geliştirmede yararlı bir araçtır (Sadri, 2011, s. 85).

Davranış yönetiminde ise alıştırmaların bir parçası olarak gömülü geri bildirim üretimi ile grup simülasyonları, iyi geri bildirim üreten araçlardır. Öz düzenleme, bir kişinin davranış odaklı hedefler belirlemesini ve bu hedeflere doğru ilerlemesini izlemesini gerektirir.



Başkalarının farkındalığı büyük ölçüde empati geliştirmeye odaklanır. Takım simülasyonları (basit kâğıt-kalem egzersizlerinden daha ayrıntılı açık hava etkinliklerine kadar) başkaları hakkında farkındalık yaratmaya yardımcı olur. Takım simülasyonunun tamamlanmasıyla, bu alıştırmalar başkaları ve kişinin davranışlarının grup üzerindeki etkileri hakkında farkındalık oluşturmaya yardımcı olur.

Geribildirim oluşturmanın basit bir yolu, her grup üyesinin diğer grup üyelerinden kendi davranışının belirli yönleri hakkında geri bildirim istediği bir sıralı deneme uygulamasıdır. Örneğin, “Beni grup tartışmasına hâkim biri olarak görüyor musunuz?”.

Başkalarının davranışlarını düzenlemek, işbirlikçi hedef belirlemeye ve astları hedefe ulaşmaya yönlendirmek için etkili sosyal becerilerin kullanımına dayanır. Motive edici hedefler, genel ve zamanlanmış (BEST kısaltması tarafından yakalanmıştır) yerine hedefin belirlendiği kişi için inandırıcı, enerji verici ve spesifiktir. Sosyal beceriler, grup üyelerinin işlerinin görev yönlerini analiz etmek için iş birliği içinde çalıştığı grup simülasyonları ve takım oluşturma yoluyla geliştirilir (Sadri, 2011, s. 85).

#### 4. İŞYERİNDE DUYGUSAL ZEKÂYI TEŞVİK ETMEK

Birçok kuruluşta yürütülen çalışmalar son 20 yılda önemli ölçüde değişmiştir. Yönetim seviyelerinin azalması, daha az otokratik sisteme geçilmesi bu nedenlerden birkaçıdır. Ancak aynı zamanda bilgi ve takım tabanlı, müşteri odaklı işlere doğru kararlı bir hareket olmuştur, böylece bireyler genellikle daha düşük organizasyon seviyelerinde bile daha fazla özerkliğe sahip olurlar. Modern kuruluşlar her zaman performansı geliştirmeye çalıştıklarından, nesnel, ölçülebilir faydaların daha yüksek duygusal zekâdan elde edilebileceğini kabul ederler (Serrat, 2017, s. 337).

Doğal olarak işte başarı kriterleri de değişmektedir. Personel artık yeni ölçütlerle değerlendirilmektedir: Sadece ne kadar zeki olduklarına veya eğitimlerine ve uzmanlıklarına göre değil, aynı zamanda kendilerini ve birbirlerini ne kadar iyi idare ettiklerine göre ve bu, azim, özdenetim gibi kişisel niteliklerden büyük ölçüde etkilenilmekte ve asıl becerinin başkalarıyla iyi geçinmek olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu yeni ölçütler, kimin işe alınıp kimin alınmayacağına, kimin bırakılacağına ve kimin tutulacağına ve kimin geçileceğine veya terfi ettirileceğine karar vermek için giderek daha fazla uygulanmaktadır (Serrat, 2017, s. 337).

Duygusal zekâyı arttırabilmek adına verilen eğitimlerde asıl belirleyicilere çalışanın sözlü “yapabilirim” ifadesine değil, asıl yetenek belirleyicilerinin çalışmanı için “yapabilir” ifadesine evrildiği görülmektedir. Modern kuruluşlar

artık açıkça “duygusal zekâ” veya “duygusal yeterlilik” eğitimi olarak etiketlenen öğrenme ve gelişimi sunmaktadır. Destek olarak, liderleri esneklik, sorumluluk, standartlar, ödüller, açıklık ve taahhüt içeren bir çalışma ortamı yaratmakta ve yönetmektedir (Serrat, 2017, s. 337).

#### 4.1. Duygusal Zekâ ve Psikometrik Yaklaşım

Howard Gardner (1999), farklı bir perspektiften tartışarak, zekâ kavramımızı geleneksel olarak kapsamının dışında kalan birçok önemli yetiyi içerecek şekilde genişletmeyi önerdi. Gardner ve diğerleri (2000) başvurulan psikometrik geleneğin çok dar olduğunu savunmaktadır. Psikometrik gelenek, standartlaştırılmış testlerle ölçülebilen entelektüel yeteneklere odaklanır, ancak bu tür testlerdeki performans mutlaka okulda veya hayatta başarıya dönüşmemektedir. Gardner (1999), bu tür bir başarı için önemli yetenekler yelpazesini genişletirken, zekâyı “kültürel bir ortamda sorunları çözmek veya bir toplumda değeri olan ürünler yaratmak için etkinleştirilebilen bilgiyi işlemeye yönelik biyopsikolojik potansiyel” olarak tanımlamaktadır.

Böylece Gardner, bilgiler için standart ölçütler listesine birkaç yeni öğe ekler. Kriterler, duygusal zekâyı farklı bir çeşitlilik olarak kabul etmek için daha fazla argüman önermektedir (Goleman, 2001, s. 7)

- Çalışmalar, beynin duygusal devrelerindeki travmanın ve bu devrelerin prefrontal alanlarla olan bağlantılarının, empati veya iş birliği gibi duygusal zekâ ile ilişkili yeterliliklerin performansı için önemli sonuçlara sahip olabileceğini, ancak saf zekâ ile ilişkili yetenekleri tamamen bozulmadan bırakabileceğini göstermiştir.
- Akla yatkınlık çok büyük önem taşımaktadır. Duyguları yöneten beyindeki limbik yapılar, neokortikal yapılarla, özellikle de prefrontal yapılarla bütünleşir. İnsan evrimi boyunca hayatta kalmamız için gerekli olan içgüdüsel duygusal tepkileri üretme alanlarında prefrontal limbik yapılar, duygusal zekâ yeterliliklerinin büyük bir kısmının altında yatan devreler gibi görünmektedir.
- Duygusal zekâ modellerinin evrensel bir özelliği, kişinin kendisinde ve başkalarında duyguları tanıma ve düzenlemeye yönelik genel yeteneği işlemler dizisidir.
- Kodlamaya yatkınlık özelliği görülmektedir. Temel duygusal zekâ yeteneklerimizin işlemlerini ifade edilebilmektedir.
- Tanımlanabilir bir dizi uzman veya nihai durum performansı ile birlikte belirgin bir gelişim geçmişi. Duygusal beceriler, basitten (üzgün olduğunuzu fark etmekten) karmaşığa (üzgün bir iş arkadaşını

ustaca sakinleştirmek) kadar değişir. Duygusal beceriler gelişme eğilimindedir.

#### 4.2. Örgütlerde Duygusal Zekâ Kaynakları

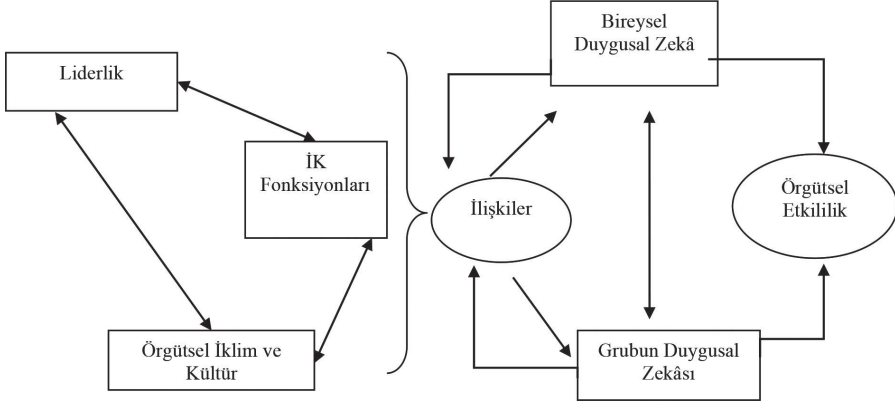
Bireysel ve grup duygusal zekâsı örgütsel etkinliğe katkıda bulunuyorsa, organizasyonda bireysel ve grup duygusal zekâsına ne katkıda bulunur? Böyle bir soru, örgütsel gelişim için duygusal zekânın gücünden yararlanmak isteyen herkes için özellikle önemlidir. Şekil 4 örgütlerdeki sistemi açıklamaya yönelik geniş faktörleri içeren bir model sunmaktadır. Bireylerin ve grupların duygusal olarak daha zeki olmalarına yardımcı olmak isteyenler bu modeli başlangıç noktası olarak kullanabilirler.

Goleman'ın (1995) konuyla ilgili ilk kitabında belirttiği gibi, duygusal zekâ öncelikle ilişkiler aracılığıyla ortaya çıkar. Aynı zamanda duygusal zekâ, ilişkilerin kalitesini de etkiler. Kram ve Cherniss (2001) hem resmi olarak düzenlenmiş ilişkilerin hem de doğal olarak ortaya çıkan ilişkilerin örgütlerde nasıl şekillendiğine dair duygusal zekâ literatürüne katkıda bulunmaktadır. İlişkiler, bu amaç için kurulmamış olsalar bile insanların duygusal olarak daha zeki olmalarına yardımcı olabilir. Model, nihayetinde organizasyonlarda duygusal zekâyı geliştirmeye yönelik herhangi bir girişimin ilişkilere bağlı olacağını öne sürüyor. Resmi eğitim bile müdahaleler veya insan kaynakları politikaları, organizasyondaki bireyler ve gruplar arasındaki ilişkiler üzerindeki etkileri yoluyla duygusal zekâyı etkileyecektir.

Şekil 4'te üç organizasyonel model görülmektedir. Bu faktörlerin her biri, ilişkiler üzerindeki etkisiyle duygusal zekâyı etkiler ve her faktör diğer ikisini etkiler. Örneğin, Goleman (1995), duygusal zekânın örgütteki örgütsel liderliğin örgüt iklimi üzerindeki etkisi aracılığıyla nasıl ortaya çıktığını anlatmaktadır. Aynı zamanda, işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme ve yönetim performansına ilişkin insan kaynakları işlevleri, liderlik duygusal zekâ üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte, liderlik de insan kaynaklarının ne ölçüde başarılı olacağını etkileyecektir. İşlevler, organizasyon üyelerinin duygusal zekâlarını artırmalarına yardımcı olmada etkilidir. Duygusal zekâdan yoksun liderler, diğerlerinde duygusal zekâ gelişimi için zayıf modeller sunarlar ve duygusal zekâyı etkili bir şekilde ilerletme çabaları için gerekli olan desteği ve teşviki sağlamaları pek olası değildir.

Şekil 4 uygulama için iki önemli çıkarım ortaya koymaktadır. İlk olarak, örgüt üyelerinin duygusal zekâsını geliştirmeye yönelik herhangi bir çaba, bu üyeler arasında doğal olarak oluşan ilişkileri etkilemediği sürece, sonuçta başarısız olacaktır. Örneğin, resmi, işletme dışı eğitim programları katkı açısından büyük bir değere sahip olabilir, ancak yalnızca kalıcı değişikliklere

yol açarlarsa örgütlerde kişilerarası ve gruplar arası ilişkilerde farklılık ortaya koyabilmektedir. İkinci önemli çıktı ise, modelin yalnızca bir kısmına odaklanan müdahalelerin muhtemelen çok etkili olmayacağıdır. Bu nedenle, örneğin, örgüt üyelerinin duygusal olarak daha zeki olmalarına yardımcı olmak için tasarlanmış bir eğitim programı, modelin yalnızca bir bölümünü, yani insan kaynakları fonksiyonlarını hedef aldığı için, kendi başına sınırlı bir değere sahip olacaktır. Bu tür eğitim çabaları, ancak örgütsel liderlik ve kültür onları desteklerse başarılı olacaktır (Cherniss, 2001, s. 9).



Şekil 4. Organizasyonel etkililik modeli (Cherniss, 2001, s.8)

Tüm modeller mutlaka eksiktir. Bu, kuruluşlarda bireysel ve grup duygusal zekâsının gelişimine katkıda bulunan önemli güçlerin hepsini olmasa da bazılarını yakalar. Örneğin, Boyatzis'in (2001) ve Kram ve Cherniss'in (2001) de belirttiği gibi, bireylerin organizasyonda duygusal zekâlarını geliştirmek için katıldıkları eğitimler ve diğer etkinlikler kendilerini daha olumlu ve pozitif olabilmelerini sağlamaktadır. Verdikleri değerlerin terfi çabalarına verdikleri tepkileri etkileyen değerleri, özlemleri ve gelişim geçmişlerini getirir. Bu model, yalnızca bir örnek vermek gerekirse, insan kaynakları işlevlerinin örgütsel insan kaynakları düzeyini etkileyebileceği zengin ve karmaşık yolları önermeye başlamaz.

### 4.3. Duygusal Yeterlilik

“Karma modeller” ile daha fazla ortak noktayı paylaşan ancak duygusal zekânın katı bir kavramsallaştırmasının ötesine geçen başka bir yaklaşım, duygusal zekâ (bir yatkınlık yeteneği) ile duygusal yeterlilikler (öğrenilmiş yetenekler) arasında farklılaşmayı savunur (Boyatzis, 1982; Goleman, 2001). Goleman (1998), çok sayıda vaka çalışması, anekdot anlatımı ve değerlendirme çalışmasına dayanarak, başarılı yöneticileri başarısız

yöneticilerden ayıran temel niteliklerin duygusal zekânın altında yatan (veya muhtemelen içinde yer alan) yeterlilikler olduğu sonucuna varır. Başarısız yöneticiler, görünüşe göre, bilişsel yeteneklerdeki ve teknik uzmanlıktaki güçlülüğe rağmen daha zayıf duygusal kontrole sahipler.

Bu formülasyona göre duygusal zekâ, güdüler, özellikler ve kişinin kendi imajının yönleri gibi özellikleri kapsar. Kısacası duygusal zekâ, belirli duygusal tepkileri öğrenmede yetenekli olma potansiyelini belirler. Buna karşılık, duygusal yeterlilikler duygusal zekâyâ dayalı öğrenilmiş yeteneklerdir ve işte üstün performansla sonuçlanır (Goleman, 2001). Bireyin belirli duygusal yetkinlikleri veya becerileri (örneğin, atılganlık, hizmet yönelimi, inisiyatif) elde etmek için gerekli olan temel çevresel deneyimlere veya öğrenme durumlarına ve uygulamalarına maruz kaldığının garantisi yoktur (Zeidner vd., 2004, s. 377). Duygusal zekâ, bir kişinin işle ilgili pratik duygusal ve sosyal becerileri öğrenme potansiyelini belirleyebilirken, o kişi tarafından sergilenen duygusal yeterliliklerin düzeyi, o potansiyelin ne kadarını gerçekten gerçekleştirdiğini gösterir. İşle ilgili becerilerin öğrenilmesine yardımcı olan ve duygusal zekâyı iş başındaki yeteneklere çeviren duygusal yeterliliktir. Örneğin, bir başkasının durumuyla gerçekten empati kurabilmek için, şefkatli ve şefkatli bir danışmanlığa, etkili psikoterapiye dönüşen belirli empatik becerileri öğrenmiş olmak gerekir (Cherniss, 2001; Goleman, 2001).

Bu genel çerçeve içinde, mesleki ortamlarda başarı için çok sayıda yeterliliğin kritik olduğu iddia edilmiştir (Boyatzis vd., 2000). Örneğin, Goleman (1998), çeşitli mesleki bağlamlarda etkili performans için gerekli olan 25 farklı yeterliliği listeler. Bu nedenle, banka memurları ve din adamları için gizliliğin önemli olduğu lanse edilirken, psikoterapistler, sosyal hizmet uzmanları ve evlilik danışmanları için güven ve empati hayati görünmektedir. Çeşitli mesleki ortamlarda kritik öneme sahip olduğu iddia edilen belirli yeterlilikler arasında şunlar yer almaktadır (Zeidner vd., 2004, s. 378):

*Duygusal öz-farkındalık.* Bu yeterlilik, duyguları tanımlamayı ve duyguların kişinin hedefi, düşünceleri, davranışları ve başarılarıyla nasıl ilişkili olduğunu anlamayı içerir (Goleman, 1998; Weisinger ve Cali, 1999).

*Kişinin kendi duygularını düzenlemesi (stabil hale getirmesi).* Bu yeterlilik, uygun görüldüğünde hoş ve nahoş duyguları kasıtlı olarak ortaya çıkarmayı ve sürdürmeyi, olumsuz etkiyi etkili bir şekilde yönlendirmeyi ve olumsuz duygusal patlamaları ve dürtüleri dizginlemeyi içerir (Boyatzis, 1982; Goleman, 1998).

*Duyguların sosyal farkındalığı* ve başkalarının duygularını, ihtiyaçlarını ve kaygılarını anlama ve onlara sempati duyma ve başkalarının dile getirilmeyen duygularına karşılık verme (Goleman,1998; Salovey ve Mayer, 1990).

*Başkalarındaki duyguları düzenlemek.* Bu yeterlilik, başkalarını etkilemeyi, başkalarıyla etkili bir şekilde iletişim kurmayı ve çatışmaları yönetmeyi içerir (Weisinger ve Cali, 1999).

*Güven ve dürüstlüğü içeren karakter* (Goleman, 1998; Weisinger, 1998). Yukarıdaki çerçeve elbette eleştirisiz değildir. Bu nedenle bazı araştırmacılar için “yetkinlikler” kafa karıştırıcı ve muğlak bir kavramdır. Aslında, belirli yeterliliklerin daha kapsayıcı duygusal zekâ kavramıyla nasıl ilişkili olduğu belirsizdir. Ayrıca, bir dizi özel yeterliliğin bu yönlerin her birinin içine ne ölçüde yerleştirilebileceği şu anda belirsizdir. Bu nedenle, dürtü kontrolü, başarı motivasyonu ve uyum yeteneği gibi belirli yeterlilikler, kendi içindeki duyguların düzenlenmesi kapsamında toplanırken, çatışma çözme, takım çalışması, vizyoner liderlik ve iletişim becerileri, başkalarındaki duyguların yönetimi içinde yer alır (Goleman, 2001). Tüm bu kavramları duygusal zekâ bayrağı altına yerleştirmek, Mayer ve diğerlerinin (2000) bu yapıyı bir “gölge değişken” olarak görmesinin rolünü açıklığa kavuşturmaktadır. Duygusal zekâyı birçok açıdan taklit eden, ancak kavramsal ve literatürel olarak farklı görünen bir değişkendir.

Duygusal zekâ alanı henüz yeni olduğu için, yukarıda bahsedilen kavramların çoğu örgüt psikolojisinde bir süredir çalışılmaktadır. Bununla birlikte, bu yaklaşım hakkında nihai bir yargıya varmak mümkün görünmemektedir. Bir yandan, önceki kavramların her birini duygusal zekâ (veya yeterlilikler) biçimleri olarak yeniden kavramsallaştırma süreci, anlaşılabilirliğe yol açabilir. Öte yandan, farklı ancak muhtemelen birbiriyle ilişkili yeterliliklerle uğraşmak, araştırma ve pratik amaçlar için daha izlenebilir olabilir.

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Duygusal zekâ, iş performansının önemli bir belirleyicisidir ve araştırmalar duygusal zekânın eğitim yoluyla geliştirilebileceğini göstermektedir. Örneğin, bir çalışma, duygusal yeterlilik eğitimi almış yöneticilerin yanında çalışan finansal danışmanların performansını, bu eğitimi almayan yöneticilerin yanında çalışan kişilerle karşılaştırmıştır. Eğitimli bir yöneticinin yanında çalışan danışmanlar, işlerini büyütmeyi başardılar. Eğitim almamış bir yöneticinin emrinde çalışan danışmanlara göre daha yüksek oranda duygusal zekâsını geliştirmeyi amaçlayan programların duygusal zekânın

öz-farkındalık, öz-düzenleme, başkalarının farkındalığı ve başkalarının düzenlenmesi boyutlarını hedeflemesi gerekir. Örneğin, bir grup birey için en önemli eğitim önceliği öz farkındalığı geliştirmek olabilir; bir diğeri için öz düzenlemeyi geliştirebilir (Sadri, 2011, s. 85).

Belirli bir eğitim grubu için her bir yetkinliğin öncelik düzeyinin değerlendirilmesi önemli bir ön program adımıdır. Bu, potansiyel katılımcılarla beyin fırtınası yaparak veya eğitmenen önce geçerli ve güvenilir bir duygusal zekâ aracını doldurmalarını sağlayarak gerçekleştirilebilir.

Teori tarafından önerilen duygusal zekânın potansiyeli arasındaki karşıtlık, bir yandan ve meta-analizlerde rapor edilen sonuçlar duygusal zekâ yeteneği açısından dikkat çekicidir. Bunu anlamlandırmak için bariz bir çelişki olsa da, yetenek modelinin ve ona dayalı performans ölçütlerinin, nispeten dar bir dizi duygusal beceriyi kapsamaktadır. Duygusal zekâyı ölçme eğilimi bir zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Mayer ve diğerlerinin (2016) duygusal zekâyı ölçme konusundaki araştırmaları öne çıkmaktadır. Araştırmacılar duygusal zekâyı bir davranış değil bir yetenek olarak tartıştılar. Davranış, zekânın ötesinde kişilik, motivasyon ve bağlamsal faktörler dahil olmak üzere birçok faktörden etkilenebilir. Bununla birlikte, gerçek davranış muhtemelen daha fazla ilgi çekecektir. Yöneticilerin duygusal zekâ kavramının arkasındaki mantığı daha iyi anlamaları ve daha geniş bir bakış açısı ile bakmaları gerekmektedir.

Duygusal zekâyı anlamlandırmak için duygusal tepkisellik ve düzenlemeyle bağlantılı olan kişilik eğilimlerini göz önünde bulundurmaktır önemlidir. Bu nedenle bazı yazarlar (Kaplan vd., 2009) iş performansı ile duygusal zekânın çok yönlü yapısını (ayırt edici mizaç, bilgi işleme, duygu düzenleme ve kazanılan beceriler) (Matthews vd., 2012) incelemektedirler.

Duygusal zekâyı çoğu akademisyen geniş bir zekâ olarak değil sosyal zekâ gibi görmektedirler. Aynı zamanda duygular hakkında akıl yürütmeyi de içeren diğer zekâ alanlarıyla örtüştürmek gerekmektedir. Örneğin, farklı iletişim kanallarını (örneğin duyguların yüz ifadesine karşılık sesli ifadesi) ve farklı hedefleri (bireylere karşı gruplar) içeren sözel olmayan şifre çözme becerileri, yalnızca zayıf bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir. Bu duygu tanıma, bir duygusal zekânın boyutu, parçalanmış bir yetenek alanıdır. Kişilerarası duygusal zekânın önemli bir alt boyutu olan duygu düzenleme de sosyal zekâ ile örtüşen çok farklı alt becerileri kapsar. Duygusal zekânın yapısına ilişkin bu tür sorular çözülene kadar netleştirilmiştir. Uygulayıcılara puan profillerini incelemeleri tavsiye edilir, tek bir küresel duygusal zekâ puanı yerine bir dizi beceriye dayalıdır. Küresel puanlar daha az bilgilendiricidir



ve beceriler arasındaki farklılıkları maskeleyebilir değerlendirme ve eğitim amaçları için önemlidir (Lopes, 2016, s. 317).

Yetenek kullanarak duygusal zekâyı değerlendirmenin zorluklarını ölçümlemek, duyguları yönetmeye yönelik en iyi bilinen testlerin durumsal yargılama testleri olduğuna dikkat edilmesi gerekmektedir (örneğin, bkz. MacCann ve Roberts, 2008; Mayer vd., 2016). Sınava giren kişilerin, varsayımsal durumlara verilen farklı tepkilerinin etkililiği derecelendirildiğinde kendilerine sınırlı bilgi verilmektedir. Bu tür testler, çeşitli stratejilerin etkinliği hakkındaki genel bilgileri değerlendirir. Stres altında bunları uygun şekilde yasalaştırma kapasitesinden ziyade, gerçek hayatta bilinçli farkındalığın altında çalışan otomatik düzenleme stratejilerini gözden kaçırmaktadırlar. İfade etme yeteneğini ihmal eden kişiler etkili bir şekilde, insan iletişiminin anahtarı olan ve çoğu şeyi gözden kaçıran duyguları sosyal bir bağlamda yönetmenin karmaşıklığını ortaya koymaktadır (Lopes, 2016, s. 318).

Sonuç olarak duygusal zekâsı yüksek olan bireylerin yaratıcılığının ve örgüt içindeki performanslarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Boyatzis, R. E. (2001). How and why individuals are able to develop emotional intelligence. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 234-253). Jossey-Bass.
- Boyatzis, R., Goleman, D. ve Rhee, K. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory. In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 343-362). Jossey-Bass. [https://www.eiconsortium.org/pdf/eci\\_article.pdf](https://www.eiconsortium.org/pdf/eci_article.pdf)
- Bunker, K. A. (1997). The power of vulnerability in contemporary leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 49(2), 122-136. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.2.122>
- Bunker, L. N. ve Kucheria, V. N. (2016). Emotional, intelligence as a moderator of work performance among customer support executives. *International Research Journal of Management Science and Technology*, 7(12), 258-266.
- Cherniss, C. (2000). *Emotional intelligence: What it is and why it matters*. In Proceedings of the Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans, LA. [https://www.researchgate.net/publication/228359323\\_Emotional\\_intelligence\\_What\\_it\\_is\\_and\\_why\\_it\\_matters](https://www.researchgate.net/publication/228359323_Emotional_intelligence_What_it_is_and_why_it_matters)
- Cherniss, C. (2001). Emotional intelligence and organizational effectiveness. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 3-12). Jossey-Bass.
- Gardner, H. (1999). Assessment in context. In P. Murphy (Ed.), *Learners, learning and assessment* (pp. 90-117). Paul Chapman Publishing. [https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=wHulDJKbTVQC&oi=fnd&pg=PA90&dq=Gardner,+H.++\(1999\).+Assessment+in+context.+Learners,+learning+and+assessment,+7,+90-117.&ots=-nIrZqug2X1&sig=461wHVV85Nn2HKb8FtH5Y3l8XtQ&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=wHulDJKbTVQC&oi=fnd&pg=PA90&dq=Gardner,+H.++(1999).+Assessment+in+context.+Learners,+learning+and+assessment,+7,+90-117.&ots=-nIrZqug2X1&sig=461wHVV85Nn2HKb8FtH5Y3l8XtQ&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books. <https://asantelim.files.wordpress.com/2018/05/daniel-goleman-emotional-intelligence.pdf>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. BantamBooks. <https://www.strategies-for-managing-change.com/support-files/danielgolemanemotionalintelligencenotes.pdf>
- Goleman, D. (2001). Emotional intelligence: Issues in paradigm building. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace*, 13, 26. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/emotional\\_intelligence\\_-\\_issues\\_in\\_paradigm\\_building.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/emotional_intelligence_-_issues_in_paradigm_building.pdf)

- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N. ve Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: A metaanalytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 162-176. <https://doi.org/10.1037/a0013115>
- Kram, K. E. ve Cherniss, C. (2001). *Developing emotional competence through relationships at work*. In C. Cherniss ve D. Goleman (Eds.), *The emotionally intelligent workplace: How to select for, measure, and improve emotional intelligence in individuals, groups, and organizations* (pp. 254-285). Jossey-Bass.
- Levenson, R. W. ve Gottman, J. M. (1978). Toward the assessment of social competence. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 46(3), 453-462. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.46.3.453>
- Lopes, P. N. (2016). Emotional intelligence in organizations: Bridging research and practice. *Emotion Review*, 8(4), 316-321. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/1754073916650496>
- Matthews, G., Zeidner, M. ve Roberts, R. D. (2012). Emotional intelligence: A promise unfulfilled? *Japanese Psychological Research*, 54(2), 105-127. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5884.2011.00502.x>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case of ability scales. In R. Bar-On ve J. D. A. Parker (Eds.), *The handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). Jossey-Bass. <https://psycnet.apa.org/record/2001-00355-015>
- Mayer, J. D., Caruso, D. R. ve Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290-300. <https://doi.org/10.1177/1754073916639667>
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. (2000). Models of emotional intelligence. In R. J. Sternberg (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 396-420). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>
- Mayer, J. D., Salovey, P. ve Caruso, D. R. (2007). Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT™) [Database record]. *APA PsycTests*. <https://doi.org/10.1037/t05047-000>
- Sadri, G. (2011). Emotional intelligence: Can it be taught. *Inquiry*, 15(3), 197-215. <https://wendyjocum.com.au/wp-content/uploads/2014/02/EI-can-be-taught.pdf>
- Salovey, P. ve Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Serrat, O. (2017). Understanding and developing emotional intelligence. In *Knowledge solutions* (pp. 329-339). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9\\_37](https://doi.org/10.1007/978-981-10-0983-9_37)
- Stewart, A. M. (1983). Book reviews: The competent manager-a model for effective performance Richard E. Boyatzis Wiley, 1982, Isbn 0 471 09031

X. *Management Education and Development*, 14(2), 144-147. <https://doi.org/10.1177/135050768301400208>

Weisinger, H. ve Cali, R. L. L. (1999), Emotional intelligence at work: The untapped edge for success. *Performance Improvement*, 38(6), 39-42. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380611>

Zeidner, M., Matthews, G. ve Roberts, R. D. (2004). Emotional intelligence in the workplace: A critical review. *Applied Psychology*, 53(3), 371-399. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00176.x>



## Farklılıkların Yönetimi

Necmettin Gül<sup>1</sup>

### Özet

Çalışma hayatında engellik, çalışma hayatında kadın olmak, çalışma hayatında ırkçılığa ve çeşitli sebeplerden dolayı ayrımcılığa maruz kalmak, cinsel yöneliminden dolayı çalışma hayatında kabul görmemek veya dışlanmak gibi çalışma hayatında çeşitlilik olarak nitelendirilen bireylerin iş gücü piyasasında kendilerini ifade edebilme ve var olabilmeleri açısından farklılıkların yönetimi oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışmak hem hukuksal hem de etiksel boyutta her bireyin temel haklarından biridir. Bu doğrultuda çalışma hakkı anayasal güvence altına alınmış ve çeşitliliğin korunması adına çeşitli kanunlar yürürlüğe konmuştur.

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş yapılardır. Bu yapıların içerisinde birbiriyle tamamen farklı özelliklere, kültürlere, değerlere ve inancılara sahip bireyler bulunmaktadır. Ortak amacı gerçekleştirmek ve karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bir araya gelmiş bu bireylerin çeşitli gruplaşmalara, çatışmalara, ayrımcı davranışlara ve yargılayıcı tutumlara maruz kalmamaları açısından yönetim literatürüne girmiş ve kabul görmüş bir yönetim anlayışı olan farklılıkların yönetimi örgütlerin başarısı ve performansı açısından önemlidir. Farklılıkların yönetimi değişen dünya düzleminde giderek daha fazla ihtiyaç haline gelmekte ve kendisine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi kavramını birçok dezavantajlı grup ve bireyleri de kapsayacak şekilde ele almak ve açıklamaktır.

---

1 Dr. Öğr. Üyesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal Hizmet Bölümü, ngul@ksu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9497-5674

## 1. GİRİŞ

Sosyal bilim alanında bulunan birçok disiplin geçmişten günümüze insanların, toplumların ve kültürlerin farklılıklarını incelemektedir. Psikoloji disiplini insan ve hayvan davranışları ve bu davranışların farklılıklarını, sosyoloji disiplini günümüz toplumu ve bireyleri arasındaki etkileşim ve farklılıkları, antropoloji disiplini tarihsel süreçte toplumlar arasında oluşan farklılıkları çeşitli boyutları açısından ele almaktadır. Bu doğrultuda çalışmalar yürüten disiplinler düzleminden yola çıkarak hangi kapsamda ve biçimde olursa olsun farklılıklar her zaman sosyal bilimler alanında çalışmalar yapan araştırmacıların ilgisini ve merakını çekmiştir. 21. Yüzyılda gelişen iletişim kanalları, küreselleşme kavramı ve teknolojik değişimler farklı kültürlere, inançlara, değerlere sahip toplum ve bireylerin birbirleri ile olan iletişim ve etkileşimlerini oldukça fazla seviyede arttırmıştır. Bu düzlemde iş hayatında da farklı kültür, inanç ve değerlere sahip bireylerin beraber çalışma ve üretme durumları bir çatı altında iş görme olanakları ortaya çıkmıştır.

18. Yüzyılda İngiltere de gerçekleşen Sanayi Devrimi ile birlikte iş gücü piyasasına artan talep kırsal kesimlerden kentlere, gelişmemiş ülkelere gelişmiş ülkelere ulusal ve uluslararası göç unsurunu ortaya çıkarmıştır. Farklı kültürlerden, farklı inanç ve değerlere sahip, farklı eğitim düzeyleri olan bireylerin işgücü piyasasında bir araya gelmesi örgütler ve yöneticiler açısından farklılıkların yönetimi kavramının nasıl gerçekleşeceği konusunda çeşitli ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Farklılıkların yönetimi günümüz çalışma hayatında içerisinde birçok farklılığı barındıran bireylerin çalışma ortamında kendi kültür, değer ve inançları doğrultusunda yer alabilmelerini hedefleyen ve bu doğrultuda yönetici ve çalışanlara fayda sağlamaya çalışan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin kültür, değer ve inançları ile birlikte çeşitli fiziksel ve demografik açıdan farklılıkları da bulunmaktadır.

Çalışma hayatında engellik, çalışma hayatında kadın olmak, çalışma hayatında ırkçılığa ve çeşitli sebeplerden dolayı ayrımcılığa maruz kalmak, cinsel yöneliminden dolayı çalışma hayatında kabul görmemek veya dışlanmak gibi çalışma hayatında çeşitlilik olarak nitelendirilen bireylerin iş gücü piyasasında kendilerini ifade edebilme ve var olabilmeleri açısından farklılıkların yönetimi oldukça önemli ve üzerinde durulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü çalışmak hem hukuksal hem de etiksel boyutta her bireyin temel haklarından biridir. Bu doğrultuda çalışma hakkı anayasal güvence altına alınmış ve çeşitliliğin korunması adına çeşitli kanunlar yürürlüğe konmuştur.



Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelmiş yapılardır. Bu yapıların içerisinde birbiriyle tamamen farklı özelliklere, kültürlere, değerlere ve inancalara sahip bireyler bulunmaktadır. Ortak amacı gerçekleştirmek ve karşılıklı fayda sağlamak amacıyla bir araya gelmiş bu bireylerin çeşitli gruplaşmalara, çatışmalara, ayrımcı davranışlara ve yargılayıcı tutumlara maruz kalmamaları açısından yönetim literatürüne girmiş ve kabul görmüş bir yönetim anlayışı olan farklılıkların yönetimi örgütlerin başarısı ve performansı açısından önemlidir. Farklılıkların yönetimi değişen dünya düzleminde giderek daha fazla ihtiyaç haline gelmekte ve kendisine olan ilgiyi arttırmaktadır. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı farklılıkların yönetimi kavramını birçok dezavantajlı grup ve bireyleri de kapsayacak şekilde ele almak ve açıklamaktır.

## 2. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİ KAVRAMI VE ÖNEMİ

### 2.1. Farklılık Kavramı

Farklılık, felsefi anlamda *“doğal, toplumsal ve bilinçle dayanan her olay ve olguyu bütün ötekilerden ayıran özellik”* olarak ifade edilirken başka bir tanımlamada *“farklı olma durumu, ayrımlılık, başkalık”* şeklinde belirtilmektedir (Türk Dil Kurumu [TDK], 2022). Her birey hem fiziksel hem de bilişsel açıdan farklılıklara sahiptir. Sürgevil ve Budak (2008) ise farklılık kavramını, toplumdaki bireyleri birbirinden ayıran ya da onları birbirine yaklaştıran bir takım itici ya da çekici bireysel ya da toplumsal nitelikler şeklinde ifade edilmektedir. Bulsu ve Gümüş'e (2018) göre ise farklılık, bireylerin sahip oldukları ırk, kültür, cinsiyet, cinsel eğilim, yaş vb. gibi benzer olmayan nitelikleridir. Tatlı'ya (2014) göre farklılık evrenin yapısında var olan ve bir varlığı diğerinden ayıran unsurlardır. Kısaca farklılık kavramı; bireyler açısından farklı durumları ifade etmektedir. Bu kapsamda ele alındığında farklılık çok geniş ve üzerinde net tanımlamanın bulunmadığı bir kavramdır.

### 2.2. Farklılıkların Ortaya Çıkma Nedenleri

Bireylerde meydana gelen farklılıkların birçok nedeninden bahsedilmektedir. Bu farklılıkları belirli bir sınıflandırma kapsamında ele aldığımızda bunlar bireysel ve örgütsel olmak üzere iki başlık altında değerlendirilebilir.

#### 2.2.1. Bireysel nedensel

İnsan yaşamı anne karnında başlayıp son bulana kadar çeşitli unsurlar tarafından sürekli olarak etkilenmekte ve değişime uğramaktadır. Her birey yaşamı boyunca farklı unsurların olumlu ya da olumsuz biçimde etkisine

maruz kalarak diğerlerinden ayrılmakta ve farklı unsurlara sahip olmaktadır. Bireysel açıdan ifade edebileceğimiz ilk farklılık bireylerin sahip oldukları *demografik özellikleridir*. İrk, cinsiyet, yaş, cinsel yönelim, eğitim düzeyi, engellik durumu vb., gibi özellikler bireyler arası farklılıkların ortaya çıkmasında önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Demografik özelliklerden bir kısmı doğuştan kazanılan (ırk, cinsiyet vb.), bir kısmı kişinin kendi isteği doğrultusunda zaman içerisinde elde edilen (cinsel yönelim, eğitim düzeyi vb.) özelliklerdir.

Milliyetçilik algısının yüksek olduğu toplumlarda farklı ulus ve ırklardan bireylerin çalışma yaşamında çeşitli eşitsizlik ve adaletsizliklerle karşılaşma ihtimalleri yüksektir. İşe alım, terfi ve yükselme, kariyer gelişimi ve ödül unsurları kapsamında bu durum bireylere dezavantaj sağlayabilmektedir. Bununla birlikte bireyler hem çalışma arkadaşları hem de yöneticileri tarafından çeşitli boyutlarda mobbinge maruz kalabilirler. Çalışma yaşamında cinsiyet kavramı da bireylerin gelişimi ve yükselişi açısından önemli düzeyde rol oynamaktadır. Özellikle kadın çalışanların maruz kaldıkları çeşitli sendromlar kariyer basamakları, motivasyonları ve potansiyelleri açısından olumsuz yönde etkilenmelerine neden olmaktadır. Erkek egemen anlayışa sahip toplumlarda farklılıkların yönetimi kavramının önemi kadın çalışanların potansiyellerini ortaya çıkararak örgüte olumlu anlamda katkı sağlama açısından önemlidir. Farklı cinsel yönelimlere sahip bireylerin çalışma yaşamında mobbing gibi olumsuz ve istenmeyen durumlar ile karşılaşmaları ihtimaller arasında bulunmaktadır. Çalışma yaşamında her birey farklı eğitim düzeyine ve kalitesine sahiptir. Bireyler küçük yaşlardan başlayarak kendi gelişimlerini sağlamak amacıyla çeşitli eğitimler almaktadır. Her birey kendi eğitim düzeyi ve kalitesi kapsamında çalışma yaşamında bir karşılık ve fayda beklemektedir. İnsan kaynağı elde tutmak açısından yöneticilerin farklılıkların yönetimi kapsamında uygulayacakları faaliyetler bu kapsamda oldukça önemlidir. Çalışma yaşamında yaş değişkenine bağlı kuşak farklılıkları bireylerin birçok unsura karşı farklı bakış açılarına sahip olmalarına neden olabilmektedir. Farklı yaş ve kuşaklara sahip bireylerin yönetimi örgütsel performans ve verimlilik bununla birlikte örgüt içi çatışmaların doğru kullanımı açısından değerlidir. Son olarak bireyler doğuştan ya da daha sonra engellik durumu ortaya çıkabilmektedir. Dezavantajlı grup olarak nitelendirilen engelli bireylerin çalışma yaşamında olması ve süreklilik arz etmesi birçok noktada önemli ve değerlidir. Bu bireylerin kendi potansiyellerini ortaya çıkarabilme imkânlarına sahip olması, mobbinge maruz kalmaması ve çalışma yaşamında yer almaları farklılıkların yönetimi ile mümkün görülmektedir.

Bireylerde bireysel farklılıkların ortaya çıkmasındaki önemli nedenlerden bir diğeri de sosyo-kültürel açıdan sahip olunan özelliklerdir. Bireylerin içerisinde bulunduğu kültür, aile yapısı, inanç ve değerler bütünü bu farklılıkların temel nedenleri arasında gösterilebilir. Bununla birlikte yaşam serüveni kapsamında bireylerin hükümlü olma durumları, medeni durumları da çalışma yaşamında farklılıklar kapsamında değerlendirilmektedir. Her birey kendine özgü kültür, inanç ve değerlere sahiptir. Bu farklılıklar bireylerarası farklı tutum ve davranışların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Çalışma yaşamında bu durumun insan kaynakları açısından yönetilmesi ve dikkate alınması gerekmektedir.

Kişisel farklılıklar kapsamında son olarak üzerinde durulması gereken bireylerin zihinsel ve bedensel yetenekleri ile birlikte zekâ ve bilişsel düzeylerinin meydana getirdiği farklılıklar da bulunmaktadır.

### 2.2.2. Örgütsel nedenler

Çalışma yaşamında bireyin sahip olduğu örgütsel rol ve statü, çalışma şekli, gelir düzeyi ile birlikte örgütün sahip olduğu liderlik ve yönetim anlayışı farklılıkların ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Birey sahip olduğu rol kapsamında ortaya bir davranış koymaktadır. Çünkü bu davranış bireyin üstlendiği rol kapsamında beklenmekte ve diğerlerinden farklılık göstermektedir. Örgütsel yaşamda sahip olunan roller de farklı tutum ve davranışların beklentiler doğrultusunda sergilenmesine neden olmaktadır. Örgütlerde çeşitli şekillerde çalışma biçiminde bulunmaktadır. Teknolojik değişimler ve bireylerin yaşam beklentileri bu çalışma biçimleri her geçen gün daha da çeşitlendirmektedir. Tam zamanlı çalışma, yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma, uzaktan çalışma, dijital göçebe olarak çalışma vb. bunlara örnek gösterilebilir. Çalışanların sahip oldukları bilgi ve beceri, eğitim, deneyim gibi özelliklerinden kaynaklı gelir düzeyleri değişiklik göstermektedir. Örgütlerde kendi sistemleri içerisinde farklı ücret politikaları uygulayabilmektedir. Örgütlerin sahip oldukları liderlik ve yönetim anlayışı farklılıkların nedenleri arasında yer almaktadır. Çünkü örgütsel yaşamda çeşitli liderlik türü ve yönetim anlayışı bulunmakta ve bununla birlikte örgütler kendileri için en uygun olanı sistemleri içerisinde ön plana çıkarmaktadır.

### 2.3. Farklılıkların Yönetimi

Küreselleşen dünya farklı kimliklere sahip bireylerin benzer amaçlar doğrultusunda aynı çatı altında iş görme durumunu arttırarak farklılıkların yönetimi konusunun önemini ortaya çıkarmıştır. Örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışma ortamında bir denge ve ahenk yakalamak farklı özelliklere sahip çalışanların iyi ve doğru şekilde yönetilmesiyle mümkün olmaktadır.

(Köksalan, 2019). Bununla birlikte çalışma hayatında kadın çalışanların sayısının giderek artması, örgütsel yeniden yapılanmalar ve işe alımlarda fırsat eşitliği gibi unsur ile demografik değişimler örgütleri insan kaynakları yönetiminde yeni yaklaşımlara ve yeni arayışlara doğru yönlendirmiştir (Kevser, 2020). Geline bu noktada örgütler açısından gittikçe artan farklılıkları bilmek ve bunların farkında olmak ve bu farklılıkları örgütün ve örgütün amaçları doğrultusunda değerlendirip yönetmek, bir zorunluluk olarak görülmektedir (Okçu vd., 2019). Çünkü örgütler, birbirinden farklı özelliklere sahip bireylerin bir hedef doğrultusunda bir araya gelmesi ile meydana çıkmaktadır (Fettahlıoğlu ve Tatlı, 2015).

Fırsat eşitliği ve eşitlik kavramları ile benzer niteliklerde kullanılmaya başlayan farklılıkların yönetimi 1990'lı yıllarda Amerika'da ayrımcılıkların sıklıkla meydana gelmeye başlanması ile birlikte kutuplaşmalara dikkat çekmek üzere odak noktası olmaya başlamıştır (Okat, 2010). Çıkış noktasının örgütlerdeki gelişim sürecine dayandığı farklılıkların yönetimi, küreselleşmenin etkisiyle örgütlerin homojen yapılardan heterojen yapılara geçiş yapması sonucu, çatışma ihtimali ve ayrımcılık durumlarına karşı farklılıkların yönetimi kavramı uygulanmaya başlamıştır. Bu doğrultuda ırk ve cinsiyet kapsamındaki çalışmaların doğuş noktasının da temelini oluşturmaktadır (Balay ve Sağlam, 2004). Farklılıkların yönetimi; farklılıkları fark etmek, kabul etmek, bireysel farklılıklara sahip bireylere değer vermek ve onları takdir etmek olarak ifade edilmekle birlikte örgüt açısından değer yaratan bir yönetim sürecidir (Barutçugil, 2011). Farklılıkların yönetimi, örgütlerde heterojenliğin tanınmasının ve buna değer verilmesinin hem örgütün performansına hem de gelir hanesine katkıda bulunacağını öne süren bir yönetim felsefesi olarak belirtilmektedir (Dereli, 2007). Başka bir tanımlama ile farklılıkların yönetimi; geçmişleri, ilgileri, beklentileri ve çalışma tarzları kapsamında ayrılan bireylerin etkin biçimde yönetilmesini sağlamaktadır (Taşlıyan vd., 2017).

#### **2.4. Farklılıkların Yönetiminin Önemi**

Farklılıkların yönetimi eğer etkin bir şekilde uygulanırsa örgütlerin hedeflerine ulaşmada ve birçok sorunun ortadan kalkmasına önemli düzeyde katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte potansiyeli olan işgücüne ulaşma ve örgüte çekme konusunda, örgütün pazar payının yükselmesi kapsamında, elde edilen gelirin artması doğrultusunda ve maliyetlerin azalması (Barutçugil, 2011), sürekli değişen durumlara karşı daha esnek bir örgüt yapısı, daha geniş bir müşteri yelpazesi, daha yüksek düzeyde iş doyumu ve motivasyonu sağlama, işi bırakma ve devamsızlık maliyetlerinde azalma (Balay ve Sağlam, 2004) gibi unsurlar ile birlikte örgüt içi iletişimi,

dayanışmayı, yaratıcılığı ve aidiyet duygusunu geliştirerek örgütün kültürlerarası platformda başarıyı yakalayarak var olma sürecine katkı sağlamaktadır (Yeşil, 2009). Başka bir açıdan etkin bir farklılıkların yönetimi anlayışının örgüt çalışanların farklı kültürlerden oluşmasına imkân sunduğu için örgütsel yaratıcılığı olumlu yönde etkilediği belirtilebilir (Memduhoğlu, 2008). Farklılık yönetimi anlayışı ile örgüt içinde dezavantajlı grupların ve özellikle de kadın çalışanların sayısının artması, herkes için eşit koşullarda kariyer olanaklarının mümkün kılınması ve yönetimin karar alma noktasında tüm çalışanların sürece katma düşüncesinin yaygınlaşmasını gündeme getirmiştir. Böylelikle örgüt içinde fark edilmeyen bireylerin tanınması ve potansiyellerinin faydaya dönüştürülmesi mümkün kılınmaktadır (Lorbiecki ve Jack, 2000). Çünkü genelde yaşlı kişilerin artık üretken olamayacağı, kilolu olan bireylerin istenilen düzeyde esnek olamayacağı, farklı cinsel yönelime sahip bireylerin toplumsal değerler açısından sapkın olabilecekleri inancı, engelli olma durumunun ise çalışanların iş yapma yeteneklerini ortadan kaldırdığı ile ilgili genel kanılar bulunmaktadır. Örgütlere zarar verme potansiyeli olan bu kanılar değiştirilmesi gereken unsurlardır (Yeşil ve Purtaş, 2017). Farklılıkların çok fazla göz önünde olduğu, farklılıklar konusunda sıkıntıların yaşandığı örgütlerde çalışanlar huzursuzluk yaşayacaktır. Bu huzursuzluk çalışanın motivasyon ve tatmin düzeyini etkileyerek çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olmasını olumsuz yönde katkı sağlayacaktır (Usta ve Bayraktar, 2017).

Çeşitliliği başarılı bir şekilde yönetmek, bir örgüt için daha kararlı, daha memnun, daha iyi performans gösteren çalışanlara ve potansiyel olarak daha iyi finansal performansa yol açmaktadır (Patrick ve Kumar, 2012). Çalışma yaşamında farklılıkların yönetimi kapsamındaki politikaların örgüt inovasyonunu olumlu yönde etkilediği ve bunun da nihayetinde daha yüksek örgüt performansına yol açtığı ifade edilebilir (Hossain vd., 2020; Inegbedion vd., 2020). Dikkat çeken bir başka durum ise çalışma yaşamında kadın çalışan sayısının artması illim değişikliği üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğunu gösteriyor (Altunbaş vd., 2022). Bir başka dikkat çeken unsur ise farklılıkların oluşturduğu algı örgüt kültürünü etkilemekte ve değiştirmektedir (Akan ve Kanık, 2018; Akıncı Vural ve Liedtke, 2017). Ayrıca farklılıkların yönetimi algısı örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansını örgütlerde olumlu yönde etkilemektedir (Öge ve Canbolat, 2019). Farklılıkların yönetimi algısı çalışanların örgütsel özdeşleşmeleri kapsamında da olumlu bir ilişkiye sahiptir (Ersöz ve Çiftçi, 2022). Farklılıkların yönetimi algısı çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı algılarını olumlu şekilde etkilemektedir (Kurtulmuş, 2016). Farklılıkların yönetimi algısının bir başka önemli tarafı

ise çalışanların iş tatminlerini olumlu yönde etkilemesidir (Saraç vd., 2020; Arslanoğlu ve Yıldız Ölmez, 2023).

### 3. FARKLILIKLARIN YÖNETİMİNDE KULLANILAN STRATEJİLER

Farklılıklar sosyal yaşamın ve çalışma hayatının kaçınılmaz bir unsurudur. Çünkü bireyler birçok açıdan kendilerine özgü farklı özelliklere ve becerilere sahiptir. Bu kapsamda örgütler açısından farklılıklarla başa çıkmak ya da avantaja çevirmek oldukça önemli ve gereklidir. Bu doğrultuda dört strateji şu şekilde sıralanabilir:

- Farklılıklardan kaçınmak,
- Farklılıkları bastırmak,
- Farklılıkları çatışmalara dönüştürmek,
- Farklılıkları yaratıcı kılmak.

#### 3.1. Farklılıklardan Kaçınmak

Örgütler belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelen ve bu amaç doğrultusunda farklı görevler üstlenen bireylerden meydana gelmektedir. Çalışma yaşamında bireylerin benzerliklerinden daha fazla farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklar zaman içerisinde örgüt bünyesinde çeşitli anlaşmazlıklar ve çatışmaların meydana gelmesine neden olabilmektedir. Yöneticiler farklılıklardan kaynaklı çatışma ve anlaşmazlıklardan kaçınma yolunu tercih edebilmektedir. Bu amaç doğrultusunda (Aksu, 2008; Toksa, 2012);

- Örgütte uyumlu olarak çalışabilecek ve iyi ilişkiler kurabilecek adaylar örgüte dâhil edebilir.
- Bazı örgütler benzer deneyimleri olan, benzer şekilde yetişmiş ve aynı tür toplumsal düzeylerden gelen adayları personel olarak seçerler.
- Benzer eğitim düzeyi, benzer tecrübeler hatta ortak ya da benzer kültürden gelen insanları birlikte çalıştırarak örgütte uyumlu ve olumlu bir hava yaratmaya çalışırlar.

Birbirine benzer niteliklere sahip bireylerin bir arada olması anlaşmazlık ve çatışma kapsamında örgütlerin lehine sonuçlar ortaya koyabilmektedir. Bu bireyler birbirlerini anlama, saygı gösterme, empati yapabilme gibi durumlarda birbirlerine karşı daha pozitif yönde bir tutum sergileyebilir. Ancak benzer niteliklere sahip bireylerin oluşturulduğu örgütlerin yenilikçilik, farklı bakış açısı, farklı fikir ve görüş gibi durumlarda istenmeyen

performanslar ile karşılaşma durumları da bulunmaktadır. Çünkü farklılığın bulunduğu ortamlarda çeşitlilik hâkimdir. Çeşitlilik yaratıcılık ve farklı bakış açıları sürekli değişim gösteren piyasa koşulları ve rekabet ortamında örgüte birçok alanda avantaj sağlayacaktır.

### 3.2. Farklılıkları Bastırmak

Çalışma yaşamında birçok yönetici farklılıkların farkındadır. Farklılıkların farkında olan yöneticiler bu durumdan kaynaklanacak nedenlerin örgüte zarar vereceği ve örgütsel yapıyı iklimi bozacağını düşünmektedir. Bunun önüne geçebilmek amacıyla yöneticiler farklılıkları bastırma stratejisini kullanabilirler. Bu doğrultuda devamlı şekilde bağlılığa, iş birliğine, takım çalışmasına ve grup içindeki değerlere vurgu yaparak farklılıkların ortaya çıkarabileceği olumsuz durumdan etkilenmemeye çalışılır. Bunun sonucunda farklılıkların bastırıldığı bir çalışma hayatında astların uyuşmazlıklarını ifade etmeleri ve çatışma riskini göze almaları zordur. Bununla birlikte örgüt içerisinde yöneticiler tarafından bastırma stratejisine gizli farklılıkların örgütün çıkarları ile uyuşmadığı durumlarda başvurulur (Aksu, 2008). Ancak bu strateji, bazı durumlar dışında örgütsel yaratıcılığı engelleyen bir unsur olarak olumsuz etkilere de sahiptir (Tatlı, 2014). Farklılıkları bastırmak stratejisi çalışanları ortak amaç ve hedefe yönlendirme kapsamında çalışanları ortak zeminde birleştirme stratejisi olarak da ifade edilebilir. Herkesin örgütün bir parçası olduğuna ve bunun dışında başka bir unsurun ve farklılığın önemli olmadığına çeşitli eylem ve söylemler ile inandırmaktır. Bu noktada bireylerin örgüte olan inançları ve güvenleri oldukça önemlidir. Güven hissi uyandırmayan örgüt ve yöneticinin ifade ettiklerinin çalışanlar açısından bir anlamı ve değeri bulunmayacaktır.

### 3.3. Farklılıkları Çatışmalara Dönüştürmek

Bu strateji içerisinde birçok riski barındırır ve potansiyel maliyetler taşır (Aksu, 2008). Çünkü çatışma kavramı örgüt içerisinde çeşitli olumsuz durumlar ortaya çıkararak örgütsel verimlilik ve bireysel performansı düşürebilir. Çatışma unsuru belirli bir düzeyde tutulabilirse çalışanlar arasında istenilen rekabetin ortaya çıkmasına ve performansın yükselmesine katkı sağlayabilir. Ancak farklılıklardan doğacak çatışmaların boyutları örgüt içerisinde etik ve ahlaki olmayan durumlara kadar ulaşabilme potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda bu strateji oldukça risk ve belirsizlik barındırmaktadır. Tatlı'ya (2014) göre de eğer bu strateji doğru yönetilmezse örgütü büyük oranda kötü yönde etkileyecektir.



### 3.4. Farklılıkları Yaratıcı Kılmak

Farklılıkların olumsuzluklardan çok bir avantaj olarak görüldüğü bir stratejidir. Farklılıkların değer gördüğü ve bununla birlikte desteklendiği bir çalışma ortamı oluşturulmak için çaba sarf edilen bir stratejidir. Bunun sonucunda farklı düşüncelerden bir bütüne ulaşma amaçlanmaktadır. Bu strateji örgüt lehine yaratıcılık avantajı meydana getirir (Tatlı, 2014). Doğru uygulanması halinde farklı fikirlerin ve düşüncelerin rahat bir şekilde ifade edilebildiği ve farklılıkların değerli ve önemli olduğunun vurgulandığı bir çalışma ortamı sağlayan bir strateji olarak ifade edilebilir.

## 4. FARKLILIKLARIN YÖNETİMDE DİKKAT EDİLMESİ GEREKEN UNSURLAR

Küreselleşmemenin etkisiyle çalışma yaşamında benzer biçimde düşünen veya benzer anlayışa sahip çalışan profili, yerini her açıdan birbirinden farklı nitelikte çalışan profilinin olduğu örgütsel yapılara bırakmıştır. Bu sebeple örgüt içerisindeki çalışanların farklılıkları, yöneticiler açısından herhangi bir olumsuzluk ortaya çıkarmaması için üzerinde durulması elzem olan bir konu haline almakta, bu durum da farklılıkların yönetimi konusunun önemini vurgulamaktadır (Ayar, 2020). Farklı bireyleri ortak bir amaç doğrultusunda yönetmek ve hareket ettirmek birçok unsuru doğru kullanmak ve yönlendirmek ile alakalıdır. Yöneticiler her çalışanın potansiyelini ortaya çıkararak örgütsel verimlilik ve performansı arttırmak için çaba göstermektedirler. Bu kapsamda Fettahlıoğlu (2018) farklılıkların yönetimi konusunda yapılması gerekenleri bazı başlıklar altında sınıflandırmaktadır. Bunlar alt başlıklar altında açıklanmaktadır.

### 4.1. Ödül Sistemi ve Motivasyon Araçlarını Gözden Geçirmek

Birey doğası gereği güdülleri ile hareket eden ve davranışlar ortaya koyan bir canlıdır. Çalışma hayatında da çeşitli motivasyon araçlarına ihtiyaç duymaktadır. Bireyler günlük yaşantılarının hemen hemen üçte birlik bir kısmını çalışma ortamında ve çalışma arkadaşları ile geçirmektedirler. Yöneticilerin temel işlevlerinden biri de çalışanları motive edecek eylem ve sistemleri uygulamaya koymaktır. Farklılıkların yönetimi kapsamında her bireyin ihtiyaç ve beklentisinin farklı olduğunun bilincinde ve farkındalığında olarak yöneticiler bu doğrultuda bir ödül sistemleri ve motivasyon araçları uygulayabilirler.

Çalışanlara karşı uygulanacak her olumlu davranış ve adım çalışanların motivasyonunu yükseltici bir unsur olarak algılanacaktır. Bu noktada önemli olan unsur ödül sisteminin eşit ve farklılık gözetmeksizin herkese yönelik ele

alınmasıdır. Çalışma ortamları birçok ırkı, kültürü, inancı ve dili barındıran yapılar olarak eşitliği ve adaleti sağlayarak huzur yaratabilir. Örneğin bir terfi söz konusu olduğunda bireyin yaşı, cinsiyeti değil bireyin bu durumu hak edip etmediği başka bir ifade ile hak temelli bir adım atılmalıdır (Fettahlıoğlu, 2018).

#### 4.2. Farklılıklara Saygı Göstermek

Toplumsal yaşamın temelini oluşturan olgu senden olmayana ya da sana benzemeyene saygı göstermeye dayanmaktadır. Bu durum çalışma hayatı içinde geçerli bir unsurdur. Farklı yaşam tarzı benimsemiş, farklı düşünce ve fikirleri olan, giyim tarzından inanç sitemine kadar farklı özelliklere sahip bireylerin bu özelliklerine saygı duymak hem insani hem de etiksel açıdan önemli ve gereklidir. Yöneticiler ve örgütler farklılıkları bastırmak veya ortadan kaldırmak yerine farklılıklara saygı duyarak bu kapsamda uygulamaları faaliyetleri içerisine almalıdırlar.

#### 4.3. Ortak Etkileşim Alanları Oluşturmak

Örgütler ortak etkileşim alanları oluşturarak bireylerin birbirlerini tanımalarını, birbirleriyle daha sağlıklı iletişim kurmalarını, farklılıkların zenginlik olduğunu keşfetmelerini ve bu sayede empati becerilerini geliştirmelerini sağlayabilir. Çünkü birey tanımadığı ve yabancı olarak gördüğü her unsura karşı koruyucu bir tavır ve davranış ortaya koyabilir. Ortak etkileşim alanları sayesinde birey kendine yabancı olana alışarak farklılığın kendini geliştirdiğinin farkına varabilir.

Örgütler farklılıkların yönetimini örgüt politikası haline getirerek birlikte hareket etme ve sosyal yaşam oluşturma gibi ortak etkileşim yaratıcı uygulamaları yerine getirmektedirler (Fettahlıoğlu, 2018).

#### 4.4. Önyargılardan Uzaklaşmak

Önyargı kavramı “bir kimse veya bir şeyle ilgili olarak belirli şart, olay ve görüntülere dayanarak önceden edinilmiş olumlu veya olumsuz yargı, peşin yargı, peşin hüküm, peşin fikir” anlamlarını ifade etmektedir (TDK, 2023). Çalışma ortamında bireylerin önyargılı tutum ve davranışları yanlış anlaşılmalara ve doğru olmayan kararların ortaya çıkmasına neden olabilir. Bu durum örgütsel yapının içerisinde olumsuzlukların doğmasına ortak amaç ve hedeflerden sapmasına yol açabilmektedir.

Önyargılarla ilişkili olarak gerçekleşen dışlanmalar, farklılıkların dile getirilmesi, insanların ötekileştirilmeleri nedeni ile farklı oldukları duygusu yaşanan insanların, çok büyük sıkıntı ve buhrandan geçmesine bunun

sonucunda maddi ve manevi olarak hem kendilerine hem çalışma ortamına zarar vermelerine sebebiyet vermektedir (Fettahlıoğlu, 2018).

#### 4.5. Yetkilerin Keyfi Kullanımı Engellemek

Belirli iş ve eylemleri yerine getirtme kapsamında karar vermek, başkalarını harekete geçirmek ya da örgütsel amaçları başarmak için elde edilen güç, yetki olarak ifade edilebilir (Topaloğlu ve Koç, 2007). Yetki sahibi bireylerin ayrımcılık kapsamında farklılıklara sahip bireylere uygulanan eylemlere izin vermemesi ve bu yetkilerini keyfi şekilde başka bir doğrultuda insan onuru ve doğasına aykırı biçimde kullanarak ayrımcılığa neden olmaması örgütlerin imajı, itibarı ve verimliliği açısından önem arz etmektedir. Yetki sahibi bireyler dezavantajlı olarak nitelendirilen grupları korumak ve onların çalışma yaşamında farklılıklarına karşı yapılacak saldırı, tehdit ve olumsuz davranışları engellemek üzere çalışmalar içinde bulunmalıdır. Diğer türlü ortaya çıkabilecek her durum yetkinin kötüye ve keyfi kullanımına işaret edebilmektedir.

#### 4.6. Ayrımcılık Yapıldığını İddia Edenleri Dinlemek

Çalışma yaşamında bireylerin düşüncelerini açık ve net bir şekilde ifade edebilmeleri onların motivasyonu ve kendilerine karşı değer verildiği algısı üzerinde önemli düzeyde olumlu bir etkiye sahiptir diyebiliriz. Çalışanların kendilerini ifade edebilmeleri çalışma yaşamında bir ihtiyaç olarak görülebilir. Bu kapsamda yöneticiler önemli rol oynamaktadır. Açık ve sağlıklı iletişim kanalları oluşturmak, güven ortamı sağlamak, adalet ve eşitlik ilkesi doğrultusunda hareket etmek ve karar vermek, etik ve ahlaki değerlere uygun davranışlar ortaya koymak yöneticilerin görevleri arasında yer almaktadır.

#### 4.7. Sosyal Etkileşim Kapılarını Açmak

Sosyal yaşam insan için artık hemen hemen temel bir ihtiyaç haline gelmiştir. Bireyler sosyal yaşam sayesinde başka bireyler ile iletişim ve etkileşim içerisine girerler. Çalışma yaşamında farklılıklara karşı oluşabilecek önyargı, saygısızlık ve ötekileştirme gibi olumsuz durumların ortadan kaldırılmasında önemli derecede rol oynayabilecek bir unsur da örgüt kapsamında insanların bir arada vakit geçirebilecekleri sosyal alanların var olması ve oluşturulmasıdır. Çalışma yaşamı dışında kalan vakitler kapsamında da bireylerin iş arkadaşları ile vakit geçirmesi yetki sahibi bireylerin buna ön ayak olması farklılıkların yönetimi kapsamında örgüte fayda sağlayacaktır.

Örgüt yönetimi durum analizi yaparak verimli çalışmayı engelleyen nedenleri ortadan kaldırmaya çalışmalı bununla birlikte insan kaynakları

yönetimi tarafından olumlu bir ortam yaratılarak, gelişim odaklı ve akılcı bir yapı meydana getirilmelidir (Fettahlıoğlu, 2018).

#### 4.8. İletişim Biçimlerini Gözden Geçirmek

Bireyler arası ilişkileri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen en önemli unsur kullanılan iletişim tarzı ve kanalıdır diyebiliriz. Çalışma yaşamında sağlıklı ve doğru iletişim kurmak anlaşmazlıkların ve çatışmaların engellenmesinde anahtar bir rol oynamaktadır. Farklılıkların yönetimi sağlıklı ve doğru bir iletişim ile mümkündür. Yöneticilerin kullandıkları üsluptan davranış kalıplarına kadar dezavantajlı veya farklılık sahibi bireylere olan yönelimleri zaman içerisinde tüm örgüte sirayet edebilecek bir etkiye sahiptir. Yöneticiler önyargıları ve olumsuz durumları ortadan kaldıracak, saygı temelli bir iletişim biçimi tercih ederek örgüt içerisinde olumlu ve mutlu bir atmosferin ortaya çıkmasına neden olabilirler.

#### 4.9. İş Teorilerini Revize Etmek

Yönetim teorileri kapsamında farklılıkların birer zenginlik olduğu ifade edilmektedir. Örgütler çalışma ortamlarında farklılıklardan kaynaklı olumsuz durumlar yaşanmaması için çeşitli stratejik uygulamalar geliştirmiş olabilir. Ancak önlem alınsa dahi sorunlar devam edebilir. Burada dikkate alınması gereken durum, geçmişte alınmış karar ve stratejik uygulamalarda yanlışlıklar veya eksikliklerin bulunabileceğinin düşünülmesidir. Bu doğrultuda yöneticiler tarafından mevcut durum ve koşullar göz önünde bulundurularak iş teorileri gözden geçirilerek revize edilmelidir (Fettahlıoğlu, 2018).

### 5. SONUÇ

Çalışan, klasik yönetim anlayışı kapsamında bir makine veya robot olarak görülmekteydi. Çalışana dair herhangi başka bir unsur klasik yönetim anlayışı kapsamında kendisine yer bulamamıştır diyebiliriz. Çünkü asıl hedef üretim verimliliğini arttırmak ve diğer durumları önemsiz görerek insan doğasına aykırı bir çalışma yaşamı oluşturmaktı. Ancak ortaya çıkan değişim ve gelişim unsurları çalışanın farklı özelliklerinin de önemli olduğunu ve dikkate alınması gerektiğini örgütsel yaşam içerisinde göstermiştir. Farklı yaşam biçimleri benimsemiş, farklı kültür ve değerlere sahip, farklı eğitim düzeylerinden gelen bireylerin bir arada ortak amaca yönelik eylemlerde bulunması için modern yönetim anlayışlarına ihtiyaç olduğu yöneticilerin karşısına çıkmıştır. Çünkü farklılık kaçınılmaz bir olgudur. Farklılıkları görmezden gelmek, tek tip çalışan profili olduğunu düşünmek hem toplumsal yaşama hem de çalışma hayatına aykırı bir görüş ve yaklaşımdır. Nasıl ki toplumsal yaşamda farklılıklar var ise çalışma yaşamında da farklı ırk, dil,

inan, kültür ve değere sahip bireyler gibi dezavantajlı gruplarda mevcuttur. Engelli bireyler, kadınlar, hükümlü bireyler, göçmenler, mülteciler, yaşlılarda çalışma yaşamının birer parçasıdır. Farklılıkların yönetimi bu bireylerin çalışma yaşamında var olması ve süreklilik göstermesi açısından önem arz etmektedir.

Çalışma yaşamında her birey farklılığına bakılmaksızın potansiyel ve değer barındırmaktadır. Örgütlerin insan kaynağı açısından bu potansiyel ve değer barındıran bireyleri örgüt içerisinde tutması birçok açıdan örgüte fayda ve katkı sunacaktır. Çünkü her insan farklı beceri ve özelliklere sahiptir. Söz konusu bu farklılıklar göz ardı edildiğinde insan kaynağının potansiyeli örgüt dışında kalacaktır. Bireyleri çeşitli gruplara ayırmak, dışlamak ve kabul etmemek örgüt içerisindeki çeşitliliği ve bunun ortaya çıkarabileceği yaratıcılığı en başta engellemek ve yok etmek demektir. Küreselleşen iş piyasası aynı zamanda işgücü arzının da farklılaşmasına çeşitli kültürlerden, uluslardan ve inançlardan bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda bir araya gelmelerine olanak sunmuştur. Örgütlerin insan kaynakları politikalarında da bu doğrultuda çeşitli değişimlerin yaşanmasına sebep olmuştur. Bununla birlikte yasal yükümlülükler, halka ilişkiler gibi durumlarda farklılıkların örgütler içerisinde yer almasını zorunlu hale getirerek örgütlere işgücü kapsamında zenginlik katmaktadır.

Farklılıkların yönetimi kapsamında en önemli unsur iletişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyleri dinlemek, anlamaya çalışmak ve onlara değer veren bir iletişim tarzını benimsemek örgüt performansına katkı sağlamaktadır. Çünkü her birey anlaşılacak ve kabul görmek ister. Örgütler açısından bunun yolu ise açık ve sağlıklı iletişim kanallarını örgüt içerisinde oluşturmak ile başlamaktadır. Farklılıkların korkulacak ya da uzak durulacak bir unsur olmadığı tam tersine birer zenginlik ve değer olduğunu örgüt içerisinde anlatacak ve kabul ettirecek temel durum yöneticilerin çalışanlar ile kuracağı iletişime dayanmaktadır. Çalışanlar arası oluşacak anlaşmazlıklar ve çatışmaların çözümünde veya engellenmesinde kullanacak iletişim tarzı anahtar bir rol oynamaktadır.

Farklılıkların yönetimi kapsamında örgütler için önemli bir diğer unsur da etiksel ve ahlaki bir yapının örgüt içerisinde oluşturulmasıdır diyebiliriz. Etik ve ahlaki ilkeler kapsamında uygulanan politikalar bireyler arasında güven ve bağlılığın ortaya çıkmasına, mobbing gibi insan onuruna yakışmayan durumların önüne geçmesine, dezavantajlı bireylerin kendilerini daha güvende ve değerli hissetmelerine olanak sağlayacaktır. Çünkü etik ve ahlaki ilkeleri benimsemiş yöneticiler ve çalışanlar eylemlerini hak temelli gerçekleştirecekleri için başka bir unsurun etkisi altında olmayacaklardır.

Farklılıkların yönetimi birçok alanda olumsuz durumla karşılan kadın çalışanlar açısından da önem arz etmektedir. Cam tavan, külkedisi, süper anne vb., sendromlara maruz kalan kadınların çalışma yaşamında hak ettikleri değeri görmeleri açısından erkek egemen çalışma ortamında yöneticilerin benimsedikleri farklılıkların yönetimi anlayışı kadın çalışanlar için çeşitli olumlu etkilerin doğmasına neden olacaktır. Son olarak işgücü arzındaki çeşitliliği ve zenginliği örgüte kazandırmak ve örgüt içerisinde tutmak için farklılıkların yönetimi anlayışı yöneticilere ve örgütlere büyük avantajlar ve getiriler sağlayacaktır. Bu incelemede gösterildiği gibi, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel davranış alanlarındaki farklılıkların yönetimi literatürü, işyerinde çeşitliliğin ve farklılığın anlamını, işleyişini ve etkilerini anlama açısından çalışmalar ortaya koymuş ve bu doğrultuda gelişim göstermiştir. Ancak, daha fazla ilerleme için hâlâ çok fırsatların olduğu da göz ardı edilmemelidir. Bunun için örgüt yöneticilerini de kapsayacak şekilde farklılıklara ve farklılık yönetimine ilişkin farkındalığın ve duyarlılığın geliştirilmesine, yaygınlaştırılmasına amacıyla çeşitli eğitimlerin gerçekleştirilmesi, bu doğrultuda sosyal etkinliklerin oluşturulması için eylemler gerçekleştirilebilir. Farklı inanç ve değerlere sahip çalışanların özel günleri ve bayramları kapsamında çalışmalar yapılabilir. Kurum kültürü içerisine etik ve ahlaki değerlerin yerleştirilmesi, empati ve anlayış olgularının vurgulanması, sevgi ve saygı unsurlarının önemine dikkat çekilmesi gibi faaliyetler yöneticilere farklılıkların yönetimi konusunda önemli düzeyde katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- Akan, M. ve Kanık, İ. (2018). Farklılıkların yönetiminin örgüt kültürüne olan etkisi: İstanbul'da faaliyet gösteren hizmet sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (17. UIK Özel Sayısı), 657-674. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.431958>
- Akıncı Vural, Z. B. ve Liedtke, C. (2017). Farklılıkların yönetimi ve kurum kültürü: Sistem teorisi perspektifi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 1-33. <https://doi.org/10.19145/gumuscomm.278408>
- Aksu, N. (2008). *Örgüt kültürü bağlamında farklılıkların yönetimi ve bir uygulama* (Yayın No. 220980) [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altunbaş, Y., Gambacorta, L., Reghezza, A. ve Velliscig, G. (2022). Does gender diversity in the workplace mitigate climate change?. *Journal of Corporate Finance*, 77, <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2022.102303>
- Arslanoğlu, A. ve Yıldız Ölmez, A. (2023). Farklılıkların yönetiminin iş doyumuna üzerine etkisinde informal iletişimin düzenleyici rolü. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 54-72. <https://doi.org/10.55050/sarad.1193019>
- Ayar, M. (2020). Farklılıkların yönetimi. İçinde M. Ş. Şimşek, A. Çelik, T. Akgenci ve A. Diken (Ed.), *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (ss. 215-220), Eğitim Yayınevi.
- Balay, R. ve Sağlam, M. (2004). Eğitimde farklılıkların yönetimi ölçeğinin uygulanabilirliği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(8), 31-46. <https://search.trdizin.gov.tr/tr/yayin/detay/39889/egitimde-farkliliklarin-yonetimi-olceginin-uygulanabilirligi>
- Barutçugil, G. (2011). Kültürler arası farklılıkların yönetimi. Kariyer Yayıncılık.
- Bulsu, Ç. ve Gümüş, M. (2018). Farklılıkların yönetimi ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 6(4), 322-344. <https://doi.org/10.21325/jotags.2018.312>
- Dereli, B. (2007). *İşgücündeki farklılıkların yönetimi*. Beta Yayıncılık.
- Ersöz, S. ve Çiftçi, G. E. (2022). Çalışanlarda farklılıkların yönetimi ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 297-317. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1079118>
- Fettahloğlu, Ö. O. (2018). Farklılıkların yönetimi. İçinde E. Aydoğan (Ed.), *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar* (ss. 37-48). Gazi Kitabevi.
- Fettahloğlu, Ö. O. ve Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bi-*



- limler Dergisi*, 12(2), 119-140. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ksusbd/issue/10293/126261>
- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A. ve Mia, L. (2020). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. *Journal of Business Ethics*, 167, 775-791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z>
- Inegbedion, H., Sunday, E., Asaley, A., Lawal, A. ve Adebajji, A. (2020). Managing diversity for organizational efficiency. *Sage Open*, 10(1), 1-10. <https://doi.org/10.1177/21582440199001>
- Kevser, M. (2020). Farklılıkların yönetimi kavramına yönelik kuramsal bir değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 1(2), 86-95. <https://dergipark.org.tr/pub/uiccd/issue/52502/668669>
- Köksalan, N. (2019). Farklılıkların yönetimi. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 51-66. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/meric/issue/44918/559221>
- Kurtulmuş, M. (2016). Farklılıkların yönetiminin öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarına ve vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 6(3), 277-302. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/pegegog/issue/22562/241058>
- Lorbiecki, A. ve Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(1), 17-31. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>
- Memduhoğlu, H. B. (2008). *Ulusal, küresel ve örgütsel bağlamda farklılıkları yönetme*. Pegem Akademi Yayınları.
- Okat, B. (2010). *Örgütlerde farklılıkların yönetimi ve farklılık iklimine kurumsal bir yaklaşım* (Yayın No. 280786) [Yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Okçu, V., Bakaç, N. ve Erdem, M. (2019). Farklılıkların yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 7(2), 19-56. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/ajeli/issue/51248/618110>
- Öge, H. ve Canbolat, M. A. (2019). Farklılıkların yönetiminin örgütsel yaratıcılık ve yenilik performansı üzerine etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yorum Yönetim Yöntem Uluslararası Yönetim Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 7(2), 111-128. <https://doi.org/10.32705/yorumyonetim.615959>
- Patrick, H. A. ve Kumar, V. R. (2012). Managing workplace diversity: Issues and challenges. *Sage Open*, 2(2), <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/2158244012444615>
- Saraç, T., Almadağ, O. ve Güler, M. E. (2020). Çalışanların farklılıkların yönetimi ile ilgili algılarının iş tatminine etkisini belirlemeye yönelik bir araştır-

- ma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2394-2412. <https://doi.org/10.26466/opus.639658>
- Sürgevil, O. ve Budak, G. (2008). İşletmelerin farklılıkların yönetimi anlayışına yaklaşım tarzlarının saptanmasına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(4), 65-96. <https://acikerisim.deu.edu.tr>
- Taşhıyan, M., Çiçeklioğlu, H. ve Afşar, A. (2017). Farklılıkların yönetimi ve ayırmıcılık algısının üniversite öğrencilerinin akademik performansları üzerine etkileri: Bir alan araştırması. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 101-124. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/33603/372923>
- Tatlı, H. S. (2014). *Farklılıkların yönetiminin örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayın No. 355858) [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Toksa, H. (2012). *Farklılıkların yönetiminde liderin hareket seçeneklerinin, grup performansı üzerindeki etkileri yaklaşım* (Yayın No. 327899) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Topaloğlu, M. ve Koç, H. (2007). *Büro yönetimi kavramlar ve ilkeler*. Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Aralık, 2022). *Farklılık*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (Ocak, 2023). *Önyargı*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Usta, Ö. Ç. ve Bayraktar, O. (2017). İşletmelerde farklılıkların yönetimi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(2), 68-78. <https://doi.org/10.25203/idd.327141>
- Yeşil, S. (2009). Kültürel alıntuların yönetimi ve alternatif bir strateji: Kültürel zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (1), 100-131. <https://dergipark.org.tr/en/pub/kmusekad/issue/10220/125631>
- Yeşil, S. ve Purtaş, S. (2017). Farklılıkların yönetimi, kurumsal itibar ve işletme performansı üzerine etkileri: Tekstil sektöründe bir alan araştırması. *Kabramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 173-194. <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/pub/issue/33603/372960>

## Tutku Kavramı ve İkili Tutku Modeli

Yasemin Gülbahar<sup>1</sup>

### Özet

Tutku uzun yıllar boyunca örgütsel davranış alanında ihmal edilmiş ama son yıllardaki çalışmalarla kendinden ve örgüt içerisinde birey ve süreçler üzerindeki etkileri ile dikkat çekmiş bir kavramdır. Duygu bireyin sevdiği, belirli bir zaman ayırdığı ve bu vasıta ile kendisini tanımladığı bir faaliyete yönelik deneyimlediği arzu, motivasyon ve hislerdir. Bu duygu örgütsel ortamda bireyin başarısı üzerinde büyük etkilere sahip olurken bazı zamanlarda ise bireyi normal yaşantısından kopararak tamamen kendisine bağımlı hale getirmektedir. Bu noktada İkili Tutku Modeli devreye girmektedir.

### 1. GİRİŞ

Tutku kavramına yönelik ilk çalışmalar psikoloji ve örgütsel ortamda çok az ilgi görmüştür. Hâkim iki farklı görüş; tutkunun *akıl ve kontrol kaybına yol açtığını* ileri süren *negatif bakış açısı*<sup>2</sup> ve tutkunun *bireyleri harekete geçirebilecek motive edici bir yönünün olduğunu* kabul eden *pozitif bakış açısı*<sup>3</sup> kavrama yönelik yeterli ilgiyi uyandıramamıştır. 90'lı yıllara kadar kavram farklı açılardan incelenmiş ve teorik alt yapıdan uzak yaklaşımlar oluşmuştur. Bu süreçte yapılan çalışmalarda tutkunun motivasyon yönüne ağırlık verilmiştir. İnsanların tutkulu hedeflerine ulaşmak (Frijda vd., 1991) veya sevdikleri aktivite üzerinde çalışmak (Baum ve Locke, 2004) için büyük

- 1 Dr., Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, yaseminn@windowslive.com, ORCID: 0000-0002-0214-3983
- 2 Stoacı bakış açısı Kant (MS. 1724-1804), Epictetus (MS. 55-135), Aristoteles (MÖ. 384-322), Spinoza (MS. 1632-1677) gibi düşünürlerin öne çıktığı sinizmin bir incelemesidir (Gülbahar, 2019, s. 7).
- 3 Descartes (MS.1596-1650), Hegel (MS.1770-1831) gibi düşünürlerin ön plana çıktığı 16. yy. sonrası gelişen bakış açısı (Gülbahar, 2019, s. 8).

miktarda zaman ve çaba harcadıkları öne sürülmüştür. Hatta bunun ötesinde tutkulu aşk bağlamında kavram ilişkiler boyutundan incelenmiştir (Hatfield ve Walster, 1978).

Tutkuya yönelik farklı bir bakış açısı sunan en kapsamlı çalışmalar Vallerand ve diğerlerinin (2003; 2007) çalışmalarına dayanmaktadır. Vallerand ve diğerleri (2003), tutkuyu “*bir aktiviteye yönelik güçlü bir yönelim*” olarak ele almıştır. Tutkunun iki farklı yönünü; takıntılı ve uyumlu tutku boyutlarını ortaya koyarak tutku kavramına farklı bir bakış açısı sunmuştur. Tutkunun insan davranışlarını engelleyen, akıl tutulmasına yol açan, irrasyonel ve akla dayanmadığı ayrıca duygusal kaynaklı olması sebebiyle önemsiz olduğu görüşlerinin hâkim olduğu erken dönem yaklaşımlarının aksine insan davranışlarını yönlendiren, motive eden, itici bir güç olduğu ve zor ve düşük olasılıklı görevlerde dahi başarıyı sağladığı yönünde yeni bir bakış açısı sunmuştur.

Vallerand ve diğerleri tutkuya yönelik çalışmalarda (2003; 2007; Vallerand, 2010) bireyin önemli bulduğu faaliyet ve ilgi alanları konusuna yönelmiştir. Vallerand, iki tür tutkunun varlığını öne sürmüştür: Takıntılı tutku ve uyumlu tutku. Sonrasında tutkunun birey üzerindeki ve örgütsel ortamdaki etkilerine yönelik pek çok çalışma yapılmıştır. Tutku üzerine yapılan bu çalışmalar, tutkunun pozitif psikolojide önemli sayılan akış ve pozitif duygular, psikolojik iyi oluş, fiziksel sağlık, ilişkiler ve performans gibi sonuçlar üzerindeki pozitif etkisini ortaya koymuştur. Diğer taraftan her ne kadar birey faaliyeti sevse ya da hoşlansa da Vallerand ve diğerleri (2010) tutkunun negatif etkilerinin de varlığı üzerine kanıtlar sunmuştur.

Bu sonuçlar birey davranışları ve örgütsel ortamda tutkunun en iyi nasıl kullanılabileceği konusunu gündeme getirerek tutku alanındaki çalışmaları önemli hale getirmiştir. Buradan hareketle bu çalışmada, tutkunun İkili Modeli (Vallerand vd., 2003; Vallerand, 2010) ele alınacak ve tutkunun oluşumu sürecindeki öncülleri ve sonuçları ortaya konulacaktır. Son olarak da, bireysel ve örgütsel bağlamda tutkunun önemi üzerine yapılan çalışmalara yer verilecektir.

## 2. TUTKU KAVRAMI

Vallerand tutkuyu “*bireyin sevdiği, önemli bulduğu zaman ve enerji harcadığı, kendini tanımlayan bir etkinliğe yönelik güçlü bir eğilimi veya arzusu*” olarak tanımlar (Vallerand vd., 2003, s. 757; Vallerand, 2008; 2010). Bir faaliyete tutkuyla bağlı olan bireylerin o faaliyete katılma olasılığı daha yüksektir ve etkin döngü sürdürülebildiği ölçüde azami psikolojik fayda sağlayabilir (Mageau vd., 2009, ss. 606-607). Bir faaliyetin birey açısından tutkuyu

temsil etmesi için hayatında önemli, sevdiği ve düzenli olarak vakit geçirdiği bir faaliyet olmalıdır (Vallerand vd., 2003, s. 757). Vallerand ve Verner-Filion (2013, s. 37) bireylerin özerklik (kişisel inisiyatif duygusu hissetmek), yeterlilik (çevre ile etkili bir şekilde etkileşim kurmak) ve ilgililik (önemli diğerlerine bağlı hissetmek) gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılama umuduyla yaşamları boyunca çeşitli faaliyetlerde bulduklarını ifade etmektedir. Zamanla bireyler bu faaliyetlerden daha çekici olanlara yönelim ve tercih gösterirler. Tercih edilen bu faaliyetler genellikle bireyin eğlenceli ve önemli bulduğu ayrıca kimliği ile bağlantılı bulunduğu faaliyetleridir. Böylece faaliyet tutkulu faaliyet haline gelmektedir.

Bireyin içsel ihtiyaçları içsel motivasyonunu etkiler. İçsel motivasyon ile bir aktiviteye katılan kişi bunu kişisel ilgi ve zevk dışında gerçekleştirir. Bu sebeple birey bir faaliyete tutkuyla katıldığında katılımın içsel olarak düzenlenmiş, özünde motive edilmiş ve kendini gerçekleştirmeye en uygun şekliyle olması gerektiği vurgulanmaktadır. Tutkulu katılım ideal motivasyonu sağlıyorsa bu durum tutkulu aktivitenin bireyin hayatının diğer yönleri ile uyumlu olduğunu göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000).

Herhangi bir aktiviteye duyulan tutkunun, eudaimonik mutluluk deneyiminin önemli bir kaynağı olabileceğine yönelik görüşler vardır (Mageau vd., 2009; Ryan ve Deci, 2003; Phillipe vd., 2009). *Eudaimonik* mutluluk uzun vadeli hedefleri ve sürekli katılım ve çabayı destekleyen bir mutluluk biçimi olarak ifade edilir (Deci ve Ryan, 1985). Bunun aksine diğer mutluluk türü olan *hedonik* mutluluk ise anlık pozitif duygular ve yaşam tatmini üzerine odaklanır (Diener vd., 1985). Tutkulu aktivitelerin anlık tatminden ziyade uzun vadeli katılım esasında olduğu görüşü hakimdir (Mageau vd., 2009, s. 604). Bu katılım daha çok insan gelişimi ve pozitif ruh sağlığı ile ilişkilendirilmektedir (Keyes, 2002).

### 3. İKİLİ TUTKU MODELİ

Vallerand (Vallerand vd., 2003; Vallerand, 2008; 2010), farklı motivasyon biçimlerinin farklı tutku yönelimlerine yol açabileceğini öne süren bir tutku teorisi geliştirmiştir. Vallerand'a (2008; 2010; Vallerand vd., 2003) göre aktivitenin birey için anlamı tutkunun oluşmasında oldukça önemlidir. Aktiviteye yönelik ilgi ve sevgi aktiviteye ayrılan zaman ve enerjiyi belirler. İkili Tutku Modelinde (Dualistic Model of Passion) Vallerand tutkunun tanımında dört temel unsur olduğunu öne sürer: Aktivite değerlemesi, aktiviteden hoşlanmak, her iki tutku türünde de ortak olan aktiviteye harcanan zaman ile uyumlu ve takıntılı tutkuyu birbirinden ayıran içselleştirme süreci (otonom ve kontrollü içselleştirme) (Vallerand vd., 2003; Mageau vd., 2009, s. 608).

Vallerand bu unsurları etkileyen kişisel ve bağlamsal faktörlerin tutkunun gelişimine katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir (Vallerand vd., 2003).

Bir faaliyete bağlılık başarımının öncülü gibi görünse de Vallerand (2008), her tutkulu faaliyetin başarıyı sağlayamayacağını belirtmektedir. Vallerand'a (2008; 2010) göre, tutkulu faaliyetin bireyin yaşamının tüm yönleri ile uyumlu olması ideal bir ilişki ve sağlıklı bir döngünün gerçekleşmesi yönünden önemlidir. Bu noktada tutkulu bir etkinliğe verilen değer iki farklı biçimde ele alınır: Otonom veya kontrol edilebilir içselleştirme süreci (Mageau vd., 2009, s. 604). Her iki durum da farklı tutku türünün oluşmasına neden olmaktadır. Deci ve Ryan'ın *Öz Belirleme Teorisine* dayanarak (1985; 2000) Vallerand (2008), bireylerin etkinliklere daha özerk nedenlerle (getirdiği doğal memnuniyet nedeniyle) veya daha kontrollü nedenlerle (önemli telafi edici işlevlere hizmet ettiği için) katılım sağlayacağını ve bunun da sonuç olarak daha uyumlu veya takıntılı bir tutku üreteceğini önermektedir.

Bireyin deneyimlediği tutku uzun sürelidir ve tutkunun odağındaki faaliyet ise çok belirgindir. Katılıma esas faaliyetin seçimi, faaliyetin bireyin kimliğinin merkezindeki özellikler ile bağlantılı oluşuyla ilgilidir. Faaliyet bir bakıma bireyi tanımlamakta ve bu yönü ile faaliyete yönelik bireyde tutku gelişmektedir. Katılım ile faaliyet bireyin kimliğine dahil edilir ve bireyi tanımlamak için kullanılır (Vallerand vd., 2003, ss. 757-758). Bu ilişki bireyin yaşam kalitesini artırabilir ya da yıkıcı sonuçlara sebebiyet verebilecek düzeyde bağımlılık oluşturur (Vallerand vd., 2003, s. 764).

### 3.1. Uyumlu Tutku

Uyumlu tutku (Harmonious Passion) "*bireyin bir faaliyete olan tutkusunun yaşamının diğer yönleriyle uyumlu olması*" olarak tanımlanır (Vallerand vd., 2003, s. 757). Uyumlu tutku davranışsal düzenlemelerin özerk bir şekilde içselleştirilmesinden kaynaklanarak gelişen bir tutku türüdür (Vallerand ve Verner-Filion, 2013, s. 37). Bu otonom bir içselleştirmeyi ifade eder (Vallerand vd., 2003, s. 756). Bu tür bir içselleştirme aktiviteye katılma konusunda güçlü ancak kontrol edilebilir bir arzu üretir. Bu durum aktiviteyi sürdürme konusunda bir irade ve kişisel onay duygusu doğurur. Böylece faaliyetin önemi herhangi bir koşula bağlı olmaksızın özgürce kabul edilir. Yani bireyler etkinlik katılımında kontrol edilemez bir dürtü yerine özgürce yapmayı seçerler. Bireyin buradaki tercih nedeni aktiviteyle ilişkili dışsal sebepler veya sonuçlar (örn; saygı, tanınma) nedeniyle değil, aktivitenin kendi özelliklerinden (örn; zorlu, eğlenceli) dolaydır (Sheldon, 2002). Böylece aktivitenin gerçekleştirilmesine yönelik bireyde motivasyonel süreçler devreye girer (Vallerand vd., 2003). Etkinlik benliğinin diğer

yönleriyle uyumludur ve bireyin benliğiyle tam olarak bütünleşmiştir (Deci ve Ryan, 2000). Bu durum Öz Belirleme Teorisi doğrultusunda (Deci ve Ryan, 1985; 2000) içselleştirmenin bireylerin kendilerini özerk, yeterli ve ilişkili olduklarını düşündükleri faaliyete yönelik gerçekleşmektedir.

Uyumlu tutku bireyde yüksek öznel canlılık ve dirence yol açar. Birey enerji ve yaşama gücü duygularını yaşar. Bu durum bireyde proaktif davranışlara yol açar ve değişime yönelik uyumunu hızlandırır (Dubreuil vd., 2014). Ayrıca uyumlu tutku bireyde öz yeterliliği geliştirir ve kabiliyetlerini artırır (Liu vd., 2011). Bu durum örgütsel performansı iyileştirir.

Özetle, bir aktiviteye yüksek değer verildiğinde, o aktivite ya da faaliyet birey için anlamlı olduğunda ve önemli olarak özgürce kabul edildiğinde bireyin kimliğinde içselleştirilecek ve uyumlu bir tutku deneyimine yol açacaktır (Houliort vd., 2015; Vallerand vd., 2014). Bir aktivite ya da etkinliğe uyumlu tutku ile dahil olmak hem bireyin göreve tam bir konsantrasyon ile odaklanmasına hem de görev sırasında ve sonrasında pozitif sonuçlar elde etmesine neden olur. Uyumlu tutku, daha esnek bir görev katılımı sağlar, birey bu deneyimin tadını çıkarabilir ve iş tatmini elde edebilir (Vallerand vd., 2010). Diğer taraftan tutkulu faaliyete katılım engellendiğinde, uyumlu tutkuya sahip bireyler duruma iyi uyum sağlayabilmeli ve dikkatlerini ve enerjilerini yapılması gereken diğer görevlere odaklayabilmelidir. Faaliyete ait kontrolün bireyin elinde olması nedeniyle uyumlu tutkulu birey bu durum ile kolaylıkla başa çıkabilmektedir (Vallerand ve Verner-Filion, 2013, s. 37).

### 3.2. Takıntılı Tutku

Vallerand takıntılı tutkuyu (Obsessive Passion) “*bireyin takıntılı bir dürtü nedeniyle bir aktiviteye katılması*” şeklinde tanımlamaktadır (Vallerand vd., 2003, s. 757). Takıntılı tutkunun içsel ihtiyaçların karşılanmamasından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Mageau vd., 2008, s. 605). Takıntılı tutku iç kaynaklı baskılar ya da sosyal çevredeki baskıların içselleştirilmesi ile oluşur. Burada birey aktiviteye bağlı sosyal kabul veya benlik saygısı duyguları nedeniyle, aktivite katılımından kaynaklanan kontrol edilemeyen bir heyecan duygusundan veya baskıcı sosyal ortamlardan dolayı bir zorlama hisseder. Birey kendisini kontrol altına alan iç koşullar sebebiyle sevse dahi etkinliğe katılmaya mecbur hisseder. Tutkulu faaliyete katılmadan kendisini alamaz (Curran vd., 2015, s. 633).

Takıntılı tutku hali aktiviteyi gerçekleştirmeye yönelik güçlü bir arzudur fakat bu durum bireyin kontrolünde olmadığı için olumsuz bir durum olarak da görülür. Bunun nedeni birey yaşadığı içsel durumlar üzerindeki kontrol



ve irade kaybı nedeni ile faaliyete katılımı yönetme noktasında yetersiz kalmasıdır (Philippe vd., 2010, s. 918).

Vallerand takıntılı tutku durumunda aktiviteye katılımın öz değerini yerine geçtiğini öne sürmektedir. Bu nedenle birey faaliyete katılmaya mecbur hisseder (Vallerand vd., 2003). Faaliyet kişiyi etkisi altına alır ve sonunda bireyin kimliğinde uyumsuz bir yer edinir. Takıntılı tutkulu bireylerde faaliyete yönelik katı bir ısrar oluşur. Sonraki aşamada bağımlılığa hatta egoya sebebiyet verir. Bu durum takıntılı olan faaliyet ile bireyin yaşamındaki diğer faaliyetler arasında çatışmaya neden olur (Vallerand vd., 2003, s. 757). Faaliyete katılım sırasında ve sonrasında ayrıca diğer olumsuz duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçlarla karşılaşma riski oluşur (Vallerand ve Verner-Filion, 2013, s. 38). Yani, takıntılı tutku yaşandığında faaliyet ve sonuçları bireyin kimliğiyle tam olarak bütünleşmemekte ve bu nedenle bireyin var olan değerleri ve hedefleri ile çelişmektedir (Curran vd., 2015, s. 633).

Özetle, uyumlu ve takıntılı tutku bireylerin hoşlandıkları, zevk aldıkları veya sevdikleri bir aktiviteyi sürdürme arzusunu yansıtmada benzer özellikler gösterse de, aktivite üzerindeki bireyin kontrolü (uyumlu tutku durumunda) ya da aksine bireyin aktivitenin kontrolünde olması (takıntılı tutku durumunda) noktasında farklılık göstermektedir. Bu durumun doğası, iki farklı tutku türüne yönelik farklı algıların oluşmasına (pozitif ya da negatif olarak görülmesi) hatta sonuçları noktasında farklılıklar göstermelerine neden olmaktadır.

### 3.3. Uyumlu ve Takıntılı Tutkunun Öncül ve Sonuçları

İkili tutku modeli, uyumlu ve takıntılı tutkunun bireylerin işlevselliğini tahmin etmede farklı roller oynadığını öne sürer (Vallerand vd., 2003). Tutku yeni ve gelecek vaat eden fırsatların keşfedilmesine (Baron, 2008) ve bunlardan yararlanma eğilimine yol açan (Klaukien vd., 2013) yeni bilgi kalıplarının tanınmasını teşvik eder (Schenkel vd., 2019, s. 71). Tutku kavramı zor zamanlarda bile faaliyete ya da etkinliğe katılıma, optimal performansa ve iyi-olma haline ve içsel mutluluğa giden bir yol olarak hayatın nasıl yaşamaya değer olabileceği konusunda bir kilit noktasıdır (Vallerand vd., 2003; 2010). Örgütlerin iş yaptıkları ortamın değişken olması ve yüksek bir küresel rekabetle karakterize edilmesi nedeni ile sürekli değişikliklere yanıt verebilmeleri açısından tutkulu çalışanlara ihtiyacı vardır. Bu açıdan tutku hem çalışanlar hem de örgütler için son derece önemli ve faydalı görünmektedir.

Tutkulu bireyler yeni ve zorlu durumlara kolayca uyum sağlayabilirler (Rupali ve Rajnish, 2015). Uyumlu tutkuya sahip bireylerin daha esnek

bir şekilde faaliyete katılması, tamamen göreve odaklanması ve daha pozitif sonuçlar elde etmesi beklenir (Parastatidou vd., 2012, s. 121). Uyumlu tutku ile takıntılı tutku arasındaki fark bireyin tutku üzerindeki tam kontrolüdür. Bu sebeple takıntılı tutkulu birey etkinlikten kendisini alamaz ve ne zaman ayrılması gerektiği konusunda yönlendirici olamaz. Bunun aksine uyumlu tutku tecrübe eden bireyin etkinlik üzerinde tam kontrolü söz konusudur ve etkinlikten istediği anda geri çekilebilir (Vallerand, 2013). Bu durum bireysel davranışlarda ve örgütsel ortamda sergilenen davranışlarda önem arz eder. Takıntılı tutku tecrübe eden birey iç ve dış baskılar nedeni ile bazı aktiviteleri sonlandıramaz ve bu durum istenmeyen sonuçlara neden olabilir. Örneğin bir girişimin sonlanması ya da yön değiştirmesi gerektiği noktada bu faaliyetten bireyin kendini alamaması ve devam ettirmesi girişimi büyük ölçüde başarısızlığa sürükleyecek ve bireysel ve örgütsel zarara sebebiyet verebilecektir.

Uyumlu tutku tecrübe eden birey yaşadığı iç ve dış denge nedeni ile amaç ve isteklilik uyumu elde edecek, bu durum ise göreve bağlı kalma ve devamında başarı ile sonuçlanacaktır. En önemli sonucu ise birey etkinliğe/faaliyete yönelik tutkulu bir bağlılık yaşasa dahi görevin başarısızlık sinyalleri alındığında faaliyetten vazgeçebilecek ya da yeniden yönlendirebilecektir. Uyumlu tutkulu birey çalışma sürecinde aktif ve uyanık hisseder ve benzer pozitif duygular yaşar (Zhao vd., 2015, s. 3). Uyumlu tutku sadece pozitif işlevsellik ile ilişkili değildir (Curran vd., 2015; Vallerand, 2015) aynı zamanda bireyin negatif işlevselliğe karşı mücadele etmesine yardımcı olmaktadır (Belanger vd., 2015; Birkeland, 2017). Uyumlu tutku zamanla psikolojik iyi olma hali üzerinde etkili olur ve böylece pozitif duygusallığı desteklemektedir (Rousseau ve Vallerand, 2008, s. 206). Uyumlu tutku pek çok pozitif bireysel ve örgütsel sonuca sebep olmaktadır. Örneğin uyumlu tutku ile duygusal tükenme ve tükenmişlik sendromu ile negatif ilişki tespit edilmiştir (Belanger vd., 2015). Ayrıca uyumlu tutkuya sahip çalışanlar daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Burke vd., 2015).

Takıntılı tutku bireysel açıdan da pek çok olumsuz sonuç ile ilgilidir. Örneğin yaşanılan takıntı nedeni ile birey etkinlik ya da faaliyeti hayatının odak noktası haline getirmekte ve bu durum yaşamının diğer yönlerine verilen zaman ya da değeri azaltmaktadır. Takıntı haline gelen tutkulu etkinlik bireyin yaşamı ile tutkusu arasında çatışmalara neden olmaktadır (Amiot vd., 2006). Vallerand takıntılı tutkunun yaşam dengesizliğine, ısrar, sebat ve negatif duygusallığa neden olduğunu öne sürmektedir (Vallerand vd., 2003, s. 758; Mageau vd., 2005, s. 101). Ayrıca, uyumsuz davranışlar, riskli ve iyi düşünülmemiş kararlar ve kontrol kaybı ile ilişkilidir (Philippe ve Vallerand, 2007).

Sonuç olarak, takıntılı tutku depresyon, kaygı ve düşük yaşam memnuniyeti (Rousseau ve Vallerand, 2003, s. 199; Vallerand vd., 2007; 2008) ile pozitif yönde ilişkilidir. Birey etkinlik veya faaliyet sırasında ve sonrasında gergin ve suçlu hissetmek gibi negatif duygular yaşar (Zhao vd., 2015, s. 3). Takıntılı tutkulu birey işe yönelik daha fazla zaman harcamasına rağmen daha düşük performans elde eder (Cuadroit vd., 2011). Çünkü bu tutku türü bireylerin görevlere tam olarak katılımını engelleyen daha savunmacı süreçlere yol açar (Rousseau ve Vallerand, 2008; Stenseng vd., 2011). Ayrıca, psikolojik rahatsızlık (örn; tükenmişlik, kaygı) ve optimal olmayan işlevsellik (Houfort vd., 2015) ile ilişkilidir ve sonucunda da iş üzerinde daha düşük kontrole sebep olur (Lavigne vd., 2012). Tüm bu sonuçlar takıntılı tutkunun bireyleri ve örgütleri olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir (Vallerand vd., 2003, ss. 758-759).

Rekabetin yüksek olduğu ortamlarda takıntılı tutkulu birey takıntılı olduğu faaliyet ile yaşamının diğer hedefleri arasında çatışma hissi yaşar. Bunun sebebi bireylerin tecrübe ettiği tutku türünün bireyin yaşamının diğer alanlarını ihmal etmesine neden olmasıdır (Amiot, 2006, s. 221). Girişimciler üzerine yapılan çalışmalarda takıntılı tutkulu girişimcilerin katı bir hedef planlarının olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Vallerand vd., 2003; Cardon vd., 2009). Ayrıca takıntılı tutkunun negatif duygusalığa (Mageau vd., 2005; Vallerand vd., 2003), depresyon, kaygı ve düşük yaşam memnuniyetine (Rousseau ve Vallerand, 2003; Vallerand vd., 2008) sebep olduğu sonucuna varılmıştır (Vallerand vd., 2003).

Araştırmalar, işe yönelik tutkunun örgütsel başarıya en çok katkıda bulunan benzersiz bir insan yeteneği olduğu iddiasını desteklemektedir (Hagel vd., 2010) Başarılı insanların ve örgütlerin faaliyetlerine yönelik tutkulu olduklarından performans açısından tam potansiyellerine ulaştıkları ileri sürülür (Lavigne vd., 2014).

Sonuç olarak, tutku çeşitli kişisel özellikler ve süreçlerle ilişkilidir. İkili yapısı nedeniyle farklı bireysel ve davranışsal sonuçlara etki etmiştir. Uyumlu tutku pozitif sonuçlar, bilişsel ve duygusal iyi olma ve performansa yönelik faydalarla alakalı iken, takıntılı tutku bilişsel, duygusal bozukluk ve performans üzerinde beklenmedik sonuçlar ile alakalıdır.

Tutkunun bireysel ve örgütsel sonuçları kavramın önemine dikkat çekmiş ve öncüllerinin araştırılmasına yönelik çalışmalara yön vermiştir. İkili Tutku Modeline göre, etkinliğin kimliğe içselleştirilme şekli etkinliğe yönelik geliştirilen tutkunun türünü belirlemektedir (Vallerand vd., 2003; Vallerand, 2008; 2010). Burada bahsedilen içselleştirme olan otonom içselleştirmede (yani seçim, irade, ilgi gibi nedenlerle faaliyet başlatma) uyumlu tutku

oluşurken, kontrollü bir içselleştirme (yani zorunluluk, dışsal teşvikler, suçluluk, ego-ilgi gibi nedenlerle faaliyet başlatma) ise takıntılı tutkuya sebep olmaktadır.

Bununla birlikte birey ve örgüt üzerinde yapılan çalışmalarda her iki tutku türünün de öncüllerine yönelik bazı bulgular sunulmuştur. Mageau ve diğerleri (2009) bir ebeveyn veya uzman bir yetişkinden özerklik desteğinin sağlanmasının aktiviteye yönelik uyumlu bir tutku gelişimini öngördüğünü göstermiştir. Girişken, başkalarının bakış açısını kabul eden ve seçenek sunan önemli kişilerle çevrili olmak, uyumlu bir tutkunun gelişimini olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Diğer taraftan ilişkili olma ihtiyacı ile uyumlu tutku arasında doğrudan takıntılı tutku arasında ise dolaylı ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca otonomi ve yeterlilik tatmininin yine her iki tutku türü üzerinde doğrudan etkilerinin olduğu ortaya konulmuştur (Chamorro vd., 2021).

Özetle, genel olarak sonuçlar uyumlu ve takıntılı tutkunun farklı tutku türleri olduğu yönündeki modeli doğrulamaktadır. Tutku türlerinin her ikisinin de farklı öncül ve sonuçlardan etkilenebileceği gibi aynı değişkenlerden farklı düzeylerde de etkilenebilecekleri gerçeğini ortaya koymaktadır.

### 3.4. Takıntılı ve Uyumlu Tutku Üzerine Çalışmalar

Vallerand ve diğerleri (2003) tutku üzerine yaptıkları çalışmalarda İkili Tutku Modeli için Tutku Ölçeği geliştirmiş ve geçerlik ve güvenilirlik analizlerini tamamlamıştır. Bu ölçekte tutkunun iki boyutu (takıntılı tutku ve uyumlu tutku) ele alınmıştır. Ölçek genel manada 14 maddeden oluşmaktadır ve uyumlu tutku ve takıntılı tutku boyutları ölçülmektedir.

Vallerand (2015) bu iki tutku türünün birbirinin zıttı olarak görülemeyeceğini her ikisinin de farklı süreçler olduğunu ortaya koymaktadır. Bireyin her iki tutku türünü de aynı anda yaşayabileceğini ifade etmektedir. Yani birey aynı anda yüksek derecede uyumlu ve takıntılı tutku yaşayabilirken başka bir durumda her ikisini düşük seviyede yaşayabileceğini ya da birini yüksek seviyede yaşarken diğerini daha düşük bir seviyede yaşayabileceğini ifade etmektedir. Schellenberg ve diğerleri (2019) ise dördü bir yaklaşım sunarak tutkunun deneyimlenme şekillerini ortaya koymuştur. Bunlar; saf uyumlu tutku (yüksek uyumlu tutku ve düşük takıntılı tutku), saf takıntılı tutku (yüksek takıntılı tutku ve düşük uyumlu tutku), karışık tutku (hem yüksek uyumlu tutku hem de takıntılı tutku) ve tutkusuz (hem düşük uyumlu tutku hem de takıntılı tutku). Buradan hareketle yapılan çalışmalarda saf uyumlu tutku deneyiminin fiziksel ve psikolojik iyi oluşla pozitif olarak ilişkili olduğu, saf takıntılı tutkunun ise, düşük iyi-oluş seviyeleriyle bağlantılı olduğu ortaya

konmuştur. Aynı model kullanılarak yapılan diğer çalışmalarda, saf uyumlu tutku düşük iş-aile çatışması ve verimsiz iş davranışlarıyla ilişkiliyken saf takıntılı tutkunun ise, yüksek seviyede iş-aile çatışması ve düşük seviyede aile yaşam memnuniyeti ile ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Gillet vd., 2022).

Kavrama yönelik yapılan diğer araştırmalarda ise, tutku ile akış ve negatif ve pozitif duygular gibi diğer ilgili yapılar arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Bulgular *akış* (Philippe vd., 2009, Vallerand, 2010; 2015) ve *pozitif duygular* (Philippe vd., 2010; Vallerand vd., 2003; 2006) ile uyumlu tutkunun pozitif takıntılı tutku ile ise negatif ya da ilişkisiz korelasyona sahip olduğu sonucuna varmıştır. Benzer diğer çalışmalarda *negatif duygularla* uyumlu tutku arasında korelasyon bulunamamış ya da negatif korelasyon tespit edilmiştir. Takıntılı tutku ile ise pozitif korelasyon tespit edilmiştir (Lafrenière vd., 2009).

Donahue ve diğerleri (2009) tarafından basketbolda *saldırganlık* üzerine yapılan bir araştırma takıntılı tutkulu oyuncuların kimlik tehdidi durumlarında daha yüksek seviyede saldırganlık sergiledikleri belirlenmiştir. Se'guin-Le'vesque ve diğerleri (2003) takıntılı tutkulu bireylerin yaşamlarının diğer alanlarındaki aktiviteler ve *çatışma* arasında korelasyon tespit etmiştir. Ayrıca zorlu spor aktivitelerine yönelik takıntılı tutkuyla *içe yansıtılmış motivasyonun* ilişkili olduğu bulunmuştur (Vallerand ve Miquelon, 2007). Takıntılı tutkunun *negatif duygusallık* ve *düşük yaşam tatmini* ve *iyi oluş* seviyeleri gibi çeşitli olumsuz sonuçlarla ilişkisi tespit edilmiştir (Blanchard ve Vallerand, 1998). Lafreniere ve diğerleri (2011) *antrenör-atlet ilişkisinde* tutkunun rolünü inceledikleri çalışmada uyumlu tutkunun bu ilişkiyi pozitif yönde etkilediğini takıntılı tutkunun ise ilişkili olmadığı sonucuna varmıştır. Çalışmada ayrıca uyumlu tutkulu bireylerin dış ödüllerden ziyade içsel motivasyon ile faaliyete yöneldikleri sonucu elde edilmiştir. Bélanger ve diğerleri (2013) başarısızlık bilgisi dâhilinde tutkulu bireyin performansı üzerinde etkisini araştırmıştır. Takıntılı tutkulu bireylerin performansında artış tespit edilirken uyumlu tutkulu bireyin bu bilgiden etkilenmediği sonucu elde edilmiştir.

Diğer taraftan uyumlu tutku ve *öznel iyi-oluş* arasında pozitif ilişki (Vallerand vd., 2007) ve *kaygı düzeyi* ile negatif ilişki (Blanchard ve Vallerand, 1998) tespit edilmiştir. Ayrıca, uyumlu tutkunun *ruminasyonla* (Ratelle vd., 2004) ve *yoğun ısrarla* (Rip vd., 2006; Vallerand vd., 2003) herhangi bir ilişki tespit edilememiştir. Bir aktiviteye yönelik uyumlu tutkuya sahip olmanın tutkulu aktivite bağlamında pozitif kişilerarası ilişkilerin gelişmesine yol açtığı, takıntılı tutkunun ise kişilerarası ilişkilerin kalitesiyle ilişkili olmadığı bulunmuştur (Philippe vd., 2010). Se'guin-Le'vesqueise ve diğerleri (2003), *internete* yönelik takıntılı tutkunun, bireyin *romantik ilişkilerinde* çatışma

ile pozitif ilişkili olduğunu, uyumlu tutkunun ise bu durum ile ilişkili olmadığını göstermiştir. Benzer bir çalışmada ise Vallerand (Vallerand vd., 2008) bireyin futbola olan tutkusu ile romantik ilişkisi arasında negatif ilişki tespit ederken, uyumlu tutku ile bireyin eşiyle çatışması arasında herhangi bir ilişki olmadığını ortaya koymuştur. Ayrıca *iş tatmini* (Vallerand vd., 2010), *örgütsel bağlılık ve örgütte kalıcılık niyeti* (Burke vd., 2015; Houliort vd., 2014), *iş performansı* (Vallerand, 2014) ile pozitif ilişkiler tespit edilmiştir.

Özetle, tutku üzerine yapılan çalışmalar akademik alanda (Vallerand vd., 2007) spor alanında (Mageau, 2009; Donahue vd., 2009) ve sağlık alanında (Curran vd., 2011; Forest vd., 2011; Ratelle vd., 2004; Vallerand vd., 2010) tutkunun varlığı konusunda kanıtlar sunmuştur. Buradan hareketle sonraki çalışmalar da hem bireysel (Donahue vd., 2009) hem de örgütsel (Burke vd., 2015; Houliort vd., 2014; Vallerand, 2014) ilişkiler ortaya konmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda örgütsel ortamda tutku kavramının varlığı ve örgütsel ilişkilerde pozitif ya da negatif etkilerinin ortaya konması için yeni çalışmalara ihtiyaç duyulacaktır.

#### 4. SONUÇ

İkili tutku modeli (Vallerand vd., 2003) tutkunun iki boyutunu ortaya koyar ve bu boyutları birbirinden ayırır. Bunlardan ilki kişinin sevdiği bir aktiviteye karşı dengeli, içten ve sağlıklı bir ilişkiyi gerektiren uyumlu tutku, ikincisi ise sevilen aktiviteye yönelik meşgul olma, sağlıksız ve katı ısrarı içeren takıntılı tutkudur. Bu alanda yapılan çalışmalar ise her iki tutku boyutunu da bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçlarını tahmin eden yapılar olarak ele almaktadır (Curran vd., 2015). Tutku insan davranışlarına yön veren motive edici güce sahip bir yapıdır. Fakat bu motivasyon gücünün davranışları yönlendirmede pozitif ruhsal ve davranışsal dengeyi destekleyen ya da zarar veren etkileri mevcuttur. Bu etkilerin duygunun türü ve düzeyi ile ilişkili olabileceği yönünde artan bir ilgi mevcuttur (Vallerand vd., 2003).

Birey davranışlarını anlamada çevresel koşullarla birlikte bireyin içsel motivasyonu hakkında bilgi sahibi olmak faydalı olacaktır. Davranışlara sebep olan içsel dürtüler ile birlikte bu davranışları seçme ve sürdürme konusunda bireyin yaşadığı tutku türü davranışların açıklanması ve farklılıkların ortaya konması noktasında büyük ölçüde yol gösterici olacaktır (Gülbahar, 2019, s. 161). Tutkuya dayalı çalışmalarda edinilen bilgiler tutkunun bireyin yaşam kalitesi ve çalışma performansı üzerindeki yapıcı ve yıkıcı etkilerinin olduğuna yöneliktir. Tutku bir taraftan yaşamda ahenkli bir rol alıp destekleyici ve bu pozitif etkinin artırılması yönünde yardımcı olabilirken, diğer taraftan yıkıcı bir etki sergileyerek yaşam kalitesini ve çalışma performansını düşürerek



mental iyi-oluş üzerinde deformasyona sebep olmaktadır (Vallerand vd., 2003; 2007).

Tutkunun kontrollü bir şekilde bireyin yaşamına dahil edilmesi genel olarak bireyin ilgisinin peşinde koşma konusundaki kararlılığını arttırması ile pozitif sonuçlara yönlendirilebilir (Vallerand vd., 2003; 2007). Böylece azim, sebat içeriği yönünden pozitif bir anlam içerebilir. Diğer taraftan kontrol altına alınamayan duygular bireyin yaşamında ya da yaşam tarzında negatif bir yük olabilir. İlişkiler açısından yıkıcı ve zorlayıcı olması nedeni ile bireyin ruhsal dengesini zedeler. Bu durum negatif duyguları uyandırır, kesin bir ısrara yol açabilir ve dengeli, başarılı bir yaşama müdahale edebilir (Vallerand vd., 2003, s. 756).

Tutkunun türüne yönelik çalışmalar uyumlu tutkunun iyi-olma hali, uyarlanabilir biliş, motivasyon, performans ve kasıtlı uygulama bir dizi faaliyet içi ve dışı fayda ile birlikte değişen, büyük ölçüde destekleyici ve motivasyon artırıcı bir güç olabileceğini göstermektedir. Ayrıca hastalık hali ve negatif bilişi kontrol altında tutmaya da yardımcı olabilir (Curran, 2015, s. 651). Fakat takıntılı tutku için durum bu şekilde değildir. Takıntılı tutku çok arzu edilen bir motivasyon kaynağı olmamakla birlikte uyumsuz içsel sonuçlarla da birlikte değişiklik göstermektedir.

Özetle, İkili Tutku Modeli her biri farklı öncül, sonuçlar ve psikolojik süreçlerle ilişkili iki tür tutkunun (uyumlu ve takıntılı) varlığını varsaymaktadır. Uyumlu tutku, aktivitenin kimlikteki özerk bir şekilde içselleştirilmesinden kaynaklanır ve insanları sevdikleri aktiviteye katılmayı seçmeye yönlendirir. Takıntılı tutku ise, kontrollü bir içselleştirmeden kaynaklanır ve bireyin sevdiği aktiviteye katılmak için kontrol edilemez bir arzu olarak deneyimlenir. Uyumlu tutku pozitif duygulara ve genel manada iyi-olma haline yol açarken takıntılı tutku, aktiviteye esnek katılımı zayıflatır ve iyi-olma hali için bir tehdit oluşturur. Böylece bir etkinlik katılımında bireyin tecrübe ettiği duygu türü aktivite sırasında ve sonrasında bireyin içinde bulunacağı duygu durumu uyum ya da çatışma durumu hakkında bilgi vermektedir. Bu sebeple bireyin, örgüt ortamında ilişkilerin ve örgütsel süreçlerin sonuçlarının sağlıklı bir şekilde devam ettirilebilmesi ve sonuçlandırılabilmesi için tutku durumunun düzenlenmesi ve kontrol altında tutulması önemli olacaktır.

Tutku, bireylerin bir alanda, aktivite ya da faaliyette başarıya ulaşmak için neden bu kadar çok zaman ve çaba harcadıklarının muhtemel bir açıklamasıdır. Bireyin bir aktivite ya da faaliyete yönelik bilişsel ve duygusal değerlendirmelerine dayanan kalıcı bir arzu durumu olarak kavramsallaştırılır. Tutku kavramı yeni bir kavramdır ve son on yılda örgütsel yönetim alanındaki çalışmaların ilgisini çekmeye başlamıştır. Vallerand ve diğerleri (2003) İkili



Tutku Modelinde tutku türlerinin çok farklı sonuçlara yol açtığını ortaya koymuştur. Bu sebeple deneyimlenen tutku ve sonuçlarını incelemek ve yönetmek önemli olacaktır. Fakat yine de bu alanda yapılan çalışmalar henüz çok sınırlıdır ve tutku boyutlarının kişi-örgüt ilişkileri ile uyumlu tutku ve takıntılı tutku düzeylerinin birbiriyle ilişkisi henüz incelememiştir.

Sonuç olarak, yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla çalışanların iyi-olma hallerini sağlamaya ve üretkenliklerini artırmaya odaklanması gerekmektedir. Örgütsel amaçlarla uyumu artıran diğer taraftan da bireyin psikolojik ve mental sağlığını koruyan uyumlu tutkunun teşvik edilmesi gerekmektedir. Bu da ancak çalışanların güçlü yönlerinin tespit edilerek diğer yönlerini geliştirmeye dayalı örgüt kültürü inşa etmek, kariyer gelişim programlarını bu yönde tasarlamak ve çalışanlara ilham ve vizyon kazandıran liderlik tarzı ile mümkün olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Amiot, C. E., Terry, D. J., Jimmieson, N. L. ve Callan, V. J. (2006). A longitudinal investigation of coping processes during a merger: Implications for job satisfaction and organisational identification. *Journal of Management*, 32, 552-574. <https://doi.org/10.1177/0149206306287542>
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340. <https://www.jstor.org/stable/20159400>
- Baum, J. R. ve Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Belanger, J., Pierro, A., Kruglanski, A., Vallerand, R. ve Falco, A. (2015). On feeling good at work: The role of regulatory mode and passion in psychological adjustment. *Journal of Applied Social Psychology*, 45, 319-329. <https://doi.org/10.1111/jasp.12298>
- Birkeland, I. K., Richardsen, A. M. ve Dysvik, A. (2017). The role of passion and support perceptions in changing burnout: A Johnson-Neyman approach. *International Journal of Stress Management*, 25(2), 163-180. <https://doi.org/10.1037/str0000057>
- Blanchard, C. B. ve Vallerand, R. J. (1998). *Harmonious and obsessive passions: A look at subjective well-being*. Poster session presented at the meeting of the American Psychological Society, Washington, DC.
- Burke, R. J., Astakhova, M. N. ve Hang, H. (2015). Work passion through the lens of culture: Harmonious work passion, obsessive work passion, and work outcomes in Russia and China. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 457-471. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9375-4>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J. ve Drnovsek, M. (2009). The nature and experience of entrepreneurial passion. *Academy of Management Review*, 34(3), 511-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>
- Caudroit, J., Boiché, J., Stephan, Y., Le Scanff, C. ve Trouilloud, D. (2011). Predictors of work/family interference and leisure-time physical activity among teachers: The role of passion towards work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 326-344. <https://doi.org/10.1080/13594320903507124>
- Chamorro, J. L., Alcaraz, S., Sánchez-Oliva, D., García-Calvo, T. ve Torregrosa, M. (2021). Fuelling the passion: Psychological needs and behavioural regulations as antecedents of passion for football, *Journal of Sports Sciences*, 39(6), 653-662. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1840056>
- Curran, T., Hill, A., Appleton, P., Vallerand, R. ve Standage, M. (2015). The psychology of passion: A meta-analytical review of a decade of research

- on intrapersonal outcomes. *Motivation and Emotion*, 39, 631-655. <https://doi.org/10.1007/s11031-015-9503-0>
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. (4), 227-268. [https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104\\_01](https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01)
- Diener, E., Emmons, R., Larsen, R. J., ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. [https://emmons.faculty.ucdavis.edu/wp-content/uploads/sites/90/2015/08/1985\\_5-SWLS.pdf](https://emmons.faculty.ucdavis.edu/wp-content/uploads/sites/90/2015/08/1985_5-SWLS.pdf)
- Donahue, E. G., Rip, B. ve Vallerand, R. J. (2009). When winning is everything: On passion, identity, and aggression in sport. (5), 526-534. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2009.02.002>
- Dubreuil, P., Forest, J. ve Courcy E. (2014). From strengths use to work performance: The role of harmonious passion, subjective vitality, and concentration. *Journal of Positive Psychology*, 9(4), 335-349. <https://doi.org/10.1080/17439760.2014.898318>
- Forest, J., Mageau, G. A., Sarrazin, C. ve Morin, E. S. (2011). “Work is my passion”: The different affective, behavioral, and cognitive consequences of harmonious and obsessive passion toward work. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 27-40. <https://doi.org/10.1002/cjas.170>
- Frijda, N. H., Mesquita, B., Sonnemans, J. ve Van Goozen, S. (1991). The duration of affective phenomena or emotions, sentiments and passions. In K. T. Strongman (Ed.), *International review of studies on emotion* (pp. 187-225). Wiley.
- Gillet, N., Vallerand, R. J., Schellenberg, B., Bonnaventure, J. A., Becker, M., Brault, S., Lorho, F. ve Sandrin, E. (2022). On the role of harmonious and obsessive passion in work and family outcomes: A test of the quadripartite approach. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03442-y>
- Gülbahar, Y. (2019). *Girişimcilik tutkusunun yenilikçi davranışlar ve başarısızlık korkusu üzerine etkisi: Metanetin aracılık rolü* (Yayın No. 555331) [Doktora tezi, Aksaray Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hagel III, J., Brown, J. S., Kulasooriya, D. ve Elbert, D. (2010). *Measuring the forces of long-term change: The 2010 shift index*. Deloitte Center for the Edge, 2.
- Hatfield, E. ve Walster, G.W. (1978). *A new look at love reading*. Addison-Wesley.

- Houliort, N., Vallerand, R. ve Laframboise, A. (2015). Heavy work investment: The role of passion. In I. Harpaz ve R. Snir (Eds.), *Heavy work investment: Its nature, sources, outcomes, and future directions* (pp. 47-67). Routledge/Taylor and Francis Group.
- Keyes, C. (2002). The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior*, 43, 207-22. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- Klaukien, A., Shepherd, D.A. ve Patzelt, H. (2013). Passion for work, non work-related excitement, and innovation managers' decision to exploit new product opportunities. *Journal of Product Innovation Management*, 30(3), 574-588. <https://doi.org/10.1111/jpim.12010>
- Lafrenière, M. A. K., Bélanger, J., Sedikides, C. ve Vallerand, R. (2011). Self-esteem and passion for activities. *Personality and Individual Differences*, 51(4), 541-544. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.04.017>
- Lafreniere, M. A. K., Vallerand, R. J., Donahue, E. G. ve Lavigne, G. L. (2009). On the costs and benefits of gaming: The role of passion. *Cyber Psychology & Behavior*, 12(3), 285-290. <https://doi.org/10.1089/cpb.2008.0234>
- Lavigne, G. L., Forest, J., Fernet, C. ve Crevier-Braud, L. (2014). Passion at work and workers' evaluations of job demands and resources: A longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*, 44, 255-265. <https://doi.org/10.1111/jasp.12209>
- Liu, D., Chen, X.-P. ve Yao, X. (2011). From autonomy to creativity: A multi-level investigation of the mediating role of harmonious passion. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 294-309. <https://doi.org/10.1037/a0021294>
- Mageau, G. A., Vallerand, R. J., Charest, J., Salvy, S. J., Lacaille, N., Bouffard, T. ve Koestner, R. (2009). On the development of harmonious and obsessive passion: The role of autonomy support, activity specialization, and identification with the activity. *Journal of Personality*, 77(3), 601-646. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00559.x>
- Parastatidou, I., Doganis, G., Theodorakis, Y. ve Vlachopoulos, S. (2012). Exercising with passion: Initial validation of the passion scale in exercise. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 16, 119-134. <https://doi.org/10.1080/1091367X.2012.657561>
- Philippe, F. L., Vallerand, R. J., Houliort, N., Lavigne, G. L. ve Donahue, E. G. (2010). Passion for an activity and quality of interpersonal relationships: The mediating role of emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(6), 917-932. <https://doi.org/10.1037/a0018017>
- Philippe, E., Vallerand, R. J., Richer, R. J., Vallieres, E. ve Bergeron, J. (2009). Passion for driving and aggressive driving behavior: A look at their relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(12), 3020-3043. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00559.x>

- Philippe, F. ve Vallerand, R. J. (2007). Prevalence rates of gambling problems in Montreal, Canada: A look at old adults and the role of passion. *Journal of Gambling Studies*, 23(3), 275-283. <https://doi.org/10.1007/s10899-006-9038-0>
- Ratelle, C. F., Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Rousseau, F. L., ve Provencher, P. J. (2004). When passion leads to pathology: A look at gambling. *Journal of Gambling Studies*, 20(2), 105-119. <https://doi.org/10.1023/B:JOGS.0000022304.96042.e6>
- Rip, B., Fortin, S. ve Vallerand, R. J. (2006). The relationship between passion and injury in dance students. *Journal of Dance Medicine & Science*, 10, 14-20. <https://www.ingentaconnect.com/contentone/jmrp/jdms/2006/00000010/f0020001/art00003?crawler=true>
- Rousseau, F. L. ve Vallerand, R. J. (2008). An examination of the relationship between passion and subjective well-being in older adults. *International Journal of Aging and Human Development*, 66, 195-212. <https://doi.org/10.2190/AG.66.3.b>
- Rupali J. ve Rajnish K. (2014). Self-efficacy, work passion and well-being: A theoretical framework. *The IUP Journal of Soft Skills*, 8(4), 20-35.
- 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/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2003). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In M. R. Leary ve J. P. Tangney (Eds.), . The Guilford Press.
- Schellenberg, B. J. I., Verner-Filion, J., Gaudreau, P., Bailis, D. S., Lafrenière, M.-A.K. ve Vallerand, R. J. (2019). Testing the dualistic model of passion using a novel quadripartite approach: A look at physical and psychological well-being. *Journal of Personality*, 87, 163-180. <https://doi.org/10.1111/jopy.12378>
- Schenkel, M. T., Farmer, S. ve Maslyn, J. M. (2019). Process improvement in SMEs: The impact of harmonious passion for entrepreneurship, employee creative self-efficacy, and time spent innovating. *Journal of Small Business Strategy*, 29(1), 71-84. <https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/1153>
- Se'guin-Le'vesque, C., Laliberte', M.-L. N., Pelletier, L.G., Blanchard, C. ve Vallerand, R. J. (2003). Harmonious and obsessive passion for the internet: Their associations with the couple's relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(1), 197-221. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02079.x>

- Sheldon, K. M. (2002). The self-concordance model of healthy goal-striving: When personal goals correctly represent the person. In E. L. Deci ve R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 65-86). University of Rochester Press.
- Stenseng, F., Rise, J. ve Kraft, P. (2011). The dark side of leisure: Obsessive passion and its covariates and outcomes. *Leisure Studies*, 30, 49-62. <https://doi.org/10.1080/02614361003716982>
- Vallerand, R. J. (2008). On the psychology of passion: In search of what makes people's lives most worth living. *Canadian Psychology*, 49(1), 1-13. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.1>
- Vallerand, R. J. (2015). *The psychology of passion. A dualistic model*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199777600.001.0001>
- Vallerand, R. J. ve Houlfort, N. (2003). Passion at work: Toward a new conceptualization. In S. W. Gilliland, D. D. Steiner ve D. P. Skarlicki (Eds.), *Emerging perspectives on values in organizations* (pp. 175-204). Information Age Publishing.
- Vallerand, R. J. ve Miquelon, P. (2007). Passion for sport in athletes. In D. Lavalle'e ve S. Jowett (Eds.), *Social psychology in sport* (249-263). Human Kinetics.
- Vallerand, R. J. ve Verner-Filion, J. (2013). Making people's life most worth living: On the importance of passion for positive psychology. *Terapiapsicológica*, 31(1), 35-48. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100004>
- Vallerand, R. J., Blanchard, C., Mageau, G. A., Koestner, R., Ratelle, C. F. ve Le'onard, M., Gagne, M. ve Marsolais, J. (2003). Lespassions de Pa'me: 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>
- Vallerand, R. J., Houlfort, N. ve Forest, J. (2014). Passion for work: Determinants and outcomes. In M. Gagné (Ed.), *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory* (pp. 85-105). Oxford University Press.
- Vallerand, R. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Dumais, A., Demers, M. A. ve Rousseau, F. (2008). Passion and performance attainment in sport. *Psychology of Sport and Exercise*, 9(3), 373-392. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2007.05.003>
- Vallerand, R. J., Paquet, Y., Philippe, F. L. ve Charest, J. (2010). On the role of passion for work in burnout: A process model. *Journal of Personality*, 78, 289-312. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00616.x>
- Vallerand, R. J., Rousseau, F. L., Grouzet, F. M. E., Dumais, A., Grenier, S. ve Blanchard, C. B. (2006). Passion in sport: A look at determinants and af-

fective experiences. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 28(4), 454-478. <https://doi.org/10.1123/jsep.28.4.454>

- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. ve Grouzet, F. M. E. ve Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505-533. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00447.x>
- Zhao, Y., St-Louis, A. C., ve Vallerand, R. (2015). On the validation of the passion scale in Chinese. , 1-11. <https://doi.org/10.1186/s13612-015-0031-1>





# Akademisyenlerin Psikolojik Sağlık ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin Sosyo Demografik Özelliklere Göre İncelenmesi<sup>1</sup>

**Hatice Yurttaş<sup>2</sup>**

**Bengü Hırlak<sup>3</sup>**

## Özet

Bu araştırmanın amacı, akademisyenlerin psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Ayrıca yapılan bu araştırma ile Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin çeşitli sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) göz önünde bulundurularak psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar doğrultusunda, çalışanların psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeyleri hakkında mevcut literatür incelenmiş ve Kilis 7 Aralık Üniversitesinde çalışan 198 akademisyene yüz yüze veya online olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS programı ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, psikolojik sağlamlığın yaşam doyumu üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu; akademisyenlerin psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, unvan, kurumda ve sektörde çalışma süresi açısından anlamlı

1 Bu bölüm, Hatice YURTTAŞ'ın Kilis 7 Aralık Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde 2022 yılında Doç. Dr. Bengü HIRLAK danışmanlığında hazırlanan "Akademisyenlerin Psikolojik Sağlık ve Yaşam Doyumu Düzeylerinin Sosyo Demografik Özelliklere göre İncelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

2 Bilim Uzmanı, haticeyurttas@tarsus.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6938-2711

3 Doç. Dr., Kilis 7 Aralık Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, benguhirlak@hotmail.com.tr, ORCID: 0000-0001-6345-0074

bir farklılık göstermediği; yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin yaşa ve çalışılan birime göre ise anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

## 1. GİRİŞ

Psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu son zamanlarda üzerinde önemle durulması ve incelenmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Bireyler gerek normal yaşamlarında gerekse iş hayatlarında birçok olumsuz olaylarla karşı karşıya kalmakta ve onların bu olaylardan kaçmaları mümkün olmamaktadır. Bireylerin bu olumsuz olaylarla başa çıkabilmeleri, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı bir şekilde hayatlarına devam edebilmeleri için hem psikolojik sağlamlık hem de yaşam doyumu düzeylerinin yüksek olması oldukça önemlidir.

Psikolojik sağlamlık, bireylerde hastalıklara neden olan psikolojik gerginliklerin oluşumunu engelleyen, stresin yarattığı negatif etkileri minimize eden bir kişilik özelliği şeklinde de değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek olan bireyler hayatlarını denetim altına alabilir, rutin faaliyetlerine devam edebilir, beklenmeyen tüm değişiklikleri gelişim sağlamak adına bir fırsat olarak değerlendirebilir ve yeni koşullara kolay uyum sağlayabilirler. Psikolojik sağlamlık düzeyi düşük olan bireylerde ise, hayattan kopma, olayların sonuçlarını dış koşullara bağlama, değişime ve gelişime karşı direnç görülebilir. Psikolojik açıdan kendini sağlam hisseden bireylerin güçlüklerle daha kolay baş edebilmeleri onları daha da güçlendirerek yaşam doyumlarını yükseltebilmektedir.

Yaşam, mutlulukların beraberinde negatif hisler, tasa, tedirginlik gibi zor şartları ve unsurları kapsamakta, bu noktada da bireylerin bakış açıları önem kazanmaktadır. Yani yaşam doyumu, bireylerin hayatlarına ilişkin yaptıkları değerlendirmeler sonucunda öznel olarak algıladıkları pozitif ve negatif hislerinin toplamından oluşmaktadır. Mutlu anlar, sevinçler, hazlar pozitif hisleri yansıtırken; mutsuz anlar, acılar, üzüntüler negatif hisleri yansıtmaktadır.

Her örgüt hangi sektörde olursa olsun çalışanlarının zor koşullarla mücadele edebilmelerini ve kolaylıkla adapte olabilmelerini ister. Fakat bazı sektörlerde ve mesleklerde olumsuz durumlar ve stres düzeyleri daha yüksek olabilmekte, bu noktada da çalışanların psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeyleri daha fazla önem kazanabilmektedir. Eğitim sektöründe görev yapan akademisyenler bir taraftan geleceğin doktorlarını, mühendislerini, öğretmenlerini vs. yetiştirmekte, birikimleri ile ülkenin geleceğini aydınlatmakta ve şekillendirmekte, diğer taraftan ise davranışları, tutumları ve değer yargılarıyla gençlere ve topluma rol model olmaktadır. Akademisyenler sadece eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetleri yürütmekle

kalmayıp, bilimsel, sosyal, toplumsal ve idari birçok faaliyeti yerine getirmektedirler. Bu nedenle psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeyi düşük olan bir akademisyenin hem öğrencilerinde hem de ortaya koyduğu çalışmalarında ciddi eksikliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Bu doğrultuda akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin yaşam doyumları üzerinde bir etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi bu araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir. Ayrıca yapılan bu araştırma ile Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) göz önünde bulundurularak, psikolojik sağlık ve yaşam doyumuna ilişkin görüşlerinin farklılık gösterip göstermediğini belirlenmesi, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin mevcut durumlarının tespit edilmesi ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda Kilis 7 Aralık Üniversitesinde çalışan 198 akademisyene yüz yüze veya online olarak anket uygulanmış ve SPSS Programı kullanılarak araştırma modelinde yer alan hipotezler test edilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde psikolojik sağlık ve yaşam doyumu ile ilgili kavramsal bilgilere, bu değişkenler ve sosyo demografik özellikler arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara yer verilerek araştırmanın hipotezleri geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde; araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama aracı ve analiz yöntemiyle ilgili yöntemsel bilgilere, dördüncü bölümde; istatistiksel analizler sonucu elde edilen bulgulara; son bölümde ise sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

## **2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER**

### **2.1. Psikolojik Sağlık Kavramı**

Pozitif psikoloji, örgütsel davranış konularında yer almaktadır. Pozitif örgütsel davranış, psikolojik sağlık gibi kavramlar ise hem örgütler hem de çalışanlar için önemli konular arasındadır (Avey vd., 2008, s. 112). Pozitif psikoloji, bireylerin pozitif duygularını, memnuniyetlerini, yaşama verdikleri değeri anlamayı ve bunların ortaya çıkmasını sağlamayı, kısacası bireyleri daha da mutlu etmeyi ifade etmektedir (Seligman vd., 2004, s. 1379).

Psikolojik sağlık disiplinler arası çalışılan bir kavram olduğundan dolayı literatürde bu kavramla ilgili birçok farklı tanımın yer aldığı bilinmektedir. Block ve Kremen'a (1996, s. 351) göre, psikolojik sağlık, bireylerin tehditlere ve güçlüklerle karşı başarılı bir biçimde adapte olabilmeleri ve başa çıkabilmeleridir. Luthar ve diğerlerine (2000, s. 544) göre, psikolojik sağlık, sabit bir özellik olmayıp, zamanla değişebilmektedir. Masten'a

(2001, s. 228, 235) göre, psikolojik sağlamlık, herkeste olmayan yetenekler olup, tehditlere karşın, süreçlerin, kapasitelerin ve çıktılarının başarılı bir biçimde uyumlaştırılmasıdır. Luthans'a (2002, s. 702) göre, belirsizlik, başarısız olma, çatışma, güçlük, hatta pozitif değişikliklerle karşı karşıya kalma gibi durumlarda görevin gerektirdiği çabayı harcamak ve artırmaktır. Tusaie ve Dyer'a (2004, s. 3) göre ise, bireylerin stresle baş edebilmesi ve yaşadıkları stres sonrasında kişisel güçlerini kullanarak standartların üzerinde bir performans sergileyebilmeleridir.

Psikolojik sağlamlık, pozitif çıktılarının elde edilmesine katkı sağlayabilen koruyucu faktörler, süreçler ve mekanizmalar olup (Basım ve Çetin, 2011, s. 105), psikolojik sağlamlık düzeyi yüksek olan bireyler zor durumları atlattıktan sonra performansları aratabilmekte, büyük değişimlere kolaylıkla uyum sağlayabilmekte, yaşadığı süreçte yaşamın değerini ve anlamını daha iyi kavrayabilmektedir (Luthans ve Youssef, 2004, ss. 154-156).

## 2.2. Yaşam Doyumu Kavramı

Bireylerin işyerinde ve işyeri dışında harcadıkları zamanın bütününe yaşam; iş, boş vakit ve iş dışında kalan vakti olarak ifade edilen yaşama karşı gösterdikleri duygusal tutumlarına ise yaşam doyumu denilmektedir (Dikmen, 1995, ss. 117-118).

Yaşam doyumu, bireylerin bütün yaşamına ilişkin sahip oldukları genel yargıları ve değerlendirmeleri (Diener vd., 1985, s. 71) olup, mutluluklarının bilişsel açıdan ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Diener ve Lucas, 1999, s. 277). Yani bireylerin ailelerinden, arkadaşlarından, çevrelerinden ve yaşamlarından duydukları hoşnutluklarına ya da hoşnutsuzluklarına karşı yapmış oldukları değerlendirmeler yaşam doyumu olarak ifade edilmektedir (Suldo ve Huebner, 2006, s. 180). Yine yaşam doyumu bireylerin mutluluklarını ve kaliteli yaşamlarını göstermektedir (Piccolo vd., 2005, s. 966).

Yaşam doyumu, öznel iyi oluşun bilişsel bir unsuru olup, bireylerin hayatlarına ilişkin bilişsel yargılarını kapsamaktadır (Diener, 1984; Diener vd., 1985, s. 71). Bireyin ancak belirli standartlara göre belirlediği yaşam koşullarının mevcut durumla uyumlu olması halinde yaşam doyumu yüksek olacaktır (Pavot ve Diener, 2009, s. 102).

## 2.3. Psikolojik Sağlamlık, Yaşam Doyumu ve Sosyo Demografik Özellikler İlişkisi

Literatürde yer alan araştırmaların büyük bir kısmında psikolojik sağlamlığın yaşam doyumunu pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ülker Tümlü ve Receptoğlu (2013) tarafından Kastamonu Üniversitesinde

görev yapan 94 akademisyenin psikolojik sağlık düzeyleri ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda bu değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Tagay ve diğerleri (2016) tarafından Burdur'da 195 kadın, 115 erkek yetişkin bireyin genel özyeterlik, yılmazlık, yaşam doyumunu düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, genel öz-yeterlik, yılmazlık ve yaşam doyumunu arasında pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlamlığın yaşam doyumunu üzerinde etkisinin olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

$H_1$ : Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeylerinin yaşam doyumları üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Psikolojik sağlık düzeyinin cinsiyete göre farklılaşmasının toplumların cinsiyetlere yükledikleri rollerden kaynaklandığı yani kültürel farklılıklardan doğduğu düşünülmektedir. Toplumsal hayattaki rollerinin getirileri olarak kadınlar ve erkekler farklı alanlarda ve düzeylerde başa çıkma kapasitelerini aşan olaylarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Akın ve Demirel, 2003). Bazı çalışmalarda cinsiyetin psikolojik sağlık üzerinde etkisinin olduğu (Duru ve Gültekin, 2021) bazı çalışmalarda ise cinsiyetin psikolojik sağlık üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Ülker Tümlü ve Receptoğlu, 2013). Bununla birlikte erkek öğrencilerin psikolojik sağlık düzeylerinin daha yüksek (Bahadır, 2009), kadın öğrencilerin psikolojik sağlık düzeylerinin daha yüksek (Kılıç, 2014) olduğunu gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlık düzeylerinde cinsiyet açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

$H_2$ : Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

Bireylerin yaşam doyumunu düzeyleri ile cinsiyetlerinin ilişkili olduğu birbirinden farklı yapılan araştırmalar sonucunda elde edilmesine rağmen, hangi cinsiyetin yaşamdan daha çok doyum sağladığı konusunda birbirinden tutarsız sonuçlara varılmıştır (Karabacak, 2013, ss. 34-35). Lu ve diğerleri (1997'den aktaran Karabacak, 2013, ss. 34-35) cinsiyet ayrımının mutlulukla ilgisinin yalnızca sosyal destek aracıyla olduğunu, özellikle kadınların mutluluğu ailedeki bireylerin birbirleriyle uyumundan sağladığını, erkeklerin ise kariyer kazanımlarını ve maddiyatı ön planda tuttuğunu ileri sürmektedirler. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, yaşam

doyumunu düzeylerinde cinsiyet açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>3</sub>: Akademisyenlerin yaşam doyumunu düzeyleri cinsiyete göre farklılık gösterir.

Literatürde bireylerin psikolojik sağlık düzeylerinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine (Yıldız Türker, 2018) ve göstermediğine (Dervişoğulları, 2020) ilişkin araştırma sonuçları yer almaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlık düzeylerinde medeni durum açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>4</sub>: Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeyleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

Bireylerin evli kaldığı süre arttıkça iş ve yaşam doyumlarının da arttığı, fakat evli çalışanların bekârlara göre daha çok sorun yaşadıkları, iş ve aile ortamında negatif bir iletişim ve etkileşim tarzına sahip oldukları, yaşam doyumunu seviyeleri ve psikolojik iyi olma düzeylerinin az olduğu ifade edilmektedir (Çelik ve Tümkaya, 2012). Yenihan ve diğerleri (2016) tarafından Sakarya'da kurulu olan üç AVM'nin 242 çalışmanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, evli çalışanların yaşam doyumunu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, yaşam doyumunu düzeylerinde medeni durum açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>5</sub>: Akademisyenlerin yaşam doyumunu düzeyleri medeni duruma göre farklılık gösterir.

Bireyler yaşları ilerledikçe fiziksel problemler, sosyal uyum sorunları, artan hastalıklar vs. ile karşı karşıya kalabilmekte, bu durumlar da psikolojik sağlık düzeylerini etkileyebilmektedir. Dervişoğulları (2020) tarafından 37 farklı devlet üniversitesinde görev yapan 364 öğretim elemanı üzerine yapılan araştırma sonucunda ise, öğretim elemanlarının yaşları ilerledikçe psikolojik sağlık düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Ülker Tümlü ve Recepoğlu (2013) tarafından Kastamonu Üniversitesi'nde 94 öğretim elemanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda ise, akademik personelin yaşlarına göre psikolojik sağlık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, psikolojik sağlık düzeyi en yüksek olan akademisyenlerin 51 ve üstü yaş, en düşük olanların ise 41-50 yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir. 51 ve üstü yaş grubunun psikolojik sağlık düzeyinin en yüksek düzeyde olmasında yıllar boyunca kazandıkları deneyimin ve tecrübelerin etkili olabileceği sonucuna



varılmıştır. Ayrıca 22-30 ve 31-40 yaş aralıklarında yer alan akademik personelin psikolojik sağlık düzeylerinin birbirine çok yakın olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlık düzeylerinde yaş açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>6</sub>: Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

Bireylerin yaşı ve mutlulukları arasındaki ilişki incelendiğinde ise, ilk zamanlarda genç bireylerin yaşlılara oranla daha mutlu olduğu sonucuna varılsa da son zamanlarda yapılan araştırmalar yaşla mutluluk arasında bir ilişki olmadığını ortaya koymaktadır. Genç bireylerin olumlu ve olumsuz duygularını daha fazla bildirdiği, yaşlı bireylerin ise çok daha genel mutluluk ifadelerinin olduğu ortaya konmuştur (Dal, 2015, s. 39). Yenihan ve diğerleri (2016) tarafından Sakarya’da kurulu olan üç AVM’nin 242 çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, 31-35 yaş aralığındaki çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin 21-25 yaş aralığındaki çalışanlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, yaşam doyumu düzeylerinde yaş açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>7</sub>: Akademisyenlerin yaşam doyumu düzeyleri yaşa göre farklılık gösterir.

Literatürde bireylerin psikolojik sağlık düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine (Eroğlu ve Türker, 2020) ve göstermediğine (Uçar, 2013) ilişkin birçok araştırma sonuçları yer almaktadır. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlık düzeylerinde eğitim durumu açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

H<sub>8</sub>: Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Genel olarak, eğitim düzeyleri yüksek olan bireylerin daha yüksek düzeyde gelir ve sosyal statüye sahip olmalarından dolayı yaşam doyumlarının daha yüksek olması beklenmektedir. Ancak literatürde farklı araştırma sonuçlarının ortaya koyulduğu da bilinmektedir (Şimşek, 2011). Yenihan ve diğerleri (2016) tarafından Sakarya’da kurulu olan üç AVM’nin 242 çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, fakülte mezunu çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, yaşam doyumu düzeylerinde

eğitim durumu açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

$H_9$ : Akademisyenlerin yaşam doyumu düzeyleri eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

Literatürde bireylerin psikolojik sağlamlık düzeylerinin unvanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiğine ve göstermediğine ilişkin araştırma sonuçları yer almaktadır. Ülker Tümlü ve Receptoğlu (2013) tarafından Kastamonu Üniversitesi'nde 94 öğretim elemanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, akademik personelin unvanlarına göre psikolojik sağlamlık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, psikolojik sağlamlık düzeyinin profesörlerde en yüksek, doçentlerde ise en düşük seviyede olduğu belirlenmiştir. Dervişoğulları (2020) tarafından 37 farklı devlet üniversitesinde görev yapan 364 öğretim elemanı üzerine yapılan araştırma sonucunda ise, araştırma görevlilerinin profesör, doçent ve doktor öğretim üyelerine göre psikolojik sağlamlık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlamlık düzeylerinde unvan açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

$H_{10}$ : Akademisyenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri unvana göre farklılık gösterir.

Genel olarak, unvanı yüksek olan bireylerin daha yüksek düzeyde sosyal statü, eğitim ve gelir düzeyine, kısacası daha iyi imkânlarla sahip olmalarından dolayı yaşam doyumlarının daha yüksek olması beklenmektedir. Ancak literatürde farklı araştırma sonuçlarının ortaya koyulduğu da bilinmektedir (Şimşek, 2011). Köse (2021) tarafından İstanbul'da faktoring sektöründe görev yapan 352 çalışan üzerinde yapılan araştırma sonucunda, yönetici unvanına ve lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olan çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Özellikle yöneticiler örgütteki diğer çalışanlara göre sahip oldukları idari yetkilerin yanı sıra ücret ve yan haklar gibi ek avantajlara da sahip olmaktadır. Bu durumun da yönetsel ve ekonomik avantajlara sahip yöneticilerin yaşam doyumlarının diğer çalışanlara göre yüksek olmasını anlamlı hale getirdiği söylenebilmektedir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, yaşam doyumu düzeylerinde unvan açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotez oluşturulmuştur:

$H_{11}$ : Akademisyenlerin yaşam doyumu düzeyleri unvana göre farklılık gösterir.

Bireylerin örgütlerinde hizmet yılları arttıkça elde ettikleri tecrübeleriyle birlikte sorunlarla baş edebilmelerini, bu durumun da tecrübesiz bireylere göre psikolojik sağlık düzeylerini artırabildiği düşünülmektedir. Bunun tam tersinin de mümkün olabileceğini gösteren araştırma sonuçlarının literatürde yer aldığı bilinmektedir. Ülker Tümlü ve Recepoğlu (2013) tarafından Kastamonu Üniversitesi'nde 94 öğretim elemanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, akademik personelin hizmet değişkenine (sektörde çalışma süresine) göre psikolojik sağlık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, 21 yıl üzerinde hizmet yılı olan akademik personelin psikolojik sağlıklarının en yüksek olduğu; 6 -10 yıl arası hizmet yılı olanların ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yine aynı araştırma sonucunda, akademik personelin üniversitedeki hizmet yıllarına (kurumda çalışma süresine) göre psikolojik sağlık düzeylerinin anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ortalamalara bakıldığında ise, 6-10 yıl arası üniversite hizmet yılı olan akademik personelin psikolojik sağlıklarının en yüksek düzeyde olduğu; 21 ve üzeri üniversite hizmet yılı olan akademik personelin ise en düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, akademik personelin üniversite hizmet yılı arttıkça psikolojik sağlıklarının azaldığını, bir başka deyişle aynı üniversiteye uzun yıllar hizmet vermenin akademik personelin psikolojik sağlık düzeylerini azalttığını göstermektedir. Sünkür (2014) tarafından yapılan araştırmada, 21 yıl ve üzeri hizmet yılına (mesleki kıdem) sahip katılımcıların psikolojik sağlık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Genellikle bireylerin yaşam doyumlarının da kurumda ve sektörde çalışma süreleri arttıkça arttığı bilinmektedir. Ancak literatürde farklı araştırma sonuçlarının ortaya koyulduğu da görülmektedir. Uludağ (2019) tarafından Ankara İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü'nde görev yapan toplam 220 personel üzerinde yapılan araştırma sonucunda, 0-5 yıl arası çalışanların yaşam doyumu düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu araştırmaların sonuçlarından da yola çıkılarak, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinde kurumda ve sektörde çalışma süreleri açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotezler oluşturulmuştur:

$H_{12}$ : Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterir.

$H_{13}$ : Akademisyenlerin yaşam doyumu düzeyleri kurumda çalışma süresine göre farklılık gösterir.

$H_{14}$ : Akademisyenlerin psikolojik sağlık düzeyleri sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

H<sub>15</sub>: Akademisyenlerin yaşam doyumu düzeyleri sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterir.

Örgütlerde çalışanların yer aldığı birimlerdeki ilişkiler, iş yükü yoğunluğu, çalışma koşulları ve olanakları gibi faktörlerin psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerinde farklılık yaratabileceği düşünülmektedir. Bu düşünceden yola çıkılarak, psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerinde çalışılan birim açısından farklılık olduğu varsayılmıştır. Bu açıdan şu hipotezler oluşturulmuştur:

H<sub>16</sub>: Akademisyenlerin psikolojik sağlamlık düzeyleri çalışılan birime göre farklılık gösterir.

H<sub>17</sub>: Akademisyenlerin yaşam doyumu düzeyleri çalışılan birime göre farklılık gösterir.

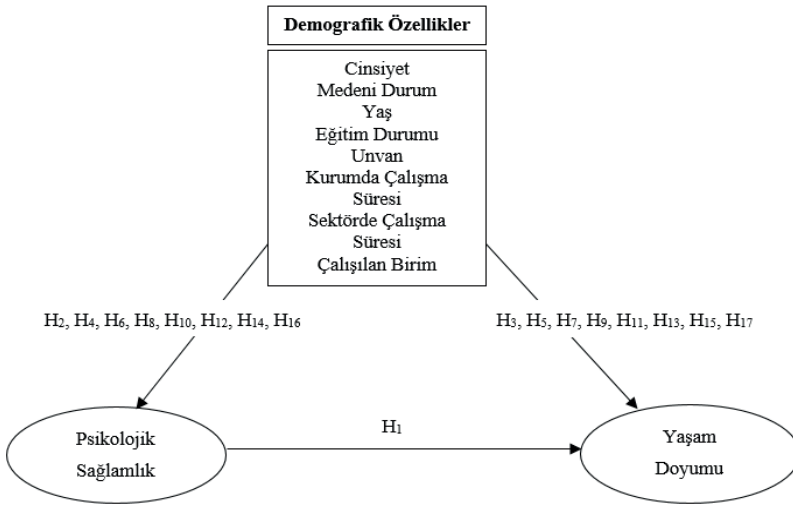
### 3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, çalışanların psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığının tespit edilmesidir. Ayrıca yapılan bu araştırma ile Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin çeşitli sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) göz önünde bulundurularak psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma evrenini Kilis 7 Aralık Üniversitesinde çalışan akademisyenler oluşturmaktadır. Kilis 7 Aralık Üniversitesinden tesadüfi olmayan örnekleme tekniklerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 198 akademisyenle yüz yüze veya online anket gerçekleştirilmiştir. Veriler toplanmadan önce etik kurul izni (Kilis 7 Aralık Üniversitesi Etik Kurulu, 04/12/2020 tarihli ve 2020/35 sayılı) alınmıştır.

Uygulanan anketler üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde; katılımcıların sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, unvan, kurumdaki ve sektördeki çalışma süresi, çalışılan birim) ile ilgili sorular, ikinci bölümde; psikolojik sağlamlık düzeylerini, üçüncü bölümde; yaşam doyumu düzeylerini ölçen ifadeler yer almaktadır. Araştırmada kullanılan birinci ölçek, bireylerin psikolojik sağlamlıklarını ölçebilmek amacıyla Smith ve diğerlerinin (2008, s. 196) geliştirdiği Kısa Psikolojik Sağlamlık Ölçeği (KPSÖ)'dir. KPSÖ tek boyut, altı ifadeden oluşan öz bildirim tarzı bir ölçme aracıdır. Araştırmada kullanılan ikinci ölçek, Diener ve diğerleri (1985) tarafından geliştirilen yaşam doyumu ölçeğidir. Ölçek tek boyut ve beş ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan bu ölçelerdeki ifadeler beşli Likert tipi derecelemeyle “kesinlikle katılmıyorum (1)...kesinlikle katılıyorum (5)” yer almaktadır.

Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir. Öncelikle akademisyenlerin sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlara ilişkin yapılan frekans analizi sonucunda belirlenen tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra verilerin normal dağılıp dağılmadıkları tespit edilerek, araştırmada kullanılan ölçekler ile ilgili önce geçerlilik (faktör), daha sonra ise güvenilirlik analizi yapılmıştır. Psikolojik sağlamlığın yaşam doyumu üzerindeki etkisini belirlemek için regresyon analizi; akademisyenlerin çeşitli sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) göz önünde bulundurularak psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise parametrik testlerden T-Testi ve ANOVA analizleri yapılmıştır. Araştırmada yapılacak istatistiksel analizlerle test edilmesi amaçlanan model Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırmanın teorik modeli

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlere uygulanan anketlerden elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucunda ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Bu doğrultuda önce ankete katılan katılımcılara ve değişkenleri oluşturan ifadelerle ilişkin tanımlayıcı bilgilere, daha sonra

normallik testi, faktör ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra ise, istatistiksel analizlerle araştırma modelinde yer alan değişkenlere ilişkin kurulan hipotezler test edilmiştir.

Tablo 1'e göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu, evli, doktora düzeyinde eğitime, Öğr. Gör. ile Dr. Öğr. Üyesi unvanına sahip ve 30 ile 39 yaş civarında genç bir nüfus olduğu belirlenmiştir. Yine araştırmaya katılan akademisyenlerin çoğunluğunun 1-3 yıl ile 4-6 yıl aralığında kurumda çalışma süresinin olduğu ve Meslek Yüksekokulu (sosyal, teknik, turizm ve otelcilik, sağlık hizmetleri meslek yüksekokulu) ile Fen Edebiyat Fakültesinde görev yaptığı, en çok 10 yıl ve üzeri sektörde çalışma süresinin olduğu tespit edilmiştir.

*Tablo 1. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistik*

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	80	40,4
	Erkek	118	59,6
Medeni Durum	Evli	130	65,7
	Bekar	68	34,3
Eğitim Durumu	Lisans	12	6,1
	Yüksek Lisans	85	42,9
	Doktora	101	51
Yaş	20-24 yaş	2	1
	25-29 yaş	30	15,2
	30-34 yaş	52	26,3
	35-39 yaş	50	25,3
	40-44 yaş	36	18,1
	45 ve üzeri yaş	28	14,1
Unvan	Prof. Dr.	8	4
	Doç. Dr.	18	9,1
	Dr. Öğr. Üyesi	52	26,3
	Öğr. Gör. Dr.	9	4,5
	Arş. Gör. Dr.	14	7,1
	Öğr. Gör.	53	26,8
	Arş. Gör.	44	22,2

Tablo 1 (Devamı). Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistik

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde
<b>Kurumda Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	33	16,7
	1-3 yıl	52	26,3
	4-6 yıl	52	26,3
	7-9 yıl	25	12,6
	10 yıl ve üstü	36	18,1
<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	20	10,1
	1-3 yıl	39	19,7
	4-6 yıl	39	19,7
	7-9 yıl	29	14,6
	10 yıl ve üstü	71	35,9
<b>Çalışılan Birim</b>	Fen Edebiyat Fakültesi	55	27,8
	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	21	10,6
	Kilisli Muallim Rifat Eğitim Fakültesi	21	10,6
	Mühendislik Mimarlık Fakültesi ve Ziraat Fakültesi	13	6,6
	İlahiyat Fakültesi	17	8,6
	Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu	56	28,2
	Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu		
	Turizm ve Otelcilik Meslek Yüksekokulu		
	Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu		
Diğer (Yusuf Şerefoğlu Sağlık Bilimleri Fakültesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Yabancı Diller Yüksekokulu, Uygulamalı Bilimler Fakültesi)	15	7,6	

Araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek, onların yapısının anlaşılması açısından önemli olmakta ve bu dağılımların biçimleri de çarpıklık (verilerin simetrisini belirleyen yani ortalama etrafında simetriden ne kadar saptığını işaret etmektedir), basıklık (verilerin tepe noktalarının durumunu yani dikliğini ya da düzlüğünü işaret etmektedir) hesaplamalarıyla anlaşılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2014, s. 206; Çiçek, 2014, s. 58). İfadelere ait çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında değerler aldığından, verilerin normal dağılım gösterdiği (Bayram, 2013, s. 49; Bozkurt ve Çolakoğlu, 2020, s. 4004) söylenebilmektedir (Tablo 2).



Tablo 2. İfadelere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Kod	İfade	N	Ort.	Std. Sap.	Çarpıklık	Basıklık
PS1	Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	198	3,6970	,86623	-,506	-,321
PS2	Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekmem.	198	3,5303	,96990	-,626	-,179
PS3	Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	198	3,5152	,92197	-,379	-,796
PS4	Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlamak benim için zor değildir.	198	3,4343	,89739	-,205	-,822
PS5	Zor zamanları çok az sıkıntıyla atlattırım.	198	3,1465	,93644	,040	-,794
PS6	Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman almaz.	198	3,3889	,94803	-,200	-1,041
YD1	Hayatım birçok yönden idealime yakını.	198	3,7071	,83396	-,571	-,122
YD2	Hayat şartlarım mükemmel.	198	3,3788	,86262	-,194	-,801
YD3	Hayatımdan memnunum.	198	3,8939	,76991	-1,097	1,102
YD4	Hayattan şimdiye kadar istediğim önemli şeyleri elde ettim.	198	3,7980	,84876	-,556	-,129
YD5	Eğer hayata yeniden başlasaydım hemen hemen hiçbir şeyi değiştirmezdim.	198	2,9293	1,03984	,033	-,604

Araştırmada kullanılan değişkenleri oluşturan ifadeler faktör analizi ile incelenmiştir. Veri setinin faktör analizi yapılmasının uygun olup olmadığını belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi (örneklem büyüklüğünün uygunluğunu test etmektedir) sonucunda elde edilen değer 0,50'den büyük olması gerekmekte, bu değer 0,50'den küçük olduğunda ise örneklem sayısının artırılması gerekmektedir. Yine Barlett testi (veri matrisinin uygunluğunu incelemektedir) ki-kare test istatistiğine ait p değerinin de 0,05'ten küçük olması gerekmekte, bu durum verilerin çoklu normal dağılımlı ana kütle ve analiz için uygun olduğu anlamına gelmektedir (Güriş ve Astar, 2014, s. 368; Çolakoğlu ve Bozkurt, 2021, s. 156).

Tablo 3'e göre, KMO test istatistiği 0,70'den büyük (KMO=0,875) ve Bartlett testi ki-kare ( $X^2$ ) değeri ( $X^2(55) = 1375,459$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlıdır. Bundan dolayı verilerin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilmektedir. Faktörlerin rotasyonu için en sık kullanılan Varimax yöntemi kullanılmıştır. Varimax yöntemi varyans büyütme yöntemi olup, bu döndürme yönteminin amacı, her faktör için yüksek yüklemeleri daha yüksek ve düşük yüklemeleri daha düşük yaparak faktör yüklerinin varyansını maksimize etmektir. Faktör analizi sonucunda elde edilen faktör yüklerinin genel olarak en az 0,32'nin üstünde olması önerilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013, s. 654). Oluşan son durumda, öz değerleri 1'den büyük olan iki faktör oluşmuştur. Bu faktörler toplam varyansın %68,984'ünü açıklamaktadır. Elde edilen faktörlere ait ifadeler kullanılarak güvenilirlik analizi yapılmış, faktörlerin Cronbach alfa değerleri 0,70'den büyük olduğundan (Sipahi vd., 2010, s. 89; Çolakoğlu, 2022, s. 428) araştırmanın ölçek güvenilirliğinin sağlandığı belirlenmiştir.

*Tablo 3. Faktör analizi sonuçları*

İfadeler	Psikolojik Sağlamlık	Yaşam Doyumu
PS2	0,794	
PS4	0,788	
PS6	0,788	
PS1	0,770	
PS3	0,756	
PS5	0,710	
YD3		0,639
YD1		0,631
YD4		0,628
YD2		0,588
YD5		0,509
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>38,462</b>	<b>30,522</b>
<b>Cronbach Alfa</b>	<b>0,919</b>	<b>0,856</b>
<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Test= 0,875 Bartlett Testi <math>X^2(55) = 1375,459</math>; <math>p = 0,000</math></b>		

Araştırmalarda bir bağımsız değişkenin bir bağımlı değişken üzerindeki etkisinin belirlenmesi için basit regresyon analizi yapılmaktadır. Bu analiz sonucunda elde edilen  $R^2$  (belirlilik katsayısı) değeri; bağımlı değişkendeki değişimin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını, F istatistiği; anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  ise, modelin bütünü ile istatistiksel

olarak anlamlı olduğunu, “ $\beta$ ” değeri ise bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini göstermektedir.

Yapılan regresyon analizi sonuçları incelendiğinde; psikolojik sağlamlığın yaşam doyumu üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ( $\beta=0,397$ ;  $p<0,05$ ) olarak kabul edilmiştir. Dolayısıyla  $H_1$  kabul edilmiştir (Tablo 4).

**Tablo 4. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar**

	Sonuç Değişkeni	
	Y (Yaşam Doyumu)	
Tahmin Değişkeni	$\beta$	SH
X ( Psikolojik Sağlamlık)	0,397*	0,059
	R <sup>2</sup> = 0,153	
	F(1;197) = 36,591	
	p < 0,05	

\*  $p < 0,05$  düzeyinde anlamlı

Psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin cinsiyetleri ve medeni durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için T Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda t değerleri istatistiksel olarak anlamsız ( $p > 0,05$ ) olduğundan akademisyenlerin psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve medeni durum açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla  $H_2$ ,  $H_3$ ,  $H_4$  ve  $H_5$  reddedilmiştir (Tablo 5).

**Tablo 5. Psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeyleri ile cinsiyet ve medeni durum T Testi**

Değişkenler	Grup	N	Ort	Std. Sapma	t	SD	p
Psikolojik Sağlamlık	Kadın	80	3,4979	0,78555	0,681	196	0,497
	Erkek	118	3,4209	0,77830	0,681	196	0,497
Yaşam Doyumu	Kadın	80	3,6250	0,73148	1,392	196	0,165
	Erkek	118	3,4847	0,67045	1,392	196	0,165
Psikolojik Sağlamlık	Evli	130	3,4654	0,78660	0,333	196	0,740
	Bekâr	68	3,4265	0,77287	0,333	196	0,740
Yaşam Doyumu	Evli	130	3,5338	0,69120	-0,211	196	0,833
	Bekâr	68	3,5559	0,71391	-0,211	196	0,833

Tablo 6'ya göre yapılan ANOVA analizi sonucunda elde edilen bulgular şu şekildedir:

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin yaş grupları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık ( $F=0,302$ ;  $p>0,05$ ) düzeyinin akademisyenlerin yaş grupları açısından farklılık göstermediği; yaşam doyumu ( $F=2,519$ ;  $p<0,05$ ) düzeyinin ise akademisyenlerin yaş grupları açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.  $H_6$  reddedilmiş,  $H_7$  ise kabul edilmiştir. Yaşam doyumu düzeyindeki farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını görmek için PostHoc test yapılmıştır. Post-Hoc testlerinden Tamhane testinin yapılması gerektiği Levene istatistiğine bakılarak belirlenmiştir. Levene istatistiğinin anlamlı çıkması nedeniyle ( $Levene = 2,891(5; 192)$ ,  $p=0,015$ ) varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Tamhane testi incelendiğinde farklılığın 35-39 yaş aralığı ( $Ort=3,76$ ) ile 30-34 yaş aralığı ( $Ort=3,31$ ) grubu arasında olduğu görülmektedir.

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin eğitim durumları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu ( $F=2,051$ ;  $p>0,05$ ;  $F=0,933$ ;  $p>0,05$ ) düzeylerinin akademisyenlerin eğitim durumları açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.  $H_8$  ve  $H_9$  ise reddedilmiştir.

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin unvanları açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu ( $F=0,738$ ;  $p>0,05$ ;  $F=1,174$ ;  $p>0,05$ ) düzeylerinin akademisyenlerin unvanları açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.  $H_{10}$  ve  $H_{11}$  ise reddedilmiştir.

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin kurumda çalışma süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu ( $F=0,475$   $p>0,05$ ;  $F=0,698$ ;  $p>0,05$ ) düzeylerinin akademisyenlerin kurumda çalışma süreleri açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.  $H_{12}$  ve  $H_{13}$  ise reddedilmiştir.

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin sektörde çalışma süreleri açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu ( $F=0,865$ ;  $p>0,05$ ;  $F=1,703$ ;  $p>0,05$ )

değişkenlerinin akademisyenlerin sektörde çalışma süreleri açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.  $H_{14}$  ve  $H_{15}$  ise reddedilmiştir.

Psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin çalıştıkları birimler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlamlık ( $F=2,097$ ;  $p>0,05$ ) düzeyinin akademisyenlerin çalıştıkları birimler açısından farklılık göstermediği; yaşam doyumu ( $F=2,480$ ;  $p<0,05$ ) düzeyinin ise akademisyenlerin çalıştıkları birimler açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.  $H_{16}$  reddedilmiş,  $H_{17}$  ise kabul edilmiştir. Yaşam doyumu düzeyindeki farklılığın hangi çalışılan birimlerden kaynaklandığını görmek için PostHoc test yapılmıştır. Post-Hoc testlerinden Tukey testinin yapılacağına karar vermek için Levene istatistiğine bakılmıştır. Levene istatistiğinin anlamsız çıkması nedeniyle ( $Levene = 0,898(6;191)$ ,  $p=0,498$ ) varyansların homojen olduğu belirlenmiştir. Tukey testi incelendiğinde farklılığın Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu ( $Ort=3,60$ ) ile Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi ( $Ort=3,08$ ) arasında; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ( $Ort=3,77$ ) ile Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi ( $Ort=3,08$ ) arasında; Fen Edebiyat Fakültesi ( $Ort=3,62$ ) ile Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi ( $Ort=3,08$ ) arasında olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu ile yaş, eğitim durumu, unvan, kurumda ve sektörde çalışma süresi, çalışılan birim ANOVA testi**

Grup	Değişkenler		Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	F	p
Yaş	Psikolojik Sağlamlık	Gruplar arası	0,936	5	0,187	0,302	0,911
		Gruplar içi	118,969	192	0,620		
		Toplam	119,905	197			
	Yaşam Doyumu	Gruplar arası	5,897	5	1,179	2,519	0,031
		Gruplar içi	89,903	192	0,468		
		Toplam	95,800	197			
Eğitim Durumu	Psikolojik Sağlamlık	Gruplar arası	3,687	3	1,229	2,051	0,108
		Gruplar içi	116,219	194	0,599		
		Toplam	119,905	197			
	Yaşam Doyumu	Gruplar arası	1,363	3	0,454	0,933	0,426
		Gruplar içi	94,438	194	0,487		
		Toplam	95,800	197			
Unvan	Psikolojik Sağlamlık	Gruplar arası	2,716	6	0,453	0,738	0,620
		Gruplar içi	117,190	191	0,614		
		Toplam	119,905	197			
	Yaşam Doyumu	Gruplar arası	3,407	6	0,568	1,174	0,322
		Gruplar içi	92,393	191	0,484		
		Toplam	95,800	197			
Kurumda Çalışma Süresi	Psikolojik Sağlamlık	Gruplar arası	1,169	4	0,292	0,475	0,754
		Gruplar içi	118,736	193	0,615		
		Toplam	119,905	197			
	Yaşam Doyumu	Gruplar arası	1,367	4	0,342	0,698	0,594
		Gruplar içi	94,434	193	0,489		
		Toplam	95,800	197			
Sektörde Çalışma Süresi	Psikolojik Sağlamlık	Gruplar arası	2,112	4	0,528	0,865	0,486
		Gruplar içi	117,793	193	0,610		
		Toplam	119,905	197			
	Yaşam Doyumu	Gruplar arası	3,265	4	0,816	1,703	0,151
		Gruplar içi	92,535	193	0,479		
		Toplam	95,800	197			
Çalışılan Birim	Psikolojik Sağlamlık	Gruplar arası	7,409	6	1,235	2,097	0,055
		Gruplar içi	112,496	191	0,589		
		Toplam	119,905	197			
	Yaşam Doyumu	Gruplar arası	6,924	6	1,154	2,480	0,025
		Gruplar içi	88,875	191	0,465		
		Toplam	95,800	197			

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu son zamanlarda üzerinde önemle durulması ve incelenmesi gereken konular arasında yer almaktadır. Bireyler gerek normal yaşamlarında gerekse iş hayatlarında birçok olumsuz olaylarla karşı karşıya kalmakta ve onların bu olaylardan kaçmaları mümkün olmamaktadır. Bireylerin bu olumsuz olaylarla başa çıkabilmeleri, zihinsel ve fiziksel olarak sağlıklı bir şekilde hayatlarına devam edebilmeleri için hem psikolojik sağlamlık hem de yaşam doyumu düzeylerinin yüksek olması oldukça önemlidir.

Eğitim sektöründe görev yapan akademisyenler bir taraftan geleceğin doktorlarını, mühendislerini, öğretmenlerini vs. yetiştirmekte, birikimleri ile ülkenin geleceğini aydınlatmakta ve şekillendirmekte, diğer taraftan ise davranışları, tutumları ve değer yargılarıyla gençlere ve topluma rol model olmaktadır. Akademisyenler sadece eğitim ve öğretimle ilgili faaliyetleri yürütmekle kalmayıp, bilimsel, sosyal, toplumsal ve idari birçok faaliyeti yerine getirmektedirler. Bu nedenle psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeyi düşük olan bir akademisyenin hem öğrencilerinde hem de ortaya koyduğu çalışmalarında ciddi eksikliklerin ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır.

Konunun öneminden hareketle yapılan bu araştırmayla Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde çalışan akademisyenlerin psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeyleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca bu akademisyenlerin çeşitli sosyo demografik özellikleri (cinsiyet, medeni durum, yaş vs.) göz önünde bulundurularak psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ve psikolojik sağlamlık ile yaşam doyumu düzeylerinin mevcut durumları tespit edilmiştir. Tüm bunları gerçekleştirebilmek için de araştırmada akademisyenlerin psikolojik sağlamlık ve yaşam doyumu düzeyleri hakkında önce mevcut literatür incelenmiş, Kilis 7 Aralık Üniversitesinde çalışan 198 akademisyene yüz yüze veya online olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; psikolojik sağlamlığın yaşam doyumu üzerindeki etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Ülker Tümlü ve Reçepoğlu (2013) tarafından Kastamonu Üniversitesinde görev yapan 94 akademisyenin psikolojik sağlamlık düzeyleri ile yaşam doyumları arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda bu değişkenler



arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca bu üniversitede görev yapan akademik personelin psikolojik sağlık seviyelerinin demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni hal, kurumda çalışma süresi, sektörde çalışma süresi vb.) göre herhangi bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Akademisyenlerin çeşitli sosyo demografik özellikleri (cinsiyet ve medeni durum) göz önünde bulundurularak psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için ise T-Testi yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda, akademisyenlerin psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet ve medeni durum açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin yaş grupları, çalıştıkları birimler açısından farklılık gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık düzeyinin akademisyenlerin yaş grupları ve çalıştıkları birimler açısından farklılık göstermediği; yaşam doyumu düzeyinin ise akademisyenlerin yaş grupları ve çalıştıkları birimler açısından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yaş grupları arasında yaşam doyumu düzeyindeki farklılığın; 35-39 yaş aralığı (Ort=3,76) ile 30-34 yaş aralığı (Ort=3,31) grubu arasında olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Örneğin; Yenihan ve diğerleri (2016) tarafından Sakarya'da kurulu olan üç AVM'nin 242 çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda, 31-35 yaş aralığında yer alan çalışanların yaşam doyumu algılarının 21-25 yaş grubuna göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bireylerin yaşları arttıkça eğitim düzeyleri ve elde ettikleri deneyimler, farklı işlerle uğraşma potansiyelleri, kendilerini faydalı ve amaçlı hissetmeleri de artmakta bu durumun da sorunlarla daha iyi mücadele edebilmelerini sağlayarak yaşam doyumlarını artırabildiği düşünülmektedir. Çalışılan birim açısından yaşam doyumu düzeyindeki farklılığın ise; Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu (Ort=3,60) ile Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi (Ort=3,08) arasında; İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (Ort=3,77) ile Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi (Ort=3,08) arasında; Fen Edebiyat Fakültesi (Ort=3,62) ile Kilisli Muallim Rıfat Eğitim Fakültesi (Ort=3,08) arasında olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde çalışanların yer aldığı birimlerdeki ilişkiler, iş yükü yoğunluğu, çalışma koşulları ve olanakları gibi faktörlerin yaşam doyumlarında farklılıklar yaratabileceği düşünülmektedir.

Psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin eğitim durumları, unvan, kurumda ve sektörde çalışma süresi açısından farklılık

gösterip göstermediğini incelemek için ANOVA analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerinin akademisyenlerin eğitim durumları, unvan, kurumda ve sektörde çalışma süresi açısından farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Örgütlerin çalışanlarının psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerine olumlu ve olumsuz katkıda bulunan faktörleri belirlemeleri oldukça önemlidir. Ayrıca çalışanların psikolojik sağlık ve yaşam doyumu düzeylerini arttırmak adına çeşitli seminerlerin ve bireysel eğitimlerin verilmesi faydalı olabilir. Bireyler kendi kararlarına güvendidikçe, karşılaştıkları problemlere etkili çözümler üretebildikçe, içinde bulunulan duruma olumlu, hızlı ve rahat bir şekilde uyum sağlayabildikçe yaşam doyumları da artabilir.

Yapılan bu araştırmada akademisyenlerin yaşam doyumu düzeylerinin yaş ve çalışılan birime (sosyo demografik özellik) göre anlamlı farklılık gösterdiği bulunmakla beraber, psikolojik sağlık düzeyi üzerinde sosyo demografik özelliklerin önemli birer belirleyici olmadığı görülmüştür. Bu kapsamda ilerde psikolojik sağlık düzeyini etkileyebilecek farklı sosyo demografik özelliklerin ele alındığı çalışmalar yapılabilir. Ayrıca bu araştırma sonuçlarının genellenebilmesi adına farklı illerin üniversitelerinde çalışan akademisyenler üzerinde çalışmalar yapılarak, araştırmaya konu olan değişkenlere etki edebilecek başka değişkenler de eklenerek, psikolojik sağlık ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide başka değişkenlerin de aracı etkisi incelenerek farklı sonuçların elde edilip edilemeyeceği tespit edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Akın, A. ve Demirel, S. (2003). Toplumsal cinsiyet kavramı ve sağlığa etkileri. *C. Ü. Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4), 73-82.
- Avey, J. B., Hughes, L. W., Norman, S. M. ve Luthans, F. (2008). Using positivity, transformational leadership and empowerment to combat employee negativity. *Leadership and Organization Development Journal*, 29(2), 110-126. <https://doi.org/10.1108/01437730810852470>
- Bahadır, E. (2009). *Sağlıkla ilgili fakültelerde eğitime başlayan öğrencilerin psikolojik sağlamlık düzeyleri* (Yayın No. 236965) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Basım, H. N. ve Çetin, F. (2011). Yetişkinler için psikolojik dayanıklılık ölçeğinin güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 22(2), 104-116. <https://www.turkpsikiyatri.com/PDF/C22S2/104-114.pdf>
- Bayram, N. (2013). *Yapısal eşitlik modellenmesine giriş AMOS uygulamaları* (2. Baskı). Ezgi Kitabevi.
- Block, J. ve Kremen, A. M. (1996). IQ and ego-resiliency: Conceptual and empirical connections and separateness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(2), 349-361. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.70.2.349>
- Bozkurt, İ. ve Çolakoğlu, E. (2020). Sağlık hizmetlerinde müşteri odaklılığın marka güveni, marka prestiji ve marka savunuculuğuna etkisi. *BMIJ*, 8(5), 3991-4016. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1658>
- Çelik, M. ve Tümkaya, S. (2012). Öğretim elemanlarının evlilik uyumu ve yaşam doyumlarının iş değişkenleri ile ilişkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Kurşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(1), 223-228. [https://kefad2.ahievran.edu.tr/archive/pdfler/Cilt13Sayi1/JKEF\\_13\\_1\\_2012\\_223-238.pdf](https://kefad2.ahievran.edu.tr/archive/pdfler/Cilt13Sayi1/JKEF_13_1_2012_223-238.pdf)
- Çiçek, E. U. (2014). Tanımlayıcı istatistikler. İçinde Ş. Kalaycı (Ed.), *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (6. Baskı, ss. 51-61). Asil Yayın.
- Çolakoğlu, E. (2022). Dijital platformlara karşı geleneksel acenteler: Algılanan hizmet kalitesi bağlamında bir araştırma. İçinde E. S. Yılmaz (Ed.), *Dijital pazarlama yaklaşım ve uygulamalar* (ss. 412-442), Orion Akademi.
- Çolakoğlu, E. ve Bozkurt, İ. (2021). Algılanan hizmet kalitesinin tutum üzerine etkisinde hastane türünün düzenleyici etkisi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 6(2), 151-161. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1641259>
- Dal, E. (2015). *Kadınlardaki duygusal zeka düzeyi ile yaşam doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 427619) [Yüksek lisans tezi, Üsküdar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Dervişoğulları, M. (2020) *Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının psikolojik sağlamlıkları, akademik erteleme eğilimleri, işle ilgili akışları ve mesleki yeterlikleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Yayın No. 640972) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological Bulletin*, 95(3), 542-575. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.95.3.542>
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. [https://emmons.faculty.ucdavis.edu/wp-content/uploads/sites/90/2015/08/1985\\_5-SWLS.pdf](https://emmons.faculty.ucdavis.edu/wp-content/uploads/sites/90/2015/08/1985_5-SWLS.pdf)
- Diener, E. ve Lucas, R. E. (1999). Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(22), 276-303. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumunu ve yaşam doyumunu ilişkisi. *A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3-4), 115-140. <https://dergipark.org.tr/download/article-file/36416>
- Duru, H. ve Gültekin, F. (2021). COVID-19 salgını sürecinde bireylerin psikolojik sağlamlıkları: Stresle başa çıkma tarzları ve ontolojik iyi oluş. *Turkish Studies-Social Sciences*, 16(3). <http://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.49900>
- Eroğlu, O. ve Türker, A. (2020). Akademik güdülenme ile psikolojik sağlamlık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Spor bilimleri alanında lisansüstü eğitim görmekte olan bireyler üzerine bir araştırma İçinde İ. Kuyulu ve Y. Karaca (Ed.), *Spor ve sağlık alanında bilimsel çalışmalar-1* (ss. 170-191), Gece Kitaplığı.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz* (1. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Güriş, S. ve Astar, M. (2014). *Bilimsel araştırmalarda SPSS ile istatistik* (CD'Lİ Basım). Der Yayınları.
- Karabacak, G. (2013). *İş-aile çatışmasının iş ve yaşam doyumuna etkilerinin iş stresi ve algılanan sosyal destek açısından otel personeli üzerine incelenmesi* (Yayın No. 332675) [Doktora tezi, Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılıç, Ş. D. (2014). *Üniversite öğrencilerinin yalnızlık ve psikolojik dayanıklılıklarının incelenmesi* (Yayın No. 366539) [Yüksek lisans tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Köse, E. (2021). Karar verme tarzlarının çalışanların yaşam doyumunu üzerindeki etkisi ve yaşam doyumunun bazı demografik değişkenler açısından in-

- celenmesi. *ARHUSS*, 4(1), 33-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1731054>
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. <https://doi.org/10.1002/job.165>
- Luthans, F. ve Youssef, C. M. (2004). Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.01.003>
- Luthar, S., Cicchetti, D. ve Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543-562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>
- Masten, A. S. (2001). Ordinary magic: Resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227-238. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.227>
- Pavot, W. ve Diener, E. (2009). Review of the satisfaction with life scale. In E. Diener (Ed.) *Assessing well-being* (ss. 101-117). Social Indicators Research Series, 39, Springer Science+Business Media. [https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4\\_5](https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_5)
- Piccolo, F. R., Judge, T. A., Takahashi, K., Watanabe, N. ve Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations in Japan: Relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 965-984. <https://doi.org/10.1002/job.358>
- Seligman, M. E. P., Parks, A. C. ve Steen, T. (2004). A balanced psychology and a full life. *Trans Royal Society*, 359(1449), 1379-1381. <https://doi.org/10.1098/rstb.2004.1513>
- Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi* (3. Baskı). Beta Yayınevi.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. ve Bernard, J. (2008). The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15, 194-200. <https://doi.org/10.1080/10705500802222972>
- Suldo, S. ve Huebner, S. (2006). Is extremely high life satisfaction during adolescence advantageous?. *Social Indicators Research*, 78, 179-203. <https://doi.org/10.1007/s11205-005-8208-2>
- Sünkür, M. (2014). *İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin olumlu psikolojik sermaye algularının iş doyumları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi* (Yayın No. 387208) [Doktora tezi, Fırat Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorgu-SonucYeni.jsp>

- Şimşek, E. (2011). *Örgütsel iletişim ve kişilik özelliklerinin yaşam doyumuna etkileri* (Yayın No. 286778) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tabachnick, B. G.ve Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Pearson Education.
- Tagay, O., Karatas, Z., Bayar, O. ve Savi-Cakar, F. (2016). Resilience and life satisfaction as the predictors of general self-efficacy. *Global Journal of Counseling and Guidance in Schools: Current Perspectives*, 6(1), 11-17. <https://un-pub.eu/ojs/index.php/gjgc/article/view/580>
- Tusaie K. ve Dyer, J. (2004). Resilience: A historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, 18(1), 3-10. <https://doi.org/10.1097/00004650-200401000-00002>
- Uçar, T. (2013). *Özel eğitim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin ve mesleki sosyal destek düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi* (Yayın No. 361675) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uludağ, G. (2019). İş doyum ve yaşam doyum ilişkisi bir kamu kurumunda alan araştırması. İçinde Z. Gölen ve H. Babacan (Ed.), *Sosyal, beşeri ve idari bilimlerde akademik çalışmalar 2019/2* (ss. 216-237). Iype.
- Ülker Tümlü, G. ve Receptoğlu, E. (2013). Üniversite akademik personelinin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyum arasındaki ilişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, (3), 205-213. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/higheredusci/issue/61482/918033>
- Yenihan, B., Öner, B. ve Balcı B. (2016). İş doyum ve yaşam doyumunun demografik özelliklerle ilişkisi: Sakarya'daki AVM'lerin çalışanları üzerine bir araştırma. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 33-49. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1023604>
- Yıldız Türker, N. (2018). *Yetişkinlerde dindarlık ve psikolojik sağlamlık ilişkisi üzerine bir araştırma* (Yayın No. 525915) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

## Teknostres

Hüseyin Çiçeklioğlu<sup>1</sup>

### Özet

Bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamak, örgütlere maksimum düzeyde verimlilik, etkinlik ve üretkenlik sağlamanın yanında aşırı teknoloji bağımlılığı, artan iş yükü, yüksek üretim talebi ve yeni teknoloji uygulamalarına ve iş akışlarına sürekli adapte olma ihtiyacı gibi nedenler bireyler üzerinde baskı yaratarak strese sebebiyet vermektedir (Srivastava vd., 2015). Bu stres türü toksik fenomen şekilde ortaya çıkmakta ve “teknostres” olarak tanımlanmaktadır (Boyer-Davis, 2018). Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinden uzak kalmak veya kullanmayı reddetmek söz konusu değildir. Toplum nezdinde de sıklıkla kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kimi zaman da stres yaratması kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla böyle bir durum, bireylerin hayat kalitesini düşürmekte, çeşitli sağlık problemlerine sebebiyet vermekte ve bireysel ve örgütsel nitelikli negatif sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Teknostresin psikolojik ve fiziksel düzeydeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. İlgili alan yazın incelendiğinde, teknostresin çalışanların üretkenliği, iş tatmini, performansı ve aidiyetleri üzerinde negatif etkilerinin olduğu (Alam, 2016; Fuglseth ve Sørebo, 2014), aynı zamanda teknostrese bağlı olarak tükenmişlik yaşadıkları ve işten ayrılma niyetlerinin olduğu tespit edilmiştir (Ragu-Nathan vd., 2008). Bununla birlikte aşırı sinir, baş ağrısı, uyku problemleri, kardiyovasküler rahatsızlıklar gibi fizyolojik sağlık problemlerinin de işyerindeki teknostres ile ilişkisinin olduğu ifade edilmektedir (Chen, 2015).

Bu bölümde; stres kavramı ve teknoloji bağlantısı, teknostres kavramı, teknostresin etkileri ve belirtileri ile teknostresi etkileyen faktörler, teknostres modelleri, teknostres boyutları, teknostres yönetimi, teknostresi azaltıcı durumlar ve teknostresin sonuçları başlıkları ele alınacaktır.

1 Öğr. Gör. Dr., Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü, hcicekliglu@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3922-6755



## 1. GİRİŞ

Bilgi ve işlem teknolojilerindeki gelişmeler hem iş hayatını hem de gündelik hayatı ciddi şekilde etkilemektedir. Rekabetin kaçınılmaz olduğu ve şiddetinin sürekli arttığı günümüz iş hayatında, rakipleri üzerinde sürdürülebilir üstünlük kurmak ve avantaj sağlamak isteyen örgütler küresel, ulusal ve endüstriyel pazarlarda varlıklarını sürdürebilmek adına gelişmiş teknolojilerden faydalanmak mecburiyetindedir. Bugün, iş hayatı ve gündelik hayat arasındaki sınırların netliği ortadan kalkmakta ve bireylerden beklenen görevlerin teknolojik ağırlığı da artmaktadır.

Bununla birlikte toplumsal yapı, teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle birlikte sürekli değişmektedir ve bu da örgütlerin yapılarında teknolojiye yönelik uyum süreçleri ciddi farkların meydana gelmesine yol açmaktadır (Ahmad vd., 2009). İş yaşamına yönelik günümüz konjonktüründe teknoloji temelli olarak gelişen yeni örgütsel kavramlar etkilerini her geçen gün arttırmaktadır. Örgüt yapıları bu gelişmeler neticesinde yeniden şekillenmekte ve değişime uyum sağlayabilme noktasında teknoloji kaynaklı stres olarak tanımlanan teknostres kavramı da alan yazında kendisine yer bulmaya başlamaktadır (Ayyagari, 2012). Tarih boyunca farklı gelişmelerin sosyal yaşantıyı çeşitli şekillerde etkilediği görülmektedir. Bu bağlamda günümüz ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çalışanlardan beklentiler genellikle teknolojik süreçlere uyum noktasında olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların iş hayatında karşılaştıkları problemler arasında teknolojiye uyum sağlama noktasında ortaya çıkan stres de önemli yer edinmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri iş hayatında genel olarak hız kazandıran bir unsur olarak değerlendirilse de çalışanlara yerine getirilmesi gerekli yeni sorumluluklar yüklemekte ve onlardan bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmelere uyum sağlaması beklenmektedir. Bu uyum esnasında çalışanlardan duyulan beklentiler artmakta, dolayısıyla çalışanların iş hayatında bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik beceri ve yeteneklerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Sürekli bir şekilde gelişim ve değişim gösteren teknolojik unsurların insan hayatının her alanında kullanımını artmakta ve bu gelişim ve değişim teknolojiyi kullanan kişilerin stres, kaygı ve endişe gibi psikolojik temelli baskılara maruz kalmasına sebebiyet vermektedir (Gökler, 2012). Bu noktada artık günümüzde teknolojik unsurların yoğun kullanımının neden olduğu sorunların başında da teknostres olgusu gelmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamak, örgütlere maksimum düzeyde verimlilik, etkinlik ve üretkenlik sağlamanın yanında aşırı teknoloji bağımlılığı, artan iş yükü, yüksek üretim talebi ve yeni teknoloji uygulamalarına ve iş akışlarına sürekli adapte olma ihtiyacı gibi nedenler

bireyler üzerinde baskı yaratarak strese sebebiyet vermektedir (Srivastava vd., 2015). Bu stres türü toksik fenomen şekilde ortaya çıkmakta ve “teknostres” olarak tanımlanmaktadır (Boyer-Davis, 2018). Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinden uzak kalmak veya kullanmayı reddetmek söz konusu değildir. Toplum nezdinde de sıklıkla kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kimi zaman da stres yaratması kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla böyle bir durum, bireylerin hayat kalitesini düşürmekte, çeşitli sağlık problemlerine sebebiyet vermekte ve bireysel ve örgütsel nitelikli negatif sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. Teknostresin psikolojik ve fiziksel düzeydeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. İlgili alan yazın incelendiğinde, teknostresin çalışanların üretkenliği, iş tatmini, performansı ve aidiyetleri üzerinde negatif etkilerinin olduğu (Alam, 2016; Fuglseth ve Sørebo, 2014), aynı zamanda teknostrese bağılı olarak tükenmişlik yaşadıkları ve işten ayrılma niyetlerinin olduğu tespit edilmiştir (Ragu-Nathan vd., 2008). Bununla birlikte aşırı sinir, baş ağrısı, uyku problemleri, kardiyovasküler rahatsızlıklar gibi fizyolojik sağlık problemlerinin de işyerindeki teknostres ile ilişkisinin olduğu ifade edilmektedir (Chen, 2015).

Bu bölümde; stres kavramı ve teknoloji bağlantısı, teknostres kavramı, teknostresin etkileri ve belirtileri ile teknostresi etkileyen faktörler, teknostres modelleri, teknostres boyutları, teknostres yönetimi, teknostresi azaltıcı durumlar ve teknostresin sonuçları başlıkları ele alınacaktır.

## 2. STRES KAVRAMI VE TEKNOLOJİ BAĞLANTISI

Stres olgusu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı dolayısıyla ortaya çıkabilmektedir. Stres genel olarak, bir organizmanın bünyesinde değişikliklere neden olabilecek faktörlere karşı gösterilen tepki olarak ifade edilmektedir (Lazarus, 1966'den aktaran Yener, 2018). İnsan davranışlarını, işe yönelik verimliliklerini ve ilişkilerini derinden etkileyen stres olgusu, aniden ya da herhangi bir etki olmaksızın meydana gelmemektedir. İnsandan insana değişmekle birlikte stresin oluşması için çevresel değişimlerin muhakkak insanları etkilemesi gerekmektedir (Eren-Gümüştekin ve Gültekin, 2009).

Bilgi ve iletişim teknolojileri her geçen gün daha önemli bir hale gelmekte, yalnızca örgüt içerisindeki iş standartlarını, iş tanımlarını ve iş yapış tarzlarını değiştirmemekte aynı zamanda çalışanlara yönelik beklentileri de farklılaştırmaktadır. Bu gelişim ve dönüşüm sürecinde örgütler yapılanmalarını değişim süreçlerine uyumlaştırarak gerçekleştirmelidirler. Bu noktada bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere çalışanların ayak uydurması ve benimsemesi son derece önemlidir. Örgüt yapılarının ve iş yapış şekillerinin değişimi, aşırı bilgi yüklemesi, bilgi eksikliği, rol çatışması

ve belirsizliği, yetersizlik algısı gibi etkenler çalışanlarda stres ve kaygı yaratabilmektedir. Oluşan bu kaygı ve stres durumu ise çalışanlar üzerinde değişime yönelik direnci meydana getirmektedir. Söz konusu bu değişimin çalışanlar üzerinde oluşturacağı teknolojik, psikolojik, kültürel, sosyolojik ve ekonomik sebeplerle meydana gelen negatif temelli etkiler çalışanlarda davranışsal, bilişsel ve duyuşsal tepkilere neden olmaktadır.

Çalışma hayatında stresin etkileri, bireysel farklılıklar da göz önünde bulundurulduğunda davranışsal, psikolojik ya da fizyolojik değişimlere sebep olmakta ve çalışanları olumsuz yönde etkilemektedir (Pehlivan, 1995). Söz konusu stres kaynakları çeşitli sebeplerden meydana gelebileceği gibi, kimi zamanlarda bu durum teknolojik değişimler neticesinde meydana gelen gelişme ve sürekli öğrenme gerektiren durumların bireyler üzerinde yarattığı yetersizlik ve endişe hislerinden de doğabilmektedir (Ragu Nathan vd., 2008).

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler bir yandan gündelik yaşamı kolaylaştırıp, basit bir hale getirirken, diğer yandan da bir stres faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu bu yenilik ve gelişmeler örgütlerin içerisinde buldukları sürdürülebilir rekabetçi avantajı kazanabilme yarışını da etkilemektedir. Bu durum da örgütlerde esneklik ihtiyacının ve çalışanlara yönelik beklenti ve taleplerin de artmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla çalışanlar da üzerlerinde bir baskı hissetmekte ve sürekli değişim gösteren teknolojiye yönelik uyum sağlama zorunluluğu hissetmektedir. Teknostres olarak ifade edilen bu durum ise çalışanlarda panik ve kaygı duygusunu oluşturmaktadır (Şahan, 2021). Meydana gelen bu panik ve kaygı duygusu, örgüt çevrelerinde hızlı değişimlere sebep olarak çalışanların yeteneklerini olumsuz yönde etkileyebilmekte aynı zamanda yeni ekipman, donanım ve farklılaşan sistemleri iyi bilme ihtiyacının duyulması çalışanlarda bir tehdit unsuru olarak görülebilmektedir. Böylesi bir durum çalışanlarda stres kaynağı olarak ilerleyen süreçlerde ortaya çıkacaktır (Keleş, 2018).

### 3. TEKNOSTRES KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 3.1. Teknostres Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojileri bugün bir yandan işimizi yaparken ya da diğer insanlarla iletişim kurarken hayatımızı kolaylaştırmakta ve önemli katkılar sağlamakta diğer yandan da kimi yönleriyle yaşantımızda sorun, endişe, rahatsızlık ve strese de sebebiyet verebilmektedir (Salanova, 2013).

Stres olgusu, organizmanın meydana gelen yeni durumlara yönelik uyum sağlama noktasında karşılaştığı ruhsal ve fiziksel tepkilerin bir bütünü (Çoklar ve Şahin, 2011, s. 171) olarak ifade edilirken, teknostres ise teknolojik gelişmelerin ortaya çıkarttığı ve çalışanların iş performansları üzerinde negatif özellikli etkiler meydana getirebilecek bir durum olarak ifade edilmektedir (Ahmad vd., 2009).

Teknostres kavramı ilk olarak 1984 yılında Amerikalı klinik psikolog Craig Brod tarafından “The Human Cost of the Computer Revolution” adlı kitapta kullanılmıştır (Shu vd., 2011). Brod (1984) teknostresi, bilgi ve iletişim teknolojileri ile sağlıklı bir şekilde baş edememek ve ona ayak uyduramamanın sebep olduğu modern bir hastalık olarak ifade etmiştir. İlgili alanyazını incelendiğinde teknostres kavramına ilişkin farklı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlamalar kronolojik sıra ile Tablo 1’de belirtilmiştir.

*Tablo 1. Teknostres kavramı tanımları*

Yazar	Teknostres Tanımı
Anderson (1985)	Bilgisayarlar tarafından mecbur kılınan yüksek tempoda çalışmanın getirdiği stres, durmaksızın bir ekrana bakmanın yarattığı gerginlik ve kendilerini yeni araç gereçler noktasında geliştiremeyen bireylerin yaşadığı benlik saygısı kaybı
David-Millis (1988)	Özellikle teknoloji, destek ya da ekipmanın bireylerin yetersiz olduğu durumlarda, yeni teknolojilerin tanıtılması ve çalıştırılmasına uyum sağlama zorunluluğundan kaynaklanan durum
Hudiburg (1989)	Yeni teknolojik ekipmanların kullanımı esnasında yaşanan uyum problemlerinin ortaya çıkarttığı modern hastalık
Kalin (1996)	İnsan doğasının yeniliklere karşı dirençleri dolayısıyla meydana gelen durum
Arnetz ve Wiholm (1997)	Teknolojik gelişmelerin gerçekleştirilen işi direkt etkilediği durumlarda, çalışanlarda gözlemlenen zihinsel durum ve fizyolojik uyarılma durumu
Weil ve Rosen (1997)	Teknolojik unsurların bireyler üzerinde oluşturduğu davranış, düşünce ve tutum ile bireyleri psikolojik olarak olumsuz şekilde etkileyen faktör
Salanova ve diğerleri (2007)	İş yerinde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ya da tehdidi ile ilgili olumsuz bir psikolojik durum
Tarafdar (2007)	Bireylerin içerisinde yer aldığı çevredeki bilgi ve iletişim teknolojilerine ayak uyduramaması sonucunda ortaya çıkan duygu durumu
Ragu-Nathan ve diğerleri (2008)	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan bireylerin kullanım esnasında yaşadıkları stres

*Tablo 1 (Devamı). Teknostres kavramı tanımları*

Yazar	Teknostres Tanımı
Wang ve diğerleri (2008)	Bireylerin yeni teknolojilerle baş edememesi dolayısıyla sağlıklı düşünememesi sonucu meydana gelen modern bir uyum hastalığı
Şahin ve Çocuklar (2009)	Teknoloji kullanımı dolayısıyla bireylerde görülen bütün olumsuz etkilerin toplamı
Ayyagari ve diğerleri (2011)	Bilgi ve iletişim teknolojileri ile sağlıklı şekilde baş edebilmek adına zorluk yaşayan bireylerin yaşamlarını etkileyen modern bir rahatsızlık
Sellberg ve Susi (2012)	Sürekli bir şekilde görülen fiziksel uyarılma ve yüksek bilişsel talep durumu
Chen (2012)	Bireylerde oluşan öz yeterlilik eksikliği ve teknoloji korkusu
Longinus ve diğerleri (2013)	Otomasyon sağlanan ofislerde bireylerin yaşadıkları psikolojik rahatsızlık
Hung ve diğerleri (2015)	Teknoloji tarafından doğrudan veya dolaylı olarak psikolojide, davranışlarda, tavırlarda ve düşüncelerde meydana gelen olumsuz etki
Tacy (2015)	Doğrudan ya dolaylı yollardan teknolojiye maruz kalma neticesinde bireylerin düşünce, ruh hali, tutum ve davranışlarında meydana gelen olumsuz duygu durumu
Khan ve diğerleri (2016)	Teknoloji adaptasyonu zayıf olan bireylerin bilgisayar kullanımları sonucu ortaya çıkan uyarılma hali
Berger ve diğerleri (2016)	Bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmanın sebebiyet verdiği stres duygusu
Chiappetta (2017)	Bireylerin aşırı bilgi yüklemesine maruz kalmak suretiyle, dijital cihazlarla sürekli bir etkileşim halinde olduğunda meydana gelen; bireylerin nörolojik, zihinsel ve dolaşım sistemlerinin belirli anormal belirtilerle tepki verdiği stres
Atanasoff ve Venable (2017)	Çalışanları olumsuz yönde etkileyen, birbirleriyle ilişkili prososyal yapıların toplamı

Bununla birlikte ilgili alanyazın incelendiğinde teknostres kavramı ile teknofobi ve tekno-anksiyete kavramlarının karıştırıldıkları görülmektedir. Teknofobi kavramı, teknolojinin kullanılmasına ilişkin bir korku durumu iken; teknostres kavramı, bireylerin teknoloji kullanımına ilişkin yaşadıkları zorluklarla başa çıkamadıklarında karşılaştıkları uyum problemi (Kopuz ve Aydın, 2020) olup, tekno-anksiyete ise teknostresin belirtisi olarak kabul edilen bir rahatsızlık türüdür (Çetin, 2017).

### 3.2. Teknostresin Belirtileri

Alanyazındaki hemen hemen bütün çalışmalarda teknostres olgusunun, insan ve teknoloji arasındaki uyum durumu nedeniyle çeşitli unsurlardan etkilenen bir tepki olduğu belirtilmektedir. Teknostres, birkaç duygusal durumun bir bileşeni olarak ele alınmakta ve bu sebeple kavrama ve belirtilerine ilişkin kapsamlı ve bütün araştırmacıların ortak noktada bulunduğu bir açıklama bulunmamaktadır (Sollo, 2016'den aktaran Şahan, 2021).

Stresin insan hayatındaki rolü oldukça büyük olup, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının giderek yaygınlaşmasıyla birlikte teknostres de insan hayatında önemli bir role sahip olmaya başlamıştır. Bugün neredeyse her insan kısmen de olsa teknostres yaşamaktadır. İlk olarak 1984 yılında Brod, teknostresin kararsızlık, endişe, isteksizlik, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmaktan korkmak ve öğrenme noktasında direnç göstermek, aşırı sınırlılık hali ve baş ağrısı gibi belirtiler ortaya koyduğunu ifade etmiştir.

Champion (1988) ise, teknostresin önlem alınması gerekli bir rahatsızlık olduğunu savunmuş ve teknostresin mükemmeliyetçilik, hoşgörüsüzlük, fiziksel rahatsızlıklar, zihinsel yorgunluklar, değişime direnç, endişe ve panik gibi belirtilerinin olduğunu ifade etmiştir. 2004 yılında Brillhart yaptığı araştırmasında teknostresin uyku problemi, zihinsel yorgunluk, dinlenme eksikliği gibi psikolojik; yüksek tansiyon, kalp krizi, mide ve bağırsak sorunları, dalgalanma ve baş ağrısı gibi de fiziksel belirtilerinin olduğunu ifade etmiştir.

Weil ve diğerleri (1987) ise teknostresin belirtilerini üç temel başlık altında toplamışlardır. Bunlar:

- **Bilişsel teknofobi:** Bu kullanıcılar dış izlenim olarak rahat ve sakinlerdir. Fakat içlerinde negatif yönlü iletiler barındırmaktadırlar.
- **Endişeli teknofobi:** Bu kullanıcılar bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanırken endişe tepkilerinin avuç içi terlemesi, baş ağrısı ve kalp çarpıntısı gibi klasik semptomlarını ortaya koyar.
- **Rahatsız kullanıcılar:** Bu kullanıcılar olumsuz ifadeler kullanabilmekte ya da biraz endişeli görünebilmektedirler. Fakat danışmanlık ve yönlendirmeye ihtiyaç duymamaktadırlar.

### 3.3. Teknostresi Etkileyen Faktörler

Günümüz dünyasında sürekli değişim gösteren bilgi ve iletişim teknolojileri, yeni bilgi ve becerilerin öğrenilmesini ve mevcutlarının da güncellenmesini zorunlu kılmakta, dolayısıyla bireylerde de teknostres görülmektedir. İlgili alanyazın incelendiğinde teknostrese yönelik etkilere ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı faktörlerin ortaya koyulduğu görülmektedir.

Ennis'e (2005) göre teknostresi etkileyen faktörler altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar; rollerdeki değişiklikler, artan iş yükü, teknolojiye yönelik güven, iş standartlaşmadaki eksiklikler, eğitim yetersizliği ve değişimin hızı şeklindedir. Raitoharju (2005'den aktaran Ahmad vd., 2013) ise daha etkili performans baskısı, teknoloji uygulamalarının sebebiyet verdiği değişim, sürekli gelişim gösteren teknoloji, bilgi yüklemesi, azalan sosyal destek ve teknik becerilere yönelik artan talepler olarak ifade etmiştir.

Şahin ve Çoklar'a (2009) göre teknostresi etkileyen faktörler; örgütsel çevre, yönetim baskısı, teknoloji kullanıcısının yaşı ve tecrübesi, işe yönelik değişiklik gösteren roller, aşırı iş yükü, eğitim eksikliği, teknolojik karmaşıklık, teknolojiye uyum süreci ve hızlı değişim şeklinde ifade edilmektedir. Tarafdar ve diğerlerine (2011) göre ise çoklu görev, aşırı bilgi yüklemesi, sürekli bağlantı, sık sistem yükseltmeleri ve buna bağlı oluşan belirsizlikler, sürekli öğrenme baskısı ve dolaylı olarak ortaya çıkan güvensizlik ve problemler gibi faktörler teknostresi etkilemektedir.

Teknostresi etkileyen faktörlere ilişkin alanyazın incelendiğinde, cinsiyet, yaş, kişilik özellikleri, kültürel özellikler, eğitim durumu, iş çevresi ve bilgisayar kullanımındaki deneyim gibi çeşitli sosyo-demografik özelliklerin teknostres üzerine etkilerinin araştırıldığı çalışmalar tespit edilmiştir. Tu ve Wang'ın (2005) 12 işletme çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, 18-25 yaş, 26-35 yaş ve 36-55 yaş aralığındaki gruplardan, 35 yaş ve daha üzeri grupta bulunan çalışanların diğer yaş gruplarındaki bireylere oranla daha fazla tekno-aşırı yük ve tekno-karmaşıklık algılarına sahip oldukları tespit edilmiştir. Tarafdar ve arkadaşları (2011) ise genç çalışanlara oranla yaşlı çalışanların daha fazla deneyime sahip olmaları sebebiyle işyerlerinde kullandıkları teknolojilere daha hâkim olduklarını ve dolayısıyla teknostres düzeylerinin daha düşük olduğunu ifade etmiştir.

### 3.4. Teknostresin Boyutları

Teknostrese neden olan faktörler incelendiğinde, bilgi ve işlem teknolojilerinin getirdiği yeniliklere uyum sağlayabilme noktasında bireylerin yaşadıkları problemler dikkat çekmektedir. Bu noktada Tarafdar ve arkadaşlarının (2011) teknostresin yordayıcıları isimli çalışmalarında teknostrese yönelik sınıflandırmalar hala geçerliliğini korumaktadır. Söz konusu çalışmada teknostres; “tekno-aşırı yüklenme”, “tekno-işgal”, “tekno-karmaşıklık”, “tekno-güvensizlik” ve “tekno-belirsizlik” olarak beş temel boyutta ele alınmıştır. Tablo 2'de teknostres boyutları ve koşulların değerlendirilmesi gösterilmektedir.



Tablo 2. Teknostres boyutları (Taraftar vd., 2011)

Teknostres Boyutları	Tanım	Teknostres Yaratıcı Durumların Değerlendirilmesi
Tekno-Aşırı Yük	Çalışanlar, bilginin aşırı yüklenmesi ve bilişim teknolojilerinin getirdiği çoklu görevlerle karşılaşmaktadırlar.	Bilişim teknolojisi, çalışanları daha hızlı çalışmaya iter.
		Bilişim teknolojisi, çalışanları başarabileceğinden fazlası için zorlar.
		Bilişim teknolojisi, çalışanları uzun süreler çalışmaya zorlar.
		Çalışanlar, teknolojik karmaşıklığın artışı dolayısıyla daha yüksek iş yüküne maruz kalırlar.
		Çalışanlar, yeni teknolojilere ayak uydurabilmek adına iş alışkanlıklarını değiştirmek zorundadırlar.
Tekno-İşgal	Çalışanlar, bilgi ve iletişim teknolojileri dolayısıyla kendilerini asla özgür hissetmezler.	Çalışanlar, tatilde olsalar dahi işe yönelik iletişim kurarlar.
		Çalışanlar, aşırı iş süreleri dolayısıyla ailelerine gerekli zamana ayıramaz.
		Çalışanlar, teknolojinin bireysel yaşamlarına saldırdığını hissediler.
		Çalışanlar, teknolojiye hâkim olabilmek adına bireysel yaşantılarından feragat edebilirler.
Tekno-Karmaşıklık	Çalışanlar bilgi ve iletişim teknolojilerini öğrenme ve kullanmayı korkutucu bulurlar.	Çalışanların yeni teknolojiyi anlamak ve kullanmak adına uzun bir zamana ihtiyaçları vardır.
		Çalışanlar, işlerini verimli bir şekilde yapabilmek adına bilgi sistemlerine ilişkin yeterli veriye sahip değillerdir.
		Çalışanlar, yeni teknolojileri anlama ve kullanmanın karmaşık olduğunu düşünmektedirler.
		Çalışanlar, örgüte katılan yeni çalışanların teknolojiye ilişkin kendilerinden daha bilgili olduğunu düşünürler.
		Çalışanlar, teknolojiye ilişkin yeteneklerini geliştirebilmek ve çalışabilmek adına yeterli zaman bulamazlar.
Tekno-Güvensizlik	Çalışanlar, bilgi ve iletişim teknolojileri kullandıklarında ve bu teknolojilere daha hâkim insanlarla karşılaştıklarında güvensizlik yaşamaktadırlar.	Çalışanlar yeni teknolojiler dolayısıyla iş güvencesizliği yaşamaktadırlar.
		Çalışanlar, iş yerlerindeki pozisyonlarını koruyabilmek adına becerilerini sürekli geliştirmek mecburiyetindedirler.
		Çalışanlar, işini kaybetme korkusu yaşadığı için teknolojiye yönelik bilgilerini arkadaşlarıyla paylaşmazlar.
		Çalışanlar, iş arkadaşlarının teknolojik becerileri dolayısıyla işlerini kaybetme korkusu yaşarlar.
		Çalışanlar, işten çıkartılma korkusu yaşamaları dolayısıyla iş arkadaşları arasında daha az bilgi paylaşımının olduğunu hissetmektedir.

Tablo 2 (Devamı). Teknostres boyutları (Taraftar vd., 2011)

Teknostres Boyutları	Tanım	Teknostres Yaratan Durumların Değerlendirilmesi
Tekno-Belirsizlik	Çalışanlar sürekli geliştirmeler ve beraberindeki donanım ve yazılım değişiklikleri sebebiyle rahatsızlık hissederler.	Örgütteki bilgisayar yazılımlarında sürekli değişiklikler vardır.
		Örgütteki bilgisayar donanımlarında sürekli değişiklikler vardır.
		Örgütteki bilgisayar ağlarında sürekli güncellemeler yapılır.
		Çalışanların örgütte kullandıkları teknolojilerde sürekli yeni gelişmeler yaşanmaktadır.

### 3.5. Teknostres Yönetimi

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinden uzak kalmak veya kullanmayı reddetmek söz konusu değildir. Toplum nezdinde de sıklıkla kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin kimi zaman da stres yaratması kaçınılmaz bir gerçektir. Dolayısıyla böyle bir durum, bireylerin hayat kalitesini düşürmekte, çeşitli sağlık problemlerine sebebiyet vermekte ve bireysel ve örgütsel nitelikli negatif sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

Teknostresin psikolojik ve fiziksel düzeydeki etkileri çeşitli araştırmalarla ortaya konulmuştur. Teknolojinin yoğun kullanımına bağlı olarak iyilik ve sağlık durumlarında ciddi olumsuz etkiler, çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri noktasında problem yaratmamakta aynı zamanda çalışanların yaşam kalitesini de etkilemektedir. Bu yüzden çalışanlar teknostresin olumsuz etkilerine yönelik tek başlarına çaba göstermemeli, çalışanların yanı sıra yöneticiler de teknostresi ortaya çıkartan faktörleri minimize edebilmek ve çalışanlara daha huzurlu ve rahat bir iş ortamı sağlayabilmek adına gayret göstermelidir (Doğrular, 2019). Bu noktada teknostres yönetimi “bireysel teknostres yönetimi” ve “örgütsel teknostres yönetimi” olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

#### 3.5.1. Bireysel teknostres yönetimi

Bireysel düzeyde gerçekleştirilen teknostres yönetiminde temel amaç; bireylerin yaşadıkları teknostresi hayatlarını ve verimliliklerini olumsuz yönde etkilemeyecek seviyede tutabilmektir. Bireylerin alışkanlıkları ile davranışsal, zihinsel ve fiziksel yapılarının kontrol altına alınmasına gayret gösterilmektedir. Bireylerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmasına bağlı olarak yaşanan problemlerin başında fiziksel sorunların var olması

dolayısıyla, bireysel teknostres yönetiminde çalışma süresi ve düzenlerine yönelik tedbirlerin alınması üzerinde yoğunlaşmalıdır.

Çalışanlar özellikle masa başı çalışmanın getirdiği sürekli oturarak çalışma sistemlerinin riskleri ile karşılaşmaktadırlar. Bu çalışma sistemlerine önlem alınmadığı durumlarda ilerleyen süreçlerde osteoporoz, osteoartrit, diyabet, hipertansiyon, kalp-damar hastalıkları ve obezite gibi çeşitli hastalıklarla karşılaşılabilir. Çalışanların etkin dinlenme ile risk faktörleri azaltılmalı, fiziksel aktivite düzeyi artırılarak, kas sistemine yeniden güç kazandırılarak verimlilikleri artırılmalıdır. Bireysel açıdan teknostres yönetiminin bir yaşam biçimi olduğu unutulmamalı ve bireyler fiziksel, zihinsel ve duygusal anlamda yaşam kalitelerini yükseltmeye odaklanmalıdırlar (Yener, 2011).

### 3.5.2. Örgütsel teknostres yönetimi

Teknostres bireysel düzeyde olduğu kadar örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlara sebebiyet vermektedir. Bu yüzden örgütler teknostresi önlemeye çalışmakta, teknostres yönetimi ile de çalışanların teknostresden olumlu çıktılar almaları adına gayret gösterilmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması dolayısıyla çalışanların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinin bozulmaması, bununla birlikte yeni mal ve hizmetler üretebilmek ve teknostres kaynaklı maddi kayıpların yaşanmaması örgütlerin üzerinde önemle durduğu konuların başında gelmektedir (Akinoğlu, 1993). Bu sebeple çalışarlarda teknostres kaynaklı belirtiler noktasında farkındalık oluşturulmalı, teknostres ile etkin bir şekilde başa çıkabilme teknik ve stratejileri belirlenip uygulanmalıdır. Popovich (1994) teknostres düzeylerinin yüksek olduğu örgütlerde teknolojinin uygulanmasının ve sürdürülebilir olmasının çok zor olduğunu ifade etmiş ve örgüt çalışanlarının değişime direnç göstermeden yeni bilgi ve iletişim teknolojilerini kabullenmesinin önemi üzerinde durmuştur.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla yaygınlaşmasıyla beraber, örgütlerde çalışma içeriklerinin düzenlenmesine ve buna yönelik eğitime olan talep de değişmektedir. Örgütlerde artık çalışanların yeterli bilgi ve beceriye sahip olması ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilmesi gibi konularda verilen hizmet içi eğitimler geleneksel anlayışlardan uzaklaşmakta, bunun yerine bilgi ve iletişim teknolojilerini kapsayan modern eğitim yapılarına yer verilmektedir. Bu sayede, hem çalışanların teknolojik okuryazarlık seviyeleri artırılarak iş yaşamında sürekli değişim gösteren teknolojiye kolay adapte olabilmeleri sağlanmakta, hem de etkin

ve verimli bir eğitim süreci gerçekleştirilerek örgütsel bazda teknostres yönetimi sağlanmaktadır.

### 3.6. Teknostresi Azaltıcı Durumlar

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkilerinin çok yoğun yaşandığı günümüz dünyasında teknostresten kaçınmak mümkün olmasa da teknostresi azaltıcı çeşitli durum ve faktörler ifade edilmektedir.

Örgütsel stres alanyazın incelendiğinde, durumsal faktörler stres faktörlerini azaltabilecek ya da stresin etkilerini ortadan kaldıracabilecek imkanlar sağlayan örgütsel mekanizmalar olarak ifade edilmektedir (Taraftar vd., 2010). Teknostres olgusuna yönelik gerçekleştirilen araştırmalarda ise durumsal faktörler yerini teknostres inhibitörleri (düzenleyici) kavramına bırakmıştır (Nimrod, 2020). Teknostres düzenleyicileri, teknostres faktörlerinin zorlanmalar üzerindeki etkilerini azaltan faktörlerdir (Ragu-Nathan vd., 2008).

Günümüz bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğunlukla kullanıldığı çalışma hayatında gerçekleşen hızlı değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek adına çalışanlar kompleks sistemler ve yüksek beklentilerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu sebeple çalışanlar bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik becerilerini sürekli geliştirmek zorunda kalmakta ve dolayısıyla teknostres yaşamaktadırlar. Diğer bir ifade ile teknostres, örgütlerde teknolojik açıdan güvenli bir çalışma ortamında karşılaşılan yönetsel bir problem olarak değerlendirilmektedir (Hung vd., 2015).

İlgili alanyazın incelendiğinde teknostresi azaltıcı durumlar olarak; “teknoloji okuryazarlığı”, “katılma kolaylığı”, “iş tatmini”, “örgütsel bağlılık” ve “devam taahhüdü” faktörlerinin ele alındığı görülmektedir (Eren ve Çiçeklioğlu, 2020).

#### 3.6.1. Teknoloji okuryazarlığı

Teknoloji okuryazarlığı kavramı, teknolojiyi anlama, kullanma, yönetebilme ve değerlendirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında teknoloji okuryazarlığı kavramının önemi gün geçtikçe artmaktadır. Furniss'e (2014) göre, teknoloji okuryazarlığının teknostres engelleyici faktörleri şunlardır:

- Yeni teknolojinin sunulmasından önce kullanıcılara eğitim verilmesi,
- Yeni teknolojiye ilişkin problemlerin üstesinden gelebilmek adına takım çalışmasını vurgulamak,

- Bilgi ve iletişim departmanları ve çalışanlar arasında doğru, akıcı, kesintisiz iletişim ağlarının kurulması,
- Çalışanlara yeni teknolojilerin kullanılması noktasında açık belgeler sunulması.

### 3.6.2. Katılma kolaylığı

Katılım kolaylığı, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan bireylerin planlama ve teknolojinin uygulanması safhalarında katılımlarını sağlayarak teknostresin negatif yönlü etkilerinden kurtulmalarını kolaylaştırmaktır. Katılım neticesinde, yeni teknolojilerin tanıtımı ve uygulaması maksadıyla teknoloji kullanıcılarına bu durumun etkilerine yönelik bilgi verilmektedir (Ahmad vd., 2014).

### 3.6.3. İş tatmini

Örgütlerin sürdürülebilir rekabetçi avantajı elde edebilmelerinde çalışanların payı göz önünde bulundurulduğunda çalışanların işe yönelik tatminlerinin artırılması son derece önem arz etmektedir. İş tatmini, “çalışanların işe yönelik beklentileri ve gerçekleşen durum arasındaki pozitif yönlü fark” olarak tanımlanmaktadır (Kahyaoğlu ve Meltem, 2020). Söz konusu memnuniyet çalışanlarda iş tatmininin artmasını sağlamakta dolayısıyla çalışanların işe yönelik bağlılıklarını ve verimliliklerini arttırmaktadır (Tor, 2011).

### 3.6.4. Örgütsel bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların işe katılım düzeylerini tanımlamaktadır. Örgüte duyulan bağlılık, çalışanların ve örgütün yeteneklerini geliştirmesine katkı sağlamakta ve dolayısıyla toplam verimlilik artmaktadır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan örgütler daha verimli bir şekilde faaliyet göstermekte ve daha etkin mal ve hizmetler üretmektedirler. Aidiyet düzeyi yüksek olan bireylerin olumsuz davranışlar sergilemesi durumu aidiyet düzeyi düşük olan bireylere oranla daha az olmaktadır (Özgörü, 2019).

### 3.6.5. Devam taahhüdü

Taahhüt, örgütler adına örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılması noktasında kaynak olarak ele alınmaktadır. Devam taahhüdü ise, çalışanların örgütlerinde kalmaya yönelik ihtiyaç hissiyle ilgilidir. Devam taahhüdünde bulunan çalışanların aidiyetlerinin altında yatan ana neden, örgütte kalmaya yönelik ihtiyaçlarıdır. Örgütte kalma ihtiyacının muhtemel sebepleri değişkenlik gösterebilir fakat temel sebepler başka iş alternatiflerinin olmaması

ve ücret düzeyleriyle ilişkilidir. Böyle bir durumda örgüt ve örgütlerin yenilik karşısında rekabet edebilmeleri adına çalışanların aidiyetinin ve katılımının da önemi artmaktadır (Doğanay, 2019).

### 3.7. Teknostresin Sonuçları

Teknostres olgusu, örgütsel düzeyde iş süreçlerinde, endüstriyel bazda ve küresel ölçekte bireyler ve örgütler tarafından kabul gören evrensel bir niteliğe sahiptir (Chen, 2015). Teknolojiyi benimseyen ve daima onunla iç içe olan günümüz dünyasında teknostres, bireylerin iş ve gündelik yaşamlarında kaliteyi azaltmakta ve sağlıklarını negatif yönde etkilemektedir (Göksun vd., 2019).

Teknostres genel olarak fiziksel, psikolojik ve örgütsel bazlı sonuçlara sebebiyet vermektedir. Teknostres bireylerin görevlerini gerçekleştirirken verimliliklerinin azalması nedeniyle kritik bir alan oluşturmakta, bireylerin işini kaybetme korkusu yaşamasına sebebiyet vermekte ve bu korkunun da gerçekleştirilen görevlere ilişkin hataların artış göstermesine, devamsızlıkların artmasına, sıklıkla işten uzaklaşmaya ve iş yerlerindeki pozisyonlarını değiştirmek istemelerine neden olduğu görülmektedir (Pak ve Cho, 2016'den aktaran Özbozkurt, 2019).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı örgütlerde, ergonomiden uzak tasarımlar, uzun süre belirli hareket tarzları ya da pozisyonlarda çalışma ya da teknolojiye fazla maruz kalma neticesinde bireylerde çeşitli sorunlar görülebilmektedir. Bu tarz durumlar teknopatoloji olarak ifade edilmekte olup, teknolojinin aşırı ya da yanlış kullanımına ilişkin sosyal, zihinsel ve fiziksel sorunlardır (Varela, 2016). Fiziksel nitelikli teknopatolojik belirtiler; uyku güçlüğü, iş sonrası gevşeyememe, omuz ve sırt ağrısı ve yorgunluk olarak ifade edilebilir (Brod, 1984).

Söz konusu teknopatolojik belirtiler yalnızca fiziksel değil aynı zamanda psikolojik nitelikli de olabilmektedir. Psikolojik nitelikli teknopatolojik belirtiler; bilgi iletişim teknolojilerinin yoğun kullanılması sonucu ortaya çıkan zihni yorgunluklar, panik hali ve verileri kaybetme korkusu, bilişsel yükün artmasına bağlı yaşanan dikkat bozuklukları, endişe durumu, hayal kırıklığı, bitkinlik, öfke duygusu, kaygı bozuklukları, hastalık, devamsızlık, moral düşüklüğü, güvensizlik, konsantrasyon kaybı ve tükenmişlik olarak ifade edilebilir (Akınoğlu, 1993; Doğrular, 2019; Weil ve Rose, 1997).

Teknostres psikolojik bir sorun olarak ele alındığında örgütsel çalışma ortamına zarar vermekte, iş tatminini ve çalışanların öz saygısını azaltmakla birlikte çeşitli hastalıkların da meydana gelmesine sebebiyet vermektedir (Longinus vd., 2013). İlgili alanyazın incelendiğinde teknostresin,

performans ve iş tatminini azalttığı ve tükenmişlik sendromunu arttırdığı (Gül, 2022; Longinus vd., 2013; Mahboob ve Khan, 2016; Yener, 2018); verimliliği azaltıp bireysel iş rolü yükünü arttırdığı (Taraftar vd., 2007); sosyal refahı tehdit ettiği (Nimrod, 2018), çalışanların rol çatışmasını olumlu etkilediği ve özel hayatını baskı altına aldığı (Tu vd., 2005) tespit edilmiştir.

#### 4. SONUÇ

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin bugün yaşamın her noktasında vazgeçilmez nitelikte olması, bireylerin sürekli bir şekilde teknoloji ile etkileşim içerisinde olmasına neden olmaktadır. Bireyler ve örgütler bazında yüzyıllardır sahip olunan davranış ve iş yapış şekillerinin bile değişmesine sebebiyet veren bilgi ve iletişim teknolojileri, hem iş yaşamını hem de gündelik yaşantıyı derinden etkilemekte ve şekillendirmektedir. Söz konusu bu yeni süreç içerisinde bireylerin gerekli olan bilgiye ulaşma, bilgiyi kullanabilme ve aktarma eylemleri bilgi ve iletişim teknolojilerini ancak doğru kullanmaları şartı ile gerçekleşmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin her alanda derinden etkisini gösterdiği günümüzde bireylerin yaşadıkları sorunlar da değişim göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin daha düşük seviyelerde kullanıldığı geçmiş dönemlerde bireyler daha çok fiziksel sorunlarla karşılaşmaktayken bugün bireyler genellikle psikolojik sorun, yorgunluk ve stresle karşılaşmaktadır (Çelik, 2022).

Bilgi ve iletişim teknolojileri açısından stres yaratan faktörler genel olarak teknolojinin kullanımına ilişkindir. Dolayısıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı çalışan bireyler açısından sürekli bir şekilde gerçekleşen değişimlere ayak uydurabilme ihtiyacını ortaya koymaktadır. Söz konusu bu değişim ve gelişmeler, teknoloji kullanıcıları adına her zaman aranılabilir, her yerde çalışılabilir ve zaman kaybına tahammül edilemeyen çalışma koşullarında teknostres yaratabilmektedir (Brillhart, 2004).

İlgili alan yazın incelendiğinde çalışmaların bir kısmında bilgi ve iletişim teknolojilerinin genel olarak yaşamı kolaylaştırdığı ortaya koyulmaktayken, diğer kısımlarında ise stres, kendini sürekli yenileme ihtiyacı ve aşırı yüklenme gibi olumsuz yönler ortaya koyulmaktadır (Ayyagari vd., 2011). Diğer bir ifade ile örgütsel temelde ele alındığında bilgi ve iletişim teknolojilerinin, işlem ve zaman maliyetlerini azaltma, daha az insan gücü ile daha kolay şekilde faaliyet gerçekleştirme, bilgi erişimi ve paylaşımına sağladığı katkı, örgütsel kalkınma ve amaçlara ulaşabilme noktasındaki kazanımlarını ele alınsa da; doğru seviyelerde kullanılmayan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt ve bireyler üzerinde aşırı yüklenme, hantallaşma, gereksiz maliyet ve atıl kapasite gibi sorunları ortaya çıkarttığı ifade edilmektedir.



Weil ve Rosen (1997) yaptıkları çalışmada, eski çalışanların uzun yıllardır aynı sistemleri benimsemeleri sebebiyle yeni sistemlerin hızına yetişemediklerini, böyle bir durumun da örgütlerde teknostresi ortaya çıkarttığını ifade etmiştir. Bunun yanında “daha hızlı ve daha çok çalışmanın daha eğlenceli olmadığını, bireylerin iç huzuru adına kötü senaryolar yaratabileceğini” ifade ederek bilgi ve iletişim teknolojilerine aşırı düzeyde maruz kalmanın bireyler üzerinde yaratabileceği etkiyi ifade etmiştir.

Tanımlama, neden ve sonuçları ile ilgili bilgiler bir arada değerlendirildiğinde teknoloji kaynaklı olarak yaşanan stresin iş ortamını olumsuz etkileyeceği aşikârdır. Ayyagari (2012) teknostresin göz ardı edilmemesi gerektiğini ve çalışanların fiziksel durumlarıyla birlikte ruhsal durumlarını da etkileyebileceğini ifade etmektedir. Buna karşın Shu ve arkadaşları (2011) ise bireylerin yeterliliklerinin arttırılmasıyla beraber teknostresin etkilerinin de hafifleyebileceğini ya da ortadan kalkabileceğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak bugün bilgi ve iletişim teknolojilerinin son derece hızlı bir değişim ve gelişim göstermesi, bireylerin de doğal olarak bu hıza uyum sağlaması beklentisini doğurmaktadır. İçerisinde bulunduğumuz bilgi çağında bireyler, detaylı ve hızlı düşünebilme, bilgiye ulaşabilme, bilgiyi üretebilme ve işleyebilme yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Söz konusu yeteneklere sahip olmak ve uygulayabilmek adına gerek duyulan teknolojilerin kullanım sürecinde çeşitli sorunlar meydana gelebilmektedir. Meydana gelebilecek problemleri aşabilmek de temel bilgi ve faaliyetlerin ezberlenmesi yoluyla değil, bilgi ve iletişim teknolojileri ile barışık, model oluşturabilme becerisine sahip ve problem çözebilen bireylerin yetiştirilmesiyle mümkün olabilecektir (Arslan, 2022).

## KAYNAKÇA

- Ahmad, U. N. U., Amin, S. M. ve Ismail, W. K. W. (2009). The impact of technostress on organisational commitment among Malaysian academic librarians. *Singapore Journal of Library & Information Management*, 38, 103-123. <https://www.las.org.sg/wp/sjlim/files/SJLIM2009Norulkamar.pdf>
- Ahmad, U. N. U., Amin, S. M. ve Ismail, W. K. W. (2013). Moderating effect of technostress inhibitors on the relationship between technostress creators and organisational commitment. *Jurnal Teknologi (Social Sciences)*, 67(1), 51-62. <https://doi.org/10.11113/jt.v67.1932>
- Akinoğlu, H. F. G. (1993). Teknostres. *Türk Kütüphaneciliği*, 7(3), 159-173. <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/view/1388/1380>
- Alam, M. A. (2016). Techno-stress and productivity: Survey evidence from the aviation industry. *Journal of Air Transport Management*, 50, 62-70. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2015.10.003>
- Anderson, A. (1985). Technostress: Another Japanese discovery. *Nature*, 317(6032), 6. <https://doi.org/10.1038/317006b0>
- Arnetz, B. B. ve Wiholm, C. (1997). Technological stress: Psychophysiological symptoms in modern offices. *Journal of Psychosomatic Research*, 43(1), 35-42. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(97\)00083-4](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(97)00083-4)
- Arslan, H. (2022). *Öğretmenlerin problem çözme becerileri ile teknostres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 722928) [Doktora tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Atanasoff, L. ve Venable, M.A. (2017). Technostress: Implications for adults in the workforce. *The Career Development Quarterly*, 65(4), 326-338. <https://doi.org/10.1002/cdq.12111>
- Ayyagari, R. (2012). Impact of information overload and task-technology fit on technostress, *In proceedings of the Southern association for information systems conference* (pp. 18-22). [https://www.scirp.org/\(S\(351jmbntvnsjt1aadkposzje\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1741577](https://www.scirp.org/(S(351jmbntvnsjt1aadkposzje))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1741577)
- Ayyagari, R., Grover, V. ve Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831-858. <https://doi.org/10.2307/41409963>
- Berger, R., Romeo, M., Gidion, G. ve Poyato, L. (2016). Media use and technostress. *10th international technology, education and development conference* (pp. 390-400). Valencia, Spain. <https://doi.org/10.21125/inted.2016>
- Boyer-Davis, S. (2018). The relationship between technology stress and leadership style: An empirical investigation. *Journal of Business and Educational Leadership*, 8(1), 48-65.

- Brillhart, P. E. (2004). Technostress in the workplace: Managing stress in the electronic workplace. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 302-305.
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution, reading*: Addison-Wesley. <https://doi.org/10.1177/08944393860040042>
- Champion, S. (1988). Technostress: Technology's toll. *School Library Journal*, 35(3), 48-51. <https://www.slj.com>
- Chen, L. (2015). Validating the technostress instrument using a sample of Chinese knowledge workers. *Journal of International Technology and Information Management*, 24(1), 65-82. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/jitim/vol24/iss1/5>
- Chen, T. K. (2012). Elementary EFL teachers' computer phobia and computer self-efficacy in Taiwan. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 11(2). <https://www.proquest.com/scholarly-journals/elementary-efl-teachers-computer-phobia-self/docview/1288340616/se-2>
- Chiappetta, M. (2017). The technostress: Definition, symptoms and risk prevention. *Senses and Sciences*, 4(1), 358-361. <https://doi.org/10.14616/sands-2017-1-358361>
- Çelik, G. (2022). *Okul yöneticilerinin teknostres düzeyleri* (Yayın No. 722928) [Yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çetin, D. (2017). *Okul yöneticilerinin teknostres algıları ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi Edirne ili örneği* (Yayın No. 557228) [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çoklar, A. N. ve Şahin, Y. L. (2011). Technostress levels of social network users based on ICTs in Turkey. *European Journal of Social Sciences*, 23(2), 171-182. <https://www.tecnostress.it/wp-content/uploads/2011/09/Technostress-in-Social-Turkey.pdf>
- Davis-Millis, N. (1998) *Technostress and the organization-A Manager's guide to survival in the information age*. <http://web.mit.edu/ninadm/www/mla.htm>
- Doğrular, M. M. (2019). *Teknostresin verimlilik üzerine etkisi* (Yayın No. 574148) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ennis, L. A. (2005). The evolution of technostress. *Computers in Libraries*, 25(8), 10-12. <https://eric.ed.gov/?id=EJ718549>

- Eren, A., S. ve Çiçeklioğlu, H. (2020). Örgütlerde teknostresin ölçümüne yönelik bir alan araştırması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2927-2943. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1017>
- Eren-Gümüştekin, E. ve Gültekin, F. (2009). Stres kaynaklarının kariyer yönetimine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4765/65489>
- Fuglseth, A. M. ve Sørebo, Ø. (2014). The effects of technostress within the context of employee use of ICT. *Computers in Human Behavior*, 40, 161-170. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.07.040>
- Furniss R. D. (2014). *Technostress effect on task productivity in radiologic healthcare* [Doctoral dissertation, Capella University]. <https://www.proquest.com/docview/1498141569?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Gökler, R. (2012). The disease of modern era; Stress and its effects. *Journal of History Culture and Art Research*, 1(3), 154-168. <https://doi.org/10.7596/taksad.v1i3.63>
- Göksün, D.O., Haseski, H. İ. M. ve Leymun, Ş. O. (2019). Teknostres kaynakları ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışması. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 13(27), 591-616. <https://doi.org/10.29329/mjer.2019.185.29>
- Gül, N. (2022). Teknostresin tükenmişlik üzerindeki etkisinde bilinçli farkındalığın aracılık rolü: Banka çalışanları üzerine bir araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 2747-2762. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1091595>
- Hudiburg, R. A. (1989). Psychology of computer use: XVII. The computer technology Hassles scale: Revision, reliability, and some correlates. *Psychological Reports*, 65(3), 1387-1394. <https://doi.org/10.2466/pr0.1989.65.3f.1387>
- Hung, W. H., Chen, K. ve Lin, C. P. (2015). Does the proactive personality mitigate the adverse effect of technostress on productivity in the mobile environment?. *Telematics and Informatics*, 32, 143-157. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2014.06.002>
- Kahyaoğlu, M. ve Meltem, A. K. C. A. (2020). Kurumsal imajın iş tatminine etkisinde duygusal bağlılığın rolü: Konaklama işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 7(1), 225-240. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/touraj/issue/54951/721324>
- Keleş, D. (2018). *Öğretmen adaylarının tekno-stres incelenmesi: Dijital hikâye örneği* (Yayın No.507905) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Khan, A., Rehman, H. ve Rehman, D. S. U. (2016). An empirical analysis of correlation between technostress and job satisfaction: A case of KPK,

- Pakistan. *Pakistan Journal of Information Management and Libraries*, 14, 9-15. <https://doi.org/10.47657/201314763>
- Kopuz, K. ve Aydın, G. (2020). Sağlık çalışanlarında teknostres: Bir özel hastane örneği. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Dergisi*, 2(3), 249-264. <https://doi.org/10.38009/ekimad.780928>
- Longinus, O., Odigbo, B. ve Onwumere, J. U. J. (2013). Effect of techno-stress on the performance of accountants and other managers in Nigerian banking and brewery industries. *European Journal of Business and Management*, 5(14), 100-108. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/6552>
- Mahboob, A. ve Khan, T. (2016). Technostress and its management techniques: A literature. *Journal of Human Resource Management*, 4(3), 28-31. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20160403.12>
- Nimrod, G. (2018). Technophobia among older internet users technophobia among older internet users. *Educational Gerontology*, 44(2-3), 148-162. <https://doi.org/10.1080/03601277.2018.1428145>
- Özbozkurt, O. B. (2019). Teknostres ve verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma. İçinde *Geleceğin dünyasında bilimsel ve mesleki çalışmalar; sosyal ve beşeri bilimler* (ss. 61-73), Ekin Yayınevi.
- Özgörü, H. (2019). *Hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve verimlilik tutumları* (Yayın No. 566515) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pehlivan, İ. (1995). *Yönetimde stres kaynakları*. Personel Geliştirme Merkezi Yayınları.
- Popovich, D. (1994) *The effects of computer anxiety and technostress, as functions of resistance to change, on the staff of the 18 founding Ohiolink libraries as the Ohiolink automated system is initiated* [MA Thesis, K.S.U. Ohio]. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED401923.pdf>
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. ve Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433. <https://doi.org/10.1287/isre.1070.0165>
- Salanova, M., Gumbau, S. L. ve Cifre, E. (2013). The dark side of technologies: Technostress among users of information and communication Technologies. *International Journal of Psychology*, 48(3), 422-436. <https://doi.org/10.1080/00207594.2012.680460>
- Sellberg, C. ve Tarja, S. (2014). Technostress in the office: A distributed cognition perspective on human-technology interaction. *Cognition, Technology & Work*, 16(2), 187-201. <https://doi.org/10.1007/s10111-013-0256-9>

- Shu, Q., Tu, Q. ve Wang, K. (2011). The impact of computer self-efficacy and technology dependence on computer-related technostress: A social cognitive theory perspective. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 27(10), 923-939. <https://doi.org/10.1080/10447318.2011.555313>
- Srivastava, S. C., Chandra, S. ve Shirish, A. (2015). Technostress creators and job outcomes: Theorising the moderating influence of personality traits. *Information Systems Journal*, 25(4), 355-401. <https://doi.org/10.1111/isj.12067>
- Şahan, E. (2021). *Teknostres ve teknostresin görev verimliliğine etkisi* (Yayın No. 658313) [Yüksek lisans tezi, Fırat Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şahin, Y. ve Çoklar, A. N. (2009). Social networking users' views on technology and the determination of technostress levels. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1, 1437-1442. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2009.01.253>
- Tacy, J.W. (2015). *Technostress effects on technology acceptance by nurse faculty*, [Doctorate Dissertation, The University of Texas at Tyler]. [https://scholarworks.uttyler.edu/nursing\\_grad/52/](https://scholarworks.uttyler.edu/nursing_grad/52/)
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S. & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S. ve Ragu-Nathan, B. S. (2011). Crossing to the dark side: Examining creators, outcomes, and inhibitors of technostress. *Communications of the ACM*, 54(9), 113-120. <https://doi.org/10.1145/1995376.1995403>
- Tarafdar, M., Tu, Q. ve Ragu-Nathan, T. S. (2010). Impact of technostress on end-user satisfaction and performance. *Journal of Management Information Systems*, 27(3), 303-334. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222270311>
- Tor, S. S. (2011). *Örgütlerde iş tatminini etkileyen demografik faktörler ve verimlilik: Karaman gıda sektöründe bir uygulama* (Yayın No. 320226) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Tu, Q., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S. ve Ragu-Nathan, T. S. (2007). *How end-user characteristics affect technostress: An exploratory investigation* (pp. 821-826). Decision Sciences Institute Annual Meeting. Phoenix, AZ, November 17-20.

- Tu, Q., Wang, K. ve Shu, Q. (2005). Computer-related technostress in China. *Communications of the ACM*, 48(4), 77-81. <https://doi.org/10.1145/1053291.1053323>
- Varela J. E. (2016). Technopathology: The new epidemic of the 21st century. *Rev Enferm*, 39(6), 31-36. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27548990/>
- Wang, K., Shu, Q. ve Tu, Q. (2008). Technostress under different organizational environments: An empirical investigation. *Computers in Human Behavior*, 24(6), 3002-3013. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2008.05.007>
- Weil, M. M. ve Rosen, L. D. (1997). *Technostress: Coping with technology, work, home, play*. Wiley. <https://www.scirp.org/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=1741601>
- Weil, M. M., Rosen, L. D. ve Sears, D. C. (1987). The computerphobia reduction program: Year I. Program development and preliminary results. *Behavioral Research Methods, Instruments, & Computers*, 19(2), 180-184. <https://doi.org/10.3758/BF03203782>
- Yener, S. (2018). İşgören sesliliğinin tükenmişlik ve bilgi uçurma arasındaki ilişkide düzenleyici rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31), 217-236. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/44733/556035>
- Yener, O. (2011). *Çeşitli yaş gruplarınınca kullanılan bilgisayar klavye ve mauslarında mikro floranın araştırılması* (Yayın No. 281506) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>



## Sosyal Kaytarma

Esra Emül<sup>1</sup>

Arzu Karaca<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı, güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan sosyal kaytarma kavramını incelemektir. Bu doğrultuda öncelikle sosyal kaytarma kavramının nasıl ortaya çıktığına ve farklı bilim insanlarının yapmış olduğu sosyal kaytarma tanımlamalarına yer verilmiştir. Sosyal kaytarma kavramına yönelik ilginin artmasıyla birlikte sosyal kaytarma davranışının nasıl ortaya çıktığı da önem kazanmıştır. Bu sebeple araştırmacılar tarafından ortaya atılan sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler ile sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teoriler kısaca açıklanmıştır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında ise hangi durumların sosyal kaytarmayı tetiklediğini belirleyebilmek için sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler incelenmiştir. Çalışmanın son kısmında ise; örgütlerde sosyal kaytarmanın engellenebilmesi veya en az seviyeye indirgenebilmesi için yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Sosyal kaytarma kavramına yönelik yerli yazında oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında ise sosyal kaytarmanın yalnızca sosyal psikoloji alanı ile sınırlandırıldığı görülmektedir. Bu sebeple sosyal kaytarmanın farklı alanlarla da ilişkilendirilmesi ve kavrama yönelik farkındalık yaratılması gerekmektedir.

- 1 Doktora Öğrencisi, Munzur Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası İşletmecilik ve Finansal Yönetim Ana Bilim Dalı, esraemul2323@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3762-7195
- 2 Prof. Dr., Munzur Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, arzucaraca@munzur.edu.tr, ORCID: 0000-0003-1469-3357

## 1. GİRİŞ

Günümüz toplumunda küreselleşmenin de etkisiyle dış çevrede sürekli olarak değişim ve gelişme yaşanmaktadır. Örgütler, yaşanan yoğun rekabet nedeniyle bu değişim ve gelişmelere ayak uydurmak zorundadırlar. Bu sebeple örgütler, verimlilik kaybının önüne geçebilmek ve motivasyon kaybını engelleyebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmektedir.

Çalışanlarda, performans ve motivasyon kayıplarına sebep olan faktörlerin başında sosyal kaytarma (social loafing) gelmektedir. Latane ve diğerleri (1979) tarafından “toplumsal bir hastalık” olarak değerlendirilen sosyal kaytarma; grup halinde çalışan bireylerin, örgütler tarafından istenilen düzeyde performans göstermemesini ifade etmektedir. Çalışanların yapmakla yükümlü oldukları görevleri layıkıyla yerine getirmemeleri verimlilik kaybı, tükenmişlik, iş tatmini, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma gibi olumsuz faktörlerin doğmasına sebebiyet vermektedir. Bu bakımdan yöneticilerin çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerini azaltabilmek için çeşitli önlemler almaları gerekmektedir.

Güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan sosyal kaytarma kavramına yönelik yerli yazında oldukça az sayıda çalışmaya bulunmaktadır. Literatürde yer alan çalışmalara bakıldığında ise sosyal kaytarmanın yalnızca sosyal psikoloji alanı ile sınırlandırıldığı görülmektedir (Ilgın, 2013). Bu sebeple sosyal kaytarmanın farklı alanlarla da ilişkilendirilmesi ve kavrama yönelik farkındalık yaratılması gerekmektedir.

Bu çalışmada öncelikle sosyal kaytarma kavramının nasıl ortaya çıktığına ve farklı bilim insanlarının yapmış olduğu sosyal kaytarma tanımlamalarına yer verilmiştir. Daha sonra sırasıyla sosyal kaytarma davranışını açıklayan teoriler, sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teoriler ve sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler açıklanmıştır. Çalışmanın son kısmında ise; örgütlerde sosyal kaytarma davranışını engelleyebilmek veya en az seviyeye indirgeyebilmek için yöneticilere çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

## 2. SOSYAL KAYTARMANIN TANIMI VE ORTAYA ÇIKIŞI

Sosyal kaytarmanın temelleri, Fransız ziraat mühendisi Ringelmann (1913) tarafından 1882-1887 yılları arasında gerçekleştirilen ve ilk sosyal psikolojik deney olarak kabul edilen araştırmayla atılmıştır. Araştırmada ilk olarak katılımcıların bireysel ve grup performanslarının karşılaştırılması hedeflenmiştir. Bu bakımdan bir grup ziraat okulu öğrencisinden tek başlarına ve gruplar halinde halat çekmeleri istenmiştir. Ancak yapılan gözlemler neticesinde halatı çekmek için gruba dâhil olan kişi sayısı arttıkça uygulanan kuvvetin azaldığı tespit edilmiştir. Katılımcıların çalıştıkları

grubun üye sayısı ile gösterdikleri çabanın ters yönlü olduğunu ortaya koyan bu araştırma, “Ringelmann Etkisi” olarak bilinmektedir (Kravitz ve Martin, 1986).

Ringelmann Etkisi, Hogg ve Vaughan (2017) tarafından yapılan çalışmada koordinasyon kaybı ve motivasyon kaybı olmak üzere iki olasılıkla açıklanmıştır. Koordinasyon kaybı, halatın çekilmesi esnasında yaşanan itiş kakıştan kaynaklı katılımcıların mevcut potansiyellerini gösterememesini ifade etmektedir. Motivasyon kaybı ise katılımcıların motivasyon düşüklüğü sebebiyle halatı çekmek için daha az çaba gösterdiklerini ifade etmektedir.

Ingham ve diğerleri (1974) çalışmalarında Ringelmann Etkisi’ni inceleyerek halat çekme deneyini tekrarlamışlardır. Deneyde öncelikli olarak katılımcıların yaşayabileceği koordinasyon kaybına karşı çeşitli tedbirler alınmıştır. Buna rağmen katılımcıların, grup performanslarının bireysel performanslarına kıyasla daha düşük olduğu belirlenmiştir. Bu durum sonraki çalışmalarda, katılımcıların yaşamış olduğu performans düşüklüğünün sebeplerinin araştırılmasına ve sosyal kaytarma kavramının doğmasına sebep olmuştur.

Sosyal kaytarma kavramı, ilk kez Latane ve diğerleri (1979) tarafından gerçekleştirilen çalışmada tanımlanmıştır. Yapılan çalışmada Ringelmann’ın katılımcılardan halat çekmelerini istemesi bir çeşit “toplumsal baskı” olarak değerlendirilmiştir. Ayrıca gruba dâhil olan birey sayısı arttıkça katılımcılar üzerindeki toplumsal baskının azaldığı ve katılımcıların halatı çekmek için daha az çaba harcadıkları belirtilmiştir. Sosyal mevcudiyet nedeniyle bireylerin göstermiş olduğu bu davranış, sosyal kaytarma olarak ifade edilmiştir.

Webb (1997) sosyal kaytarmayı, bireylerin tek başına göstermiş oldukları çabanın grup için önemli olmadığını düşünmesi ve gruba kimin daha çok katkıda bulunduğunun üstler tarafından anlaşılamayacağı öngörüsü sonucunda oluşan davranış biçimi olarak açıklamıştır.

Pabico ve diğerlerine (2008) göre ise sosyal kaytarma; grup içerisinde yer alan bazı bireylerin diğer bireylerle her halükarda aynı ödüle sahip olacağı düşüncesiyle “bedavacı” davranarak verilen görevi yerine getirmek için çaba göstermemesini ifade etmektedir.

Sosyal kaytarma kavramına yönelik ilginin artmasıyla birlikte sosyal kaytarma davranışının nasıl ortaya çıktığı da önem kazanmıştır. Bu sebeple araştırmacılar, sosyal kaytarmaya yönelik detaylı çalışmalar yaparak sosyal kaytarmanın oluşmasını çeşitli teorilerle açıklamışlardır. Bu teoriler, aşağıda ele alınacaktır.

### 3. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞINI AÇIKLAYAN TEORİLER

Sosyal kaytarma davranışına yönelik farklı bilim insanları tarafından çeşitli teoriler ortaya atılmıştır. Sosyal kaytarma davranışını farklı açılardan ele alan bu teoriler, aşağıda kısaca açıklanacaktır.

#### 3.1. Sosyal Etki Teorisi

Sosyal kaytarma davranışlarını açıklamaya çalışan teorilerin başında sosyal etki teorisi gelmektedir. Latane ve diğerleri (1979) tarafından geliştirilen sosyal etki teorisi; “sosyal hayvanlar” olarak görülen insanların, başkalarının eylemlerinden etkilenecek psikolojik ve davranışsal olarak değişime uğramasını ifade etmektedir. Sosyal etki teorisine göre grupta bulunan ilk birkaç kişi, grubun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde oldukça büyük etkiye sahiptir. Ancak gruba eklenen kişi sayısı arttıkça her ilave kişinin gruba olan katkısı azalmaktadır. Bu bakımdan sosyal etki teorisi, ekonomideki “azalan marjinal fayda yasası”na benzetilmektedir (Jackson, 1987).

Sosyal etki teorisi, toplu halde çalışan bireylerin ne ölçüde sosyal etkinin kaynakları ve hedefleri olarak gösterilebileceğini dikkate almaktadır. Sosyal etkinin dış kaynaklarının (patron, deneyi gerçekleştiren kişi vb.) taleplerinin sosyal etkinin hedeflerine (yani tüm grup üyelerine) yayılması, bireylerin çaba düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır (Karau ve Williams, 1995).

Bu teoriyi açıklayabilmek için Latane ve diğerleri (1979), üç temel varsayımda bulunmuşlardır. Bu varsayımlar şu şekildedir:

- Grupta bulunan birey sayısı artırıldığında, sosyal etkiye maruz kalan bireyler üzerindeki baskı azalmaktadır. Bu durum, grupta yer alan her bireyin daha az çalışmasına sebep olmaktadır.
- Toplu halde çalışan bireyler, bireysel çabalarının diğer kişiler tarafından fark edilemeyeceğini düşündüklerinde daha az çalışmaktadırlar.
- Grupla birlikte performans gösterildiğinde bireylerin işe olan kişisel katkıları tespit edilememektedir. Bu durum, iyi performans gösteren bireylerin ödüllendirilmesini veya düşük performans gösteren bireylerin cezalandırılmasını önlemektedir. Bu sebeple bireyler, “kalabalık içinde saklanarak” düşük performans göstermeyi tercih etmektedirler.

#### 3.2. Beklenti-Değer Teorisi

Sosyal kaytarma davranışlarını açıklamaya çalışan bir diğer teori de beklenti-değer teorisidir. Atkinson (1957) çalışmasında, beklenti ve değer kavramlarını birlikte kullanarak beklenti-değer teorisinin şekillenmesine

öncülük etmiştir. Beklenti-değer teorisi, üç farklı bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler; “beklenti”, “araçsallık” ve “değer” olarak adlandırılmaktadır. Beklenti bileşeni, bireylerin daha iyi performans gösterebilmeleri için daha fazla çaba sarf etmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örneğin; derslerine çok çalışırsa iyi bir ödev hazırlayabileceğini düşünen bir öğrenci, “yüksek çaba beklentisi”ne sahiptir. Öte yandan ne kadar çalışırsa çalışsın iyi bir ödev hazırlayabilmek için yeterli kabiliyetinin olmadığını düşünen bir öğrenci ise “düşük çaba beklentisi”ne sahiptir (Shepperd ve Taylor, 1999).

Araçsallık bileşeni, bireyin çabasına yönelik beklentiden ziyade performansına yönelik beklentiyi ifade etmektedir. Örneğin; iyi bir dönem ödevi hazırlayan öğrencinin yüksek ödev notu alacağına inanması “yüksek araçsallık” olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan öğretmenini kaprisli olarak nitelendiren bir öğrencinin çok iyi bir ödev sunmasına rağmen düşük ödev notu alacağını düşünmesi ise “düşük araçsallık” olarak değerlendirilmektedir (Shepperd ve Taylor, 1999).

Değer bileşeni ise bireyin sergilemiş olduğu performansın sonucunun ne derece önemli olduğu ifade etmektedir. Dönem ödevi örneğinde, öğrencinin ders notunun belirlenmesinde hazırlamış olduğu ödevin etkisinin yüksek olması, “yüksek değer” olarak açıklanmaktadır. Öte yandan öğrencinin ders notunun belirlenmesinde hazırlamış olduğu ödevin etkisinin düşük olması, “düşük değer” olarak açıklanmaktadır (Shepperd ve Taylor, 1999).

Bu teoriye göre grup halinde çalışan bireylerin beklenti düzeylerine göre çalışma istekleri değişkenlik göstermektedir. Bireylerin beklentileri karşılanmadığı takdirde motivasyon düzeyleri azalmakta ve daha fazla sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar (Özbunar, 2020).

### 3.3. Ortaklaşa (Kolektif) Çaba Teorisi

Sosyal kaytarma davranışlarını açıklamaya çalışan üçüncü teori ise ortaklaşa çaba teorisidir. Bu teori, Karau ve Williams (1993) tarafından geliştirilen Ortaklaşa Çaba Modeli (Collective Effort Model – CEM) ile açıklanmıştır. Ortaklaşa Çaba Modeli, üç ana bileşenden meydana gelmektedir. Bu bileşenler sırasıyla; beklenti, araçsallık ve değerliliklerdir. Beklenti; bireyin göstermiş olduğu çaba ile performans derecesini ifade etmektedir. Araçsallık; görev sonunda elde edilen çıktının algılanan yararlılık düzeyini temsil etmektedir. Değerlilik ise; elde edilen performansın arzu edilebilirliğine yönelik algılanma derecesini ifade etmektedir. Bu üç bileşen, bireylerin belirli bir görev için harcadıkları çaba düzeyini belirlemektedir (Hildreth, 2015).

Bu modele göre kolektif işlerde çalışan bireyler, grup performansının ön planda olduğu, kendileri için anlamlı ve önemli olmayan görevlerde yeterli çabayı göstermemektedirler. Bu sebeple toplu halde çalışan bireyler, genellikle sosyal kaytarma davranışında bulunmak istemektedirler (Karau ve Williams, 1997).

Bireylerin bazı durumlarda ise sosyal kaytarma davranışında bulunmak istemedikleri belirlenmiştir. Bireysel performansın diğer kişiler tarafından değerlendirilmesi ve görev sonunda elde edilen çıktının istenilen seviyede olması, bu tür durumlara örnek olarak gösterilmektedir (Karau ve Williams, 1995).

### 3.4. Değerlendirilme Potansiyeli Teorisi

Bireylerin sosyal kaytarma davranışına yönelimlerinde değerlendirilme endişesinin etkisi Williams ve diğerleri (1981) tarafından gerçekleştirilen deney sonucunda belirlenmiştir. Deneyin ilk aşamasında katılımcılardan tek başlarına, çiftler halinde ve grup halinde olabildiğince yüksek sesle bağırma istenmiştir. Elde edilen verilere göre; katılımcıların tek başlarına bağırırken üretilen toplam ses basıncının çiftler halinde ve gruplar halinde bağırırken üretilen toplam ses basıncından daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılar, toplu haldeyken daha fazla ses üretebilme potansiyeline sahip olmasına rağmen grup çıktısındaki azalmanın sebebi sosyal kaytarma ve koordinasyon kaybı ile açıklanmıştır. Ancak grup çıktısındaki azalmanın ne kadarının sosyal kaytarma ne kadarının koordinasyon kaybı ile açıklandığı belirlenmemiştir. Bu sebeple deneyin ikinci aşamasına geçilmiştir.

Deneyin ikinci aşamasında katılımcıların her birine mikrofon eklenmiştir. İlk aşamada da olduğu gibi katılımcılardan tek başlarına, çiftler halinde ve grup halinde olabildiğince yüksek sesle bağırma istenmiştir. Mikrofonların eklenmesi, katılımcıların tek başınayken üretmiş oldukları ses basıncını etkilememiştir. Ancak mikrofonların eklenmesiyle çiftler halinde ve grup halinde üretilen ses basıncında belirgin düzeyde yükselme olduğu tespit edilmiştir (Williams vd., 1981). Böylece mikrofonların eklenmesinin bireylerin sosyal kaytarma davranışında bulunmalarını ortadan kaldırdığı belirlenmiştir.

Bu teoriyle, çalışma ortamında yöneticiler veya iş arkadaşları tarafından değerlendirileceğini düşünen bireylerin, sosyal kaytarma davranışından kaçınacakları kanıtlanmıştır. Ayrıca ayırt edilebilirliğin sosyal kaytarmanın önlenmesinde önemli bir aracı olduğu öne sürülmüştür.

### 3.5. Sosyal Mübadele (Değişim) Teorisi

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim teorisi, insan davranışlarını öncelikli olarak sosyal alışveriş açısından incelemektedir. Bu teoriye göre bireyler, sergilemiş oldukları davranışların gelecekte bir şekilde kendilerine geri dönüşünün olacağını düşünmektedirler. Bu bakımdan çevresindeki diğer kişiler üzerinde olumlu bir izlenim yaratabilecek şekilde davranışlarını şekillendirmektedirler. Örneğin bireyler, yardım ettikleri veya iyilik yaptıkları kişilerden uzun vadede kendileri de iyilik beklemektedirler. Ayrıca toplum içerisinde saygın bir yer edinebilmek için ekstra çaba göstererek diğer kişilerle yüksek kalitede iletişim sağlamaktadırlar (Lin ve Huang, 2009).

Çalışma ortamında mübadele ilişkisinin bozulması, çalışanların sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına sebebiyet vermektedir. Örneğin; iş arkadaşının sosyal kaytarma davranışında bulunduğu şahit olan bir çalışan, ilerleyen süreçte kendisi de sosyal kaytarma davranışına yönelmektedir. Bu durum çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini de oldukça olumsuz etkilemektedir (Şeşen ve Kahraman, 2014).

### 3.6. Heves Azalması Teorisi

Heves azalması teorisi, bireylerin sosyal kaytarma davranışını farklı bir yönden ele almaktadır. Bu teoriye göre bireyler, diğer kişilerle birlikte çalıştıklarında yeterince çaba göstermek istememektedirler. Bu durum, bireylerin heves azalması yaşayarak düşük performans göstermelerine sebep olmaktadır (Kara ve Karalar, 2021).

Jackson ve Williams (1985) yapmış oldukları deneyle, sosyal kaytarmayı çaba dürtüsüyle açıklamışlardır. Deneyde katılımcılardan bir imleci bilgisayarda bulunan labirentler üzerinde olabildiğince hızlı hareket ettirmeleri istenmiştir. Bu labirentler, basit ve karmaşık olmak üzere iki zorluk seviyesine sahiptir. Katılımcılar bu görevi tek başlarına, gruplar halinde ve toplu olarak gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgulara göre; katılımcılar, basit görevlerde bireysel olarak daha iyi, zor görevlerde ise toplu olarak daha iyi performans göstermektedirler. Bu bulgulardan hareketle basit işlerde görevlendirilen bireylerin çalışma heveslerinde azalma olduğu ve sosyal kaytarma davranışında buldukları tespit edilmiştir (Jackson ve Williams, 1985). Ancak zor işlerde görevlendirilen bireylerin çaba veya heveslerinde bir azalma söz konusu olmadığı için performanslarının yüksek olduğu belirtilmiştir (Karau ve Williams, 1993).



### 3.7. Çabanın Gereksizliği Teorisi

Kerr ve Bruun (1983) tarafından geliştirilen teoride çabanın gereksizliği, sosyal kaytarmanın olası sebepleri arasında gösterilmiştir. Bu teoriye göre; bireyler, toplu halde çalıştıklarında grup için daha az çaba gösterme eğilimindedirler. Çünkü bireysel çabalarının yüksek kalitede çıktının elde edilmesinde gerekli olmadığını düşünmektedirler. Ayrıca grupta yer alan herhangi birinin istenilen düzeyde performans göstermesi, diğer bireylerin “bedavacı” davranarak yeterli çabayı göstermemelerine sebep olmaktadır (Karau ve Williams, 1993).

Toplu halde çalışan bireylerin performanslarındaki azalmayı, sadece grup üyelerinin bireysel çabalarının tespit edilemediği durumlarla sınırlandırmak doğru değildir. Grup üyelerinin bireysel katkılarının belirlenip değerlendirilebildiği durumlarda da bireyler, sosyal kaytarma davranışında bulunabilmektedirler. Çünkü bazı görevlerde bireysel katkılarının grup performansıyla alakasız olduğunu düşünerek çalışmak istemeyebilirler (Karau ve Williams, 1995).

### 3.8. Çabanın Denkliği Teorisi

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan bir diğer teori de “çabanın denkliği” teorisidir. Bu teoriye göre; bireyler, toplu halde çalıştıklarında iş arkadaşlarının kaytarma davranışında bulunacaklarını düşünmektedirler. Bu sebeple bireyler, adil bir işbölümü oluşturmak için kendi çabalarını bilerek azaltmaktadırlar. Jackson ve Harkins (1985) tarafından gerçekleştirilen bağırma deneyinde, katılımcıların göstermiş oldukları çaba düzeylerini diğer bireylerin çaba düzeylerine göre belirledikleri tespit edilmiştir.

Çabanın denkliği teorisi, enayi etkisi (sucker effect) kavramıyla da ilişkilendirilmektedir. Enayi etkisi, bireylerin birbirinden bağımsız olarak çalıştığı veya grup çalışmalarında bireylerin performansların ayrı ayrı belirlenebildiği durumlarda meydana gelmektedir. Bireyler, çalışma ortamında iş arkadaşlarının gerekli çabayı göstermediğine dair olumsuz bir sosyal ipucu elde edebilmektedir (Schnake, 1991). Bu olumsuz sosyal ipucu neticesinde bireyler, aynı düzeyde ödül için diğer çalışanlardan daha fazla katkıda bulunmak istememektedirler. Böylece “enayi etkisi” olarak isimlendirilen iş arkadaşların sosyal kaytarma davranışının algılanmasıyla diğer çalışanların da yeteri kadar çaba göstermemesine sebep olan davranış biçimi ortaya çıkmaktadır. Schnake (1991) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, iş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunduğu dair olumsuz bir sosyal ipucu elde eden bireylerin niceliksel görev performansının düşük olduğu belirlenmiştir.

## 4. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞI İLE ÇELİŞEN TEORİLER

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan teorilerin yanı sıra sosyal kaytarma davranışı ile çelişen teoriler de ortaya atılmıştır. Bu teoriler; sosyal kolaylaştırma teorisi, değerlendirilme endişesi teorisi ve sosyal telafi teorisidir. Sosyal kaytarma davranışı ile çelişen bu teoriler, aşağıda kısaca açıklanacaktır.

### 4.1. Sosyal Kolaylaştırma Teorisi

Sosyal kolaylaştırma teorisi, Triplett (1898) tarafından gerçekleştirilen ve sosyal psikoloji tarihinin ilk deneyi olarak kabul edilen araştırmayla ortaya atılmıştır (Taner ve İştin, 2017). Gerçekleştirilen deneyde bisiklet yarışçılarının tek başlarına sergilemiş oldukları çabanın rakipleriyle yarışırken göstermiş oldukları çabadan daha düşük olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca yarışılan kişi sayısı arttıkça bisiklet yarışçılarının daha fazla performans gösterdikleri tespit edilmiştir (Triplett, 1898).

Sosyal kolaylaştırma teorisinin kökeni oluşturan Triplett'in deneyinin, sosyal kaytarma kavramının ortaya çıktığı Ringellmann'ın halat çekme deneyi ile çeliştiği görülmektedir. Ringellmann (1913), gerçekleştirmiş olduğu deneyle halatı çekmek için gruba dâhil olan kişi sayısı arttıkça uygulanan kuvvetin azaldığını tespit etmiştir. Triplett (1898) ise; bisiklet yarışçılarının toplu halde yarışırken göstermiş oldukları performansın tek başlarına göstermiş oldukları performanstan yüksek olduğunu gözlemlenmiştir.

### 4.2. Değerlendirilme Endişesi Teorisi

Değerlendirilme endişesi teorisi, ilk kez Cottrell (1972) tarafından ortaya atılmıştır. Değerlendirilme endişesi; bireyin başka kişiler tarafından değerlendirileceğini bilmesi sonucunda ortaya çıkan kaygı türü olarak ifade edilmektedir (Lee Bagley, 2007).

Bu teoriye göre, sosyal kaytarmanın en önemli sebebi olarak “grup değerlendirmesinin yapılamaması” gösterilmektedir. Grup değerlendirmesinin yapılabilmesi için öncelikli olarak grupta bulunan bireylerin kişisel katkıları değerlendirilmeli ve diğer grup üyelerinin katkılarıyla karşılaştırılmalıdır. Bu sayede bireyler, kendi iç değerlendirmelerini yapabilmekte ve işlerine motive olmaktadır. Bireylerin işlerine motive olması, performans düzeylerinin artmasına ve sosyal kaytarmanın ortadan kalkmasına yardımcı olmaktadır (Harkins ve Szymanski, 1989).

### 4.3. Sosyal Telafi Teorisi

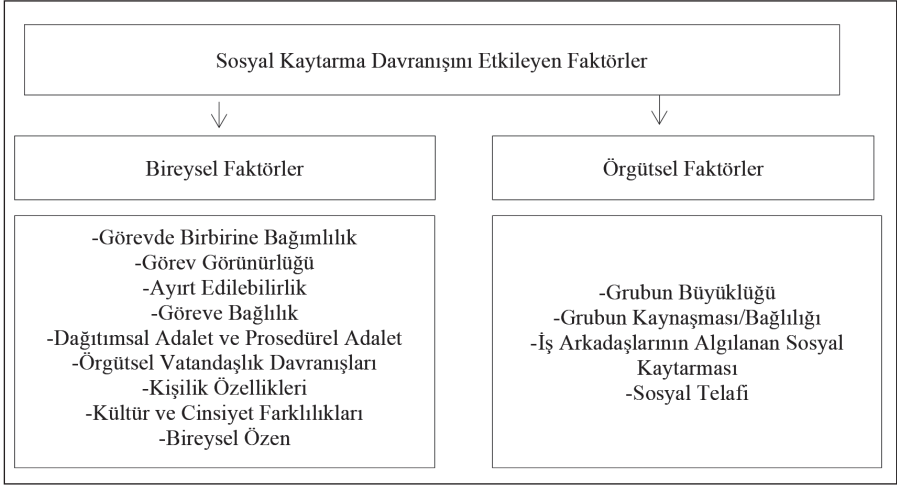
Sosyal telafi; kolektif bir çalışma ortamında bireylerin, iş arkadaşlarının eksikliklerini telafi edebilmek için daha fazla performans göstermelerini ifade etmektedir. Bireyler, grup halindeki çalışmalarda iş arkadaşlarına güvenemediği için onların yeteri kadar çaba göstermeyeceklerini düşünmektedirler. Bu sebeple grup çıktısında ortaya çıkabilecek eksikliği gidermek için daha fazla çalışmaktadırlar. Kolektif çalışma ortamında bazı durumlarda bireyler, iş arkadaşlarını yeteneksiz ve iş yapma konusunda isteksiz olarak değerlendirebilmektedirler. Bu tür durumlarda da bireyler, iş arkadaşlarının eksikliklerini telafi edebilmek için daha fazla çaba göstermektedirler (Williams ve Karau, 1991).

Sosyal kaytarma davranışını açıklayan ve sosyal kaytarma davranışıyla çelişen teorilerin ardından hangi durumların sosyal kaytarmayı daha fazla tetiklediğini belirlemek oldukça önem arz etmektedir. Bu sebeple sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörlere değinilecektir.

## 5. SOSYAL KAYTARMA DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler, hangi bireylerin sosyal kaytarmaya daha yatkın olduğunu veya hangi grup özelliklerinin sosyal kaytarmaya sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bakımdan çalışanların sosyal kaytarma davranışından uzaklaşmalarını sağlayabilmek için öncelikle sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğunun öğrenilmesi gerekmektedir.

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler; iki başlık altında incelenmektedir. Bu faktörler ve bünyesindeki alt başlıklar, Şekil 1'de detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 1. Sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler (Liden vd., 2004)

Şekil 1 incelendiğinde sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Aşağıda bu faktörler incelenecektir.

### 5.1. Bireysel Faktörler

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen bireysel faktörler; görevde birbirine bağlılık, görev görünürlüğü, ayırt edilebilirlik, göreve bağlılık, dağıtım adalet ve prosedürel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışları, kişilik özellikleri, kültür ve cinsiyet farklılıkları ve bireysel özen olmak üzere dokuz alt başlıkta incelenmektedir. Aşağıda bu alt başlıklara sırasıyla değinilecektir.

#### 5.1.1. Görevde birbirine bağlılık

Görev bağlılığı, grup halinde çalışan bireyler arasındaki göreve dayalı etkileşim derecesini ifade etmektedir (Shea ve Guzzo, 1987). Grup halinde çalışan bireylerin, görevde birbirine bağlılık düzeyleri arttıkça kişisel başarı duygularında azalma meydana gelmektedir. Bu sebeple bireyler, bireysel çabalarının iş arkadaşlarının çabalarından ayırt edilemeyeceğini düşünerek sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadırlar. Öte yandan görevde birbirine bağlılık düzeyleri düşük olan bireyler, bireysel çabalarının diğer kişiler tarafından ayırt edilebileceğini düşünmektedirler. Bu bakımdan yönetici veya iş arkadaşlarının takdirini kazanabilmek için sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar (Liden vd., 2004). Dolayısıyla görev bağlılığı ile sosyal kaytarma arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Literatür incelendiğinde görev bağımlılığı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu iddia eden araştırmacıların da yer aldığı görülmektedir. Örneğin; Tan ve Tan'a (2008) göre, grup halinde çalışan bireyler, birbirlerinin çalışma biçimlerini kolaylıkla fark edebilmektedir. Bu sebeple her birey sosyal kaytarma eğilimini azaltmaktadır. Ayrıca bireyler arasında karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu görevlerde, iş arkadaşları arasında yakınlık ve sık etkileşim yaşanmaktadır. Bu etkileşimden kaynaklı olarak bireylerin empati duygusu gelişmekte ve sosyal kaytarma eğilimleri azalmaktadır.

### 5.1.2. Görev görünürlüğü

Görev görünürlüğü, iş ortamında yöneticiler tarafından çalışanların bireysel performanslarının izlenmesinin ve değerlendirilmesinin ne derece sağlanabildiğini ifade etmektedir. Örneğin; yalnız olarak çalışan veya parça başı işlerde görevlendirilen bireylerin, çıktıları kolayca gözlemlenebildiği için görev görünürlükleri yüksektir. Öte yandan kolektif işlerde çalışan bireylerin, toplam çıktıya olan katkılarının tespit edilmesi oldukça zor olduğu için görev görünürlükleri düşüktür. Bu durum iş ortamında herhangi bir ödül veya ceza sisteminin geliştirilmesini engellemektedir. Böylece bireyler, ekstra çaba veya yüksek performans gösterdiklerinde herhangi bir teşvik alamadığı için sosyal kaytarma davranışına yönelmektedirler (Jones, 1984).

### 5.1.3. Ayırt edilebilirlik

Ayırt edilebilirlik; toplu halde çalışan bireylerin bireysel performanslarının diğer kişiler tarafından değerlendirilebilir olmasını ifade etmektedir. Bilim insanlarının gerçekleştirmiş olduğu deneylerde, “değerlendirilme endişesi” yaşayan katılımcıların yüksek performans gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bu durum, çalışma ortamında değerlendirilme endişesi yaşayan bireylerin sosyal kaytarma davranışından kaçındıklarını göstermektedir. Dolayısıyla “ayırt edilebilirlik” ile “sosyal kaytarma” arasında negatif yönde bir ilişki olduğu söylenebilmektedir (Williams vd., 1981).

### 5.1.4. Göreve bağlılık

İş ortamında, dışsal motivasyon kaynakları (yüksek ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesinin sağlanması vb.) çalışanlar için oldukça önemli güdüleyici faktörlerdir (Keser, 2009). Bununla birlikte, yapılan araştırmalarda içsel motivasyonun da çalışanlar için oldukça önemli olduğu vurgulanmıştır. İçsel motivasyon, yapılan işe içten bağlanması ve çalışanlar tarafından işin anlamlı ve önemli görülmesiyle sağlanabilmektedir. Çalışanların içsel motivasyon düzeyi yüksek olduğunda, yöneticiler çalışanları daha az

denetleme ihtiyacı duymaktadırlar. İçten gelen bağlanma düzeyleri yüksek olan çalışanlar, bireysel çabalarının grup başarısının sağlanması için gerekli olduğuna inanmaktadırlar. Bu bakımdan çalışanlar, görev görünürlüğü düşük olduğunda bile yüksek performans gösterebilmek için sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar (George, 1992).

### 5.1.5. Dağıtımsal adalet ve prosedürel adalet

Dağıtımsal adalet; çalışanın göstermiş olduğu bireysel çabaya göre ücret alacağına yönelik inancını ifade etmektedir. Dağıtımsal adaletin çalışanlar üzerinde yarattığı en büyük etki “adil ücret” algısıdır. “Adil ücret”, çalışanların bireysel çabalarının incelenmesini sağladığı için hem iktisat alanında hem de örgütsel davranış alanında oldukça önemli bir yere sahiptir. İktisat alanında, çalışanlara işten çıkarılma ve ücretlerini kaybetme korkusu yaşattığı için gösterilen bireysel çabanın artmasına katkıda bulunmaktadır. Örgütsel davranış alanında ise; çalışanların göstermiş olduğu çabaya göre ücret alacaklarına yönelik inançlarını güçlendirerek işlerine motive olmalarını sağlamaktadır. Dağıtımsal adalet, çalışanlarda performans artışına sebep olduğu için sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına engel olmaktadır. Bu durum, dağıtımsal adalet ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Prosedürel adalet ise; çalışma ortamında personele yönelik alınan karar ve uygulanan politikaların adillliğini ifade etmektedir. Bireylerin çalışma ortamında uygulanan prosedürlere yönelik adalet algıları, onların performans düzeylerini de belirlemektedir (Liden vd., 2004).

Bireyler, çalışma ortamında göstermiş oldukları çabaya karşılık yöneticilerden maaş, terfi, sorumluluk artışı vb. konularda adaletli davranmalarını beklemektedirler. Aksi halde emeğinin karşılığını alamayan çalışanlar, iş ortamında çalışanlar arasında eşitsizlik olduğunu düşünmektedirler. Bu durum, çalışanların motivasyonlarının azalmasına ve sosyal kaytarma davranışında bulunmalarına sebep olmaktadır (Mete, 2021).

### 5.1.6. Örgütsel vatandaşlık davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları; çalışanların resmi görevleri olmamasına rağmen organizasyonların etkili işleyişini desteklemek amacıyla göstermiş oldukları içten çabayı ifade etmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, beş boyuttan meydana gelmektedir. Bu boyutlar; özgecilik, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik olarak sıralanmıştır (Organ, 1997). Özgecilik; çalışanların öngörülemeyen ve görev sınırları dâhilinde olmayan işlerde bile fedakârlık yaparak görevi üstlenmesini ifade etmektedir. Örneğin; işe yeni başlayan bir çalışana işyerine uyum sağlayabilmesi için yardımda bulunmak

özgeci bir davranış olarak nitelendirilmektedir. Vicdanlılık; çalışanın aşırı görev bilinci ve özveri ile hareket etmesini ifade etmektedir. Örneğin; bir çalışanın mesai saati bitmesine rağmen işini bitirmek için ofisten ayrılmaması, hastayken bile işine gerekli özeni göstermesi vb. vicdanlılık ile açıklanmaktadır. Nezaket; çalışanın, işyerinde meydana gelebilecek herhangi bir olumsuzluğun önüne geçebilmek için iş arkadaşlarını alinan kararlar ve gelişmelerle ilgili bilgilendirmesidir. Sivil erdem; çalışanın örgütte meydana gelen olayları ve değişiklikleri takip etmesidir. Örneğin; çalışanın örgütün politika ve karar verme süreçlerinde aktif rol üstlenmesi sivil erdem olarak nitelendirilmektedir. Centilmenlik ise çalışanın iş ortamında yapıcı bir tutum sergileyerek var olan sorunları büyütmemesi ve bu sorunlara yönelik çözüm getirmesini ifade etmektedir (Tan ve Tan, 2008). Örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticilerin çalışanlardan istediği bir davranış biçimidir. Ayrıca çalışanların iş tatmini düzeylerinin artırılmasında oldukça önemli bir role sahiptir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile sosyal kaytarma arasında negatif yönde güçlü bir ilişki olduğu saptanmıştır (Tan ve Tan, 2008; Liden vd., 2004).

### 5.1.7. Kişilik özellikleri

Sosyal kaytarmaya yönelik yapılan çalışmalarda, genellikle sosyal kaytarmayı etkileyen durumsal faktörler üzerinde durulmuştur. Ancak sınırlı sayıda da olsa bireylerin sosyal kaytarma düzeyini etkileyen kişilik özellikleri faktörüne de yer veren çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda, bireylerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimini önemli derecede etkilediği vurgulanmıştır. Örneğin; Tan ve Tan (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, sorumluluk sahibi ve çalışkan olan bireylerin daha az sosyal kaytarma davranışında buldukları tespit edilmiştir. Smrt ve Karau (2001) tarafından yapılan çalışmada ise; çok çalışmaya yatkın olan ve iş ahlakına sahip olan bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerinin düşük olduğu belirlenmiştir.

Literatürde bireylerin sosyal kaytarma davranışını etkileyen kişilik özellikleri genellikle “Beş Faktör Kişilik Özellikleri” ile açıklanmıştır. Bu özellikler; dışadönüklülük, uyumluluk, sorumluluk, duygusal dengesizlik (nevrotik kişilik bozukluğu) ve açık görüşlülüktür. Yapılan araştırmalar göstermektedir ki dışadönük, uyumlu ve sorumlu bireyler, sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar. Nevrotik kişilik bozukluğu olan bireylerin ise sosyal kaytarma davranışında bulunmaya oldukça meyilli oldukları belirlenmiştir. Ancak araştırmacılar, açık görüşlü bireylerin sosyal kaytarma düzeylerine yönelik ortak bir sonuca ulaşamamışlardır. Açık görüşlü bireyler; entelektüel, öğrenmeye hevesli ve zeki kişilerdir. Bu bakımdan açık görüşlü



bireylerin daha az sosyal kaytarma davranışında bulunacağına yönelik öngörüde bulunulmuştur. Ancak baskın karakterli bireyler, grup üzerinde otorite kurarak grubun genel motivasyonunu olumsuz etkileyebilmektedir. Bu sebeple baskın kişiliği olan bireylerin bulunduğu gruplarda, performans düzeyi düşük olabilmektedir (Üstün ve Ballı, 2021).

#### 5.1.8. Kültür ve cinsiyet farklılıkları

Toplu halde çalışan bireylerin sosyal kaytarma davranışında bulunma eğilimleri, sahip oldukları kültür ve cinsiyet farklılıklarına göre değişkenlik göstermektedir. Toplulukçu kültüre sahip olan ülkelerde, grubun çıkarı bireyin menfaatinden daha üstün tutulmaktadır. Bu sebeple bireyler, toplu çalışmalarda yüksek performans göstermek istemektedirler. Bireyci kültüre sahip olan ülkelerde ise tam tersi durum söz konusudur. Bu ülkelerde, bireylerin kişisel menfaatleri grubun çıkarlarından daha önemlidir. Bundan dolayı bireysel işlerde performanslarını yükseltebilmek için daha verimli çalışmaktadırlar (Sezer vd., 2021).

Early (1989) yapmış olduğu çalışmada, bireyci kültüre sahip olan Amerikalı yöneticiler ile toplulukçu kültüre sahip olan Çinli yöneticilerin sosyal kaytarma eğilimlerini incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; Amerikalı yöneticilerin Çinli yöneticilere kıyasla daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları belirlenmiştir.

Türkiye, toplulukçu kültür özellikleri baskın bir ülke olarak nitelendirilmektedir. Ancak son yıllarda sosyo-ekonomik şartların iyileşmesiyle birlikte gençlere daha fazla özerklik tanınmaktadır. Bu durum Türkiye'nin, toplulukçu kültürden bireyci kültüre doğru evrildiğini göstermektedir. Nitekim Hofstede ve diğerlerinin (2010) 93 ülkeyi kapsayan raporunda da Türkiye, 37. sırada yer alarak toplulukçu kültür özelliklerinden çok bireyci kültür özellikleri gösteren bir ülke olarak nitelendirilmiştir.

Sosyal kaytarma eğiliminin cinsiyet üzerindeki farklılıklarını incelemek amacıyla, yalnızca erkek ve yalnızca kadın deneklerden oluşan iki farklı grup üzerinde deney gerçekleştirilmiştir. Deneyin sonuçları, kolektif çalışmalarda kadınların erkeklere kıyasla daha fazla çaba harcadıklarını göstermiştir. Dolayısıyla toplu halde çalışırken erkeklerin kadınlara kıyasla daha fazla sosyal kaytarma davranışında buldukları tespit edilmiştir (Karau ve Williams, 1993).

#### 5.1.9. Bireysel özen

Bireysel özenin bireylerin sosyal kaytarma davranışın etkileyen faktörler arasında yer aldığı belirtilmiştir. Mullen'e (1983) göre bireyler,

yalnız olarak çalışırken görevlerinin yükümlülüklerini yerine getirmeye ve yeterli performans göstermeye gayret etmektedirler. Ancak, toplu halde çalıştıklarında görevlerini yerini getirmeye ve belirli çalışma standartlarını sağlamaya daha az özen göstermektedirler. Bu durum, grup üyelerinin performansının düşmesine neden olmaktadır (Sönmez ve Ala, 2022).

Bireylerin sosyal kaytarma eğilimlerinin belirlenmesinde öz dikkatin oldukça önemli bir unsur olduğu iddia edilmektedir. Bireyler, grup halinde çalıştıklarında öz farkındalıkları azaldığı için bireysel performans düzeylerine yönelik gerekli özeni göstermemektedirler. Bu sebeple grup halinde çalışan bireylerin tek başına çalışan bireylere kıyasla performans düzeyleri oldukça düşüktür (Kara ve Karalar, 2021).

## 5.2. Örgütsel Faktörler

Sosyal kaytarma davranışını etkileyen örgütsel faktörler; grubun büyüklüğü, grubun kaynaşması/bağlılığı, iş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması ve sosyal telafi olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir. Bu alt başlıklara sırasıyla değinilecektir.

### 5.2.1. Grubun büyüklüğü

Örgütlerde verimliliğin artırılabilmesi için çalışanlar arasında işbirliğinin sağlanması oldukça önem arz etmektedir. Örneğin; İngiltere’de öğrencilerin yeteneklerinin geliştirilebilmesi için grup işbirliğinin sağlanmasına oldukça önem verilmektedir. Ancak grubun büyüklüğü arttıkça bireyler, kişisel çabalarının diğer kişiler tarafından ayırt edilemeyeceğini düşünerek sosyal kaytarma davranışında bulunmaktadır. Bu bakımdan grubun büyüklüğünün sosyal kaytarma üzerindeki potansiyel etkisini araştırmak için North ve diğerleri (2000) bir deney gerçekleştirmişlerdir. Deneye yüz on (elli beş erkek, elli beş kadın) psikoloji öğrencisi katılmıştır. Katılımcılar ilk olarak üç veya sekiz kişilik gruplara ayrılmıştır. Daha sonra gruplar halindeki katılımcılardan on beş dakika içerisinde sırasıyla T-O-N harflerini içeren kelimeler türetmeleri istenmiştir. Deney sonucunda üç kişilik bir grupta üretilen ortalama kelime sayısının sekiz kişilik bir grupta üretilen ortalama kelime sayısından fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, grubun büyüklüğü arttıkça çalışanların sosyal kaytarma eğilimlerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Grubun büyüklüğü arttıkça bireylerin performansların düşmesinin sebebi, ilk araştırmalarda koordinasyon kaybı ve bireysel motivasyonda azalmayla açıklanmıştır. Ancak sonraki araştırmalarda bu durumun sebebinin sosyal kaytarma olduğu açığa çıkarılmıştır. Grubun büyüklüğünden kaynaklı

bireylerin sosyal kaytarmaya yönelmelerinin sebebi şu şekilde açıklanmıştır (Üstün ve Ballı, 2021):

- Birey, diğer grup üyeleriyle iletişim ve etkileşim kurarken zorluk yaşamaktadır.
- Birey, grubun yüksek performans sağlamasında kendi kişisel çabasını değersiz ve önemsiz hissedebilmektedir.
- Grupta yer alan iş arkadaşlarının kendisinden daha az çalışacağını düşünebilmektedir.

### 5.2.2. Grubun kaynaşması/bağlılığı

Grup kaynaşması/bağlılığı, grup üyelerinin ne derece bir arada ve etkileşim halinde olmak istediklerini ifade etmektedir. Yapılan araştırmalara göre; birbirinden hoşlanmayan ve birbirine bağlı olmayan grup üyelerin sosyal kaytarma eğilimleri yüksektir. Öte yandan “biz olma” duygusunun var olduğu gruplarda, grup üyelerinin sosyal kaytarma eğilimleri oldukça düşüktür. Bu durum, sosyal kaytarma ile grup bağlılığı arasında negatif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Liden vd., 2004).

Sosyal kaytarma, genellikle grup içinde uyumun az olduğu veya hiç olmadığı durumlarda meydana gelmektedir. Grup içinde uyumun sağlanması ise grubun bağlılık derecesi ile ilişkilidir. Yapılan araştırmalara göre; bağlılık derecesi yüksek olan gruplarda bireyler, grubun refahını ön planda tutabilmek için daha sıkı çalışmaktadırlar. Bu sebeple grup bağlılığı, sosyal kaytarmanın azaltılmasında ve önlenmesinde oldukça önemli bir role sahiptir (Karau ve Williams, 1997; Karau ve Hart, 1998).

### 5.2.3. İş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması

İş arkadaşlarının algılanan sosyal kaytarması; grup üyeleri tarafından iş arkadaşlarının sosyal kaytarma eğiliminin hissedilmesini ifade etmektedir. Çalışma ortamında bireyler, iş arkadaşlarının davranışlarını gözlemlemektedirler. İş arkadaşlarının sosyal kaytarma davranışında bulunduğunu gözlemleyen bireylerin, kendilerinin de sosyal kaytarma yapma olasılıkları oldukça yüksektir. Çünkü bu bireyler, iş arkadaşlarının bireysel çabalarını azalttığını fark ettiklerinde kendileri de “enayi” yerine koyulmamak için bireysel çabalarını azaltmaktadırlar. Bireylerin, çalışma ortamında iş arkadaşlarının gerekli çabayı göstermediğini fark ederek kendilerinin de bireysel çabalarını azaltmasına sebep olan bu davranış, enayi etkisi (sucker effect) olarak ifade edilmektedir (Schnake, 1991).

#### 5.2.4. Sosyal telafi

Bireylerin, iş arkadaşlarının çalışma ortamında nasıl bir performans göstereceğine dair beklentileri, kendilerinin de sosyal kaytarma davranışında bulunma potansiyellerini belirlemektedir. Çalışanlar, iş arkadaşlarının kötü performans göstereceklerini düşündüklerinde sosyal kaytarma davranışından kaçınmaktadırlar. Bu durum, Sosyal Telafi Teorisi ile benzerlik göstermektedir. Sosyal Telafi Teorisi'ne göre; bireyler iş arkadaşlarına güvenemediği için onların iş için gerekli olan çabayı göstermeyeceklerini düşünmektedirler. Bu bakımdan bireyler, iş arkadaşlarının eksikliğini gidermek amacıyla daha fazla çaba göstermektedirler (Karau ve Williams, 1997).

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, güncel örgütsel davranış konuları arasında yer alan sosyal kaytarma kavramına yer verilmiştir. Çalışmada ilk olarak, sosyal kaytarma kavramının nasıl ortaya çıktığına ve kavrama yönelik yapılmış olan tanımlamalara yer verilmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında, sosyal kaytarmaya yönelik farklı bilim insanları tarafından ortaya atılan teoriler ve sosyal kaytarma davranışıyla çelişen teoriler detaylı olarak açıklanmıştır. Son kısma gelindiğinde ise bireylerin sosyal kaytarma davranışını etkileyen faktörlere değinilmiştir.

Sosyal kaytarmanın; verimsizlik, motivasyon düşüklüğü, kârlılıkta azalma, iş tatminsizliği, tükenmişlik, örgütsel bağlılıkta azalma ve işten ayrılma gibi birçok olumsuz sonuca yol açtığı öngörülmektedir (Latane vd., 1979; Şeşen ve Kahraman, 2014; Mete, 2021). Bu bakımdan örgütlerde sosyal kaytarmanın en aza indirgenebilmesi için birtakım öneriler geliştirilmiştir. Bu önerilerin başlıcaları şu şekildedir:

- Grup halinde çalışan bireylerin, sosyal kaytarma eğilimlerini azaltmak için bireysel performansların ölçüldüğü bir yönetim stratejisi geliştirilmelidir (Taner ve İştin, 2017).
- Çalışanların performanslarının arttırılabilmesi için motive edilmelerini sağlayan olumlu ve olumsuz güçlendirme yöntemleri (ödül, ceza vb.) kullanılmalıdır (Taner ve İştin, 2017).
- Grup halinde çalışan bireylerin, kişisel çabalarının diğer kişiler tarafından ayırt edilebilmesi için grubun büyüklüğü azaltılmalıdır (North vd., 2000).
- “Motivasyonun 3 C’si” olarak açıklanan “collaboration (işbirliği)”, “content (içerik)” ve “choice (seçim)” kavramlarının örgütlerde uygulanması gerekmektedir. İşbirliği kavramı, grup üyelerin tamamına

özel ve anlamlı görevlerin verilmesini ifade etmektedir. “İçerik”ten kastedilen, çalışana verilen görevin grup için öneminin ne olduğunun vurgulanmasıdır. Seçim ise; çalışanlara istedikleri görevi seçmeleri için gerekli fırsatın verilmesidir (Rothwell, 2004).

- Çalışanlar arasında “biz olma” duygusunun yaratılabilmesi için grubun kaynaşması sağlanmalıdır (Liden vd., 2004).
- Örgütlerde topluluksal kurum kültürü oluşturularak çalışanların dayanışma ve sosyalleşme düzeyleri arttırılmalıdır (Sünnetçioğlu vd., 2014).
- Yasal koşullar çerçevesinde, bireylerin kişisel özellikleri dikkate alınarak işe alımlar gerçekleştirilmelidir. Özellikle nevrotik kişilik bozukluğu olan, “bedavacı” davranan ve baskın karakterler işe alımlarda tercih edilmemelidir (Üstün ve Ballı, 2021).
- Psikolojik güçlendirmenin “anlam” alt boyutunun sosyal kaytarma üzerinde negatif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sebeple yöneticiler, yapılan işin ne kadar anlamlı ve önemli olduğunu vurgulayarak çalışanların işlerine motive olmalarını ve sosyal kaytarma davranışından uzaklaşmalarını sağlamalıdır (Kesen, 2015).
- “Gruptan dışlama” yöntemiyle kaytarma eğilimi gösteren bireylerin gruptan çıkarılması, bireylerin kendilerini sorgulamasına neden olmaktadır. Bu durum, özellikle sosyal kaytarma davranışında bulunan kadınların gruba geri dönebilmek için gayret göstermelerini sağlamaktadır (Kağıtçıbaşı, 2010).
- Sosyal kaytarmayı en aza indirgeyebilmek için, sosyal kaytarmayı azaltmada etkili olan faktörlerin bir arada kullanılması gerekmektedir (İlgın, 2013).

Günümüzde özellikle hizmet sektöründe bilginin verimli kullanılabilmesi için takım çalışmasına oldukça önem verilmektedir. Takım halinde öğrenme, çalışanların yeni bilgiler öğrenmesinde ve beceriler kazanmasında oldukça avantaj sağlamaktadır (Karahana, 2008). Takım halinde öğrenmenin sevdirmesi, çalışanların verimlilik düzeylerinin arttırılmasında ve sosyal kaytarmanın azaltılmasında etkili olabilmektedir. Ayrıca işe alımlarda takım çalışmasına yatkın olan bireylerin tercih edilmesi gerekmektedir. Takım çalışmasına yatkın olan bireylerin sorumluluk bilinci yüksek olmakla birlikte bu bireyler, diğer kişilerle de daha koordineli bir şekilde çalışabilmektedir. Bu sebeple organizasyonlarda, takım çalışmasına yatkın olan bireylerin tercih edilmesinin sosyal kaytarmanın azaltılmasında etkili olabileceği öngörülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Atkinson, J. W. (1957). Motivational determinants of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64(6), 359-372. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0043445>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Cottrell, N. B. (1972). Social facilitation. In C. G. McClintock (Ed.), *Experimental social psychology*. Holt, Rinehart & Winston.
- Early, P. C. (1989). Social loafing and collectivism: A comparison of the United States and the people's Republic of China. *Administrative Science Quarterly*, 34(4), 565-581. <https://doi.org/10.2307/2393567>
- George, J. M. (1992). Extrinsic and intrinsic origins of perceived social loafing in organizations. *The Academy of Management Journal*, 35(1), 191-202. <https://doi.org/10.5465/256478>
- Harkins, S. G. ve Szymanski, K. (1989). Social loafing and group evaluation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(6), 934-941. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.56.6.934>
- Hildreth, R. (2015). Strategies for leaders to counter social loafing through the use of organizational citizenship behavior: A literature review. *The Compass*, 1(2), 1-13. <https://scholarworks.arcadia.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=thecompass>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Hogg, M. A. ve Vaughan, G. M. (2017). *Social psychology*. Pearson.
- İlgin, B. (2013). Toplumsal bir hastalık: Sosyal kaytarma. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 238-270. <https://dergipark.org.tr/en/pub/usaksosbil/issue/21641/232620>
- Ingham, A. G., Levinger, M., Graves, J. ve Vaughn, P. (1974). The ringelmann effect: Studies of group size and group performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 10, 371-384. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(74\)90033-X](https://doi.org/10.1016/0022-1031(74)90033-X)
- Jackson, J. M. (1987). Social impact theory: A social forces model of influence. In B. Mullen ve G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 111-124). Springer.
- Jackson, J. M. ve Harkins, S. G. (1985). Equity in effort: An explanation of the social loafing effect. *Interpersonal Relations and Group Processes*, 49(5), 1199-1206. <https://psycnet.apa.org/buy/1986-11731-001>
- Jackson, J. M. ve Williams, K. D. (1985). Social loafing on difficult tasks: Working collectively can improve performance. *Journal of Personality*

- and *Social Psychology*, 49(4), 937-942. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.49.4.937>
- Jones, G. R. (1984). Task visibility, free riding, and shirking: Explaining the effect of structure and technology on employee behavior. *Academy of Management Review*, 9(4), 684-695. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277404>
- Kağıtçıbaşı, Ç. (2010). *Günümüzde insan ve insanlar: Sosyal psikolojiye giriş*. Evrim Yayınevi.
- Kara, I. U. ve Karalar, S. (2021). *Negatif yönlü örgütsel davranış*. Efe Akademik Yayıncılık.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde takım halinde öğrenme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10(2), 237-255. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akuiibfd/issue/1628/20408>
- Karau, S. J. ve Hart, J. W. (1998). Group cohesiveness and social loafing: Effects of a social interaction manipulation on individual motivation within groups. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2, 185-191. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1089-2699.2.3.185>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 681-706. <https://research.cs.vt.edu/ns/cs5724papers/7.hciincontext.socpsyc.karau.loafing.pdf>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1995). Social loafing: Research findings, implications and future directions. *Current Directions in Psychological Science*, 5, 134-140. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10772570>
- Karau, S. J. ve Williams, K. D. (1997). The effects of group cohesiveness on social loafing and social compensation. *Group dynamics: Theory Research and Practice*, 1, 50-59. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1089-2699.1.2.156>
- Kesen, M. (2015). Psikolojik güçlendirme çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını azaltır mı? *Journal of Yasar University*, 10(38), 6478-6554. <https://doi.org/10.19168/jyu.23253>
- Kravitz, D. A. ve Martin, B. (1986). Ringelmann rediscovered: The original article. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 936-941. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.50.5.936>
- Latane, B. (1981). The psychology of social impact. *American Psychologist*, 36(4), 343-356. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.36.4.343>
- Latane, B., Williams, K. ve Harkins, S. (1979). Many hands make light the work: The causes and consequences of social loafing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37, 822-832. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.37.6.822>



- Lee Bagley, P. (2007). Evaluation apprehension: An examination of affect in the audit environment. [Doctoral dissertation, The University of Georgia]. [https://getd.libs.uga.edu/pdfs/bagley\\_penelope\\_1\\_200705\\_phd.pdf](https://getd.libs.uga.edu/pdfs/bagley_penelope_1_200705_phd.pdf)
- 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>
- Lin, T. C. ve Huang, C. C. (2009). Understanding social loafing in knowledge contribution from the perspectives of justice and trust. *Expert Systems with Applications*, 36, 6156-6163. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.07.014>
- Mete, A. H. (2021). *Sağlık kurumlarında sosyal kaytarma, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi* (Yayın No. 671843) [Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Mullen, E. D. (1982). MnO/TiO<sub>2</sub>/P205” A minor element discriminant for basaltic rocks of oceanic environments and its implications for petrogenesis. *Earth and Planetary Science Letters*, 62, 53-62. [https://doi.org/10.1016/0012-821X\(83\)90070-5](https://doi.org/10.1016/0012-821X(83)90070-5)
- North, A. C., Linley, P. A. ve Hargreaves, D. J. (2000). Social loafing in a co-operative classroom task. *International Journal of Experimental Educational Psychology*, 20(4), 389-392. <https://doi.org/10.1080/01443410020016635>
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97. <https://doi.org/10.4324/9781315799254>
- Özbunar, Ş. (2020). *Ekip çalışmasının sosyal kaytarma üzerindeki etkisini incelemeye yönelik bir araştırma* (Yayın No. 652557) [Yüksek lisans tezi, Kültahya Dumlupınar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pabico, J. P., Hermocilla, J. A. C., Galang, J. P. C. ve De Sagun, C. D. (2008). Perceived social loafing in undergraduate software engineering teams. *Philippine Information Technology Journal*, 1(2), 22-28. <https://doi.org/10.48550/arXiv.1507.08345>
- Ringelmann, M. (1913). Research on animate sources of power: The work of man. *Annales de l'Institut National Agronomique*, 12, 1-40.
- Rothwell, J. D. (2004). *In the company of others*. McGraw-Hill.
- Schnake, M. E. (1991). Equity in effort: The “Sucker Effect” in co-acting groups. *Journal of Management*, 17(1), 41-55. <https://doi.org/10.1177/014920639101700104>
- Sezer, U., Kocaekşi, S., Ektirici, A., Aygün, C. ve Özcan, T. (2021). Algılanan sosyal kaytarma ölçeği Türkçe formu: Genç ve yetişkin sporcu

- örnekleminde geçerlik ve güvenilirliğin incelenmesi. *Psikoloji Çalışmaları-Studies in Psychology*, 41(3), 899-926. <https://doi.org/10.26650/SP2020-805306>
- Shea, G. P. ve Guzzo, R. A. (1987). Group effectiveness: What really matters. *Sloan Management Review*, 25. <https://www.proquest.com/openview/bf92adb68b52f5fca54c6ffcbf53fdfe/1?pq-origsite=gscholar&cbl=35194>
- Shepperd, J. A. ve Taylor, K. M. (1999). Social loafing and expectancy-value theory. *Society for Personality and Social Psychology, Inc.* 25(9), 1147-1158. [http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/social\\_loafing\\_and\\_expectancy-value\\_theory.pdf](http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/social_loafing_and_expectancy-value_theory.pdf)
- Smrt, D. L. ve Karau, S. J. (2011). Protestant work ethic moderates social loafing. *American Psychological Association*, 15(3), 267-274. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0024484>
- Sönmez, A. R. ve Ala, T. (2022). *İşletme biliminde güncel konulara bilimsel bakış: Teori, uygulama ve yaklaşımlar*. Orion Akademi.
- Sünnetçioğlu, S., Korkmaz, H. ve Koyuncu, M. (2014). Konaklama işletmelerinde algılanan örgüt kültür tipinin çalışanların sosyal kaytarma davranışlarını algılamasına etkisi üzerine bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 17-34. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mkusbed/issue/19574/208750>
- Şeşen, H. ve Kahraman, Ç. A. (2014). İş arkadaşlarının sosyal kaytarmasının, bireyin iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kendini kaytarma davranışlarına etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 43-51. <https://doi.org/10.18394/iid.08880>
- Tan, H. H. ve Tan, M. L. (2008). Organizational citizenship behavior and social loafing: The role of personality, motives, and contextual factors. *The Journal of Psychology*, 142(1), 89-108. <https://doi.org/10.3200/JRLP.142.1.89-112>
- Taner, B. ve İştin, A. E. (2017). Çalışma ortamında sosyal kaytarma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(3), 25-41. <https://doi.org/10.29131/uiibd.322959>
- Triplet, N. (1898). The dynamogenic factors in pacemaking and competition. *American Journal of Psychology*, 9, 507-533. <https://doi.org/10.2307/1412188>
- Üstün, F. ve Ballı, A. İ. (Ed.). (2021). *Örgütsel davranış: Şimdi bu konular konuşuluyor*. Detay Yayıncılık.
- Webb, N. M. (1997). Assessing students in small collaborative groups. *Theory into Practice*, 36(4), 205-213. <https://doi.org/10.1080/00405849709543770>
- Williams, K., Harkins, S. ve Latane, B. (1981). Identifiability as a deterrent to social loafing: Two cheering experiments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(2), 303-311. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.40.2.303>

Williams, K. D., Karau, S. J. (1991). Social loafing and social compensation: The effects of expectations of co-worker performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(4), 570-581. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.61.4.570>

## Örgütlerde Pigmalyon Etkisi

Buket Sezer<sup>1</sup>

### Özet

İnsanlar, kendileri hakkında başka insanların beklentilerinin seviyesine ulaşma eğilimindedirler ve kendilerinden beklenen performansa ulaşmaya çalışmaktadırlar. Pigmalyon etkisi olarak açıklanan bu olgu, bir kişinin başka bir kişi üzerindeki beklentisinin, o kişinin davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Kavramın, ilk olarak kendi kendini gerçekleştiren kehanet olarak ileri sürüldüğü görülmektedir. Bir kişinin beklentilerinin, muhatabının davranışları üzerinde etki yarattığına dair yapılan ilk araştırmalar ise, Rosenthal ve Jacobson (1968) ile başlamıştır. Bu nedenle, Pigmalyon etkisi Rosenthal etkisi olarak da adlandırılmaya başlanmıştır. Pigmalyon etkisi olarak alan yazınına kazandırılan kavram daha çok kişilerin olumlu beklentilerinin, başkaları üzerindeki olumlu değişimleri meydana getirmesi şeklinde kullanılmaktadır. Fakat bazen de kişilerin başkaları üzerindeki olumsuz beklentilerinin diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu durumlar da bulunmaktadır. Dolayısıyla olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bu durum ise “Golem etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Pigmalyon etkisine dair yapılan çalışmalar daha çok eğitim psikolojisi alanında yer almaktadır. Bu bölümde, çalışan davranışlarının yönetici beklentileri ekseninde değiştiği ve bu beklentiye uyum sağladığı yönündeki fikrinden hareketle örgütlerde yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.

### 1. GİRİŞ

İnsanlar genelde kendileriyle ilgili başka insanların beklentilerinin seviyesine ulaşmaya eğilimlidirler ve kendilerinden beklenen performansa ulaşmaya çalışmaktadırlar. Eğer birlikte çalışılan insanlardan fazla bir beklenti yoksa bu

1 Dr., Gaziantep Şafak Derneği (Sivil Toplum Kuruluşu), buketsezer86@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2060-3330

kişilerin yüksek performans göstermeleri konusunda teşvik edilmesi de söz konusu olmayacaktır. Fakat birlikte çalışılan kimselere kendilerinden yüksek performans beklenildiği izlenimi verilirse, bu kimselerin daha iyi performans sergileyecekleri görülecektir (Kaufman, 2016, s. 395). Pigmalyon etkisi olarak tanımlanan bu olgu, bir kişinin başka bir kişi üzerindeki beklentisinin, o kişinin davranışları üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ifade etmektedir. Kısacası, bir kişiye olan inanç ve ondan beklenenler doğrultusunda, kişinin bahse konu olan şey hakkında ivme kazandığı, ilerleme kaydettiği ifade edilmektedir.

Kavramın doğuşu tarihsel olarak ele alındığında ilk olarak Merton (1948) tarafından ileri sürülen kendi kendini gerçekleştiren kehanet olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Bir kişinin beklentilerinin, muhatabının davranışları üzerinde etki yarattığına dair yapılan ilk araştırmalar ise, Rosenthal ve Jacobson (1968) ile başlamıştır. Bu nedenle, Pigmalyon etkisi Rosenthal etkisi olarak da adlandırılmaya başlanmıştır. Pigmalyon etkisi olarak alan yazınına kazandırılan kavram daha çok kişilerin olumlu beklentilerinin, başkaları üzerindeki olumlu değişimleri meydana getirmesi şeklinde kullanılmaktadır. Fakat bazen de kişilerin başkaları üzerindeki olumsuz beklentilerinin diğer kişiler üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu durumlar da bulunmaktadır. Dolayısıyla olumsuz tutum ve davranışların ortaya çıkmasına neden olan bu durum ise “Golem etkisi” olarak adlandırılmaktadır. Kısacası kendi kendini gerçekleştiren kehanetin olumlu çağrışımlar uyandırması Pigmalyon etkisiyken, olumsuz çağrışımlar uyandırması Golem etkisi olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Chang'e (2011, s. 198) göre, öğretmenler, öğrencilerine yönelik olumlu beklentiler içinde olduğunda, onlara daha fazla öğrenme fırsatı tanımakta, onları daha fazla zorlamakta, başarılarını daha sık övmekte ve onları daha fazla teşvik etmektedir. Dolayısıyla öğretmenin davranışları öğrencilerin performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Tam tersi şekilde ise, öğretmenlerin olumsuz beklenti içinde oldukları öğrencilerine karşı davranışları, öğrencilerin performanslarını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu iki etki bu şekilde kısaca özetlenebilmektedir. Yönetici/ lider-çalışan ya da üst-ast için de aynı şeyler söz konusu olmaktadır.

Bir kişinin beklentilerinin, bir başkası üzerindeki güçlü etkisi olarak ele alınan Pigmalyon etkisi, uzun süredir pek çok araştırmacı, davranış bilimi ve özellikle eğitim alanında öğretmenler tarafından oldukça yaygın kabul görmüş bir olgudur. Fakat yönetsel anlamda bu konunun çok da ele alınmadığı görülmüştür. Yöneticilerin astlardan beklentileri ya da çalışanların üstlerinden beklentilerinin Pigmalyon etkisi çerçevesinde ele alındığı çalışmaların oldukça nadir olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ilk olarak Pigmalyon etkisi kavramının doğuşu tarihsel olarak ele alınmıştır. Kavramın doğuşuna ilişkin yapılan çalışmalara, kendi kendini gerçekleştiren kehanet ya da Rosenthal etkisi olarak da bilinmesine neden olan çalışmalara ve Pigmalyon etkisine yönelik yapılan eleştirilere yer verilmiştir. Bunun yanı sıra Pigmalyon etkisinin tam tersi olarak görülen Golem etkisine de yer vermeye çalışılmıştır. Son olarak, işletme bünyesinde ele alınan çalışmalar incelenmiş ve sonuç kısmı paylaşılmıştır.

## 2. PİGMALYON ETKİSİ

Pigmalyon etkisi üzerine yapılan yazın taramasında, bu olgunun ilk kez Robert Merton (1948) tarafından ele alındığı görülmektedir. Merton tarafından “kendini gerçekleştiren kehanet (self-fulfilling prophecy)” olarak isimlendirilen bu kavram, “insanlar bir durumu gerçek olarak tanımlarsa, sonuçları itibariyle de gerçek olacaktır” şeklinde açıklanabilen “Thomas Teoremi” ne dayanarak geliştirilmiştir. Merton, kendi kendini gerçekleştiren kehanet kavramını açıklarken C. Millingville’nin başkanlığını yaptığı bir bankayı örnek vermektedir. Verilen örneğe göre özetle, bu bankada alışılmışın dışında iki düzine kadar müşteri veznenin önünde sıraya girmiştir. Aslında aynı anda bankaya gelmelerinin bir nedeni yoktur. Fakat bankanın sessizliği bozulmuş ve oluşan kalabalıkta bankanın iflas edeceğine dair yanlış söylentiler çıkmaya başlamıştır. Bu söylentiye yeterince kişinin inanması durumun gerçekleşmesine neden olmuş ve banka iflas etmiştir. Mevduat sahipleri paralarını çekmek için uzun kuyruklar oluşturdukça, daha fazla müşteri endişelenip paralarını çekmek için sıraya girmeye başlamıştır. Mevduat sahipleri, durumu başka türlü açıklamadıkları için bu gerçek dışı tanımın sonuçları gerçekleşmiştir. Yani iflas kehaneti, iflasın gerçekleşmesine yol açmıştır. Dolayısıyla bu durum “yanlış tanımlanan bir durumun, aslında yanlış bir anlayışın gerçekleşmesini sağlayan yeni bir davranışa yol açması” olarak tanımlanmıştır (Merton, 1948, ss. 193-195).

Beklenti etkisi olarak da bilinen ve “inanırsan gerçekleşir” iddiasıyla açıklanan (Sarı, 2017, s. 25), Pigmalyon etkisi (Pygmalion Effect) veya Rosenthal etkisi, yüksek beklentilerin belirli bir alanda performansın artmasına yol açtığını belirten psikolojik bir olgu olarak açıklanmaktadır (Thorndike, 1968’den aktaran Pygmalion effect, n.d.). Pigmalyon etkisi, bir Yunan mitolojisi kahramanı olan Kıbrıs Kralı Pigmalyon’un fildişinden yaptığı mitolojik kadın heykeli efsanesine dayandırılmaktadır (Özbent, 2007, s. 271). Pigmalyon (Pygmalion) oldukça yetenekli bir heykeltıraştır, yaptığı mükemmel bir kadın heykeline âşık olduğu söylenir. Bu nedenle aşk tanrıçası Afrodit’e yalvarır. Afrodit, kendisine yalvaran Pigmalyon’a acıdığından, heykele can verir. Başka araştırmacılar tarafından belirtildiği üzere ise

Pigmalyon ömür boyu evlenmemeye yemin eden kadınlara düşman bir heykeltıraştır. Kendi kafasındaki ideal kadını ortaya çıkarmak için fildişinden muhteşem bir heykeltıraş yapar ve adını “Galatea” koyar (Erhat, 2015, s. 260; Balcı, 2018, s. 502). Dolayısıyla, Pigmalyon etkisinin bazı çalışmalarda geçen “Galatea Etkisi” ile aynı olay örgüsünü anlattığı görülmektedir. Mitolojik olarak böyle anlatılan Pigmalyon etkisi, aslında bütün ilişkilerin neden kendini gerçekleştiren kehanet olduğunu açıklamaktadır (Kaufman, 2016, s. 395). Bu olgu, psikoloji de “beklentini gerçekleşmesi ya da gerçekleşen inanış” olarak açıklanmaktadır (Özbent, 2007, s. 271).

1913’te George Bernard Shaw tarafında kaleme alınan “Pigmalyon” isimli oyunun Almanca (1935), Hollandaca (1937) ve İngilizce (1938) film versiyonları sahnelenmekle birlikte, (1964) “My Fair Lady” olarak yayınlanan Amerikan müzikal drama filminde de aynı konu ele alınmıştır. Bu film, Eliza Doolittle adlı zavallı Londralı çiçek satıcısı bir kızın, kibirli bir fonetik profesörü olan Henry Higgins’in bu çiçekçi kıza “düzgün” İngilizce konuşmayı öğretebileceği ve onu harika İngilizce konuşabilen bir düşeşe dönüştüreceğine dair rasgele bahse girmesini ve böylelikle çiçekçi kızın Londra’nın yüksek sosyetesinde iyi görünümü, hoş bir düşeş haline getirilmesini konu edinmektedir (My Fair Lady (film), n.d.). Livingston (2003), “herkesin alabileceği şeyler (giyinme ve doğru konuşma şekli vb.) dışında, bir bayan ve çiçekçi kız arasındaki farkın kızın nasıl davrandığı değil; ona nasıl davranıldığıdır” derken, bu filmde geçen bir konuşmanın metnine işaret etmektedir. Nitekim filmde çiçekçi kız Eliza: “Her zaman Profesör Higgins’e göre çiçekçi bir kız olacağım, çünkü bana her zaman çiçekçi bir kızmışım gibi davrandı ve böyle davranmaya devam edecek; ama sana karşı bir hanımefendi olabileceğimi biliyorum çünkü bana her zaman bir hanımefendiymişim gibi davranıyorsun ve her zaman böyle davranacaksın” şeklindedir. Buna göre bir insanın davranışlarını belirleyen ya da değiştiren şey, diğer insanların ona ne şekilde davrandıkları, onu nasıl algıladıkları ve ondan ne bekledikleri ile doğru orantılıdır mesajı verilmektedir.

Pigmalyon etkisine dair beklentiler ve davranışlar arasındaki ilişki döngüsü Şekil 1’de ifade edilmektedir. Şekil 1’e göre, ilk aşamada benim davranışlarım, başkalarının benim hakkımdaki düşüncelerini (beklentilerini) etkilemektedir. Başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri, başkalarının bana karşı davranışlarını yaratmaktadır. Başkalarının bana karşı davranışları, benim kendi kimliğim hakkındaki düşüncelerimi beslemektedir. Son aşamada ise, benim kendi kimliğim hakkındaki düşüncelerim benim davranışlarımı etkilemektedir.





Şekil 1. *Pigmalyon (Beklenti) etkisi* (Kashen, 2011'den aktaran Boydak Özan ve Gündüzalp, 2016, s. 72)

Öğretim ve araştırma alanında, “Pigmalyon etkisi”, Rosenthal ve Jacobson tarafından 1968 yılında yapılan ünlü deneyle birlikte “Rosenthal etkisi” olarak da bilinmeye başlanmıştır (Chang, 2011, s. 198). Rosenthal ve Jacobson (1968), akademik yılın başında, öğretmenlere çalışmalarında kullandıkları bu testin, akademik yıl boyunca hangi öğrencilerin entelektüel olarak “çiçek açacağını” tahmin etmek için kullandıklarını söylemişlerdir. Dâhi olan öğrencilerin yeni bir metodoloji ile test edildiklerini, bu çocukların gelecekte çok büyük ilerleme kaydedecekleri ve en iyinin de iyisi olacaklarını (öyle olmadıkları halde) öğretmenlerine söylemişlerdir. Aslında, öğrenciler 18 sınıftan rastgele olarak seçilmişlerdi ve test puanları da onların “entelektüel çiçek açacaklar” olacaklarını desteklemiyordu. Bu öğrencilerin diğer gruptaki öğrencilerden tek farkı, öğretmenlerine çocukların ilerleme kaydedebilecek çok zeki öğrenciler olduklarının söylenmiş olmasıydı. Yapılan deney sonucunda, örnek öğrenciler ile kontrol öğrencileri arasında ayırt edici bir fark olduğu görülmüştür. Rosenthal’a göre, öğrencilerin güdülenme ve kavrama becerilerinin üzerinde öğretmenlerin sözel veya sözel olmayan ileti, mimik ve yüksek başarı beklentilerinin etkisi büyüktür. Deney, öğretmen beklentilerinin kendi kendini gerçekleştiren bir kehanet olarak çalıştığını göstermiştir. Öğretmenlerin bazı çocuklardan gelişmiş performans beklemeye yönlendirilirse, o zaman çocukların gerçekten de bu gelişmeyi gösterecekleri

sonucuna ulaşmışlardır (Rosenthal ve Jaconson, 1968, s. 18; Chang, 2011, s. 198; Soran, 2017, s. 292).

Micheal Biggs (2007, s. 3) tarafından yapılan tanıma göre ise, kendi kendini gerçekleştiren kehanet, bir kişinin inancının, davranışlarının gerçeğe dönüşmesini sağlayan nedensel silsiledir ve yine aynı zamanda inanç zaten gerçeği yansıttığından kişinin nedensel silsileyi yanlış anlaması ya da yorumlamasıdır. Biggs, bu durumu bir öğretmen ve bir öğrenci üzerinden örneklemektedir. İlk nedensel silsilede, X öğretmenin, Y öğrencisinin mükemmel bir akademik yeteneğe sahip olduğuna inandığı için bu öğrenciyi karşı daha iyi ders vermesi ve daha fazla duygusal yakınlık davranışı sergilemesi sonucunda, Y öğrencinin kendisinden beklenen yüksek başarıyı yerine getirdiği yönündeki varsayma dayanmaktadır. İkinci nedensel silsile ise, Y öğrencinin zaten yüksek bir akademik yeteneğe sahip olduğu, X öğretmenin bu öğrenciyi daha iyi ders vermesi ve yine duygusal yakınlık gösterme davranışında bulunması sonucu öğrencinin kendisinden beklenen yüksek başarıyı yerine getirdiği belirtilmektedir. Hâlbuki bu silsilede Y öğrencinin bu konuda zaten yetenekli olduğu, yani inancın sadece gerçeği yansıtmakta olduğu, fakat öğretmenin kendisi inandığı için öğrencinin başarı gösterdiğini düşündüğü için yanlış anladığı veya durumu yanlış yorumladığı varsayımına dayanmaktadır.

Bu etki ilk olarak öğretmen-öğrenci ilişkilerini inceleyen araştırmalarla doğrulanmıştır. Eğer bir öğretmen, öğrencisinin zeki, yetenekli olduğuna inanıyorsa, öğrencisinin bu potansiyele ulaşmasını destekleyecek şekilde davranış sergileyecektir. Fakat öğretmen aksi şekilde öğrencisinin tembel ya da sorunlu biri olduğuna inanıyorsa, davranışları öğrenciyi destekleyici ya da teşvik edici olmayacağından, öğrenci iyi bir performans sergilemeyecektir. Dolayısıyla karşımızdaki insanlardan beklentimiz ne kadar yüksek olursa, bunun doğal bir sonucu olarak insanlar da kendilerinden beklenileni karşılamak için ellerinden geleni yapmaya çalışacaktır (Kaufman, 2016, s. 396).

Boser ve diğerleri (2014), beklenti konusunu yakından incelemek için, 2002-2012 yılları arasında, 10. sınıf lise öğrencilerini takip ederek, araştırmacılara öğretmenlerin beklentileri ve öğrencilerin on yıl sonrasına kadar toplanan kişisel verileri arasında bağlantı kurmasını sağlayan bir araç sayesinde toplanan verileri analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin gelecekteki başarıları hakkında daha yüksek beklenti içinde olduğu öğrencilerin üniversiteden mezun olma olasılıklarının çok daha yüksek olduğunu bulmuşlardır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin beklentileri üniversite mezuniyet oranları ile çok güçlü bir yordayıcı ilişki göstermiştir.

Smith ve diğeri (1999), devlet okullarında matematik derslerinde 500'den fazla 6. ve 12. sınıf öğrencisinin verilerini kullanarak kendi kendini gerçekleştiren kehanetlerin birikip birikmediğini, dağılıp dağılmadığını veya zaman içinde sabit kalıp kalmadığını incelemişlerdir. Araştırmacılar, öğretmen algılarının öğrencilerin nihai matematik notlarını ve 6. Sınıftan, 12. sınıfa kadar standartlaştırılmış matematik testi puanlarını ne ölçüde tahmin ettiğini değerlendirmek için çoklu regresyon analizleri kullanmışlardır. Araştırma sonucunda, öğretmen beklentilerinin öğrenci başarısını yıllarca tahmin edebileceği sonucuna varmışlardır. Spesifik olarak, altıncı ve yedinci sınıf öğrencileri hakkındaki öğretmen beklentilerinin, altı yıl sonraki öğrenci başarısını yordadığını bulmuşlardır.

Rubie Davis ve diğeri (2015) çalışmalarında, bir yılı aşkın bir sürede öğretmenlerin yüksek beklentilerinin, öğrencilerinin matematikteki başarılarını önemli ölçüde geliştirdiğini saptamışlardır. İnan Kaya ve Rubie Davis (2022) Yeni Zelanda'da ilk ve orta dereceli devlet okullarında 89 öğretmen tarafından eğitim verilen 2536 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde yaptıkları çalışmada, öğretmenlerin beklentilerini öğrenci performansı ile uyumlu olacak şekilde uyarladığını ve yıl boyunca bunu yapmaya devam ettiğini tespit etmişlerdir.

Yazında, Pigmalyon etkisine dair yapılan bazı eleştirel bakış açıları da yer almaktadır. Nitekim bir eğitim psikoloğu olan Thorndike (1968), Rosenthal ve Jacobson (1968) yapmış olduğu Pigmalyon çalışmasında kalite sorunu olduğunu belirtirken, bu sorunun çocukların IQ puanlarının değerlendirilmesi için kullanılan aracın ciddi şekilde kusurlu olmasına bağlamaktadır. Sınıftaki normal çocukların IQ puanının, zihinsel engelli çocukların IQ puanının aralığında olduğunu belirten Thorndike, dolayısıyla Pigmalyon bulgularının değersiz olduğu sonucuna varmıştır. Zaten zihinsel engelli aralığında bulunan IQ puanlarındaki artışın, öğretmen beklentilerinden kaynaklanmadığını savunmuştur.

Getirilen tüm eleştirilere rağmen, verilerini tüm büyük rakipleriyle paylaşmaya ve eleştirilerine sabırla yanıt vermeye devam eden Rosenthal, 13 yıldan fazla bir süre bölüm şefi olarak hizmet verecek olan Don Rubin adlı bir doktora öğrencisi ile bir ekip kurmuştur. Kendi çalışmasından on yıl sonra 1978'de, Rosenthal ve Rubin birlikte 345 deneyi inceleyerek kişilerarası beklentilerin etkisini araştıran bir rapor yazmışlardır. Sonuç olarak ise "Olgunun gerçekliği şüphe götürmez" diyerek tüm eleştirmenleri susturmuşlardır. Böylece Pigmalyon etkisi bir dogma halini almıştır (Ellison, 2015).

## 2.1. Golem Etkisi

Pek çok araştırmacı, Pigmalyon etkisinin yani kişilerin beklentilerinin, başka kişilerin davranışlarını olumlu yönde etkilemesi üzerine odaklanan çalışmalar yapmışlardır (Rosenthal ve Jacobson, 1968; Soran, 2017; Biggs, 2007; Kaufman, 2016). Pigmalyon etkisinin, hem olumlu beklentileri hem de olumsuz beklentileri içerdiği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Chang, 2011, s. 198). Literatürde kendi kendini gerçekleştiren kehanetin olumlu sonuçlar meydana getirmesi “Pigmalyon etkisi”, olumsuz sonuçlar oluşturması ise “Golem etkisi” olarak adlandırılmaktadır (Boydak Özcan ve Gündüzalp, 2016, s. 72). Reynold (2002, s. 5), negatif Pigmalyon etkisinin, Golem etkisi olarak da bilinen bu etkinin olumsuz ve karanlık olan durum ve tutumları yansıttığını belirtmektedir.

Kendi kendini gerçekleştiren kehanetin iki biçimi olarak sayılan Pigmalyon ve Golem etkisinin, benzer temel ilkelere sahip teoriler olduğunu belirten Carmen ve Ghinea (2013, s. 700), Pigmalyon etkisini, beklentilerin performans üzerindeki olumlu etkisi olarak; Golem etkisini ise olumsuz beklentilerin kötü sonuçlar doğurması olarak açıklamaktadırlar. Yani kendi kendini gerçekleştiren kehanet, onu besleyen beklentilere bağlı olarak performansı artırabilen veya azaltabilen iki ucu keskin bir kılıca benzetilmektedir.

Pigmalyon etkisinin olumsuz sonuçlara yol açtığına değinen Brophy (1985, s. 180), yapmış olduğu deneyler sonucunda, öğretmenlerin ayrımcılık yapması ve yanlış değerlendirme sonucu oluşan olumsuz beklentilerinin, öğrenci motivasyonuna zarar verdiğini belirtmiştir. Öğrenciler için dezavantajlı öğrenme koşulları oluşturan olumsuz beklentilerin sonuçlarını sekiz maddede açıklamıştır. Bu maddeler şunlardır:

- Beklentinin düşük olduğu öğrencilerden kolay vazgeçmek,
- Kendisinden beklentisi düşük olan öğrencilerin başarısız olduklarında daha sık eleştirmek,
- Bu öğrencilerin başarılarını daha az övmek,
- Başarılarını uygunsuz şekilde övmek,
- Soruyu yanıtlamalarının ardından onlara herhangi bir geri bildirim vermeyi ihmal etmek,
- Bu öğrencileri sınıfta arka sıralara oturtmak,
- Genellikle bu öğrencilere daha az ilgi göstermek veya onlarla daha az etkileşimde bulunmak,
- Daha az sıcaklık göstermek,

Dolayısıyla bu öğrencilerin, öğretmenlerinin olumsuz beklentilerinden olumsuz etkilendikleri için motivasyonlarının düştüğü belirtilmektedir (Cjang, 2011, s. 198).

Tablo 1’de, literatür taraması sonucu elde edilen Pigmalyon ve Golem tipi liderler tarafından sergilenen kişilik özellikleri ve uyguladıkları temel teknikler özetlenmektedir.

*Tablo 1. Pigmalyon ve Golem tipi liderlerin kişisel ve teknik özellikleri (Carmen ve Ghinea, 2013, s. 706)*

	<b>Pigmalyon Lider</b>	<b>Golem Lider</b>
<b>Kişisel Özellikler</b>	Hevesli/ İlham veren	İlham vermeyen
	Sabırlı	Sabırsız
	Açık iletişim tarzı	Kapalı iletişim tarzı
	Ulaşılması/konuşulması kolay	Ulaşılması/konuşulması zor
	Duygusal olarak istikrarlı	Duygusal olarak istikrarsız
	Yüksek beklentiler	Düşük beklentiler
	Başkalarının fikir ve düşüncelerine karşı konsantrasyonu yüksek	Başkalarının fikir ve düşüncelerine karşı konsantrasyonu düşük
	Hataları fırsat olarak görme	Hataları olumsuz görme
	Teşvik edici	Cesaret kırıcı
	Toleranslı	Toleranssız
	Empati duyan	Empati yoksunu
	Kendine güvenen	Kendine güveni eksik
	Başkalarına güvenen	Başkalarına güven eksikliği
<b>Teknikler</b>	İşbirlikçi müzakere	Rekabetçi müzakere
	Başarıyı ödüllendirir	Başarıyı görmezden gelir
	İlimli iklim oluşturur	Destekleyici değil
	Geribildirim sunar	Geribildirimle ilgilenmez
	Çok fazla ve zor materyallerle ders yapar	Seyreltilmiş müfredatla ders yapar
	Öğrencilerin cevap vermelerine açıktır	Öğrencilerin cevaplarını umursamaz
	Örnekler vererek ders anlatır	Örnek veremez

### 3. ÖRGÜTLERDE PİGMALYON ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümüne kadar olan kısımda, eğitim psikolojisi alanında Pigmalyon etkisine dair yapılan çalışmalara yer verilmiştir. Bu bölümde ise, örgütlerde ele alınan çalışmalara yer verilmiştir. Kaufman (2016, s. 396) tarafından da belirtildiği üzere, bu etki ilk olarak öğretmen-öğrenci seviyesinde incelenmiştir. Fakat daha sonra aynı etkinin örgütlerde ve yönetim alanında da oluşabileceği fikrinden hareketle bu alanlarda çalışmalar yapılmaya başlandığı görülmektedir.

Örgütlerde ya da organizasyonlarda Pigmalyon etkisi, çalışan davranışlarının yönetici beklentileri ekseninde değişmesi ve bu beklentiye uyum sağlaması olarak açıklanabilmektedir (Alkan, 2019, s. 2). King (1971'den aktaran Carmen ve Ghinea, 2013, s. 702), endüstride Pigmalyon etkisinin ortaya çıkışını test etmek için 1968 Oak School deneyindeki devrim niteliğindeki yaklaşımını kullanarak rastgele seçtiği birkaç işçiyi yüksek yeteneklere sahip kişiler olarak etiketlemiştir. Araştırma sonuçları, Pigmalyon etkisine ilişkin önceki bulguları ve hipotezleri doğrulamıştır. Bu işçiler, üstleri tarafından daha iyi puanlar almış, test puanları sürekli olarak daha yüksek olmuş ve akranlarına göre daha kısa öğrenme süreleri kaydetmişlerdir.

Pigmalyon etkisinde belirtildiği gibi bir öğrenciden beklentileri düşük olan bir öğretmen, bu öğrenciye, hakkında daha olumlu beklentiler beslediği diğer öğrencilere olduğundan daha az samimiyet gösterecek ve daha tahammülsüz, sabırsız ve daha eleştirel davranacaktır. Aynı şekilde, diğer çalışanlara göre daha az üretim yapacağı beklenen çalışana, yöneticinin asgari düzeyde bir hedef belirleyeceği ve bu çalışana düşük düzeyde bir teşvik sağlayacağı fikrinden yola çıkarak Skilbeck ve Collins'in (1976, s. 2) benzer ilişkilerin yönetici/süpervizör ve çalışanlar arasında da olabileceği düşüncesinden hareketle birlikte yaptıkları araştırmayla bu olguyu iş dünyasına taşıdıkları görülmektedir. Skilbeck ve Collins (1976), kendini gerçekleştiren kehanetine ilişkin beklenti etkisini incelemek için üst denetçi ve işçiler üzerinde yaptıkları deney sonucunda beklenti etkisinin gerçekleştiğini tespit etmişlerdir.

Oberland (1961'den aktaran Palalar Alkan, 2019, s. 7), yönetici beklentileri ve verimlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bir sigorta şirketinin çalışanları üstün, orta ve düşük verimli personel olarak altı kişiden oluşan, üç gruba ayrılmıştır ve her grubun başına başarı oranına göre bir yönetici getirilmiştir. Yöneticinin yüksek beklentisi olan üstün performanslı grup verimliliğini aynı oranda artırarak on iki haftalık çalışma sonucunda beklenenin ötesinden bir başarı göstererek verimlilik artışı sağlamıştır. Yönetici beklentisinin düşük olduğu, düşük verimli grubun ise verimliliğinde önceki verimliliklerine oranla düşüş gözlemlenmiştir. Stedry ve Kay (1966) çalışmalarında yöneticilerin

beklentileri ile çalışanların performansı arasında ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yöneticilerin olumlu beklentilerinin çalışanlar üzerinde olumlu, olumsuz beklentilerinin ise olumsuz etki yarattığını belirtmişlerdir.

Bezuijen ve diğerleri (2009) yaptıkları çalışmada, bir çalışanın lider beklentilerinin, liderin davranışını değiştirebileceğini, aynı şekilde bir liderin de bir çalışana yönelttiği davranışın, çalışanın davranışlarının liderin beklentileriyle tutarlı şekilde etkilenebileceğini belirtmişlerdir. Örneğin, bir lider çalışandan öğrenme faaliyetlerine katılmasını bekleyebilir. Buna karşılık, çalışan kendini gerçekleştiren kehanet fikriyle tutarlı olarak daha fazla öğrenmeye katılabilir. Elbette liderlerin çalışanların davranışlarının üzerinde gücü/ etkisi vardır (bir çalışana kovma gücü dâhil) ve bu nedenle, çalışanlardaki davranış değişikliğinin bu gücü fark etmelerinin bir sonucu olabileceğini de eklemişlerdir.

Livingston (2003) çalışmasında, bazı yöneticilerin, astlarına her zaman üstün performans göstermelerini sağlayacak şekilde davrandıklarını belirtirken; bazı yöneticilerin ise astlarına başarabileceklerinden çok daha düşük performans göstermelerine neden olacak şekilde davrandıklarını, kısacası yöneticilerin astlarına karşı davranış biçimleri, onlardan ne beklediklerinden etkilenmektedir. Yöneticilerin astlarından beklentileri yüksekse, üretkenliğin mükemmel olacağı, beklentileri düşükse üretkenliğin de zayıf olacağı belirtilmektedir. Livingston (2003) bu olgu hakkında yapılan bazı vaka incelemelerinden derlediği çıkarımları şu şekilde sıralamaktadır:

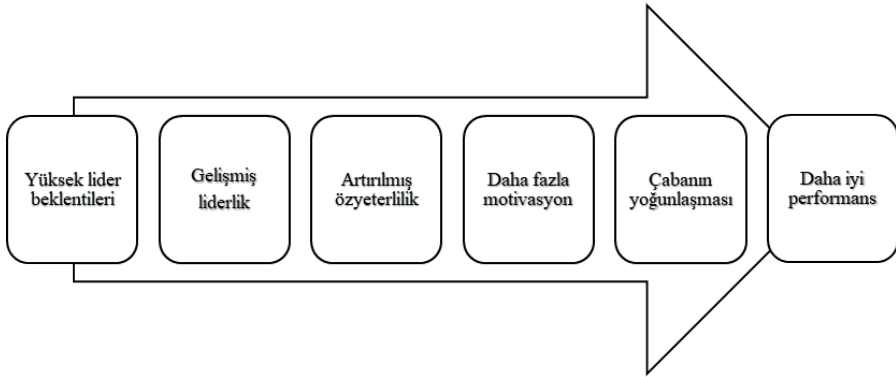
- Yöneticilerin astlarından beklentileri ve onlara davranış biçimleri, performanslarını ve kariyer gelişimlerini büyük ölçüde belirler.
- Üstün yöneticilerin benzersiz bir özelliği, astların yerine getirdiği yüksek performans beklentileri yaratma yeteneğidir.
- Daha az etkili yöneticiler benzer beklentiler geliştirmekte başarısız olurlar ve sonuç olarak astlarının üretkenliği zarar görür.
- Astlar, çoğu kez, kendilerinden beklendiğine inandıkları şeyi yapıyor gibi görünürler.

Gündüzalp ve Boydak Özkan (2019), eğitim kurumlarında yönetici beklentilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla öğretmenler üzerine yaptıkları çalışmada, cinsiyet, görevlendirme ve kıdemden öğretmenlerin Pigmalyon etkisine ilişkin görüşleri üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını bulmuşlardır. Cinsiyet, görev ve hizmet süresi ne olursa olsun, katılımcıların yöneticilerinin beklenti ve düşüncelerinin, çalışanların davranış ve performansları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.



Dvir ve diğerleri (1995) çalışmalarında, Pigmalyon etkisini kadınlar arasında test etmek için İsrail Savunma Kuvvetlerinde iki deney gerçekleştirmişlerdir. Her iki deneyde de liderler, Pigmalyon koşuluna rastgele atanan kursiyerlerin normalden daha yüksek potansiyele sahip olduğuna inanmaya yönlendirilmiştir. İlk deneyde, kadın bir lider tarafından yönetilen kadın subay adayları arasında Pigmalyon etkisi test edilmiştir. Beklenti arttırılsa da, kadın subayların performanslarında herhangi bir beklenti etkisi görülmemiştir. İkinci deneyde ise, erkek bir lider tarafından yönetilen erkek ve kadın subaylar üzerindeki Pigmalyon etkisi ölçülmüştür. Bunu sonucunda, erkek liderliğinde yönetilen kadın ve erkekler üzerinde Pigmalyon etkisinin doğrulandığını saptamışlardır.

Şekil 2'de yer alan iş'te Pigmalyon modelinde, yüksek lider beklentilerinin, astların daha iyi performans göstermesi üzerinde etkisi olduğunu açıklanmaktadır. Liderlerin beklentileri yükseldikçe, liderlik yetenekleri de gelişmektedir. Bu da astların öz yeterliliklerinin ve motivasyonlarının artmasıyla birlikte çabalarının da artmasına ve astların daha iyi performans göstermesine neden olmaktadır (Eden vd. 2000'den aktaran Yücel, 2013, s. 42).



Şekil 2. İş'te Pigmalyon modeli

Reynold (2002), yiyecek hizmet endüstrisinde yer alan bir iş ortamında Pigmalyon ve Golem etkilerini ampirik olarak test etmek ve amirin davranışıyla ifade edilen amir beklentileri ile astın performansı arasındaki ilişkiyi yönetebilecek demografik değişkenleri ve astların işe özgü öz yeterliliklerinin (kendi yeteneklerine ilişkin görüşleri) bir amir tarafından dile getirilen olumlu veya olumsuz beklentilere göre değişip değişmediğini araştırmıştır. Sonuç olarak, amirlerin olumlu beklentilerinin, astların öz yeterliliği üzerinde olumlu etkisi olduğunu bulmuştur. Yöneticilerin astlarına yönelik olan olumsuz tavır ve düşük beklentilerini yansıtan davranışları

karşısında, astların olumsuz performans sergilemelerine neden olduğunu belirtmiştir.

Yücel (2013) çalışmasında, Türkiye’de bulunan bazı işletmelerde çalışan yönetici beklentilerinin astların performansını etkilediğini; yönetici beklentisi ve performans arasında, astların algılarının aracı rol oynadığını saptamıştır. Yıldız (2018) çalışmasında, Pigmalyon etkisi ve öz yeterlilik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Öz yeterliliği yüksek olan insan kaynakları yöneticileri ve astları arasında Pigmalyon etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Sezgin (2019) sağlık sektöründe, sağlık çalışanları üzerine yaptığı araştırmada, yöneticinin yüksek beklentisi olan çalışanına karşı özel ilgi göstermesinin gerektiğini belirtmekte ve yönetici beklentisinin çalışan performansının gelişmesine yol açtığı; tam tersi, sağlık çalışanlarının yöneticilerin kendisi hakkında düşük beklentisi olduğunu algıladığında, sağlık çalışanı performansının azaldığını Golem etkisiyle birlikte açıklamaktadır.

#### 4. SONUÇ

Bu çalışmada Pigmalyon etkisine dair yazın taraması yapılmış olup, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi için tarihsel arka planı ile birlikte bu etkinin araştırıldığı hem eğitim psikolojisi hem de örgütsel ve yönetsel anlamda yapılan deneysel çalışmalara yer verilmiştir. Merton (1948) kendi kendini gerçekleştiren kehanet teoreminin, daha sonra Rosenthal ve Jacobson’unun (1968) çalışmalarıyla birlikte “Pigmalyon Etkisi” öne sürülmüştür. Bunun yanı sıra kendi kendini gerçekleştiren kehanet teoreminin, olumlu sonuçlara neden olan beklenti etkisinin Pigmalyon etkisi olarak, olumsuz sonuçlar veren beklenti etkisinin ise “Golem etkisi” olarak adlandırıldığı görülmüştür. Daha önce yapılan çalışmaların incelenmesi üzerine, kişilerin tutum ve davranışlarının, başkalarının beklentilerinden büyük oranda etkilendiği görülmektedir. Ayrıca kişilerin, başkalarının kendileri hakkındaki yüksek beklentileri doğrultusunda beklenen davranışı sergileme ihtimallerinin de yüksek olduğu, düşük beklentiler söz konusu olduğunda ise kişi başarı için bir azim göstermeyeceğinden ve bu konuda herhangi bir destek görmeyeceğinden beklenen etki gerçekleşmiş olacaktır.

Kaufman’a (2016, s. 396) göre, Pigmalyon etkisi, başkalarından gerçek dışı beklentiler içinde olmak demek değildir. Kalite ve yüksek performans beklenebilir, fakat mucize beklemek gerçek dışıdır. Aynı zamanda, insanlardan yüksek beklenti içinde olmak, daha iyi sonuçlar verilmesine neden olabileceği gibi, beklentinin karşılanamama riskinin var olması gibi bir paradoksu da beraberinde taşıdığı akılda tutulmalıdır. Dolayısıyla başka insanlardan beklentinin de makul düzeyde olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Bir örgütün başarısındaki önemli kaynaklardan birinin insan olduğu düşünüldüğünde, işletmelerin sahip oldukları insan kaynağını verimli ve etkin bir şekilde kullanılabilmesi için Pigmalyon etkisinin önemini iyi kavranması gerekmektedir. Özellikle bu konuda yönetici, lider veya amir/şef gibi çalışanlar üzerinde sorumluluk sahibi olan bireylerin tutum ve davranışlarının çalışanlara karşı nasıl olması gerektiği konusunda bilinçlendirilmeleri önemlidir. Çalışanların algılarında oluşan olumlu yönetici beklentisi, performansların artmasına yol açtığından bu süreç akıllı bir şekilde yönetilmelidir. Aksi takdirde, kendisine inanılmadığı ve kendisinden bir şey beklenmediği algısına kapılan çalışan, iş yerinde verimli olamayacaktır. Bu yüzden yöneticiler tarafından çalışanlara kendilerinden ne beklenildiği sözlü olarak açıkça belirtilmelidir. Başarıları takdir edilmeli, çalışanların fikir ve düşünceleri dinlenilmeli ve saygı duyulmalı, başarı için teşvik edilmelidirler. Dolayısıyla, sunduğu katkıların ve varlığının örgütü için bir değer olarak görüldüğünü algılayan çalışan motive olacağından, bu da performansının yüksek olmasına neden olacaktır.

Merton (1948, s. 195) kendi kendini gerçekleştiren kehanetin, sadece insan ilişkilerine özgü olduğuna değinmekte ve doğanın yapısında böyle bir şeyin söz konusu olmadığını açıklamaktadır. Halley kuyruklu yıldızının dönüşüne ilişkin tahminlerin onun yörüngesini etkilemediğini belirtmektedir. Kaderinde başarısızlık olduğunu düşünen ve başarısız olmaya mahkûm olduğuna ikna olan kaygılı bir öğrencinin, çalışmaktan çok endişelenmeye zaman ayırdığından başarısız bir sınav geçireceği, dolayısıyla yanlış olan bu kaygının ya da tutumun, tamamen haklı bir kaygıya dönüşmesi örnek olarak verilmektedir. Aynı şekilde düşünüldüğünde, olimpiyatlarda şampiyon olacağını hayal eden ve kendini bu yarışa çok sıkı hazırlayan bir atletin yarışmada çok başarılı olacağına inanması sonucunda şampiyon olması da örnek gösterilebilir. Bu şekilde düşünüldüğünde, aslında kendi kendini gerçekleştiren kehanet ve Pigmalyon etkisinin birbirinden farklılaşan taraflarının da olduğu görülmektedir. Çalışmada yer alan tüm örnekler göz önüne alındığında aslında kendi kendini gerçekleştiren kehanet olgusunun daha çok bireyin kendi kendisini bir şeye inanmaya itmesi yani tek başına bir şeyi meydana getirmek söz konusu iken; Pigmalyon etkisinde ise davranışın değişmesini etkileyen özne bir başkasıdır. Pigmalyon etkisinde öğrenci-öğretmen ya da yönetici-çalışan gibi iki farklı grup bulunmaktadır. Fakat kendi kendini gerçekleştiren kehanet olgusunda tek kişinin beklentisinin, kendi davranışını etkileyebilmesi üzerinde durulmaktadır. Dolayısıyla bu iki olgunun birbirinden ayrıışan yönünün bu olduğu çıkarımına varılabilmektedir.

Pigmalyon etkisine yönelik yapılan en dikkat çekici çalışmalardan birisi ise Ellison (2015) tarafından kaleme alınan makaledir. Bu makalede ünlü

Rosenthal (1968) deneyinin başrollerinden biri olan öğretmenlerden biriyle yapılan röportaja yer verilmektedir. 1964 yılında henüz 23 yaşında olan Cantello öğretmenlik kariyerine yeni başladığı bir dönemde, Robert Rosenthal adlı Harvard psikoloğu çalıştığı ilkokula geldiği ve öğretmenlere, öğrencilerine IQ testi yapılacağını söylediği yer almaktadır. Yukarıda da bahsedilen ünlü Rosenthal deneyi yapılır ve söylenildiği gibi öğrencilerin başarıları yükselir. Ancak o zaman Cantello ve meslektaşları Rosenthal'ın doğruyu söylemediği konusunda bilgilendirilir. Bu testin sadece standart bir IQ testi olduğu ve IQ'su yüksek olanların rastgele seçildiği söylenir. Öğrencileri başarmaya teşvik eden, doğuştan gelen herhangi bir avantaj değil, öğretmenlerin öğrencilerinin potansiyeline olan inancıdır. Şimdi California'da yaşayan ve emekli olan Cantello, ilk başta gücense de kandırılmalarının nedenini yeni anladığını ve bu deneyin bir parçası olduğu için minnettar olduğunu belirtmektedir. Bu deneyimle birlikte, öğrencilerin önceki performanslarından bağımsız olarak, yüksek beklentilerin ve olumlu pekiştirmenin değerinin güçlü bir şekilde farkına varmasını sağladığını ve daha sonraki yıllarda öğrencileri için çok yönlü ders planları hazırladığını, kariyerlerini geliştirmeleri için onları cesaretlendirdiğini belirtiyor.

Good (1987) çalışmasında, öğrencilerin, etnik kökenlerinin, isimlerinin, cinsiyetlerinin, fiziksel özelliklerinin, konuşma biçimlerinin ve sosyoekonomik düzeylerinin öğretmen beklentilerinin oluşması üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu konu, Pigmalyon etkisinin olumsuz sonuçlara yol açtığına değinen Brophy'nin (1985) yapmış olduğu çalışmayı desteklemektedir. Nitekim Brophy (1985) çalışmasında, öğretmenlerin ayrımcılık yapmasının öğrenci motivasyonuna zarar verdiğini saptamıştır.

Carmen ve Ghinea'ya (2013, s. 704) göre, öğretmenlerin, öğrencilerinin yetenekli olduklarını hissettiklerinde, onlara sözsüz olarak gülümseyerek, göz teması kurarak, başlarını sallayarak ve tartışmalar sırasında onlara doğru eğilerek olumlu yönde pekiştirme olasılıkları daha yüksektir. Öğretmenleri tarafından daha az yetenekli olarak algılanan öğrenciler ise, maalesef bu sözel olmayan davranışların ve teşviklerin alıcıları olmayacaklardır. Dolayısıyla öğretmenlerin, öğrencileri üzerindeki bu güçlü etkisi göz önüne alındığında, öğretmenlerin öğrencilerini motive etmek ve başarılarını yükseltmek için tüm öğrencilerine tutarlı ve eşit muamele etmesi önem arz etmektedir. Boydak Özcan ve Gündüzalp (2016, s. 75), öğretmenlerin sözlü olarak beklenti ve düşüncelerini öğrencilerine iletmelerini, beden dilini iyi kullanmalarını, gülümsemelerini, öğrencinin yanına giderek başını okşamalarını ve göz teması kurmalarını tavsiye etmektedirler.

Yapılan araştırmalarda Pigmalyon etkisine ait çalışmaların daha çok küçük yaş grupları üzerinde yapıldığı görülmektedir. Yetişkin eğitimi alanında ya da üniversitelerde böyle bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bunun nedenini Niari ve diğerleri (2016, s. 40) yetişkinlerin çocuklara göre daha deneyimli olmaları, öğrenme yollarını tercih etmeleri ve kişilikleri oluştuğu için öğretmenlerin yetişkinleri etkileme gücünün sınırlı olduğu şeklinde açıklamaktadırlar. Fakat yetişkinler adına eğitim alanında değil, işletme alanında işverenler ve çalışanlar arasında yönetici ya da lider beklentilerinin çalışanların performanslarını nasıl etkilediğine dair çalışmalar kısıtlıdır (Livingston, 2003; Bezuijen, 2009; Dvir vd., 1995; Stedry ve Kay, 1996). Bu nedenle, Pigmalyon etkisinin, yetişkinler üzerinde de aynı etkiyi yaratıp yaratmadığı ya da iş dünyasında yönetici beklentilerinin çalışan performansını etkileyip etkilemediğine dair daha fazla deneysel çalışmaya ihtiyaç duyulduğu ortadadır. Bu bakımdan gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırmacıların bu noktaya odaklanması öneri olarak sunulabilir.

Sarı'nın (2017, s. 25) çalışmasında belirttiği üzere, Pigmalyon etkisine göre insanlar, özellikle kendilerinden üstün gördükleri kişilerin, onlara dair beklentilerine uygun olacak şekilde davranmaktadırlar. Dahası büyük hedeflere ulaşacakları düşüncesiyle, kişi gerçekten de kendinde bunlara ulaşacak azmi bulmaktadır. Görüldüğü üzere bu etkinin temelinde bir üst-ast meselesi, kendinden daha üst kademede bulunan bir kişinin beklentilerini gerçekleştiren daha alt kademe bir kişi bulunmaktadır. Çalışmalarda hep bu yönde öğretmen öğrenciye, liderin/yöneticinin çalışana etkisi gibi yukarıdan aşağı sayılabilecek bir çerçeve çizilmektedir. Fakat öğrencilerin öğretmenlerden ya da çalışanların liderlerinden/yöneticilerinden beklentilerinin ne olduğu veya bu beklentilerinin onların üzerinde bir etki oluşturup oluşturmadığına dair bir çalışmaya rastlanılmadığından, bu konuda yapılacak çalışmalara da ihtiyaç olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra yapılan tüm çalışmalar ve araştırmalar yabancı literatüre dayanmaktadır. Türkçe bir ölçek geliştirerek ya da uyarlanarak, Türkiye'de bulunan farklı bölgelerdeki işletmelerde yönetici ve çalışanlara uygulanması ve deneysel olarak ölçülmesinin yönetim alanına katkı sunması bakımından önem arz edeceği düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Balcı, O. (2018). Kendini gerçekleştiren kehanet kavramını anlamak. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(30), 500-510. <https://doi.org/10.16990/SOBIDER.4467>
- Bezuijen, X. M., Berg, V. D. P. T., Van Dam, K. ve Thierry, H. (2009). Pygmalion and employee learning: The role of leader behaviors. *Journal of Management*, 35(5), 1248-1267. <https://doi.org/10.1177/0149206308329966>
- Biggs, M. (2009). Self-fulfilling prophecies. In P. Hedström ve P. Bearman (Eds.), *The Oxford handbook of analytical sociology* (pp. 294-314). Oxford University Press
- Boser, U., Wilhelm, M. ve Hanna, R. (2014). *The power of the pygmalion effect teachers expectations strongly predict college completion*. Center for American Progress, Reports-Research, Washington. <https://eric.ed.gov/?id=ED564606>
- Boydak Özcan, M. ve Gündüzalp, S. (2016). Pygmalion etkisi ve liderlik. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 69-79. <https://dergipark.org.tr/pub/tusbd/issue/39853/472573>
- Carmen, S. T. ve Ghinea, V. M. (2013). Pygmalion teaching style, is there a need for it? *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8(4), 699-722. <http://www.managementmarketing.ro/pdf/articole/334.pdf>
- Chang, J. (2011). A case study of the “pygmalion effect”: Teacher expectations and student achievement. *International Education Studies*, 4(1), 198-201. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1066376.pdf>
- Dvir, T., Eden, D. ve Banjo, M. L. (1995). Self-fulfilling prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea? *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 253-270. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.80.2.253>
- Ellison, K. (29 October 2015). Being honest about the pygmalion effect. *Discover*. <https://www.discovermagazine.com/mind/being-honest-about-the-pygmalion-effect>
- Erhat, A. (2015). *Mitoloji sözlüğü* (I.Baskı), Remzi Kitabevi.
- Good, T. L. (1987). Two decades of research on teacher expectations: Findings and future directions. *Journal of Teacher Education*, 38(4), 32-47. <https://doi.org/10.1177/002248718703800406>
- Gündüzalp, S. ve Boydak Özcan, M. (2019). The power of expectations in school management: pygmalion effect. *Journal of Education and Future*, (15), 47-62. <https://doi.org/10.30786/jef.412841>
- İnan Kaya, G. ve Rubie Davies, C. (2022). Teacher classroom interactions and behaviors: Indications of bias, *Learning and Instruction*, 78, 10-16. <https://doi.org/10.1016/j.learninstruc.2021.101516>

- Kaufman, J. (2016). *Keni kendine MBA* (1. Baskı). M. Demirci (Ed.), Pegasus Yayınları, Alioğlu Matbaacılık.
- Livingston, S. (2003). Pygmalion in management. *Harvard Business Review*, 81(1), 97-106. <https://hbr.org/2003/01/pygmalion-in-management>
- Merton, R. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193-210. <https://www.jstor.org/stable/4609267?origin=JSTOR-pdf>
- My Fair Lady (film). (n.d.). In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/My\\_Fair\\_Lady\\_\(film\)](https://en.wikipedia.org/wiki/My_Fair_Lady_(film))
- Niari, M., Manousou, E. ve Lionarakis, A. (2016). The pygmalion effect in distance learning: A case study at the hellenic open university. *European Journal of Open, Distance and e-Learning*, 19(1), 36-52. <https://doi.org/10.1515/eurodl-2016-0003>
- Özbent, S. (2007). Sınıfta beden dili. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(2), 259-289. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gefad/issue/6750/90754>
- Palalar Alkan, D. (2019). Çalışan motivasyonuna yeni bir bakış açısı: Pygmalion etkisi. *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.25203/idd.476845>
- Pygmalion effect. (n.d.). In Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Pygmalion\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Pygmalion_effect)
- Raudenbush, Stephen W. (1984). Magnitude of teacher expectancy effects on pupil IQ as a function of the credibility of expectancy induction: A synthesis of findings from 18 experiments. *Journal of Educational Psychology*, (76) 85-97. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.76.1.85>
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad, and the ugly of incorporating 'My Fair Lady' in the workplace. *SAM Advanced Management Journal*, 67(3), 4-14.
- Rosenthal, R., ve Jacobson, L. (1968). Pygmalion in the classroom. *The Urban Review*, 3(1), 16-20. <https://doi.org/10.1007/BF02322211>
- Rubie Davies, C., Peterson, E. R., Sibley, C. G. ve Rosenthal, R. (2015). A teacher expectation intervention: Modelling the practices of high expectation teachers. *Contemporary Educational Psychology*, 40, 72-85. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2014.03.003>
- Sarı, E. (2017). *Beyin gücü* (1. Baskı). Net Medya Yayıncılık.
- Sezgin, E. E. (2018). Sağlık hizmetlerinde pygmalion etkisi: Teorik bir çalışma. *Turkish Studies*, 13(14), 193-210. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.13350>
- Skilbeck, W. ve Collins, B. (1976). Transmission and compliance with expectations in a simulated supervisor. *Worker Interaction*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED140137.pdf>



- Smith, A. E., Jussim, L. ve Eccles, J. (1999). Do self-fulfilling prophecies accumulate, dissipate, or remain stable over time? *Journal of Personality and Social Psychology*, 77(3), 548-565. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.77.3.548>
- Soran, S. (2017). Pigmalyon etkisi. İçinde Ö. Turunç ve H. Turgut (Ed.), *Yönetim ve strateji 101 teori ve yaklaşım*, Siyasal Kitabevi.
- Stedry, A. C. ve Kay, E. (1966). The effects of goal difficulty on performance. *Behavioral Science*, 11(6), 459-470. <https://doi.org/10.1002/bs.3830110605>
- Yıldız, Z. (2018). *Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisi: İnsan kaynakları yöneticileri örneği* (ss. 29-40). IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress, September, 7-8, Didim/Aydın. <https://ulk.ist/media/kitap/IV-UKODTLK/pygmalion-etkisi-ve-oz-yeterlilik-iliskisi-insan-kaynaklari-yoneticileri-ornegi.pdf>
- Yücel, D. (2013). *Pygmalion etkisi kapsamında yönetici beklentilerinin astlar tarafından algılanmasının astların performansları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Yayın No. 351693) [Doktora tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>



## Çalışma Hayatında Sahtekârlık Fenomeni

Gaye Onan<sup>1</sup>

### Özet

Pozitif psikolojinin etkisi altında örgütsel psikoloji alanında gerçekleştirilen çalışmalar çoğunlukla çalışanların “iyi ve olumlu” tarafları üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte iş yerinde çalışan davranışlarının “karanlık” tarafına ve bunun sonuçlarına da artan bir ilgi söz konusudur (Vergauwe vd., 2015, s. 566). Bu karanlık taraflardan biri olan sahtekârlık sendromu ya da sahtekârlık fenomeni kavramı çalışma hayatında son yıllarda telaffuz edilmeye başlanan bir kavramdır. Çalışma hayatı ve iş ile ilgili olumsuz sonuçları nedeni ile giderek daha fazla üzerinde durulmaya başlanan bir olgu haline gelmektedir. Sahtekârlık olgusu başarılarından gurur duymak yerine yoğun entelektüel sahtekârlık duyguları yaşayan bireylerle ilgili olduğu için çalışma hayatında özellikle ilgi çekicidir. Olumsuz etkileri sebebi ile çalışanların yaşadığı sahtekârlık fenomeni kavramını, nedenlerini ve sonuçlarını net bir şekilde ortaya koymak örgütsel davranış yazını açısından önem arz etmektedir. Bütün bunlardan yola çıkarak bu bölüm sahtekârlık fenomeni olgusunu teorik açıdan ele alarak kavramın daha net anlaşılmasını hedeflemektedir. Buradan hareketle kitabın bu bölümünde öncelikle sahtekârlık fenomeni kavramının tanımı yapılarak sahtekârlık fenomeninin özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra bu fenomenin nedenleri açıklanmıştır. Bir sonraki kısımda sahtekârlık fenomeninin birey ile çalışan ve örgüt ile ilgili sonuçları ele alınmıştır. Son kısım ise sahtekârlık fenomeni ile başa çıkmak ve etkisini azaltmak için uygulanması gereken stratejileri açıklamaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Anamur Meslek Yüksekokulu, Konaklama İşletmeciliği Bölümü, gayeonan@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0001-6302-5211

## 1. GİRİŞ

Pozitif psikolojinin etkisi altında örgütsel psikoloji alanında gerçekleştirilen çalışmalar çoğunlukla çalışanların “iyi ve olumlu” tarafları üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte iş yerinde çalışan davranışlarının “karanlık” tarafına ve bunun sonuçlarına da artan bir ilgi söz konusudur (Vergauwe vd., 2015, s. 566). Bu karanlık taraflardan biri olan sahtekârlık sendromu ya da sahtekârlık fenomeni kavramı çalışma hayatında son yıllarda telaffuz edilmeye başlanan bir kavramdır. Çalışma hayatı ve iş ile ilgili olumsuz sonuçları nedeni ile giderek daha fazla üzerinde durulmaya başlanan bir olgu haline gelmektedir. Kısaca hayatın çeşitli alanlarında başarı ve ün kazanmış kişilerin buldukları yere tamamen tesadüf veya şans eseri geldikleri duygusuna sahip olmalarını ifade eder. Herkesçe bilinen ve takdir edilen başarılarına rağmen bu kişiler başarılarını içselleştirmekte güçlük çekerler ve buldukları konuma şans eseri geldiklerine inandıkları için bir gün “sahtekârlıklarının” ortaya çıkacağından endişe ederler. Hayatın her kesiminden insanların yaklaşık yüzde 70’inin kariyerlerinin en azından bir bölümünde kendilerini sahtekâr gibi hissettikleri öne sürülmüştür (Gravois, 2007’den aktaran Aparna ve Menon, 2020, s. 2). Sahtekârlık olgusu başarılarından gurur duymak yerine yoğun entelektüel sahtekârlık duyguları yaşayan bireylerle ilgili olduğu için çalışma hayatında özellikle ilgi çekicidir (Clance ve Imes, 1978).

Bu kavram ilk olarak Clance ve Imes (1978) adlı iki psikolog tarafından ortaya atılmıştır (Gardner vd., 2019, s. 2). Akademi, eğitim, tıp, hukuk gibi çeşitli alanlarda eğitim gören ya da profesyonel olarak çalışan ve kendi alanlarında son derece başarılı olan 178 kadının düşüncelerini klinik gözlem ile 5 yıl boyunca derinlemesine analiz eden Clance ve Imes (1978) sahtekarlık sendromu kavramını ortaya atarak, kökenlerini, sonuçlarını ve tedavisini psikoloji bilimi temelinde açıklayan ilk bilim insanları olmuştur (Aparna ve Menon, 2020, s. 2). Bu kadınlar araştırma sürecinde başarılarını ve buldukları konumu hak etmediklerini düşündüklerini ve sonunda bu durumun ortaya çıkarak bir sahtekâr olarak ifşa edilmekten korktuklarını dile getirmişlerdir. Başlangıçta bu durumun yalnızca çok başarılı kadınlara özgü olduğu düşünülmektedir. Bununla birlikte sahtekârlık fenomeni kavramı kadınların neden iş yerinde sahtekâr gibi hissettiklerini açıklamaya yardımcı olmak için kullanılmaktaydı (McDowell vd., 2015). Ancak sonraki yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar bu durumun yalnızca çok başarılı kadınları değil cinsiyet, ırk, yaş ve diğer demografik değişkenlere bakılmaksızın çok çeşitli insanları etkilediğini ortaya koymuştur (Grubb ve McDowell, 2012). Başarılarını içselleştiremeyen her çalışan kendisini bir sahtekâr olarak görebilir ve bu deneyim yalnızca çok başarılı insanlarla sınırlı olmayabilir (Harvey ve Katz, 1981’den aktaran Sakulku ve Alexander, 2011, s. 73).

Sahtekârlık olgusu ya da duygusu bireyin işyerindeki tutum ve davranışlarının şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Çünkü birey bulunduğu konumu hak etmediğini düşündüğü için yapmış olduğu sahtekârlığın “öğrenileceği” korkusunu sürekli hisseder (McDowell vd., 2007, s. 96). Korku ve yetersizlik duygusu bireyin işle ilgili ortaya koyduğu her türlü çıktıyı olumsuz düzeyde etkilemektedir. Aynı zamanda çalışmada kaygı, özgüven eksikliği, depresyon ve hayal kırıklığı yaratarak iş hayatının yanı sıra yaşam kalitesini de etkilemektedir. Tüm bu etkileri sebebi ile çalışanların yaşadığı sahtekârlık fenomeni kavramını, nedenlerini ve sonuçlarını net bir şekilde ortaya koymak örgütsel davranış yazını açısından önem arz etmektedir. Bütün bunlardan yola çıkarak bu bölüm sahtekârlık fenomeni olgusunu teorik açıdan ele alarak kavramın daha net anlaşılmasını hedeflemektedir. Buradan hareketle kitabın bu bölümünde öncelikle sahtekârlık fenomeni kavramının tanımı yapılarak sahtekârlık fenomeninin özelliklerinden bahsedilmiştir. Daha sonra bu fenomenin nedenleri açıklanmıştır. Bir sonraki kısımda sahtekârlık fenomeninin birey ile çalışan ve örgüt ile ilgili sonuçları ele alınmıştır. Son kısım ise sahtekârlık fenomeni ile başa çıkmak ve etkisini azaltmak için uygulanması gereken stratejileri açıklamaktadır.

## 2. SAHTEKÂRLIK FENOMENİ KAVRAMI

İngilizce’de “imposter phenomenon” ya da “imposter syndrome” olarak anılan kavram dilimize sahtekârlık fenomeni ya da sahtekârlık sendromu olarak çevrilmiştir. İngilizce olan *imposter* kelimesinin Türkçe’deki anlamı “sahtekar”dır. Türk Dil Kurumu sahtekârlık kelimesini “sahte işler yapma, sahtecilik” olarak tanımlamaktadır. Sahtekarlık fenomeni ya da sahtekarlık sendromu olarak adlandırılan kavramın fenomen mi yoksa sendrom mu olduğuna dair araştırmacılar arasında farklı fikirler söz konusudur. Kavramların detaylı bir biçimde incelenmesini ifade eden Fenomonoloji yani Olgubilim kavramının kökünü oluşturan fenomen kelimesi bir nesne, olay ya da sürecin nesnel gerçekliğini vurgulayan bir ifadedir (Fenomen Felsefe Dünyası, t.y.). Sendrom kelimesi ise bir hekimlik terimi olup “özel bir bozukluğu gösteren ve bir arada görülen, tanıyı kolaylaştıran belirtilerin ve bulguların tümü” olarak açıklanmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023). Clance ve Imes (1978) bu fenomene sahip olan kişilerin genel bir kaygı bozukluğu, özgüven eksikliği vb. durumlardan mustarip olmakla birlikte bunların tanısız kategoriye dâhil olmak için yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Araştırmacılar tarafından bu durumun psikolojik bir bozukluk (disorder) olarak değil de fenomen olarak nitelendirilmesinin temelinde bu görüş bulunmaktadır (Özdemir, 2015, s. 5). Buradan hareketle ve literatür ile uyumlu olması açısından kavramın sahtekarlık fenomeni olarak adlandırılması daha doğru olacaktır (Doğan ve Yenel, 2022; Şen ve Küçükkaragöz, 2022).

## 2.1. Sahtekârlık Fenomeni Kavramının Tanımı

Sahtekârlık fenomeni ilk olarak Clance ve Imes (1978) tarafından yüksek düzeyde başarılarla sahip bireylerin deneyimlediği yoğun entelektüel ve profesyonel sahtekârlık duygularını açıklamada kullanılmıştır (Vergauwe vd., 2015, s. 566). Buradan hareketle bazı araştırmacılar kavramı “entelektüel sahtekârlık” olarak da adlandırmaktadır (Doğan ve Yenel, 2022, s. 890). Sahtekârlık fenomeni kavramsal olarak “yüksek başarılarla sahip kişilerde görülen ve başarılı olma durumunu içselleştirilememesi sonucu yaşanan entelektüel sahtekârlığın içsel bir deneyimi” olarak tanımlanmaktadır (Bernard vd., 2002, s. 321). Bir başka tanıma göre ise “kişinin kendinden veya başarılarından şüphe ettiği ve bu şüpheye maruz kalmanın getirdiği içselleştirilmiş başarısızlık korkusu” olarak ifade edilmektedir (Doğan ve Yenel, 2022, s. 890). Tanımlardan da anlaşılacağı gibi sahtekârlık fenomeni kavramı temel olarak üç faktöre dayanmaktadır. Bunlar;

- (1) Diğer insanları kandıracağına dair inanç,
- (2) Bir sahtekâr olarak ifşa edilme korkusu,
- (3) Kendi yetenek, zekâ veya becerileri gibi içsel niteliklere dair şüphe duyma.

Buna göre bir kişi ile ilgili süregelen bir sahtekârlık fenomeninden bahsedebilmek için bu üç kriterin de karşılanması gerekmektedir (Harvey ve Katz, 1985’den aktaran Sakulku ve Alexander, 2011, s. 78).

## 2.2. Sahtekârlık Fenomeninin Özellikleri

Herkes tarafından fark edilen ve kabul edilen başarılarına rağmen kendilerini sahtekâr gibi hisseden kadınları tanımlamak için ortaya atılan bu kavram genel olarak işlerinde başarılı olan insanların yaşayabileceği kaygı, depresyon ve sahtelik duygularını açıklamaya yardımcı olmak için kullanılmaktadır (Grubb ve McDowell, 2012, s. 1). Bununla birlikte çeşitli araştırmacılar bu fenomeninin belirleyicisi olan bir takım özellikler olduğunu öne sürmüşlerdir. Sahtekârlık fenomeninin belirleyicisi olarak ortaya ilk olarak konulan özellikler şunlardır (Clance ve Imes, 1978); entelektüel sahtekârlık duyguları, kişinin başarısının yeteneğe değil şansa veya çok çalışmaya dayalı olduğu inancı, kişinin geçmiş başarıları tekrarlama yeteneğine olan güven eksikliği, başkaları tarafından değerlendirilme, başarısızlık korkusu, geçmiş başarılarından zevk alamama ve yetersizliğinin başkaları tarafından keşfedileceği korkusu. Bununla birlikte ilerleyen yıllarda bu özelliklere yenileri eklenerek sahtekârlık fenomeninin sahip olduğu özellikler genişletilmiştir. Bu özellikler (Clance ve OToole, 1987, s. 56); sahtekâr döngüsü, içedönüklük,

değerlendirilme korkusu, başarısızlık korkusu, başarı hakkında suçluluk duyma, olumlu geri bildirimini içselleştirmede zorluk çekme, genel bir kaygı hali, kendini küçümserken başkalarını abartmak, zekâyı çarpık bir şekilde tanımlamak, yanlış ve doğrulayıcı olmayan aile mesajları olarak belirlenmiştir. Daha sonra bu özellikler altı temel başlık altında toplanarak son halini almıştır. Bu özellikler ve detaylı açıklamaları şu şekildedir (Sakulku ve Alexander, 2011);

1. Sahtekârlık döngüsü
2. Özel olma veya en iyisi olma ihtiyacı
3. Mükemmeliyetçilik (Süpermen/süper kadın yönleri)
4. Başarısızlık korkusu
5. Yeterliliğin reddi ve övgüyü küçümseme.
6. Başarıya yönelik suçluluk duygusu.

Sahtekârlık fenomeninin varlığından bahsedebilmek için sayılan tüm bu özelliklerin hepsine sahip olmak şart değildir. Ancak en az iki özellik mevcut ise sahtekârlık duygularının mevcut olduğu söylenebilir.

### 2.2.1. Sahtekârlık döngüsü

Sahtekârlık döngüsü sahtekârlık fenomeninin en önemli özelliklerindedir. Bu döngü kişiye mesleki bir proje gibi başarı ile ilgili bir görev verildiğinde başlar. Birey bu görevi başaramayacağı ile sürekli bir şüphe içindedir. Ayrıca bu görev ile ilgili gerekli yeterliliğe sahip olmadığı konusunda kaygı duymaktadır. Kişi bu kaygı ile başa çıkabilmek için iki yola başvurur; ya görev ile ilgili aşırı hazırlık yapar ya da görevi yapmayı bir süre erteler. Görev için aşırı hazırlık yapan birey başarısını çok çalışmaya bağlar. Erteleyenler için ise bu başarı tamamen şansa bağlıdır. Çok çalışanlar kendilerinden şüphe duyma, hissettikleri sahtekârlık duygularını telafi etme ve bir sahtekâr olarak damga yemekten kaçınmak için diğer çalışanlardan daha iyi performans göstermeye çalışırlar. Hangi yolu seçerse seçsin kişi görevini başarı ile tamamlar ancak görev tamamlandıktan sonra bir rahatlama ve hatta başarı hissi duysa dahi bu durum fazla uzun sürmez. Sahtekârlık duygusu yaşayanların, başarılarının kendi yetenekleriyle ilgili olduğu fikrini reddetmeleri ve bireysel katkılarıyla ilgili geri bildirimleri kabul etmemeleri muhtemeldir. Başarılı olduklarına dair olumlu geribildirimler de durumu değiştirmez ve kişi bu başarıyı kendi yeteneklerine değil şans, tesadüf veya başkalarının hatası gibi dış etkenlere bağlarlar.





(çok çalışma veya erteleme) sahtekârlıklarının keşfedileceğinden korktukları için bir sonraki atanan görevle döngüyü tekrarlarlar. Bu durum bireyde sıkışmışlık hissi ve sürekli bir kısır döngü içinde olduğu düşüncesine neden olur.

Sahtekârlık eğilimi olan kişilerin başarının mekaniği hakkındaki inançları ile belirli bir görevdeki başarılarını etkileyen çaba veya şansın temel katkısına ilişkin algılarının birleşimi, sahtekârlık döngüsünü güçlendirir (Sakulku ve Alexander, 2011, s. 76).

### 2.2.2. Özel olma veya en iyisi olma ihtiyacı

Sahtekârlık fenomenine sahip bireyler kendi yeteneklerinin sıradan ve normal olmadığını fark etseler bile genellikle bu yetenekleri görmezden gelerek kendilerini vasat kabul ederler. Ancak içten içe en özel veya en iyi olma ihtiyacı içinde olmaya da devam ederler (Sakulku ve Alexander, 2011, s. 76). Sahtekârlık duygusu nedeniyle bireyler değerlendirilmekten ve başarısızlık riskleri içeren durumlardan korkarlar. Bu nedenle yetenekleriyle ilgili güvensizliklerden kaçınmak için kusursuz ve en iyi olmaya çalışırlar (Aparna ve Menon, 2020, s. 2).

### 2.2.3. Mükemmeliyetçilik (süpermen/süper kadın yönleri)

Sahtekârlık fenomeninin bu özelliği, mükemmeliyetçi olma eğilimini ifade eder. Mükemmeliyetçilik, bir kişinin kendisi için aşırı yüksek standartlar koyma, eleştirel öz-değerlendirme gösterme, başkalarının fikirlerine aşırı değer verme ve aşırı standartlara ulaşamadığında kendi kendini baltalayan bilişler ve davranışlar deneyimleme eğilimi olarak tanımlanmaktadır (Kets de Vries, 2005). Kişi hem kendi hem de yapacağı görev için yüksek standartlar koyarak her şeyi kusursuz yapmaya çalışır. Bu nedenle hata yapmaktan ve başarısız olmaktan aşırı endişe duyarlar. En ufak bir hata ise kendilerini başarısız olarak genellemelerine neden olur. Mükemmeliyetçilik sahtekâr korkuların gelişimi ve sürdürülmesi üzerinde belirgin bir etkiye sahip olduğuna inanılan bir özelliktir (Sakulku ve Alexander, 2011, s. 84).

### 2.2.4. Başarısızlık korkusu

Mükemmeliyetçilik ile ilişkili olan başarısızlık korkusu bireyin hata yapmaktan korkmasını ifade eder. Birey verilen görev ile ilgili koyduğu yüksek standartlar nedeni ile başaramama korkusu yaşar. Hata yaparak başarısız olma korkusunu ise çok çalışarak aşabileceğini düşünmektedir. Sahtekârlık duyguların temel olarak başarısız olma korkusuna dayanmaktadır (Clance

ve OToole, 1987). Bu nedenle sahtekârlık fenomenine sahip olan bireyler olası başarısızlık riskinden kaçınmanın bir yolu olarak aşırı çalışma eğilimi gösterebilmektedir (Sakulku ve Alexander, 2011). Sahtekârlık eğilimi içindeki bireyler için başarı mutluluk demek değildir. Sahtekârlık fenomenine sahip olanlar kendilerine bir görev verildiğinde genellikle korku, stres içinde kendilerinden şüphe duyarak bu görevi yerine getirir ve başarılarından rahatsız olurlar.

### 2.2.5. Yeterliliğin reddi ve övgüyü küçümseme

Sahtekâr fenomeni genellikle dış standartlara göre başarılı olan ancak kişisel yetersizlik algısına sahip bireyler için geçerlidir (Chrisman vd., 1995; Clance ve Imes, 1978). Sahtekârlık fenomeni eğilimi olan bireyler kendi yeteneklerini kabul etmeyerek kapasitelerini yetersiz bulurlar. Dikkat çekici akademik başarılar ve başarılı bir kariyer geçmişi gibi nesnel kanıtlara rağmen bu kişiler başarılı deneyimleri kabul edemezler (Vergauwe vd., 2015, s. 566). Bu nedenle bir görevi başarı ile yerine getirseler dahi bu başarıyı içselleştiremezler. Elde ettikleri başarıyı kendilerine değil daha çok şans, başkalarının hataları, fiziksel çekicilik veya kişilerarası beceriler gibi dış etkenlere bağlamaktadırlar. Tüm bunlar elde ettikleri başarılar ile ilgili kendine yöneltilen övgüleri kabul etmekte zorlanmalarına neden olmaktadır. Birey kendini bir sahtekâr gibi hissettiği için başkalarının yönelttiği övgüler ile kendisini bir sahtekâr olarak algılaması arasındaki uyumsuzluk sonucu acı ve kafa karışıklığı yaşayabilir.

### 2.2.6. Başarıya yönelik suçluluk duygusu

Sahtekârlık duygularına sahip olanlar için başarı çoğunlukla mutluluk ile sonuçlanmaz. Sahtekârlık fenomeni aynı zamanda korku, stres, kendinden şüphe duyma ve başarılarla tepki olarak duyulan rahatsızlıkla da ilişkilidir. Yani, sahtekârlık duygusu bir kişinin yeteneklerini ve başarılarını kabul etme ve bunlardan zevk alma becerisine müdahale eder ve psikolojik iyi oluşları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Başarıyı çevreleyen korku ve suçluluk, sahtekâr fenomeninin temel özelliklerinden biridir (Kets de Vries, 2005). Bununla birlikte sahtekârlık fenomeninden mustarip bireylerin başarılı olmaları halinde aileleri, arkadaşları veya çalışma arkadaşları tarafından dışlanma korkusunu ifade eder. Özellikle alışılmadık bir başarı sonucu birey diğerlerinden farklı olduğu için suçluluk duymaya başlayabilir ve etraflarındaki kişilere karşı daha mesafeli olurlar (Sakulku ve Alexander, 2011, s. 76).

### 3. SAHTEKÂRLIK FENOMENİNE NEDEN OLAN UNSURLAR

Sahtekârlık fenomeninin öncülü olan veya bu fenomene neden olan birçok içsel ve dışsal faktörden bahsedilebilir. Araştırmalar bu fenomene neden olan faktörleri bireysel ve sosyal faktörler olmak üzere iki ana başlık altında sınıflandırmışlardır. Bireysel faktörler cinsiyet, sosyal rol beklentileri ve kişilik özellikleri gibi unsurlardan oluşmaktadır. Sosyal faktörler ise toplum ve aile olarak belirtilmektedir.

**Cinsiyet:** Daha önce de bahsedildiği gibi Clance ve Imes'in (1978) sahtekârlık fenomeni kavramını ortaya çıkaran araştırması bu fenomenin daha çok kadınlarda görüldüğünü öne sürse de daha sonra gerçekleştirilen çalışmalar erkeklerin de aynı kadınlar gibi sahtekârlık fenomeni yaşayabileceğini belirlemiştir. Bununla birlikte yıllar içinde ortaya konan araştırma sonuçları sadece cinsiyetin değil cinsiyet rolü eğiliminin de bu fenomeni yaşamak ile ilgili olduğunu ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar bu durumu erkeksi özelliklerin (örn: baskın, hırslı, iddialı ve rekabetçi olma) yeterlilikle bağlantılıken, kadınsı özelliklerin (örn: anlayışlı, şefkatli, nazik, sıcak ve başkalarının ihtiyaçlarına duyarlı olma) nezaketle ilişkili olmasına bağlamışlardır (Aparna ve Menon, 2020, s. 3). Kadınlar, toplumda "başarılı" bir kadın olmanın olumsuz sonuçları olabileceğini hissetmeye eğilimlidirler (Clance ve Imes, 1978) ve bu durum onların başarıdan korkmasına neden olmaktadır.

**Sosyal rol beklentileri:** Mevcut kültürel ortamına aykırı geleneksel olmayan bir mesleği seçen bireylerin sahtekârlık fenomenine sahip olma eğilimleri bulunmaktadır (Aparna ve Menon, 2020, s. 3). Bununla birlikte toplumun geneli tarafından alt sosyal sınıfa mensup kabul edilen azınlıkların da bu fenomeni yaşama riski diğerlerine göre daha fazladır (Özdemir, 2015, s. 30). Sahtekârlık eğilimi bireylerin belirli bir rolü yerine getirme yeteneklerinden şüphe duyduklarında veya belirli bir gruba ait olduklarını hissetmek için mücadele ettiklerinde de deneyimlenebilmektedir (Chrisman vd., 1995; Clance ve Imes, 1978; Vergauwe vd., 2015).

**Kişilik özellikleri:** Başlangıçta sahtekârlık eğilimlerinin gelişiminde çevresel unsurların etkisi olduğu vurgulanmış olsa da daha yakın zamanlarda araştırmacılar da bireyin kişilik özelliklerinin de önemli bir belirleyici olduğunu ifade etmeye başlamışlardır (Vergauwe, 2015, s. 566). Gerçekleştirilen çalışmalar sahtekârlık fenomeninin kişilik özellikleri ile yakından ilintili olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre içedönük kişilerde sahtekârlık fenomeni yaşama olasılığı dışadönük kişilere kıyasla daha fazladır. Bununla birlikte kendine güvenen, sorumluluk sahibi insanların sahtekârlık

fenomeni yaşama riski daha düşüktür. Bununla birlikte mükemmeliyetçi bir kişilik özelliğince sahip bireyler bu fenomeni daha fazla yaşayabilir. Çünkü bu bireyler kendilerine aşırı derecede yüksek ve gerçekçi olmayan hedefler koyarlar ve bu durum koydukları bu hedeflere ulaşamadıkları zaman kendi kendilerini baltalayan düşünce ve davranışlara yol açar (Kets de Vries, 2005, s. 112).

**Aile:** Aile ortamı, aile dinamikleri ve ebeveyn yetiştirme stilleri, çocuğun başarı değerlerini ve başarı davranışını etkileyebilir ve çocuğun başarı ve başarısızlıkla nasıl başa çıkmayı öğrendiğini etkileyebilir (Thompson, 2004'den aktaran Sakulku ve Alexander, 2011, s. 7). Aile tarafından bireye çocukluğundan itibaren birçok konuda sayısız mesaj verilir. Bu mesajlar genellikle cinsiyet rolleri, sosyal beceriler ve sosyal rol beklentileri ile ilgilidir. Birey bu beklentileri karşılamak için üzerinde bir baskı hisseder. Bu durum bireyin sürekli olarak doğru yapıp yapmadığını sorgulaması yüzünden tam olarak potansiyeline ulaşmasını engeller.

**Toplum:** Sahtekârlık fenomeninin sosyal nedenlerinden biri olan toplum da birey üzerinde aile benzeri etkilere sahiptir. Toplumun bireyden beklentileri bireyin görev ve başarı ile ilgili davranış kalıplarını belirler. Özellikle toplum tarafından biçilen cinsiyet rolleri ve bireyin toplumdaki hiyerarşik konumu bireyin sahtekârlık fenomeni yaşama olasılığı üzerinde belirleyici etkilere sahiptir. Toplumda kadın ve erkek için farklı roller belirlenmiştir. Kadın daha anlayışlı, nazik ve hassas iken erkek daha güçlü, cesur ve ataktır. Kadınların kendilerine biçilen cinsiyet rolleri dışında örneğin güce ve ataklığa dayanan bir mesleğe sahip olarak bunda başarılı olmaları toplumun beklentileri ile çelişecektir. Bununla birlikte azınlıklarda olduğu gibi bireyin toplumsal hiyerarşide alt basamaklarda olması görevinde başarılı olsa daha kendini bir sahtekâr gibi hissetmesine neden olabilmektedir.

Sahtekârlık fenomeninin nedenlerinin genel olarak kişinin aile yapısında ve sosyal yetiştirilme biçiminde bulunduğu söylenebilir (Clance vd., 1995). Ancak durumsal faktörler de sahtekârlık duygularını uyandırabilir veya tetikleyebilir. Bununla beraber kariyerle ilgili bir olgu olan sahtekârlık fenomeni, örgütsel ve işle ilgili faktörler tarafından da uyarılabilir. Sahtekârlık fenomenine katkıda bulunan faktörlerin daha iyi anlaşılması, psikolojik sıkıntıyı azaltan etkili müdahalelere yol açabilir. Örgütler ve örgütsel psikoloji uzmanları tarafından organizasyonel ve bağlamsal faktörler toplu olarak ele alınarak müdahale yöntemleri tespit edilebilir (Aparna ve Menon, 2020).

#### 4. SAHTEKÂRLIK FENOMENİNİN SONUÇLARI

Sahtekâr fenomeni kişinin kendisi ile ilgili sahip olduğu gerçek olmayan fikirler, depresif eğilimler, özeleştirici, sosyal kaygı ile birlikte mükemmel olmak ve başarmak için hissettiği güçlü baskıların karmaşık bir etkileşimi sonucu ortaya çıkmaktadır (Kolligian ve Sternberg, 1991'den aktaran McDowell vd., 2007, s. 96). Sahtekârlık duygularına sahip kişiler kendi zekâlarından şüphe duyarlar, başarılarını şansa veya tesadüfe bağlarlar ve aksi yöndeki çok güçlü kanıtlara rağmen diğer kişilerin yeteneklerini ve başarılarını abarttıklarına inanırlar (Clance ve Imes, 1978). Sahtekârlık fenomeni çalışma hayatında herkesi etkileyebileceği gibi özellikle bu duyguları hissetmeye yatkın olan belli bir kesim vardır. Bunlar (Young, 2011'den aktaran Mann, 2019, s. 16):

- Akademisyenler,
- Yaratıcılık gerektiren işlerde çalışanlar,
- Üstün başarılı kişiler,
- Kariyerlerinde beklenmedik şekilde erken başarı elde edenler,
- Konularına alışılmadık yollardan ulaşanlar,
- Ailelerinde belirli bir unvana ulaşan ilk kişi olanlar ve ilk profesyonel olanlar,
- Serbest meslek sahipleri.

Olumsuz bir duygusal deneyim olarak nitelendirilen sahtekârlık fenomeni kişiyi, yaptığı işi ve dolayısıyla işyerini olumsuz bir biçimde etkileme potansiyeline sahiptir. Sahtekârlık fenomeninin neden olduğu bu olumsuzluklar bireyle, çalışanla ve örgütle ilgili olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir.

##### 4.1. Sahtekârlık Fenomeninin Bireysel Sonuçları

Sahtekârlık fenomeninin bireyin yaşamını olumsuz olarak etkilediği yaygın olarak kabul edilen bir görüştür ve birçok çalışma bu olgunun artan depresyon ve anksiyeteye neden olduğunu ortaya koymuştur (Rosenstein vd., 2020, s. 31). Sahtekârlık fenomeni ile ilgili bireylerde en sık ortaya çıkan olumsuz sonuçlar; başarısızlık korkusuna dayanan genel bir kaygı hali, kendine güven eksikliği, depresyon ve kendi kendine empoze edilen başarı standartlarını karşılayamama ile ilgili hayal kırıklığıdır (Clance ve Imes, 1978, s. 242). Elde ettikleri başarıları fazlası ile hak etmiş olsalar dahi bu başarıyı içselleştiremezler ve bu durumu dış etkenlere, şansa veya tesadüfe bağlarlar. Bununla birlikte kişisel mükemmellik standartlarını karşılayamamaktan kaynaklanan özgüven eksikliği ve bir sahtekâr olduklarının ortaya çıkacağı

korkusu sürekli bir stres ve kaygı yaşamalarına neden olur (McGregor vd., 2008). Ayrıca sahtekarlık fenomeni bireylerde tükenmişlik, duygusal tükenme, içsel motivasyon kaybı, başarı hakkında suçluluk ve utanç duyma gibi olumsuz duygusal sonuçlara neden olmaktadır (Chrisman vd., 1995; Clance ve Imes, 1978). Sahtekârlık düşüncesine kapılan bireyler kendi hataları üzerinde çok fazla düşünürler ve diğer insanlara göre kendi hatalarını daha fazla abartma eğilimindedirler. Başarı ile ilgili verilen her görevde kendi mükemmellik standartlarına ulaşmayan herhangi bir performansı başarılı kabul etmezler ve bu performanslarını hayal kırıklığı olarak görürler. Ayrıca bu performanslarını küçümseyerek iş arkadaşlarının performanslarına göre daha az başarılı bulurlar.

#### 4.2. Sahtekârlık Fenomeninin Çalışan ile İlgili Sonuçları

Sahtekârlık fenomeni temel olarak kariyerle ilgili bir olgudur. Şimdiye kadar sağlık hizmetleri, muhasebe, finans, hukuk, pazarlama ve yükseköğrenim dâhil olmak üzere çeşitli sektörlerde işgörenlerin bu durumu ve olumsuz etkilerini yaşadıkları belirlenmiştir (Rosenstein vd., 2020, s. 31). Bununla birlikte araştırmacılar sahtekârlık fenomeninin bireyleri yalnızca mevcut görevleri esnasında değil terfi ettiklerinde, yeni bir işyerine geçiş yaptıklarında veya yeni bir kariyere başladıklarında da etkilediğini ortaya koymuştur (Laursen, 2008). Bireyler kariyerlerinde bir değişiklik yaşadıklarında yeni görevleri, unvanları veya işleri ile ilgili başarısızlık korkusu hissetmeye başlarlar. Mesleki meşruiyetleri konusunda kendilerinden emin olmayan çalışanlar, kariyerlerini elde tutma ve ilerlemeye yönelik olarak olumsuz psikolojik sonuçlar yaşama konusunda daha yüksek risk altındadırlar (Bravata vd., 2020, s. 13). Sahtekârlık fenomeninden mustarip olanların, mustarip olmayan kişilere göre daha düşük eğitim ve kariyer hedeflerine sahip olduğu düşünülmektedir (Fried-Buchalter, 1997'den aktaran Chromey, 2017, s. 10). Özellikle objektif kariyer başarısının iki ölçüsü olarak kabul edilen terfi ve maaş konusunda sahtekârlık fenomeni bir engel olarak görev yapmaktadır. Bu fenomeni yaşayan kişiler maaş zammı talep etmekte zorlanırlar ve sahtekârlıklarının ortaya çıkacağı korkusu ile terfi etmek için daha az çaba gösterirler. Dolayısıyla, çalışanlarla ilgili ekonomik sonuçlar üzerinde de olumsuz bir etkisi olduğu söylenebilir (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016). Sahtekârlık fenomenine sahip olanlar sahtekâr olduklarının ortaya çıkacağı korkusu ile daha yüksek yönetici pozisyonlarına terfi etmek, farklı organizasyonlara transfer olmak veya mevcut organizasyonlarında farklı pozisyonlara geçmek için isteksizdirler ve bunun için bir çaba göstermezler. Bunun sonucunda da tam potansiyellerinin ortaya koymayarak kapasitelerinin altında bir performans sergilemektedirler (Kets de Vries, 2005). Bu durum



sahtekarlık fenomeninin daha yüksek mesleki seviyelere veya yöneticilik pozisyonlarına yükselmek için bir iç engel olarak işlev gören bir fenomen olarak tanımlanmasına da neden olmaktadır (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016). Sahtekârlık algısına sahip çalışanın bu inancını içselleştirmesi ve ait olduğu grup ya da kuruluşun bunu öğreneceği korkusu kariyer başarısızlığına yol açabilir. Bununla birlikte uzun süreli sahtekârlık algısından mustarip olanlar daha yüksek düzeyde kaygı ve depresyon yaşayabilirler. Bu durum işlerinde yeterli performans göstermelerini ve iş arkadaşları ile anlamlı ilişkiler geliştirmelerini zorlaştırmaktadır (Gardner vd., 2019, ss. 1-3).

### 4.3. Sahtekârlık Fenomeninin Örgütsel Sonuçları

Örgütlerde çalışanların yaşadığı sahtekarlık fenomeninin etkileri konusunda gerçekleştirilen çalışma sayısı sınırlı olsa da yakın tarihli çalışmalar ödüllere yönelik tutumlar, örgütsel vatandaşlık davranışı, duygusal bağlılık, iş tatmini ve kariyer kararları gibi işle ilgili çeşitli sonuçlar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır (Hudson ve González-Gómez, 2021). Örneğin sahtekârlık fenomeninin örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Genel olarak, örgütsel bağlılık üç bileşene ayrılmaktadır: Duygusal, normatif ve devam bağlılığı (Allen ve Meyer, 1990). Sahtekârlık duygularına sahip çalışanların devam bağlılığı daha fazladır (Vergauwe vd., 2015). Bu durum özgüven eksikliği ve sahtekârlıklarının ortaya çıkacağı korkusuna dayalı alternatif istihdam fırsatlarının algılanan eksikliğinden kaynaklanabilir (Powell ve Meyer, 2004'den aktaran Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016). Öte yandan, sahtekârlık duyguları, çalışanın işyerinde uzun süre kalamayacağı inancını besler ve bu da daha az duygusal bağlılığa yol açabilir. Sahtekârlık sendromu örgütsel vatandaşlık davranışını da olumsuz etkilemektedir. Bu fenomeni deneyimleyen kişilerin kuruluşa bağlı kalma veya örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılma olasılıkları daha düşüktür (Grubb ve McDowell, 2012). Örgütsel bağlılığın eksikliği, iş ile ilgili çabayı, örgüte ve işe sadakati sınırlayabilir. Ayrıca bu fenomen çalışanın iş tatminini olumsuz etkilemektedir (Vergauwe vd., 2015). Bununla birlikte kendini bir sahtekâr gibi hisseden bireyler başarılı olmaktan korktukları için terfi başvurusunda bulunmaktan kaçınırlar ve bu nedenle kendilerini başarıya götürebilecek deneyimlerden kaçınırlar. Bu çalışanların işyerinde terfi, ödül, maaş zammı vb. kariyer ile ilgili daha düşük istek ve beklentilere sahip olmaları nedeni ile performansları da daha düşük olmaktadır. Bu durum kuruluşların bir çalışanın tam potansiyelini elde edememesine neden olabilir ve bunun sonucunda kuruluşların olumsuz etkilenmesi kaçınılmazdır. Bununla birlikte sahtekârlık fenomeni yaşayan çalışanlar ile organizasyon hiyerarşisinin her basamağında karşılaşılabilir. Sanılanın aksine gerçekleştirilen araştırmalar üst düzey

yöneticilerin de kendilerini yetersiz hissettiği, başarısızlık korkusu yaşadığı ve bu durumun yöneticilerin iş ile ilgili davranışlarını olumsuz etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Ancak alt seviyedeki bir çalışan ile bir yöneticinin hissettiği sahtekârlık duygularının etkisi birbirinden farklı olacaktır. Kendilerini yetersiz gören ve başarısız olmaktan korkan yöneticiler risk içeren görevleri üstlenmek konusunda isteksiz olacaklardır (Aparna ve Menon, 2020, s. 2). Yöneticilerin kendi yetenekleri hakkında olumsuz görüşlere sahip olması ve kendilerini işlerinde sahtekâr olarak algılaması, yetki göçerimi kararlarında önyargılı olmalarına neden olmaktadır (Bechtoldt, 2015'den aktaran Neureiter ve Traut-Mattausch, 2017, s. 56). Bununla birlikte, kendilerine karşı son derece katı olan sahtekârlık duygusuna sahip yöneticiler astlarını mükemmeliyetçi veya onlar gibi işkolik olmaya yönlendirebilir, bu da yüksek çalışan devir hızı ve devamsızlık gibi sonuçlara yol açabilir (Aparna ve Menon, 2020).

## 5. SAHTEKÂRLIK FENOMENİ İLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Sahtekârlık fenomeninin birey, çalışan ve örgüt ile ilgili sayılan tüm bu olumsuz etkilerine rağmen etkili başa çıkma yöntemleri ile olumsuzluklarının hafifletilebileceği öne sürülmektedir (Gardner vd., 2019, s. 1). Bununla birlikte, bu fenomen ile başa çıkmak ve yönetmek için kullanılan stratejiler henüz tam olarak geliştirilmiş değildir. Sahtekârlığın çeşitli kariyer aşamalarında yüksek başarılı bireyler için zararlı sonuçları olabileceği göz önüne alındığında hangi başa çıkma stratejilerinin etkili olduğunu ve hangilerinin uyumsuz olma eğiliminde olduğunu anlamak zorunludur. Başa çıkma ve başa çıkma stratejileri, sahtekârlık fenomeninin yarattığı olumsuz duygular ile mücadele eden bireylerin meydana gelen stresli durumların üstesinden gelebilmek için kullandıkları tepki verme yolları olarak tanımlanabilir.

Sahtekârlık duygularına yatkın kişilerin, başarısızlıklardan korktukları için, bu zorlukların üstesinden gelebilmek niyetiyle kaçınmacı başa çıkma stratejileri benimsedikleri düşünülmektedir (Aparna ve Menon, 2020). Ancak kaçınmacı başa çıkma stratejisi stresli durumdan kaçınabilmek amacıyla dikkati başka yöne verme gibi faaliyetleri ve bilişsel değişiklikleri ifade etmektedir (Endler ve Parker, 1999) ve sahtekârlık fenomeninin kendisinin ve olumsuz etkilerinin tam olarak üstesinden gelmeye yardımcı olmaz. Bireyi bir süreliğine olumsuz duygulardan uzaklaştırır. Bu fenomen ve olumsuz etkilerini yenmek için öncelikle organizasyonların bireyin gerçekten sahtekârlık fenomeni yaşadığını tespit etmesi gerekmektedir. Sahtekârlık fenomeni eğilimi olan ve sahtekârlık duygusu yaşayan çalışanlar ile duygu, düşünce ve deneyimleri hakkında iletişim kurmak bu

fenomenin üstesinden gelmek için ilk adım olabilir. Çalışanların duygu ve düşüncelerini açıkça paylaşması başka çalışma arkadaşlarının da aynı şeyleri hissettiğini veya deneyimlediğini anlamalarına ve yabancılaşma duygularının azalmasına neden olabilir. Sahtekârlık deneyimleri hakkında iletişim kurmak çalışanların birbirlerini desteklemesi için bir temel oluşturacaktır. Bununla birlikte sahtekarlık fenomeni hakkında eğitimler ve bir mentorluk programı oluşturmak da bu fenomen ile ilgili olumsuz düşünce ve duygularının tanınması ve üstesinden gelinmesinde yardımcı olabilir (Studdard, 2002). Sahtekârlık fenomeni ile ilgili kişisel farkındalığı artırdıktan sonra bu fenomenin yarattığı olumsuz duygular ve negatif etkilerini azaltmak için kullanılacak üç yöntem genel olarak şunlardır (Chromey, 2017, s. 20);

1. İletişim,
2. Fenomen hakkında eğitim ve öğrenme,
3. Kendi kendine olumlu konuşma veya telkin.

Sahtekârlık fenomeninin hem örgütsel alanda hem de çalışanlar tarafından tanınması ve farkındalığın artırılması için işverenler ve yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bu dönemde çalışanlara yardımcı olmak için yapılandırılmış (örneğin; eğitim, oryantasyon) ve yapılandırılmamış (örneğin; kendi kendine öğrenme, telkin ve mentorluk) öğrenme ve kariyer geliştirme etkinliklerinin geliştirilmesi etkili farklar yaratabilir. Eğitim ve iletişimin önemli bir yönü, sahte duygulara karşı kişisel farkındalık yaratmaktır. Böylelikle kişi düşüncelerine sahip çıkmayı ve bunları adlandırmayı öğrenir. Benzer şekilde başkalarıyla konuşmak bireyin yalnız olmadığını hissetmesine ve suçluluk duygularının azalmasına neden olur. Sağlıklı resmi ve gayri resmi ilişkiler sahtekârlık fenomeninin kötü etkilerini önleyebilir. Ayrıca bu adımda birey iltifatları kabul etmeyi öğrenir. Kendi kendine olumlu konuşma adımında ise sahte duyguların listesini yaparak bu durumu kontrol etmek mümkün hale gelmektedir. Bununla birlikte sahtekârlık fenomenine odaklanan farkındalık ve direnç eğitimlerine erişim gibi kaynaklar sunmak, istihdam edilen işgörenlerde fenomenin belirlenmesine ve etkilerinin azaltılmasına yardımcı olabilir. Buna ek olarak, işverenlerin çalışanların görevlerini yerine getirmesine yönelik olarak daha sağlıklı beklentiler içinde olması ve hataların başarısızlık olarak yorumlanmadığı örgütsel kültürler yaratabilir. Böyle bir ortamda çalışanların başarılarını alenen kabul edip kutlamak da sahtekarlık fenomeninin etkilerini azaltan yöntemlerden biri olabilir (Bravata vd., 2020, s. 13).

Sahtekârlık fenomenine katkıda bulunan faktörlerin daha iyi anlaşılması, bireysel ve örgütsel düzeyde ortaya çıkan olumsuz sonuçları ortadan kaldırmaya yönelik etkili müdahalelerin oluşturulmasına yol açabilir. Bireyin hayatı boyunca gelişen sahtekârlık eğilimleri yaşamının tüm aşamalarını etkilese de gerekli müdahaleleri uygulamak için organizasyonlar ve yöneticiler tarafından bütün faktörler (bireysel, organizasyonel ve bağlamsal) toplu olarak ele alınmalıdır.

## 6. SONUÇ

Psikoloji literatüründe iyi bilinen ve sıklıkla araştırılan bir kavram olmasına rağmen sahtekârlık fenomeninin hem çalışanlar hem de kuruluşlar için sonuçlarının araştırılması henüz başlangıç aşamasındadır. Son yıllardaki araştırmalar iş yerinde sahtekârlık fenomeninin sonuçları ve çalışanların sahtekârlık duygusu yaşamasının işle ilgili tutum ve davranışları ne şekilde etkilediğine dikkat çekmektedir. Yine de çalışma ortamlarında meydana getirdiği potansiyel olumsuzluklarına rağmen bu fenomen bugüne kadar hala tam olarak anlaşılammıştır. Başlangıçta gerçekleştirilen çalışmalar yalnızca başarılı kadınların bu fenomeni yaşadığını öne sürerken sonraki araştırmalar cinsiyet, ırk, yaş ve diğer demografik unsurlar gibi farklı değişkenler arasında farklı şekillerde deneyimlenebileceğini ortaya koymuştur.

Sahtekarlık duygusu yaşayan kişiler, başarılarını şansa, doğru insanları tanımaya, doğru zamanda doğru yerde olmaya ve hatta kişisel çekiciliklerine atfederek, başkalarının gördükleri kadar yetkin olmadıklarını keşfedeceklerinden büyük bir korku duyarlar (Rosenstein vd., 2020, s. 30). Buna ek olarak, yeterince iyi veya yeterince zeki olmadıklarını ve aslında şu anda buldukları konumu hak etmediklerini ve bunun da farkına varılacağı veya öğrenileceği ile ilgili içsel bir korku duyarlar (Clance ve Imes, 1978). Bu fenomen duygusal bir bozukluktan ziyade, bilişsel ve duyuşsal bileşenlerin bir kombinasyonudur (Kolligian ve Sternberg, 1991'den aktaran Sakulku ve Alexander, 2011, s. 78). Sahtekârlık fenomeninden mustarip bireyler, kendilerine empoze edilen yüksek standartları karşılayamama algısı nedeniyle genel kaygı, özgüven eksikliği, depresyon ve hayal kırıklığı yaşarlar. Örgütsel psikoloji ile ilgili araştırmalar bu genel kaygı, depresyon ve stres halini başka öncüllere bağlamaktadırlar. Sahtekârlık fenomeninin bu olumsuz duyguların kaynağı olabileceği genellikle göz ardı edilmektedir. Sahtekârlık fenomenini meydana getiren nedenlerin aile dinamikleri ve toplumsal beklentilerle bağlantılı olduğu düşünülmektedir (Clance ve Imes, 1978). Bunlara ek olarak cinsiyet, rol beklentileri ve kişilik özellikleri de bu fenomeni ortaya çıkaran etmenler arasındadır. Bununla birlikte kariyerle ilgili bir olgu olan sahtekârlık fenomeni, örgütsel ve işle ilgili faktörler tarafından

da uyarılabilir. Yeni bir terfi, farklı bir kuruluşa transfer olmak veya mevcut işyerinde farklı bir pozisyona geçmek de bu fenomenin ortaya çıkmasına veya kuvvetlenmesine neden olabilir. Kariyer basamakları, terfi, başarı ile ilgili bir görev verilmesi gibi tetikleyici unsurların varlığı bilinmesine rağmen bu fenomeni ortaya çıkaran örgütsel ve işle ilgili faktörlerin neler olduğu hala tam ve net olarak bilinmemektedir. Sahtekârlık fenomeninin çalışma hayatındaki etkisi, bu sendroma neden olan örgütsel ve işle ilgili faktörler ve yarattığı olumsuz sonuçlarla beraber üstesinden gelmek veya etkisini azaltmak için yapılması gerekenler ile ilgili araştırmaların sayısının artması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Aparna, K. H. ve Menon, P. (2020). Impostor syndrome: An integrative framework of its antecedents, consequences and moderating factors on sustainable leader behaviors. *European Journal of Training and Development*, 46(9), 847-860. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0138>
- Bernard, N. S., Dollinger, S. J. ve Ramaniah, N. V. (2002). Applying the big five personality factors to the impostor phenomenon. *Journal of personality Assessment*, 78(2), 321-333. [https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7802\\_07](https://doi.org/10.1207/S15327752JPA7802_07)
- Bravata, D. M., Madhusudhan, D. K., Boroff, M. ve Cokley, K. O. (2020). Commentary: Prevalence, predictors, and treatment of imposter syndrome: A systematic review. *Journal of Mental Health & Clinical Psychology*, 4(3), 12-16. <https://doi.org/10.29245/2578-2959/2020/3.1207>
- Chrisman, S. M., Pieper, W. A., Clance, P. R., Holland, C. L., & Glickauf-Hughes, C. (1995). Validation of the clance impostor phenomenon scale. *Journal of personality assessment*, 65(3), 456-467. [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503\\_6](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_6)
- Chromey, K. J. (2017). "I'm not just crazy.": *Exploring the impostor phenomenon in an educational and communicative context* [Doctoral thesis, North Dakota State University]. <https://www.proquest.com/docview/1985036468?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Clance, P. R., Dingman, D., Reviere, S. L. ve Stober, D. R. (1995). Impostor phenomenon in an interpersonal/social context: Origins and treatment. *Women & therapy*, 16(4), 79-96. [https://doi.org/10.1300/J015v16n04\\_07](https://doi.org/10.1300/J015v16n04_07)
- Clance, P. R. ve Imes, S. A. (1978). The imposter phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, research & practice*, 15(3), 241. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Clance, P. R. ve OToole, M. A. (1987). The imposter phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy*, 6(3), 51-64. [https://doi.org/10.1300/J015V06N03\\_05](https://doi.org/10.1300/J015V06N03_05)
- Doğan, Koç N. ve Yenel, İ. (2022). Sahtekarlık fenomeni üzerine nitel bir çalışma. *International Social Sciences Studies Journal*, 2(1), 890-901. <https://avesis.gazi.edu.tr/yayin/0c5f84d7-47c1-4249-8131-2a670a58da6c/sahtekarlik-fenomeni-uzerine-nitel-bir-calisma>
- Endler, N. S. ve Parker, J. D. A. (1999). *Coping inventory for stressful situations (CISS): Manual* (2nd ed.). Multi-Health Systems.

- Fenomen Felsefe Dünyası (t.y.). (Erişim Tarihi: 15.01.2023). <https://www.fenomen.org/>
- Gardner, R. G., Bednar, J. S., Stewart, B. W., Oldroyd, J. B. ve Moore, J. (2019). "I must have slipped through the cracks somehow": An examination of coping with perceived impostorism and the role of social support. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103337. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103337>
- Grubb, W. L. ve McDowell, W. C. (2012). The imposter phenomenon's impact on citizenship behavior and employee commitment: Flying under the radar. *Journal of Business Issues*, 1(1), 1-10. <http://www.jrhasselback.com/Journal/JBI2012-1.pdf#page=5>
- Hudson, S. ve González-Gómez, H. V. (2021). Can impostors thrive at work? The impostor phenomenon's role in work and career outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 128, 103601. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103601>
- Kets De Vries, M. F. R. K. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*, 83(9), 108. [https://www.researchgate.net/profile/Manfred-Kets-De-Vries/publication/7592973\\_The\\_dangers\\_of\\_feeling\\_like\\_a\\_fake/links/546388100cf2c0c6aec4e06d/The-dangers-of-feeling-like-a-fake.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Manfred-Kets-De-Vries/publication/7592973_The_dangers_of_feeling_like_a_fake/links/546388100cf2c0c6aec4e06d/The-dangers-of-feeling-like-a-fake.pdf)
- Laursen, L. (2008). No, you're not an impostor. *Science Careers*, 15. <https://www.impostorsyndrome.com/wp-content/uploads/2014/03/science02142008.pdf>
- Mann, S. (2019). *İmposter sendromu*. Kuraldışı Yayıncılık.
- McDowell, W. C., Boyd, N. G. ve Bowler, W. M. (2007). Overreward and the impostor phenomenon. *Journal of Managerial Issues*, 19, 95-110. <https://www.jstor.org/stable/40601195>
- McDowell, W. C., Grubb III, W. L. ve Geho, P. R. (2015). The impact of self-efficacy and perceived organizational support on the imposter phenomenon. *American Journal of Management*, 15(3), 23-29. [http://www.m.www.na-businesspress.com/AJM/McDowellWC\\_Web15\\_3\\_.pdf](http://www.m.www.na-businesspress.com/AJM/McDowellWC_Web15_3_.pdf)
- McGregor, L. N., Gee, D. E. ve Posey, K. E. (2008). I feel like a fraud and it depresses me: The relation between the imposter phenomenon and depression. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(1), 43-48. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.1.43>
- Neureiter, M. ve Traut-Mattausch, E. (2016). Inspecting the dangers of feeling like a fake: An empirical investigation of the impostor phenomenon in the world of work. *Frontiers in psychology*, 7, 1445. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01445>
- Neureiter, M. ve Traut-Mattausch, E. (2017). Two sides of the career resources coin: Career adaptability resources and the impostor



phenomenon. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 56-69. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.10.002>

Özdemir, G. (2015). *Başarılarımın sahibi ben değilim: Sosyal kimlik, sosyal baskınlık ve sistemi meşrulaştırma kuramları perspektifinden sahtekâr fenomeni* (Yayın No. 427331) [Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

Rosenstein, A., Raghu, A. ve Porter, L. (2020). Identifying the prevalence of the impostor phenomenon among computer science students. In *Proceedings of the 51st ACM Technical Symposium on Computer Science Education* (pp. 30-36). <https://doi.org/10.1145/3328778.3366815>

Sakulku, J. ve Alexander, J. (2011). The impostor phenomenon. *The Journal of Behavioral Science*, 6(1), 75-97. [https://www.sciencetheearth.com/uploads/2/4/6/5/24658156/2011\\_sakulku\\_the\\_impostor\\_phenomenon.pdf](https://www.sciencetheearth.com/uploads/2/4/6/5/24658156/2011_sakulku_the_impostor_phenomenon.pdf)

Studdard, S. S. (2002). Adult women students in the academy: Impostors or members?. *The Journal of Continuing Higher Education*, 50(3), 24-37. [doi.org/10.1080/07377366.2002.10401202](https://doi.org/10.1080/07377366.2002.10401202)

Şen, G. S., & Küçükkaragöz, H. (2022). Başarılarım Gerçek mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, (54), 774-787. <https://doi.org/10.53444/deubefd.1028826>

Türk Dil Kurumu (TDK). (2023). *Sendrom*. Güncel Türkçe sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>

Vergauwe, J., Wille, B., Feys, M., De Fruyt, F. ve Anseel, F. (2015). Fear of being exposed: The trait-relatedness of the impostor phenomenon and its relevance in the work context. *Journal of Business and Psychology*, 30(3), 565-581. <https://doi.org/10.1007/s10869-014>

## Örgütsel Çatışma

Anıl Kale<sup>1</sup>

### Özet

İnsanlar doğası gereği bir arada yaşayan canlılar olup bireyler ise birbirinden farklı karakterlere ve kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu farklılıklar bireyleri birey yapan özellikler olsa da bazen anlaşmazlıklara sebep olabilmektedirler. Çeşitli nedenlerle ortaya çıkan bu anlaşmazlıklar “çatışma” olarak adlandırılmaktadır. Çatışmayı sadece bireyler arasında çıkan anlaşmazlıklar olarak sınırlandırmak yeterli değildir. Çünkü çatışma hayatın her alanında her zaman bireylerin karşısına çıkabilmektedir. Pek çok farklı özellikte bireylerin yer aldığı örgütler de bu alanlardan biridir. Hem gündelik yaşamda hem de iş yaşamında sıkça rastlanılan bu olgu, çatışma, düşmanlık ve kaygı gibi durumları ifade etmektedir. Örgütlerde çatışmaya birçok neden sebep olmaktadır. Her ne sebeple olursa olsun çatışmanın iyi yönetilmesi önemlidir aksi takdirde örgüt olumsuz yönde etkilenmektedir. Çatışma, her canlının yaşamında yer alan bir durumdur. Her canlıda olduğu gibi insanların da bulunduğu ortamlarda yaşanan anlaşmazlıklardan ve çatışmalardan uzak olması çok mümkün değildir. Çatışma arkadaşlar arasında, ebeveyn ve çocuklar arasında, örgütte çalışanlar arasında, trafikteki sürücüler arasında vb. her zaman meydana gelebilir. Literatürde birçok tanımının yapılmış olmasına rağmen, kısaca çatışma bir insanın hedeflerine ulaşılması engelleyen davranış biçimleridir. Çatışmanın sözlük anlamı: “Aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur. Bir başka tanıma göre ise: Organizasyonlarda kişiler arası ya da gruplar arasında kıt kaynakların paylaşılması ya da görevlerin dağıtım sırasında statü, amaç, değer ya da algı farklılıklarından kaynaklanan anlaşmazlık yaşanması durumudur.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, anilkale@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6530-2910

## 1. GİRİŞ

İş hayatında yer alan bireyler ve örgütlerin her biri çeşitli algılama biçimlerine, toplumsal ve kültürel özelliklere sahiptir. Bireyler farklı örgüt ve gruplarla sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisinde yer almaktadır (Akmaz ve Erbaşı, 2017). Bu farklılıkların nihai bir sonucu olarak çatışmaların, tutarsızlıkların, uyuşmazlıkların, problem ve kutuplaşmaların da ortaya çıkması muhtemeldir (Çiçeklioğlu, 2021).

Birey ve grup yaşantısının hemen her düzeyinde meydana gelen çatışma olgusu, günümüz modern toplumsal hayatının vazgeçilmez bir unsuru olarak ele alınmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996). Hem gündelik hayatta hem de iş hayatında sıklıkla karşılaşılan çatışma olgusu anlaşmazlık, düşmanlık ve kaygı gibi faaliyetleri ifade etmektedir. Bu noktada belirli bir amaç ya da amaçlar dizisini gerçekleştirebilmek adına bir araya gelen bireylerin oluşturduğu örgütlerde ise çatışmalar kaçınılmaz bir nitelik almaktadır. Söz konusu örgütlerde çalışan bu bireyler arasında değer, yetenek, amaç, beklenti, kişilik ve algı farklılıklarının olması da son derece normaldir. Örgütlerde meydana gelen bu farklılıkların örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkı sağlayabilmesi ve örgütün yararına çıktılar ortaya koyabilmesi ancak çatışmaların etkin bir şekilde yönetilmesine bağlıdır (Akkirman, 1998). Etkin bir şekilde yönetilen çatışma, olumsuz ve yıkıcı etkilere sebebiyet vermekten çok örgütsel etkinlik, verimlilik ve performansı arttıran, yaratıcı ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayan ve örgüte dinamizm katan bir kültür oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, bireylerin sosyal birer varlık oldukları ve hayatın her anında çatışmalarla karşılaştıkları düşünüldüğünde, tarafların ortak ve uygulanabilir bir çözüm üzerinde uzlaşabilmelerini amaçlayan örgütsel çatışma ve yönetimi kavramları da giderek önem kazanmaktadır.

Bu bölümde çatışma ve örgütsel çatışma kavramları, örgütsel çatışmaya ilişkin yaklaşımlar, örgütlerde çatışma türleri, örgütlerde çatışmanın nedenleri, örgütlerde meydana gelen çatışmanın olumlu ve olumsuz etkileri, örgütsel çatışmanın yönetimi başlıkları ele alınacaktır.

## 2. ÇATIŞMA TANIMI

Çatışma, her canlının yaşamında yer alan bir durumdur. Her canlıda olduğu gibi insanların da bulunduğu ortamlarda yaşanan anlaşmazlıklardan ve çatışmalardan uzak kalabilmesi çok mümkün değildir (Akcan, 2014). Çatışma arkadaşlar arasında, ebeveyn ve çocuklar arasında, örgütte çalışanlar arasında, trafikteki sürücüler arasında vb. her zaman, her yerde meydana gelebilir. Literatürde birçok tanımı yapılmış olan çatışma kısaca bir bireyin hedeflerine ulaşmasını engelleyen davranış biçimleri olarak tanımlanabilir

(Ergin, 2022). Çatışma sözlük anlamı olarak “aynı anda ortaya çıkan birbirine karşıt ya da eşit derecede çekici dilek ve isteklerin bireyde yarattığı ruhsal durumdur” (Haberal, 2014). Başka bir tanımdaysa çatışma, organizasyonlarda yer alan kişiler ya da gruplar arasında kısıtlı kaynakların paylaşılmasında veya görev dağıtımları aşamasında statü, amaç, değer veya algı farklılıklarından dolayı anlaşmazlıkların yaşanması durumudur (Gürsoy, 2014).

### 3. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA TANIMI

Tanımdan bahsetmeden önce örgütsel çatışmayı genel çatışma kavramından ayırt etmek gerekmektedir. Çünkü kapsamı bakımından genel çatışmaya göre çok sınırlı olmaktadır. Genel çatışma tüm canlıları kapsarken, örgütsel çatışma yalnızca bireyleri ve örgütleri kapsamaktadır (Akcan, 2014). Örgütsel çatışma, örgütte iki ya da daha fazla kişi veya gruplar arasındaki kısıtlı kaynakların paylaşılmasında veya yine bu kişi veya gruplar arasındaki amaç, statü, değer ya da algı farklılıklarından doğan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklar olarak tanımlanabilir (Özdemir, 2022). Örgütsel çatışma; taraflar arasında bir tarafın diğer tarafa karşı çıkmasını, kendi hedeflerine ulaşmak için öbür tarafın çıkaracağı sorunlara karşı tedbir almasını içermektedir (Ceylan vd., 2000).

### 4. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Alanyazında örgütsel çatışma kavramına dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bununla birlikte kavrama ilişkin genel anlamda temel yaklaşımlar öne çıkmaktadır. Bu yaklaşımlar geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve etkileşimci yaklaşım olarak üç bölümden oluşmaktadır.

#### 4.1. Geleneksel Yaklaşım

Geleneksel yaklaşıma göre, her türlü çatışma kötüdür ve özellikle örgüt verimliliği üstünde olumsuz bir etki yaratmaktadır (Altan, 2015). Örgütlerde yaşanan bütün çatışmaların yıkıcı olduğuna inanılmaktadır. Yönetimdeki kişilerin görevi örgütü çatışmadan korumaktır. Bu yaklaşım çatışmanın meydana gelmesinin, yöneticilerin başarısızlıklarından kaynaklandığını savunmaktadır (Sunay, 2022). Özetle, geleneksel yaklaşımın örgüt içinde yaşanan her türlü çatışmayı örgüte zarar verici bir öge olarak görmekte olduklarıdır.

#### 4.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşımın çatışmaları doğal bir süreç olarak görmekte olduklarıdır. Yaşanan çatışmaların yıkıcı olmadığını aksine birey ve grup üzerinde olumlu etkileri olduğuna inanırlar. Çatışmanın en minimum seviyede olması

sağlanabilir ama çatışmanın ortadan tamamen kaldırılması çok da mümkün değildir (Gürsoy, 2014). Burada önemli olan, çatışmanın iyi biçimde yönetilmesidir. Bu yaklaşım türünde çatışma, geleneksel yaklaşımdaki gibi olumsuz görülmeyen ama gerek yönetilmesi gerekse yönetildiğinde örgüt açısından yapıcı ve olumlu olabilen bir durum olarak değerlendirilmektedir (Robbins, 2001).

### 4.3. Etkileşimci Yaklaşım

Etkileşimci yaklaşımda, örgütlerde meydana gelen çatışmaların kaçınılmaz olmasının yanında belirli bir seviyeye kadar olan çatışmaların da yararlı olacağı kabul edilmektedir. Çatışmaların şiddeti arttıkça örgüte vereceği zararların da aynı şekilde artacağı için sorunların bir an önce çözülmesi gerekmektedir. Etkileşimci yaklaşımı davranışçı yaklaşımdan ayıran en temel özellik ise çatışmanın bilinçli olarak yaratılması gerekliliğini savunmasıdır. Bunun nedeni; örgüt çalışanlarının işbirliği içinde olması, yeniliklere karşı da isteksiz olmalarına yol açabilmektedir. Etkileşimci yaklaşımda çatışma, fazla yükseliş gösterilmeden belirli bir seviyede tutulmalıdır. Bu durum gerek grup içindeki yarışmayı gerekse eleştiri düzeyini artıracığı için çalışanların aynı zamanda yaratıcılık özelliklerinin de gelişmesini sağlamaktadır (Gürsoy, 2014).

## 5. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMA TÜRLERİ

Çatışma ile ilgili alanyazında yer alan çeşitli sınıflandırmalar mevcuttur. Bu durumun nedeni ise çatışmanın kaynağı ile ilgilidir. Birçok faktör örgütsel çatışmaya neden olabilmektedir. Örgütte yaşanan çatışmalar birçok kaynaktan farklı türde olabildiği gibi, çok farklı düzeylerde de doğabilmektedir. Çatışmalar, ortaya çıkış şekline, örgüt içindeki yerine, çatışmanın niteliğine ve çatışmaya taraf olanlar olmak üzere farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır (Koçel, 2011).

### 5.1. Çatışmanın Ortaya Çıkış Şekline Göre Sınıflandırılması

Örgütte yaşanan çatışmaların ortaya çıkış şekillerine göre farklılıklar göstermektedir. Bu bağlamda ortaya çıkış şekline bağlı olarak örgütteki çatışmaların sınıflandırılması potansiyel, algılanan, hissedilen ve açık çatışma olmak üzere dört alt başlık olarak incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda verilmiştir.

#### 5.1.1. Potansiyel çatışma

Örgütte henüz çatışma yaşanmamış ancak çalışanların arasındaki fikir ve amaç ayrılıkları, kaynak kıtlığı gibi çatışma yaratacak olayların varlığında

“potansiyel çatışma” durumundan söz edilebilmektedir (Şimşek ve Kingır, 2006). Adından da anlaşılacağı üzere çatışma potansiyeli taşır, çatışmanın ilk seviyesini oluşturur. Çatışmayı meydana getiren nedenlerin mevcut olduğu anlamına gelir. Önlem alındığı takdirde çatışma meydana gelmez. Diğer çatışma türleri ile kıyaslandığında potansiyel çatışma en az tehlike barındırandır (Akova ve Akın, 2015).

### 5.1.2. Algılanan çatışma

Çatışmada yer alan grupların olayları ve durumları algılayış tarzları ile ilgilidir. Bu çatışma türü her zaman dışarıdan gözlemlenebilecek bir davranış şekline dönüşmeyebilir. Bireyler çatışmanın içinde olduğunun bilincindedirler ama çatışmanın sebebini tam olarak açıklayamamaktadırlar (Özgan, 2006). Çatışmanın ilk seviyesinde bireyde kırgınlık ya da kabullenememe durumu mevcut ise algılanan çatışma meydana gelmektedir. Çatışmanın erken farkına varılması çatışmayı önlemektedir. Çatışmayı önleme konusunda ise genellikle bastırma mekanizması söz konusudur. Bastırma mekanizmasında ise bireyler çatışma halini algılamak istemezler (Seval, 2006).

### 5.1.3. Hissedilen çatışma

Çatışma içerisinde yer alan grupların olaylar karşısında takındıkları tavırlarını ve duygularını ifade etmektedir. Kırgınlık, kırgınlık, endişe ve gerilim hissedilen çatışmanın işaretlerinden bazılarıdır (Tokat, 1999). Gruplar birbirlerine olumsuz duygu ve düşünceler beslemektedirler. Potansiyel çatışmanın artık idrak edildiği ve hissedilmeye başlandığı aşamadır. Örneğin; taraflar kırgın, endişeli, kızgın ve de patlamaya hazır olabilir (Koçel, 2011).

### 5.1.4. Açık çatışma

Duyguların artık gün yüzüne çıkmasıyla oluşmaktadır. Açık çatışma son aşama olmaktadır. Çatışmanın net olarak ortaya çıktığı davranışlar, çeşitli biçimlerde meydana gelmektedir. Karşılıklı tartışma, ağır ithamlarda bulunma, bilgileri karşı taraftan saklama ve kaba kuvvete başvurmaya kadar giden davranışlar şeklinde görülebilmektedir (Şimşek ve Kingır, 2006). Açık çatışma, diğer çatışma türlerine göre daha tehlikeli olabilmektedir. Çünkü algılanan çatışma ve hissedilen çatışmada bir eylem durumu mevcut değilken, açık çatışmada tanımdan da anlaşılacağı üzere bir eylem, kaba kuvvete başvurma söz konusudur (Akova ve Akın, 2015).

## 5.2. Çatışmanın Örgüt İçerisindeki Yerine Göre Türleri

Bu çatışmalar, örgütteki belirlenen hiyerarşik düzeye göre hangi basamakta veya hangi basamaklar arasında çatışmanın ortaya çıktığına göre

sınıflandırılmaktadır. Bunlar; dikey, yatay ve emir-komuta kurmay çatışması olarak üç alt başlıkta incelenmektedir. Bu başlıklar aşağıda incelenmiştir.

### **5.2.1. Dikey çatışma**

Örgütte yer alan farklı konumdaki çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıklardır. Çoğunlukla astlar ve üstleri arasında görülmektedir (Altan, 2015). Dikey çatışmaların çeşitli sebepleri bulunmaktadır. Örneğin; üstlerin yeterli yetenek ve donanıma sahip olmamaları, yetenekli ve donanımlı ast ile üst arasında çatışmanın meydana gelmesine sebep olabilmektedir veya üstlerin astlara baskı yapması, astları küçük görmeleri, azarlamaları çatışmaya neden olabilmektedir (Seval, 2006).

### **5.2.2. Yatay çatışma**

Örgütte eş düzeyde konuma sahip çalışanlar arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklardır. Birbirlerine rakip olan aynı kademede çalışan arasındaki terfi yapma, kaynak paylaşımı örnek olarak verilebilir (Ergin, 2022). Genellikle eşit düzeye sahip kişiler ve birimler arasındaki rekabetin düzgünce yönetilememesi neticesinde şiddetli bir çatışmaya dönüşen yatay çatışmanın iyi yönetilmesi halinde örgüte faydası ortaya çıkacaktır (Seval, 2006).

### **5.2.3. Emir-komuta kurmay çatışması**

Örgütlerde sıkça yaşanan çatışmalardan bir diğeri emir-komuta kurmay çatışmasıdır. “Asli görevleri gerçekleştiren, yürütme yetki ve sorumluluğuna sahip emir-komuta hattında bulunan personelle, emir-komuta personeline danışmanlık hizmeti veren kurmay personel arasında yaşanır” (Kösehan, 2005). Her ast bir üste bağlıdır ve sadece ondan emir alır. Bu ilişki hiyerarşik bir yapıda olur. Bazı zamanlarda üstün, astın yapacağı işleri söylemesi astı rahatsız edebilir ve bu sebepten ötürü bir takım çatışmalar meydana gelebilir (Efil, 2009).

## **5.3. Çatışmanın Niteliğine Göre Türleri**

Örgütün belirlenen amaçlarının geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesinde örgüt içinde oluşan olumlu ya da olumsuz etkiler çatışmanın niteliğine göre türlerini ortaya çıkarmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgüt içindeki çatışman niteliğine göre fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışma olmak üzere ikiye ayrılır.

### **5.3.1. Fonksiyonel çatışmalar**

Örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayan çatışmalardır. Bu çatışma türünde, örgütte ortaya çıkan problemlerle ilgili çözümler üretmeye



teşvik etmekte, örgüte yaratıcılık kazandırmakta ve canlı tutmaktadır (Şimşek vd., 2001). Yani örgütün hedeflerine ulaşmasında fayda sağlayan çatışmalardır. Fonksiyonel çatışmalar örgütün bazı bölümlerinde problem teşkil edebilmektedir. Bu nedenden dolayı problemlerin yöneticilerin dikkatine getirilmesini sağlar. Ayrıca örgüte hareket katacak yeniliklerin ve dönüşümlerin gerçekleştirilmesinde kolaylık sağlar (Koçel, 2011).

### 5.3.2. Fonksiyonel olmayan çatışmalar

Fonksiyonel çatışmanın tam tersidir. Örgütün hedeflerine ulaşmasına engel olan çatışmalar olarak da düşünülebilir. Fonksiyonel olmayan olarak değerlendirilen çatışma türü gerek örgütün verimliliğin düşmesine gerekse de örgüt içinde yıkıcı fikir ayrılıklarına neden olabilmektedir (Altan, 2015). Bu çatışmalar genellikle örgüt içindeki belirsizliklerin yanı sıra yine örgüt içerisindeki iletişimsizliklerden kaynaklı olmaktadır.

### 5.4. Tarafları Açısından Çatışma Türleri

Örgüt içerisinde ortaya çıkan çatışmalardan biri de tarafları açısından çatışma türleridir. Tarafları açısından çatışma türleri bireysel, bireyler arası, bireyler ve gruplar arasında yaşanan, gruplar arası ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere beş alt başlık olarak incelenmektedir.

#### 5.4.1. Bireysel çatışmalar

Kişinin tamamen kendi zihninde yaşadığı çatışma türüdür. Psikolojik etmenler ön plana çıkmaktadır. Kişi özellikle gerçekleştirmek istediği amacı ortaya koyamıyor ya da kendinden ne beklediğini net bir şekilde bilemiyor ve kendini yetersiz görüyorsa; sinir, stres vb. şekillerde kendi kendine çatışma ortamında kalmaktadır. Bu durum bireyin kendini baskı altındaymış gibi hissetmesine neden olabilmektedir. Bu sebeplerden dolayı, örgüt faaliyetleri de olumsuz olarak etkilenmektedir (Kaya, 2021).

#### 5.4.2. Bireyler arası çatışmalar

Örgüt içerisinde yer alan iki ya da daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli görüş ayrılıkları gibi sebeplerden ortaya çıkan çatışmalar bireyler arası çatışmalar olarak değerlendirilmektedir (Şahin, 2005, s.12). Örgütlerde en çok rastlanılan bireyler arası çatışma türü, ast-üst çatışmaları ile kurmay komuta yöneticileri arasında birbirleriyle çeşitli görüş ayrılıkları gibi sebepler nedeniyle yaşanan çatışmalardır (Ergin, 2022).

### 5.4.3. Bireyler ve gruplar arasında yaşanan çatışmalar

Örgüt içerisinde yer alan bireylerin grubun benimsediği değer ve normları reddetmeleri ya da kabul etmekte zorlanmaları ile bireylerin gruptan farklı olduklarını düşünmeleri gibi nedenlerden dolayı ortaya çıkan çatışma türü olarak bilinmektedir (Kandemir, 2006). Bazen örgüt içerisinde bireyin grup çıkarları yerine kendi çıkarlarını düşünmesi de bireyle grup arasında çatışmalara neden olabilmektedir (Koçel, 2001).

### 5.4.4. Gruplar arası çatışmalar

Bu çatışma türünde de diğerlerinde olduğu gibi bireysel farklılar çatışmanın temel nedenlerinden biridir. Fakat çatışmanın temelinde yatan sebepler çoğunlukla birden fazladır. Her grubun kendi arasında bütünleşmesi, diğer gruba karşı kin ve düşmanca yaklaşımı gibi pek çok neden çatışmayı meydana getirmektedir. Yabancılaştırma ve dışlama bu çatışma türünde baskın olarak gözlemlenmektedir (Eray, 2016). Gruplar arası çatışmalar, örgütlerde en sık karşılaşılan çatışma türüdür. Bu çatışmaların yönetimi diğer çatışma türlerine oranla daha zordur. Çünkü bazen yönetici de grup üyesi olarak çatışan grup içinde olabilir ya da yönetici rolünde olsa dahi, uygulayacağı çözüm yolu eğer grupları memnun etmezse örgüt etkilenecektir. Rekabet halinde olan organizasyonlar arasındaki çatışmalar gruplar arası çatışmalara örnektir (Koçel, 2011).

### 5.4.5. Örgütler arası çatışma

Çatışmalar yalnızca bireyler ya da gruplar arasında yaşanmamaktadır. Örgütler arasında da çatışmalar çıkabilmektedir. Özellikle ortak bir gaye doğrultusunda ilerleme gösteren veya birbiriyle rekabet halinde olan örgütlerde zaman zaman çatışmalar çıkabilmektedir. Bu çatışma sonucunda örgütlerden birisi veya hepsi zamanla yok olabilmektedir (Sütlü, 2007).

## 6. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN NEDENLERİ

Yöneticilerin çatışmaları iyi şekilde yönetebilmeleri için, çatışmaların doğru teşhis edilmeleri ve nedenlerinin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir (Gürsoy, 2014). Örgütlerde çatışmalar çok farklı nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Çatışmaların ortaya çıkmasına sebep olan nedenlerden bazıları aşağıda verilmiştir.

### 6.1. İşlevsel ve Görevsel Bağlılık

Örgütsel olarak görülen bazı işler ile bu örgütsel işleri yapan kişiler arasında işlevsel olarak bir bağlılık vardır. Sürdürülen çalışmalar, işlevsel

olarak birbirine bağılı birimlerden oluşmaktadır (Ertürk, 2013). İşgörenler ya da birimler arasında farklı amaçların, önceliklerin ve üstünlüklerin olması işgörenler ve birimler arası çatışmaya sebebiyet vermektedir (Bumin, 1990). Örnek verilecek olursa; insan kaynakları departmanı, çalışan üzerinde, çalışan iş ve işlemlerinde; muhasebe bölümü departmanı, mali konularda; malzeme bölümü, malzeme ve araç gereç konusunda işlevsel bir üstünlüğe sahip olmaktadır.

## 6.2. Kaynakların Sınırlı Olması

Örgütlerin sahip olduğu ve örgütler tarafından kontrolü sağlanan en önemli faktörler kaynaklar olarak bilinmektedir. (Saa-Perez ve Garcia-Falcon, 2002, s. 124). Örgütte sınırlı kaynağın paylaşılması çalışanlar ve gruplar arasında çatışmaya yol açabilmektedir. Aynı kaynağın farklı iki departman tarafından kullanılmak zorunda olması, rakip halinde olan iki bireyin aynı kaynaktan yararlanması ve kaynakların da hedefe ulaşmada yetersiz kalması durumlarında çatışma çıkmaktadır. Örneğin, kaynakların sınırlı olduğu bir örgütte rakip iki birim müdürü, bütçe için büyük çaba göstereceklerdir (Çağlayan, 2006).

## 6.3. İletişim Engelleri

Birey anlaşılacak istemekte, anlaşılacak ise iletişimden geçmektedir. İletişim, hayatı düzene sokmakta ve kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle birey fark etmese de iletişim hayatın her alanında vardır. Kültürel farklılıklar, hayata bakış açısı farklılıkları ve benzer durumlardan ve sebeplerden ötürü örgütte çalışanlar ya da gruplar arasında iletişim kopuklukları, yetersizlikleri ve engelleri yaşanabilmektedir. Bu engeller ve yetersizlikler örgütsel çatışmaya yol açabilmektedir (Sunay, 2022).

## 6.4. Statü Farklılıkları

Örgütlerde büyük oranda hiyerarşik bir yapı olduğundan düşük ve yüksek statüde birey ve gruplar yer almaktadır. Alt statüde yer alan bireylerin üstlerine emir vermeleri, alt statüde bulunan bireyin kendini üst statüde bir konumda bulunacak donanımda hissetmesi ve üsttekilerin alttakilere baskı yapmaya çalışması gibi nedenler çatışmalara sebep olmaktadır. Bazı durumlarda, üstler astların faydalı tavsiyelerini statüleri düşük olduğundan dolayı kabul etmemekte ve çatışma meydana getirmektedirler (Özalp, 1989).

## 6.5. Yönetmel Belirsizlikler

Örgütte çalışan bireylerin yetki, görev ve sorumluluklarının net bir biçimde, yazılı olarak belirlenmemesi, çalışan, gruplar ve departmanlar

arasında çatışmanın meydana gelmesine sebep olmaktadır (Ergin, 2022). Örneğin; yetki, görev ve sorumlulukların net bir şekilde belirlenmediği, görev dağılımının yapılmadığı bir örgütte karışıklık hâkim olacaktır. Normalde kısa sürede halledilecek bir işin çözülmesi uzun saatleri bulabilir. Kısaca yönetsel belirsizlikler örgüt verimliliğini ve çalışan performansını etkilemektedir.

### **6.6. Örgütün Büyüklüğü**

Örgütler büyüdükçe, amaç ve isteklerle beraber bunlara paralel olarak çatışmalar da artmaktadır. Amaç ve istekler arttıkça da bunlara ulaşılabilecek araçlar daha karmaşıklaşmakta, hiyerarşik yapı düzeni artmakta ve yeni rollerle birlikte yeni statüler ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise örgütlerdeki çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Robbins, 2001). Büyük yapıya sahip olan örgütlerde dolaylı olarak haberleşme araçları da fazla olacaktır ve bu fazlalık haberleşmeyi zorlaştırarak ve iletişimde engellere, yanlış anlamalara sebebiyet vererek doğrudan olmasa bile çatışmaya yol açabilmektedir.

### **6.7. Bireysel Özellikler**

Örgüt içinde çalışanlar hem örgütsel hem de bireysel amaçlara ulaşmak için çabalamaktadırlar. Daha öncede bahsedildiği üzere farklılıklar çatışmalara neden olabilmektir. Örgütte bir arada çalışan her birey farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Bireylerin farklı amaç, değer yargısı, tutum, yetenek ve özelliklerde olmaları, kişilik çekişmelerinin dolayısıyla da çatışmaların önemli bir nedeni olmaktadır (Rollinson vd., 1998). Örneğin; baskıcı, otoriter, yeniliğe karşıt bir kişilik yapısına sahip örgüt çalışanı, ortak bir karar alınacağı zaman kendi fikri kabul edilmediğinde tartışma çıkartarak kişiler ya da gruplar arasında çatışmaya sebebiyet verebilmektedir.

### **6.8. Ödüllendirme Sistemleri**

Çatışmanın bir nedeni de bireylerin gösterdiği çaba ve başarı ile verilen ödüllendirilmenin doğru orantılı olmamasıdır. Örgütlerdeki ödüllendirme sistemleri iki bölüm arasındaki çalışanları karşı karşıya getirebilmektedir (Şahin ve Örselli, 2010). Örneğin; gruplar arasında farklı ödüllendirme yöntemleri uygulanıyorsa ve bu ödüllendirme ile gruplardan birinin getirisi diğerinin kaybına yol açıyorsa çatışma kaçınılmazdır. Mesela üretim biriminin maliyetlerini en aza indirmesi ödüllendirilirken, satış biriminin seçkin alıcılara hızlı mal tesliminin ödüllendirilmesine dayanan politikalar çatışmaya yol açan en önemli etkenleri oluşturmaktadır (Kılınç, 1985).

## 7. ÖRGÜTLERDE ÇATIŞMANIN OLUMLU VE OLUMSUZ ETKİLERİ

Çatışma denilince akla olumsuz ifadeler gelse de, bütünüyle kötü sonuçlar doğuran bir olgu değildir. Tam tersi örgüt verimliliği üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Çatışmaların örgüte sağladığı olumlu katkıları ise şunlardır:

1. Çatışma örgütteki eski ve faydası olmayan amaçların farkına varılmasını sağlayarak bunların yerine daha gelişmiş ve uygun amaçlar kazandırır. Yeni fikir ve yaklaşımların ele alınması konusunda kişileri cesaretlendirir (Seval, 2006).

2. Örgüt kaynaklarının dengeli bir şekilde dağıtılmasına yardımcı olur ve örgüt içi yetki dağılımını dengeler. Örgütte çalışan bireylerin düşüncelerini genişleterek ilginin yeni alanlara kaymasını sağlar (Haberal, 2014).

3. Örgütte durgunluk varsa bunun giderilmesini sağlayarak yenileşme için yol gösterici olabilir ve yeni buluşlar için araştırma yapma isteğini arttırabilir (Wall ve Callister, 1995).

4. Gizli kalmış problemlerin gün yüzüne çıkmasını sağlar. Sorunların çözümlerken farklı bakış açıları göstererek problemin çözümünü kolaylaştırır. Daha doğru ve geçerli kararlar alınarak örgütün verimlilik açısından gelişmesine yardımcı olur (Şendur, 2006).

5. Örgütte çatışan gruplar ya da kişiler, bilgi yetenek ve kapasitelerini değerlendirmeye fırsat bularak eksik yanlarının farkına varabilirler ve çatışma esnasında gruplar kendilerini savunmaları gerektirdiğinden, gruplardan her biri, kendi konumunun değerini daha iyi anlayabilirler (Mirzeoğlu, 2005).

Çatışmalar iyi yönetilmediğinde ise bazı olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir. Bu olumsuz sebepler ise şu şekilde sıralanabilir:

1. Çatışma sonrasında bazen taraflardan birinde davranış bozuklukları ve sağlık problemleri gözlemlenebilir (Tuğlu, 1996). Stres ve bıkkınlık, işe gitme isteğinin azalması, iletişimde azalmalar ve çalışanlar arasındaki dostça ilişkilerin zarar görmesi örnek verilebilir.

2. İşe karşı duyulan doyumun ve performansın düşmesidir. Bu durum örgüt verimliliğinin/etkililiğinin ve örgüte duyulan bağlılığın azalmasına sebebiyet vermektedir (Nelson, 1995).

3. Çatışmalar iyi yönetilmediği takdirde, örgütte zaman ve para savurganlığında artma gibi olumsuz sonuçlara sebep olabilmektedir (Haberal, 2014).

## 8. ÖRGÜTSEL ÇATIŞMANIN YÖNETİMİ

Önceki bölümlerde çatışmaların iyi yönetilmesi gerektiğine değinilmiş fakat çatışma yönetiminden bahsedilmemiştir. Çatışma yönetimi; hem meydana gelen çatışmaları uzlaştırmakta hem de yıkıcı çatışmaları olumlu sonuçlara yönlendirmektedir (Çağlayan, 2006). Örgütlerde yaşanan çatışmaların yönetilmesinde birçok yöntem vardır.

### 8.1. Problem Çözme (Bütünleştirme)

Bu yöntemde çatışmanın üzerine gidilir ve çatışmayı yöneten kişi, çatışan tarafları yüz yüze getirir. Yöneticinin de yardımı ile konunun net ve ayrıntılı bir şekilde tartışılması sağlanır. Problem çözme çatışma yönetiminde ana kural, herkesin kartlarını masaya koymasudur (Karip, 2010). Bütünleştirmede taraflar için karşılıklı fikir alışverişi sağlandığından çatışmayı çözmeye etkili bir yöntemdir. Tarafların yeterli bilgiye sahip olmadıkları ve aralarında etkili haberleşme olmadığı hususlarda etkin bir yöntem olmaktadır (Sabuncuoğlu, 2009). Bu yöntem ile taraflar içinde buldukları konumu ve birbirinden farklı oldukları hususları daha net olarak görürler (Koçel, 2011).

### 8.2. Uyuma

Yatıştırma veya yumuşatma olarak da bilinmektedir. Bu yöntemde karşı tarafın taleplerine itaat durumu söz konusudur (Haberal, 2014). Taraflar arasındaki farklılıkların görmezden gelinerek çatışmanın azaltılması esastır. Buradaki önemli nokta fedakârlıktır. Genellikle ast ve üstler arasında çıkan çatışmalarda astlar “durumu kurtarmak” gayesiyle bu yöntemi izlemektedirler (Karcioğlu ve Alioğulları, 2012). Uyuma yöntemi bencil olmayan tutumlar içerir; işbirliği sağlar (Güllüoğlu, 2013). Fakat çatışmayı yalnızca kısa süreliğine engelleyebilir. Sonra daha büyük çatışmalara sebep olabilmektedir. Kısaca örgütte kesin çözümler sağlamayabilir (Akova ve Akın, 2015).

### 8.3. Rekabet Etme

Kazan-kaybet durumuyla ya da güç oyunlarına başvurarak tarafları boyun eğmeye zorlamakla açıklanabilmektedir. Bu yöntemi uygulayan birey, hedefine ulaşmak için çoğunlukla karşı tarafın isteklerini göz ardı eder (Rahım, 2002). Kısaca çözüm sadece tek tarafı mutlu eder. Çünkü diğer tarafın başka alternatifi yoktur.

### 8.4. Uzlaşma

Karşılıklı olarak her iki tarafında bazı şeylerden vazgeçmesi, taviz vermesi söz konusudur. Burada kazanan ya da kaybeden taraf yoktur. Çatışma ile ilgili kalıcı olmayan bir rahatlama durumu elde edilir ama zaman içinde yaşanan

bazı olaylar ve gelişmeler çatışmayı yeniden başlatabilir hatta bazen daha şiddetlendirebilir (Sarpkaya, 2002). Bu yöntemde bireysel ve ortak çıkarlar arasında eşitlik sağlanması gerekir. Tüm katılımcılar müdahaleler yoluyla davranışlarında değişikliğe gitmek zorundadır (Spaho, 2013). Uzlaşma yönteminin uyma yönteminden farkı tek taraflı değil iki taraflı taviz verilmesidir.

### 8.5. Kaçınma

Bu yöntemde yönetici net bir şekilde çatışmaya müdahil olmaz. Sorumluluğu kendine değil de karşı tarafa yükleme şeklinde açıklanabilir (Özel, 2008). Yöneticinin pasif durarak çatışmaya müsaade etmesi gerginliği artırır. Çünkü mühim meselelerin askıya alınması çatışmanın sona ermesinden çok büyümesine neden olur. Böyle bir çatışmada sahip olunan görüş çoğunlukla şudur: “İş arkadaşlarımla anlaşmazlığa düşeceğime susmayı tercih ederim” (Uysal, 2004). Örgüt çalışanları, örgütteki karışıklıkları ve uzlaşmazlıkları görmezlikten gelerek çatışmaya mesafeli kalmak ve tarafsız olmak için kullanırlar. Bu yöntem çatışmanın ortadan kalkmasına yardımcı olurken, bazı durumlarda çatışma şiddetini artırarak olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilir (Güllüoğlu, 2013).

### 8.6. Amaç Belirleme

Amaç belirleme; çatışma yaşanan grupların hedeflerinden daha kapsamlı, etkili hedefler belirleyerek, çatışan gruplardaki farklılıkları bir kenara bırakarak, grupların daha önemli hedefler doğrultusunda birleşmelerini sağlar. Yöneticiler kriz dönemlerinde özellikle bu yöntemi uygularlar (Seval, 2006). Örgütte kriz dönemlerinde yıkıcı potansiyel çatışmalar bazen çalışanların yaşananlara yalnızca kendi açılarından bakarak, kendi bölüm ve görevleri üzerinde durduklarından kaynaklanmaktadır. Bu negatif durum ile başa çıkmak için örgüt yöneticilerinin, örgütün tamamını ilgilendiren, kapsamlı hedefler belirlemesi gerekir (Sabuncuoğlu, 2009).

### 8.7. Cezalandırma

Yol gösterici yönetim tarzları daha doğru olsa da bazen çatışma, bireylere, taraflara ve örgüte zarar verdiğinde, çatışmayı yaratanlara disiplin yöntemlerini uygulamak ve onları cezalandırmak, örgüt yararı ve çıkarı bakımından bir zorunluluktur (Ergin, 2022). Örneğin verilen cezalandırma yöntemlerinden birisi sözlü ve yazılı uyarılardır. Örgütlerin çalışanlara ceza vermesinin altında bireyin kendisine çekidüzen vermesini sağlamak böylece örgütte yaşanan çatışmaları en aza indirme amacı vardır.

## 9. SONUÇ

Çatışma, hayatımızda bugüne kadar var olan, bundan sonra da şüphesiz ki var olacak doğal ve kaçınılmaz bir olgudur. Toplumda bireyler arasında ve



bireylerin farklı amaçlarla bir araya gelip oluşturdukları örgütlerde, kısacası insanın olduğu her yerde çatışma olacaktır. Dolayısıyla çatışmanın, insanın varoluşu kadar doğal bir olgu olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Farklı dünya görüşlerinden, farklı kültürlerden ve farklı kişiliklere sahip bireylerin bir araya geldiği ve belli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye gayret ettiği örgütlerde de çatışma olgusu kaçınılmaz olmaktadır. Bireyler aynı amaca yönelse de farklı yollar benimseyebilmektedir. Doğaları gereği hayatı yaşayış ve yorumlayışları farklı olan bireylerin her zaman aynı yolu tercih etmesini beklemek maalesef büyük bir hata olacaktır. Özetle insanın doğası anlaşıldığında, çatışmanın doğası da anlaşılacaktır.

Örgütlerde çatışmanın ortaya çıkış nedenlerinin yanı sıra, nasıl baş edileceğine ve nasıl yönetileceğine de odaklanılması örgütlerin işleyişleri ve verimlilikleri açısından büyük önem arz etmektedir. Eğer örgüt içindeki çatışmalar, kaynağına ve büyüklüğüne bakılmaksızın doğru yönetildiği takdirde örgüt sağlığına, örgüt içi iletişime ve bir bütün olarak örgütsel verimliliğe olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Tam tersine yine kaynağına ve büyüklüğüne bakılmaksızın doğru yönetilmediği takdirde çok çeşitli ve farklı boyutlara olumsuz sonuçlara yol açacaktır. Bu bakımdan örgütsel çatışma dikkatli ve doğru yönetilmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütler yoğun rekabet koşullarında ayakta kalmaya çalışan ve uzun vadeli planlar ile istikrarlı adımlar atmaya çalışan yapılardır. En önemli paydaşlarından birisi de bünyesinde bulundurduğu insan faktörüdür. Örneklerle de belirtildiği üzere insan faktörünün olduğu her yerde çatışmaların olması muhtemeldir ve bu durum gayet doğaldır. Dolayısıyla örgütlerin uzun vadede ayakta kalabilmelerinin ve istikrarlı bir işleyişe sahip olmalarının önemli koşulları arasında; bünyesindeki insan faktörünü doğru yönetmesi ve çıkabilecek çatışmaları öngörmeye çalışması, çatışmaları doğru yönde yönetebilmesi bulunmaktadır. Örgütsel iletişim kanalları ve örgütsel işleyiş ve de genel anlamda örgütsel yapı, bu çatışmaları doğru yönetebilecek şekilde tasarlanmalıdır. Çünkü sadece insan faktöründeki farklılıklar değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve örgütün büyüklüğü gibi faktörlerden kaynaklı çatışmalar da ortaya çıkabilmektedir.

Sonuç olarak örgütlerde farklı nedenlerden kaynaklanan çatışmalar ortaya çıkacaktır. Örgütlerin, yapısından ve büyüklüğünden kaynaklanabilecek çatışmaları önlemek amacıyla yapısal değişikliğe gitmesi öncelikli olmalıdır. Sonrasında ise bireyler arasında farklı yönlerde doğru ortaya çıkan çatışmaları doğru ve yapıcı bir şekilde yönetmelidir. Önlenebilecek çatışmaların önlenmesi, ortaya çıkan çatışmaların ise iyi yönetilmesi örgütleri daha verimli hale getirecektir.

## KAYNAKÇA

- Akcan, G. (2014). *Örgütsel çatışmalar ve çatışma aşamalarında çatışma çözme yöntemleri* (Yayın No. 383986) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Akkirman, A. D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 1-11. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211510>.
- Akmaz, A. ve Erbaşı, A. (2017). Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin ilindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/basbed/issue/38799/459042>
- Altan, Y. (2015). Örgütsel çatışma ve etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27), 159-168. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/dpusbe/issue/4769/65606>.
- Armstrong, M. (2002). *Employee reward, chartered institute of personnel and development*. CIPD House.
- Baysal, A. C. ve Tekarslan, E. (1996). *İşletmeciler için davranış bilimleri*. Avcıyol Basın Yayın.
- Bumin, B. (1990). *Organizasyonlarda çatışma yönetimi*. Siyasal Kitabevi.
- Ceylan, A., Ergün, E. ve Alphan, L. (2000). Çatışmanın sebepleri ve yönetimi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 39-51. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/doujournal/issue/66643/1042789>.
- Çağlayan A. O. (2006). *Örgütsel çatışma yönetimi ve bir uygulama* (Yayın No. 214885) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çiçeklioğlu, H. (2021). Çatışma ve müzakere yönetim. İçinde M. F. Çavuş ve A. G. Kapusuz (Ed.) *Contemporary business techniques* (1st ed., pp. 259-275). Eğitim Yayınevi.
- Efil, İ. (2009). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Alfa Aktüel Yayınları.
- Eray, T. E. (2016). *Çatışma yönetimi ve halkla ilişkiler*. Nobel Bilimsel Eserler.
- Ergin, M. G. (2022). *Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yönetimi*. [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61354/mod\\_resource/content/1/11.%20C3%96RG%C3%9CTLERDE%20C3%87A-TI%C5%9EMA%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf#:~:text=%C3%96rg%C3%BCtsel%20C3%A7at%C4%B1%C5%9Fma%2C%20C3%B6rg%C3%BCtlerde%2C%20iki%20veya,%C3%A7e%C5%9Fitli%20nedenlerle%20ortaya%20](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/61354/mod_resource/content/1/11.%20C3%96RG%C3%9CTLERDE%20C3%87A-TI%C5%9EMA%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf#:~:text=%C3%96rg%C3%BCtsel%20C3%A7at%C4%B1%C5%9Fma%2C%20C3%B6rg%C3%BCtlerde%2C%20iki%20veya,%C3%A7e%C5%9Fitli%20nedenlerle%20ortaya%20)

%C3%A7%C4%B1kan%20anla%C5%9Fmazi%C4%B1klard%C4%B1r.&text=anla%C5%9Fmazi%C4%B1k%20olarak%20tan%C4%B1mlan%C4%B1r.

- Ertürk, M. (2013). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon* (7th ed.). Beta Yayınevi.
- Güllüoğlu, Ö. (2013). Kayseri’de hizmet veren özel ilköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma faktörlerinin ve çatışma yönetimi stratejilerinin analizi. *İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi*, 36(1), 193-218. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423903270.pdf>
- Gürsoy, A. P. (2014). *Çalışma ortamında çatışma nedenleri, çözüm yöntemleri ve sağlık sektörü* (Yayın No. 365764) [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Haberal, G. (2014). *Örgütsel çatışma nedenleri, örgütsel çatışma yönetimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki* (Yayın No. 370710) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kandemir, A. (2006). *Ortaöğretim okullarında yöneticilerle öğretmenler arasındaki örgütsel çatışma ve uzlaşma alanları (Bolu İli örneği)* (Yayın No. 190221) [Yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karcıoğlu, F. ve Alioğulları, Z.D. (2012). Çatışmanın nedenleri ve çatışma yönetim tarzları ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 26(3-4), 215-237. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniibbd/issue/2707/35546>
- Karıp, E. (2010). *Çatışma yönetimi* (8th ed.). Pegem Yayıncılık.
- Kaya, H. (2021). *Örgütsel çatışma ve örgütsel sessizlik ilişkisi: Kuşadası örneği* (Yayın No. 675152) [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kılınc, T. (1985). Örgütlerde çatışma: Mahiyeti ve nedenleri. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 14(1), 103-124. [http://www.tanilkilinc.com/makaleler/5\\_ORGUTLERDE\\_CATISMA\\_MAHIYET\\_VE\\_NEDENLERI\\_C\\_14\\_S\\_1\\_IU.pdf](http://www.tanilkilinc.com/makaleler/5_ORGUTLERDE_CATISMA_MAHIYET_VE_NEDENLERI_C_14_S_1_IU.pdf)
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon-Organizasyonlarda davranış-Klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (8th ed.). Beta Yayınevi.
- Kösehan, A. (2005). *Örgütlerde çatışma ve yönetimi, Denizli’de bir örnek* (Yayın No. 210932) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: Spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama. *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-56. [https://doi.org/10.1501/Sporm\\_0000000046](https://doi.org/10.1501/Sporm_0000000046)
- Ozgan, H. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin çatışma yönetimi stratejilerinin incelenmesi (Gaziantep Örneği)* (Yayın No. 190987) [Doktora tezi, Gaziantep Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özalp, İ. (1989). Örgütlerde çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 81-114. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/anadoluibfd/issue/49428/631755>
- Özdemir, M. (31 Aralık 2022). *Çatışma yönetimi*. <https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/06/10037kisisel-gelisim-egitimipdf.pdf>
- Özel, E. (2008). *Farklı kültürlerden yöneticilerin müzakere tarzlarının karşılaştırılması (Türk ve Amerikan yöneticilerinin karşılaştırılması)* (Yayın No. 221390) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal Of Conflict Management*, 13(3), 206-235. <https://doi.org/10.2139/ssrn.437684>
- Robbins, P. S. (2001). *Organizational behavior* (9th ed.). Prentice Hall.
- Rollinson, D., Broadfield, A. ve Edwards, D. J. (1998). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. Addison Wesley.
- Saa-Perez, P. D. ve Garcia-Falcon, J. M. (2002). A resource-based view of human resource management and organizational capabilities development. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1), 123-140. <https://doi.org/10.1080/09585190110092848>
- Sabuncuoğlu, Z. (2009). *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*. MKM Yayınları.
- Sarpkaya, D. R. (2002). Eğitim örgütlerinde çatışma yönetimi ve bir örnek olay. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 31(31), 414-429. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10366/126884>
- Seval, H. (2006). Çatışmanın etkileri ve yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 245-254. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/manassosyal/issue/49951/640214>
- Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. Management: *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103-118. <https://hrcak.srce.hr/file/153271>
- Sunay, H. (30 Aralık 2022). *Örgütsel çatışma ve yönetimi*. [https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11019/mod\\_resource/content/1/%2813%29-%C3%96RG%C3%9CTSEL%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20VE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf](https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/11019/mod_resource/content/1/%2813%29-%C3%96RG%C3%9CTSEL%20%C3%87ATI%C5%9EMA%20VE%20Y%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0.pdf)

- Sütü, T. (2007). *Örgütsel çatışma ve işgören üzerine etkileri* (Yayın No. 209236) [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şahin, A. ve Örselli, E. (2010). Devlet hastanelerinde örgütsel çatışma nedenleri bir anket uygulaması. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 42-62. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/susead/issue/28416/302504>
- Şahin, Ö. (2005). *Hemşirelerde örgütsel çatışma türleri ve çözümleme yaklaşımları* (Yayın No. 165551) [Yüksek Lisans tezi, Ege Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şendur, F. E. (2006). *Örgütsel çatışma ve çatışma yönetimi* (Yayın No. 205754) [Yüksek Lisans tezi, Çığ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şimşek, M. Ş., Akgeçici, T. ve Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış* (2nd ed.). Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Ş. ve Kınır, S. (2006). *Çağdaş yönetim araçlarından seçmeler* (1st ed.). Nobel Yayınları.
- Tokat, B. (1999). Örgütlerde çatışma ve çatışmanın yöntemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 23-40. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/55084>
- Tuğlu, A. (1996). *Örgütsel çatışma ve yönetimi* (Yayın No. 53821) [Yüksek Lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Uysal, İ. (2004). *Örgütsel çatışma yönetimi ve Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankasına yönelik bir uygulama* [Uzmanlık yeterlilik tezi, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası].
- Wall, J. ve Callister, R. (1995), Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558. <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>
- Yıldız, O. (2022). Örgütsel değişim ve örgütsel çatışma arasındaki olası ilişki üzerine bir farkındalık çalışması. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 165-177. <https://doi.org/10.33416/baybem.1121866>

## Örgütsel Dedikodu

Filiz Demir<sup>1</sup>

### Özet

Başarılı bir örgütsel işleyiş için, bilginin ihtiyaç duyulan zamanda ve ihtiyaç duyulan yerde mevcut olması gerekmektedir. Bu, bir kuruluşun işleyişinde yer alan kurumsal düzenlemeler, iç yazışmalar, intranet, arayüzler, iş akışı, iş toplantıları, raporlar vb. uyarınca resmi kanallar aracılığıyla sağlanabilmektedir. Yetersiz kalan resmi kanalların yerine ise gayri resmi kanallar kullanılmaktadır. Gayri resmi bilgi paylaşımlarından en popüler olanı örgütsel dedikodudur. Örgütsel dedikodu, örgütsel mecralarda resmi olmayan iletişimin önemli bir aracıdır. Bilginin üçüncü elden alınması ve türeyerek yayılması bağlamında işleyen örgütsel dedikodu, iş ilişkilerinin yürütülmesi, örgütsel etkinlik ve hedeflere ulaşmada hayati bir öneme sahiptir. Yaygın bir iletişim biçimi olan örgütsel dedikodu, kurumsal faydalar sağlamanın yanında birtakım zararlara da yol açabilmektedir. Buradaki en önemli husus, örgütsel dedikoduyu kurumların yönetim politikalarından bir geri bildirim aracı olarak kabul ederek örgütsel hareketler hakkında bilgi sağlamak olacaktır. Dolayısıyla yönetim, dedikoduyu bastırmaktansa kültüre veya karşılıklı saygıya odaklanmalı ve bunları teşvik etmelidir. Böylelikle örgütsel dedikodu, nitelikli bilgi aktarımını ve iş birliğini teşvik ederek örgütsel yanlılık ve istismarı ortadan kaldıracabilmektedir.

### 1. GİRİŞ

Örgütsel başarı için ön koşul, bilginin ihtiyaç duyulduğu zamanda, ihtiyaç duyulduğu yerde ve gerektiği şekilde mevcut olmasıdır. Bu, bir kuruluşun işleyişinde zorunlu olan kurumsal düzenlemeler, iç yazışmalar, intranet,

---

1 Dr. Öğr. Üyesi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Turizm Rehberliği Bölümü, filizdemir@kmu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5906-6982



arayüzler, iş akışı, iş toplantıları, raporlar vb. uyarınca resmi kanallar aracılığıyla sağlanabilmektedir. Diğer seçenek, yetersiz kalan resmi kanalların yerine gayriresmi kanalların kullanılması, boşlukların doldurulması veya paylaşım için yeni platformların sağlanmasıdır. Gayriresmi bilgi paylaşımı çeşitli şekillerde uygulanabilmektedir, bunlardan en popüler olanı ise örgütsel dedikodudur. Örgütsel dedikodu, örgütsel mecralarda resmi olmayan iletişimin önemli bir aracıdır. Bilginin üçüncü elden alınması ve türeyerek yayılması bağlamında işleyen örgütsel dedikodu, iş ilişkilerinin yürütülmesi, örgütsel etkinlik ve hedeflere ulaşmada hayati bir öneme sahiptir.

Yaygın bir iletişim biçimi olan örgütsel dedikodu, kurumsal faydalar sağlamanın yanında birtakım zararlara da yol açabilmektedir. Öyle ki, işyerinde dedikodunun bilgi aktarma, öngörü sağlama, eğlendirme, etkileme, duyguları dillendirme ve iletme, başkalarından güvence ve destek alma, belirsizliği ve kaygıyı azaltma, sorunları çözüme ve anlamlandırma, iş/ekip ilişkilerinin kurulması, kurum kültürünün yaygınlaştırılması gibi faydalarının yanında dışla(n)ma, mağduriyet, benlik saygısı ile itibarın zedelenmesi, değişime direnç, yanlış anlama/bilgilendirme, maskeleyme veya organizasyon içindeki sorunların çarpıtılması gibi saldırgan faaliyetler de yer almaktadır (Noon ve Delbridge, 1993; Waddington ve Michelson, 2007; Michelson ve Mouly 2000; Wilkie, 2014). Buradaki en önemli husus, örgütsel dedikoduyu kurumların yönetim politikalarından bir geri bildirim aracı olarak kabul ederek örgütsel hareketler hakkında bilgi sağlamak olacaktır. Dolayısıyla yönetim, dedikoduyu bastırmaktansa kültüre veya karşılıklı saygıya odaklanmalı ve bunları teşvik etmelidir. Böylelikle örgütsel dedikodu, nitelikli bilgi aktarımını ve iş birliğini teşvik ederek örgütsel yanlılık ve istismarı ortadan kaldırmaktadır. Nitekim dedikodu, örgütler içindeki etkin faaliyetlerden biri olmakla birlikte örgüt lehinde değerlendirildiği zaman olumlu çıktılar elde edileceği söylenebilir. Burada önemli olan, örgüt içerisinde aktif olarak dolaşan dedikoduların öneminin farkına varılarak onları uygun şekilde yönetmek ve onlardan faydalanma doğrultusunda hareket etmektir.

Bu bölümde, dedikodu kavramına yönelik bireysel düzeyde olduğu gibi örgütsel düzeyde genel bir çerçeve sunulmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla öncelikle dedikodu kavramı ve kapsamı alt boyutlarıyla birlikte tanımlanmakta, dedikodu ve söylenti farkı açıklanmaktadır. Akabinde, örgütsel dedikodunun tanımına geçilerek bilgi ve iletişim ile ilişkisine değinilmektedir. Ayrıca pozitif ve negatif olmak üzere örgütsel dedikodunun türlerine yer verilmekte, özellik ve işlevlerinden bahsedilmektedir. Çalışmanın devamında örgütsel dedikodunun yararları ve zararları ele alınmakta, sonuç bölümünde ise konuyla ilgili genel bir değerlendirme yapılarak önerilerde bulunmaktadır.



## 2. DEDİKODU KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

### 2.1. Dedikodu Kavramı

Dedikodu kavramı, neredeyse insanlık tarihi kadar eski bir kavram olup, hayatta kalma ve örgütlenme/sosyalleşme içgüdüsünün dile yansımadır. Zamanla genişleyen kavram, günümüz çağdaş dünyasında farklı anlamlar kazanmıştır. Türkçedeki yakın anlamlıları; söylenti, lakırtı, kov, gıybet gibi sözcüklerdir ve kelimenin etimolojik kökeni, dedi ve koydu sözcüklerinin birleşimlerinden meydana gelen dediko(y)du olarak gösterilmektedir (Gülensoy, 2007, s. 271). Genel olarak dedikodu kavramı, iki veya daha fazla kişinin, sohbete katılmayan diğer kişilerin özel yaşamı ve işleri hakkında boş konuşması olarak tanımlanmaktadır. Dedikodu, yersiz konuşmayı, tartışmayı, skandalları, söylentiyi, kötü niyetli imaları ve gevezeliği içermektedir (Noon ve Delbridge, 1993).

Dedikodu kavramı, vaftiz anneleri anlamına gelen eski bir İngilizce kelime olan “godsibbs” kelimesinden türetilmiştir. 16. yüzyıl İngiltere’inde doğumu sırasında kadına yardım eden vaftiz annesi kadınlar “gossip” yani “dost, sırdaş” olarak adlandırılmışlardır. Kavram, yerini daha sonra boş konuşmalardan, gevezelikten ve habercilerden hoşlanan kadınlara bırakmıştır (Noon ve Delbridge, 1993). Çünkü doğum seromonileri, komşuların ve hamile kadınların yenidoğanı karşılamak için bir araya geldikleri sosyal toplantılar olduğundan, bu süreçte gevezelik etmek veya başkaları hakkında konuşmak kaçınılmaz hale gelmekteydi. Bu nedenle, tarih boyunca dedikodu basmakalıp bir şekilde kadınların aşağılayıcı konuşmaları olarak görülmüştür (Waddington ve Michelson, 2007).

Kavramın Arapça kökenleri ise Türk dilinde de sıkça kullanılan gıybet sözcüğüdür. -gyb kökünden türeyen -giyāb; kaybolma, göz önünde bulunmama ve ortada görünmeme anlamlarını taşımaktadır (Parlatır, 2011, s. 509). Gelişiminden anlaşılacağı üzere, başta kutsallığı ve samimiyeti temsil eden dedikodu kavramı, zamanla eski anlamını kaybederek sıradan insanın hayatına samimiyetsiz bir davranış olarak girmiştir. Gaybdan haber almak, gaybdan gelmek, yalnızca korkuyu ve bilinmezi temsil etmemekte, aynı zamanda ilahi bir mesaj niteliğindedir. Bu nedenle 16. yüzyıla kadar Tanrı ve Peygamberler arasındaki konuşmalar (vahiyler) da bir çeşit dedikodu örneğidir. Günümüzde bu ilahi dedikoduculuk görevini din adamları yerine getirmekte, Tanrı buyruğunu, menkıbeler ve kutsal kitaplar vasıtasıyla insanlığa hatırlatmaktadırlar (Sezer, 2020, s. 1047). Dedikodu, farklı dinlerin etimolojisinde de yer almaktadır. Örneğin Yahudilikte dedikodu, insan onurunu zedeleyen bir günah olarak görülmektedir. İslam’da dedikodu,

mağdurlara kendilerini savunma fırsatı sunmadan verilen zarardır. Benzer şekilde, Hristiyanlık dedikoduyu, Tanrı'ya karşı nefret, cinsel ahlaksızlık, övünme, kibir, haset, antlaşmaya uymama gibi günahlardan görmektedir (Daniels, 2012).

Peki, bu dedikodu olarak bilinen olgu nedir, nerede başlar ve nerede biter? Genel olarak “ağızdan ağza” olarak adlandırılardan ne farkı vardır? Ashında kavram, kişi onu sabitlediğine inandığında elinden kayıp gitmekte. Herkes dedikoduyu karşılaştığında onu tanıyabileceğini düşünür, ancak çok az insan henüz dedikodunun tatmin edici bir tanımını yapmayı başarabilmiştir. Genel olarak, herkes dedikodunun varlığından oldukça emin olsa da fenomenin kesin sınırları konusunda bir fikir birliğine varılamamıştır (Manaf vd., 2013). En bilinen tanımıyla dedikodu, konuşulan anda ortamda mevcut olmayan üçüncü kişiler hakkında yapılan olumlu/olumsuz muhabbetlerdir (Witteck ve Wielers, 1998, s. 189). Başka bir tanıma göre dedikodu; konuyla alakalı kişinin bulunmadığı bir ortamda onayı olmaksızın sırlarının açık edilmesidir (Danış, 2015). Beersma ve Van Kleef'e (2012) göre dedikodu olgusu, insanların sosyal ortamlarda rakip olarak gördükleri başka bireylere karşı art niyetli olarak yaptıkları, manipülasyon amaçlı bir davranış şeklidir. Bu tanımlamalardan ortaya çıkan genel bağlam, bir kişi hakkında dedikodu yapılabilmesi için bilgiyi aktaran ve dinleyen kişilerin hakkında konuşulan diğer kişiyi tanıdıkları (Michelson vd., 2010, s. 12), dedikodusu yapılan kişinin ortamda kesinlikle bulunmadığı ve özel hayatının ifşa edildiğidir.

Bu özellikleriyle dedikodu, dünyanın en eski medyası olarak bilinmektedir. Dedikodu iletişim sürecinin gayriresmi boyutudur ve örgütlerde iletişim, belirlenmiş sınırlar ve ilkeler doğrultusunda oluşturulan resmi yollar ve kişilerarası ilişkilerden doğan, herhangi bir yapılandırmaya dâhil olmayan informal iletişimidir (Kapferer, 1992, s. 12). Önceleri yalnızca belli bir grubun arasındaki samimi iletişim olarak vukuu bulan dedikodu, günümüzde kitle iletişim aracı olarak kabul edilen twitter, instagram, facebook gibi araçlarla hem biçim değiştirmiş hem de önem kazanmıştır. Geniş kitlelerin davranışlarını etkileyen, yaşamlarının bir parçası haline gelen dedikodu; otobüste, trende, metroda, işte, evde kullanılan elektronik aletler üzerinden belli bir amaçla oluşturulmuş grupların yaptığı aktiviteye dönüşmüştür (Usta vd., 2018).

Dedikodunun ortaya çıkması farklı bireysel ihtiyaçlara bağlıdır. Bazı durumlarda insanlar başkaları ile ilgili merak ettikleri bilgileri ve onların zayıflıklarını dedikodular vasıtasıyla elde ederek kendilerini iyi hissetmektedirler (Michelson vd., 2010). Bazı durumlarda ise insanlar, dedikodu sayesinde sosyal hayatında diğer insanlarla ortak bir grup

oluşturabilme ve bir bağ kurup, bu bağın sürdürülebilmesini amaçlamaktadır (DiFonzo ve Bordia, 1997). Gerici toplumlarda dedikodunun nedeni rekabet ve çekememezlik, modern toplumlarda ise bireyin itildiği yalnızlık duygusu olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumsal ihtiyaçlarını samimiyet, muhabbet gibi yöntemlerle elde edemeyen insanlar sahte, yapay ve iki yüzlü bir iletişim türü olan dedikoduyu tercih etmektedirler (Danış, 2015, s. 113).

## 2.2. Dedikodu ve Söylenti Farkı

Dedikodu ve söylenti kavramları çok yakın olgulardır ve bazen birbirinin yerine kullanıldıkları görülmektedir. İki iletişim biçimi arasında hem benzerlikler hem de farklılıklar mevcuttur. Dedikodu da söylenti de kendiliğindenlik ile karakterize edilmektedir ve nadiren planlıdır. Her ikisi de güncel bilgilerle ilgilenir ve tipik olarak dinleyicinin, orijinalliği konusunda bazı şüpheleri bile olsa mesaja inanmasını gerektirir. Bu yapısal unsurlar, söylentiye veya dedikoduya olan ilgiyi ve güveni korumaya yardımcı olmaktadır. Örneğin söylentiler, hisse senedi alım satım davranışının iniş çıkışlarında bireylerin belirsiz olayları anlamlandırmasına yardımcı olduğundan, güvenilmese bile alım satım kararlarında etkili olmaktadır (DiFonzo ve Bordia, 1997).

Ancak dedikodu ve söylenti birbirinin aynısı değildir. Pendleton (1998), söylentinin dedikodu ile eşanlamlı olmadığını, dedikodunun mahrem ve kişisel olduğunu ve ortaya çıktığı ilişkisel bağlamdan ayrı olarak analiz edilemeyeceğini iddia etmiştir (Rosnow, 2001). Buna karşılık söylenti, nesnel bir kaynaktan elde edilmiş olabilir. Söylenti, güvenilir bir kaynak tarafından doğrulanmayan bilgilerin kişiden kişiye aktarıldığı ve bu kişilerin arzularına veya düşmanlıklarına göre bilgilerin değiştirildiği bir süreçtir (Levin ve Arluke, 1987). Başka bir ifadeyle söylenti, güvenilir kanıt standartları olmaksızın, kişiden kişiye, genellikle ağızdan ağza geçen, güncel ve belirli inanç önermeleridir (Allport ve Postman, 1947). Ayrıca, dedikodu türü bilgiler eğlenceli ve medyatiktir, oysa söylentiler tipik olarak toplum için önemli konular hakkındaki bilgilerden oluşur ve genellikle geniş kapsamlı bir kurumsal iletişim sistemine bağlıdır. Basitçe ifade edilirse, söylenti önemli konularla ilgili duygusal ilgileri açıklamak, haklı çıkarmak ve anlamlandırmak için kullanılırken (Pendleton, 1998; Rosnow, 2001), dedikodu bilgi alışverişi, eğlence, ilgi çekme ve hâkimiyet kurma gibi amaçlarla insanlar hakkında yapılan konuşmalardan oluşmaktadır (Davis, 1969).

En genel anlamıyla dedikodu, “genellikle ortamda mevcut olmayan bireyler hakkında değerlendirici/eleştirici sosyal konuşmadır” (Foster, 2004, s. 80). Öte yandan söylenti, “tipik olarak zayıf sosyal bağlar aracılığıyla

doğrulanmamış bilgilerin seri iletimidir” (Adut, 2009, s. 372). Dedikodu bir grup içinde gerçekleşir, grubun kurallarına ve prosedürlerine tabidir ve genellikle grubun çevresi içerisinde yer alır. Söylentiler, aksine, çok daha gevşek olan sosyal bağlar aracılığıyla gruplar içinde ve gruplar dışında/arasında akar (DiFonzo ve Bordia, 2011). Daha açık bir ifadeyle, söylentinin parametreleri dedikodudan daha geniş olma eğilimindedir, çünkü söylentinin verdiği mesaj evrenseldir; oysa dedikodunun “gizlilik” bağlamında ve arkadaşlar veya güvenilir tanıdıklar aracılığıyla meydana gelmesi daha olasıdır (Michelson ve Mouly, 2000). Söylentinin işlevi, genellikle belirsizlik ve doğru bilgi eksikliği bağlamında “örnek oluşturma” ve “anlam oluşturma” ile ilgiliyken dedikodu, bir sırrı yaymanın harika bir yoludur. Söylenti sırları değil, bir skandalı veya felaketi yaymada daha etkilidir (DiFonzo ve Bordia, 2011). Tablo 1’de dedikodu ve söylentinin farkları özetlenmiştir.

*Tablo 1. Özellikler itibariyle dedikodu ve söylentinin farkları (Davis, 1969; Levin ve Arluke, 1987; Allport ve Postman, 1947; Pendleton, 1998; Foster, 2004; Rosnow, 2001; Adut, 2009; DiFonzo ve Bordia, 2011)*

Dedikodu	Söylenti
Mahrem ve kişiseldir.	Evrenseldir.
İlişkisel bağlamdadır.	Nesnel bir kaynaktan elde edilmiş olabilir.
İçeriği eğlenceli ve medyatiktir.	Güvenilir kanıt standartları yoktur.
Bilgi alışverişi söz konusudur.	Kişiden kişiye aktarılan güncel ve belirli inanç önermeleridir.
Sırların yayılmasını kolaylaştırmaktadır.	Skandal ve felaketlerin yayılmasını kolaylaştırır.
Bilgiyi aktaranın ilgi çekme ve hâkimiyet kurma amacı vardır.	Genellikle önemli toplumsal konular içermektedir.
Üçüncü kişileri hedef alır.	Haklı çıkarma, örnek ve anlam oluşturma ile ilgilidir.
Değerlendirici/eleştirici konuşmalar içermektedir.	Doğrulanmamış bilgilerin seri iletimidir.

*\* Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.*

### 2.3. Örgütsel Dedikodu

Dedikodu olgusu yüzyıllar boyunca toplum, din, ahlak ve gelenek alanının konusu olarak incelenmiştir. Dedikoduyu örgütsel yaşam içinde bir olgu olarak değerlendiren çalışmalar nispeten yenidir. Özellikle de daha önce yalnızca belli bir grubun içerisindeki samimi iletişim olarak

gerçekleşen dedikodunun, günümüzde teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak büyük oranda sosyal medya aracılığıyla yapılması dikkat çekicidir. Çağımızda işgören davranışına yön çizen bir etkinlik olarak örgütsel dedikodu, başta politik olmak üzere yönetim biliminin farklı alanlarında dikkate değer bir araştırma konusuna dönüşmüştür. Zira konunun bireysel ve örgütsel boyutta hem yararlarının hem de zararlarının olduğu bilinmektedir (Usta vd., 2018). Literatürde “işyeri dedikodusu” olarak da geçen örgütsel dedikodu olgusunun daha iyi anlaşılması için şu diyalog örneği incelenebilir:

İşgören A: “Yeni müdürle ilgili son haberleri duydun mu?”

İşgören B: “Duymadım, ne olmuş?”

İşgören A: “Aramızda kalsın ama duyduğuma göre, herkesin çalışma yerini değiştirecekmış. Hem de personel sayısını düşürecekmiş.”

İşgören B: “Ne! Bu hiç iyi olmadı. Evde eşiyile kavga ediyor, gelip burada acısını bizden çıkartıyor. Peki, sen bunu nereden duydun?”

Yukarıda geçen konuşma gibi senaryolar, organizasyonlarda neredeyse her gün dönmektedir. Bireyler, tam anlamıyla bir iletişim veya kamusal söylem olarak adlandıramayacak bu gibi bilgileri düzenli olarak değiş tokuş etmektedirler. Genellikle dedikodu veya söylenti olarak adlandırılan bu ifadeşel alışveriş biçimleri, örgütsel yaşamın kaçınılmaz bir parçasıdır (Davis, 1969). Yapılan araştırmalara göre işletmelerde çalışanların ve yönetimin konuşma sürelerinin ve sohbetlerinin yaklaşık yüzde 70’i dedikodu etrafında dönmektedir (Dunbar, 2004).

Örgütler açısından hem teorik hem de pratik öneme sahip olan dedikodunun daha iyi anlaşılması için ilgi çekici bir metafor geliştirilmiştir. Buna göre “spookfish” olarak bilinen dört gözlü bir balık türü, kendine has bir görme biçimi geliştirmiştir ve tehlike altındayken hayatta kalmanın bir yolu olarak en ufak bir ışık parçasını bile değerlendirebilmektedir. Spookfish ikinci çift gözünü ayna olarak kullanarak ışık parçacıklarını yansıtma yeteneğine sahiptir. Örgütsel dedikoduya ilişkin teorik anlayış da benzer şekildedir. Örgütlerde bireyler kurumsal dedikodu deneyimlerini çok sayıda küçük, gayriresmi bilgi kaynağına başvurarak elde etmektedirler. Elde ettikleri en ufak bilgilerle çevreyi anlamlandırmaya ve böylelikle kendini korumaya çalışan işgörenler, bunları iletken ve dönüşlü “bileşik aynalar” (metafordaki spookfish’in diğer çift gözleri) aracılığıyla örgüte yaymaktadırlar (Waddington, 2010, s. 5). Örgütsel dedikodunun dayandığı teori, Lasswell’in (1948) propaganda teorisi olarak da adlandırılan dedikodu teorisidir. Lasswell’in teorisi, dedikodu veya propagandanın sosyal düzen

üzerindeki etkisini açıklamaya çalışan davranışçılık ve Freudculuktan gelen fikirlerin bir karışımıdır. Teori, ortalama insanların (işgörenlerin) kişisel çıkarlarını ve geçim araçlarını aşındıran güçlü bir tehdide maruz kaldıklarında, dedikoduya yöneldiklerini ve bunu tehdidin üstesinden gelmek ve kendilerini gelecekle ilgili güvence altına almak için bir silah olarak kullandıklarını savunmaktadır. Bu durum, dedikodunun örgütsel ve toplumdaki sosyal ilişkileri sürdürmenin veya engellemenin bir aracı olabileceğini düşündürmektedir (Lasswell, 1948).

Örgütsel dedikodu, iş yerinde sohbete katılmayan üçüncü bir kişinin işleri hakkında değiş tokuş edilen olumlu veya olumsuz bilgileri içerir. Resmi organizasyonda dedikodu esasen bir saldırdır, işyerinde şiddetin ta kendisidir. Organizasyon şemasında görünmeyen gizli, bazen resmi iletişim kanallarından daha hızlı, gayriresmi bir iletişim ağıdır (Grosser vd., 2010). Başka bir deyişle örgütsel dedikodu, işgörenler veya organizasyonun diğer üyeleri hakkında değer yüklü bilgilerin gayriresmi iletilmesi sürecidir. Bundan dolayı örgütsel dedikodu hem bireysel kararları hem de grup dinamiklerini içeren karmaşık bir sosyal etkileşim sürecidir (Noon ve Delbridge, 1993, s.1). Dedikodunun grup ilişkisi ve tüm organizasyon üzerindeki yaygın etkisi formal örgütlerde departmanlar ya da birimler arasındaki ilişkileri olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Braddock, 1958).

Modernist görüşe göre ise, işyerinde dedikodu yapmak, gücü, otoriteyi ve disiplini hem tartışmak hem de kullanmaktır. Modernist görüş, yönetsel avantaj sağlamak için dedikodularla başa çıkmayı ve onları kontrol etmeyi öngörmektedir (Noon ve Delbridge, 1993). Bu tanım, dedikodunun önemsiz, olumsuz yönelimli, şiddet saldırısı ve travmatize edici olduğu varsayımını reddeder. Yöneticilerin çoğu işyerindeki dedikoduyu örgütsel etkinliğe bir engel olarak görmektedir; sonuç olarak, birçok firma dedikoduya karşı resmi politikalar oluşturmaktadır. Yöneticilerin işyeri dedikodularını bastırmak yerine buna kulak vermeleri, dedikodu yayanları belirlemeleri ve ardından yaymalarını istedikleri doğru bilgilerle beslemeleri gerektiğini savunmaktadır. Noon ve Delbridge'e (1993) göre bu, organizasyonda uyumlu iş ilişkisinin korunmasına ve geliştirilmesine yardımcı olabilmektedir. Yazarlar, dedikodunun uygun şekilde anlaşılmasının, işin sosyal ve resmi organizasyonlarda var olan gayriresmi yapılara bir iç bakış sağladığını ileri sürmektedir.

### 2.3.1. Örgütsel dedikodunun alt boyutları

Örgütler içerisinde meydana gelen dedikodu, iş ile ilgili dedikodu ve iş ile ilgili olmayan dedikodu olmak üzere iki temel boyuta ayrılmaktadır.

### 2.3.1.1. İş ile ilgili olmayan dedikodu

İş ile ilgili olmayan dedikodu çoğunlukla işgörenlerin özel ve ailevi konularına yönelik dedikodularıdır. İş ile ilgili olmayan dedikodu, işgörenlerin geçirdikleri hastalık veya kazaları, yeni bir araba, ev veya eşya satın almasını konu alabildiği gibi; anne, baba, çocuk veya eşi ile arasındaki ilişkileri de esas alabilmektedir. İşgörenlerin yeni arkadaşlıkları ve aşk ilişkileri, nişanlanmaları, evlilikleri, ayrılıkları ve boşanmaları gibi medeni durumu ile ilgili konuları içeren konuşmalar da iş ile ilgili olmayan dedikoduya verilebilecek örneklerdendir (Kuo vd., 2015, s. 2290).

### 2.3.1.2. İş ile ilgili olan dedikodu

İş ile ilgili yapılan dedikodular ise daha çok işgörenlerin çalışkanlığı, performansı, niteliği, özverisi, iş rolü, tecrübesi, güvenilirliği, iş arkadaşlarının sosyal becerileri, mesleki bilgisi ve iş ahlakı gibi konuları kapsamaktadır (Kuo vd., 2015, s. 28). İş ile ilgili dedikodu aynı zamanda diğer üyelerle bireyler arası ilişki ve yönetim sorununa karşı kolektif bir tutum sergilemekle ilgilidir. Bu sebeple iş ile ilgili olmayan dedikodu ile karşılaştırıldığında daha güvenilir ve daha profesyonel mesajların kaynağı olarak kabul edilmektedir (Zou vd., 2020, s. 3). İş ile ilgili olan dedikodunun örgüte etkilerinin doğrudan örgütü ilgilendirmesi sebebiyle iş ile ilgili olmayan dedikoduya göre daha yoğun olacağı düşünülmektedir.

## 2.4. Örgütsel Dedikodu, Bilgi ve İletişim İlişkisi

Bilgi, sosyal ortamlarda çok çeşitli ve farklı yollarla iletilebilen bir olgudur. Bu özelliğiyle bilgi, gayriresmi iletişimin ve özellikle de söylenti ve dedikodunun önemli bir parçasıdır. Hem söylenti hem de dedikodunun ilginç özelliklerinden birisi, bilginin üçüncü elden alınması ve türeyerek yayılmasıdır (Suls, 1977). “Bana kimin söylediğini sorma ama bunu duydun mu?” gibi dedikodular en sık karşılaşılan türdendir. Bazen bilginin kaynağının önemi veya alaka düzeyi merak edilse de bunu ilk kimin söylediği veya kimin yaydığı ile ilgilenilmemektedir. Zaten çoğu durumda, mesajın kaynağının veya menşenin kolayca bulunması ve tanımlanması mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, söylenti ve dedikoduların geçişleri sırasında bir miktar değişikliğe uğradıkları muhakkaktır ancak konuyla ilgili yapılmış araştırmalar, bilgi aktarılırken temel mesajın veya ana temanın esasen bozulmadan kaldığını öne sürmektedir (Mishra, 1990; Akanda ve Odewale, 1994).

Dedikodu bağlam ile somut bilgilerin yokluğundan kaynaklanmaktadır (Shibutani, 1966). Örgüt içerisinde nerede bir bilgi eksikliği varsa dedikodunun odağı oradadır, sırların yarattığı anlam boşlukları birbiriyle



ilgisiz çağrışımlar ve imgeler oluşturmaktadır. Örgütsel dedikodu, yarım kalmış, eksik ve gizli bilgiyi sınıflandırarak soyut nesnelere dönüştürmekte, bunları bildik kavramlarla ilişkilendirmekte ve böylece olup bitenler hakkında konuşulur hale getirmektedir (Solmaz, 2006). Bu durum hiyerarşik yönetim tarzını benimseyen örgütlerle örneklendirilebilir. Yapılandırılmış iletişimin sağlıklı işlemediği, üst yönetimin alt kademe yöneticilerine ve işgörenlere alınan kararları vaktinde ve tam olarak iletmediği, hatta bazen hiç bilgi vermediği, yönetimin şeffaf olmadığı örgütlerde belirsizlik ortamı ve eksik bilgi aktarımı hâkimdir. Dedikodunun bu tür örgütlerde ortaya çıktığı görülmektedir. Oysa sağlıklı işleyen ve iyi yapılandırılmış bir iletişim ağının olduğu örgütlerde dedikodu azalmaktadır (Boz, 2009, s. 288). Ancak dedikodunun yalnızca hatalı iletişimin bir sonucu olduğunu söylemek yanlış olacaktır. Belirsiz durumlar da dedikoduya zemin hazırlamaktadır. Belirsizlikle karşı karşıya kalan insanlar genellikle pragmatik problem çözücüler gibi tepki vermeye meyletmektedirler. Doğru veriler, tahminler, inançlar ve durumu anlamlandırmak için mevcut olan herhangi bir kaynaktan fikir birliği oluşturan bireyler, spekülasyonlardan oluşan entelektüel kaynaklarını birleştirerek senaryolar yazmaktadırlar (Rosnow ve Fine, 1976).

Dünyanın en eski medyası olarak kabul edilen dedikodu, iletişim sürecinin gayriresmi boyutudur. Organizasyonlarda iletişim, belirlenmiş ilkeler ve sınırlar dâhilinde oluşturulan resmi (biçimsel, formal) iletişim kanalları ve bireylerarası ilişkilerden doğan, herhangi bir yapılandırmaya dâhil olmayan gayriresmi (biçimsel olmayan, kendiliğinden, informal) iletişim kanalları ile gerçekleşmektedir (Kapferer, 1992, s. 12). Kısacası örgütsel dedikodu organizasyon şemasında görünmeyen gizli, bazen resmi iletişim kanallarından daha hızlı, gayriresmi bir iletişim ağıdır (Grosser vd., 2010). İnsanlar çoğu zaman bilinçli olarak dedikodu yaptıkları hissine sahip olmadan bilgi alışverişi sürecine dâhil olmaktadır. Örneğin, bazen dedikodular, örgüt üyelerinin resmi iletişimi anlamlandırma girişimlerinin bir parçası olarak resmi iletişimle birleştirilmektedir. Dedikodunun resmi bir sohbete mi yoksa gayriresmi bir sohbete mi dâhil olduğu, sohbete katılan diğer kişilere bağlıdır. Bilgileri paylaşan kişi için doğabilecek olumsuz sonuçları engellemek için taraflar arasında yeterli güven oluştuysa, hassas veya olumsuz dedikodular öyle paylaşılmaktadır (Mills, 2010).

Örgütsel dedikodu kavramı iletişim açısından sorgulanmayı gerektirir. Mesajın kendisi, göndereni, iletişim kanalı, alıcısı, mesajın hangi koşullar ve hangi amaç altında gönderildiği ve ayrıca etkisi çok önemli bir husustur. Bu, her dedikodunun bir toplumsal kaynağının/koşulunun olduğu ve resmi örgütlenmedeki uyumlu toplumsal ilişkileri ya engelleme ya da destekleme amacı taşıdığı anlamına gelmektedir. Bundan dolayı dedikodunun grup

ilişkisi ve tüm organizasyon üzerinde etkisi olduğu öne sürülmektedir (Braddock, 1958). İşyerinde dedikodu olarak sınıflandırılabilir çoğu şey büyük oranda yüz yüze etkileşimlerle sınırlıdır. İnternet, e-posta ve faks gibi yalın aracılı iletişim biçimleri, dedikodu yapmak söz konusu olduğunda yüz yüze iletişimin yerini tutmamaktadır (Mills, 2010; Turner vd., 2003). Ancak son zamanlarda günümüzde önemli bir yer edinen sosyal medya araçları olan Messenger, Whatsapp, Instagram gibi sohbet platformları da işyeri dedikodusunun yapıldığı alanlar haline gelmiştir (Usta vd., 2018). Günümüzde görsel ve işitsel iletişim araçlarının artışı dedikoduları daha da özelleştirerek her bireye kendi iletişim alanına sahip olma olanağı sağlamaktadır (Kapferer, 1992). Başka bir deyişle, gazete, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçlarından sonra sosyal medyanın da sahneye çıkışı, konuşmayı bastırmak bir tarafa, onu yalnızca daha özel hale getirmektedir (DiFonzo ve Bordia, 2007).

## 2.5. Örgütsel Dedikodunun Türleri

Dedikodu denince, genellikle ilk akla gelen olumsuz çağrışımlar olmaktadır. Tabii bu durum, kişinin dedikoduya işgören açısından mı yoksa örgüt açısından mı baktığına bağlı olarak değişebilmektedir (Ferrari, 2015). Örgütsel dedikodu olumlu ya da olumsuz değerlendirici konuşmaları içermektedir; pozitif ve negatif olmak üzere iki farklı türde gerçekleşmektedir. Pozitif dedikodu işlevsel olarak olumlu sonuç ve değerlendirmeler içermekteyken negatif dedikodu ise olumsuz sonuç ve değerlendirmeler içermektedir (Turner vd., 2003, s. 129). Alt başlıklarda örgütsel dedikodunun birtakım pozitif ve negatif etkilerinden, sonuçlarından bahsedilmektedir.

### 2.5.1. Pozitif dedikodu

Resmi organizasyonlardaki dedikodu, çalışanların veya yönetimin başarısına odaklanabilmektedir. Bu tür dedikodular (Elias ve Scotson, 1965) gayriresmi geri bildirim işlevi görebilmekte ve örgütsel değişime oluşan tepkileri belirlemede yararlı bir unsur olabilmektedir. Dedikodu, özellikle değişiklik girişimlerinde iyi bir erken uyarı sistemi olarak hizmet edebilmektedir. Birçok insan değişikliklere karşı direnç göstermektedir, bu nedenle bazı değişikliklerden rahatsız olan belirli sayıda bireyler dedikodu aracılığıyla bunu açığa çıkarmaktadırlar. Böylece örgütü neyin beklediği anlaşılabilir, ona uygun politikalar oluşturulabilmektedir (DiFonzo ve Bordia, 2007). Bu açıdan bakıldığında dedikodu, bilgi toplamak için hem etkili hem de verimli bir araçtır. Yöneticiler, zamanında bilgi almak için genellikle bilginin güvenilirliğinden bile fedakârlık etmeye razıdır çünkü

doğru zamanda gelen bilgi, örgütün güvenliği ve sürdürülebilirliği açısından etkili bir araçtır (Mintzberg, 1989).

Makyavelist yaklaşım açısından değerlendirildiğinde, dedikodu güçtür (Kurland ve Pelled, 2000). Öyle ki, dedikodu, bir kişinin bir kuruluş içinde sahip olduğu gayriresmi gücün miktarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda güç, bir bireyin başkalarını normal şartlarda yapmayacakları şeyleri yapmaları için etkileme yeteneği olarak düşünülebilir. Ayrıca bireyler, başkalarının tutum ve fikirleri değiştirmek veya etkilemek için dedikoduyu kullanabilmektedirler. Bu durum, örgütsel dedikoduyu bir sosyal etkileme süreci haline getirmektedir (Ferrari, 2015). Dedikodunun pozitif sosyal işlevleri, etki ve bilginin yanında eğlence, arkadaşlık, evrimsel fayda, dinamik fayda ve bastırılmış duyguların serbest bırakılmasıdır (Foster, 2004).

### 2.5.2. Negatif dedikodu

Dedikodu, geçmişten bu yana hep kadınların küçültücü ve klişe konuşmaları olarak görülmüştür. Örgütsel bir bakış açısından dedikodu, genellikle güvenilmez ve hatta “tehlikeli” bir iletişim biçimi olarak bilinmektedir ve yöneticilerin, ortadan kaldırmaya bile caydırması gereken bir “sorun” olduğuna dair yaygın bir varsayım vardır (Waddington ve Michelson, 2007, s. 1). Grosser ve diğerleri (2010, s. 179) dedikodunun düşük iş performansına neden olduğunu belirtmişlerdir. Popüler iş dünyası literatürü de dedikoduları örgütler için zararlı eylemler olarak ele alma eğilimindedirler (Michelson ve Mouly, 2000, s. 342), zira dedikoduların örgüt içerisinde kontrolsüz yayılması, çoğu zaman zehirli bir sarmaşık gibi etki ederek bireylerarası ilişkileri zedelemekte, örgütteki entelektüel güveni ortadan kaldırmaktadır (Eğinli ve Bitirim, 2008).

Bununla beraber örgütsel literatürde dedikodu genellikle bir saldırganlık biçimi olarak kabul edilmektedir (Severance vd., 2013). Bu bakış açısıyla örgütsel dedikodu, insan doğasının bir parçası olarak rekabetçi kişisel çıkarlardan kaynaklanmaktadır. Bireylerin ve grupların hayatta kalma ve üstünlük kurma mücadelesi dedikodulara neden olabilmektedir; dolayısıyla dedikodu, rakibi bastırmak için bir propaganda silahı olarak kullanılmaktadır (Gluckman, 1963). Tablo 2’de örgütsel dedikodunun pozitif ve negatif çağrışımları yer almaktadır.

*Tablo 2. Örgütsel dedikoduyla ilgili pozitif ve negatif çağrışımlar (Gluckman, 1963; Elias ve Scotson, 1965; Mintzberg, 1989; Kurland ve Pelled, 2000; Michelson ve Mouly, 2000; Foster, 2004; DiFonzo ve Bordia, 2007; Waddington ve Michelson, 2007; Eğinli ve Bitirim, 2008; Grosser vd., 2010; Severance vd., 2013)*

Örgütsel Dedikoduyla ilgili Pozitif Çağrışımlar	Örgütsel Dedikoduyla ilgili Negatif Çağrışımlar
Güç	Küçültücü ve klişe konuşmalar
Başarı	Tehlikeli iletişim
Geri bildirim	Ortadan kaldırılması gereken sorun
Erken uyarı	Düşük iş performansı
Politika oluşturma	Zararlı eylemler
Sosyal etki	Zedelenen ilişkiler
Bilgi toplama aracı	Güvensizlik ortamı
Eğlence	Saldırganlık
Arkadaşlık	Rekabetçi kişisel çıkarlar
Evrimsel ve dinamik fayda	Hayatta kalma ve üstünlük mücadelesi
Bastırılmış duyguların serbest bırakılması	Propaganda silahı

*\*Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.*

## 2.6. Dedikodunun Özellik ve İşlevleri

Dedikodunun en bilinen özelliği kişiler arası iletişim sırasında diğer insanlara bilgiler aktarılmasıdır. Aktarılan bilgilere yönelik ilgi oldukça yaygındır. Bu nedenle, dedikodunun tüm kültürlerin karakteristik özellikleri olarak yerleşmesi ve çeşitli toplumların tüm katmanlarına yayılması şaşırtıcı değildir. Herhangi bir milletin kültürel zihniyeti, örf ve adetleri yayılma ölçüğünde etkilidir (Manaf vd., 2013). Dedikodu, tüm sosyal gruplara ve mesleklere yayılması, genellikle kültürel zihniyetten kaynaklanması nedeniyle evrenseldir. Farklı sosyal gruplar ve farklı meslekler, dedikoduları kabul etme konusunda farklılık göstermektedir ancak dedikoduların etkisi herkes tarafından hissedilmektedir (Pruskus, 2009).

Dedikodu, bir iş yerinde altı temel işleve hizmet etmektedir. Bunlar; bilgi, etki, zihinsel uyarım, olumsuz duyguların açığa çıkması, samimiyetin teşvik edilmesi ve sosyal normların uygulanması ile sürdürülmesidir. Dolayısıyla dedikodu, anlam ve kültürel/örgütsel öğrenmeyi (yeniden) şekillendirmeye yardımcı olmaktadır. Pek çok kuruluşta işgörenler, dedikoduyu işyeri bilgilerinin ana kaynağı olarak görmektedir (Grosser vd., 2012). Dedikodu ayrıca, grubun işleyişi için gerekli olan grup normlarını oluşturma, sürdürme,

yayma ve uygulama işlevi de görmektedir. Bu şekilde dedikodu, davranışları ve eylemleri etkilemede ve kontrol etmede yardımcıdır (Dunbar, 2004). Daha açık bir ifadeyle dedikodu insanları, başkalarının gerçek veya hayali davranışlarıyla belirli karşılaştırmalar yaparak karmaşık sosyal ortamlarda etkili bir şekilde nasıl hareket edecekleri konusunda eğitmektedir (Foster, 2004).

## 2.7. Örgütsel Dedikodunun Yararları ve Zararları

Örgütsel dedikodu, resmi organizasyonların ilişkilerini ve performansını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Öyle ki, örgütsel dedikodu fırsatlar ve engeller sunan, kuruluşları olumlu ve/veya olumsuz etkileyebilen sosyal bir araçtır (Waddington ve Michelson, 2007). Çeşitli çalışmalar, örgütsel dedikodunun kuruluşlar arasındaki ilişkilerin işleyişinde hem mikro hem de makro düzeyde önemli bir belirleyici olduğu ve ekonomik performansları üzerinde etkili olduğunu kanıtlamıştır (Fulmer ve Gelfand, 2012). Alt başlıklarda iş yerinde yapılan dedikodunun yararları ve zararlarına ayrı ayrı değinilmektedir.

### 2.7.1. Örgütsel dedikodunun yararları

Dedikodu yapmak entelektüel bilgi gerektirmeyen, aksine insanlara haz veren ve onları eğlendiren bir fenomendir. Bireylerin merak duygusunu tatmin etmekle beraber kendilerine ders çıkarmalarını sağlayan dedikodu, elde edilmesi zor bilgilerin öğrenilmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütsel dedikodu, grup aidiyeti ihtiyacını karşılayarak güvene dayalı dostlukların kurulabilmesine de yardımcı olabilmektedir (Goodman ve Aaron, 1994, ss. 16-18). Ayrıca örgütsel dedikodu, kuruluşlarda bilginin işgörenler arasında yayılması için bir ortam sağlamaktadır. İşgörenlerin kişisel temaslar olmadan birbirlerini tanımalarına yardımcı olmakta, bireyleri kuruluş içinde kabul edilebilir davranışlar hakkında bilgilendirmektedir. Bu durumlar, işgörenler arasında bir sosyal dayanışma aracı ve sosyal oryantasyon süreci olarak kabul edilmektedir. Örgütsel dedikodu, paylaşılan değerleri yeniden teyit etmekte ve iş arkadaşlarının birbirine bağlanmasını ve bilgi yayılımını desteklemektedir. Dolayısıyla örgütsel dedikodu, işyerinde sosyal etkileşimi teşvik ederek resmi organizasyonların korunmasına ve sürdürülmesine yardımcı olmaktadır (Elias ve Scotson, 1965; Noon ve Delbridge, 1993).

Görüldüğü gibi, örgütsel dedikodu kurumların yönetim politikaları hakkında bir geri bildirim aracı olabileceği gibi, organizasyonel değişim hakkında da bilgi verebilmektedir. Sonuç olarak, yönetim dedikoduyu yasaklamak yerine kültürü veya karşılıklı saygıyı vurgulamalı ve teşvik etmelidir. Olumlu tarafından bakıldığında örgütsel dedikodu, iş birliğini teşvik edebilmekte, nitelikli iş gücüne ışık tutmakta ve iş yeri istismarını ortadan kaldırebilmektedir (Parker, 2014).

### 2.7.2. Örgütsel dedikodunun zararları

Resmi örgütlerde dedikoduyla ilgili söylem, büyük ölçüde üretkenliği engellediği, güvensizlik ortamı yarattığı ve çalışanlar arasında moral düşüklüğüne yol açtığı varsayımlarına dayanmaktadır (Burke ve Wise, 2003). Öte yandan, örgütsel dedikodu işgörenler arasında bölünme yaratarak resmi organizasyonlardaki anlaşmazlıkları tırmandırabilmektedir. Bunun sonucu olarak işgörenler arasında kaygıyı artırabilmekte ve sağlıksız bir çalışma ortamı yaratabilmektedir. Hem örgüt hem de çalışanlar için kasıtlı bir zaman kaybı oluşturan dedikodu (Noon ve Delbridge, 1993), insanlar arasında dolaşan yanlış bilgilerin neden olduğu gerginlik durumunun işgörenler arasında gruplaşmalara sebep olmasına, bunun sonucunda ise duyguların zarar görmesine neden olmaktadır (Wilkie, 2014, s. 2). Bununla birlikte iş ortamındaki dedikodunun, yönetimin çalışanları idare etme becerisini engelleyebileceği gibi, dostlukları da ortadan kaldıracabileceği ve çoğu kuruluşta işgücü devrini yükseltebileceği gözlemlenmiştir (Hallet vd., 2009). Bazen örgütsel dedikodu, örgüt politikalarında bir silah olarak da kullanılmaktadır. Yanlış bilginin kasıtlı olarak iletilmesi, muhaliflerin mesleki konumuna zarar verebileceği gibi dedikoduyu yayan kişinin konumunu güçlendirebilir. Ayrıca, kişisel itibarları yaymak için tasarlanmış olumsuz bilgiler, yeterince tekrarlanırsa hızla gerçeklik algısı yaratabilmektedir (Michelsen ve Mouly, 2002). Tablo 3'te bireysel ve örgütsel açıdan örgütsel dedikodunun yarar ve zararları gösterilmektedir.

*Tablo 3. Örgütsel dedikodunun yarar ve zararları (Waddington ve Michelson, 2007, ss. 4-5)*

	Bireysel açıdan	Örgütsel açıdan
<b>Örgütsel Dedikodunun Yararları</b>	Duyguları ifade etme ve iletme	Kişiler veya kuruluş hakkında ilgi ve endişenin ifade edilmesi
	Başkalarından güvence ve destek alma	Bilgi ve birikim paylaşılması
	Belirsizliği ve kaygıyı azaltma	Kuruluşlar arası/kurum içi ağların geliştirilmesi
	Problem çözme ve anlamlandırma	İş/ekip ilişkilerinin kurulması
	Başkaları tarafından dâhil ve kabul edilme	Kurum kültürünün yaygınlaştırılması
<b>Örgütsel Dedikodunun Zararları</b>	Dışlanma ve mağduriyet	Değişime direnç
	Sıkıntı ve benlik saygısı ile itibarın zedelenmesi	Yanlış bilgilendirme ve yanlış anlama Maskeleye veya organizasyon içindeki sorunların/sorunların çarpıtılması

### 3. SONUÇ

Dedikodu, yaşamın her alanında ve herkesin hayatında az ya da çok, ama mutlaka bir şekilde bulunan, kaçınılması imkânsız bir olgudur. Çünkü insanlar bazı psikolojik gereksinimlerini karşılamak için resmi iletişimin yanında gayriresmi olan iletişime, yani dedikoduya başvurmaktadırlar. Bu özelliği itibarıyla dedikodu kavramı daha ziyade davranış veya iletişim uzmanları, psikologlar ve sosyologlar için tercih edilen bir konu olarak öne çıkmaktadır. Yaşantımızda önemli bir yer kaplayan iş ve meslek unsurları da insan hayatının idame ettirilmesi için vazgeçilmez bir zorunluluktur. Özel hayatında olduğu kadar iş yerinde de sosyal bir varlık olmanın niteliklerini taşıyan insanoglunun, iletişimin odağında yer aldığı göz önünde bulundurulursa, dedikodu kavramının örgütsel temeldeki araştırmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Ancak literatüre bakıldığında örgüt temelinde yapılan dedikodu araştırmalarının eksikliği dikkat çekmektedir. Teoride olduğu gibi pratikte de iş yerlerinde dedikodunun varlığı sorgulanmamaktadır. Oysa insan iletişiminin %90'ı dedikodudur. Bu, hemen hemen her bireyin dedikodu ürettiği ve/veya dinlediği anlamına gelmektedir. Sadece koridorlardaki fısıltılar değil, aynı zamanda işyeri yazışmalarının yaklaşık %15'i dedikodu olarak kabul edilmektedir. Olumsuz dedikodular olumlu dedikodulardan 2,7 kat daha fazladır. Bu durumda bilgi edinme ve aktarma aşamalarında oluşagelen dedikodunun çalışan ilişkilerine veya işyeri performansına zararlı mı yoksa faydalı mı olduğu tartışma konusudur (Szekfü ve Szvetelszky, 2005). Zira örgütlerde dedikodu ve söylentiler, zaman zaman katılımcılar ve ait oldukları gruplar için zararlı olabilirken, önemli ve yapıcı bir dizi işleve de hizmet edebilmektedir. Dedikodu ve söylentinin koruyucu işlevi, işgörenlerin refahı ve güvenliği konuları da dâhil olmak üzere bir kuruluş içindeki ciddi sorunların erken uyarıcısı olabilir. Kötü niyetli dedikodular ise, bireylerle ve grup uyumuna, ahlaka ve üretkenliğe zarar verebilmektedir (O'Connor vd., 2018). Bireylerin bilgi edinmek üzere başvurduğu dedikodu, art niyetli kişilerin yanlış yönlendirmeleri sonucunda işgörenler, örgüt yöneticileri ve örgütün kendisi zarar görmektedir (Petek, 2021).

Dedikodu ve söylentiler; yeterli, ilgili, zamanında ve şeffaf iletişimin olmadığı veya belirsizliğin yaygın olduğu ortamlarda gelişirler. Dedikodunun olduğu yerlerde genellikle bilgi eksiklikleri mevcuttur. Örgüt içerisindeki çalışanlar belirsiz olan durumlara ve kafalarındaki sorulara bir açıklık getirmek amacıyla dedikodulara başvurmaktadırlar (Petek, 2021). İş ortamında uygun iletişim kanallarının oluşturulması ve sürdürülmesi yalnızca işi ve işteki performansı değil, aynı zamanda çalışanların ruh halini ve davranışlarını da etkilediği için



büyük önem taşımaktadır. Dâhili, resmi ve biçimsel kanallar yoluyla iletişimin yetersiz olduğu durumlarda, boşlukları dolduran gayriresmi kanalların rolü daha çok takdir edilmektedir. Bu gayriresmi kanallar aracılığıyla haberlerin ve tabii ki dedikodunun yayılması hız kazanmaktadır (Bencsik ve Juhasz, 2020). Özellikle günümüz teknolojisi ile dedikodunun yayılması çok daha hızlı olmaktadır. Artık dedikodunun yayılmasının önlenmesi imkânsız hale gelmiştir. Bundan dolayı dedikodunun uygun şekilde yönetilmesi örgütler açısından önem arz etmektedir. Dedikodunun tahrip edici sonuçlarından kaçınabilmek için liderlik ve yönetici pozisyonlarındaki bireylerin dedikodu ve söylenti durumlarını nasıl yöneteceklerini iyi bilmelidir. Dedikodunun yönetim için en zorlu tarafı, ne zaman başladığının, nasıl ivme kazandığının ve ne zaman sona ereceğinin kestirilememesidir. Dedikodular bir kez başladıktan sonra çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, borç verenler, yatırımcılar ve düzenleyiciler arasında hızla yayılabilmektedir. Ayrıca dedikodular, diğer dedikoduları besleyebilmekte ve medyaya düştüklerinde gerçeğin yansımaları olarak görülmektedirler.

Dolayısıyla dedikodunun faydalarının artırılması ve yıkıcı etkilerinden kurtulabilmesi için birtakım önleyici tedbirlerin alınması gerekmektedir. Öncelikle örgütlerde şeffaflığın sağlanması gerektiği söylenebilir. Bunun için yönetici ve liderler bekleyen organizasyonel mevzular ve değişikliklerle ilgili aydınlatıcı ve doğru bilgiler sağlamalı, gereksiz bilgi verip kafalarda soru işareti oluşturmaktan kaçınmalı, ayrıca konularla ilgili net iletişim kurmalıdır. Uygulama ve açıklamaların zamanlaması ve planlanması yoluyla güven artırılmalı, gerçek söylenti ve dedikodular doğrulanmalı, yanlış söylenti ve dedikoduların önüne geçilmelidir. Yöneticiler, kendisine güvenilen ve inanılan birer rol model ve lider olmalıdır. İşgörenlerin birbirlerinin farklılıklarına ve özel hayatlarına saygı duyması teşvik edilmeli, istenmeyen durumların engellenmesi için yaptırımlar uygulanmalıdır. Örgüt içerisinde dayanışma ve iş birliğine dayalı takım halinde çalışma ortamı oluşturulmalı, rotasyon uygulamalarıyla bölümler arası kaynaşma sağlanmalı, mesai dışında aktiviteler düzenlenmelidir. Bununla birlikte yöneticiler, işgörenlerine sahip çıkmalı ve dedikodunun taraflarını önyargıya kapılmadan aynı ortamda dinlemeli, hakkında dedikodu yapılan işgörenleri dışlamamalıdır. Ayrıca teknolojinin söylenti ve dedikodularda oynadığı rolü araştırılmalıdır. Kurumsal iletişim, e-posta gibi mecraların sadece işle ilgili kullanılması sağlanmalı, sosyal medya platformlarının yaygın bir iletişim biçimi olduğunun kabul edilip, iş esnasında kullanımının kısıtlanması yasaklanmalıdır. Böylece yöneticiler, örgütün iklimi ve kültürüne zarar verebilecek davranışlarla mücadele etmiş olacaklardır.

## KAYNAKÇA

- Adut, A. (2009). On scandal: Moral disturbances in society, politics, and art. *Cambridge University Press*, 55(3), 372. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.518>
- Akanda, A. ve Odewale, F. (1994). Company rumour: The fact and fiction. *Employment Bulletin and Industrial Relations Digest*, 10(3), 1-2. [https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as\\_sdt=0%2](https://scholar.google.com/scholar?hl=tr&as_sdt=0%2)
- Allport, G. W. ve Postman, L. (1947). *The psychology of rumor*. Holt, Rinehart, & Winston.
- Bencsik, A. ve Juhasz, T. (2020). Impacts of informal knowledge sharing (workplace gossip) on organisational trust. *Economics and Sociology*, 13(1), 249-270. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2020/13-1/16>
- Beersma, B. ve Van Kleef, G. A. (2012). Why people gossip: An empirical analysis of social motives, antecedents, and consequences. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2640-2670. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00956.x>
- Boz, M. (2009). Turizm işletmelerinde dedikodu: Nedenleri, sonuçları, önleme yolları. İçinde Z. Sabuncuoğlu (Ed.), *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış* (ss. 285-301). MKM Yayınları.
- Braddock, R. (1958). An extension of the "Lasswell Formula". *Journal of communication*, 8(2), 88-93. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1958.tb01138.x>
- Burke, L. A. ve Wise, J. M. (2003). The effective care, handling and pruning of the office grapevine. *Business Horizons*, 46(3), 71-76. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(03\)00031-4](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(03)00031-4)
- Danış, M. S. (2015). *Dedikodunun sosyolojisi* (Yayın No. 422456) [Yüksek lisans tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Daniels, J. W. (2012). Gossip in the new testament. *Biblical Theology Bulletin*, 42(4), 204-213. <https://doi.org/10.1177/0146107912461876>
- Davis, K. (1969). Grapevine communication among lower and middle managers. *Personnel Journal*, 48(4), 269-272.
- DiFonzo, N. ve Bordia, P. (1997). Rumor and prediction: Making sense (but losing dollars) in the stock market. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 71(3), 329-353. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2724>
- DiFonzo, N. ve Bordia, P. (2007). Rumour, gossip and urban legends. *Diogenes*, 54(1), 19-35. <https://doi.org/10.1177/0392192107073433>
- DiFonzo, N. ve Bordia, P. (2011). Rumors influence: Toward a dynamic social impact theory of rumor. In A. R. Pratkanis (Ed.), *The science of social influence* (pp. 271-295). Psychology Press.

- Dunbar, R. I. (2004). Gossip in evolutionary perspective. *Review of General Psychology*, 8(2), 100-110. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.100>
- Eğimli, A. T. ve Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: Zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 5(3), 124-140. <https://dergipark.org.tr/en/pub/josc/issue/19017/200688>
- Elias, N. ve Scotson, J. L. (1965). *The established and the outsiders*. Frank Cass. <https://doi.org/10.1080/00420986820080101>
- Ferrari, F. (2015). In praise of gossip: The organizational functions and practical applications of rumours in the workplace. *Journal of Human Resources Management Research*, 2015(2015), <https://doi.org/10.5171/2015.854452>
- Foster, E. K. (2004). Research on gossip: Taxonomy, methods, and future directions. *Review of General Psychology*, 8(2), 78-99. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.8.2.78>
- Fulmer, C. A. ve Gelfand, M. J. (2012). At what level (and in whom) we trust: Trust across multiple organizational levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167-1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Gluckman, M. (1963). Papers in honor of Melville J. Herskovits: Gossip and scandal. *Current Anthropology*, 4(3), 307-316. <https://www.journals.uchicago.edu/doi/epdf/10.1086/200378>
- Goodman, R. F. ve Aaron B. Z. (1994). In R. F. Goodman ve A. Ben-Ze'ev (Eds.), *Good gossip*. University of Kansas Press.
- Grosser, T. J., Lopez-Kidwell, V. ve Labianca, G. (2010). A social network analysis of positive and negative gossip in organizational life. *Group & Organization Management*, 35(2), 177-212. <https://doi.org/10.1177/1059601109360391>
- Grosser T.J., Lopez-Kidwell V. ve Labianca G. (2012). Hearing it through the grapevine: Positive and negative workplace gossip. *Organizational Dynamics*, 41(1), 52-61. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.12.007>
- Gülensoy, T. (2007). *Türkiye Türkçesindeki Türkçe sözcüklerin köken bilgisi sözlüğü (A-N)*. Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Hallett, T., Harger, B. ve Eder, D. (2009). Gossip at work: Unsanctioned evaluative talk in formal school meetings. *Journal of Contemporary Ethnography*, 38(5), 584-618. <https://doi.org/10.1177/0891241609342117>
- Kapferer, J.N. (1992). *Dünya'nın en eski medyası dedikodu & söylenti*. I. Gürbüz (Çev.), İletişim Yayınları.
- Kuo, C.C., Chang, K., Quinton, S., Lu, C.Y. ve Lee, I. (2015). Gossip in the workplace and the implications for HR management: A study of gossip and its relationship to employee cynicism. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2288-2307. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.985329>

- Kurland N. B. ve Pelled L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of Management Review*, 25(2), 428-438. <https://doi.org/10.2307/259023>
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. *The communication of ideas*, 37(1), 136-139. <https://www.scinapse.io/papers/2290526371>
- Levin, J. ve Arluke, A. (1987). *Gossip: The inside scoop*. Plenum Press.
- Manaf, M. M. A., Ghani, E. K., Roha, I. R. M. J. I. ve Jais, M. (2013). Gossip has it! An in-depth investigation of Malaysian employees on gossip activities at workplace. *Canadian Social Science*, 9(4), 34-44. <https://doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.5789>
- Michelson, G., Iterson, A. V. ve Waddington, K. (2010). Gossip in organizations: Contexts, consequences and controversies. *Group & Organization Management*, 35(4), 371-390. <https://doi.org/10.1177/1059601109360389>
- Michelson, G. ve Mouly, V. S. (2000). Rumour and gossip in organisations: a conceptual study. *Management Decision*, 38(5), 339-346. <https://doi.org/10.1108/00251740010340508>
- Michelson, G. ve Mouly, V. S. (2002). 'You didn't hear it from us but...': Towards an understanding of rumour and gossip in organisations. *Australian Journal of Management*, 27(1), 57-65. <https://doi.org/10.1177/031289620202701S07>
- Mills, C. (2010). Experiencing gossip: The foundations for a theory of embedded organizational gossip. *Group & Organization Management*, 35(2), 213-240. <https://doi.org/10.1177/1059601109360392>
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: Inside our strange world of organizations*. Simon and Schuster.
- Mishra, J. (1990). Managing the grapevine. *Public Personnel Management*, 19(2), 213-228. <https://doi.org/10.1177/00910260900190020>
- Noon, M. ve Delbridge, R. (1993). News from behind my hand: Gossip in organizations. *Organization studies*, 14(1), 23-36. <https://doi.org/10.1177/017084069301400103>
- O'Connor, N., Kotze, B. ve Storm, V. (2018). What's to be done when 'foul whisper rings are abroad'? Gossip and rumour in health organisations. *Australasian Psychiatry*, 26(1), 30-33. <https://doi.org/10.1177/1039856217716292>
- Parker, C. B. (27 Ocak 2014). Stanford research, hidden benefits of gossip, ostracism. *Stanford Report*. <https://sociology.stanford.edu/news/stanford-research-hidden-benefits-gossip-ostracism>
- Parlatır, İ. (2011). *Osmanlı Türkçesi sözlüğü*. Yargı Yayınevi.
- Pendleton, S. C. (1998). Rumor research revisited and expanded. *Language & Communication*, 18(1), 69-86. [https://doi.org/10.1016/S0271-5309\(97\)00024-4](https://doi.org/10.1016/S0271-5309(97)00024-4)

- Petek, T. (2021). *Öğretmenlerin örgütsel dedikodu ile örgütsel tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayın No. 696029) [Yüksek lisans tezi, Siirt Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pruskus, C. S. (2009). Rumors: Contextual or functional?. *Organisation Behaviour*, 22(3), 1-7.
- Rosnow, R. L. (2001). Rumor and gossip in interpersonal interaction and beyond: A social exchange perspective. In R. M. Kowalski (Ed.), *Behaving badly: Aversive behaviors in interpersonal relationships* (pp. 203-232). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10365-008>
- Rosnow, R. L. ve Fine, G. A. (1976). *Rumour and gossip: The social psychology of hearsay*. Elsevier.
- Severance L., Wrzosinska L. B., Gelfand M. J., Lyons S., Nowak A., Borkowski W., Soomro N., Soomro N., Rafaeli A., Treister D. E., Lin C. C. ve Yamaguchi S. (2013). The psychological structure of aggression across cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 34(6), 835-865. <https://doi.org/10.1002/job.1873>
- Sezer, A. (2020). Dedikodu, mekân ve statü. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, 13(31), 1040-1055. <https://doi.org/10.1037/10365-008>
- Shibutani, T. (1966). Improvised news: A sociological study of rumour. Indianapolis: Bobbs Merrill, *Social Forces*, 46(2), 298-299. <https://doi.org/10.2307/2574636>
- Solmaz, B. (2006). Söylenti ve dedikodu yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16, 563-575. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61792/924137>
- Suls, J. M. (1977). Gossip as social comparison. *Journal of Communication*, 27(1), 164-168. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1977.tb01812.x>
- Szekfu, B. ve Szvetelszky, Z. (2005). The emergence of gossip. Effects of networked communication technologies on the evolution of self-organizing social beliefs. In Nyari (Ed.), *A sense of place, The global and the local in mobile communication* (pp. 439-447.). Passagen Verlag,
- Turner, M. M., Mazur, M. A., Wendel, N. ve Winslow, R. (2003). Relational ruin of social glue? The joint effect of relationship type and gossip valence on liking, trust, and expertise. *Communication Monographs*, 70(2), 129-141. <https://doi.org/10.1080/0363775032000133782>
- Usta, M. E., Kaya, A. ve Özyurt, D. (2018). Örgütsel dedikodu yönetimi. *Harran Maarif Dergisi*, 3(2), 1-13. <https://doi.org/10.22596/2018.0302.1.13>
- Waddington, K. (2010). Organizational gossip, sense-making and the spookfish: A reflexive account. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 4(3/4), 311-325. <https://doi.org/10.1504/IJMCP.2010.037815>

- Waddington, K. ve Michelson, G. (2007). Analysing gossip to reveal and understand power relationships, political action and reaction to change inside organisations. In *5th International Critical Management Studies Conference* (pp. 1-16). Manchester.
- Wilkie, D. (2019). Workplace gossip: What crosses the line? *Society for Human Resource Management*. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/office-gossip-policies.aspx>
- Witteck, R. ve Wielers, R. (1998). Gossip in organizations. *Computational and Mathematical Organization Theory*, 2, 189-204. <https://doi.org/10.1023/A:1009636325582>
- Zou, X., Chen, X., Chen F., Luo, C. ve Liu, H. (2020). The influence of negative workplace gossip on knowledge sharing: Insight from the cognitive dissonance perspective. *Sustainability*, 12(8), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12083282>

## Örgütsel Tükenmişlik

Semra Tetik<sup>1</sup>

### Özet

Tükenmişlik en çok karşılaşılan ve hemen herkesin yaşadığı önemli bir psikolojik durumdur. Günümüzde değişim hızının artmasıyla, insanların devamlı bir şeyler kaçıyormuş korku ve endişesiyle, kendilerini hızlı hareket etmek zorunda hissetmeleri, tükenmişliği günlük yaşamın bir parçası haline getirmiştir. Özellikle çalışanların günün büyük bir bölümünü örgütte geçirmeleri nedeniyle tükenmişliğin örgütsel boyutunu daha çok öne çıkarmaktadır. Tükenmişlik, insanın duygusal ve fiziksel kaynaklarının azalması anlamına gelmektedir. Tükenmişlik, genellikle insanlarla yoğun etkileşimin olduğu mesleklerde daha fazla yaşanmaktadır. Tükenmişlik adaletsiz yönetim, ağır iş yükü, zayıf iletişim, engellenme, aşırı biçimsellik, amaçların belirsizliği, güvensizlik, zaman baskısı, aşırı rekabet gibi nedenlerle çalışanların kendisinden, çevresinden veya bağlı olduğu örgütten kaynaklanan sorunların birikerek çalışanlarda duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi oluşarak tükenmişlik sürecine girmelerine ve işlerini yapamaz duruma gelmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla tükenmişlik, hem çalışanlar hem de örgüt açısından önemli sorunları beraberinde getirmesi nedeniyle üzerinde durulması ve başa çıkılması gereken bir süreçtir.

### 1. GİRİŞ

Günümüzde çalışma yaşamını olumsuz etkileyen faktörlerden birisi de tükenmişliktir. Günümüz rekabet koşullarında örgütlerin varlığını sürdürebilme, verimliliklerini ve başarılarını artırma ve rekabet üstünlüğünü sağlama amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürdükleri görülmektedir.

1 Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Salihi Meslek Yüksekokulu, Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü, semratetik@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6266-8178



Dolayısıyla örgütte çalışanların özellikle insanlarla yoğun iletişim gerektiren mesleklere işini yapma konusunda ortaya koydukları emeğin yüksek olması tükenmişliğe neden olabilmektedir. Tükenmişlik, “başarısız olma, yıpranma, enerji ve gücün azalması veya tatmin edilemeyen istekler sonucunda bireyin iç kaynaklarında meydana gelen tükenme durumu” olarak tanımlanabilir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 69).

Tükenmişlik hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu bağlamda tükenmişlik çalışanların iş tatminini azaltır, iş performansını düşürür, ilişkileri olumsuz etkiler ve çatışmaya neden olur. Genellikle işi gereği insanlarla yoğun etkileşimde bulunan çalışanlarda görülen tükenmişlik, zamanında teşhis edilip, başa çıkma yöntemleri uygulanmadığında, kişinin fiziksel, ruhsal ve sosyal hayatında olumsuz hatta yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Çalışanı sosyal ilişkilerden soğutan, performansını düşüren ve her şeyden önce yaşama sevincini azaltan tükenmişlik, diğer taraftan örgütleri de olumsuz yönde etkilemektedir (Güllüce ve İşcan, 2010, ss. 7-8).

Tükenmişlik olgusu bireysel ve örgütsel düzeyde büyük sorunlara yol açması nedeniyle önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Tükenmişliğin yol açtığı sorunları belirlemek ve bunlara ilişkin çözüm yolları geliştirmek günümüzde büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda örgütsel tükenmişlik kavramsal çerçevede incelenerek, tükenmişlik kavramı, boyutları, tükenmişliğin belirtileri, nedenleri ve sonuçları incelenmiştir.

## 2. TÜKENMİŞLİK KAVRAMI

Tükenmişlik (burnout) kavramı, ilk kez 1970’li yıllarda Amerika’da, hizmet sektöründe çalışanların maruz kaldıkları sorunu ifade etmek amacıyla Freudenberger tarafından kullanılmıştır (Kulualp ve Sarı, 2019, s. 213). Freudenberger’e (1974’den aktaran Budak ve Sürgevil, 2005, s. 96) göre tükenmişlik kavramı, “başarısızlık, yıpranma, enerji ve güç kaybı veya karşılanamayan beklentilerin kişinin iç kaynaklarını tüketmesi durumunu” ifade etmektedir. Günümüz çalışma yaşamına olumsuz etkide bulunan önemli faktörlerden birisi olan tükenmişlik kavramına ilişkin birçok tanım yapılmıştır.

Stresle etkili bir şekilde başa çıkamamanın sonucu olan tükenmişlik, kişinin enerji kaynaklarının bitmesi durumudur (Basım ve Şeşen, 2005, s. 58). Cherniss (1980’den aktaran Başol ve Altay, 2009, s. 194) tükenmişliği, yüksek stres ve tatminsizliğe tepki olarak bireyin psikolojik olarak işinden soğuması hali şeklinde tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle tükenmişlik, bireylerin iş ortamından kaynaklanan strese gösterdikleri tepki şeklinde

olumsuz bir tecrübe şeklinde tanımlanmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 70). Pines ve Aronson (1988'den aktaran Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s. 132) tükenmişliği, “duygusal taleplere maruz kalan kişilerin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak yaşamış olduğu bunalma ya da tükenme hali” olarak ifade etmişlerdir. Pearlman ve Hartman (1982'den aktaran Sürgevil, 2014, s. 44) tükenmişliği, “kronik duygusal strese karşı geliştirilen ve üç farklı şekilde oluşabilen bir reaksiyon” olarak tanımlamışlardır. Örgütsel tükenmişlik ise, kişinin görev yaptığı örgütte bireysel ve örgütsel nedenlere bağlı olarak zaman içerisinde tükenmişlik belirtileri göstermesidir (Avcı vd., 2022, s. 14). Reynolds ve Tabacci'ye göre tükenmişlik; çalışma yaşamında meydana gelen ve başa çıkılmayan stres neticesinde önce psikolojik sorunlar biçiminde ortaya çıkar sonrasında fiziksel sorunlara da dönüşebilir (Tepeci ve Birdir, 2003, s. 960).

Tükenmişlik kavramının genel kabul gören tanımı Maslach tarafından yapılmıştır. Maslach, tükenmişliği üç bileşenli bir yapı şeklinde açıklamaktadır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olarak ifade edilmektedir (Gündüz, 2005, s. 153). Başka bir deyişle Maslach'a (1982) göre tükenmişlik; “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olanlarda görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı sendromu”dur (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9).

### 3. TÜKENMİŞLİK BOYUTLARI

Maslach (1982) tarafından geliştirilen tükenmişlik modelinde; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissi olmak üzere üç alt boyut yer almaktadır (Onay ve Kılıcı, 2011, s. 365). Söz konusu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

#### 3.1. Duygusal Tükenme

Duygusal tükenme aşamasında yaşanan tükenmeyi algılanıp önlem alınmazsa, tükenmişlik derinleşerek diğer boyutlara geçilmesine neden olacaktır. Duygusal tükenmişlik, çalışanların duygusal olarak zayıflaması ve motivasyonlarının düşmesi durumu şeklinde ifade edilebilir (Işıkhana, 2016, s. 373). Duygusal olarak tükenme, bireyin duygusal açıdan tükenmesi ile enerjisinin azalması olarak tanımlanmaktadır. Duygusal tükenmişlik içinde olan çalışanlarda görülebilen en belirgin durum ise çalışanların duygusal olarak işlerine odaklanamamaları biçiminde tanımlanabilir (Tuğrul ve Çelik, 2002, s. 2).

Duygusal tükenme, karmaşık tükenmişlik olgusunun açık bir şekilde gözlenebilen boyutudur. Bu boyut, bireylerin kendilerinin veya diğer

bireylerin yıpranma, enerji düşüklüğü, duyarsızlaşma, bitkinlik ve yorgunluklarını içerir (Gündüz, 2005, s. 153). Duygusal tükenme, genellikle insanlarla yoğun etkileşimin olduğu alanlarda çalışanlarda ortaya çıkabilir. Tükenmişliğin merkezi olan duygusal tükenme bireyin aşırı psikolojik ve duygusal yüklenmeden kaynaklanır (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9). Dolayısıyla duygusal tükenme, diğer insanlarla etkileşim içinde olan çalışanların hissettiği, duygusal olarak zorlanma ve tükenme durumudur (Çetin vd., 2011, s. 63).

### 3.2. Duyarsızlaşma

Tükenmişliğin kişilerarası ilişkiler boyutunu oluşturan duyarsızlaşma, hizmet sunulan kişilere ve örgütteki diğer çalışan kişilere karşı duygusuz, umursamaz ve alaycı tepkilerin gösterilmesini ifade etmektedir. Duyarsızlaşan bireylerin diğer insanlarla aralarına sınır koyma eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir (Çetin vd., 2011, s. 63). Tükenmişlik sendromuna giren bireyin, etkileşim içinde bulunduğu insanları nesne gibi görmeye başlaması, kişilerde duyarsızlaşma olduğu anlamına gelmektedir (Otacıoğlu, 2008, s. 105).

Duyarsızlaşma, çalışanların kendinden ve işinden uzaklaşarak kariyerine ilişkin ideallerini ve coşkularını kaybetmesidir. Hizmet sunulan insanlara duyarlılık göstermemek, düşmanlık duygularıyla tepkiler göstermek sıklıkla görülen davranışlardır (Gündüz, 2005, s. 153). Duyarsızlaşmanın altında bir yabancılaşma hissi ve savunma refleksi yatmaktadır (Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9). Çünkü çevresine karşı duyarsızlaşan birey, yaşamının başkaları tarafından yönlendirildiğini düşünmektedir. Bunun sonucunda da savunma yöntemi olarak onlardan uzaklaşmayı bir çözüm yolu gibi algılamaktadır (İnal, 2022, s. 42). Bu bağlamda duyarsızlaşmanın, bireyi tükenmekten ve hayal kırıklığından koruyan bir işlevi olduğu söylenebilir (Ören ve Türkoğlu, 2006, s. 2).

### 3.3. Düşük Başarı Hissi

Tükenmişlik olgusunun son aşaması olan düşük başarı hissi, bireyin kendisini yetersiz, beceriksiz, işe yaramayan birisi olarak algılamasıdır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008, s. 134). Yani birey, işini yapma ve insanlara hizmet verme konusunda, kendisinin yetersiz olduğunu düşünmesidir (Çetin vd., 2011, s. 63). Ayrıca bu bireyler, örgüte farklılık getireceklerine inandıkları yaratıcılık yeteneklerine duydukları güveni yitirirler (Doğan vd., 2016, s. 40). Bu aşamada birey kendisi hakkında olumsuz değerlendirmeler yaparak, işinde ilerleme yerine gerileme yaşadığını hissederek, çabalarının boşa gittiğini düşünmesi ve suçluluk duygusu iş enerjisini olumsuz etkilemekte

ve başarı için gerekli davranışları gerçekleştirmesini engellemektedir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 71). Bu boyutun belli başlı belirtileri; bireyin başkalarına olumsuz tepkiler göstermesi, kişilerarası çatışma, düşük verimlilik, sorunları çözememe, başarısızlık duygusu, özsaygının azalması ve yetersizlik duygusu şeklinde ifade edilebilir (Özler ve Dirican, 2014, s. 295).

#### 4. TÜKENMİŞLİK EVRELERİ

Tükenmişlik aniden ortaya çıkan ve biten bir şey değildir. Uzun bir sürece yayılan tükenmişlik kendisini değişik biçimlerde ve farklı düzeylerde göstermektedir. Tükenmişlik süreci irdelendiğinde aynı zamanda anlaşılmasını kolaylaştıran bir bakış açısı kazandırabilir. Kaçmaz (2005) tükenmişlik sürecinin şevk ve coşku, durağanlaşma, engellenme ve umursamazlık olmak üzere dört evrede gerçekleştiğini ifade etmektedir.

**Şevk ve coşku:** Bu evrede enerjide artış, güçlü bir umut ve abartılı düzeylere varan mesleki beklentiler içine girilmektedir. Hizmet sunulan insanlara empatik yaklaşma, enerjiyi iş yaşamında verimsiz biçimde harcama, işi her şeyden önemli görme, yoğun çalışma koşullarına uyum sağlamaya çalışma, işin kendisine tüm isteklerini sağlayacağı beklentisi, pozisyonunun gerektirdiği sorumluluklarını ve çalışma alanlarını tahmin edememe gibi durumlar bu aşamada görülebilen tehlike belirtileridir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

**Durağanlaşma:** Bu evrede artık isteklik ve umutlulukta bir azalma olur. Kişi işini yaparken karşılaştığı zorluklardan, daha önce umursamadığı ya da yok saydığı olaylardan giderek rahatsız olmaya başlar. Sorgulanmaya başlanan durum ise “işten başka bir şey yapmıyor” olmaktır. Zira mesleği teorik ve uygulamalı bütün boyutlarıyla kişinin varoluşunu tam olarak dolduramamıştır (Kaçmaz, 2005, s. 30). Tükenmişliğin ilk iki evresi birbiriyle tamamen zıt iki durum gibidir. İşine ilişkin enerjide düşme başladıkça kişinin iş harici eylemlere ilgisi artmaya başlar, yaşam standardını artırmak için çaba göstermeye başlar, işine yabancılaşır. Kişiler kendilerini genel olarak “yolun sonuna gelmiş” olarak ifade ederler (Hürşitoğlu, 2018, s. 8).

**Engellenme:** Kişi görevini, işinin anlamını ve gerçekleştirdiği işin sonuçlarını kendi değerleri açısından sorgulamaya başlar. Başkalarına destek ve hizmet amacıyla çalışmaya başlamış olan kişi, sistemi, insanları, insancıl olmayan çalışma koşullarını değiştirmenin ne kadar güç olduğunun farkına varır. Yoğun bir engellenmişlik duygusuna kapılır. Bu engellenme devam ettikçe izlenebilecek üç yol vardır (Kaçmaz, 2005, s. 30). Adaptif savunma mekanizmaları kullanılarak içinde bulunulan duruma göre

bir denge kurup tükenmişlikten çıkılmaya çalışılır. Maladaptif savunma mekanizmaları kullanılarak sorun göz ardı edilir ve işe daha da çok odaklanılarak çözüm aranır. Durumdan kendini çekme ise kişiyi giderek mekanikleştirir ve zihinsel olarak işine odaklanmasını engeller (Dinceroli 2013, s. 46).

**Umursamazlık:** Bu evrede derin bir duygusal kopma, işe ilişkin inançların tamamen kaybedilmesi, umutsuzluk, işe karşı isteksizlik, hizmet verilen insanlara karşı duyarsızlık gözlenmektedir. Kişi işini zevk alarak değil, ekonomik ve sosyal güvence için mecburiyetten sürdürür. Bu durumda çalışma yaşamı kişi için sıkıntı ve mutsuzluk veren bir alandır. Dıştan bakıldığında bu kişiler soğuk, katı ve olaylara karşı ilgisizdir (Kaçmaz, 2005, s. 30).

## 5. TÜKENMİŞLİĞİN BELİRTİLERİ

Tükenmişlik olgusu yavaş ve sinsi bir şekilde ortaya çıkan belirtileri içermektedir. Bu belirtiler önemsenmediğinde tükenmişlik ilerlemekte ve üstesinden gelinemez duruma gelmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla tükenmişlik belirtilerinin farkında olunması ve doğru zamanda harekete geçerek gerekli önlemlerin alınması ihmal edilmemelidir (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73). Tükenmişliğe dair belirtiler kişiden kişiye değişir, ancak genel olarak tükenmişlik fiziksel, psikolojik ve davranışsal belirtiler olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 468).

### 5.1. Fiziksel Belirtiler

Tükenmişlikle karşı karşıya kalan insanlar çalışma yaşamlarında yetenekli, kendine güvenen, enerjik ve iş için istekli, mesai kavramı olmayan, uykusuz kalmaya dayanıklı, performansı yüksek ve başarı odaklı kişilerdir. Zamanla ortaya çıkan bazı nedenler bu kişilerin metabolizmalarını bozmakta ve onların enerjisini düşürmektedir. Bu kişilerin enerjilerinin bitmesi, onların fiziksel bakımdan önemli sorunlar yaşamalarına yol açabilmektedir (Freudenberger ve Richelson, 1981, s. 43; Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 30). Bu bağlamda, tükenmişlik yaşayan kişilerde, yüksek tansiyon, nefes darlığı, sindirim bozukluğu, baş ağrısı, yorgunluk, sırt ve boyun ağrıları, alerji, terleme ve mide bulantısı gibi fiziksel belirtiler ortaya çıkar. Bu fiziksel belirtiler sağlık sorunlarına yol açabilir (Uluer, 2020, s. 38). Çalışanlar bu belirtileri fark ederse, tükenmişlik daha ileriye gitmeden önlenabilir. Aksi halde, çalışanların yaşadığı tükenmişlik kalıcı sağlık sorunlarına neden olabilir (Kaçmaz, 2005, s. 30). Bu nedenle tükenmişliğin habercisi olan bu belirtiler görmezden gelinmemeli ve geç kalmadan önlem alınmalıdır (Ardıç ve Polatçı, 2008, s. 73).

## 5.2. Psikolojik Belirtiler

Psikolojik belirtiler fiziksel ve davranışsal belirtilere oranla fark edilmesi ve gözlenmesi daha zor olan belirtilerdir. Tükenmişlik yaşayan kişilerde görülen duygusal belirtiler; engellenmişlik hissi, depresyon, endişe, telaş, yetersizlik duygusu, gerginlik, düşük özgüven, sabırsızlık, huzursuzluk, umutsuzluk, başkalarını eleştirme, iş tatminsizliği, çevreye karşı olumsuz tutum geliştirme, kararsızlık, ilgisizlik, ailesel sorunlar ve yabancılık hissi olarak ifade edilmektedir (Can vd., 2006, s. 252).

## 5.3. Davranışsal Belirtiler

Davranışsal belirtiler fiziksel ve duygusal belirtilere oranla aile üyeleri ve iş arkadaşları tarafından daha kolay fark edilebilen tükenmişlik belirtileridir. Örgütte çalışanların üzerlerinde baskı hissetmesi ve bu baskının artması sonucunda kendini gösterir (Maslach vd., 2001; Dincerol, 2013, s. 48). Tükenmişlikle yüz yüze gelen çalışanların ortaya koyacağı davranışsal tepkiler gözlemlenebilir. Bu tepkiler kişiye göre farklılık gösterir. Sigara kullanma, alkol alma, ilaca bağımlılık, kaza yapma, yeme bozuklukları, uykusuzluk, şiddet uygulama, işe geç gelme, işe devamsızlık, düşük iş performansı, konsantrasyon bozukluğu ve sosyal ilişkilerin kötüye gitmesi tükenmişliğin davranışsal belirtileridir (Can vd., 2006, s. 253).

## 6. TÜKENMİŞLİĞE NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Tükenmişliği etkileyen pek çok faktör bulunmakla birlikte bunlar bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta değerlendirilmektedir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 21; Güllüce ve İşcan, 2010, s. 9).

### 6.1. Bireysel Faktörler

Tükenmişlik olgusunu ortaya çıkaran bireysel faktörler, kişilerin sahip olduğu, bazen tükenmişliğe etki eden, tükenmişliği ilerleten, bazen tükenmişliği hafifletmede etkisi olan faktörler olarak ifade edilebilmektedir (Deran ve Beller, 2015, s. 74). Tükenmişliğe neden olan kişisel faktörler; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim, gelir durumu, meslekte çalışma süresi, kişilik yapısı, kontrol odağı ve öz yeterlilik olarak ifade edilebilir (Barlı, 2008, s. 278).

**Yaş:** Tükenmişlik üzerine yapılan araştırma sonuçları yaş ile tükenmişlik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Genellikle yaşı genç olan çalışanlar yaşlı çalışanlara göre daha düşük tükenmişlik yaşamaktadırlar. Bunun nedeni genç çalışanların çalışma yaşamlarının ilk yıllarında yüksek beklentilerinin olması ve bu beklentilerin gerçekleşmemesine bağlı olarak

yaşadıkları hayal kırıkları olabilir. Diğer taraftan genç çalışanların mesleğin ilk yıllarında yüksek bir iş motivasyonuna sahip olmaları ve yüksek enerji harcayarak yorulmalarının tükenmişliğe neden olduğu söylenebilir (Arı ve Bal, 2008, s. 137).

**Cinsiyet:** Tükenmişlik ile cinsiyet arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmalarda ortaya konulan sonuçlar tartışmalıdır (Can vd., 2006, s. 20). Bazı çalışmalarda kadınların erkeklerden daha yoğun tükenmişliğe maruz kaldığı sonucuna ulaşılrken, bazı çalışmalarda cinsiyetin tükenmişlik üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Gümüş, 2013, s. 22). Kadınların ve erkeklerin yaşadığı tükenmişlik birbirine benzer olsa da bazı farklılıklar söz konusudur. Kadınlar duygusal yaradılış itibariyle duygusal varlıklar oldukları için duygusal tükenmeye erkeklere göre daha yatkındırlar. Erkeklerin ise duyarsızlaşma eğilimi daha yüksektir ve çalışma arkadaşlarına karşı daha katıdırlar (Akbulut, 2010, s. 23). Genel olarak değerlendirildiğinde kadınların tükenmişlik düzeyinin erkeklere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Çünkü evini ve işini ihmal etmek istemeyen çalışan kadın, işinin gerektirdiği görevleri ve bununla birlikte evde kendisinden beklenen rolleri dengeli bir şekilde yerine getirmek durumundadır (Barlı, 2008, s. 281).

**Medeni durum:** Medeni durumun tükenmişlik üzerinde etkili olup olmadığı konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde; bazı araştırmalarda medeni durumun tükenmişliğe bir etkisinin olmadığı belirlenirken, bazı çalışmalarda bekar olanların evli olanlara göre daha çok tükenmişlik yaşadıklarının ortaya konulduğu görülmektedir (Demir vd., 2015, s. 989). Bu bağlamda bekar çalışanlar işlerine daha fazla yoğunlaştıkları ve daha çok sorumluluk üstlendikleri için tükenmişlikle karşı karşıya kalabilmektedir. Evli olan çalışanlar iş ve aile yaşamını dengelemek durumunda oldukları için kendilerini işe çok fazla adamazlar. İşle ilgili sorumluluk üstlenseler bile işyerinde yaşadıkları sorunları bekâr çalışanlar kadar eve yansıtmazlar (Gümüş, 2013, s. 23).

**Eğitim düzeyi:** Kişilerin sahip olduğu eğitim düzeyi tükenmişliği etkileyen bir diğer faktördür. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları genel olarak eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğin de arttığını göstermektedir. Bu durum, eğitim düzeyi yüksek kişiler diğerlerine göre stres oluşturan durum ve sorumluluklarla karşı karşıya kalma olasılığının artması ve kendilerinden istenen işleri bütün boyutlarıyla inceledikten sonra karar vermeleri ile açıklanabilir (Arı ve Bal, 2008, s. 137).

**Meslekte çalışma süresi:** Bu konuda yapılan araştırmalar, çalışma süresi ile tükenmişlik arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.



Diğer bir ifadeyle bireylerin çalışma süreleri arttıkça tükenmişlik düzeyi azalmaktadır (Akbulut, 2010, s. 23).

**Kişilik yapısı:** Çalışanların kişilik özellikleri, tükenmişlik düzeylerini etkilemektedir. Kişilik analizi ve stres ilişkisi ilk olarak Roseman ve Friedman (1974) tarafından ortaya konulmuştur. Yaptıkları çalışmada kişilikler A ve B tipi olarak belirlenmiş, bunlara yönelik çeşitli özellikler tanımlanmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s. 148). A tipi kişilik özelliklerine taşıyan kişiler potansiyel bir “tükenmişlik” tipi olarak görülmektedir (Sürgevil, 2006, s. 51). A tipi kişilik yapısına sahip bireyler, rekabetçi, saldırgan, aceleci, idealist, başarı odaklı, mükemmeliyetçi, zaman baskısı hisseden, çıkar odaklı ve hızlı hareket eden gibi bir takım kişisel ve davranışsal özellikleri taşırlar. Bu özellikleri taşıyanlar daha fazla tükenmişlik yaşama potansiyeline sahiptirler (Can vd., 2006, s. 48).

**Kontrol odağı:** Kişinin inancı ile karşılaştığı durumların nedensellik odağına yönelik genelleştirilmiş beklentisi olan kontrol odağı kavramını Rotter iç ve dış kontrol olmak üzere iki boyutta ele almıştır. İçten denetimli kişiler, elde ettikleri sonuçların kendi özellik ve çabalarına bağlı olduğuna inanır. Dıştan denetimli kişiler ise olayların sonuçlarını kader, kısmet, tesadüf, şans gibi etkenlere bağlar (İhtiyaroğlu ve Demir, 2015, s. 46). Çalışma yaşamında bazı insanlar olayların kendi kontrollerinde olduğunu düşünürken, bazıları ise olayların kendi kontrollerinin dışında olduğunu düşünürler. Dış kontrol odağına sahip olan kişilerin, stresle baş edemeyeceklerini düşündükleri için, pasif bir şekilde stresin olumsuz etkilerine katlanmaya razı olacakları beklenmektedir (Sürgevil, 2006, s. 52). Bu bağlamda dış kontrol odaklı kişilerin, iç kontrol odaklı kişilere göre daha fazla tükenmişlik yaşadıkları söylenebilir (Maslach vd., 2001, s. 410).

**Öz yeterlilik:** Öz yeterlilik ile tükenmişlik arasındaki ilişki konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde ikisi arasında önemli bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır (Gümüş, 2013, s. 25). Öz yeterliliği düşük olan, kendisinin önemli ve değerli olmadığına inanan kişilerin olaylar karşısında maruz kalacakları stres, onları daha çaresiz hissettirerek, tükenmişlik yaşamalarına neden olabilir. Öz yeterliliği yüksek olanlar açısından tükenmişlik kolaylıkla başa çıkılabilir bir olgudur (Sürgevil, 2006, s. 53).

## 6.2. Örgütsel Faktörler

Tükenmişliğe neden olan örgütsel faktörler; iş yükü, kontrol, ödüller, aidiyet, adalet ve değerler şeklinde sınıflandırılabilir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 38; Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97).

**İş yükü:** Örgütsel tükenmişliğe neden olan faktörlerin başında iş yükü gelmektedir. İş yükü, “*belirli bir zamanda, belirli bir kalitede yapılması gereken iş miktarı*” olarak ifade edilebilir (Maslach ve Leiter, 1997, s. 39; Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Dolayısıyla çalışma yaşamındaki yoğun iş yükü tükenmişlik için önemli bir risk faktörüdür (Erol vd., 2012, s. 104).

**Kontrol:** Örgütsel yaşamda kontrol, işlerin öncelik sırasının belirlenmesi, iş yapma şeklinin seçilmesi ve kaynakların kullanılmasına ilişkin karar alma kapasitesi ile ilgilidir. Kontrol, “*çalışanın yaptığı iş üzerinde sahip olduğu seçim yapma, karar verme, sorun çözme ve sorumluluklarını yerine getirme olanağı*” olarak tanımlanabilir (Leiter, 2003, s. 2; Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Eğer çalışanlar yaptıkları işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmek için yeterli bir kontrol ya da yetki gücüne sahip değillerse, ya da işin nasıl yapılacağı konusunda karar verme inisiyatifleri yoksa bir uyumsuzluk durumu ortaya çıkar. Bu durum çalışanların işe yabancılaşmalarına, performanslarının, verimliliklerinin düşmesine ve tükenmelerine neden olur (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 27).

**Ödüller:** Ödül, “*bireyin örgüte yaptığı katkılara karşılık olarak, hem maddi hem de sosyal açıdan takdir edilmesi*” olarak tanımlanabilir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Diğer bir ifadeyle ödül, çalışanların yerine getirdikleri işle ilgili olarak geri bildirim almalarıdır. Çalışanların yaptıkları işe ilişkin örgütüne sağladığı katkıya karşılık ödüllendirilmemeleri ya da yaptıklarının karşılığını tam olarak alamamaları tükenmişliğe yol açmaktadır (Maslach vd., 2001, s. 414; İpek, 2014, s. 54).

**Aidiyet:** Çalışanların örgütleriyle bütünleşmeleri, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün görmeleri ve ait hissetme durumudur. Bu durum çalışanlar arasında birlik beraberlik duygusunun olması ve birbirlerini destekleyen bir yaklaşımda olmaları ile ilgilidir. Çalışanların aidiyet duygusu zayıf olduğunda kendilerini yalnız, önemsiz ve soyutlanmış hissederler ve tükenmişliğe açık hale gelirler (Maslach vd., 2001, s. 415; İpek, 2014, s. 55).

**Adalet:** Adalet, “*örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olması*” olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle adalet, örgütte tüm çalışanların eşit kurallar doğrultusunda hareket etmesidir (Budak ve Sürgevil, 2005, s. 97). Örgütte adaletsizlik algısı oluştuğunda çalışanların örgütsel güven duygusu kaybolur ve tükenmişlik ortaya çıkar (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 27).

**Değerler:** Değer, “*neyin iyi, neyin kötü olduğuna ilişkin sahip olunan inanç*” olarak ifade edilebilir (Bilgin, 2003, ss. 80-81). Değer, “*belirli bir davranış tarzının veya yaşam amacının bir diğerinden daha üstün olduğu yönünde sahip olunan istikrarlı ve derin inanç*”tır. Örgütün değerleri

ile çalışanların değerleri arasında uyumsuzluk olduğunda örgütte değer çatışmasına neden olur. Çalışanların örgütün değerleriyle çatışması, onların işleriyle ilişkilerini derinden sarsabilir (Sürgevil, 2006, s. 87). Bu durum örgütsel bağlılığı ve güveni azaltarak olumsuz bir örgüt iklimi oluşturur. Böyle bir ortamda çalışanlar tükenmişlikle karşı karşıya kalabilirler.

## 7. TÜKENMİŞLİKLE BAŞA ÇIKMA YÖNTEMLERİ

Tükenmişliğin bireysel ve örgütsel düzeyde etkileri vardır. Tükenmişliğin üstesinden gelebilmek için bu olgunun önemini ve varlığının farkına varmak gerekmektedir. Tükenmişlikle başa çıkmada izlenebilecek bir takım bireysel ve örgütsel yöntemler vardır (Kazu ve Yıldırım, 2021, s. 463).

### 7.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri geliştirmek ve bu yöntemleri uygulamaya koymak için bireysel kontrol olanakları önemlidir. Tükenmişlikle bireysel düzeyde başa çıkma yöntemleri aşağıda sıralanmıştır (Ardıç ve Polatçı, 2008; İpek, 2014; Kaçmaz, 2005; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Tümkaya vd., 2009):

- Stres yönetimi konusunda kendini geliştirmek,
- Etkili zaman yönetimi tekniklerini öğrenmek,
- Kendini tanımak ve kendisiyle barışık olmak,
- Spor yapmak,
- Tükenmişlik konusunda bilgi edinmek,
- Hobi edinmek ve sosyal ilişkileri geliştirmek,
- Olumlu düşünce becerisini geliştirmek,
- Hayır demeyi öğrenmek,
- Gerekliğinde profesyonel destek almak,
- Sağlıklı ve dengeli beslenmek,
- Uyku düzenine dikkat etmek,
- Biyolojik geri besleme yoluyla vücuttaki olayları gözlemek,
- Tatil ve dinlenmeye zaman ayırmak,
- Gevşeme ve solunum egzersizi tekniklerini kullanmak,
- Bahçe ve ev işleriyle uğraşmak,
- Müzik dinlemek,

- Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek,
- Mizah becerisini geliştirmek,
- Evde sakinleşip dinlenebilecek bir rahatlama köşesi oluşturmak,
- Değişime açık olmak ve yaratıcı olmak,
- Özel yaşam ve iş yaşamını dengelemek.

## 7.2. Örgütsel Yöntemler

Örgütsel tükenmişlikle başa çıkma yöntemleri, çalışan kişilerin iş ve iş ortamının neden olduğu stres düzeyini düşürmek ya da engellemek için örgütsel düzeyde tükenmişliğe neden olan faktörlerin kontrol edilmesi veya azaltılması için yönetim tarafından izlenebilecek bazı yöntemler vardır (Güney, 2001; Ardıç ve Polatçı, 2008; Can vd., 2006; Barlı, 2008; Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995; Gülay, 2019). Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır:

- Katılımcı bir yönetim anlayışını benimsemek,
- Örgütsel adaleti sağlamak,
- Örgütsel güven ortamı oluşturmak,
- Örgütsel iletişimi etkili bir şekilde sağlamak,
- Destekleyici bir örgüt iklimi oluşturmak,
- İyi bir kariyer planlaması yapmak,
- Güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak,
- Örgütsel bağlılığı artırmak,
- Takım çalışmalarını teşvik etmek,
- Çalışanların motivasyonunu artırmak,
- Çekici bir çalışma ortamı yaratarak iş tatminini yükseltmek,
- Monotonluğu önlemek amacıyla çalışanların işlerini zenginleştirmek,
- Çalışanlara danışmanlık hizmeti vermek,
- Hizmet içi eğitim planları ve uygulamak,
- Aşırı iş yükünü kaldırmak,
- Örgütsel amaçların açık ve net olarak belirlenmesi,
- Rol belirsizliğini ortadan kaldırmak ve çatışmaları azaltmak,
- Etkili performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi uygulamak,

- Sosyal etkinlik ve tatil imkânlarını artırmak,
- Çalışanlara bireysel ilgi göstermek.

## 8. SONUÇ

Modern çağın ortaya koyduğu hızlı değişim ve dönüşümler, gerek örgütleri gerekse çalışanları değişime zorlamaktadır. Bu durum çalışanlarının beklentilerinin artmasına, zaman baskısına ve tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Tükenmişlik sürekli iş baskısının neden olduğu süregelen bir duygusal bitkinlik halidir. Tükenmişlik işe ilişkin bir stres türü olduğu için genellikle yüksek düzeyde kişisel etkileşim halinde olan ya da başka insanlara destek olmayı gerektiren işlerde çalışan kişilerde çok daha yoğun görülmektedir.

Tükenmişlikle başa çıkmada öncelikle kişinin kendisine önemli görevler düşmektedir. Bunlardan bazıları, düzenli spor yapmak, uyku düzenine önem vermek, sağlıklı ve dengeli beslenmek, müzik dinlemek, mizah yönünü geliştirmek, hayata pozitif bakmak, hobilere zaman ayırmak ve hayır demeyi öğrenmektir. Günümüzde örgütler tükenmişliği engellemek için insanca çalışma koşullarının sağlanması, hizmet içi eğitim, sağlıklı işleyen bir örgütsel iletişimin sağlanması, ekip çalışmalarının özendirilmesi, çalışanların karar süreçlerine katılımının sağlanması, iyi bir kariyer planı yapılması, sosyal etkinliklerin artırılması, çalışanların ekonomik imkânlarının artırılması gibi çalışmalara önem vermelidir.

## KAYNAKÇA

- Akbulut, N. Ç. (2010). *Tükenmişlik sendromu ve iş tatmini arasındaki ilişki* (Yayın No. 273777). [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2008). Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ Örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 69-96. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/28328/301039>
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik sendromu ve madalyonun öbür yüzü: İşle bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (32), 21-46. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66520>
- Arı, G. S. ve Bal, E. Ç. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145983>
- Avcı, Y. E., Kaya, İ. ve Sürgüvenç, N. (2022). Örgütsel tükenmişlik araştırmalarının değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 11-24. <https://doi.org/10.55605/ejedus.1015877>
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış bilimleri ve örgütlerde davranış*. Aktif Yayınevi.
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2005). Çalışma yaşamında tükenmişlik: Sosyal hizmet uzmanları ile hemşireler üzerine karşılaştırmalı bir çalışma. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 16(2), 57-69. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/797419>
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim yöneticisi ve öğretmenlerin mesleki tükenmişlik düzeylerinin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58), 191-216. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/108262>
- Bilgin, N. (2003). *Sosyal psikoloji sözlüğü*. Bağlam Yayıncılık.
- Budak, G. ve Sürgüvil, O. (2005). Tükenmişlik ve tükenmişliği etkileyen örgütsel faktörlerin analizine ilişkin akademik personel üzerinde bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 20(2), 95-108. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211280>
- Can, H., Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış*. Arıkan Yayınları.
- Çetin, E., Basım, H. N. ve Aydoğan, O. (2011). Örgütsel bağlılığın tükenmişlik ile ilişkisi: Öğretmenler üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 61-70. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1724395>
- Demir, R., Türkmen, E. ve Doğan, A. (2015). Akademisyenlerin tükenmişlik düzeylerinin demografik değişkenler açısından incelenmesi. *International*

- Journal of Social Sciences and Education Research*, 1(4), 986-1008. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/356119>
- Deran, A. ve Beller, B. (2015). Muhasebe meslek mensuplarında tükenmişlik sendromu üzerine giresun il merkezinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 45, 69-93. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66669>
- Dincerol, C. (2013). Tükenmişlik sendromunun mesleki tükenmişlik ve iş tükenmişliği açısından incelenmesi: Öğretmenler üzerinde bir uygulama. (Yayın No. 333500) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Doğan, A., Demir, R. ve Türkmen, E. (2016). Rol belirsizliğinin, rol çatışmasının ve sosyal desteğin tükenmişliğe etkisi: Devlet ve vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personelin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 30(1), 37-67. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/315490>
- Erol, A., Akarca, F., Değerli, V., Sert, E., Delibaş, H., Gülpek, D. ve Mete, L. (2012). Acil servis çalışanlarında tükenmişlik ve iş doyumunu. *Klinik Psikiyatri*, 15(2), 103-110. [https://jag.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD\\_15\\_2\\_103\\_110.pdf](https://jag.journalagent.com/kpd/pdfs/KPD_15_2_103_110.pdf)
- Freudenberger, H. J. ve Richelson, G. (1981). *Burn-out; How to beat the high cost of success*. Bantam Boks, Doubleday & Company, Inc.
- Gülay, E. (2019). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişlik sendromunun örgüt iklimi ile ilişkisi: 27. dönem milletvekillerinde bir uygulama. (Yayın No. 599655). [Yüksek lisans tezi, Adıyaman Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F. (2010). Mesleki tükenmişlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 7-29. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880312.pdf>
- Gümüş, Ş. (2013). Tükenmişlik sendromu ve tükenmişliğe etki eden faktörler (Diyarbakır Gazi Yaşargül Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği) (Yayın No. 379124). [Yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 152-166. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/161031>
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. Nobel Yayıncılık.
- Hurşitoğlu, O. (2017). Araştırma görevlisi olarak çalışan doktorlarda tükenmişlik sendromunu etkileyen faktörler ve tükenmişlik sendromunun savunma biçimleri ile ilişkisi. (Yayın No. 496927). [Yüksek lisans tezi, Kahramanmaraş Sütçü



- İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Işıkkhan, V. (2016). Çalışanlarda tükenmişlik sendromu. İçinde M. Gülhan ve Ü, Yılmaz. (Ed.), *Akciğer kanserinde destek tedavisi* (ss. 366-391), TÜSAD Eğitim Kitapları Serisi.
- İhtiyaroğlu, N. ve Demir, E. (2015). Farklı denetim odağına sahip öğretmenlerin etkililik düzeylerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21, 45-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/411666>
- İnal, F. (2022). *Kurum kültürü ve tükenmişlik sendromu ilişkisi: Bilecik defterdarlığı örneği*. (Yayın No. 707730). [Yüksek lisans tezi, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İpek, T. (2014). *Satış elemanlarında tükenmişlik sendromunun incelenmesi: Mobilya sektörüne yönelik bir araştırma*. (Yayın No. 357664). [Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (burnout) sendromu. *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*, 68, 29-32. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/98456>
- Kazu, İ. Y. ve Yıldırım, D. (2021). Mesleki tükenmişlik: Etki eden faktörler, belirtileri ve sonuçları. *JRES*, 8(2), 462-473. <https://doi.org/10.51725/etad.1003628>
- 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/download/article-file/878850>
- Leiter, M. P. (2003), *Areas of worklife survey manual* (3rd ed.). Centre for Organizational Research and Development.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B. ve Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Maslach, C. ve Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. Jossey-Bass.
- Otacıoğlu, S. G. (2008). Müzik öğretmenlerinde tükenmişlik sendromu ve etkileyen faktörler. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(15), 103-116. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/92323>
- Ören, N. ve Türkoğlu, H. (2006). Öğretmen adaylarında tükenmişlik. *Muşla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İlke)* (16). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217333>
- Özler, N. D. E. ve Dirican, M. Ö. (2014). Örgütlerde yabancılaşma ile tükenmişlik sendromu arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırma.

- Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 291-309. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55942>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (1995). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sağlam Arı, G. ve Çına Bal, E. (2008). Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(1), 131-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/145983>
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu* (1. Baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Sürgevil, O. (2014). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu* (2. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tepeci, M. ve Birdir, K. (2003). *Otel çalışanlarında tükenmişlik sendromu*. 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 22-24 Mayıs, Afyon.
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(12), 1-11. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/114832>
- Tümkiye, S., Çam, S. ve Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonu'nun Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 387-398. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/50519>
- Uluer, E. (2020). Tükenmişlik ve örgütsel tükenmişlik üzerine literatür taraması. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 06(Special Issue), 36-43. [http://ibaness.org/bnejss/2020\\_06\\_special\\_issue/06\\_Uler.pdf](http://ibaness.org/bnejss/2020_06_special_issue/06_Uler.pdf)



## Örgütsel Muhalefet

Murat Ayar<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel davranış konuları, örgüte hem doğrudan hem dolaylı hem de kimi zaman doğrudan ve de dolaylı olarak etki etmektedir. Davranışın niteliğine göre olumlu ya da olumsuz etki eden bir örgütsel davranış örgüt için de bu eğilime göre olumlu ya da olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Her örgüt içerisinde aynı yönetim şekli, aynı özellikte yöneticiler veya aynı örgüt yapısının varlığı mümkün olmamaktadır. Bu nedenle değişen bu faktörler çerçevesinde örgüt çalışanları da karşılaştıkları her türlü düşünce, fikir ve davranışa karşı olumlu ya da olumsuz reaksiyon göstermektedir. Örgüt içerisinde gerçekleştirilen bir eylem, bir davranış ya da uygulamanın sonucunda memnun olmayan örgüt yöneticisi ve/veya örgüt çalışanları ortaya çıkabilmektedir. Ve bu durum karşısında örgüt çalışanları, aykırı bir düşünce içerisinde olarak bu düşüncüyü de ifade edebilmeyi sağladıklarında örgütsel muhalefet etme davranışı sergilemiş olmaktadır. Örgüt yönetimi, faaliyet gösterdikleri çalışma alanı, sektörü, yönetim süreci ve örgütün genel yapısını oluşturan tüm faktörler hakkında bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Tüm bilgi ve beceri ile olumlu bütün yaklaşımlar örgütün geleceği açısından önemlidir. Özellikle içinde bulunduğumuz bilimsel çağda özellikle teknolojinin çok hızlı değişimi ve gelişimi ile birlikte rekabet edebilmenin her geçen gün daha da zorlaştığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda örgütün iç çevresinde oluşabilecek küçük bir muhalif davranışı dahi örgütü beklenmedik ölçüde olumsuz etkileyebilmektedir. Bundan dolayı örgüt yöneticilerine demokratik lider özelliğini benimsetecek uygulama ve eğitimler verilmesinin sağlanması, örgüt çalışanlarına da kendilerinin yöneticiler kadar değerli olduklarını ifade edecek düşünce, fikir,

1 Dr. Öğr. Üyesi, Giresun Üniversitesi, Dereli Meslek Yüksekokulu, Otel, Lokanta ve İkram Hizmetleri Bölümü, muratayar\_71@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-7124-0325

tutum ve davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel muhalefet etme davranışı söz konusu olmakta ve örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak zarar verebilmektedir.

## 1. GİRİŞ

Yalnızlığın ancak yaratıcıya mahsus olduğu inancı ile insanların tek başına bir hayat sürmesinin neredeyse imkânsız olduğu bilinmektedir. İnsanlığın var oluşundan itibaren bir arada yaşama kavramının ne kadar önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Böylelikle eski çağlardan günümüze insanlar bir arada yaşamış ve demokrasi çerçevesinde birlikte alınan kararlarla birlikte hareket etmek için bazı insanlar tarafından yönlendirilme ve yönetilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla hem sosyal hem de çalışma hayatında bir yönetici tarafından kararlar alınarak uygulanmaya başlanmıştır. Alınan bu kararlar tüm çevrelerce hoş karşılanmayabilir. Çünkü bu kararlar kimileri için yetersiz kimileri için de kabul edilemez ölçüdedir. Toplumsal yaşam ve iş hayatı da farklı inanç, kültür, düşünce, ideoloji vb. olgulara sahip bireylerin oluşturduğu yapılar olduğu için alınan kararlar ve gerçekleştirilen uygulamalar itiraza maruz kalabilmektedir. Hatta yalnızca itirazla yetinmeyip yasal ya da olmayan yol ve yöntemlerle iptal edilmeye çalışılabilir. Bütün bu davranışların geneline muhalefet etmek denilmektedir.

Muhalefet kelime anlamı itibariyle; *“bir görüşe, bir eyleme, bir tutuma vb. karşı olma durumu, aykırılık”* (Türk Dil Kurumu [TDK], 2023) anlamını taşımaktadır. Muhalefet kavramı, fikirsel olarak eleştiri yapmayı, karşı görüşe sahip olmayı, itiraz etmeyi, düşünce farklılığını, görüş ayrılığını ve bu düşünceyi davranışa dönüştürerek farklı bir yol benimsemeyi ifade etmektedir (Turgut, 1984’den aktaran Ardoğan, 2004, s. 172). Zaini ve diğerleri (2014) tarafından yapılan çalışmada muhalefet kavramı, karar vericilerin çalışanlar için uyguladığı sınırlılıklar ve bu sınırlılıklardan kaynaklı olarak örgüt içinde oluşan farklı fikirlerden dolayı memnun olmama veya gereksinimlerle alakalı farklı fikirlerin meydana gelmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla yaşantımızın her alanında kendi inanç, fikir, düşünce ya da çıkarlarımıza uymayan her türlü düşünce ve eyleme karşı gelmek, bu karşıtlığı dile getirmek ve en sonunda da eyleme dönüştürmek muhalefet etmeyi daha iyi tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet ise çalışanların örgüt içerisinde yaşanan olaylar çerçevesinde alınan kararlar, sergilenen davranış ve tutumlar veya bir düşünce ya da görüşe karşıtlık göstermeyi bu durumlar karşısında aykırılık hissetmeyi ve bunu sözlü ya da davranış olarak göstermeyi ifade etmektedir. Sanayi devriminden sonra örgütler, insan kaynağını yani çalışanlarını anlamaya çalışmakta ve bunu başardığında performanslarını geliştirerek verimliliği ve karlılığı artırmaktadırlar. Çünkü çalışanların düşünce ve örgütle ilgili olan

hisleri ile alakadar olan örgütler başarı elde etmek için önemli bir adım atmaktadır. Çalışanların kendi örgütü ile ilgili sahip olacağı olumlu düşünce, davranış ve tutumları, onların performanslarını artırmakta ve dolayısıyla örgüte de somut olarak olumlu yansımaktadır.

Örgütsel muhalefet, yönetim tarafından uygulanan kısıtlamaları ya da çalışanların gereksinimleri bakımından yönetimden beklentilerinin karşılanmaması sonucunda oluşan memnuniyetsizliğin ifade edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 2011). Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi ve bu süreç ve sonrasında sürdürülebilirliğinin sağlanması için örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarının giderilmesi bu noktada oldukça önem arz etmektedir. Örgüt çalışanları ihtiyaç duyduğu şeylerin ne kadarının yerine getirildiğine bağlı olarak bir düşünce ve duygu içerisinde olmakta ve bu duygu ve düşünce neticesinde tutum ve davranış sergilemektedir.

Etik, ahlak ve/veya yasadışı uygulamaların örgütün aleyhine sonuçlar doğuracağı göz önünde bulundurulduğunda, örgüte zarar verebilme ihtimali sebebiyle, örgüt çalışanları bu şekilde gerçekleştirilen uygulamalar karşısında, bu duruma karşı sergiledikleri muhalefeti güven içinde ve korkmadan belirtmeleri için değerler açısından güçlendirilmesi gerekmektedir (Acaray, 2018, s. 185). Örgütsel memnuniyetsizlikten kaynaklanan ses çıkarma şekli (Altinkurt ve Püsküllüoğlu, 2017, s. 76) olarak da ifade edilen örgütsel muhalefet, örgüt çalışanlarının, örgütü ve örgüt yöneticileri ile yaşadıkları problemler, fikir çatışması, görüş ayrılığı ve bu problemlerin giderilmesinde bu durumun halledilmesine yardımcı olabilen kişi veya kişilere açıklanması anlamına gelmektedir (Ergün, 2017, s. 13).

Bahsedilen tüm bu etkenlerden dolayı öncelikle örgüt yönetiminin, diğer yöneticilerin ve hatta tüm çalışanların örgütsel muhalefet kavramının örgüte zarar vermemesi bakımından değerlendirilmesi gerekmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda ise muhalefet edilebilecek hususlar hakkında önlemler alınmalı ve tekrar yaşanmaması için örgüt yönetiminin uygun çalışma ortamını sağlamaları örgütün geleceği, örgütün ulaşmak istediği amaç ve hedefler açısından oldukça önem arz etmektedir.

Bu bölümde örgüt, muhalefet ve örgütsel muhalefet kavramları detaylı olarak literatür çalışması yapılarak değerlendirilmiş ve genel olarak bölüm değerlendirilmesi yapılmıştır.

## 2. ÖRGÜTSEL MUHALEFET

Örgütsel muhalefet kavramını detaylıca ele almadan önce örgüt ve muhalefet kavramlarına kısaca değinmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

## 2.1. Örgüt

Örgüt kavramı dilimize çok eski tarihlerde girmiş ve o tarihlerden günümüze birçok farklı tanımları yapılmıştır. Örgüt kavramını; Marc ve Simon (1958), grup üyelerinin birbirleri arasında gelişen ilişkilerden meydana gelen toplumsal bir yapı olduğunu, Etzioni (1964), ulaşılmak istenen belirli bir hedef için oluşturulmuş toplumsal birimler olduğunu, Schein (1970), yerine getirilecek olan iş ve işlemleri bölümlere ayırarak, hiyerarşik bir yapı içinde, önceden belirlenmiş amacı elde etmek adına bir araya gelmiş insanların uyguladıkları faaliyetlerin rasyonel koordinasyonu olduğunu, Barnard (1994) ise, birden çok insanın bilerek ve isteyerek koordinasyonlarının sağlanarak gerçekleştirilen faaliyetlerinin ya da güçlerinin sistemi olduğunu belirtmektedir.

Genel bir tanım yapacak olursak örgüt; yöneticiler tarafından örgüt amaçlarına ulaşmak için çalışanların koordinasyonunun sağlandığı bir yönetim fonksiyonu, bu fonksiyonun gerçekleştiği süreçte hedef, teknoloji ve insan etkileşiminin sağlandığı bir sistemi ifade etmektedir.

## 2.2. Muhalefet

Dilimizde herhangi bir konuda anlaşmazlığı ya da çatışmayı ifade eden bir kavram olarak yer alsa da muhalefet kavramı iletişimin temel ögesi olarak geri bildirim aracı olarak örgüt gelişimi için oldukça önem arz etmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018, s. 34). İnsanlar birbirleri ile iletişim kurmakta ve birtakım duygu, düşünce ve fikirlerin aktarımını sağlamaktadır. Böylelikle demokratik bir ortam oluşmakta ve her birey kendi duygu ve düşüncelerini ifade edebilmektedir. Örgütlerde de aynı durum söz konusu olduğu için örgütün gelişimi ve hedefe ulaşması noktasında farklı düşünce ve fikirlerin dile getirilebilmesiyle sağlanabilmektedir.

Buradan hareketle muhalefet kavramı toplum açısından olumsuz bir kavram gibi algılsa da hem bireylerin hem örgütlerin hem de toplumların gelişimi için ve var olan ya da olabilecek her türlü olumsuzluğu gidererek meydana gelen bir renk yelpazesi anlamını taşımaktadır.

## 2.3. Örgütsel Muhalefet

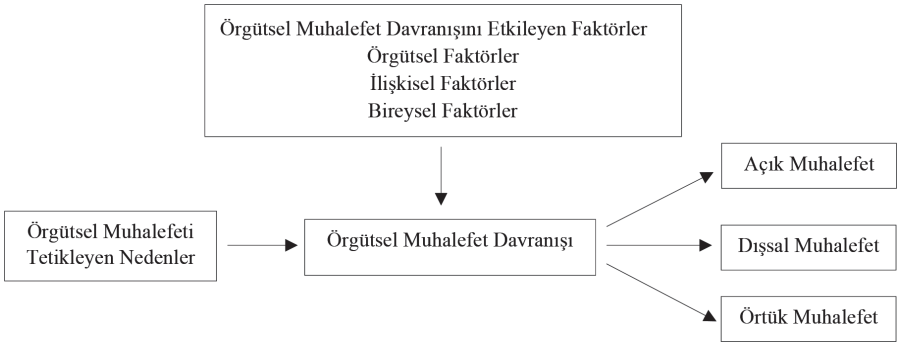
Çalışanlar ve örgütleri arasında psikolojik bir anlaşma bulunmaktadır. Bu anlaşmaya göre çalışanlar ve örgüt ekseninde karşılık bekleme durumu söz konusu olmaktadır. Gereksinim ve beklentilerin giderilmediği durumda örgüt çalışanları hem kendi içerisinde hem de diğer çalışanlara karşı dile getirdiği memnuniyetsizlik ortaya çıkmakta ve böylelikle örgüt yöneticilerine karşı



bir protesto ve/veya itiraz süreci ile muhalefet etme davranışı belirmektedir (Gedik, 2022, s. 40).

Örgütsel muhalefet kavramı, örgüt içerisindeki vasıfsız personeller ve örgütün üst düzey yöneticilerine kadar her türlü görüş, tutum ve/veya davranışlarında fikir ayrılığı yaşamalarını ifade etmektedir. Ancak yalnızca fikir ayrılığını yaşamak değil bu aykırı fikirleri aynı zamanda dile getirmek de gerekmektedir. Bu noktada örgütsel muhalefet, örgütte yerine getirilen faaliyetlerin sonucunda hissedilen memnuniyetsizlikle oluşan ve o anki içinde bulunulan durumdan uzaklaşmak olarak nitelendiren her tür protesto etme ve karşısında durma olarak tanımlanmaktadır (Kassing, 1997).

Örgütsel muhalefet ilk başta anlaşmazlık veya itiraz etme gibi bir reaksiyon olarak algılanabilmekte ancak örgüt yönetimi için bu davranış doğru ele alındığında bir olumsuzluğun geri bildirimi olarak örgüt içerisinde var olan etkileşimi, iletişimi ve performansı iyileştirmek adına önem arz etmektedir (Ötken ve Ceneci, 2013). Kassing ve DiCioccio (2004) da örgütsel muhalefet kavramının yalnızca fikir ayrılığı olarak nitelendirmemek gerektiğini belirtmektedir. Örgütsel muhalefetin dayandığı iki temel unsur bulunmaktadır. Bunlardan birinci fikir ayrılığı ikincisi ise bu fikir ayrılığının dile getirilmesi olarak görülmektedir.



Şekil 1. Örgütsel muhalefet modeli (Kassing, 1997)

Şekil 1'de belirtildiği üzere, örgütsel muhalefet davranışını etkileyen örgütsel, ilişkisel ve bireysel faktörlerle, örgütsel muhalefeti başlatan sebepleri, örgütsel muhalefet davranışını ortaya çıkarmakta bunun sonucunda ise açık, dışsal ya da örtük hallerde muhalefet edildiği görülmektedir.

Örgütsel muhalefet kavramı ile örgütsel çatışma kavramlarının birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Örgütsel çatışma kavramı, örgüt içerisinde yaşanan bir sebepten dolayı oluşan menfaat, güç ve makam kavgası

olarak tanımlanmakta ve örgütün sınırlı kaynaklarının kullanımı, örgütün amaçlarına ulaşmak için aynı yolda ilerlememek, farklı inanç, kültür, değer ve düşüncelere sahip olunmasından kaynaklanabilmektedir (Karip, 2021). Elma ve Demir'e (2012) göre örgütsel çatışmanın özünde insan faktörü, sahip olunan kültür farklılıkları, örgüt yapısı, yönetim şekli, sınırlı kaynaklar ve iletişim sorunlarından kaynaklanmaktadır. Kassing ve Armstrong (2002) ise örgütsel muhalefetin diğer sebeplerle benzemesi ile beraber ortaya çıkış nedenleri olarak; örgüt yöneticilerinin çalışanlarına karşı sergilemiş olduğu olumsuz tutum ve davranışlar, çağın gerekliliklerine uyum sağlamak için örgüt içerisinde gerçekleşen değişim ve gelişimden kaynaklanan belirsizlikler, örgütün etkili bir çalışma prensip ve uygulamalarının bulunmaması, örgüt çalışanlarının alınan kararlara katılımının sağlanmaması, çalışanların üzerinde yük olarak algıladığı sorumluluklar, örgüt kaynaklarının çalışanlara adil bir şekilde dağıtılmaması, etik, ahlak ve kanun dışı yaşanan bazı olay ve uygulamalardan dolayı oluştuğunu belirtmektedir.

Garner (2016) örgütsel muhalefet sürecinde kaygı, ilk beyan ve kalıcı bir iletişim olarak üç unsurdan bahsetmektedir. Kaygı esnasında, muhalefet eden birey öncelikle bir örgütle, örgüt uygulamalarıyla ya da örgüt politikalarıyla bir boşluk hissetmekte ve sonrasında muhalefet etmek üzere kendisine bir strateji belirlemektedir. İlk beyan, muhalefet etmenin birincil ifadesini ve buna eşlik eden muhalif grubun muhalefet etmeye ilk tepkiyi göstermektedir. Kalıcı bir iletişim ise bu iletişim sürecinde muhalefet etmekle ilgili sohbet etmeye devam edilmekte ve daha sonra farklı konularda yapılacak muhalefet için zemin hazırlamaktadır (Garner, 2016, ss. 416-417).

Zeng'e (2018) göre örgütsel çatışma kavramı, astlardan üstlere doğru bir etki sürecini, çalışanların örgüte ya da örgüt yönetimine karşı direnmeyi, örgüt çalışanları tarafından ses çıkarma davranışı ve/veya (whistleblowing) açık etme (Wolff ve Ayar, 2019, s. 371) vb. pek çok örgütsel kavram örgütsel muhalefet ile ilişkilendirilmektedir. Bu alanda araştırma yapan birçok bilim insanı örgütsel muhalefet kavramı ile farklı ifadelerde bulunmakla birlikte bu farklı ifadelerden elde edilen toplam beş adet hipotez bulunmaktadır. Bu varsayımlar (Zeng, 2018, s. 15):

1. Muhalefet, yetersiz mevcut bir durum tarafından harekete geçirilmeyi belirtmektedir.
2. Muhalefet, örgüt içerisinde olması gereken durum karşısında meydana okumayı ifade etmektedir.
3. Muhalefet etmek, net bir şekilde protesto etmeyi ve itiraz etmeyi gerektiren bir kavramı işaret etmektedir.

4. Muhalefet etme kavramı kendi doğası gereği uyumsuzluğa yani farklılığa dayanması gerektiğini belirtmektedir.
5. Muhalefet etmekle birlikte verilecek mesajlarının genellikle ilke ve kurallar konusuyla ilgili olduğu ifade edilmektedir.

Her örgüt iç ve dış çevreden girdileri elde etmekle birlikte yönetim işlevini yerine getirmektedir. Bu noktada örgüt yapısı, örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri, örgüt çalışanlarının karar alma sürecinde ne oranda görüşlerinin alındığı, liyakat esasının uygulanıp uygulanmadığı, örgüt içerisinde düşünce özgürlüğünün bulunup bulunmadığı, örgüt yöneticilerinin adil olup olmaması ve örgütün bir kültüre sahip olması gibi faktörler örgütün sürdürülebilirliği ve amaçlara ulaşması noktasında oldukça önem arz etmektedir. Sıralanan bu iç çevre faktörleri içerisinde en önemli husus ise insanın kendisidir. Çünkü tüm örgütler çalışanları tarafından üretim ve hizmeti yerine getirebilmektedir. Bu anlamda örgüt çalışanlarının muhalefet ettiği sese yönetim tarafından kulak verilmesi gerekmektedir (Ay, 2021, s. 140).

İnsanlar basit bir uyarıcı-tepki bağıntısına sahip varlıklar değildir. Aynı uyarana farklı tepkiler verebilirler. Örgütte çalışanlar farklı bireysel özelliklere sahip olabilir olayları farklı algılayıp farklı yorumlayabilir. Bu nedenle örgüt içinde alınan kararlara, yapılan uygulamalara farklı tepkilerin gelmesi de doğal bir durumdur. Böylece örgütlerde muhalefetin doğal olarak ortaya çıkabildiği ve muhalefetin engellenmesinin mümkün olmadığı söylenebilmektedir. Örgütte bir olay, durum veya uygulamaya dair bir sorunu algıladığında çalışanın bunu rahatça ifade edebilmesi için yöneticilerin muhalefete hoşgörü ile yaklaşılması gerekmektedir (Sadykova ve Tutar, 2014).

### 3. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN ÖNEMİ

Her örgütün ortak ve/veya değişkenlik gösterebilecek birtakım amaçları bulunmaktadır. Örgütlerin ortak amaçları, ortalama üzerinde kar elde etmek, sürdürülebilirliğini sağlamak ve spesifik hedeflere elde ederek amaçlara ulaşmaktır. Bu süreçte birçok problemle karşılaşmakta ve problemler çözüldükçe ilerleme kaydedilmektedir. Örgüt içerisinde bir arada yaşayan insanların birbirlerinin davranışları, fikirleri, düşünceleri ya da duyguları karşısında itiraz etmeleri, karşı çıkmaları ve kısacası muhalefet etmeleri de oldukça olası karşılanmaktadır. Çünkü tüm bu farklı görüşler örgütün gelişimi ve hedefe ulaşması için örgütün gelişmesi adına çok büyük rol oynamaktadır.

Muhalefet etmek ve tartışmak örgütün karar verme sürecinde etkisi olan kavramlardır. Çünkü farklı görüşlere sahip olan bireyler, örgütler ya da

toplumlar karar almada daha iyi sonuç elde etmektedir (Banks, 2008). Ayrıca örgütsel muhalefetin var olduğu örgütlerde, örgüt çalışanlarının birbirleriyle uyum içerisinde çalıştıkları ve örgütün çağın gereksinimlerine göre değişim gösterdiği belirtilmektedir (Milliken vd., 2003). Örgüt içerisinde bir muhalefet durumu söz konusu olduğunda bunu anlayışla karşılayan örgütlerde başarı elde etme oranının yüksek olduğu ve örgüt çalışanlarının da bireysel anlamda daha çok başarı elde ettiği ve motivasyon düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir (Shahinpoor ve Matt, 2007). Ancak unutulmaması gereken en önemli etkenlerden bir tanesi de muhalefet etme davranışının gerçekleşmesinin gizli bir şekilde yapılmaması gerekmektedir. Çünkü bu davranışın örgütün zararına değil aksine örgüt için faydalı olacağı tüm çalışanlara benimsetilmesi gerekmektedir.

Muhalefet genel anlamda bireysel ve toplumsal bakımdan yararlı olabilecek bir gereksinim olarak görülür fakat çok yüksek seviyelerde muhalefet etmek anarşik bir duruma sebep olabilmekte, çok iyi uyum sağlamakta diktatörlüğü beraberinde getirebilmektedir. Buradaki en önemli nokta ise bu iki durum için en iyi dengeyi sağlayabilmektir (Bottery, 1992). Buradan hareketle örgütsel muhalefetin örgüt için yapıcı bir özelliği bulunduğu net bir şekilde görülmektedir fakat ne yazık ki birçok örgüt yöneticisi tarafından bu yardım edici unsur hep yanlış anlaşılma ve/veya göz ardı edilmektedir.

Örgütün kendisine, örgüt yöneticilerine ya da diğer çalışanlara sahip oldukları davranış, fikir ve düşünceler bakımından karşı çıkmaya yönelik düşünce ve davranışlarla kendini ifade edebilen, örgütün yerine getirdiği iş ve işlemlere aktif katılım sağlayabilen ve diğer çalışanlar ve örgüte etki gösterebilen örgüt çalışanları özgüveni yüksek olduğu hissi ile daha güçlü olduklarını düşünmekte ve örgütte daha çok beceriye ve başarıya ulaşmaktadır (Kesen ve Pabuçcu, 2016). Belirtilen bu faktörler çerçevesinde her örgütte, ilkel bir yöntemle muhalefet edebilmenin anlatılması, benimsetilmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması örgüt çalışanlarının daha çok örgütsel bağlılık davranışı sergileyeceğinden ve daha iyi performans göstererek doğrudan ve dolaylı olarak örgüte yüksek düzeyde katkı sağlayacağından örgütsel muhalefetin varlığı bu anlamda oldukça önemlidir.

Örgüt çalışanları muhalefet etme eylemi gösterdiklerinde yöneticilerin bu duruma karşı uygulamaya koyacağı iki alternatif bulunmaktadır. Bunlardan birincisi örgüt çalışanlarına verdiği örgütsel desteği kısarak yaptıkları muhalefeti aza indirmek ya da tamamen bitirmek ikincisi ise onların bu aykırı davranış veya söylemlerine katılarak onları desteklemektir (Özkoç ve Bektaş, 2016). Bu bağlamda yöneticilerin göstereceği tavır oldukça önem arz etmektedir. Yöneticiler karşısında muhalefet etmek

riskli bir davranış olduğu için örgüt çalışanları bu davranışları sergilerken korkmaktadır. Özellikle demokratik olmayan bir yönetim karşısında bu davranışı sergilemek dikey muhalefet etmeyi zor kıldığından yatay veya dışa aktarılan muhalefet şekli görülmektedir. Bu durum muhalefet edilen konunun örgüt yöneticisine iletilmesine engel olmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere yatay muhalefet, muhalefet edilen konuları yanıtsız bırakırken çözüm odaklı bir yaklaşım sergilenmediğini böylelikle yönetimin etkili ve başarılı olmadığı sonucuna varılmaktadır (Burns ve Wagner, 2013). Yöneticilerin muhalefet etme davranışından olumlu sonuçlar elde etme ve örgütü geliştirmek için dikey muhalefet etme davranışının uygulanmasına olanak tanınması gerekmektedir. Dikey muhalefet etmek, örgüt içerisinde var olan sorunları, örgüte büyük ölçüde zarar vermeden evvel ortaya çıkartmakta ve diğer muhalefet etme şekillerine göre daha etkili olmaktadır. Aynı zamanda dikey muhalefet örgütü benimsemeye, örgüte olan bağlılığa ve örgütün demokratik bir yapıda olma konularına da yardımcı olmaktadır (Kassing, 2008). Yatay muhalefet ise örgüt çalışanlarının örgüt yönetimi tarafından anlamsız olduğu duygusunu artırmaktadır. Bu duyguya sahip olan örgüt çalışanları yerine getirilen olumlu işlerde kendisinin bir etkisinin olmadığını ve yapsa dahi bir anlam ifade etmediğini düşünmekte ve böylelikle motivasyonu azalarak örgütsel tükenmişliğe dönüşmektedir (Kesen ve Pabuçcu, 2016).

#### 4. ÖRGÜTSEL MUHALEFET ŞEKİLLERİ

Her örgütün kendine özgü bir yapısı, çalışma koşulları, yönetici özellikleri ve yönetim tarzı bulunmaktadır. Bu faktörler bazı çalışanlar için uygun olmayabilmektedir. Uygun olmadığı durumlarda bazı örgüt çalışanları muhalif davranışlar sergileyebilmektedir. Çünkü kendisi için istemediği bir uygulama ya da kararda buna itiraz edebilmektedir. İtiraz etmenin yani muhalif davranışın birçok sebebi bulunmakta ve bu muhalif davranışın ne şekilde karşılık bulacağı ve ne şekilde sonuçlanacağı muhalif davranış stratejilerine etki etmektedir. Bunun temel nedeni, örgüt tarafından muhalefet davranışını örgütün gelişmesi için bir hak arama şeklinde nitelendirmelerinden, negatif bir niyetle örgüte karşı yapılan sadakatsizlik şeklinde niteleyip ceza ile sonuçlanması gibi değişik neticelere varabilmektedir (Sprauge ve Ruud, 1988). Örgütsel muhalefet şekilleri dikey, yatay ve dışa aktarma olarak üç şekilde tanımlanmaktadır (Kassing, 1997b). Muhalefet edilen konuların üst düzey örgüt yöneticilerine iletilmesi dikey ya da açık muhalefet, aynı düzeyde diğer örgüt çalışanlarına iletilmesi yatay ya da örtük muhalefet, örgütün dışında kalan kişilere iletilmesi ise dışsal veya dışa aktarma olarak değerlendirilmektedir.

#### 4.1. Dikey Muhalefet

Dikey muhalefet yani açık muhalefet örgüt çalışanları tarafından muhalefet ettikleri konuyu sonuç alabileceklerini düşündükleri yönetici ya da yöneticilere aktarmayı ifade etmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Dikey muhalefet etme davranışı sergileyen örgüt çalışanları muhalif düşüncelerini şefine, amirine ya da daha üst düzey yöneticilerine aktararak memnun olmadığını dile getirmekte ve karşılığında sonuç almayı beklemektedir. Dikey muhalefet davranışı sergileyen örgüt çalışanları bunun yapıcı bir eleştiri olarak algılandığını ve sonrasında bu yüzden bir tepki almayacaklarını düşünmektedir (Kassing ve Kawa, 2013).

Örgüt içerisinde dikey muhalefet kavramının varlığı örgütün amaçlarına ulaşmasında ve örgütün gelişmesinde, motivasyon sağlanarak performansın artmasına dolayısıyla da verimliliğin artmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt çalışanları tarafından dikey muhalefet gerçekleştirildiğinde örgüt yöneticileri uyguladıkları yönetim stratejilerini kontrol etme ve tespit ettikleri eksiklikleri düzeltme fırsatı bulmaktadır (Wright, 2013). Kassing'e (2002) göre dikey muhalefet etme davranışının beş farklı stratejisi bulunmaktadır. Bunlar:

- Örgüt içerisinde gerçekleşen gerçek bir olayın neden olmasıyla ortaya çıkan muhalif davranış,
- Örgüt içerisinde sürekli olarak aynı konu ya da olayın neden olmasıyla ortaya çıkan muhalif davranış,
- Örgüt içerisinde meydana gelen muhalif davranışın ortaya çıkmasını sağlayan konu ya da olaya karşı önerilen çözüm,
- Örgüt çalışanın bir ast olarak kendi yöneticisinin güdümünde olduğu bir üst yöneticiye başvurmak,
- Son olarak istifa etme ile tehdit etmektir.

#### 4.2. Yatay Muhalefet

Yatay muhalefet yani örtük muhalefet, örgüt çalışanlarının problem olarak gördüğü durumlarla ilgili fikirlerini, duygularını ve düşüncelerini, bu sorunlarla ilgili çözüm önerilerine katkı sağlayabilecek üst yöneticiler dışında problemi giderme yetisine sahip olmayan diğer çalışanlarla veya bu problemlerden memnun olmayan bireylere daha fazla eleştiri yapar şekilde muhalefet etme davranışını ifade etmektedir (Kavak ve Kaygın, 2018).

Örgüt içerisinde yatay bir muhalefet örneği sergileyen örgüt çalışanlarının bu davranışının özünü, örgütte var olan ya da olacak olan bir problemi sezinlemek, kabul etmek ancak bu problemi dile getirme esnasında birinci

planda tutmakta endişe etmeleri, örgüt içerisinde bu durum birinci planda yer alırsa beraberinde getireceği neticelere de göz yummak zorunda hissetmek, örgüt çalışanlarının örgüte hiçbir şeyin değişmeyeceğine kanaat getirdiğinde bütünüyle kabullenici sessizliğe bürünmek, örgüt çalışanlarının ses çıkarmama ve ihmal etme faktörlerinin birleşmesi oluşturmaktadır (Thompson ve Bunderson, 2003).

Kassing (1997a) dikey (açık) muhalefet ve yatay (örtük) muhalefet arasındaki en temel farklılığın muhalefet etme davranışının örgüt içerisinde gerçekleşen süreç bakımında direkt ilişkisi bulunmayan diğer örgüt çalışanlarına karşı aktarmayı ifade etmektedir.

### 4.3. Dışsal Muhalefet

Dışsal muhalefet yani dışa aktarılmış muhalefet, örgüt çalışanlarının muhalefet ettiği, örgüt içerisindeki yaşanan konu ve/veya olayı örgüt dışındaki arkadaşları, ailesi ya da sosyal çevresi ile paylaşması anlamını taşımaktadır (Öztürk, 2020, s. 19). Kassing'e (1998) göre örgüt çalışanlarının muhalif olduğu konuyu herhangi bir olumsuzluk yaşamayacağı düşüncesiyle diğer örgüt üyeleri ile paylaşması anlamına da gelmektedir. Dışsal muhalefet etme davranışını sergileyen örgüt çalışanlarının bunu gerçekleştirmesinin altında yatan temel amaç örgüt dışındaki bireylerle paylaştığında kendisine gelecek zararı aza indirme çabaları bulunmaktadır (Avtgis vd., 2007).

Dışa aktarılmış muhalefet etme davranışında, duygu, düşünce ve fikirlerin ve de muhalefet edilen sorunun iletildiği kişilerin bu sorunu çözme becerisinin bulunmaması bu biçimde muhalefet eden örgüt çalışanlarının endişe, düş kırıklığı ve sinirlenme vb. negatif duyguların yok edilmesi hedeflendiği düşünülmektedir. Dikey muhalefet etme davranışını tercih etmeyen örgüt çalışanlarının dışsal muhalefet etme davranışını seçmesinin nedenlerinden biri, bu örgüt çalışanlarının yatay muhalefet etme davranışı ihtimalinin kalmadığı anlamına gelmektedir. Yatay muhalefet etme davranışını tercih ettikleri zaman diğer örgüt çalışanları tarafından olumsuz bir bakış açısı ve geri bildirim alabilmekte ya da alabileceğine ilişkin endişe eden örgüt çalışanları dışsal muhalefet etme davranışını tercih etme yoluna gidebilmektedir (Garner, 2009).

## 5. ÖRGÜTSEL MUHALEFETİN NEDENLERİ

Örgüt yöneticileri tarafından alınan kararların bazı örgüt çalışanları tarafından kabul görmeyip memnuniyetsizlik duyduklarında tahammül sınırları aşılmakta ve bu durum örgüt çalışanları tarafından muhalefet etme davranışı sergilemeye yöneltmektedir. Örgüt yöneticileri tarafından alınan



ve olumsuz olarak nitelendirilen davranışlar şu şekilde sıralanmaktadır (Redding, 1985):

- Örgüt kurallarına ters düşecek biçimde davranış sergilemek,
- Etik, ahlak ve/veya kanun dışı davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanları için tehlike arz eden ve ruh hastası gibi davranışlar sergilemek,
- Mantık çerçevesinde ele alındığında ifade edilmesi güç olan davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanlarının oldukça masumane ve insani gereksinimlerine karşı ilgisiz davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanları üzerinde hiçbir etkisi olmayan ve uygulanmaktan kaçınılması gereken davranışlar sergilemek,
- Örgüt çalışanları tarafından karşılaşıldığında huzursuz edebilecek davranışları sergilemektir.

Çeşitli etkenlerden dolayı örgüt çalışanları tarafından meydana gelen muhalefet etme davranışının birtakım nedenleri bulunmaktadır. Örgütsel muhalefet kavramı ile ilgili yapılan araştırmalarda örgütsel muhalefet nedenleri, örgütsel muhalefetin öncülleri ya da örgütsel muhalefetin tetikleyicileri olarak da nitelendirilmektedir. Örgütsel muhalefete neden olay konu ve/veya olaylarda örgüt çalışanları bu durumla karşı karşıya kaldığında tersine bir düşünce yapısı içine girmekte ve bunun sonucunda oluşan tetikleyici bir durumun varlığıyla örgüt çalışanları tepkime göstermektedir (Ata, 2018). Buradan da anlaşılacağı üzere örgütsel muhalefete neden olan konu ve durumlara tetikleyici olay adı verilmektedir.

Örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşmesinde birçok faktör bulunuyor gibi görünse de yapılan çalışmalar örgütsel muhalefetin; örgüt kaynaklarının kullanımı, performans değerlendirmesi, örgütten verim alınamaması, çağın gerekliliklerine göre gerçekleşen değişim süreci, etik ve ahlaki düşünce yapısı ve de örgüt çalışanlarına karşı gösterilen davranış gibi sınırlı faktörlerden kaynaklandığı söylenebilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002). Yapılan bazı çalışmalar neticesinde ise örgütsel muhalefet etme davranışının sergilenmesinin nedeni olarak menfaatle ilişkili ya da kural, prensip bağlamında olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir. Bireysel anlamda menfaat ile ilgili gerçekleştirilen örgütsel muhalefet etme davranışı, örgüt çalışanlarının doğrudan ya da dolaylı kendilerine etki edecek olumsuz konu ve/veya olaylar karşısında oluşan muhalifliği ifade etmektedir. Kural ya da prensip bağlamda gerçekleştirilen örgütsel muhalefet etme davranışı

ise örgüt çalışanlarının doğrudan ya da dolaylı olarak kendilerine etkisi bulunan ya da bulunmayan, örgüt içerisinde gerçekleşen etik, ahlak, kural ve yasa dışı her türlü konu ve/veya olaylar karşısında sergilenen muhalifliği belirtmektedir (Dağlı, 2015).

Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına karşı uyguladıkları adil olmayan, baskıcı ve hak ihlal eden biçimde davranış sergilemeleri nedenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu neden, zorbalık ya da örgütsel yıldırma olarak nitelendirilebilmektedir. İşyerinde uygulanan zorbalık, örgüt çalışanlarını psikolojik bakımdan aşağı çekmeye hedefleyen bir davranışı ifade etmekte ve bu davranış, abartılı bir çatışmayı belirtmektedir (Zapf ve Einarsen, 2001, s. 372). Örgüt içerisinde gerçekleştirilen zorbalık davranışı, itibarı zedelemek, tehdit etmek, tecrit etmek, sindirmek ve performansı aşağı çekmek şekillerinde görülmektedir (Fox ve Stallworth, 2009, s. 225). Örgütsel muhalefet etme davranışına neden olan bir diğer olumsuz uygulama ise mobbing yani yıldırma politikası uygulamaktır. Örgüt çalışanlarına diğer örgüt çalışanları ya da örgüt yöneticileri tarafından sistemli bir şekilde gerçekleştirilen bütün olumsuz davranışlar, aşağılama, tehdit etme ve şiddet eğilimi içeren davranışları ifade etmektedir (Tınaz, 2006, s. 7).

Örgütsel muhalefete neden olan bir diğer etken ise örgütsel değişimdir. Daha öncesinden belirlenmiş bir strateji kapsamında olarak ya da olmayarak gerçekleşen, verimli, etkili ve performans düzeyinin yükselmesi gibi gelişmeler çerçevesinde süreç işlediğinde olumlu, planlanmayan ve hızlı bir şekilde meydana geldiğinde verimliliğin düşmesi gibi hallerde olumsuz olarak değerlendirilen bir süreci ifade etmektedir (Sabuncu ve Tüz, 1996, s. 207).

Örgüt çalışanlarının örgütsel muhalefet etme davranışı sergilemelerine neden olan bir husus da örgüt için alınan kararlar ile bu kararların nasıl alındığı ile ilgilidir. Örgütün karar alma sürecinde uyguladıkları karar alma biçimi örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri ve örgütün sahip olduğu yapı etkilemektedir (Özdemir, 2010, s. 55). Genel anlamda olumlu ve olumsuz özellikler olarak iki tür liderlik bulunmaktadır. Tüm kararları kendi başına alan otoriter liderliği, karar almalarında örgüt çalışanlarının da düşüncelerine önemseyen tarzdaki uygulamalar demokratik liderliği ifade etmektedir (Yıldırım, 2010, ss. 113-114). Örgüt yöneticileri hangi tarz liderlik özelliğine sahipse örgütte gerçekleşecek olan muhalif yaklaşımların düzeyi de buna göre değişiklik göstermektedir. Diğer etken olan örgüt yapısı ise dikey ve yatay olmak üzere iki şekilde nitelendirilmektedir. Dikey örgüt yapısında örgüt çalışanları bir üst yetkiliye karşı sorumlu olmaktadır. Bu tür bir örgüt yapısında yöneticiler ağır iş yükü ile karşılaşmakta bunun beraberinde

stres düzeyi artmakta ve dolayısıyla örgüt yöneticileri otoriter bir yaklaşım sergileyebilmektedir. Sonucunda da örgüt çalışanlarının muhalif davranış sergilemelerine neden olabilmektedir. Yatay örgüt yapısında ise esas alınan nokta örgüt çalışanlarına verilen görev ve sorumlulukları ifade etmektedir. Bu tür örgüt yapısında hiyerarşi çok fazla göz önünde tutulmamaktadır. Eğer görev ve sorumluluklar doğru bir şekilde yerine getiriliyorsa işlerin yolunda gittiği düşünülmektedir. Yöneticilerin yetkileri ile bu yetkilerden kaynaklı yaşanabilecek problemler örgüt çalışanları ile paylaşılmaktadır. Kontrolün zor olduğundan dolayı bu tür uygulamada örgüt çalışanları muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Örgütsel muhalefete neden olan bir diğer etken örgüt yöneticileri tarafından gerçekleştirilen etkisiz uygulamalardır. Örgüt yöneticilerinin asli vazifesi örgütün daha önceden belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak adına uygun bir süreci sağlamaktır. Örgütün bu amaç ve hedeflere ulaşmasında planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma süreçlerinde, örgüt yöneticilerinin bazı yeterlikleri bulunması gerekmektedir. Yeterlik, bir bireyin herhangi bir konuda sergileyeceği davranış için kendisinde bulunması gereken beceri ve bilgiyi belirtmektedir (Başaran, 2000, s. 204). Örgütün etkili olması demek örgüt yöneticisinin etkili olması anlamına gelmektedir. Aksi bir durumda örgüt çalışanlarının muhalif davranış sergilemesi bir ihtimal olarak karşımıza çıkmaktadır.

Örgütsel muhalefete sebep olan bir başka faktör ise örgüt yöneticilerinin görev ve sorumluluklarıdır. Örgüt yöneticilerinin örgüt için etkili olması beklenmekte ve etkili olan örgüt yöneticileri, örgüt yönetim aşamalarının oluşturduğu tüm süreci çok iyi tanınması ve bunu uygun şekilde kullanması gerekmektedir (Karagöz, 2006, s. 23). Sonuçta yönetim süreci, bir yönetici tarafından başkalarının aracılığı ile hedefe ulaşma ve başkalarına iş yaptırma anlamına gelmektedir. Bu noktada yönetim sürecini etkili ve verimli bir biçimde kullanamayan örgüt yöneticisinin diğerlerine göre daha düşük oranda muhalif davranışlarla karşılaşacağı öngörülmektedir.

Örgütsel muhalefetin gerçekleşmesine neden olan bir diğer madde örgütün sahip olduğu kaynakların kullanılmasıdır. Özellikle kurumsallaşmış her örgüt, aynı hedefe ulaşma doğrultusunda kendi içinde birimlerden oluşmakta ve her birim bu amacı elde etmesi için de belirli kaynaklara gereksinim duymaktadır. Fakat genellikle örgütlerde kaynaklar bazı nedenlerden dolayı sınırlı olmaktadır. Örgütün bu sınırlı kaynaklarından daha büyük bir pay alabilmek adına örgüt birimleri birbirleriyle çatışma haline girebilmektedir (Aslan, 2003, s. 76). Bu kaynakların dağılımı yapılırken yeterli düzeyde gereksinimi giderilmeyen birimler bir haksızlığa

uğramışlığı düşünebilmektedir. Örgüt birimleri adil olmadığını düşündüğü bu dağılımla karşılaştıklarında adaletin yerini bulması adına karşılık verme eğilimi gösterebilmektedir (Moorman, 1991, s. 847). Böylelikle örgüt çalışanları muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

Örgütsel muhalefet etme davranışına neden olan diğer bir faktör ise örgüt içerisinde uygulanan etik ve/veya ahlak dışı uygulamalardır. Örgüt yöneticileri, örgüt çalışanlarının davranışlarını örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması noktasında etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin sahip olduğu liderlik özellikleri, bu süreçte uyguladığı strateji ve yöntemler, hem örgüt çalışanları tarafından yerine getirilecek olan iş ve işlemlerin başarılı bir şekilde yapılmasını hem de bunu gözlemleyen diğer bireylerin değer, inanç ve davranışlarını etkilemektedir. Örgüt yöneticilerinin uyguladığı bu yöntem ve stratejiler etik/ahlak bakımından uygun olduğunda örgüt çalışanlarına olumlu yansımaktadır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 115). Kötü bir şekilde çalışma, rüşvet, haraç, hırsızlık vb. gibi etik/ahlak dışı olumsuz uygulamalar ise örgüt çalışanlarının muhalif davranış sergilemesini tetiklemektedir.

Örgütsel muhalefetin gerçekleşmesindeki bir başka husus ise örgüt yöneticileri tarafından örgüt çalışanlarının performanslarının değerlendirilmesi ile ilgilidir. Performans değerlendirme uygulaması ile birlikte örgüt çalışanlarına yerine getirdikleri iş ve işlemlerle alakalı geri dönüş yapılmakta, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında kişisel performans ve verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. Bu bakımdan performans değerlendirme, örgüt çalışanları için mühim olduğu kadar örgüt içinde oldukça önem arz etmektedir. Performans değerlendirmesi ile tüm örgüt çalışanları etkililiklerini, verimliliklerini, yetkinliklerini, eksiklik ya da fazlalıklarını tespit edebilme olanağı bulmakta ve sonucunda ihtiyaç duyulan değişiklikleri yerine getirebilme fırsatı bulmaktadır (Bayram, 2006, s. 53). Örgüt tarafından gerçekleştirilen bu performans değerlendirmesi adil, eşit ve nesnel bir şekilde gerçekleştirilmediğinde örgüt çalışanları tarafından muhalif davranışlar görülebilmektedir.

Örgütsel muhalefete neden olan son faktör ise bazı örgütsel uygulamaların örgüt çalışanlarının kendisine, diğer örgüt çalışanlarına veya örgüt müşterilerine verdiği zarar ile ilgilidir. Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına direkt veya dolaylı yoldan zarar verebileceği; iş kazaları ile ilgili önlemlerin alınmaması, uygun çalışma ikliminin sağlanmaması, hijyenik bir iş ortamının bulunmaması, örgüt çalışanlarına sunulan yemeklerin gerekli kontrollerden geçirilmemesi, fiziksel koşulların örgüt çalışanlarına uygun olmaması gibi nedenler sıralanabilmektedir. Örgütün çalışma ortamına dair bu olumsuz nedenler örgüt çalışanlarının fiziksel ve ruhsal sağlığını

etkilemektedir (Lynch vd., 1997, s. 619). Sağlığı tehdit edilen örgüt çalışanları ise muhalif davranışlar sergileyebilmektedir.

*Tablo 1. Örgütsel muhalefete neden olan olaylar (Kassing ve Armstrong, 2002)*

Nedenler	Açıklamalar
Yönetici Davranışları	Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarına karşı sergilediği davranışların, adil olmaması ve hak ihlal edici nitelikte olmasına dair muhalefet etme
Örgütsel Değişme	Örgütsel değişime dair muhalefet etme
Örgütsel Karar Alımı	Örgütte alınan kararlar ve bu kararların nasıl alındığına ilişkin muhalefet etme
Etkisiz Uygulamalar	Etkisi olmayan uygulamalara dair muhalefet etme
Görev ve Sorumluluk	Örgüt yöneticisi veya çalışanlarının görev ve sorumluluklarına ilişkin muhalefet etme
Örgüt Kaynakları	Örgüt kaynaklarının temini ve kullanımına ilişkin muhalefet etme
Etik/Ahlak	Örgüt içindeki etik/ahlak dışı uygulamalara dair muhalefet etme
Performans Değerlendirme	Örgüt çalışanlarının performans değerlendirmelerine dair muhalefet etme
Zarara Engel Olma	Bazı örgütsel uygulamaların zarar vermesine ilişkin muhalefet etme

Örgüt çalışanlarının muhalefet etme davranışı sergilemesine neden olan öncül bir konu veya problemin yaşanması beklenmektedir. Örgüt içerisinde muhalefet etme davranışı sergileyen bu tür öncül olaylar Tablo 1'de özet olarak verilmiştir.

## 6. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her örgüt genel manada ortalamanın üzerinde bir kar elde etmek, topluma yararlı olmak ve sürdürülebilirliği sağlamak gibi temel hedef ve amaçlar doğrultusunda kurularak faaliyetlerini yürütmektedir. Örgütün kurulması düşünüldüğü andan itibaren günümüze dek alınmış ve uygulanmış tüm kararlar, örgüt yöneticilerinin özellikleri, örgütün yapısı, yapıyı oluşturan ve faaliyetlerin yürütülmesini sağlayan bütün yönetici ve örgüt çalışanlarının duygu, düşünce, fikir, tutum ve davranışları örgüt açısından çok büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel davranış konularının tamamı örgüte hem doğrudan hem dolaylı hem de kimi zaman doğrudan ve de dolaylı olarak etki etmektedir. Davranışın

niteliğine göre olumlu ya da olumsuz etki eden bir örgütsel davranış örgüt için de bu eğilime göre olumlu ya da olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir. Her örgüt içerisinde aynı yönetim şekli, aynı özellikte yöneticiler veya aynı örgüt yapısının varlığı mümkün olmamaktadır. Bu nedenle değişen bu faktörler çerçevesinde örgüt çalışanları da karşılaştıkları her türlü düşünce, fikir ve davranışa karşı olumlu ya da olumsuz reaksiyon göstermektedir. Bir anlamda etki-tepki kavramının olduğu ifade edilebilmektedir.

Örgüt içerisinde gerçekleştirilen bir eylem, bir davranış ya da uygulamanın sonucunda memnun olmayan örgüt yöneticisi ve/veya örgüt çalışanları ortaya çıkabilmektedir ve bu durum karşısında örgüt çalışanları, aykırı bir düşünce içerisinde olarak bu düşünceyi de ifade edebilmeyi sağladıklarında örgütsel muhalefet etme davranışı sergilemiş olmaktadır. Örgütsel muhalefet, alınan bir karar, gerçekleşen bir uygulama, söylenen bir söz, düşünce, fikir, tutum ve davranışla karşılaşıldığında örgüt çalışanları tarafından sergilenen karşı durma, itiraz etme ve aykırı görüş bildirme gibi eylemleri tanımlamaktadır.

Örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşmesi için ise tetikleyici ya da öncül durum olarak nitelendirilen birtakım nedenlerin gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütsel muhalefetin meydana gelmesini sağlayan birçok faktör bulunmaktadır. Yönetim sürecinin başta olmasıyla birlikte, örgüt yöneticilerinin sahip olduğu bilgi, beceri, yetkinlik ve yeterliliklerle, liderlik özelliklerinin yanı sıra örgütün büyüklüğü yani bir bakıma sahip olduğu kaynaklar, bu kaynakların kullanımı ve dağılımı, örgütün sahip olduğu adalet olgusu, örgüt içindeki uygulamaların biçimi, etik, ahlak, kural ve yasalara uygun olarak hareket etme, örgütün gerçekleştirdiği bazı uygulamalar neticesinde karşılaşılan zararlar örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşmesine neden olan etkenler olarak sıralanabilmektedir (Kassing ve Armstrong, 2002).

Örgütsel güç mesafesi; örgüt çalışanlarının, örgüt yöneticilerinin düşünce, fikir ya da uygulamalarına katılmadıklarını hangi boyutta dile getirebildikleri ve örgüt yöneticilerinin bütün kararları kendi başına aldıklarında bunun ne kadar doğru bir davranış olduğu ile ilgili bir kavramı ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010). Örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili yapılan bir araştırmada aynı görüş, düşünce, fikir ve ideolojide olan örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanlarının bulunduğu örgütlerde örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşme düzeyinin az olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir (Atmaca, 2021, s. 22).

Örgüt içerisinde adil bir yaklaşım uygulandığında örgütsel muhalefet etme davranışının sergilenme düzeyi düşmektedir. Çünkü adil ve eşit bir örgüt yapısı hem örgüt yöneticileri hem örgüt çalışanları hem de dış

çevreler tarafından olumlu karşılanmakta ve bu sayede memnuniyetsizlik olmadığından aykırı bir görüş dile getirilmemektedir. Yıldırım (2020) örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili yaptığı çalışma sonucunda, örgüt çalışanlarının karşılaştıkları bir adaletsizlik karşısında muhalefet etme davranışını sergilediklerini ve bu davranışı bir iletişim aracı olarak gördüklerini tespit etmiştir. Alga ve Eroğlu (2018) ise yaptıkları çalışma sonucunda örgüt yöneticilerinin uyguladığı, örgüt çalışanları tarafından olumsuz bir davranış olarak algılanan; örgüt çalışanlarının meşru haklarına engel olunması hallerinde örgütsel muhalefet etme davranışının gerçekleşme düzeyinin daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Örgütler önceden belirlediği hedef ve amaçlara ulaşmak için faaliyet alanları ile ilgili ne kadar düzeyde verimli performans sergilemeleri gerektiğine dair bilgi edinmeleri önem arz etmektedir. Bu bağlamda hem örgüt çalışanlarına hem de örgütün kendisine performans değerlendirmesi uygulaması yapılmaktadır. Çünkü yapılan ya da yapılacak olan performans değerlendirmesi sonuçları örgüt yönetimine eksik, fazla, doğru, yanlış ve/veya değiştirilmeli gibi sonuçlar sunmaktadır. Bu sayede örgütler değiştirilmesi gereken noktalar üzerine eğilim göstermekte ve sonuç olarak da amaca ulaşmaya bir adım daha atmış olmaktadır. Ancak performans değerlendirmesi gerçekleştirilirken çifte standart uygulamadan, eşit ve nesnel bir uygulamanın yapılması da örgüt içerisinde gerçekleşebilecek bir muhalif davranışın önüne geçilmesinde önemli rol oynamaktadır. Yıldırım ve Tokgöz (2020) kayırmacılık algısı ve örgütsel muhalefet kavramları ile ilgili yaptıkları çalışma sonucunda kayırmacılık olgusunun terfi etme gibi hususlarda örgütsel muhalefeti yüksek düzeyde etkilediğini ifade etmektedirler. Aynı zamanda Özüren ve Paksoy (2019) yaptıkları çalışma sonucunda kayırmacılık ve örgütsel muhalefet kavramları arasında tamamen bir etki bulamadıklarını ifade etmekte ancak çalışmada yatay muhalefet boyutunun kayırmacılık değişkeninin işe alma alt boyutundan etkilendiğini belirtmektedirler.

Örgütler, teknoloji, ekonomi ve diğer faktörlerin değişmesi ile birlikte her geçen gün rekabet edebilme olanaklarının zorlaştığı çalışma hayatına uyum sağlamak zorundadır. Bunun için çok hızlı bir şekilde gerçekleşen değişim sürecine daha önceden hazır olmaları gerekmektedir. Özellikle gelenekçi bir yapıya sahip örgütler ile bu yapıda olan örgüt çalışanları değişime uyum sağlamakta zorlanmaktadır. Değişim kavramı örgütün tüm birim ve kademelerine yansımakta fakat her örgüt çalışanının aynı şekilde kabullenebileceği ve bu değişime ayak uydurabileceği sonucunu yansıtmamaktadır. Değişimin ağır bir yük olarak algılandığı örgüt çalışanları bu duruma muhalefet etmektedir. Çünkü örgüt çalışanları değişime uyum



sağlayamadıklarında performans düzeyi azalmakta ve doğrudan verimliliği etkilemektedir. Böylelikle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmada bir katkı sağlayamamanın yanında örgüte dolaylı da olsa zarar verebilmektedir. Yıldızbaş ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışma sonucunda örgütsel değişime orta düzeyde bir hazır olma durumunu ifade etmektedirler. Bahsedilen çalışma eğitim seviyesi yüksek olan öğretmenler yani bilinçli bir kitleye uygulandığından orta düzeyde bir sonuç elde edildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla değişime hazır olma durumunun yüksek olması halinde örgütsel muhalefet düzeyi de azalmaktadır.

Örgütlerin ulaşmak istedikleri amaç ve hedefler için örgüt yöneticilerinin liderlik özellikleri yüksek düzeyde önem taşımaktadır. Bir örgütün yöneticileri ve çalışanları doğru bir etkileşim içerisinde, iletişim kanallarının açık olduğu ve demokratik bir liderin yönetiminde çalışma ortamını arzu etmektedir. Daha da önemlisi örgüt çalışanları örgütle ilgili alınan kararlara katılım sağlanmasına izin verilmesini beklemektedir. Çünkü örgüt çalışanlarının fikirlerinin sorulması, önemsenmesi ve daha da önemlisi uygulamaya dâhil edilmesi kendilerinin önemli olduğunu hissetmelerinde, örgüte olan bağlılıklarına ve performanslarında mühim ve olumlu katkılar sağlamaktadır. Karalar ve Usta Kara (2020) yaptıkları çalışmada katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet kavramları arasında bir etkinin bulunduğunu belirtmekte ve örgüt çalışanlarının kararlara katılımına izin verildiğinde örgütsel muhalefet davranış düzeyinin azalmakta olduğunu ifade etmektedirler.

Örgütlerde ortak bir yönetim biçimi, çalışma ortamı ve işyeri ikliminin olmadığı yapılan literatür çalışması sonucunda elde edilmektedir. Her örgütün kendine has bir örgüt yapısı ve bu yapının getirdiği bir örgüt iklimi bulunmaktadır. Örgüt yönetiminin inanç, değer ve davranışları örgüt iklimine etki eden faktörlerden birini oluşturmaktadır. Korkmaz ve diğerleri (2020) yaptıkları çalışma neticesinde örgüt ikliminin şekillenmesinde örgüt yöneticilerinin yönetsel değerlerinin öneminin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmektedirler. Dolayısıyla olumlu bir havada yani pozitif bir örgüt ikliminde faaliyet gösteren örgüt yöneticileri ve örgüt çalışanları örgüt içerisinde gerçekleştirilen uygulamalar karşısında daha sakin ve ılımlı bir yaklaşım göstereceği öngörülmekte, aksi bir durum söz konusu olduğunda ise muhalefet etme davranışı sergileyecekleri düşünülmektedir.

Örgüt yöneticilerinin, örgüt çalışanlarının performansını artırması, verimliliğe katkı sağlaması, demokratik bir liderlik özelliğine sahip olması, adil ve eşit bir yaklaşım sergilemesi, etik ve ahlak dışı tüm davranışlardan kaçınması, etkisiz uygulamalardan kaçınması gerekmektedir. Bunların aksi durumunda örgüt içerisinde bazı örgüt çalışanları ya da tüm örgüt çalışanları

tarafından örgütsel muhalefet etme davranışı ile karşı karşıya kalabilme ihtimali oldukça yükselmektedir.

Örgüt yönetimi, faaliyet gösterdikleri çalışma alanı, sektörü, yönetim süreci ve örgütün genel yapısını oluşturan tüm faktörler hakkında bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir. Sahip olunan tüm bilgi ve beceri ile olumlu bütün yaklaşımlar örgütün geleceği açısından önem arz etmektedir. Özellikle içinde bulunduğumuz bilimsel çağda teknolojinin çok hızlı değişimi ve gelişimi ile birlikte rekabet edebilmenin her geçen gün daha da zorlaştığı gerçeği göz önünde bulundurulduğunda örgütün iç çevresinde oluşabilecek küçük bir muhalif davranışı dahi örgütü beklenmedik ölçüde olumsuz etkileyebilmektedir. Bundan dolayı örgüt yöneticilerine demokratik lider özelliğini benimsetecek uygulama ve eğitimler verilmesinin sağlanması, örgüt çalışanlarına da kendilerinin yöneticiler kadar değerli olduklarını ifade edecek düşünce, fikir, tutum ve davranışlar sergilenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde örgütsel muhalefet etme davranışı söz konusu olmakta ve örgüte doğrudan ya da dolaylı olarak zarar verebilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Acaray, A. (2018). Örgütsel muhalefetin kişisel değerler ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 171-189. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i3.348>
- Alga, E. ve Eroğlu, G. Ş. (2018). Çalışanların örgütsel muhalefete ilişkin algılamalarının demografik değişkenler açısından incelenmesine yönelik bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 129-157. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/491448>
- Altınkurt, Y. ve Püsküllüoğlu, E. I. (2017). Örgütsel muhalefet ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 1(1), 75-86. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/469759>
- Ardoğan, R. (2004). Teorik temeller ve tarihsel gerilimler arasında İslam kültüründe siyasal muhalefet. *C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 8(2)-171-189. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/222323>
- Arlantaş, C. C. ve Dursun, M. (2008). Etik liderlik davranışının yöneticiye duyulan güven ve psikolojik güçlendirme üzerinde etkisinde etkileşim adaletinin dolaylı rolü. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 111-128. <https://core.ac.uk/download/pdf/7169816.pdf>
- Aslan, Ş. (2003). *Hastane işletmelerinde örgütsel çatışma: Teori ve örnek bir uygulama* (Yayın No. 123256). [Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Ata, S. (2018). *Örgüt kültürünün örgütsel muhalefeti şekillendirici rolü: Ulusal ve uluslararası ticaret yapan firmalarda karşılaştırmalı bir analiz* (Yayın No. 533869). [Yüksek lisans tezi, Yalova Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Atmaca, T. (2021). Öğretmenlerin örgütsel güç mesafesi ve örgütsel muhalefet algılarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Başkent University Journal of Education*, 8(1), 11-27. <https://buje.baskent.edu.tr/index.php/buje/article/view/358>
- Avtgis, T. A., Thomas-Maddox, C., Taylor, E. ve Patterson, B. R. (2007). The influence of employee burnout syndrome on the expression of organizational dissent. *Communication Research Reports*, 24(2), 97-102. <https://doi.org/10.1080/08824090701304725>
- Ay, G. (2021). Örgütlerin düşünce rezervleri örgütsel muhalefet. İçinde E. Üstün ve A. İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranış şimdi bu konular konuşuluyor* (ss. 140-167). [https://www.researchgate.net/profile/Sevim-Ceven/publication/351461980\\_GERCEKTEN\\_ISTE\\_MIYIM\\_](https://www.researchgate.net/profile/Sevim-Ceven/publication/351461980_GERCEKTEN_ISTE_MIYIM_)

ISTE\_VAR\_OLAMAMA\_PRESENTEEISM\_VE\_YONETIMI/  
links/6099a47a458515d3150f0d45/GERCEKTEN-ISTE-MIYIM-  
ISTE-VAR-OLAMAMA-PRESENTEEISM-VE-YOeNETIMI.pdf

- Banks, S. P. (2008). The troubles with leadership. In S. P. Banks (Ed.), *Dissent and the failure of leadership* (pp. 1-21). Edward Elgar.
- Barnard, C. (1994). *The functions of executive*. Harvard University Press.
- Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Feryal Matbaası.
- Bayram, L. (2006). Geleneksel performans değerlendirme yöntemlerine yeni bir alternatif: 360 derece performans değerlendirme yöntemi. *Sayıştay Dergisi*, 62, 47-66. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713581>
- Bottery, M. (1992). Education, dissent, and the internationalisation of schooling. *Westminster Studies in Education*, 15(1), 69-78. <https://doi.org/10.1080/0140672920150107>
- Burns, T. ve Wagner, C. (2013). Organizational dissent. *Principal Leadership*, 14(4), 28-32.
- Dağlı, A. (2015). Örgütsel muhalefet ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53), 198-218. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/70651>
- Elma, C. ve Demir, K. (2012). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar uygulamalar ve sorunlar* (4. Baskı), Anı Yayıncılık.
- Ergün, H. (2017). *Örgütsel muhalefete etki eden başlatıcı ve aracı değişkenler* (Yayın No. 495711). [Doktora tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Printice-Hall.
- Fox, S. ve Stallworth, L. E. (2009). Building a framework for two internal organizational approaches to resolving and preventing workplace bullying: Alternative dispute resolution and training. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 61(3), 220-241. <https://doi.org/10.1037/a0016637>
- Garner, J. T. (2009). Strategic dissent: Expressions of organizational dissent motivated by influence goals. *International Journal of Strategic Communication*, 3(1), 34-51. <https://doi.org/10.1080/15531180802606471>
- Gedik, A. (2022). *Okul müdürlerinin otoriter tarzı ile öğretmenlerin örgütsel adalet ve örgütsel muhalefet alguları arasındaki ilişkilerin analizi* (Yayın No. 747028) [Doktora tezi, İnönü Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGraw-Hill.
- Karagöz, B. K. (2006). *Okul yöneticilerinin yönetim süreçleri açısından karşılaştıkları problemler*. (Yayın No. 206803). [Yüksek lisans tezi, Trakya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karalar, S. ve Usta Kara, I. (2020). Katılımcı iklim algısı ile örgütsel muhalefet arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 714-729. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/684419>
- Karip, E. (2021). *Çatışma yönetimi* (8. Baskı), Pegem Akademi. Doi: 10.14527/9789756802038
- Kassing, J. W. (1997a). Articulating, antagonizing, and displacing: A model of employee dissent. *Communication Studies*, 48(4), 311-332. <https://doi.org/10.1080/10510979709368510>
- Kassing, J. W. (1997b). *Development and validation of the organizational dissent scale* [Unpublished doctor of philosophy dissertation, Kent State University].
- Kassing, J. W. (1998). Development and validation of the organizational dissent scale. *Management Communication Quarterly*, 12(2), 183-229. <https://doi.org/10.1177/0893318998122002>
- Kassing, J. W. (2002). Speaking up: Identifying employees' upward dissent strategies. *Management Communication Quarterly*, 16(2), 187-209. <https://doi.org/10.1177/089331802237234>
- Kassing, J. W. (2008). Consider this: A comparison of factors contributing to employees' expressions of dissent. *Communication Quarterly*, 56(3), 342-355. <https://doi.org/10.1080/01463370802240825>
- Kassing, J. W. (2011). *Dissent in organizations*. Polity.
- Kassing, J. W. ve Armstrong, T. A. (2002). Someone's going to hear about this: Examining the association between dissent-triggering events and employee's dissent expressions. *Management Communication Quarterly*, 16, 39-65. <https://doi.org/10.1177/0893318902161002>
- Kassing, J. W. ve DiCioccio, R. L. (2004). Testing a workplace experience explanation of displaced dissent. *Communication Reports*, 17(2), 111-120. <https://doi.org/10.1080/08934210409389380>
- Kassing, J. W. ve Kava, W. (2013). Assessing disagreement expressed to management: Development of the upward dissent scale. *Communication Research Reports*, 30(1), 46-56. <https://doi.org/10.1080/08824096.2012.746225>

- Kavak, O. ve Kaygın, E. (2018). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Balkan and Near Eastern Journal of Social Sciences*, 4(1), 33-51. [http://www.ibaness.org/bnejss/2018\\_04\\_01/05\\_Kavak\\_and\\_Kaygin.pdf](http://www.ibaness.org/bnejss/2018_04_01/05_Kavak_and_Kaygin.pdf)
- Kesen, M. ve Pabuçcu, H. (2016). Örgütsel muhalefet ve işe yabancılaşmanın duygusal tükenmişliğe etkisinin anfiş model ile incelenmesi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42), 1552-1563. Doi: 10.17719/jisr.20174216264
- Korkmaz, H., Bayınma, E. ve Bağcı, Z. (2020). *Örgüt iklimi ve psikolojik yıldıрма ilişkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma*. İksad Yayınevi.
- Lynch, J., Krause, N. ve Kaplan, G. A. (1997). Workplace conditions, socioeconomic status, and the risk of mortality and acute myocardial infarction: The kuopio ischemic heart disease risk factor study. *American Journal of Public Health*, 87(4), 617-622. <https://doi.org/10.2105/ajph.87.4.617>
- March, J. G. ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. John Wiley.
- Milliken, F. J., Morrison, E. W. ve Hewlin, P. F. (2003). An exploratory study of employee silence: Issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of management studies*, 40(6), 1453-1476. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00387>
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Ötken, A. B. ve Cenkçi, T. (2013). Beş faktör kişilik modeli ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma, *Öneri Dergisi*, 10(39), 41-51.
- Özdemir, M. (2010). *Ankara ili kamu genel liselerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel muhalefete ilişkin görüşleri* (Yayın No. 279917) [Doktora tezi, Ankara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özkoç, A. G. ve Bektaş, T. (2016). Organizational support and self-efficacy as the predictors of dissenter behavior among hotel employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(5), 285-305. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v6-i5/2143>
- Öztürk, O. (2020). *Öğretmenlerin örgütsel muhalefetin nedenlerine ilişkin görüşleri (Sakarya ili örneği)* (Yayın No.638739) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Özüren, Ü. ve Paksoy, M. (2019). İşgörenlerin nepotizm algılarının örgütsel muhalefet tutumları üzerindeki etkisi: İstanbul'da çorap sanayi çalışanları

- üzerinde bir araştırma. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens.* (41), 210-219. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1725148>
- Redding, W. C. (1985). Rocking boats, blowing whistles, and teaching speech communication. *Communication Education*, 34(3), 245-258. <https://doi.org/10.1080/03634528509378613>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Ezgi Kitabevi.
- Sadykova, G. ve Tutar, H. (2014). Örgütsel demokrasi ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki üzerine bir inceleme. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 1-16. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/213311>
- Schein, E. H. (1970). *Organizational psychology*. Prentice-Hall Inc.
- Shahinpoor, N. ve Matt, B. F. (2007). The power of one: Dissent and organizational life. *Journal of Business Ethics*, 74(1), 37-48. <https://www.jstor.org/stable/25075442>
- Sprague, J. A. ve Ruud, G. L. (1988). Boat-rocking in the high technology culture. *American Behavioral Scientist*, 32(2), 169-193. <https://doi.org/10.1177/0002764288032002009>
- Thompson, J. A. ve Bunderson, J. S. (2003). Violations of principle: Ideological currency in the psychological contract. *Academy of Management Review*, 28(4), 571-586. <https://doi.org/10.2307/30040748>
- Tınaz, P. (2006). *İşyerinde psikolojik taciz (mobbing)*. Beta Basım Yayım.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (02 Ocak 2023). *Muhalefet*. Güncel Türkçe sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Wolff, R. A. ve Ayar, M. (2019). Giresun ili özel hastane çalışanlarında açık etme (whistleblowing) ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 78, 371-382. <https://doi.org/10.29228/JASSS.40217>
- Wright, M. D. (2013). *The role of teamwork schema similarity and group atmosphere in perceptions of conversational appropriateness and organizational dissent* [Doctoral dissertation, Texas Christian University].
- Yıldırım, A. (2020). Örgütsel adalet algısının örgütsel muhalefet davranışına etkisi: Eğitim çalışanları üzerine bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(2), 203-219. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1115454>
- Yıldırım, A. ve Tokgöz, A. (2020). Kayırmacılık algısının örgütsel muhalefet davranışı üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 4(3), 541-560. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/965836>
- Yıldırım, B. (2010). Yönetim süreçleri. İçinde V. Çelik (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*.
- Yıldızbaş, Y. V., Özkul, R., Doğan, Ü. ve Abdurrezzak, S. (2021). Uzaktan eğitim sürecinde öğretmenlerin örgütsel değişime hazır olma ve örgütsel



muhalafet algı düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 1641-1668. <https://doi.org/10.17679/inuefd.963222>

Zaini, R., Saeed, K., Elmes, M. ve Pavlov, O. V. (2014). Dynastic cycle: A resource allocation theme for addressing dissent in universities. *Worcester Polytechnic Institute, Department of Social Science and Policy Studies Working Papers*, (2014-006).

Zapf, D. ve Einarsen, S. (2001). Bullying in the workplace: Recent trends in research and practice an introduction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 10(4), 369-373. <https://doi.org/10.1080/13594320143000807>

Zeng, C. (2018). *Exploring organizational dissent in a global setting*. Jyväskylä studies in humanities. Jyväskylä University Printing House.

## Örgütsel Dışlanma

Hilmiye TÜRESİN Tetik<sup>1</sup>

### Özet

Dışlanan bireyler diğerlerinin kendilerine ilgi göstermediğini, grubun dışında tutulduklarını ve grup tarafından reddedildiklerini hissetmektedirler. Örgütlerinden dışlanan bireyler haklarından, sahip oldukları kaynaklardan uzak tutularak ‘sosyal ölümü’ yaşamaktadırlar. Örgütlerine daha az aidiyet hisseden bu bireylerin daha düşük iş performansına sahip oldukları, daha az örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık ve daha fazla sapkın davranış gösterdikleri ile sürülmektedir. Sharma ve Dhar (2022) tarafından, örgütsel dışlanma ile ilgili yapılan sistematik bir derleme çalışmasında örgütsel dışlanmanın bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeydeki etkilerine ilişkin daha kapsamlı bir değerlendirme yapılmıştır. Öte yandan, örgütsel dışlanma ile mücadele etmede ailenin sosyal desteğinin, örgüt içinde bilgi paylaşmanın, sosyal etkileşimlerin artırılmasına yönelik bazı önerilerde bulunmaktadır. Dolayısıyla bu bölümde; örgütsel dışlanma kavramına ve kavramı destekleyen teorilere, kavramın öncüllerine ve sonuçlarına ilgili araştırmalardan örnekler vererek yer verilmiştir. Bölüm kapsamında, örgütsel dışlanmayla mücadelede kullanılabilecek yöntemlerden de bahsedilmiştir.

### 1. GİRİŞ

Yaklaşık 2000’li yıllardan sonra doğan ve Z kuşağı olarak adlandırılan neslin giderek daha çok çalışma hayatına dâhil olması yeni bakış açılarının ve yönetim yaklaşımlarının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle bu nesilden çalışanların beklentilerinin ve taleplerinin önceki nesillerden oldukça farklı olduğu söylenebilir. Aycan (2021) da bu değişimleri

1 Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hilmiye.turesin@cbu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7050-0495

karşılatabilmek için çalışma hayatında bir kültürel dönüşümün olması gerektiğini iddia ederek; bir model önerisinde bulunmaktadır. Bu modelde güçlendirme kültürünün ilkeleri belirlenmektedir: Başarısızlık korkusunu azaltmak, psikolojik güvenlik sağlamak, keyifli iş ortamları yaratmak, ödül-cezadan uzaklaşıp ‘anlam’la motive etmek ve paylaşılan liderliği teşvik etmek. Psikolojik olarak güvenli hissedilen ortamlarda, çalışanlar fikirlerini, sorularını, endişelerini dile getirme konusunda istekli davranırlar. Hata yapmayı korkutucu olarak değerlendirmektense, yeni şeyler öğrenebilecekleri fırsatlar olarak değerlendirirler. Psikolojik olarak güvenli hisseden çalışanlar daha fazla bilgi paylaşmakta ve bağlılık hissetmektedirler. İnsanlar sosyal yaratılışlı varlıklardır. Diğerleriyle bir arada olmak, iletişim halinde olmak, bir gruba ait hissedilmek ve hatta buldukları ortamda kendilerini güvende hissetmek insan olmanın en önemli özelliklerinden sayılabilir. Çalışma hayatından da benzer beklentileri olan bireylerin örgüt içerisinde ötekileştirilerek değersiz hale getirilmeleri, diğerleri tarafından önemsenmemeleri ve görmezden gelinmeleri dışlandıklarının göstergeleri olarak kabul edilebilir. Williams’a (2007) göre de dışlanma bireylerin benlik saygısı, ait olma, kontrol ve anlamlı varoluş ihtiyaçlarını tehdit etmektedir. Dışlanma bireylerin ait olma ihtiyaçlarına anlamlı bir tehdit oluşturmakta ve tehdit oldukça etkili olduğu ve tehdidin yönünü belli etmek zor olduğu için yaşanan deneyimin belirsiz olduğu ileri sürülmektedir (Robinson vd., 2013).

Dışlanmış bireylerin diğer örgüt üyeleriyle olan sosyal etkileşimleri eksiktir. Bu eksiklik bireyin sosyal ve duygusal kaynaklardan uzaklaştığı algısına neden olmaktadır. İş, destek ve güven sunan diğer örgüt üyeleriyle değişime dayandığı için sosyal etkileşimler işle ilgili kaynakları etkileyebilmektedir. Bireyler dışlandıklarında işle ilgili olan ya da olmayan birçok kaynağa sahip olamayacağından iş doyumunu olumsuz etkilenmektedir. Üstelik dışlanma örgüt üyelerini ayırttığından dışlanan üyeler duygusal olarak daha düşük bağlılık hissetmektedirler (Woon Chung ve Kim, 2017). Dışlanma bir örgütteki sorunlu ilişkilerin göstergelerinden biridir. Dışlanma bireylerin ortamdaki yalıtılmalarına ve acı çekmelerine neden olmaktadır. Dışlanma ile şiddet, taciz, kişilerarası sapkınlık, saldırganlık gibi olumsuz işyeri deneyimleri arasındaki fark; dışlamanın doğrudan acı çektirmeye odaklanmamasıdır (Mlika vd., 2017). Örgütsel dışlanmaya maruz kalanların bireysel ve örgütsel çıktılarının olumsuz etkilendiği ve stres düzeylerinin daha yüksek olduğunu ileri sürülmekle birlikte psikolojik güçlendirme, dışlanmanın davranışsal çıktılar (yardım etme davranışı, seslilik davranışı ve görev performansı) üzerindeki olumsuz etkisini azaltabilmektedir (Chung, 2018). Dolayısıyla, bu bölüm kapsamında örgütsel dışlanma kavramına,

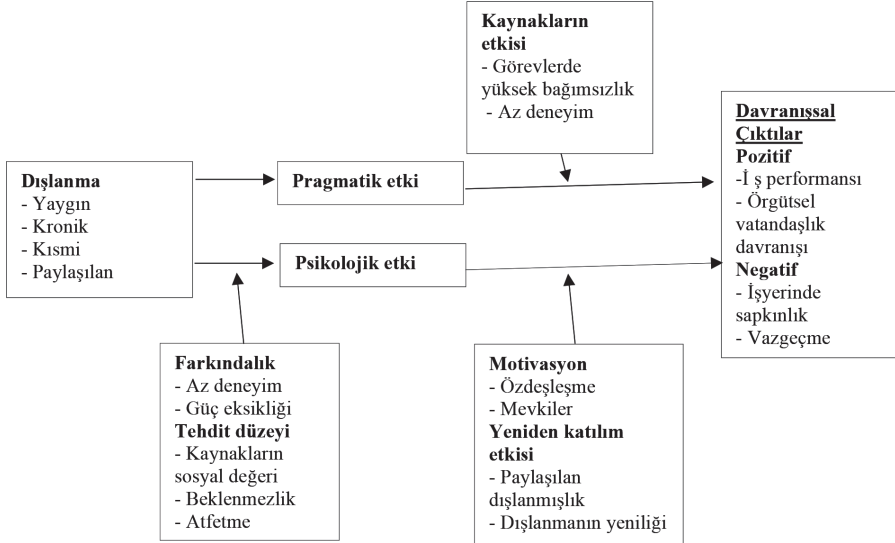
ilgili araştırmalarla desteklenen öncüllerine ve sonuçlarına, dışlanma ile mücadelede kullanılabilecek yöntemlere yer verilmiştir.

## 2. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA KAVRAMI

İşyerinizde su almak için mutfağa gittiğinizde bir çalışma arkadaşınızın sizin de davet edildiğinizi varsayarak, ancak aslında davet edilmediğiniz önemli bir toplantıdan bahsettiğini düşünün. Birkaç hafta sonra, bir grup arkadaşınızın sohbet ortamına girdiğinizde sohbet konusunun değiştirildiğini düşünün. Bu tip olayların tekrarlandığını ve öğle yemeklerine davet edilmediğinizi düşünün. Bu tip durumlar bireyin kendisinin iş ortamında terk edildiğine ve dışlandığına yönelik kaygı duymasına neden olabilecektir. Bireylerin sosyal olarak iletişim kurabilecek durumda olsalar dahi, diğerleri iletişim kurma konusunda eylemde bulunmaktan kaçınıyorsa örgütsel dışlanmanın yaşandığı ileri sürülebilir (Robinson vd., 2013). Örgütsel dışlanma, işyerindeki diğerlerinin ilgisiz, hariç tutma ya da reddedilme hissetmelerine neden olmaktadır. Örgütsel davranış ve sosyal psikoloji bakış açısına göre, bu tanım dört anlamı kapsamaktadır: Öncelikle, öz saygının zedelenmesini, insanlar arasındaki ilgisizliği, psikolojik savaşı ve zihinsel tacizi içeren ‘işyerindeki soğuk şiddetin’ ve ‘işyerindeki soğuk eylemlerin’ bir çeşididir. İkinci olarak, örgütsel dışlanma çalışanların öznel psikolojik hislerinden ve öznel değerlendirmelerinden kaynaklanmaktadır. Üçüncü olarak, örgütsel dışlanma bütüncül reddetme hislerini yansıtmaktadır. Burada reddetmenin açık ve net bir kaynağı yoktur. Ancak, dışlanmanın nedeni etkileşim halinde bulunan liderler, akranlar, müşteriler vb. olabilir. Dördüncü olarak, örgütsel dışlanma örgütteki kişiler arası dışlanmaya işaret etmektedir. Örgütsel dışlanma bireyleri haklarından mahrum bırakmakta, örgüte daha az aidiyet hissetmelerine yol açmakta ve ‘sosyal ölüm’ü getirmektedir. Bu durum kişileri kötümser ve depresif yapmasının yanı sıra sonuç olarak örgütte çalışan davranışlarını etkileyen doyurulmamış temel ihtiyaçları etkilemektedir. Bu açıklamalardan da anlaşıldığı üzere, işyerinde şiddetin bir çeşidi olarak örgütsel dışlanma, örgütsel yönetim uygulamalarında geniş bir yere sahiptir (Xing ve Li, 2022).

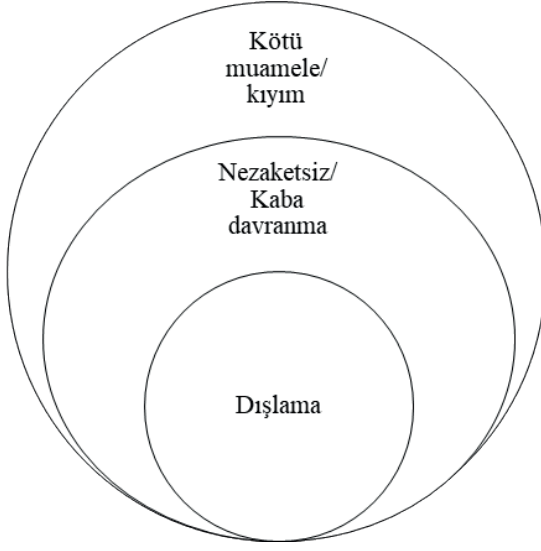
Bireylerin sosyal acı hissetmesine, çalışma arkadaşları tarafından ihmal edilmelerine ve önemsenmemelerine yol açan örgütsel dışlanma zaman içinde bireylerin yalnızlaşmasına neden olmaktadır (Yıldız ve Develi, 2018). Çalıştığı örgütten dışlandığını hisseden biri diğerleri tarafından istenmediğini düşünmektedir. Bu kişinin işinden duyduğu memnuniyet azalarak performansı olumsuz etkilenmektedir (Howard vd., 2019; Temizel, 2022). Dolayısıyla, dışlanma diğerlerinden pozitif ilgi görme gibi istenen bir davranışın yokluğunu kapsamaktadır. Bireylerin ya da grupların başka bir

gruba dâhil edilmemeleri ya da herhangi bir toplantıya davet edilmemeleri bu durumlara örnek verilebilir. İkinci olarak kavram, suç işleyenlerin dışlamadaki kararlarının arkasındaki güdülerini belirtmemektedir. Dışlamak herhangi bir güdüyle ya da güdüye sahip olmadan olabilmekte ve hedefe zarar verecek herhangi bir niyet olmaksızın da ortaya çıkabilmektedir (Bedi, 2019). Kasıtlı dışlamada kişi bilinçli olarak ortamdan uzak tutulmaktadır. Sessiz bir yaklaşım olarak değerlendirilen kasıtlı dışlama, bilinçli olarak hedefe zarar vermek, cezalandırmak ve ondan intikam almak için kullanılmaktadır. Bireyin gruba zarar vermemesi, grubun huzurunu bozmaması için de bilinçli dışlama yapılmaktadır. Herhangi bir çatışma sonrasında kişi sakinleşinceye kadar grubun dışında tutulması bu duruma örnek verilebilir. Kasıtlı olmayan dışlamada ise birey bilinçli bir şekilde dışlanmamaktadır. Genelde ofis dışında çalışan birinin öğle yemeğine çıkarken çağrılmasının ya da herhangi birinin toplantı grubuna henüz yeni olduğu için dahil edilmesinin unutulması örnek verilebilir (Robinson vd., 2013). Bireylerin dışlanmayı kasıtlı olarak algılayıp algılamamalarına göre verdikleri tepki de farklı olmaktadır. Dışlanmanın kasıtlı olarak yapıldığı algılandığı takdirde; örgütsel dışlanma, fiziksel ve mental sağlığı ciddi düzeyde tehdit etmekte ve çeşitli sosyal ve kamusal etkilere neden olmaktadır (Cheng ve Ma, 2022). Örneğin, dışlanmanın psikolojik ve pragmatik etkileri olduğunu ve bu etkilerin çeşitli değişkenlere göre artıp azaldığını gösteren Robinson ve diğerleri (2013) tarafından oluşturulan model Şekil 1'de görülmektedir.



Şekil 1. Dışlanmanın etkilerine ilişkin bütüncül bir model (Robinson vd., 2013)

Dışlanmanın yoğunluğu arttıkça çalışanlar üzerindeki pragmatik ve psikolojik etkisi de daha fazla olacaktır. Az deneyime sahip olma ya da güçlerinin daha az olduğuna ilişkin farkındalıkları yüksek olanlarda bu etkinin şiddeti daha yüksektir. Dışlanmanın kaynağı hedef için değerli ise tehdit algısı (dışlanmanın beklenmemesi ve olaylara ilişkin içsel atıflar yapılması) daha yüksek olduğundan dışlanmanın etkisi de daha güçlü olmaktadır. Dışlanma ile negatif davranışsal çıktılar arasındaki ilişkide dışlanmanın pragmatik ve psikolojik etkileri aracılık rolü oynamaktadır. Bu ilişkide görev bağımsızlığının yüksek olması ya da hedef çalışanların düşük iş deneyimine sahip olmaları güçlendirici etki yapmaktadır. Benzer şekilde, motivasyon ve yeniden katılım etkisi de bu ilişkide güçlendirici rol oynamaktadır. Çalışan dışlanmanın farkında olmadığında dışlanma daha yüksek pragmatik etkiye neden olmaktadır. Birey katılım için güçlü motivasyona (güçlü özdeşleşme ya da bağlanma hissi ya da daha düşük örgütsel mevki) sahipse dışlanma pozitif, prososyal davranışlara neden olmaktadır. Yeniden katılım etkililiği yüksekse (kişi tek başına dışlandıysa ve dışlanma görel olarak yeni gerçekleştiyse) dışlanma pozitif, prososyal cevaplara yol açmaya daha yatkındır (Robinson vd., 2013). Öte yandan, örgütsel dışlanma ile ilişkili bazı kavramlar bulunmaktadır. Dâhil etmeme (exclusion) ve reddetme (rejection) kavramları bunlardandır. Bir örgütte düzenlenen kutlama etkinliğine bir çalışanın davet edilmemesi bireyin dâhil edilmediğini göstermektedir. Bu noktada somut bir eylemin olması dâhil etmemeyi örgütsel dışlanmadan ayırmaktadır. Bir çalışanın istenmediğinin açık bir şekilde ifade edilmesi ise reddetmeyi göstermektedir. Herhangi bir eylemi sebebiyle grupta yeri olmadığını bireye doğrudan söylenmesi reddetmeye örnek verilebilir. Örgütsel dışlanmanın diğer eylemlere göre daha sessiz yapıldığı ileri sürülmektedir. Bu eylemlerin şiddet düzeyi hafiften şiddetliye doğru sırasıyla; dışlanma, dâhil etmeme ve reddetme davranışı olmaktadır (Yıldız ve Develi, 2018). Dışlanma ile dâhil etmeme (exclusion) kavramlarının farklı oldukları kavramları ölçmede kullanılan ölçeklerden de görülmektedir. Örneğin, dahil etmeme ölçeği sosyal durumları (bilgi ve sosyal paylaşımlara dahil edilmemek gibi) ve bilgiye dahi etmemeyi (işle ilgili değerleri bilgileri paylaşmamak ve grup içindeki sosyal hiyerarşiyi hissettirmek gibi) kapsamaktadır (Zimmerman vd., 2016). Howard ve diğerleri (2019) ise, nezaketsiz/kaba davranma ve kötü muamele/kıyım kavramlarının dışlama ile ilişkisini Şekil 2'de Venn şeması ile göstermektedir. Nezaketsiz/kaba davranma dışlamadan daha fazla davranışı kapsarken; kötü muamele/kıyım, nezaketsiz/kaba davranma ve dışlamadan daha fazla davranışı kapsamaktadır.



Şekil 2. Kötu muamele/kıyım, nezaketsiz/kaba davranma ve dışlama ilişkisi (Howard vd., 2019)

Örgütsel dışlanmanın kuramsal altyapısını açıklamada kaynakların korunması ve ihtiyaç güçlendirme teorilerden faydalanılmaktadır (Bedi, 2019; Sharma ve Dhar, 2022). Kaynakların korunması teorisi açısından, kaynak dengesini sürdürmek ve mevcut kaynakların azalmasını önlemek için kaynaklarını eksilten bireyler mevcut kaynakları korumak ve daha fazla tüketilmelerini önlemek için savunmacı stratejiler geliştirirler. Örgütsel dışlanma çalışanların psikolojik, duygusal ve maddi kaynaklar açısından tükenmesine yol açmaktadır. Bireyin kaynakları potansiyel ve gerçek olarak azaldığı zaman stres meydana gelmektedir. Kaynakların azalması pozitif öz algıyı tehdit etmektedir. Kişilerarasındaki pasif bir etkileşim olarak örgütsel dışlanma çalışanların davranışsal özelliklerini ve psikolojik durumlarını etkilemektedir. Dışlanan çalışan mevcut kaynaklarını kaybettiğini algıladığı zaman çeşitli olumsuz tutum ve misilleme niteliğinde birçok davranış sergilemektedir (Xing ve Li, 2022). Dışlama, bireysel olarak sahip olunan kaynakları azaltılmasındaki temel sorundur. Bireyler kaynaklarını tekrar yerine koymaya ve tüketmeye daha az eğilimli iken, sosyal yardımları korumak için kaynakları hareket ettirmede bireylere ihtiyaç duyulmaktadır. Kaynaklar günlük işlere ve kişisel alışverişlere yardımcı oldukları için kaynak eksikliği hissedenler stresli hissedip, çaba sarf ederler (Choi, 2021). Yine, kaynakların korunması teorisine ve ihtiyaç güçlendirme teorisine dayalı olarak, örgütsel dışlanma ile bilgi saklama davranışı arasında pozitif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Çalışanlar dışlanma ile karşılaştıkları zaman, psikolojik

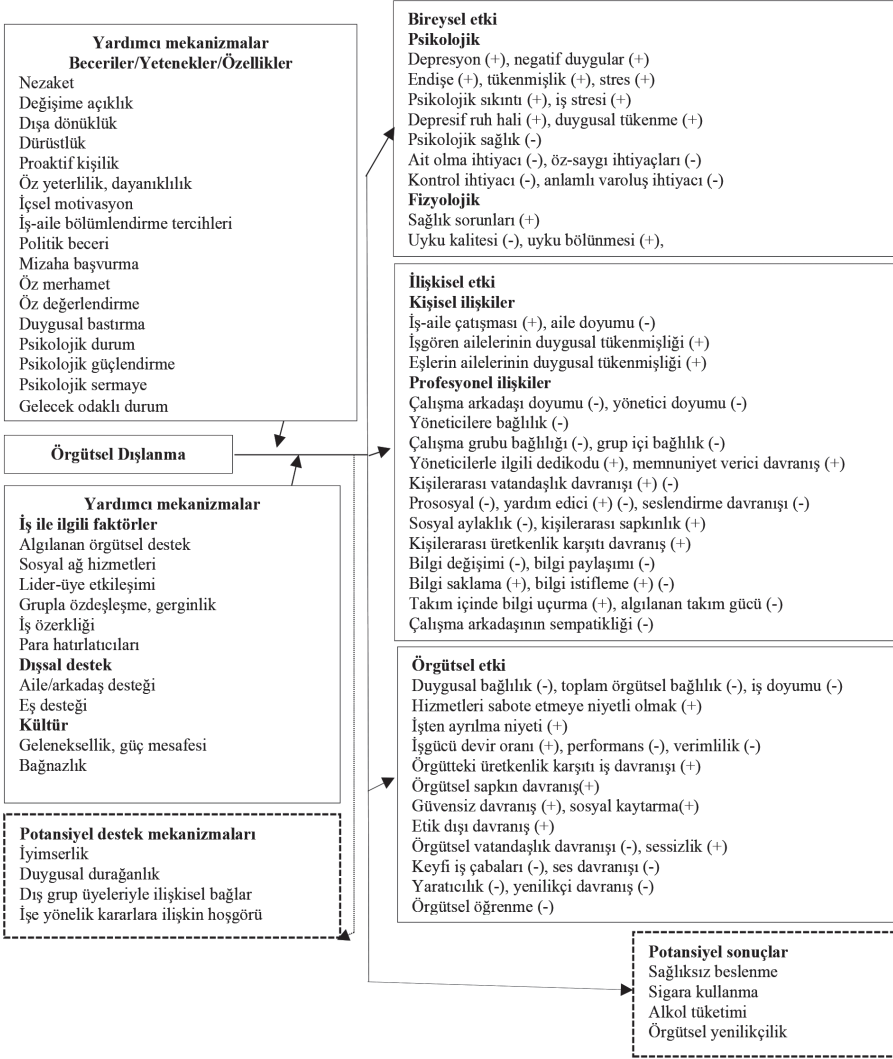


kaynaklarını korumak için diğerlerinden bilgi saklamaya eğilimlidirler. Bu nedenle, örgütsel dışlanmanın yüksek oluşu bilgi saklama davranışında artışa neden olmaktadır. Öte yandan, dışlanmış çalışanlar kaynaklarıyla (kontrol, anlamlı varoluş) ilgili tehdit hissederlerse, duygusal olarak tükenmekte ve bu duruma bilgi saklayarak yanıt vermektedirler (Hussain Bhatti vd., 2022). Örgütlerinden dışlananların kişisel ve örgütsel kaynakları ve kaynaklara erişimleri azaldığından bunlara ulaşamamak güçsüzlük hissi yaşamalarına, stres düzeylerinin artmasına ve olumsuz tutum ve davranış sergilemeleri beklenebilir.

Örgütsel dışlanmaya olan ilginin yıllar itibarıyla artmasıyla birlikte, kavramın çeşitli değişkenlerle çalışıldığını söylemek mümkündür. Bundan sonraki başlıkta, yerli ve yabancı literatürdeki çeşitli araştırmalar kapsamında örgütsel dışlanmanın nedenlerine ve sonuçlarına yer verilmiştir.

### 3. ÖRGÜTSEL DIŞLANMANIN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Örgütsel dışlanmanın nedenlerini üç başlık altında inceleyenler bulunmaktadır. Bu başlıklardan ilki tutumlar (örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti), ikincisi iyi oluşlar (iş doyumu, duygusal tükenmişlik, aidiyet ve örgüt temelli özsaygı), üçüncüsü davranışlar (iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı, kişilerarası ve örgütsel sapkınlık)'dır. Örgütsel dışlanma ile örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, iş doyumu, aidiyet, örgüt temelli özsaygı, iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı, bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Öte yandan örgütsel dışlanma ile işten ayrılma niyeti, duygusal tükenmişlik, örgütsel ve kişilerarası sapkın davranış arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Li vd., 2021). Öte yandan, örgütsel dışlanmayla ilgili yapılan sistematik bir derleme çalışmasında elde edilen ve Şekil 3'te görülen sonuçlarda; örgütsel dışlanmanın bireysel, ilişkisel ve örgütsel düzeyde etkileri olduğu da ileri sürülmektedir. Bireysel etkiler psikolojik ve fizyolojik boyutlarda; ilişkisel etkiler kişisel ve profesyonel ilişkiler bağlamında değerlendirilmiştir. Örgütsel dışlanmanın örgütsel düzeyde ve potansiyel sonuçlar üzerinde de birçok olumlu ve olumsuz etkisi olduğu ileri sürülmektedir. Örgütsel dışlanmanın bahsedilen etkilerini azaltan ve arttıran düzenleyici değişkenler de görülmektedir. Bu değişkenler bireysel düzeydeki ya da kültür, dışsal destek ve iş düzeyindeki yardımcı mekanizmalar olarak belirlenmiştir. İyimserlik, duygusal durağanlık vb. değişkenlerin de örgütsel dışlanmanın çeşitli düzeylerde yaratacağı etkilerde düzenleyici rol oynayabileceği ileri sürülmüştür (Sharma ve Dhar, 2022).



Şekil 3. Örgütsel dışlanmanın sonuçları ve destek mekanizmaları (Sharma ve Dhar, 2022)

Örgütsel dışlanma algısının cinsiyete göre değişkenlik gösterdiği ileri süren araştırmalar vardır. Örneğin, yapılan bir araştırmada erkekler kendilerini kadınlara göre daha fazla dışlanmış hissetmektedir (Howard vd., 2019). Ancak, kadın akademisyenlerle yapılan başka bir araştırmada kadınların erkeklerden daha fazla dışlanmış hissettikleri ileri sürülmektedir (Nicole Melton vd., 2016). Dışlanan bir kadın çalışana çalışma arkadaşları yardımcı olmadıkları için, fazla mesai yapmak zorunda olan kadın aile faaliyetlerine ayrılan zamanı azaltan zaman tabanlı iş-aile çatışmasını daha fazla yaşamaktadır (Choi, 2021).

Kişilik özellikleri de örgütsel dışlanmayı etkilemektedir. Bir meta analiz araştırmasında; örgütsel dışlanmanın yordayıcıları olarak çalışanın sorumluluk duygusu ile hareket etme, uyumluluk, dışa dönüklük ve proaktif kişilik düzeyi ve politik, sosyal beceri arasında anlamlı negatif bir ilişki; öte yandan, örgütsel dışlanma ile nevroz düzeyi arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu ileri sürülmektedir (Bedi, 2019; Howard vd., 2019). Bireyler, gelecekle ilgili daha az kaygı duyan bireylerin prososyal davranışlarını azaltmaktadır (Balliet ve Ferris, 2013). Dışlanmış bireyler örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık hissediyorlarsa, pro-örgütsel etik dışı davranış göstermeye daha eğilimlidirler (Zhang, 2020). Benzer şekilde, dışlanma ait olma, öz saygı ve kontrol ile anlamlı negatif ilişkiliyken; kaygı ve depresyon ile pozitif ilişkilidir. Öte yandan dışlanma iş doyumunu, bağlılık ve duygusal bağlılık, rol performansı, örgüt odaklı vatandaşlık davranışı ile negatif ilişkiliyken; sapkın davranış (kişilerarası ve örgütsel sapkın davranış) (Howard vd., 2019), işten ayrılma niyeti ve iş arama davranışları ile pozitif ilişkilidir (Ferris vd., 2008).

Örgütsel dışlanmanın yönetici tutum ve davranışlarından etkilendiğini gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Kötü ve dışlayıcı yönetici davranışları örgütsel dışlanmayı arttırırken; lider-üye etkileşiminin kalitesinin ve sosyal destek algısının yüksek olması örgütsel dışlanmayı azaltmaktadır (Howard vd., 2019). İşe yönelik dijital zorbalığa maruz kalmanın örgütten dışlanmışlığa yol açtığı da belirtilmektedir (Öztrak ve Orak, 2022). Öte yandan, Koreli kadın çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, işyerinde dışlanma ile iş-aile çatışması arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin örgütsel destek algısı düşük olanlarda daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Algılanan örgütsel destek, örgütsel dışlanmanın iş-aile çatışması üzerindeki etkisini azaltmaktadır (Choi, 2021). Örgütsel dışlanma ile mücadele etmede yöneticinin tutum ve davranışlarının önemi bu araştırmaların sonuçlarından da görülmektedir.

Örgütlerinden dışlandıkları algısı yüksek olanların bireysel ve örgütsel çıktıları da olumsuz etkilenmektedir. Örneğin, ülkemizdeki otel işletmeleri çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada örgütsel dışlanmanın iş tatminini negatif yönde, işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilediği ileri sürülmektedir (Temizel, 2022). Örgütsel dışlanma ile örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş performansı arasındaki ilişkide örgüt temelli öz saygının aracılık etkisi olduğu da ileri sürülmektedir (Li vd., 2021). Örgütlerinde dışlananlar çoğunlukla bireysel performansta iyiyken; grup çalışmalarında ön planda olmamaya çalışmaktadırlar. Grup içinde fikirlerinin benimsenmemesi bireylerin kendilerini hiç ya da tam olarak ifade etmemelerine yol açmaktadır (Aydın ve Akin, 2020). Bu nedenle, takım çalışmasının getirebileceği avantajlar ortadan kaldırmaktadır.

İngiliz ve İspanyol çalışanlarla ile yapılan bir araştırmada, dışlanan katılımcıların örgüte bağlılık düzeylerinin daha düşük, örgütsel vatandaşlık davranışlarının da daha az olduğu ileri sürülmektedir. Dil konusunda dışlanmaya maruz kalanların önyargılarının yükseldiği belirtilmektedir (Hitlan vd., 2006). Bir meta analiz çalışmasında ise örgütsel dışlanma ile örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin toplulukçu kültürlerde bireysel kültürlerden daha güçlü olduğu ileri sürülmüştür (Li vd., 2021). Toplulukçu kültür özelliklerinin bahsedilen değişkenler arasındaki ilişkiler üzerinde daha etkili olduğu görülmektedir.

Ülkemizdeki mobilya işletmelerinden 173 kişi ile yapılan bir araştırmada örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ileri sürülmektedir (Aydın ve Akin, 2020). Cheng ve Ma (2022) yaptıkları bir araştırmada, örgütsel dışlanmanın çalışanın girişimcilik niyetiyle negatif ilişkili olduğunu; örgütsel aidiyet ve işteki iyi oluş düzeylerinin bu iki değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığını ifade etmişlerdir. Çinli çalışanlarla yapılan bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile yenilikçi davranış arasında negatif bir ilişki olduğu; örgütsel özdeşleşme ve bilgi saklamanın bu ilişkiyi doğrudan ve dolaylı olarak etkilediği ileri sürülmektedir. Öte yandan, örgütsel dışlanma ile bilgi saklama arasındaki pozitif ilişkiyi göreve bağlılığın zayıflattığı belirtilmektedir (Xing ve Li, 2022). Mobil telefon sektöründen Pakistanlı çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile çalışanların bilgi saklama davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Bilgi dar boğazı yaratılması nedeniyle de bu durumun yenilikçi süreçleri engelleyebileceği belirtilmektedir (Hussain Bhatti vd., 2022). Güney Koreli çalışanlar ile yapılan bir araştırmada, örgütsel dışlanma ile yardım etme davranışı (Balliet ve Ferris, 2013; Howard vd., 2019), görev performansı ve seslilik davranışı arasında anlamlı negatif ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Algılanan stresin bu ilişkilerde aracılık etkisi olduğu belirtilmektedir (Chung, 2018). Güney Koreli çalışanlar ile yapılan başka bir araştırmada; örgütsel dışlanmanın iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş performansı gibi iş yeri tutumları ve davranışlarını negatif etkilediği ileri sürülmektedir. İş doyumunun, örgütsel dışlanma ile yenilikçi davranış arasında aracılık etkisi olduğu; öte yandan örgütsel dışlanma ile iş doyumunu arasındaki ilişkide sosyal ağ hizmetlerinin düzenleyicilik etkisi olduğu belirtilmektedir (Woon Chung ve Kim, 2017). Howard ve diğerleri (2019) ise örgütsel dışlanma ile duygusal tükenmişlik, depresyon, iş gerginliği ve işten ayrılma niyeti arasında pozitif; iş doyumunu, psikolojik iyi oluş, özdeşleşme, bağlılık, adanmışlık, adalet ve aidiyet arasında negatif ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Birçok araştırma sonucunu dikkate alarak

yapılan bir meta analiz çalışmasında, örgütsel dışlanmanın örgütsel sinizmi, işten ayrılma niyetini, iş stresini ve duygusal tükenmişliği arttırdığı; çalışanların iş doyumunu, psikolojik sermayelerini, psikolojik iyi oluşlarını, işe adanmışlığı, örgütsel özdeşleşmeyi, örgütsel bağlılığı, duygusal bağlılığı, öz yeterliliği, öz saygıyı, örgüt temelli öz saygıyı, örgütsel güvenlik iklimi algısını, iş performansını, örgütsel vatandaşlık algısını ve örgütsel destek algısını azalttığı ileri sürülmektedir (Bedi, 2019).

Dışlanmaya maruz kalan bireylerin yaşadıkları sosyal acıyı azaltma, dışlanmalarına neden olan unsurları gizleme ya da durumu olduğundan farklı gösterme sebebiyle çalışma arkadaşlarına ya da yöneticilerine yalan söyleme eğilimde olacakları da ileri sürülmektedir. Dışlandıkları örgütlerine karşı güvenleri ve sadakatleri azalan çalışanların adalet algıladıkları zedelenmektedir. Dolayısıyla, bu tip çalışanların yalan söyleme eğilimleri de daha yüksek olmaktadır (Yıldız ve Develi, 2018).

#### 4. ÖRGÜTSEL DIŞLANMA İLE MÜCADELE ÖNERİLERİ

Dışlanma kavramı; görmezden gelmeyi, reddetmeyi, sakınmayı ve hariç tutmayı kapsamaktadır. Dışlanma ile başa çıkmak saldırganlık, cinsel taciz, nezaketsizlik vb. davranışlarla başa çıkmaktan daha zordur (Robinson vd., 2013). Ancak, örgütsel dışlanmanın çeşitli düzeylerde yarattığı olumsuz etkiler dikkate alındığında bu süreç ile mücadele etmede çeşitli çözüm önerileri sunulmaktadır. Öncelikle, dışlanmış bireylerin kendilerini ifade etmeleri ve duruma ilişkin paylaşım yapabilmeleri için iletişim kanallarının açık tutulması önerilmektedir (Temizel, 2022). Yöneticiler örgütsel dışlanmanın olumsuz etkilerini ciddiye alarak, kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturarak iyi bir takım atmosferi yaratmalıdırlar. Yöneticiler destekleyici, kapsayıcı, şeffaf ve yenilikçi kurum kültürünü oluşturmaya çalışmalı ve insan odaklı yönetim anlayışının takipçisi olmalıdırlar. Öte yandan, örgüt içindeki bireysel kültürel atmosferi azaltmaya çalışılmalıdır. Bilgi paylaşımını arttırmak için örgütsel kademeler azaltılmalıdır. Bu kapsamda, bilgi saklama davranışını azaltacak ödüllendirme sistemleri ve çeşitli diyalog platformları oluşturulmalıdır. İş süreçleri, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimi arttıracak şekilde yeniden tasarlanmalıdır. Sosyal öz yeterliliği yüksek olanların örgütsel dışlanmadan olumsuz etkilenme düzeyleri daha düşüktür. Bu nedenle sosyal öz yeterliliği düşük olan çalışanlara psikolojik danışma hizmeti verilmesine dikkat edilmelidir (Xing ve Li, 2022).

Örgütsel dışlanma ile mücadele etmede ve çalışanın mücadeleciliğini geliştirmek için örgüt tabanlı düzenlemeler de yapılabilir. Örneğin, destekleyici örgüt kültürünün varlığı, örgütsel dışlanma hisseden kadın çalışanlar için

özellikle işteki psikolojik güvenliği arttırmada uygundur (Choi, 2021). Öte yandan, çalışanların örgüte aidiyetlerini ve işteki iyi oluşlarını arttırabilen ücret düzeyine, sağlığı korumaya, kişisel gelişime önem vererek; çalışanların ait olma hissini geliştirmek için çalışanların ihtiyaçlarına odaklanan pozitif ve aile kültürünü kapsayan örgüt kültürü yapısı güçlendirilmelidir. Çalışanların akranlarıyla ve üstleriyle sürekli iletişim halinde olmaları kişilerarası ilişkileri güçlendirerek örgütsel dışlanmanın önüne geçmekte, örgütsel aidiyeti ve işteki iyi oluşu geliştirmektedir (Cheng ve Ma, 2022). Yöneticiler çalışanları sürece dâhil eden bir ortam yaratmanın dışında çalışanların birbirlerine karşı kötü muamele durumlarından da sakınılmasını sağlamalıdır. Takım odaklı iş tasarımları yaparak örgütsel dışlanma azaltılabilir. Öte yandan, işe alım sürecinde duygusal zekâsı yüksek ve duygularını düzenlemede başarılı olan adaylar (Balliet ve Ferris, 2013) tercih edilebilir. Bu özelliklere sahip olanlar dışlanma gibi olumsuz olaylarla karşı karşıya kaldıklarında duygusal durumları performanslarını olumsuz etkilememektedir. Öte yandan, duyguları düzenleme teorisine göre, örgütsel dışlanmışlık algılayan sessiz çalışanlar da duygularını bastırabildiklerinden dışlanmışlığın olumsuz etkileriyle baş edebilme becerisine sahiptirler. Örgütsel dışlanmayı deneyimleyen sessiz çalışanlar duygularını bastırabilmede başarılılar ise örgütsel öğrenmeye katkı sağlayabilirler. Ancak, çalışanlar düzenli olarak dışlanıyor ve sessizliği tercih ediyorlarsa; örgütsel dışlanmanın örgütsel öğrenme üzerindeki olumsuz etkisini azaltmada duyguları bastırabilme becerisi yardımcı olmayacaktır (Kashif Imran vd., 2022). Örgütsel dışlanmışlık yaşayanları en kısa sürede tespit edilmesi ve çözüm önerilerinin uygulanarak olumsuz sonuçların önüne geçilmesi önerilmektedir.

Çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için ilgi alanları ile yetenekleri doğrultusunda görevlendirilmeleri, iyi hissettikleri ortamlarda çalışmaları, zaman zaman onları gruba kazandıracak ödül, prim vb. uygulamalarda bulunulabilir. Öte yandan, dışlanan çalışanlar yöneticilerden destek olarak çözüm yolu bulabilirler (Aydin ve Akin, 2020). Çünkü örgütsel dışlanmayı azaltmada liderin rolü oldukça önemlidir. Takımını güçlendiren, motive eden, adaleti destekleyen ve herkesin görev sınırlarını çizen kuralları koyan iyi huylu liderler olmalıdır. Dışlanmanın kurbanları meslek dışı ağlara odaklamalı ve sosyal izolasyonu önlemelidir. İş çatışmalarına neden olabilecek kişilerden uzak durarak pozitif bir geribildirim beklemezsizin işlerinden alabilecekleri içsel doyuma odaklanmalıdırlar (Mlika vd., 2017). Dolayısıyla, örgütsel dışlanma ile mücadele sürecinde bireysel ve örgütsel düzeyde birçok çözüm önerisinin olduğu görülmektedir.



## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Her düzeyden çalışan eylemlerinden ya da gruptan çok üst düzey bir kademede (statüsünün yüksek olması) olmalarından dolayı dışlanabilirler (Yıldız ve Develi, 2018). Yumuşak başlı, iyi huylu insanlar için örgütlerinden dışlanmışlık olmak arkadaşlık, sosyal ilişkiler ve bağlarından uzaklaşmak anlamına geldiğinden oldukça yaralayıcıdır (Robinson vd., 2013). Hatta sosyal reddediliş yaşayan bireyin beyin faaliyetleri, fiziksel acı yaşandıktan sonraki beyin faaliyetlerine benzer tepki vermektedir (Woon Chung ve Kim, 2017). Örgütsel dışlanmanın birey, grup ve örgüt düzeyinde birçok olumsuz etkisi olduğu bilinmektedir. Bireyler dışlandıklarının farkında değillerse dışlanmışlığın daha az olumsuz çıktılarını deneyimleyebilirler. Eğer, dışlanmışlıklarının farkındalarsa daha fazla olumsuzluk yaşayabilirler (Howard vd., 2019). Öte yandan, dışlanma iş ve aile alanlarında psikolojik ve davranışsal etkiler yaratmaktadır. Bu kapsamda, sosyal etki teorisi, pragmatik ve psikolojik açıdan ailenin sosyal desteği ve kişisel ün üzerinde örgütsel dışlanmanın sosyal etkisini ve yoğunluğunu anlamak için teorik bir bakış açısı sunmaktadır. Kendini doğrulama teorisi, kişisel ünün aracılık rolü ve işteki sosyal destek ile algılanan örgütsel destek rolleri için teorik temeller sunmaktadır (Zhang vd., 2022). Örgütlerinden dışlanan bireylerin ailelerinden aldıkları sosyal destek ve kişisel ünlerinin düzeyi dışlanmanın çeşitli düzeylerdeki olumlu ve olumsuz sonuçlarını etkilemektedir.

Soğuk şiddetin bir çeşidi ya da sosyal ölüm (Li vd., 2021) olarak ifade edilen örgütsel dışlanmadan giderek daha çok söz edilmektedir (Kaushal vd., 2021). Örgütsel dışlanma, yıllar geçtikçe önemi fark edilen ve giderek daha fazla çalışılan bir kavramdır. 09.02.2022 tarihinde Web of Science Core Collection veri tabanında başlık, anahtar kelime ve özet içinde araştırma imkânı veren ‘topic’ sekmesinde “organizational ostracism” yazarak yönetim ve işletme disiplinlerinde arama yapıldığında 150 makaleye ulaşıyor. İlk makalenin Ferris ve diğerleri tarafından 2008 yılında yazıldığı, makale sayılarının yıllar itibariyle artış gösterdiğini Tablo 1’de görüldüğü üzere söylemek mümkündür. Ferris ve diğerleri (2008) tarafından geliştirilen güvenilir bir ölçeğin olması bu artışta oldukça etkilidir (Sharma ve Dhar, 2022).



*Tablo 1. Örgütsel dışlanma ile ilgili 2022 yılı dâhil olmak üzere yayımlanan makale sayıları (Web of Science veri tabanından 09.02.2023 tarihinde elde edilmiştir)*

Yayın yılı	Makale sayısı	Yayın yılı	Makale sayısı
2008	1	2016	3
2009	3	2017	5
2010	1	2018	6
2011	1	2019	15
2012	1	2020	16
2013	2	2021	19
2014	2	2022	22
2015	5		

Yukarıda bahsedilen kriterlere göre arama yapıldığında, ülkeler bağlamında yayınlanan makale sayısının sırasıyla Amerika (34 makale), Çin (31 makale) ve Pakistan (18 makale) olduğu görülmektedir. Web of Science Core Collection veri tabanındaki taramada, bahsedilen kriterlere göre ülkemiz bağlamında 3 makale yayınlanmıştır. Bu araştırmalardan biri İstanbul'daki restoranlarda çalışan Suriyeli göçmenler ile Gürlek (2021) tarafından yapılmıştır. Örgütsel dışlanmanın üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığı ileri sürülmektedir. Ülkemizdeki üniversitelerinde görev yapan akademik personel ile yapılan diğer araştırmada, liderin makyavelist özelliklerinin çalışanların sakin sessizlik düzeylerini arttırdığı belirtilmektedir (Erkutlu ve Chafra, 2019). Ülkemize beş yıldızlı otellerde çalışanlar ile yapılan araştırmada ise; örgütsel güven v sosyal sermayenin hizmet iyileştirme performansını artırırken; örgütsel dışlanmanın örgütsel güven ve sosyal sermaye ilişkisini zayıflattığı iddia edilmektedir (Paşamehmetoğlu vd., 2022). Ülkemiz bağlamında oldukça sınırlı sayıda makalenin yayımlandığı, yabancı literatürde ise yıllar itibariyle artış gösterdiği görülmektedir. Bu doğrultuda, örgütsel dışlanma ile ilgili araştırmaların sayısının farklı örneklerle ve değişkenlerle çalışılarak artırılmasının yerli ve yabancı literatüre katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Örgütsel dışlanmanın öncüllerine ve sonuçlarına ilişkin yapılan çalışmalar incelenerek, aracılık ya da düzenleyicilik etkisi olabilecek değişkenler belirlenerek başka araştırmalar tasarlanabilir. Örgütsel dışlanmanın nedenlerine ve etkilerine ilişkin daha derinlemesine bilgi edinebilmek için odak grup görüşmeleri, yapılandırılmış/yapılandırılmamış görüşmeler vb. gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılacağı araştırmalar tasarlanabilir. Bu nedenle, örgütsel dışlanma ile ilgili kapsamlı bir değerlendirmenin yapıldığı bu bölümün gelecekteki araştırmalara yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aycan, Z. (2021). *Yeni nesil için liderlik, güç kültüründen güçlendirme kültürüne dönüşüm* (1. Baskı). Doğan Yayınları Yayıncılık.
- Aydin, Ş. N. ve Akin, A. (2020). Örgütsel dışlanma ile sosyal kaytarma arasındaki ilişki ve demografik değişkenlere göre farklılıkların incelenmesi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 423-448. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1206422>
- Balliet, D. ve Ferris, D. L. (2013). Ostracism and prosocial behavior: A social dilemma perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 120(2), 298-308. <https://doi.org/10.1016/J.OBHDP.2012.04.004>
- Bedi, A. (2019). No herd for black sheep: A meta-analytic review of the predictors and outcomes of workplace ostracism. *Applied Psychology: An International Review*, 2021(2), 861-904. <https://doi.org/10.1111/apps.12238>
- Cheng, C. ve Ma, J. (2022). Effect of workplace ostracism on employee initiative behaviour: A chained double mediation model. *Journal of Managerial Psychology*, 37(8), 766-778. <https://doi.org/10.1108/JMP-10-2021-0541>
- Choi, Y. (2021). Workplace ostracism and work-to-family conflict among female employees: Moderating role of perceived organisational support. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(2), 436-449. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2143>
- Chung, Y. W. (2018). Workplace ostracism and workplace behaviors: A moderated mediation model of perceived stress and psychological empowerment. *Anxiety, Stress & Coping An International Journal*, 31(3), 304-317. <https://doi.org/10.1080/10615806.2018.1424835>
- Erkutlu, H. ve Chafra, J. (2019). Leader machiavellianism and follower silence: The mediating role of relational identification and the moderating role of psychological distance. *European Journal of Management and Business Economics*, 28(3), 323-342. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-09-2018-0097>
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W. ve Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1366. <https://doi.org/10.1037/a0012743>
- Gürlek, M. (2021). Workplace ostracism, Syrian migrant workers' counterproductive work behaviors, and acculturation: Evidence from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 336-346. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.01.012>
- Hitlan, R. T., Kelly, K. M., Schepman, S., Schneider, K. T. ve Zárata, M. A. (2006). Language exclusion and the consequences of perceived ostracism in the workplace. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 10(1), 56-70. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.10.1.56>

- Howard, M. C., Cogswell, J. E. ve Smith, M. B. (2019). The antecedents and outcomes of workplace ostracism: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 1-20. <https://doi.org/10.1037/apl0000453>
- Hussain Bhatti, S., Hussain, M., Santoro, G. ve Culasso, F. (2022). The impact of organizational ostracism on knowledge hiding: Analysing the sequential mediating role of efficacy needs and psychological distress. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2021-0223>
- Kashif Imran, M., Iqbal, J., Fatima, T., Muhammad Javed Iqbal, S., Najeeb Jamal, W. ve Shahid Nawaz, M. (2022). Why do I contribute to organizational learning when I am ostracized? A moderated mediation analysis. *Journal of Management & Organization*, 28, 261-282. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.70>
- Kaushal, N., Kaushik, N. ve Sivathanu, B. (2021). Workplace ostracism in various organizations: a systematic review and bibliometric analysis. *Management Review Quarterly*, 71, 783-818. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00200-x>
- Li, M., Xu, X. ve Kwan, H. K. (2021). Consequences of workplace ostracism: A meta-analytic review. *Frontiers in Psychology*, 12(641302). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.641302>
- Mlika, M., Khelil, M. B. ve Salem, N. H. (2017). Organizational ostracism: A potential framework in order to deal with it. *Safety and Health at Work*, 8(4), 398-401. <https://doi.org/10.1016/J.SHAW.2017.03.001>
- Öztırak, M. ve Orak, B. (2022). Uzaktan çalışma süreçlerinde dijital zorbalığın örgütsel dışlanmaya etkisi üzerine bir çalışma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 10(2), 605-630. <https://doi.org/10.15295/BMIJ.V10I2.2056>
- Paşamehmetoğlu, A., Guzzo, R. F. ve Guchait, P. (2022). Workplace ostracism: Impact on social capital, organizational trust, and service recovery performance. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 119-126. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.01.007>
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. ve Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231. <https://doi.org/10.1177/0149206312466141/FORMAT/EPUB>
- Sharma, N. ve Dhar, R. L. (2022). From curse to cure of workplace ostracism: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 32(3). <https://doi.org/10.1016/J.HRMR.2021.100836>
- Temizel, G. (2022). Otel işletmelerinde örgütsel dışlanmanın iş tatminine ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 53, 81-97. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1076887>
- Williams, K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58, 425-452. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.58.110405.085641>

- Woon Chung, Y. ve Kim, T. (2017). Impact of using social network services on workplace ostracism, job satisfaction, and innovative behaviour. *Information Technology*, 36, 1235-1243. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2017.1369568>
- Xing, Y. ve Li, Y. (2022). How does workplace ostracism affect employee innovation behavior: An analysis of chain mediating effect. *Frontiers in Psychology*, 13(920914). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.920914>
- Yıldız, H. ve Develi, A. (2018). Çalışanların yalan söyleme eğiliminin bir öncülü olarak örgütsel dışlanma. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 141-148. <https://doi.org/10.18506/anemon.452575>
- Zhang, H., Yang, Z., Kwan, H. K. ve Wu, E. (2022). Workplace ostracism and family social support: A moderated mediation model of personal reputation. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09833-w>
- Zhang, S. (2020). Impact of workplace ostracism on unethical pro-organizational behaviors. *Personnel Review*, 49(8), 1537-1551. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2019-0245>
- Zimmerman, C. A., Carter-Sowell, A. R. ve Xu, X. (2016). Examining workplace ostracism experiences in academia: Understanding how differences in the faculty ranks influence inclusive climates on campus. *Frontiers in Psychology*, 7, 753. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00753>



## Örgütsel Kayırmacılık

Şeyda Kaya<sup>1</sup>

Akif Gökçe<sup>2</sup>

### Özet

Kayırmacılık, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki kurumlarda sıklıkla rastlanan etik dışı bir uygulamadır. Örgütsel kayırmacılık ise performans ya da yeterlilikle ilgili olmadığı halde bir kişiye ya da gruba diğerlerine göre ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumuna verilen genel bir adlandırmadır. Kayırmacı davranıştan fayda gören birey veya örgüt arasındaki ilişkiye bağlı olarak kayırmacılık farklı biçimlerde meydana gelebilmektedir. Türü ne olursa olsun örgütsel düzeyde ele alındığında bu ayrıcalıklar diğer çalışanların hakkının gasp edilmesine, insanlar arasında dengesizliğe, adaletsizliğe ve haksızlığa neden olabilmekte; örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu bağlamda çalışmada ilk olarak kayırmacılık kavramı açıklanmış; ardından, kayırmacılık türleri, adam kayırmacılık ve siyasi kayırmacılık olmak üzere iki ana grup halinde ele alınmıştır. Alanyazında farklı sayılarda sınıflandırma olsa da bu çalışma kapsamında adam kayırmacılığı i- akraba kayırmacılığı (nepotizm), ii- eş-dost kayırmacılığı (kronizm), iii- kabilecilik (tribalizm) ve iv- hemşehricilik olarak; siyasi kayırmacılık ise i- patronaj, ii- klientalizm ve iii- hizmet kayırmacılığı olarak ele alınarak işlenmiştir. Çalışmada son olarak çalışma konusu analizi niteliğinde kayırmacılık kavramı ile ilgili son 20 yılda yapılan çalışmalara değinilmiş ve tüm bunlar ışığında elde edilen sonuç değerlendirilmiştir.

- 1 Doktora Öğrencisi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, kayaseydaa0@gmail.com, ORCID: 0000-0002-2238-1938
- 2 Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, akifgokce@hotmail.com, ORCID: 0000-0002-7204-6601

## 1. GİRİŞ

Örgütsel kayırmacılık, performans ya da yeterlilikle ilgili olmadığı halde bir kişi ya da gruba diğerlerine göre ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumuna verilen genel bir adlandırmadır. Bu kayırmacılık türleri içerisinde bir kişiye özel olarak ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan kişisel kayırmacılık; aile üyelerine ya da yakın ilişkide olduğu kişilere ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan nepotizm, kronizm ya da tribalizm; üst düzey ya da güçlü pozisyondaki kişilere ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan statü kayırmacılığı; belirli bir etnik grup üyelerine ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan etnik kayırmacılık ve bir cinsiyete ayrıcalık tanınması veya avantaj sağlanması durumu olan cinsiyet kayırmacılığı sayılabilir. Türü ne olursa olsun örgütsel düzeyde ele alındığında bu ayrıcalıklar diğer çalışanların hakkının gasp edilmesine, insanlar arasında dengesizliğe, adaletsizliğe ve haksızlığa neden olabilir. Bu davranış, örgütün verimliliğini ve etkililiğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Bu konuda değişik açılardan ele alınarak ortaya konmuş sayısız çalışmadan biri olan bu eserde ve izleyen bölümlerde kayırmacılık kavramı genel olarak ele alınmış, kayırmacılığın türleri olarak adam kayırmacılığı (akraba kayırmacılığı, eş-dost kayırmacılığı, kabilecilik ve hemşehricilik) ve siyasal kayırmacılık (patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı) detaylı olarak işlenmiş ve tüm konuyla ilgili son yirmi yılda ortaya koyulmuş çalışmalar topluca verilerek sonuç ve değerlendirme yapılmıştır.

## 2. KAYIRMACILIK KAVRAMI

Bireylerin aile fertlerini, arkadaşlarını, akrabalarını ya da yakınlarını kullanarak bazı kişi veya kişilere imtiyaz sağlaması anlamına gelen kayırma kelimesinden türeyen kayırmacılık, eşit haklara sahip kişilerin veya örgütlerin başka bir kişilere veya örgütlere değişilmesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Roy ve Roy, 2004, s. 238).

Kayırmacılık kavramından, dünya literatüründe yönetim alanında ilk olarak 1828 yılında General Jackson'ın kamu sektörüne yapılan istihdamlardan yararlanarak Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) başkan seçilmesiyle bahsedilmiştir (Bulgan, 2021).

İngilizce literatürde “favoritizm” olarak yer alan kayırmacılık kavramı (Polat ve Kazak, 2014, s. 73) genel olarak bireyler arasında “ayrıcalık tanıma,” “şahıs kayırmacılığı,” “adam kollama” ve “arka çıkma” gibi kavramlarla benzer anlamlara gelmektedir (Büte, 2011a, s. 176). En yaygın anlamıyla kayırmacılık, diğer bireylerin bedelini ödediği şahsi bir seçim



olarak tanımlanmıştır (Okul, 2021). Kayırmak kavramını Türk Dil Kurumu [TDK] “(i) koruyarak başarısını sağlamak, elinden tutmak, himmet etmek; (ii) birini, başkalarının veya işin zararı pahasına tutmak ve (iii) birine haksız yere kolaylıklar sağlamak, iltimas etmek” anlamlarıyla tanımlamaktadır (TDK, 2023a). Burada özellikle kayırma eylemi ile benzer anlamı taşıyan *iltimas* sözcüğünün kullanımı dikkat çekmektedir.

Toplum dilinde kamu ve özel sektörde bulunan kişilerin, yakınlarını kollayarak haksız ve kanunlara karşı gelecek bir şekilde davranışlar sergilemesi olarak kullanılan “torpil” kelimesi ile benzerlik gösteren kayırmacılık kelimesi temel olarak akraba, arkadaş, komşu ve eş-dost adına ayrıcalık sağlamak için şahsi bağlantıların kullanılması anlamına gelmektedir (Kvasoğlu, 2017; Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı [TEPAV], 2006, s. 30; Özsemerci, 2003, s. 20).

Kayırmacılık kavramı ile ilgili yapılan tüm tanımlara ve açıklamalara bakıldığında; adaletsizlik, eşitsizlik, kanunlara aykırılık, eş-dost ilişkisi, akraba ve politik yakınlık gibi nedenlerden dolayı gruplara veya şahıslara ayrıcalık tanınması, kollanması ve sonuç olarak bu kişilerin ödüllendirilmesi gibi etik dışı faaliyetlerin yaşandığı bir kavram olduğu görülmektedir (Aydın, 2015). Konumuz itibarıyla bu etik dışılık, daha çok örgütleri alakadar eden iş etiği çerçevesinde irdelenecektir.

## 2.1. Kayırmacılığın Türleri

Bireylerin arasında oluşan sosyal bağların, bireylere imtiyaz gösterilerek çıkarları doğrultusunda kullanılması kayırmacılığın temelinde yer almaktadır. Bu sebeple kayırmacılık türleri de bu ilişkilerin türevine ve derecesine göre şekillenmektedir (Okul, 2021).

Kayırmacılığın nedenine veya kayırılan kişiye göre farklılık gösteren kayırmacılık türleri (Şahin, 2021) alan yazında şu şekilde karşımıza çıkmaktadır:

Demaj (2012), Avcı (2017) ve Özüren (2017) kayırmacılığı; (i) akraba kayırmacılığı (nepotizm), (ii) siyaset temelli kayırmacılık (partizanlık/patronaj/siyasal yandaşlık) ve (iii) eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olarak üç türde sınıflandırmaktadır.

Asunakutlu ve Avcı (2010) araştırmalarında kayırmacılığa ait türleri; (i) kronizm, (ii) nepotizm, (iii) patronaj ve (iv) klientalizm olarak dört şekilde sınıflandırılmaktadır.

Büte (2010) ve Hudson ve diğerleri (2019) aynı aşirette veya kabilede yer alan bireylerin kayırılması durumunu da (tribalizm), nepotizm ve kronizme

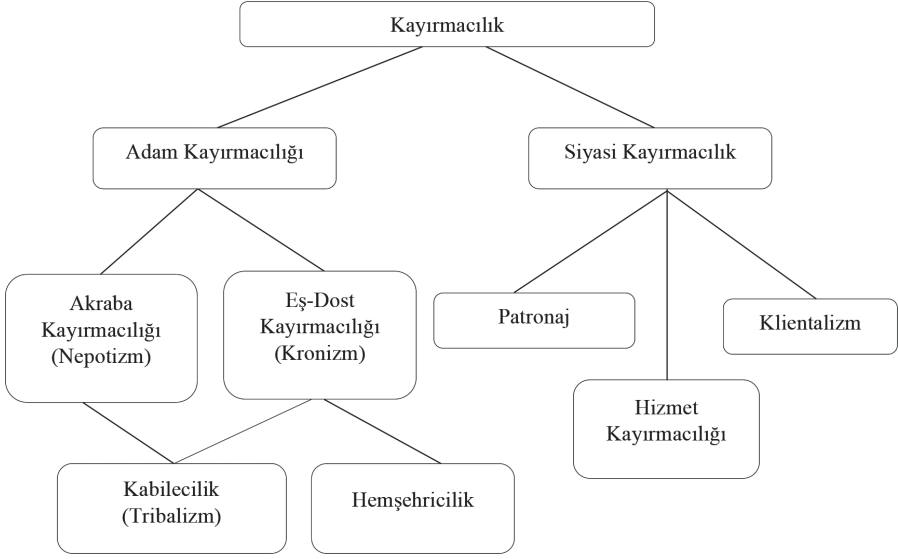
ek olarak açıklamışlardır. Yani her iki çalışmaya göre kayırmacılık; kabilecilik (tribalizm), akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olmak üzere üç türdür.

Erdem ve Meriç (2012) araştırmalarında kurumlarda sıklıkla karşılaşılan kronizm, nepotizm, siyasal kayırmacılık türlerine ek olarak cinsel kayırmacılığa, gönül yapma (suvasyon), hizmet kayırmacılığı, klientalizm gibi kayırmacılık türlerine de yer vermişlerdir.

Özkanan ve Erdem (2014, s. 185) ise kayırmacılık kavramını temel olarak (i) adam kayırmacılık ve (ii) siyasi kayırmacılık olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Yazarlara göre adam kayırmacılık, istihdam etme ve görevinde yükselmeye arkadaşlık, kan bağı, aynı memleketten veya meslekten, kabileden veya aşirette yer alma gibi etkenlerin yeteneğin yerine tercih edilmesi olarak tanımlanmakta; siyasi kayırmacılık ise siyasilerin kendilerine destek verenlere farklı şekillerde ayrıcalık tanınması ve haksız kazanç sağlanması şeklinde açıklanmaktadır.

Bu iki tür ve alt grupları arasında birbirine benzer usuller uygulanmaktadır. Bunun yanı sıra nelerin yapıp yapılmadığı bakımından ele alındığında, birbirine benzer faktörlerden oluştuğu ve farklı türlere ayrılmasındaki nedenin ise kayırmanın temel aldığı nedenler olduğu görülmektedir.

Siyasi kayırmacılık ve adam kayırmacılığı da kendi içlerinde türlere ayrılmaktadır. Literatür incelendiğinde bu konuyla ilgili farklı sınıflandırmaların olduğu ve en detaylı sınıflandırmanın Özkanan ve Erdem (2014) tarafından yapıldığı belirlenmiştir. Bu araştırmada adam kayırmacılığını kronizm ve nepotizm olarak iki ana gruba ayıran Özkanan ve Erdem'e (2014) göre aynı kabileden veya aşirette yer alanları kayırma olarak adlandırılan tribalizm, kronizm ve nepotizm türüne aitken hemşericilik kayırmacılığının ise, kronizme ait alt bir tür olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca siyasi kayırmacılık da hizmet kayırmacılığı, klientalizm ve patronaj olmak üzere üç alt türde ele alınmıştır. Bu ayrımlara ilişkin görsel Şekil 1'de verilmektedir.



Şekil 1. Kayırmacılık türleri (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 185)

Şekil 1’de kayırmacılık iki ana tür şeklinde farklı alt türlere ayrılmaktadır. Bu bağlamda, çalışmada kayırmacılık türleri; akraba kayırmacılığı (nepotizm), eş-dost kayırmacılığı (kronizm), kabilecilik (tribalizm), hemşehricilik, patronaj, klientalizm, hizmet kayırmacılığı olarak belirlenmiştir.

### 2.1.1. Adam kayırmacılığı

Bu kayırmacılık türü, devlet kurumalarına yönelik gerçekleştirilen atamalarda yeteneğin ihlal edilerek, dostluk, arkadaşlık veya hemşehricilik gibi kişiye yakın olanların istihdam edilmesidir. Günlük dilde sıklıkla kullanılan “iltimas” ve “torpil” kavramları adam kayırmacılığı ile eş anlama gelmektedir (Özkanan ve Erdem, 2014, s. 186). Adam kayırmacılığı, akraba kayırmacılığı (nepotizm) ve eş-dost kayırmacılığı (kronizm) olarak iki ana gruba ayrılmaktadır.

#### 2.1.1.1. Akraba kayırmacılığı (Nepotizm)

Latince *nepos*, İngilizce *nephew* sözcüğünden türetilen ve Türkçe karşılığı *yeğen* (yani ağabey, abla ya da herhangi bir kardeşin çocuğu) olan (Büte, 2011b; Vveinhardt ve Sroka, 2020; Araslı ve Tümer, 2008; Ciulla, 2005) nepotizm kelimesi köken olarak Rönesans zamanına dayanmaktadır. Söz konusu zamanda din adamlarının otoritelerini kullanarak akrabalarının bilgilerini göz önünde bulundurmadan üst düzey mevkilere atamaları nepotismo kavramını ortaya çıkarmıştır (Abdalla vd.,1998; Polat, 2019).

Kişinin eğitim, bilgi ve yetenek gibi niteliklerine bakılmaksızın politikacı, bürokrat ve diğer kamu çalışanlarıyla aralarında kan bağı bulunması göz önünde bulundurularak kamu kurumlarından birinde göreve getirilmesine izin verilmesi, hak etmediği bir şekilde yükseltilmesi ya da kişinin başka bir yere tayin edilmesi nepotizm olarak ifade edilmektedir (Özsemerci, 2003).

TDK'ye göre de “akraba ve yakın arkadaşları kayırma” olarak ifade edilen nepotizm kavramı; kayırmacılığın akrabalık temeline dayanmasıyla birlikte belirli bir pozisyonun belli bir bireyin inisiyatifinde diğer bireylerin hakkını ihlal ederek kötüye kullanılmasıdır (TDK, 2023b; Boadi, 2007).

Nepotizmin uygulama nedenleri kurumsal, kamusal ve işletme (örgütsel) olarak incelenmiştir. Performans ve ücretlendirme işlemlerinin, işgören temini ve terfilerin şeffaf, adil ve açık olarak uygulanmasını sağlayacak politika ve yasaların bulunmaması nepotizmin ortaya çıkmasının en temel sebebi olduğu ifade edilmektedir (İyişleröglü, 2006). Aile işletmelerinde sıkça rastlanılan nepotizm; işe alımlarda gerekli yetenek, bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilerin ilgili pozisyona gelmesi, çalışanlar için önemli sorun oluşturmaktadır. İşinin ehli olmayan bir amirle çalışmak, çalışanlarda adalet duygusunun yitirilmesine, iş doyumu ve verimliliklerinin düşmesine, güven eksikliğine neden olmasıyla birlikte aile bireylerinin yeterli düzeyde çalışmaması çalışanların örgütü adaletsiz olarak nitelendirmelerine sebep olmaktadır (Karaçınar, 2022; Karacaoğlu ve Yörük, 2012).

Özler ve diğerleri (2007) ile Büte ve Tekarslan (2010) nepotizmin, kurumlarda iş stresinin artmasına, kaliteli ve yetenekli iş gücünün azalmasına, iş tatmininin ve performansın, örgütsel güvenin ve bağlılığın, adalete olan inancın azalmasına sebep olduğunu belirtmektedirler. Bolat ve diğerleri (2017) araştırmalarında nepotizmin, işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu tespit etmektedirler. Araslı ve Tümer'in (2008) araştırmalarında ise kayırmacılığın, nepotizm ve kronizmin hem tatminsizliği hem de iş stresini arttırdığı sonucunu tespit etmişlerdir.

Öte yandan nepotizm uygulamalarının olumlu etkileri üzerinde duran çalışmalara da rastlanmaktadır. Jaskiewicz ve diğerlerine (2013) göre nepotizm, aile bireylerinin örgüt içerisinde daha fazla fedakârlık göstermesi sebebiyle performanslarını olumlu yönde etkileyerek katkı sağlayabilmektedir. Bu sebeple örgütler, yüksek düzeyde verimliliğe sahip olan çalışanların önerdikleri kişileri işe alıp aynı verimliliği o kişilerden de alacaklarına inanırlar (Keleş vd., 2011). Daily ve Reuschling'in (1980) araştırmalarının sonucunda; nepotizmin, aile işletmelerinde kendini işe adanmış çalışanların oluşmasında etkili bir metot olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Yazıcı ve Can (2020) tarafından kan bağı ile ilişkili olarak seçilenlerin,

tercih edilen kişilerden daha etkili bir katılım sürecinde bulunduğunu ve nepotizmin aile ortamı oluşumunu güçlendirerek akraba olsun veya olmasın bütün işgörenlerin hem iş tatminlerinde hem de motivasyonlarında artışa neden olduğu belirtilmiştir.

### 2.1.1.2. Eş-dost kayırmacılığı (Kronizm)

Kronizm sözcüğü, ilk olarak 17. yüzyılda kullanılan ve “uzun süreli arkadaşlık” olarak tanımlanan *crony* sözcüğünden gelmiştir (Aydoğan, 2009, s. 21). Siyasi açıdan ise sözcük, 1952 senesinde Amerika Birleşik Devleti’nde başkanlık yapan Truman’ın, niteliklerini göz önünde bulundurmayarak tanıdıklarını hükümet yönetimine atamasıyla suçlanması ve bu uygulamanın bir gazete yazarı tarafından “kronizm” şeklinde nitelendirilmesiyle yerini almıştır (Khatri ve Tsang, 2003).

Kronizm, nitelikleri göz önünde bulundurulmaksızın gayri resmi ilişkiler yoluyla ortaklık veya yakınlık ilişkisi bulunan birey veya bireylere gösterilen kayırmacılık olarak tanımlanmaktadır (Khatri vd. 2008). Kronizm, yakınlık içinde bulunulan ve eş-dost olarak nitelendirilmiş kişilerin kamunun sağladığı olanaklardan ve imkânlardan faydalanmasını, menfaat ve çıkarlarının korunmasını ifade etmektedir (Fındıkçı, 2013). Loewe ve arkadaşları (2007) ise kavramın, çalışanların bazı meslektaşlarına veya arkadaşlarına uyguladıkları kayırmacı davranışlar olduğunu belirtmişlerdir.

Her örgütte bireyler resmi ilişkilerinin yanında birbirleriyle gayri resmi ilişkiler de kurmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel kronizm, bireylerin gayri resmi ilişkileri üzerinden oluşturdukları grupların ve kendilerinin menfaatleri doğrultusunda hareket ettikleri, korumak ve geliştirmek istedikleri sosyal yapıyı ifade etmektedir (Khatri vd., 2003). Aynı zamanda, performanslarıyla ilişkili olmayan etkenlere dayanarak bazı astlara iltimas sağlanılarak yönetimin gücünü kötüye kullanması olarak da ifade edilmektedir (Bilal vd., 2020).

Diğer kayırmacılık türlerinin ve kronizmin örgütsel etkisinin kökeninde Adams Eşitlik Kuramı<sup>3</sup> yer almaktadır. Örgütte kendi çabası ile kazanımlar elde eden çalışanlar kendilerini benzer işi yapan diğer çalışanlarla kıyaslayıp kendi katkısının daha yüksek olduğu halde kazanımlarının aynı ya da daha az olduğunu gördüğünde performansını azaltacak, motivasyonu düşecek, iş verimliliği düşecek ve iş tatmini de azalacaktır (Colquitt vd., 2001; Koçel,

3 1960’larda J. S. Adams tarafından ilk kez tartışılan Eşitlik Teorisi (ya da Kuramı), yönetsel davranışların işgören motivasyon ve performansında neden etkisi olabileceğini ya da olması gerektiğini açıklayan bir teoridir. Bu teoriye göre özetle işgörenler, işlerini çalışmaya ne koydukları ve ondan ne aldıkları ile kıyaslayarak değerlendirirler (Huseman ve Hatfield, 1990, s. 98)

2015). Bir örgütte liyakate göre yapılan işte yükselmeler ve işe alımlar önemlidir. Aksi halde kin, düşmanlık ve nefret sonucunda ortaya çıkan negatif örgütsel sonuçlar oluşmaktadır (Eren, 2012).

Örgütsel kronizmin çalışanların yanı sıra yöneticilerin de örgütlerde personel ilişkilerinde karar alma süreçlerinde olumsuz etkilere sahip olduğu belirtilmektedir (Pearce, 2015). Hem bireyler hem de örgütler açısından ele alındığında örgütsel kronizm, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans ve moral gibi olumsuz etkilere sebep olan sonuçlar doğurmaktadır (Fu, 2015). Jones (1996) araştırmasında, samimi dostlukların örgüt ilişkilerinde belli bir düzeye kadar morali yükseltebileceğini, yaratıcılığı ve takım çalışmalarını destekleyebileceğini belirtmektedir. Öte yandan ilişkilerin samimiyet üzerine değil de çıkarlar doğrultusunda kurulması, kronist ilişkileri göstermektedir. Buna göre kronizmin, yaratıcılığı ve takım çalışmasını, morali artırmak gibi olumlu etkiler oluşturabileceği fakat tartışmalar, eylemsizlik ve itimatsızlık gibi olumsuz etkilere de sebep olabileceği belirtilmektedir (Savaş, 2018).

### 2.1.1.3. *Kabilecilik (Tribalizm)*

Devlet, halkına adil ve eşit bir şekilde davranmakla yükümlüdür. Ayrıca, devlet yönetiminde çalışan bazı üst düzey yöneticiler etik, yasal ve hatta bürokratik kuralları ihlal ederek kendilerine yakın gördükleri kişilere yarar sağlamaya çalışabilirler. Söz konusu kişilerin kayırmacı tutumları *erdem* olarak görülebilmektedir (Aytaç, 2010, s. 91). Bürokratların veya yöneticilerin kuralları aşarak yakınlarına öncelik vermesi ve bunun sonucunda saygınlık kazanmaya çalışması “kabilecilik” olarak tanımlanabilmektedir (Oktay, 1997, s. 209). Bu doğrultuda kabilecilik “aynı aşiret veya kabileye mensup kişilerin kayırılması” olarak nitelendirilir (Okyere-Kwakye ve Nor, 2016, s. 24).

Kabilecilik uygulama ve anlam açısından nepotizme benzer bir kayırmacılık türü olarak görülse de detaylı incelendiğinde nepotizmden farklı bir kavramdır. Nepotizmden farklı olarak kabilecilik, aynı aşirete ya da kabileye ait insanların kayırılmasının söz konusu olduğu bir kayırmacılıktır. Bir diğer ifadeyle nepotizmde yakın akrabaların ve kan bağı olan bireylerin kayırılması söz konusu iken; tribalizm yakın akraba ve aralarında kan bağı olmanın yanı sıra hısımlık ilişkisinin de söz konusu olduğu çevreden oluşmaktadır. Bu durum “aşiret üyelerinin kayırılması” ya da “aşiretçilik” olarak ifade edilmektedir (Günay, 2022, s. 48).

### 2.1.1.4. *Hemşehricilik*

Köken olarak Farsça “hemşehr” kelimesinden türeyen hemşehricilik kavramını TDK (2023c) “memleketli” şeklinde tanımlamıştır. Hemşehricilik,

kimlik duygusunu vurgulayan bir ilişki türü olmakla birlikte bu ilişkilerin meydana gelebilmesi için yaşadıkları ya da doğdukları bölgeden farklı bir yere giden kişilerin benzer bir ait olma hissini birbirlerine aktarmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda hemşehricilik bağları göç ve sonrasındaki süreçlerle meydana gelmektedir (İnat, 2006).

Yapılan çalışmalar kırsal bölgelerden kentlere göç sürecinde şehirlere gelen kişilerin iş bulmasıyla birlikte şehre alışma sürecinin üzerinde dururken aynı zamanda hemşehricilik olgusunun şehir yaşamında yok olmasından ziyade daha belirgin bir hale geldiğini ortaya koymaktadır. Hemşehriler arasındaki dayanışma cenaze ve düğünlerde yardım etme, borç verme, ortaklık kurma gibi işlerle birlikte, yaşadıkları mahallelerde iş ve arazi paylaşımı, yabancı kişileri sokmama gibi ilkelere dayanmaktadır (Safran ve Asunakutlu, 2005).

Temelde hemşehriler arasındaki ilişkilere dayanan hemşehricilik ifadesi aynı bölgede doğup, yaşamını sürdürmüş kişilerin durumunun yanı sıra aynı yere ait olma duygusunu ve bu bağlar sonucunda meydana gelen farklı kimlikleri ifade etmektedir. Benzer bölgeye aidiyetini belirten bu ilişkiler çoğunlukla toplumsal kimlik şeklinde ifade edilmekte ve kişiler aynı coğrafi bölgeden olan kişileri *biz* ve *onlar* olarak kategorize etmektedirler (Kurtoğlu, 2005). Karpat (2003) yapmış olduğu çalışmasında; yalnızca aynı ilden, köyden ya da kazadan olan kişiler değil, aynı bölgeden olan kişiler de hemşehri kavramının kapsamına girdiğini ifade edilmektedir. İlk olarak akraba ve aile ilişkileri kapsamında gerçekleşen dayanışma ilerleyen zamanlarda aynı yerden gelen bütün kişileri kapsayarak bu ilişkilerin büyümesine sebebiyet vermektedir. Şehre yeni gelen kişiler açısından en iyi kaynak, kişiyle benzer bölgeden gelen, benzer kültürel özellikleri taşıyan aynı zamanda kendisinden önce göç ettiği bölgenin kültürüyle tanışan hemşehrileri olmaktadır (Özkiraz ve Acungil, 2012).

Kamu örgütlerinde ve işletmelerde iş yeri sahipleri ve yöneticiler de işe alımlarda ve terfilerde bazen etrafına hem adam çekmek, güven ortamı yaratmayı istemesi hem de hemşehri derneklerinin baskıları nedeniyle kendi hemşehrilerini kayırarak iş imkânı sağlamaktadırlar. Bu bağlamda, söz konusu derneklerin eleştirilen yanı; siyasal açıdan patronaj uygulamalarına sebep olup olmaması yönündedir. Ayata'ya (2003) göre geliri yüksek olmayan bölgelerde toplum ilişkileri akraba veya dost çevresiyle kısıtlı kalmamakta ve siyasi güç ile oluşan bağları çoğunlukla hizmet kayırmacılığı bağlamında kullanılmaktadır (Özdemir, 2008).

### 2.1.2. Siyasal kayırmacılık

Siyasi kayırmacılık, siyasi partilerin yönetime gelmesinin ardından kendileriyle benzer ideolojik fikre sahip seçmenlere ayrıcalıkta bulunarak,



haksız menfaat sağlaması olarak ifade edilmektedir (Yazıcı ve Can, 2020). Burada patronaj, klientalizm ve hizmet kayırmacılığı başlıkları yer almaktadır.

### 2.1.2.1. Patronaj

Fransızca *patronage*, Latince'de *patrons* sözcüğünden gelmekte olan patronaj kavramı Eryılmaz (2012, s. 234) tarafından “siyasi partinin iktidara gelmesinin ardından devlet kurumlarında üst yönetimde çalışanları işinden alarak söz konusu işlere kronizm, nepotizm, ideoloji ve siyasal yakınlık gibi etkenler temel alınarak yeni kişilerin göreve getirilmesi” şeklinde ifade edilmiştir. Robinson ve Verdier (2013, s. 262) ise patronajı “bir siyasinin kendisine siyasal destek ya da oy sonucunda kendini destekleyenlere karşı ödediği “borç” olarak tanımlamıştır. Bu tür kayırmacılıktan yararlanan kişi üst düzey mevkide yer alan tarafından desteklenmektedir (Karakas ve Çak, 2007). Patronaj temelinde bir yönetim, kendilerine hem ideolojik hem de siyasi açıdan yakın olanları yerleştirmek ve bürokraside görevlendirmek amacıyla siyasilerin yönetim sistemine karar vererek etkiledikleri ve işinde uzman kişilerin göreve getirilmediği bir sistemin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Hamilton, 2022).

Patronajın temel amacı, siyasi partilerin ideolojik düşüncelerini benimseyen bireyleri kamu kurum ve kuruluşlarında görevlendirmek ve onların bürokratik ortamlarda güç sahibi olmalarını sağlamaktır (Tunçer, 2017).

Seçimlerin ardından liyakat ilkesinin ihlal edilmesi neticesinde görevlendirilen bireyler, hem üst düzey yönetici olmakta hem de bürokraside karar verme yetkisine sahip olarak değişime neden olmasıyla birlikte nitelikli personelin istihdamını zorlaştırarak verimliliğe zarar verebilmektedir (Al-Hayo, 2014; Tunçer, 2017). Buna yönelik yapılan araştırmalarda toplumun, patronaj kayırmacılığına yönelik uygulamaların farkında olduğu hatta söz konusu uygulamaları benimsediğini ortaya koymaktadır (Adaman ve Çarkoğlu, 2000). Bu doğrultuda işe girişte, terfide, atamalarda ve hatta kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması gereken işlerde dahi patronaj uygulamalarına başvurulmaktadır. Bunun sonucunda bireyler istihdam edilirken işinin ehli oldukları için değil siyasi araçlar yardımıyla bir yere gelmektedir. Böylelikle eşitlik, adalet gibi kavramlar siyasi kuruluşlarda bulunmamakta, bu da demokrasinin oluşmamasına ve devlet kurumlarında çalışanlara karşı halkın itibar kaybetmesine neden olmaktadır (Saraç, 2020).

### 2.1.2.2. Klientalizm

İngilizce *client* kelimesinden türemiş bir kavram (Çalık, 2016) olan klientalizm, siyasi partinin seçmenini bir müşteri olarak görmesi sonucunda ilişki kurması olarak ifade edilmektedir (Acar ve Çiragöz, 2020). Bu sistemde

siyasiler patron, seçmenler ise müşteri olarak görülmektedir. Siyasiler iktidarda kalmak veya tekrar iktidara gelmek amacıyla, kamu kaynaklarını kullanarak oy veren seçmenin tekrar kendisini tercih etmesine yönelik çabalarda bulunur (Meydan vd., 2016). “Yanaşmacılık” (Günay, 2022, s. 50) olarak da ifade edilen klientalizm, siyasilerin kamu kaynaklarını özelleştirme ve ihale gibi yöntemlerle siyasi yakınlık içinde bulunduğu kişilere yöneltmesidir (Keefe, 2007).

Bu tür kayırmacılığın kapsamında olacak politikaların, eşitsizliğin yüksek ve üretkenliğin düşük olduğu şartlarda daha çok görüldüğünü söylemek mümkündür. Aynı zamanda bu kayırmacı tutumların gelişmişliği ülkenin hem kültürel hem de sosyopolitik ilişkisi ile bağlantılıdır. Sosyal ve kültürel bağlar açısından, toplumun *seçkin sınıf* şeklinde gördüğü bireylere olan güvenin düzeyi önem göstermektedir. Söz konusu etkenler klientalizm şeklinde ifade edilen bağların gelişim göstermesine olanak tanıyan bir çevre oluşturabilmektedir (Brinkerhoff ve Goldsmith, 2002).

### 2.1.2.3. Hizmet kayırmacılığı

Hizmet kayırmacılığı, siyasal partinin tekrardan seçilerek iktidarda kalabilmek amacıyla kamu kaynaklarını iktidarın kendine yakın gördüğü bölgelere yöneltmesi sonucu meydana gelen bir kayırmacılık türüdür (Dileyici ve Özkıvrak, 2010). Diğer bir ifadeyle hizmet kayırmacılığı; hem bir amaç doğrultusunda bireysel oyların alımı ve satımı hem de oy ticareti olarak ifade edilen bir durumdur<sup>4</sup> (Carvalho, 2006). Bu kayırmacılık türünde siyasal parti adayı önceki seçimlerde kendisine oy veren bölgelere, diğer bölgelere kıyasla kamu kaynaklarını daha fazla yönelttiklerini (Şalcı, 2015) ve hatta iktidardaki partiye olan yakınlık derecesinin kalkınmaya yönelik yapılan yatırımlarda farklılığa neden olduğu görülmektedir (Luca, 2015). Gürer’e (2017) göre bu tür uygulamalar yasal suç teşkil etmese dahi iktidarda kalabilmek için

4 Bu ifade İngilizcede siyasal yandaşlık (*logrolling*) olarak geçmektedir. Siyasal yandaşlık ise “i-sizin istediğiniz bir şeye oy vermesi karşılığında başka birinin istediği bir şeye oy verme uygulaması, ii- aynısını sizin için yapması karşılığında birini veya işini övme uygulaması” olarak tanımlanmaktadır (Cambridge, 2023). Yani siyasal yandaşlık iki veya daha fazla tarafın karşılıklı çıkarlar karşılığında birbirlerinin girişimlerini veya hedeflerini desteklemeyi kabul ettiği siyasi bir uygulamadır. Ayrıca, iki veya daha fazla taraf arasında siyasi iyiliklerin değiş tokuşuna veya yasama desteğine de atıfta bulunabilir. Bu uygulama politikada genellikle farklı ideolojilere sahip olabilen ancak belirli bir konuda ortak bir zemin bulan politikacılar veya partiler arasında gerçekleşir. Buradaki fikir, birbirlerinin hedeflerini destekleyerek, her birinin kendi hedeflerine daha kolay ulaşabilmesidir. Örneğin, iki siyasetçi, belirli bir konuda diğerinin desteği karşılığında birbirlerinin gözde projelerini veya faturalarını desteklemeyi kabul ederek siyasal yandaşlığa girişebilir. Bu tür bir anlaşma, her iki tarafın da siyasi sermaye kazanmasına ve gündemlerini daha etkin bir şekilde ilerletmesine olanak tanır. Bununla birlikte, bu uygulama uzlaşmaya varılmış mevzuata ve siyasi süreçte şeffaflık eksikliğine yol açabileceğinden, olumsuz bir uygulama olarak da görülebilir. Bu uygulamayla özel çıkarlara yasama üzerinde gereksiz etki sağlayarak ve politikacıların kamu yararı pahasına kendi çıkarlarını geliştirmelerine izin vererek demokratik süreci baltalandığını uygulamaya yöneltilen eleştiriler arasındadır.

devlet kaynaklarının israf edilmesini olağanlaştıran hem adalet hem de eşitlik ilkelerine aykırı, bireyin devlete ve yönetimine karşı güvenine olumsuz etkide bulunan, oy vermediğinden dolayı hizmet alamayacağı düşüncesiyle ülkenin refahından ziyade kişisel çıkarları doğrultusunda oy vermeyi meşrulaştıran uygulamalardandır.

### 3. KONU İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Örgütsel kayırmacılık konusu 1828 yılında General Jackson tarafından ilk kez alanyazında kullanıldığından beridir birçok araştırmacı tarafından ve çeşitli boyutlarıyla ele alınarak işlenmiştir. Ulusal ve uluslararası alanyazında son 20 yıldır yapılan çalışmalardan bazıları Tablo 1’de verilmektedir.

*Tablo 1. Örgütsel kayırmacılıkla ilgili yapılan çalışmalar*

Yazar (yıl)	Çalışmanın konusu
Khatri ve Tsang (2003)	Astlar ve üstler arasında var olan kayırmacılığın, iş doyumu, örgütsel bağlılık ve örgütsel açıdan performansa etkisi
Asunakutlu ve Safran (2005)	Hemşehriciliğin ve kültürel farklılıkların örgütsel çatışmadaki rolü
Keleş ve diğerleri (2011)	Kayırmacılığın örgütsel sadakate olan etkisi
Demaj (2012)	Arnavut’ta çalışanların kayırmacılık algıları ve bunların örgütsel güven, bağlılık üzerinde etkisi
Karacaoğlu ve Yörük (2012)	Çalışanlar arasındaki nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları arasındaki ilişki
Erdem ve diğerleri (2013)	Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel ilişkisi
Arslaner ve diğerleri (2014)	Konaklama işletmeleri çalışanlarının nepotizm ve örgütsel adalet algısı
Solmaz (2014)	Örgütlerdeki kayırmacılığın örgütsel adalet üzerindeki etkisi
Şalcı (2015)	Mersin’deki turizm işletmelerinde çalışanların kayırmacılık algısının, örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisi
Çalık (2016)	Çalışanların nepotizm algılarının örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algılarının rolü
Çivilidağ ve Şekercioğlu (2016)	Turizm ve otomotiv sektöründe çalışan insan kaynaklarının personel alma, örgütsel gelişme ve nepotizm hakkındaki görüşleri
Sezici ve Yıldız (2017)	Kronizmin, işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi ve bu ilişkide örgütsel özdeşleşmemenin aracılık etkisi
Gürer (2017)	Çalışanların algıladıkları örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisi
Meydan ve diğerleri (2017)	Örgütlerdeki kayırmacılığın çalışanların iş yükü algısına etkisi
Savaş (2018)	Örgütlerdeki kronizm algısının iş tatminine etkisi
Çalışkan ve diğerleri (2018)	Örgütsel sessizliğin oluşmasında kayırmacılığın etkisi

**Tablo 1 (Devamı). Örgütsel kayırmacılıkla ilgili yapılan çalışmalar**

Yazar (yıl)	Çalışmanın konusu
Çalık ve Naktiyok (2018)	Çalışanların nepotizm algılarının örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algılarının rolü
Kara (2019)	Gıda işletmesinde çalışan yöneticilerin, işe alımlarda kayırmacı tutumları ve kayırmacılığın örgütsel bağlılıklarına etkisi
Küçükgüney Muca (2019)	Konaklama işletmesinde çalışanların kayırmacılık algısının, örgüte olan güven ve bağlılık algılamalarına etkisi
Çelik (2020)	Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin kayırmacı uygulamalarının, çalışanların örgütsel sinizmine etkisi
Vveinhardt ve Sroka (2020)	Litvanyalı ve Polonyalı çalışanların kamudaki kayırmacılığa karşı tutumlarını örgütsel açıdan incelemek
Yazıcı ve Can (2020)	Kayırmacılığın türleri, boyutları ve nedenleri ele alınarak, Türkiye’de son 20 yılda yapılan araştırmalar literatür taramasına dahil edilmiştir
Akar (2020)	Örgütlerde karşılaşılan nepotizm uygulamaları
Şahin (2021)	Kayırmacılık kavramı ve türleri ile ilgili karışıklıkların giderilmesine yönelik kavram analizi
İbiş ve Yeşiltaş (2021)	Nepotizmin örgütsel yalnızlık ve işgören performansının üzerindeki etkileri
Altıntaş (2021)	Nepotizmin örgütsel sessizlik ve alt boyutları üzerindeki etkileri
Gültekin (2021)	Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki
Doğan ve Yaman (2022)	Öğretmenlerin kurumlarında hissettikleri kayırmacı tutum ve davranışların örgütlerine olan bağlılıklarına ve tükenmişlikleri üzerindeki etkileri
Ayal (2022)	Öğretmenlerin örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık algıları
Güldamlası (2022)	Öğütsel kronizm ve karanlık üçlünün örgütsel iletişim doyumu üzerindeki etkisi
Günay (2022)	Örgüt kültürü alt boyutlarının örgütsel adalet algısı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü
Elibol ve Sever (2022)	Örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işe yabancılaşmanın aracı rolü

Son yıllarda yayın sıklığının arttığı görülen bu çalışmaların genellikle kayırmacılığın etkisi, rolü, türleri, boyutları, nedenleri, uygulamaları ve kayırmacılıkla ilgili ilişki, algı ve tutum değişkenlerini ölçüm endeksli oldukları görülmektedir.

Bu çalışmaların içeriği konusunda ise çalışmaların kayırmacılık türlerinin örgütsel bağlılık (Khatri ve Tsang, 2003; Keleş vd., 2011; Demaj, 2012; Şalcı, 2015; Kara, 2019; Küçükgüney Muca, 2019; Doğan ve Yaman, 2022), örgütsel sessizlik (Çalık, 2016; Gürer, 2017; Çalışkan vd., 2018; Çalık ve Naktiyok, 2018; Altıntaş, 2021), örgütsel adalet (Karacaoğlu ve Yörük, 2012; Arslaner vd., 2014; Günay, 2022), örgütsel iş ve/veya iletişim doyumu (Khatri ve Tsang, 2003; Savaş, 2018; Güldamlası, 2022), işten

ayrılma (Sezici ve Yıldız, 2017; Gültekin, 2021; Elibol ve Sever, 2022), güven (Demaj, 2012), örgütsel tükenmişlik (Doğan ve Yaman, 2022), örgütsel yalnızlık (İbiş ve Yeşiltaş, 2021), örgütsel iş yükü (Meydan vd., 2017), örgütsel performans (Khatri ve Tsang, 2003), örgütsel çatışma (Asunakutlu ve Safran, 2005), örgütsel gelişme (Çivilidağ ve Şekercioğlu, 2016), örgütsel özdeşleşmeme (Sezici ve Yıldız, 2017) ve örgütsel sinizm (Çelik, 2020) ile ilişkilerini inceledikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Örgütlerin üretkenliğinin ve verimliliğinin önemli ölçüde doğru kişiyi doğru göreve atamaya bağlı olduğunu söyleyebiliriz. Çalışanlarını işe alma, işten çıkarma, terfi ettirme ve rütbe düşürme yetkisi bu nedenle açıkça kurumsal kontrolün önemli bir yönüdür (Rohman vd., 2018). Bu gücün kârı maksimize etmek için kullanılıp kullanılmaması, yöneticilerin çıkarlarının yatırımcıların çıkarlarıyla uyumlu olmasına bağlıdır. Belirgin bir uyumsuzluğun olduğu durumlarda, atamalar ve terfiler liyakatten çok kayırmacılık tarafından yürütülebilir ve bu da verimsiz örgütsel tasarım ve görev atamasıyla sonuçlanabilir (Pagano ve Picariello, 2022). Başka bir deyişle, örgütsel yönetimin kalitesi, çalışanların kariyerlerinin liyakat veya kayırmacılık temelinde ilerleyip ilerlemediğinin belirlenmesine yardımcı olur.

Kişinin performansı ya da yeterliliğiyle ilgili olmayan ve çoğunlukla diğer çalışanların hakkının gasp edildiği hissiyatına neden olan örgütsel kayırmacılık kavramının ele alındığı bu çalışmada kayırmacılık kavramsal düzeyde ele alınarak kayırmacılık türleri iki temel ayrımada işlenerek zengin bir kaynakçayla sunulmaya çalışılmıştır. Kayırmacılıkla ilgili son yıllarda yapılan çalışmaların da topluca verildiği bölümde de görüleceği üzere kayırmacılık kavramı pek çok açıdan ve pek çok farklı temada işlenmiştir.

Bu temaların türlerinin örgütsel bağlılık, örgütsel sessizlik, örgütsel adalet, örgütsel iş ve/veya iletişim doyumu, işten ayrılma, güven, örgütsel tükenmişlik, örgütsel yalnızlık, örgütsel iş yükü, örgütsel performans, örgütsel çatışma, örgütsel gelişme, örgütsel özdeşleşmeme ve örgütsel sinizm etrafında şekillendiği görülmektedir.

Bu temaların kayırmacılığın etkisi, rolü, türleri, boyutları, nedenleri, uygulamaları ve kayırmacılıkla ilgili ilişki, algı ve tutum değişkenlerinin ölçüm endeksli olduğu da yine ulaşılan sonuçlar arasındadır.

Yapılan çalışmaların sayısı, işlenen temalar, ölçülen değişkenler göz önünde tutulduğunda kayırmacılık konusunun akademik çevrenin oldukça ilgisini çektiği sonucuna ulaşabiliriz. Konunun özellikle olumsuz çağrışımlar çerçevesinde iş dünyasını ve örgüt kültürünü de yakından ilgilendiren bir konu olduğu sonucuna da ulaşabiliriz.

## KAYNAKÇA

- Abdalla, H., Maghrabi, A. ve Raggad, B. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward Nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570. <https://doi.org/10.1108/01437729810242235>
- Acar, O. K. ve Çıragöz, M. B. (2020). Türk kamu yönetiminde kayırmacılık: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri. İçinde E. Akcagündür ve Ö. Aydın (Ed.), *Kamu yönetiminde güncel sorunlar, tartışmalar ve çözüm önerileri* (1. Baskı, ss. 1-30). Nobel Yayınları.
- Adaman, F. ve Çarkoğlu, A. (2000). *Türkiye’de yerel ve merkezi yönetimlerde hizmetlerden tatmin, patronaj ilişkileri ve reform*. TESEV.
- Akar, S. (2020). Örgüt kültüründe bir iş ahlaki problemi olarak nepotizm. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 3(1), 241-251. <https://doi.org/10.33712/mana.697413>
- Al-Hayo, A.F.A. (2014). *İdari yolsuzluğun mücadelesinde idari denetim rolü (Irak-Musul örneği)* (Yayın No. 360011) [Yüksek lisans tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altıntaş, G. (2021). *Algılanan nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisi* (Yayın No. 664729) [Yüksek lisans tezi, Sakarya Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Altundere, D. M. B. ve Yaman, Z. (2022). Kayırmacılığın örgütsel bağlılık ve tükenmişliğe etkisi. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 11(1), 2-34. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/eyad/issue/71906/1156754>
- Araslı, H. ve Tümer, M. (2008). Nepotism, favoritism and cronyism: A study of their effects on job stressand job satisfaction in the banking industry of north Cyprus. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 36(9), 1237-1250. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1237>
- Arslaner, E., Erol, G. ve Boylu, Y. (2014). Konaklama işletmelerinde nepotizm ve örgütsel adalet algısı üzerine bir araştırma. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (32), 62-77. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217208>
- Asunakutlu, T. ve Avcı, U. (2010). Nepotizm-iş tatmini ilişkisi: Aile işletmelerinde bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (15), 2-9.
- Avcı, A. (2017). *Şirketlerde nepotizm uygulamasının çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerine etkisi* (Yayın No. 461390) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>



- Ayal, O. (2022). *Örgütsel dalkavukluk ve kayırmacılık arasındaki ilişkinin ilkokul ve ortaokulda görev yapan öğretmen algularına göre incelenmesi* (Yayın No. 736513) [Yüksek lisans tezi, Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydın, Y. (2015). *Örgütsel sessizliğin okul yönetiminde kayırmacılık ve öğretmenlerin öz yeterlik algısı ile ilişkisi* (Yayın No. 429442) [Yüksek lisans tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aydoğan, İ. (2009). Favoritism in the Turkish educational system: Nepotism, cronyism and patronage. *Educational Policy Analysis and Strategic Research*, 4(1), 19-35. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/161875>
- Aytaç, Ö. (2010). Yönetim ve örgüt açısından kayırmacılık. İçinde R. Erdem (Ed.), *Bürokratik kayırmacılık: Enformel bağlayıcılıkların yönetim ilişkilerine etkisi* (1. Baskı, ss. 85-109). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Bilal, A. R., Fatima, T. ve Imran, M. K. (2020). Shutting eyes to merit! The curse of cronyism in Pakistani small and medium scale business. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 7(1), 61-90. <https://doi.org/10.1177/2322093720918997>
- Boadi, E. G. (2000). Conflict of interest, nepotism, and cronyism. In J. Pope (Ed.), *Confronting corruption: The elements of a national integrity system* (pp. 195-204). Transparency International Source Book 2000.
- Bolat, O., İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Katı, Y. (2017). Otellerde nepotizm (akraba kayırmacılığı) ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Kariyer düzleşmesinin aracılık etkisi. *Manas Araştırmalar Dergisi*, 6(3), 158-180. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/577896>
- Brinkerhoff, D. W. ve Goldsmith, A. A. (2002). *Clientelism, patrimonialism and democratic governance: An overview and framework for assessment and programming*. U.S. Agency for International Development Office of Democracy and Government.
- Bulgan, G. (2021). Kayırmacılığın çalışan davranışları ve insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerine etkileri: Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 16-40. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1729276>
- Büte, M. (2011a). Kayırmacılığın çalışanlar üzerine etkileri ile insan kaynakları uygulamaları ilişkisi: Türk kamu bankalarına yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 385-390. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/32253>



- Büte, M. (2011b). Nepotizm ve iş tatmini ilişkisinde iş stresinin aracı rolü var mıdır? *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29), 175-184. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/55683>
- Büte, M. ve Tekarslan, E. (2010). Nepotizmin çalışanlar üzerine etkileri: Aile işletmelerine yönelik bir saha araştırması. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-21. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/69161>
- Cambridge. (2023). *Logrolling*, Cambridge dictionary. Erişim Tarihi: (10.02.2023). <https://dictionary.cambridge.org/tr/>
- Carvalho, M. A. (2006). How logrolling can explain the failure of the government coalition in Brazil. *Rio de Janeiro*, 40(5), 865-882. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000500006>
- Ciulla, J. B., (2005). In praise of nepotism?. *Business Ethics Quarterly*, 15(1), 153-160. <http://www.jstor.org/stable/3857672>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Çalık, A. (2016). *Nepotizmin örgütsel sessizlik üzerine etkisinde öz yeterlilik algısının rolü* (Yayın No. 429686) [Doktora tezi, Atatürk Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Çalık, A. ve Naktiyok, A. (2018). Nepotizmin örgütsel sessizliğe etkisinde öz yeterlilik algısının rolü: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma. *Ege Academic Review*, 18(3), 343-351. <https://doi.org/10.21121/eab.2018339485>
- Çalışkan, A., Köroğlu, E. Ö. ve Taşkın, A. (2018). Örgütsel sessizliğin kayırmacılığa etkisi örgütsel güvenin aracılık rolü. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(8), 198-220. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/492443>
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2016). *İşe personel alma, nepotizm ve örgütsel gelişme hakkında insan kaynakları çalışanlarının görüşlerine ilişkin nitel bir analiz* (ss. 1-24). 4.Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı, Adana.
- Demaj, E. (2012). *Nepotism, favoritism and cronyism and their impact on organizational trust and commitment; the service sector case in Albania* [Unpublished Master's thesis, Epoka University]. <http://dspace.epoka.edu.al/bitstream/handle/1/1671/M.Sc%20in%20BUS-Esmir%20Demaj.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dileyici, D. ve Özkıvrak, Ö. (2010). Bütçe anlayışındaki değişim süreci: Denk bütçe ilkesinin erozyonu ve açık bütçe politikası. *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 33-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/798145>

- Elibol, G. ve Sever, E. (2022). Örgütsel kronizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde, işe yabancılaşmanın aracı rolü. *İktisat İşletme ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1(1), 18-38. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/jebi/issue/72242/1124366>
- Erdem, B., Ceylan, U. ve Saylan, U. (2013). Aile işletmelerinde nepotizm ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Kütahya'da faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 171-197. <http://hdl.handle.net/11452/18006>
- Erdem, M. ve Meriç, E. (2012). Okul yönetiminde kayırmacılığa ilişkin ölçek geliştirme çalışması. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 141-154. <https://toad.halileksi.net/wp-content/uploads/2022/07/okul-yonetiminde-kayirmaciliga-iliskin-olcek-gelistirme-calismasi-toad.pdf>
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, B. (2012). *Kamu yönetimi* (5. Baskı). Umuttepe Yayınları.
- Fındıkçı, L. (2013). Yerel yönetimler etik ve patronaj. *Uluslararası Hakemli Beşerî ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(4), 62-87. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/405819>
- Fu, I. (2015). Favoritism: Ethical dilemmas viewed through multiple paradigms. *The Journal of Values-Based Leadership*, 8(1), 1-7. <https://scholar.valpo.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1115&context=jvbl>
- Gencer, Ç. G. (2020). Kayırmacılığın örgütsel sinizme etkisi: İstanbul'daki eğitim kurumlarında bir inceleme. *International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(25), 470-483. <http://dx.doi.org/10.31589/JOSHAS.298>
- Güldamlası, G. (2022). *Örgütsel kronizm ve karanlık üçlü'nün örgütsel iletişim doyumunu üzerindeki etkisi* (Yayın No. 723236) [Yüksek lisans tezi, Kastamonu Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gültekin, G. (2021). *Örgütsel kronizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 694865) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Günay (2022). *Örgüt kültürünün örgütsel adalet algısına etkisi: Lider-Üye etkileşimi ve örgütsel kayırmacılık algısının aracılık rolü* (Yayın No. 751522) [Doktora tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Gürer, A. (2017). *Algılanan örgütsel kronizmin çalışan sessizliği üzerindeki etkisinde kişiliğin düzenleyici rolü* (Yayın No. 460679) [Doktora tezi, İstanbul Arel

- Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Hamilton, D. K. (2002). Is patronage dead? The impact of antipatronage staffing systems. *Review of Public Personnel Administration*, 22(1), 3-26. <https://doi.org/10.1177/0734371X0202200101>
- Hudson, S., González-Gómez, H. V. ve Claasen, C. (2019). Legitimacy, particularism and employee commitment and justice. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 589-603. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3685-1>
- Huseman, R. C. ve Hatfield, J. D. (1990). Equity theory and the managerial matrix. *Training & Development Journal*, 44(4), 98-103.
- İbiş, Ö. ve Yeşiltaş, M. D. (2021). Algılanan nepotizmin işgören performansı üzerindeki etkisinde örgütsel yalnızlığın aracılık rolü: Kamu ve özel sektör karşılaştırması. *Journal of Academic Researches and Studies*, 13(24), 196-209. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.87881>
- İnat, Ş. (2006). *Sivil toplum kuruluşu olarak hemşehri dernekleri ve kentlileşme süreci, Antalya örneği* (Yayın No. 187418). [Yüksek lisans tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- İyişleroglu, S. C. (2006). *Aile şirketleri: Adana ve çevresinde faaliyet gösteren aile şirketlerinde nepotizm uygulamasının tespitine yönelik bir araştırma* (Yayın No. 199229). [Yüksek lisans tezi, Çukurova Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. ve Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, 26(2), 121-139. <https://doi.org/10.1177/0894486512470841>
- Kara, A. (2019). Çalışanlarda kayırmacılık algısının örgütsel bağlılığa etkisi (Yayın No. 588530). [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Karacaoğlu, K. ve Yörük, D. (2012). Çalışanların nepotizm ve örgütsel adalet algılamaları: Orta Anadolu Bölgesi'nde bir aile işletmesi uygulaması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(3), 43-64. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/235322>
- Karaçınar, H. ve Özdemir, L. (2022). Çalışanların karanlık liderlik ve kayırmacılık algılarının presentizm (işte var olamama) üzerine etkisi: Tekstil çalışanları üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 620-643. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1148684>

- Karakaş, M. ve Çak, M. (2007). Yolsuzlukla mücadelede uluslararası kuruluşların rolü. *Maliye Dergisi*, 153(Temmuz-Aralık), 74-101. [https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/mkarakas\\_mcak.pdf](https://ms.hmb.gov.tr/uploads/2019/09/mkarakas_mcak.pdf)
- Karpat, K. H. (2003). *Türkiye’de toplumsal dönüşüm*, A. Sönmez (Çev.). İmge Kitabevi.
- Kavasoglu, İ. (2017). *Kayırmacılık temelli ilişkilerin futboldaki görünümü* (Yayın No. 474826) [Doktora tezi, Gazi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Keefer, P. (2007). Clientelism, credibility, and the policy choices of young democracies. *American Journal of Political Science*, 51(4), 804-821. <https://www.jstor.org/stable/4620101>
- Keklik Okul, F. (2021). Liyakat mı? Adamım mı?: Örgütsel kayırmacılık. İçinde F. Üstün ve A. İ. Koca Ballı (Ed.), *Örgütsel davranış şimdi bu konular konuşuluyor*, (1. Baskı, ss. 195-212). Detay Yayıncılık.
- Keleş, H. N., Özkan, T. K. ve Bezirci, M. (2011). A study on the effects of nepotism, favoritism and cronyism on organizational trust in the auditing process in family businesses in Turkey. *International Business & Economics Research Journal*, 10(9), 9-16. <https://doi.org/10.19030/iber.v10i9.5622>
- Khatri, N., Johnson, J. P. ve Ahmed, Z. U. (2003). A two-stage model of cronyism in organizations: A cultural view of governance. In J. B. Kidd ve F. J. Richter (Eds.), *Corruption and governance in Asia* (pp. 61-85). Palgrave Macmillan.
- Khatri, N. ve Tsang, E. W. (2003). Antecedents and consequences of cronyism in organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 289-303. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1023081629529>
- Koçel, T. (2015). *İşletme yöneticiliği* (16. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kurtoğlu, A. (2005). Mekansal bir olgu olarak hemşehrilik ve bir hemşehrilik mekanı olarak dernekler. *European Journal of Turkish Studies*, (2), 1-28. <https://doi.org/10.4000/ejts.375>
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. ve Voss, C. (2007). The impact of favouritism on the business climate: A study on wasta in Jordan. *German Development Institute*, 30(30), 1-195. [https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies\\_30.pdf](https://www.idos-research.de/uploads/media/Studies_30.pdf)
- Luca, D. (2015). Votes and regional economic growth: Evidence from Turkey. *World Development*, 78(C), 477-495. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2015.10.033>
- Meydan, S., Çetinkaya Büyükbodur, A. ve Bulut, S. (2016). *Yerel yönetimlerde klientalist bakış açısının hak temelli sosyal hizmet yaklaşımı çerçevesinde incelenmesi* (ss. 213- 224). 8. Ulusal Sosyal Hizmetler Kongresi Bildiri Kitabı, Sosyal Hizmet Uzmanları Derneği. Ankara.

- Muca, K. E. (2019). *Kayırmacılığın örgütsel güven ve örgütsel bağlılık algılaması üzerindeki etkisi: Kuşadası'ndaki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri örneği* (Yayın No. 602886) [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Oktay, C. (1997). *Siyasal sistem ve bürokrasi/yükselen istemler karşısında Türk siyasal sistemi ve kamu bürokrasisi* (2. Baskı). Der Yayınları.
- Okuyere-Kwakye, E. ve Nor, K. M. (2016). The effect of socio-cultural diversity on knowledge sharing. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 3(2), 20-28. <https://doi.org/10.14738/assrj.32.1729>
- Özdemir, M. (2008). Kamu yönetiminde etik. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 177-193. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1145044>
- Özkanan, A. ve Erdem, R. (2014). Yönetimde kayırmacı uygulamalar: Kavramsal bir çerçeve. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20), 179-206. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/215705>
- Özkiraz, A., ve Acungil, Y. (2012). Hemşehri derneklerinin kentleşme sürecindeki rolü: Tokat örneği. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 29(1), 247-272. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/620164>
- Özler, H., Ergun, D. Ö. ve Gümüştekin, G. E. (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1723885>
- Özsemerci, K. (2003). *Türk kamu yönetiminde yolsuzluklar; nedenleri, zararları ve çözüm önerileri*. Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 27, Sayıştay Başkanlığı.
- Özüren, Ü. (2017). *Tekstil işletmelerinde nepotizm uygulamalarına bağlı olarak üretkenlik karşıtı davranışlar ve sonuçları* (Yayın No. 461423) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Pagano, M. ve Picariello, L. (15 Nisan 2022). Corporate governance, favoritism and careers. *European Corporate Governance Institute-Finance Working Paper No. 821/2022*. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4085074>
- Pearce, J. L. (2015). Cronyism and nepotism are bad for everyone: The research evidence. *Industrial and Organizational Psychology*, 8(1), 41-44. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.10>
- Polat, M. (2019). *Nepotizm ve psikolojik sözleşme iblallerinin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisi* (Yayın No. 542452) [Doktora tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>

- Polat, S. ve Kazak, E. (2014). Okul yöneticilerinin kayırmacı tutum ve davranışları ile öğretmenlerin örgütsel adalet algıları arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 1(1), 71-92. Doi: 10.14527/kuey.2014.004
- Robinson, J. A. ve Verdier, T. (2013). The political economy of clientelism. *The Scandinavian Journal of Economics*, 115(2), 260-291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9442.2013.12010.x>
- Rohman, J., Onyeagoro, C. ve Bush, M. C. (2 Ocak 2018). How you promote people can make or break company culture. *Harvard Business Review*. Erişim Tarihi: (14.02.2023). <https://hbr.org/2018/01/how-you-promote-people-can-make-or-break-company-culture>
- Roy, M. H. ve Roy, F. C. (2004). An empirical analysis of favoritism during business training. *Industrial and Commercial Training*, 36(6), 238-242. <https://doi.org/10.1108/00197850410556676>
- Safran, B., ve Asunakutlu, T. (2005). Örgütsel çatışma açısından hemşehricilik üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 157-176. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287630>
- Saraç, Ö. (2020). *Otellerdeki kronizm algısının işgören motivasyonuna etkisi* (Yayın No. 663671) [Doktora tezi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Savaş, E. B. (2018). *Örgütlerde kronizm algısının iş tatminine etkisinde örgütsel adalet algısının aracılık rolü* (Yayın No. 501761) [Doktora tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Sezici, E. ve Yıldız, H. (2017). Algılanan örgütsel kronizmin işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde örgütsel özdeşleşmenin aracı rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Özel Sayı-ICEBSS 2017, 38-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/361068>
- Solmaz, G. (2014). *Örgütlerde kayırmacılığın örgütsel adalet algılaması üzerindeki etkisi* (Yayın No. 412138) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Şahin, M. (2021). Örgütlerde kayırmacılığa yönelik kavramsal bir analiz. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (6), 158-167. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1822532>
- Şalıcı, G. (2015). *Kayırmacılığın örgütsel bağlılığa etkisi: Mersin ili turizm işletmelerinde bir saha araştırması* (Yayın No. 399546) [Yüksek lisans tezi, Toros Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>



- Tunçer, M. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve liyakat ilkesi: Ege üniversitesi tıp fakültesi örneği* (Yayın No. 460491) [Yüksek lisans tezi, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023a). *Kayırmak*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim Tarihi: (10.02.2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023b). *Nepotizm*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim Tarihi: (11.02.2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2023c). *Hemşehri*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. Erişim Tarihi: (11.02.2023). <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV). (2006). *Yolsuzlukla mücadele: TBMM raporu "Bir olgu olarak yolsuzluk: Nedenler, etkiler ve çözüm önerileri"*. TEPAV.
- Vveinhardt, J. ve Sroka, W. (2020). Nepotism and favouritism in polish and lithuanian organizations: The context of organisational microclimate. *Sustainability*, 12(1425), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12041425>
- Wen, C. Y., Fucci, L. W. ve Geok, T. A. (2008). *Cronyism: Antecedents and consequences*. Erişim Tarihi: (31.01.2023). <https://hdl.handle.net/10356/9169>
- Yazıcı, M. ve Can, S. (2020). Etik problem olarak kurumlarda örgütsel kayırmacılık. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 212-244. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1142034>





## İşyerinde Mobbing

İlknur Sayan<sup>1</sup>

Ferhat Varış<sup>2</sup>

### Özet

İş yerinde yükselen bir sorun olan mobbing, son zamanlarda akademik ve iş ortamlarında giderek daha fazla ilgi görmektedir. Mobbing, sosyal ve psikolojik olarak çok boyutlu özellikleri olan ve iş ortamında sıkça görülen bir eylemler dizisidir. Mobbing, kişiliği, saygınlığı, fiziksel ve psikolojik bütünlüğü etkileyen davranışlar, sözler, eylemler, jestler veya yazılar olarak kendini gösterebilir. Mobbing çalışma ortamı üzerinde olumsuz etkiler göstermektedir. Bunlar stres ve depresyondan psikosomatik bozukluklara ve hatta kronik hastalıklara kadar uzanır. İşyerinde mobbing, bir çalışana veya bir grup çalışana yönelik, sağlık ve güvenlik açısından risk oluşturan, tekrarlayan, kasıtlı ve kötü niyetli davranışlardır. Gözdağı verme, fiziksel şiddet, ayrımcılık şeklinde kendini gösterebilir. Bireysel, örgütsel ve hatta sosyal düzeyde ciddi olumsuz etkilere neden olabilecek mobbing olgusunun farkına varmak, nedenlerini belirlemek ve önlemleri almak önemlidir.

### 1. GİRİŞ

İşyerlerindeki hızlı değişimler nedeniyle zarar verici psikososyal ve örgütsel faktörlerin çalışanlar üzerindeki etkisi artmaktadır. Modern değişim toplumu, maddi çıkar elde etmek amacıyla daha iyi iş ve mesleki pozisyonlar için yoğun iş koşullarında çalışmaktadır. Hızlı rekabet ve küresel ekonomik kriz ortamında, fiziksel, duygusal istismar, taciz, terör, travma ve mobbing ile ilgili mağduriyetler ve işyerinde şiddete uygun koşullar ortaya çıkmaktadır. Yeni

1 Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kent Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, [ilknur.sayan@kent.edu.tr](mailto:ilknur.sayan@kent.edu.tr), ORCID: 0000-0002-7133-5858

2 [ferhat.varis@hotmail.com](mailto:ferhat.varis@hotmail.com), ORCID: 0009-0008-5109-0583

stresörler; işyerinde istismar, yetki ve görevin kötüye kullanımı, korkutma, siyasi parti üyeliği tercihi ve cinsiyet eşitsizliği gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkan modern çalışma koşullarının özellikleridir (Nikolić ve Višnjić, 2020). Ortaya çıktığı gündən bu yana “mobbing” kavramı hem teorik hem de pratik bağlamda büyük ilgi görmüş ve oldukça fazla çalışmaya konu olmuştur (Aydın vd., 2007; Yaman, 2015).

İşyerinde mobbing konusu karmaşık bir konudur. Birçok şekilde ve seviyede birden fazla nedene bağlı olarak ortaya çıkabilir. Temel düzeyde mobbing; bir astın, bir meslektaşın veya bir üstünün sistematik olarak kötü muamele görmesiyle ilgilidir. Bu durum devam ederse ve uzun sürerse, ciddi sosyal, psikolojik ve psikosomatik sorunlara neden olabilir. Bu tür bir tacize maruz kalmak, işyerinde aşırı sosyal stres türü veya travmatik bir olay ve yıkıcı bir sorun oluşturabilir (Hoel vd., 2020).

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre işyerinde karşılaşılan en önemli sorunlardan biri mobbing uygulamalarıdır. Mobbing prevalansının yapılan çalışmalarda kullanılan ölçme araçlarına ve çalışılan ülke, cinsiyet veya çalışılan iş sektöründeki farklılıklara göre değiştiği belirtilmektedir. Bir anket yoluyla gerçekleştirilen 16517 katılımcının küresel ölçekte bir çalışmasında, katılımcıların%64'ünün en az bir kez mobbing'e maruz kaldığı belirlenmiştir. Kadınlar mobbing'e erkeklerden daha fazla maruz kalma eğilimindedir. Ayrıca, hemşireler ve diğer sağlık çalışanları, taksi ve otobüs şoförleri, kasiyerler ve güvenlik görevlileri gibi meslek gruplarının mobbing'e daha sık maruz kaldıkları bildirilmektedir (Ulaş vd., 2018). Leymann Psikolojik Terör Envanteri (LIPT) aracının Yunanca versiyonu kullanılarak yapılan bir başka çalışmada, işyerinde zorbalığın sağlık kuruluşları arasında çok yaygın bir fenomen olduğunu ve mobbingin en yaygın biçimlerinin “sürekli kesintiye uğramak” (%17,2) ve “sürekli yeni iş görevleri verilmesi” (%13,5) olduğunu göstermiştir. Ayrıca, kadınlar erkeklere göre mobbing davranışına daha sık maruz kaldığı belirtilmektedir (Batsi ve Karamanis, 2019).

Toplum sağlığını etkileyebilen işyeri mobbingi, bireyler üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olması, iş performansının düşmesine, iş yabancılaşmasına, iş kalitesinin düşmesine ve iş kazalarına yol açabilmektedir. Bu yönüyle incelendiğinde, mobbingin, bireyler ve gruplar üzerinde psikolojik ve fiziksel bir etkiye sahip olacağı, ayrıca örgüt ve hatta ülke üzerinde ekonomik olumsuz bir etkisi olabileceği görülmektedir. Modern işyeri ortamının temel özelliklerinden biri, çalışanlara değer vermesi ve duygusal yönden sağlıklı ve güvenli bir ortamın sağlanmasıdır. Bu çalışmada, işyerinde mobbing kavramı detaylı olarak incelenmiş, mobbingin tüm yönleri ile etkisi ve ortaya çıkan sorunlar ele alınmıştır.

## 2. İŞYERİNDE MOBBİNG KAVRAMI

### 2.1. İşyerinde Mobbing Tanımı

Mobbing, işyerinde önemli bir psikolojik ve fiziksel stres faktörü olduğu için araştırmacıların büyük ilgisini çekmiştir (Romero vd., 2020). Günümüzde mobbing kavramı dünyanın tüm ülkelerinde bilinen bir psikososyal olgu haline gelmiştir. Dünyanın tüm ülkelerinde mobbing farkındalığı giderek artmış ve mobbing terimi literatürde farklı isimler olarak yaygın olarak görülmektedir. Çünkü mobbing terimi Almanya, Avusturya, İtalya, İsveç, İspanya ve Türkiye’de yaygın olarak kullanılmaktadır (İbiloğlu, 2020).

Mobbing kavramı, Latince kelimesinden gelir ve dengesiz kalabalık, kuşatma, taciz, rahatsız edici anlamındadır. İngilizce’de bu kavram “yasadışı bir yerde toplanmak ve saldırmak” anlamına gelir. Türk Dil Kurumu, mobbing terimi olarak “taciz” terimini kullanmaktadır (İbiloğlu, 2020). Bir kavram olarak mobbing, bir işyerinde çalışan bir çalışana üst(ler)/meslektaş(lar) veya ast(lar)ı tarafından farklı nedenlerle uygulanan duygusal saldırılar olarak tanımlanmaktadır. Sonuçta, mobbing çalışmalarında, içerikler aynı olmasına rağmen, farklı kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örneğin, “zorbalık/ mağduriyet, duygusal istismar, kötü muamele, taciz ve istismar” terimleri, mobbingi tanımlamak için sıklıkla kullanılan kavramlardan bazılarıdır. Genel kapsamdaki çalışmalar “işyerinde mobbing” üzerine odaklanmıştır (Yaman, 2015).

Mobbing uygulaması için bir süre boyunca tekrar eden ve düzenli olarak gerçekleştirilen yıldırma tutum ve davranışlarıdır (Romero vd., 2020). Bazı araştırmacılar, mobbingi, altı ay boyunca haftada en az bir veya iki kez zorbalık davranışı yaşanmışsa meydana gelmiş olarak tanımlarken (örneğin, Leymann 1996), diğerleri aday gösterilen bir zaman süresi olmadan ölçmektedir (Branch vd., 2013). Mobbing, şiddetli eylemler, sözler veya iş organize etme yolları ile kendini gösteren ve çalışan bireyin istifasını sağlamak için kişiliği, onurunu, fiziksel ve zihinsel bütünlüğünü etkileyen düşmanca, aşağılanmış bir ortam oluşturmayı amaçlayan, işletme içinde veya dışında tekrarlayan sıra davranışları olarak tanımlanır (Batsi ve Karamanis, 2019).

Mobbing, iş arkadaşları veya üstleri ile işyerindeki personel arasındaki bir çatışmayla kesintiye uğrayan, ilgili bireyin sistematik olarak domine edildiği ve sıklıkla doğrudan veya dolaylı olarak bir veya daha fazla kişi tarafından (haftada en az bir kez) ve uzun bir süre boyunca (minimum altı ay) çalışma işten atılması amacıyla saldırıya uğradığı ve ayrımcılığa uğradığını hissettiren bir iletişimdir (Bonciu vd., 2012). Birey işyerinde giderek daha fazla örtülü

psikolojik şiddete maruz kalmaktadır. Günümüzde işyerinde psikolojik şiddetin en yaygın biçimleri sosyal dışlanma (dışlama), alay etme, kıskançlık davranışı, dayatılan yasaklar ve talepler, ne pahasına olursa olsun itaat gerektiren ve aşağılanmaya maruz kalan davranışlardır. Tüm bu mobbing biçimleri giderek daha karmaşık hale gelmektedir (Arnejič, 2016).

İşyeri mobbingi, dört ana özellik ile karakterize edilir (Rissi vd., 2016):

- Sıklık ve tekrarlama: Düşmanca davranışlar belirli bir süre boyunca günde birkaç kez gerçekleşmelidir.
- Kişilik: Düşmanca davranışları bir grup insana değil, belirli bir kişiye yöneliktir. Belirli bir grupta birden fazla kişinin hedef alınması da mümkündür, ancak süreç her zaman doğrudan ve kişiseldir.
- Coğrafi sınır: Düşmanca davranışlar işyerinde, doğrudan veya dolaylı olarak aynı kuruluşa bağlı olan kişiler arasında gerçekleşmelidir.
- Zarar verme niyeti: Söz konusu davranışlar, mağdurun etki alanlarını azaltmak ve dâhil olduğu organizasyondan veya belirli bir projeden çıkarılmalarını sağlamak için mağdura zarar vermeyi amaçlamaktadır. Hedef açık veya örtülü olarak tanımlanabilir.

İşyeri mobbing (Leymann, 1990) bir veya birkaç kişi tarafından sistematik bir şekilde, bireye yöneltilen düşmanca ve etik olmayan iletişim anlamına gelmektedir. İşyerinde mobbing bireylerde önemli ölçüde psişik, psikosomatik ve sosyal sorunlar ortaya çıkarmaktadır (Yamada vd., 2018). Bununla birlikte, mobbingin ne olduğu konusunda mutlak bir anlaşmaya varmak neredeyse imkansızdır, çünkü bağlam, yoğunluk ve davranış kalıplarının varlığı gibi konular önemlidir, bir kişinin “yıldırımaya maruz kalmanın öznel algısı” bireyden bireye değişebilir (Branch vd., 2013).

## 2.2. İşyerinde Mobbing’in Gelişimi

Mobbing kavramı, 1960’larda hayvan davranışını inceleyen bilim adamı Lorenz tarafından tanımlandı (Davenport vd., 2003). Mobbing davranışları konusunda öncü olan Leymann, hedef bir hayvanı bölgelerinden çıkarmak için bir araya gelen kuşların ve diğer hayvanların davranışlarını inceleyen Konrad Lorenz’in çalışmalarına dayanarak bu kavramı ortaya koymuştur (Yamada vd., 2018). Bu çalışmalar, bir grup küçük hayvanın daha büyük bir hayvanı (bir grup hayvanı) korkutmak için yaptığı saldırıyı anlatmaktadır (Davenport vd., 2003).

Mobbing kavramı, bir bilim adamı Peter-Paul Heinemann’ın okul çağındaki çocukların yalnız ve zayıf olduğunu düşündükleri diğer çocuklara

karşı saldırgan davranışlar gösterdiğini gözlemlediğinde, kişilerarası davranışı tanımlamak için kullanılmaya başlandı. Ayrıca, “Mobbing: Çocuklar Arasında Grup Şiddeti” adlı kitabı 1972’de yayınlandı (İbiloğlu, 2020).

İşyerinde zorbalık konusuna olan ilgi, kısmen devam eden araştırmalardan ve okul çocukları arasında zorbalığa odaklanmaktan esinlenerek 1980’lerde İskandinavya’da ortaya çıkmıştır. Profesör Heinz Leymann, 1986’da konuyla ilgili ilk İsveç kitabında literatürde daha önce tanımlanmamış bir dizi sistematik kötü muamele ve sosyal dışlanma olayıyla karşılaştı (Hoel vd., 2020).

İşyerinde zorbalık olgusu, 1976’da Amerikalı Psikiyatrist Carroll M. Brodsky tarafından “Taciz Edilen İşçi” adlı ilgi çekici bir kitapta ayrıntılı bir şekilde tanımlanmıştır. Brodsky beş ana taciz türünü tanımladı: Cinsel taciz, günah keçisi ilan etme, isim takma, fiziksel istismar ve iş baskısı. Brodsky’nin öncü çalışması, yayınlandığı sırada çok fazla ilgi görmedi, İsveç’teki Heinz Leymann’ın ilk eserlerinden çok sonra, yıllar sonra hayata geçirildi ve yeniden keşfedildi (Hoel vd., 2020).

1980’li yılların başında, Leymann, işyerinde benzer davranış türlerinin olduğunu keşfetti. Leymann, bu kavramla 1984 yılında tanıştığını ancak bu fenomenin çok eskiye dayandığını işaret etmiştir. Bu fenomen “mobbing”, “birine çeteleşme”, “zorbalık” veya “psikolojik terör” olarak adlandırılmıştır. Bu tür bir çatışmada, mağdur sistematik, damgalayıcı bir sürece ve haklarının ihlaline maruz kalır (Leymann, 1996). Leymann Mobbing davranışlarının yetişkinler arasındaki yansımaları ele almış ve psikolojik taciz olgusunu İsveç ve Almanya’daki işyerlerinde incelemiştir (Bulut ve Göktürk, 2012).

Bu kavramın, iş ve örgüt psikolojisi bağlamında uygulanması, 1996 yılında mobbingin en ünlü tanımını şekillendiren Alman psikiyatrist Leymann ile gerçekleşmiştir. Leymann’ın tanımına göre “İşyerinde psikolojik terör veya mobbing, bir veya daha fazla kişi tarafından başlatılan ve sistematik bir şekilde bir bireye yöneltilen, düşmanca bir iletişimi içerir. Mobbing bir yıkım sürecidir, izole edilmiş olarak alınan düşmanca eylemleri içerir, önemsiz görünebilir, ancak sürekli tekrarlama yoluyla tehlikeli etkilere sahiptir” (Pascu, 2015). Meynell (2004), mağdur üzerindeki uzun süreli ve yıkıcı etkileri nedeniyle mobbing’i “mini soykırım” olarak adlandırdı (Meynell, 2004; Pascu, 2015).

Noa Davenport ve diğerleri (1999), işyeri mobbingini şu şekilde tanımladılar: Mobbing sendromu, haksız suçlamalar, aşağılama, genel taciz, duygusal istismar ve/veya terör yoluyla bir kişiyi işyerinden çıkmaya zorlamak için kötü niyetli bir girişimdir (Yamada vd., 2018). Mobbing, işyerlerinde

aşırı sosyal stres kaynağı olarak kabul edilmektedir (Leymann ve Gustafson, 1996). Vandekerckhove ve Commers (2003), mobbingi basitçe, bir kişinin tekrarlanan ve sistematik davranışı olarak tanımlamıştır (Doğan ve Doğan, 2009). Mobbing bireysel, grup ve örgütsel dinamikleri içerir. Öngörülebilir bir şekilde aşağılanma, itibarsızlaştırma ve bozulma ile mesleki itibar kaybı ve çoğu zaman, mağdurun fesih, uzatılmış tıbbi izin ve istifa yoluyla kuruluştan çıkarılması ile sonuçlanır (Yamada vd., 2018).

Buna paralel olarak, işyerinde zorbalık konusu başlangıçta esas olarak psikolojik bir bakış açısıyla, özellikle de iş ve örgüt psikologları tarafından araştırılmıştır. Bu nedenle, 1990'larda araştırmanın odak noktası "kim kime ne yapar; ne zaman, nerede, neden; ve örgüt için ne tür sonuçlar doğuracağı"dır. İlgi arttıkça ve yayıldıkça, araştırmanın odağı sosyoloji, hukuk, endüstriyel ilişkiler, epidemiyoloji ve tıp gibi alanlara yayılmıştır (Hoel vd., 2020).

### 2.3. İş Yerinde Mobbing ile İlişkili Kavramlar

1980'lerin sonlarından bu yana, işyeri mobbingi, işyeri zorbalığı ve ilişkili kavramlar, araştırma ve mesleki literatürde görünmeye başladığında, psikoloji, örgütsel davranış ve hukuk gibi çeşitli alanlardaki akademisyenler ve uygulayıcılar bu terimleri tanımlamaya çalışmıştır. Otuz yıl sonra, işyerinde zorbalık ve mobbing kavramları, literatür sözlüğüne tamamen girmiştir (Yamada vd., 2018).

1980'lerin sonlarından bu yana, işyeri mobbingi, işyeri zorbalığı ve ilişkili kavramlar, araştırma ve mesleki literatürde görünmeye başladığında, psikoloji, örgütsel davranış ve hukuk gibi çeşitli alanlardaki akademisyenler ve uygulayıcılar bu terimleri tanımlamaya çalışmıştır. Otuz yıl sonra, işyerinde zorbalık ve mobbing kavramları, literatür sözlüğüne tamamen girmiştir (Yamada vd., 2018).

Sonuçta, mobbing çalışmalarında, içerikler aynı olmasına rağmen, farklı kavramların değiştirilebilir olarak kullanıldığı görülmektedir (Yamada vd., 2018). Uygulamada, zorbalık, taciz ve mobbing kavramları arasında sadece küçük farklılıklar vardır. Zorba terimi, birçok durumda ve muhtemelen birden fazla hedefe karşı agresif davranan faildir. Taciz kavramı da faille daha uyumludur ve cinsel tacizin yanı sıra daha ciddi kötü muamele ve ihlallerin tek bir bölümünü kapsayan daha geniş bir kavramdır. Leymann'a (1996) göre, 'zorbalık' yerine 'mobbing' teriminin seçilmesi, yetişkinler arasındaki fenomenin genellikle incelikli, anlamına geldiği gerçeğini yansıtan bilinçli bir karardır (Hoel vd., 2020).



Bu süre zarfında, farklı terminolojiler kullanmış olsalar da ‘işyeri zorbalığı’ en tutarlı şekilde kullanılan terim olma eğilimindedir. Ayrıca, mobbing ile ilgili işyerinde şiddet, stres, taciz, zorbalık gibi ilgili kavramlar arasındaki farklarını incelemek gerekmektedir (Branch vd., 2013).

### 2.3.1. İşyerinde şiddet

Şiddet tüm dünyayı etkileyen bir sorundur (Aksakal vd., 2015). İşyerinde şiddet, hiyerarşik sistemin farklı düzeylerinde iki veya daha fazla kişi arasında meydana gelen bağırma, küçümseyici yorumlar, ilgili bilgileri saklama, kaba, görmezden gelme ve aşağılayıcı davranışlar gibi herhangi bir saldırgan eylem olarak tanımlanmaktadır. Fiziksel ve psikolojik şiddetin her ikisi de yaygındır, ancak psikolojik şiddet daha fazla görünmektedir. Psikolojik şiddet, bir kişiye veya kolektif güce karşı, hakaret, tehdit, saldırı, sözlü taciz de dahil olmak üzere fiziksel, zihinsel, ruhsal, ahlaki ve sosyal zararlar sonuçlanan kasıtlı eylem olarak tanımlanabilir (Mento vd., 2020).

Dünya Sağlık Örgütü işyerinde şiddeti şu şekilde tanımlamaktadır: “Personelin, işe gidip gelmenin de dahil olduğu, işleriyle ilgili koşullarda, güvenliklerine, refahlarına veya sağlıklarına açık veya örtülü bir meydan okuma içeren, işleriyle ilgili koşullarda istismar edildiği, tehdit edildiği veya saldırıya uğradığı olaylardır” (Aksakal vd., 2015).

Şiddet, bir kişiye veya bir grup insana karşı kasıtlı olarak güç kullanılmasıdır. Mobbing kavramını açıklamak için kullanılan bir başka ifade de “psikolojik şiddet” olduğundan, bireyler için nasıl, nerede ve hangi düzeyde şiddetin uygulandığının bilinmesi de önemlidir. Şiddetin tanımı kadar önemli olan bir diğer konu da “şiddet algısı” yani şiddetin ne olduğu ve neyin şiddet olarak kabul edilemeyeceğiyle ilgilidir. Kişilik tipleri açısından benzer tutum ve davranışlar farklı olabilir. Bazıları aynı tutum ve davranışları şiddet olarak görüp onunla mücadele etse de bazıları şiddeti normal görmekte, bu tutum ve davranışların meşruiyetini elde edebilmektedir. Bu nedenle, işyerinde şiddet içeren davranışlar, çalışanın kültürel yapısına, inançlarına, değer yargılarına ve tutumlarına göre değişiklik gösterecektir. Ayrıca işyerinde ve sosyal yaşamda şiddetin nasıl ifade edileceği ve kabul edileceği de çok önemlidir. Şiddete maruz kalmış kişiler şiddetin kabul edilebilir olduğunu düşünüyorsa, bu artık şiddet değildir, bir alışkanlıktır. Daha da önemlisi, şiddet bir yaşam biçimiye, bu bir sorun değil, bir yönetim biçimidir. Bu durumda bile, şiddet sorunu çözmeye aracı olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2004).

İş yerindeki şiddet, psikolojik sağlığı ve insanların davranışlarını bozarak, çalışanların iş üretkenliğine zarar vermede önemli bir rol oynar. İkinci olarak, işyeri şiddeti (taciz, mobbing, dışlama ve takip) çalışanların moralini,

iş arkadaşları ve akranları arasındaki birliği azaltır. Bu durum nedeniyle çalışanlar, sosyal bağlarından uzaklaştırıldığı için örgütsel kaynaklara ve verilere erişememekte ve bu da çalışan performansının düşmesine neden olmaktadır (Rasool vd., 2020).

### 2.3.2. İşyerinde stres

Stres, bizi zorlayan veya tehdit eden olaylara verilen fiziksel ve psikolojik tepkilerin bir kombinasyonudur (Sohail ve Rehman, 2015). Bedende veya zihinde gerginliği tetikleyen duygusal, kimyasal veya fiziksel bir faktör olarak tanımlanabilir (Yaman, 2015). İş stresi, çalışanın iş talepleriyle başa çıkma yetenekleri ve becerileri arasında dengesizlik olduğunda ortaya çıkar. Normal koşullarda, stres tepkisi, ani değişiklikler, tehlikeler veya acil taleplerle başa çıkmamızı sağlayan güçlü bir koruyucu mekanizmadır. Anormal durumlarda, stres koruyucu mekanizmalarımızı bastırır ve ciddi olumsuz sağlık sonuçlarına yol açar. Bazı insanlar stresin depresyona ve düşmanlığa neden olan olumsuz duyguların bir durumu olduğunu algılar. Diğer insanlar stresin olumsuz duyguların bir sonucu olduğunu algılayabilir. Olumsuz duygulara verilen cevap, yüksek tansiyon ve kas gerginliği gibi davranışsal ve duygusal değişiklikler getiren fizyolojik tepkilerdir (Sohail ve Rehman, 2015).

Olumlu stres, bireyi motive edebilir, başarı duygusunu geliştirebilir ve iş memnuniyetini artırabilir. Bununla birlikte, kişisel başarı için gerekli bir koşul olan bu baskının yoğunluğunun ve şiddetinin kontrol edilmesidir. Yoğunluk ve şiddet aşırı olduğunda, kişiler tükenmişlik yaşayabileceği için performansı hızla düşecektir. Bireysel faktörler, çalışanların çalışma ortamında yaşadıkları baskının şiddetini ciddi şekilde etkileyecektir. Ancak, tüm stres faktörleri herkesi aynı şekilde etkilemez. Çalışma ortamında bir kişinin sağlığını etkileyen stresler, aynı ortamdaki başka bir kişi üzerinde etkili olmayabilir (Tınaz, 2006). Bir şirkette psikolojik terör varsa çalışanlar streslidir. İşyerinde şiddet sadece çalışanlar arasında strese neden olmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt yöneticilerini de sıkıntıya girmesine neden olur (Rasool vd., 2020).

### 2.3.3. İşyerinde taciz

İşyeri tacizi, sayısız şekilde tanımlanmış geniş bir kavram olmasına rağmen tüm temel yönlerini kapsayan genel bir tanım, "işyerinde bir ast, bir iş arkadaşına, bir iş arkadaşına yönelik saldırgan davranışın sistematik olarak sergilenmesidir." İşyeri tacizinin ortak noktası, söz konusu davranışın tacize uğrayan kişinin sağlığını ve esenliğini olumsuz yönde etkilemesi aynı zamanda iş tatminini azaltması, stres düzeyini yükseltmesi ve işyerindeki

tacizi arttırmaktadır. Bazı çalışmalar kadınların işyerinde tacizin hedefi olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu göstermektedir (Otterbach vd., 2021).

Toplumsal cinsiyetin mobbingde önemli bir faktör olduğunu söylemek mümkündür. Toplumsal cinsiyet ve mobbing arasındaki ilişkiyi araştıran çeşitli çalışmalarda, kadın çalışanların mobbinge erkeklerden daha yüksek oranda maruz kaldığı vurgulanmaktadır. Birçok çalışmanın sonuçlarına göre, kadınların erkeklerden farklı bakış açıları ve yetenekleri vardır, ayrıca kadın işçiler çoğunlukla yönetilirken, erkek işçiler çoğunlukla yönetici pozisyonundadır. Dördüncü Avrupa Çalışma Koşulları araştırması, kadın çalışanların erkeklerden 3 kat daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığını, ayrıca İrlanda, Finlandiya ve Lüksemburg'da yaşayan kadın çalışanların diğer ülkelerdeki kadın çalışanlara göre daha fazla psikolojik şiddete maruz kaldığını ortaya koymuştur (İbiloğlu, 2020). Erkeklerin iş hayatlarında cinsel taciz oranları daha düşüktür ve cinsiyet ayrımı gözetmeyen bireylerin cinsel tacizi hakkında çok az şey bilinmektedir (Cortina ve Areguin, 2021).

Sosyal bilimciler tacizi “işyerinde, alıcı tarafından saldırgan olarak değerlendirilen, kaynaklarını aşan veya refahını tehdit eden cinsellikle ilgili istenmeyen davranışlar” olarak tanımladılar. Herhangi bir cinsiyet için geçerli olan daha yeni bir tanım “bir kişiyi cinsiyetine dayalı olarak aşağılayan, küçük düşüren davranışların” geniş bir alanı olarak tanımlar. Diğer bir tanım, cinsel tacizi, güç ve egemenliğin bir ifadesi ve kişinin kendi cinsiyete dayalı sosyal statüsünü korumak veya geliştirmek için bir mekanizma olarak ifade etmektedir. Bu davranış, erkekleri ayrıcalıklı kılan (erkeklerin neden kadınlardan daha fazla cinsel tacizde bulunduğunu açıklayan) bir hiyerarşi olan mevcut cinsiyet hiyerarşisini güçlendirir (Cortina ve Areguin, 2021).

#### 2.3.4. İşyerinde zorbalık

İşyerinde zorbalığı, kendi başına bir fenomen olup olmadığı veya bir kişisel çatışma olarak mı yoksa işyerinde saldırganlık başlığı altında mı görüleceği konusunu gündeme getirmektedir (Hoel vd., 2020). İşyerinde zorbalık, “bir veya daha fazla çalışana yönelik, mağdur tarafından istenmeyen, kasıtlı veya bilinçsiz olarak yapılan, ancak aşağılanmaya, suça ve sıkıntıya neden olan tüm tekrarlanan eylem ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır. Zorbalık davranışı bir kerelik bir olay değil, tırmanan bir süreçtir. Leymann'ın (1996) tanımına göre, “bir veya daha fazla kişi tarafından, esas olarak zorbalık nedeniyle çaresiz ve savunmasız bir konuma itilen bireye yönelik sistematik bir şekilde yönlendirilen düşmanca ve etik olmayan iletişimidir” (Zapf vd., 1996; Vartia, 2001).

İşyerinde zorbalığın ortaya çıkması, üretkenliğin azalması, kuruluşa bağlılığın azalması, daha düşük moral, daha yüksek ciro ve artan gerginlik ve iş stresi düzeylerinde artma gibi olumsuz etkilere neden olur. Zorbalar ayrıca zorbalık davranışları yoluyla kaynaklarını korumak için motive olurlar. Sonuç olarak, zorbalar iş güvencesini düşük algıladıklarında, özellikle alternatif istihdam fırsatlarına sahip olduklarını düşündüklerinde, başkalarına zorbalık etme olasılıkları daha yüksektir. Bununla birlikte, işyeri zorbalığının arkasındaki kesin motivasyonları belirlemek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır (D'Cruz vd., 2021).

### 3. İŞYERİNDE MOBİNG ÇEŞİTLERİ

Çoğu araştırmacı işyerinde mobbingi, aşağı doğru (veya dikey), yukarı, yatay ve karışık mobbing olmak üzere dört ana türe ayırır:

#### 3.1. Dikey (Aşağı Doğru) Psikolojik Mobbing

Dikey mobbing, mobbing uygulayıcısının çalışanları taciz etmek için ayrıcalıklı konumundan yararlandığı daha yüksek bir pozisyonda olduğu durumlarda ortaya çıkar (Pascu, 2015). Araştırmaların çoğunluğu dikey (aşağı doğru) mobbinge odaklanmıştır ve yöneticiler tarafından astlarına karşı uygulanır (Branch, 2013).

#### 3.2. Yatay Mobbing

Yatay mobbing, mobbing uygulayıcısının ve mağdurun işyerinde benzer pozisyonlara sahip olduğu durumlarda ortaya çıkar ve meslektaşlar arasında meydana gelir. Yatay mobbing, duygusal düzeyde dikey mobbingden daha ciddi sonuçlar doğurabilir. Mağdurlar genellikle örgütsel değerlere güvenen, çok açık ilkelere sahip insanlardır. Mağdurlar genellikle örnek profesyoneller veya grup normundan farklı insanlardır (bir grup erkekte bir kadın, bir grup gençte yaşlı bir çalışan gibi) (Pascu, 2015). Çoğu durumda, psikolojik taciz, aynı seviyedeki çalışanlar arasında bir çatışma veya rekabet aracı olarak kullanılabilir. Çalışanlar arasındaki çatışmalar, yetki veya sorumluluk çatışmalarından veya daha başarılı çalışanları cezalandırma arzusundan kaynaklanıyor olabilir. Örgüt kültürü, özellikle katı bir bürokratik kültüre sahip şirketlerde, kıdemli çalışanların meslektaşlarına psikolojik taciz göstermelerinin yolunu açabilir (Riguzzi, 2001).

#### 3.3. Yukarı Doğru Mobbing

Mobbing, bir kuruluşun tüm seviyelerinde ortaya çıkabilir. Yakın zamanda yukarı doğru mobbing yönetici pozisyonundaki bir kişiye yapılan zorbalık olarak tanımlanmaktadır (Branch, 2013). Daha az yaygın bir istismar türü,

bir yöneticinin bir veya daha fazla astı tarafından saldırıya uğradığı yukarı doğru tacizdir (Rissi vd., 2016).

### 3.4. Karışık Mobbing

Karışık mobbing, bir çalışanın meslektaşları ve üstleri gibi farklı hiyerarşik düzeylerdeki bireyler tarafından saldırıya uğraması durumunda ortaya çıkar. Tacizin türü ne olursa olsun (aşağıya, karışık, yatay veya yukarıya), işyerinde mobbing, mağdurun genellikle kendini savunamadığı karmaşık bir süreçtir. Bu, benlik kavramının kaybı, yararsızlık duygusuyla birleştiğinde, onur ve öz saygı kaybına neden olabilir (Rissi vd., 2016).

## 4. İŞ YERİNDE MOBBİNG SÜRECİNİN UYGULAMA AŞAMALARI

Mobbing kurbanları genellikle büyük sorunlar yaşamadan önce işyerinde başarılı olan kişilerdir. Bu kişi veya kişilerin etrafındaki insanlar yavaş yavaş kurbanı karşı olumsuz bir tutum sergilemeye başlar. İşyerinde psikolojik taciz genellikle zorbadan kaynaklanır. Meslektaşların veya yönetimin kişinin davranışını değiştirememesi veya direnç göstermesi nedeniyle, sadece zorbanın gücü artmaz, aynı zamanda bu kişiler psikolojik tacizde de ortak olurlar (Hartig ve Frosch 2006).

Leymann, yıldırma sırasında beş aşama ve beş farklı boyut belirlemiştir. Genel olarak yıldırma sürecinin aşamaları şu şekildedir:

- **Kritik olaylar:** Genellikle tetikleyici bir çatışmadır. Ancak araştırmalar, çatışmayı hangi faktörlerin yıldırma çevirdiğini tam olarak belirleyememiştir (Leymann, 1996).
- **Saldırgan davranış:** Tek başına veya aynı anda olumsuz davranışta bulunmak her zaman kuşatma anlamına gelmeyebilir. Ancak bu psikolojik saldırılar sık ve düzenli hale geldiğinde ve bir kişiyi ele geçirme ve sindirme amacı güdüldüğünde, kuşatma aktif hale gelmiştir (Leymann, 1996).
- **Yönetime katılım:** Yönetim bu aşamada rol oynamaya başlar. Bununla birlikte, yetkili makamın şimdiye kadar hakarete uğrayan kişiyi kolaylıkla yanlış anlaması muhtemeldir ve bu kişi, işyerinde çoğu kişi tarafından farklı, yanlış ve psikolojik bir sorun olarak damgalanır (Leymann, 1996).
- **Dışlama:** Bu aşamada yıldırma altındaki insanlar profesyonel yardım almaya başlar. Bu aşama aynı zamanda hastalık izni kullanılabilir. Örgütte bu haber duyulduğunda, bu kişi hakkındaki “zor kişi”,

“paranoyak kişilik” veya “psikiyatrik hasta” gibi tanımlar ortaya konur. Oysaki bu süreç esas olarak istifa veya işten çıkarılmaya yol açabilir (Leymann, 1996).

- **İşten Çıkarma:** Kişinin yaşadığı duygusal stres ve sonrasında yaşadığı psikosomatik hastalığı önlemek için herhangi bir çaba sarf etmediğinde devam eder. Mobbing sırasında işyerinden uzaklaştırılan kişilerin yaşadığı travma, sonrasında da kişide stres bozukluğunu tetikleyebilmektedir (Tınaz, 2006).

#### 4.1. Mobbing Sürecinde Rol Alanlar

Mobbing süreci, kurumsal hayatın vazgeçilmez bir parçasıdır ve kültürden bağımsız olarak tüm işyerlerinde gerçekleşebilir (Tınaz, 2006). Mobbing davranışları, kasıtlı bir strateji olarak örgüt yönetimi tarafından göz ardı edilebilir, tolere edilebilir, yanlış anlaşılabilir veya gerçekten kışkırtılabilir. Ne yazık ki, mobbing sürecinin izlenmesi, mobbingin uygulanması kadar sorunludur (İbiloğlu, 2020).

Bu süreçte kendi rollerini oynayan üç tür grup olduğu söylenebilir (Tınaz, 2006):

- Mobbing uygulayanlar
- Mobbing mağdurları
- Mobbing izleyicileri

Bu üç grup kendi rollerini oynar, kendi özelliklerine ve faaliyetlerine sahiptir ve birbirlerini etkiler.

#### 4.2. Mobbing Uygulayanlar

Leyman’a (1996) göre, mobbing bireylerin isimleri ve statüleriyle ilgili başka bir kişi tarafından aşağılayıcı davranışlara düşürülmesidir. Bu bakımdan yıldırma şüphesiz karmaşık bir kişilik sorunudur. Gerçek yıldırma, herhangi bir kişilik grubu için tamamen uygun değildir. Ancak çevrelerindeki davranışları ile tespit edilmesi mümkündür (Tınaz, 2006). Mobbing uygulayıcıların gruplandırılması aşağıda verilmiştir (Tezcan vd., 2009):

- **Fesat mobbingci:** Başkalarına iftira ile zarar vermeye çalışırlar.
- **Kızgın yıldırma:** Karakter özelliklerinden dolayı çok düşüncesizdir. Sürekli bağırma halindedir. İnsanların duygu ve düşüncelerine hakaret ederler.

- **Küstah yıldırma:** Kendisini herkesten üstün görürler. Kendine güvensizliği nedeniyle kıskançlık, nefret ve başkalarına karşı saldırganlık gösterirler.
- **İstismarcı tarafından yıldırma:** Bu kişiler aynı zamanda “narsist” olarak da tanımlanabilir. Seviyeyi yükseltmek için her türlü yolu kullanabilir.
- **Sevimli yıldırma:** Olumlu bir konumdadır ve yöneticinin lehine her şeyi yapmaya hazırdır.
- **Çekingen bir yıldırma:** Panik yaparak birinin daha başarılı olacağını ve yükseleceğini düşünür. Kendini korumak için yıldırma seçer.
- **Eleştirel eylem:** Başkalarının çalışmalarından memnun değildir, sürekli eleştirir. İşyerinde tatminsizlik ve gerginliğe neden olur.
- **Hayal kırıklığı yaratan yıldırma:** İş hayatında kuşatılan bu insanlar, iş hayatı dışındaki tüm olumsuz duygularını, eksikliklerini veya kötü deneyimlerini yansıtır. Daima başkalarını kıskanır.

### 4.3. Mobbing Mağdurları

Mobbing araştırmasından elde edilen bulgulara göre, mobbing mağdurlarının belirgin bir özelliği yoktur ve tüm işyerlerinde ve tüm kültürlerde herkes için kuşatma mümkündür (Leymann ve Gustafsson, 1996). Kuşatma sürecinin mekanı farklı işyerlerinde farklı olsa da genellikle süreç boyunca çok tipik benzer bir yol izler. Yıldırma durumunda hiçbir kişilik tipi aday kurban rolünü oynayamaz. Bununla birlikte, işyerinde dört farklı insan türü mağdur olma riski altındadır. Bunlar (Tınaz, 2006):

- **Yalnız kişi:** Bu kişi, erkek egemen bir ofiste çalışan bekâr bir kadın veya çok sayıda kadının bulunduğu bir işyerinde çalışan bekâr bir erkek olabilir.
- **Başka bir kişi:** Bir şekilde farklı olan ve diğer insanlarla kaynaşmayan herkes olabilir. Bu kişi, farklı tarzlarda giyinmiş kişiler, engelliler veya yabancılar da olabilir. Bazen sadece evli kişilerin olduğu bir ofiste bekâr olmak veya sadece bekârların çalıştığı bir ofiste evli olmak taciz nedeni olabilir.
- **Başarılı insanlar:** Büyük başarı gösteren ve yöneticilerden övgü alan veya müşterilerden övgü alan kişiler, meslektaşları tarafından kolayca kıskanılır. Bireyin arkasında her türlü oyun oynanır ve yaptığı işlere engel konulabilir.



- **Yeni gelen birey:** Daha önce bu pozisyonda olan insanlar çok popülerdir veya yeni birey burada çalışan insanlardan daha fazla özelliğe sahiptir, bu da bir yıldırma kurbanı olma riskini artırır. Bu kişi daha kaliteli, hatta daha genç veya daha güzel olabilir.

#### 4.4. Mobbing İzleyicileri

Mobbing sırasında meslektaşları, amirleri ve yöneticileri gibi gözlemci rolünü üstlenenler sürece doğrudan müdahale etmeyecek, süreci belirli bir şekilde algılayacak, yansımaları deneyimleyecek ve bazen sürece katılacaklardır. Seyirciler davranışlarına göre aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Tınaz, 2006):

- **Diplomatik hedef:** Çatışmalarda daima uzlaşmayı savunan kişilerdir. Aracı rollerinden dolayı başkaları tarafından sevilen veya nefret edilen insanlar olabilirler. Bu tür izleyiciler, organizasyon içinde gördükleri tepkilerin kurbanı olabilir.
- **Yalaka izleyici:** Seyirci yıldırma çok sadıktır. Ancak bu özellik çok fazla ortada değildir.
- **Aşırı ilgili izleyici:** Başkalarına ve sorunlarına ilgi duyan izleyici türüdür. Bazen ısrarla diğer insanların özel alanlarına ve konularına girmeye çalışır. Mağdurlar yardım aradıklarında bile zamanla rahatsız olurlar ve kaçış yolları ararlar.
- **Sürükleyici izleyici:** Bu tür bir izleyici dışarı çıkıp hiçbir şeye müdahale etmekten hoşlanmaz. Her şeyden uzak durmaya çalışır. Yıldırma yardımcı olmamakla birlikte tamamen kayıtsız ve psikolojik istismara karşı duyarsızdır.
- **Çift taraflı yılan izleyici:** Hiçbir şeye karışmıyor gibi görünse de aslında belli bir bakış açısı ve düşüncesi vardır. Bu tür izleyiciler sonunda yıldırma destekleyecek veya mağdura yardım etmeyi reddedecektir.

### 5. İŞYERİNDE MOBBİNG NEDENLERİ

Mobbinge yol açabilecek birçok temel dinamik vardır (İbiloğlu, 2020). Mobbingin nedenleri kişisel, sosyal ve örgütsel nedenler olmak üzere üç farklı kategoride ele alınabilir. Mobbingin bireysel, örgütsel ve toplumsal sonuçları birçok uluslararası çalışma tarafından araştırılmıştır (Rissi vd., 2016). Mobbing, çalışanların tam bir zihinsel, fiziksel çöküşe ve tükenmişliğe neden olabilecek psikososyal bir risktir (Rasool vd., 2020).

İşyerinde mobbingin kişisel, kurumsal ve sosyal nedenleri aşağıda sunulmuştur:

### 5.1. Kişisel Nedenler

Kişisel nedenler; mobbing uygulayıcısı ve mağdurun kişilik özellikleri, psikolojik bozuklukları, bireysel özellikler, sosyal beceriler, demografik özellikler olarak ifade edilebilir (İbiloğlu, 2020). Bu konudaki araştırmalar şiddete maruz kalanların, genellikle dürüst, çalışkan, kendine güvenen, girişken, nitelikli, kısmen yargılayıcı ancak kışkırtıcı olmayan bireylerle ve olaylarla değil daha çok düşüncelerle uğraşmayı tercih ettiklerini gösteriyor. Çoğu durumda, kurbanlar, üst düzey kurbanları tehdit ettikleri için seçilir. Duygusal zekâsı, esnekliği, duyarlılığı yüksek olan kişilerin kendi davranışlarını inceleyebilecekleri, başkalarının davranış ve duygularını daha üst düzeyde hissedebilecekleri yeni fikirler üretebilecekleri ve dünyayı farklı bir perspektiften açıklayabilecekleri daha fazla yıldırma maruz kalabildikleri söylenmektedir. Ayrıca bazı çalışmalarda kuşatanların zayıf bir kişilik yapısına sahip olmaları, yönetici oldukları için hak ettikleri, benmerkezci ve narsistik kişilik yapılarının genişlediği, bu özelliklerin yıldırma davranışının oluşmasına neden olabileceği vurgulanmaktadır. Ayrıca kötü bir çocukluk geçiren, sosyal ve ailevi baskı yaşayan veya baş edemedikleri çeşitli olayların kurbanı olan mobbing faillerinin yıldırma davranışını da etkili bir şekilde sergiledikleri belirtilmektedir (Çukur, 2009).

### 5.2. Örgütsel Nedenler

Organizasyondaki hiyerarşik organizasyon yapısı genellikle yıldırma için uygun bir ortam yaratan otoriter bir yönetim tarzını beraberinde getirir. Öte yandan, hiyerarşik örgütlenme yıldırma uygulayanların kendilerini saklamaları için uygun bir zemin oluşturmaktadır. Bu nedenle uzun vadede yıldırma, yönetim tarzının bir parçası olabilir (Tınaz, 2008). Bazı durumlarda, çalışan aynı anda birden fazla yönetici altında çalışabilir, bu nedenle çatışmalarının ortaya çıkması doğaldır. Örgütte psikolojik şiddetin temelini oluşturan örgüt içindeki belirsiz ortamdır (Leymann, 1990).

Baillien ve diğerleri (2009), mobbingin örgütsel faktörler ile ilgili üç farklı şekilde gelişebileceğini öne süren ‘üç yönlü model’ geliştirdi (Hoel vd., 2020):

1) Artan kişilerarası çatışmaların bir sonucu olarak rol çatışmaları veya örgütsel kısıtlamalar gibi çeşitli iş özellikleri, çatışma olasılığını ve dolayısıyla çatışmanın tırmanma olasılığını artırır.

2) İş tasarımlarındaki sorunların yarattığı stres ve hayal kırıklığı, iş kaynaklarının eksikliği, zaman baskısı gibi nedenler mobbinge neden olabilir. Başka bir deyişle, stresörlerin varlığı ve kaynak eksikliği, yapıcı çatışma yönetimini bozar ve çatışmanın artmasına ve nihayetinde zorbalığa neden olur.

3) Yıkıcı ekip veya örgüt kültürlerinde, zorbalığın cezalandırılmadığı için organizasyon içinde veya ekip içinde kabul edildiğini öne sürebilir.

Kötü yönetim, yetersiz iletişim, zayıf liderlik yapısı, insanların beklentilerini karşılayamadığı, yeniden örgütlendiği, rekabet ortamında işini kaybetme endişesi yaşadığı, kendi durumunu sürdürdüğü ve yeni fikirlerin ortaya çıkmayacağı stresli bir ortam gibi davranışlar sıralanabilir (Leymann, 1990).

### 5.3. Sosyal Nedenler

İş hayatında psikolojik tacizin görülme sıklığı toplumun sosyal, ekonomik, kültürel ve etik norm ve değerleri ile yakından ilgilidir. Bölgeler arası göç, yabancılaşma, özgüven eksikliği, işyerinde liyakat eksikliği ve yurttaşların akran ağıyla etkileşim, işyerinde mobbing davranışının teşvik edilmesinin temelini oluşturur. İşyerinde tacizin temelini oluşturan sosyal normlar ve değerler, güçlü ve zayıf olanı yok eden, bireylerin kapasiteleri dâhilinde işe para kazandıran, ortak duyarlı alanları ve ortak çalışma kültürünü göz ardı eden, çalışanlar için değişim ve yenilikleri kullanan bir kavramdır (Leymann, 1990).

## 6. MOBBİNGİN ETKİLERİ VE SONUÇLARI

Otuz yılı aşkın bir süredir yapılan araştırmalar, çalışanların mobbing durumlarına sistematik olarak maruz kalmasının bireylerin sağlığı ve kalitesi üzerinde yıkıcı bir etkisi olduğunu göstermektedir (Rissi vd., 2016). Kasıtlı ve sistematik tekrarlanan kuşatmanın etkisi, bireylere kümülatif hasar şeklini alır. Yıldırma süreci bireylere önemli ekonomik ve sosyal zararlar vermektedir. Ruh ve beden sağlığındaki bozulmanın tedavisi ve kişisel istifa nedeniyle düzenli gelir kaybı, bu kaybın ekonomik yönüdür (Tetik, 2010).

### 6.1. İşyerinde Mobbing'in Mağdura Olan Etkileri

Psikolojik taciz, bu tür tutum ve davranışlardan maruz kalan çalışanlara çeşitli fiziksel ve psikolojik sonuçlar getirebilir. Ortaya çıkan yaygın etkiler şunlardır: Somatik bozukluklar (anoreksiya, bulimia, uykusuzluk), duygusal durum bozuklukları (melankoli, üzüntü, ilgisizlik), ilişkisel ve davranışsal bozukluklar, sosyal fobi (Branch vd., 2013). Mobbing sonucunda; iş tatmini

azalır, bu da verimliliği ve performansı düşürür. Mobbing mağdurlarında stres, kaygı, kaygı ve gerginlik, işyerinde sosyal reddedilme, güven ve haysiyet kaybı, kişilerarası ilişkilerin bozulması veya kaybı, baş ağrısı, sırt ağrısı, karın ağrısı, depresyon ve kötüleşen iş performansı gibi etkiler yer alır (Fleck, 2002).

Kişisel acının neden olduğu psikolojik tacizin anti-sosyal davranışlara yol açabileceği, aile ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz etkileyebileceği bilinmektedir. Çoğu durumda, mağdurlar işlerini kaybederler. Kayıtlara göre, mağdur belirli ölçüde intihar girişiminde bulunabilir. Ayrıca psikolojik tacize uğramış çalışanlarda stresin neden olduğu otorite, öfke, sinirlilik, dikkatsizlik, güven kaybı, panik atak ve psikolojik travma görülmüştür (Noring, 2000).

Mobbing ile ilgili sağlık sorunları birçok işyerinde yaşanmaktadır. Yıldırma bireyleri doğrudan etkilemektedir. Bu etki en temel sağlık problemlerinde kendini gösterir. Mobbing mağduru kişinin uykusuzluk, iştahsızlık, depresyon, anksiyete, kaygı, hareketsizlik, ağlama krizi, unutkanlık, sinirlilik, ani öfke, sessizlik, yaşama özlemi ve bir şeyden önce sevdiğiniz şeylerden zevk alamama gibi çeşitli semptomları vardır. En ileri aşama intihar ve anormal yönelim olarak kabul edilir. Ek olarak, mağdurlar sosyal ilişkilerini veya faaliyetlerini kaybederler veya dengeleyemezler. Özellikle aile görevlerini tam olarak yerine getiremezler. Yapılan araştırmalar sonucunda mobbing birçok kişiyi işyerinden uzaklaşmasına neden olmuştur (Batsi ve Karamanis, 2019).

## 6.2. Mobbing'in Fizyolojik Yapı ve Davranışların Etkileri

Fiziksel hastalık genellikle duygusal saldırıların umutsuzluğunu gizler (Davenport vd., 2003). Psikolojik şiddet altındaki çalışanlar da psikopatolojik hastalık ve davranış bozuklukları gözlenmektedir. Düzensiz beslenme alışkanlıkları, yüksek alkol ve uyuşturucu kullanımı, sigaraya başlama veya arttırma, uyku saatlerinde değişiklikler, huzursuz uyku, kabuslar, depresyon ve kayıtsızlık gibi dezavantajlar ortaya çıkmaktadır (Davenport vd., 2003).

## 6.3. Mobbing'in Psikolojik Durum ve Davranışların Etkileri

Mobbing sizi neden bu kadar derinden etkiliyor? Bunun en önemli nedenlerinden biri, birçok mobbing mağdurunun işlerini sevmesidir. Bu kişiler işlerine büyük bir bağlılık hissedirler ve zevk alırlar. Mobbing, bir kişinin profesyonel bütünlüğünü ve öz imajını ihlal eder. İşlerine güçlü bir bağlılığı olmayan insanlar genellikle bir işi geçim kaynağı sağlamak için gerekli bir araç olarak görürler. Tamamlanma, meydan okunma ve büyüme

fırsatı olarak görmezler. Bir mobbingde, bu insanlar organizasyona daha kolay sırtlarını dönüp başka bir yere gidebilirler. Ancak işlerine bağlı olan çalışanlar genellikle çok sadıktır. Örgütün hedeflerine inanırlar. Sessiz kalırlar, harekete geçme konusunda kararsızdırlar ve kuruluşun içinde veya dışında kolayca yardım istemeyebilirler (Davenport vd.,2002).

Psikolojik taciz sürecine uğrayan insanlar kendilerini kapana kısılmış gibi hissederler. Çalışma ortamından dışlanan kişiler, diğer çalışanların nefret dolu davranışlarını anlayamadıklarından zamanla oluşan stres, çalışanların iş performansının yanı sıra psikolojik ve sosyal performansını da hızla düşürecektir (Göktürk ve Bulut, 2012). Kalıcı duygusal saldırılar kişinin sağlığını, bakış açısını ve zihinsel durumunu etkiler. Tekrarlayan saldırılar normal akıl yürütmeyi ve iletişim kurma yollarını değiştirir. Kurbanlar savunmacı olurlar, anlamsız görünen şeyleri anlamlandırmaya çalışırlar. Korkuları ve ihanet duyguları davranışlarını ve öz kontrollerini etkiler. Güvenmeyi bırakırlar. Çevreye karşı düşmanca ve şüpheli tavır, günlük aktivitelerden hoşlanmama gibi kalıcı kişilik değişikliklerine yol açabilir. Büyük baskı, çalışanlar arasında memnuniyetsizliğe neden olabilir ve yaşam memnuniyetini azaltabilir. Meslektaşları tarafından aşağılayıcı davranışlar görmek; öfke ve kızgınlığa sebep olur. Baskıların devam etmesi durumunda, işe gitme isteksizliği, dikkatsizlik, korku (araba kullanma veya yalnız kalma korkusu) olur. Son aşamada ise çalışanlar çalışamaz hale gelerek işyerinde kalamama hissi, kronik depresyon, panik atak ve en kötü sonuç intihar görülebilir (Davenport vd., 2002).

#### 6.4. Mobbingin Örgüte Olan Etkileri

Düşük iş tatmini nedeniyle, bireylerde çalışma isteksizliği yaratıcılığı sınırlar. Sadece yıldırma altındaki çalışanlar değil, süreç içinde meydana gelen olaylara şahit olan çalışanlar da bir gün yıldırma altında kalacaklarına inanarak örgüte olan güvenlerini yitirir. Bu olayların doğal sonucu, örgütsel bağlılığa ve işe bağlılığa yönelik tutumun önemli ölçüde düşmesidir. Çalışanlar arasındaki uyum bozulduğunda tamamen güvensiz bir ortam oluşacaktır. Genel olarak işyerinde mobbing uygulanmasının örgütteki etkilerini özetleyecek olursak (Tınaz, 2006):

- Çalışan şikâyetleri artar.
- Çalışanların motivasyonu azalır.
- Çalışanların işlerinden memnuniyetsizliği artar.
- Çalışanların işle ilgili tüm taleplerin de azalma olur.

- Çalışanlar dikkatlerini şirketin hedeflerinden ve sorumluluklarından başka alanlara kaydırdıkça ve tacizi önlemek için hayatta kalma stratejilerine ve egzersizlerine odaklandıkça, iş verimliliği azalır.
- Meslektaşlar arasında güven ve saygı azalır,
- İş gücü devir hızı artar,
- İyi eğitilmiş personelin ayrılmasıyla, şirketin bilgisi ve deneyimi, uzmanlığının kaybolması ile sonuçlanır.

### **6.5. İşyerinde Mobbingin Toplum ve Ülke Ekonomisine Olan Etkileri**

İşyerinde şiddet, çalışanları, işyeri ile tüm iş ortamları arasındaki ilişkiyi ciddi şekilde etkileyebilir ve genellikle uzun vadeli hasara neden olabilir. İşyerinde şiddetin doğrudan maliyetleri işsizlik ve güvenlik açısından dolaylı maliyetler olsa da dolaylı maliyetler düşük verimlilik, düşük ürün veya hizmet kalitesi, şirket imajının kaybı ve müşteri sayısındaki azalmadır (Tan, 2005). Diğer gözlemlenen maliyetler ise aşağıda verilmiştir.

- Mağdurun sağlık sorunları nedeniyle artan sağlık harcamaları,
- Sigorta maliyetlerinin artması,
- İşsizlik,
- Nitelik ve yeteneklerin altında istihdam nedeniyle meydana gelen vergi kayıpları,
- Devlet yardım programları için artan talep,
- Erken emeklilik oranının artması,
- Bir toplumda işyerinde psikolojik taciz nedeniyle mesleki yeteneklerini kaybeden sağlıklı bireyler psikolojik olarak bitkin düşmesi,
- Kurban kaba ve şiddet içeren bir kişi olduğu için boşanmış ve işkence görmüş ailelerin bulunduğu bir toplum,
- Mutsuz kişiler, ailelerin bulunduğu ve çalışma imkânının bulunmadığı bir iş ortamı mobbingin ülke ve toplum ekonomisine olan etkileridir.

İşyerinde zorbalık davranışlarının ortaya çıkmasında dört faktörün öne çıktığını iddia etmiştir (Leymann, 1993):

- İş tasarımıdaki eksiklikler,
- Liderlik davranışındaki eksiklikler,
- Mağdurun sosyal olarak maruz kalan konumu,

- İşyerinde düşük moral.

Leymann (1996) ayrıca, zayıf çatışma yönetiminin bir zorbalık kaynağı olabileceğini, ancak yetersiz iş organizasyonu ile birlikte olduğunu kabul etmiştir. Bununla birlikte, çatışma yönetiminin bireysel değil, örgütsel bir sorun olduğunu bir kez daha şiddetle savundu. Çatışmalar yalnızca yöneticiler veya denetçiler konuyu ihmal ettiğinde veya inkâr ettiğinde veya kendileri grup dinamiklerine dâhil olduklarında zorbalığa dönüşür ve böylece çatışmayı körükler. Zorbalık, resmi davranış kuralları ve sorumlulukları tarafından düzenlenen bir durumda gerçekleştiğinden her zaman kuruluşun ve yönetiminin sorumluluğundadır (Hoel vd., 2020).

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, işyerine mobbing ve işyerinde mobbing kavramı ve benzer kavramlarla ilişkisi, mobbingin gelişimi, mobbingin nedenleri, sonuçları, etkileri, mobbingin uygulama aşamaları ele alınmıştır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar doğrultusunda şu önerilerde bulunulabilir:

Mobbing, işyerinde psikolojik şiddet anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işyerinde çalışanların çatışmaları, birbirlerini taciz etmeleri sonucunda birtakım gerginliklerin oluşmaktadır. Olumsuz iş ortamları kurumların zarar görmesine, verimliliğin düşmesine, çalışanların iş doyumunun azalmasına ve işten ayrılmalara neden olabilmektedir. Bu nedenle, sağlıklı bir örgüt ortamının oluşabilmesi için çalışanların ve yöneticilerin bu konuya dikkatlerinin çekilmesi gereklidir. Eğitimler ile mobbingin ne olduğu, mobbing mağdurlarında yarattığı psikolojik ve fizyolojik olumsuz sonuçlar örgütte yarattığı istenmeyen sonuçlar konusunda hem çalışanlar hem de yöneticiler bilgilendirilmelidir.

İşyerinde yöneticilerin çalışanlarına karşı adil tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekir. Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken doğru kararlar için objektif kriterler kullanmaları, örgütte çalışanlar ve yöneticiler arasındaki formal ve enformel ilişkilerin dengede tutulması önerilmektedir. Ayrıca olumlu örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi, kurum etik kodlarının oluşturulması ve etik kodlara uyulmasını sağlayacak birtakım yaptırımların ortaya konması gereklidir. Örgütlerde çalışanların sağlığı ve güvenliğini sağlayacak uygulamalara önem ve öncelik verilmesi, yöneticilerin katılımcı yönetim anlayışlarını benimsemesi, tarafsız tutumları, terfi ve ücret artışlarında ve diğer özlük hakları uygulamalarında çalışan performans değerlendirme kriterlerini dikkate almalarının mobbing uygulamalarını ortadan kaldıracaktır.



## KAYNAKÇA

- Aksakal, F. N. B., Kardeşahin, E. F., Dikmen, A. U., Avci, E. ve Özkan, S. (2015). Workplace physical violence, verbal violence, and mobbing experienced by nurses at a university hospital. *Turkish Journal of Medical Sciences*, 45(6), 1360-1368. <https://doi.org/10.3906/sag-1405-65>
- Arnejčič, B. (2016). Mobbing in company: Levels and typology. *Organizacija*, 49(4), 240-250. <https://doi.org/10.1515/orga-2016-0021>
- Aydın, Ş., Şahin, N. ve Uzun, D. (2007). Örgütlerde yaşanan psikolojik şiddet sorunlarının konaklama işletmeleri açısından değerlendirilmesi. *Journal of the Cukurova University Institute of Social Sciences*, 16(2), 61-74 <http://hdl.handle.net/20.500.11787/2803>
- Baillien, E., Neyens, I., De Witte, H. ve De Cuyper, N. (2009). A qualitative study on the development of workplace bullying: Towards a three way model. *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 19(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/casp.977>
- Batsi, C. ve Karamanis, K. (2019). Mobbing at work: Experiences in the Greek public sector. *Management Research & Practice*, 11(4), 23-33.
- Bonciu, C. ve Căprărescu, G. (2012). From stress to mobbing. *Challenges of the Knowledge Society Economics*, 1(1), 1425-1437. <https://scholar.archive.org/work/gpvsqnnttgaxhbw2ii273grq>
- Branch, S., Ramsay, S. ve Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), 280-299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
- Bulut, S. ve Gökçürk, G. Y. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 53-70. <http://doi.org/10.11616/AbantSbe.285>
- Cortina, L. M. ve Areguin, M. A. (2021). Putting people down and pushing them out: Sexual harassment in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 285-309. <http://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055606>
- D'Cruz, P., Noronha, E., Keashly, L. ve Tye-Williams, S. (Eds.) (2021). *Special topics and particular occupations, professions and sectors. Handbooks of workplace bullying, emotional abuse and harassment*. <http://doi.org/10.1007/978-981-10-5308-5>
- Davenport, N., Schwartz, R. D. ve Elliot, G. P. (2002). Mobbing. *Emotional Abuse in the American Workplace*. Ames, Io: Civil Society Pub, 5(24-36), 140-162.
- Doğan, H. ve Doğan, İ. (2009). The relationship between mobbing and job satisfaction: An exploratory study. In *1. International Symposium on Sus-*

- tainable Development* (pp. 265-272), June 9-10, Sarajevo. <https://core.ac.uk/download/pdf/153446962.pdf>
- Fleck, F. (2002). In Europe, group seek to attack problem of workplace bullying. *Wall Street Journal*, 12.
- Hoel, H., Cooper, C. L. ve Einarsen, S. V. (2020). Organizational effects of workplace bullying. In *Bullying and harassment in the workplace* (pp. 209-234), CRC Press.
- İbiloğlu, A. O. (2020). Farklı yönleriyle mobbing (psikolojik şiddet). *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 12(3), 330-341. <http://doi.org/10.18863/pgy.543354>
- Keashly, L. (2021). Workplace bullying, mobbing and harassment in academe: Faculty experience. *Special topics and particular occupations, professions and sectors* (pp. 221-297). Springer.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165-184. <http://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Leymann, H. ve Gustafsson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post-traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 251-275. <http://doi.org/10.1080/13594329608414858>
- Mento, C., Silvestri, M. C., Bruno, A., Muscatello, M. R. A., Cedro, C., Pandolfo, G. ve Zoccali, R. A. (2020). Workplace violence against healthcare professionals: A systematic review. *Aggression and Violent Behavior*, 51, 101381. <http://doi.org/10.1016/j.avb.2020.101381>
- Meynell, H. A. (2004). Mischief at muggsville. *Workplace Mobbing in Academe: Reports from Twenty Universities*, 37.
- Nikolić, D. ve Višnjić, A. (2020). Mobbing and violence at work as hidden stressors and work ability among emergency medical doctors in Serbia. *Medicina*, 56(1),31. <https://doi.org/10.3390/medicina56010031>
- Noring S. (2000). Mobbing: Emotional abuse in the American workplace , (4), 216.
- Otterbach, S., Sousa-Poza, A. ve Zhang, X. (2021). Gender differences in perceived workplace harassment and gender egalitarianism: A comparative cross-national analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(3), 392-411. <https://doi.org/10.1111/bira.12338>
- Pascu, R. D. (2015). The phenomenon of mobbing. *Research and Science Today*, 1(9), 146-154.
- Rasool, S. F., Wang, M., Zhang, Y. ve Samma, M. (2020). Sustainable work performance: The roles of workplace violence and occupational stress. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(3), 912. <https://doi.org/10.3390/ijerph17030912>

- Riguzzi, S. (2001). *Đl mobbing: Vioueuze morali e persecuzioni psicologiche sullavoro*; Edizioni cierre; Roma.
- Rissi, V., Monteiro, J. K., Ceconello, W. W. ve Moraes, E. G. D. (2016). Psychological interventions against workplace mobbing. *Temas Em Psicologia*, 24(1), 353-365. [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2016000100018&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1413-389X2016000100018&script=sci_arttext&tlng=en)
- Romero Starke, K., Hegewald, J., Schulz, A., Garthus-Niegel, S., Nübling, M., Wild, P. S., ... ve Seidler, A. (2020). Cardiovascular health outcomes of mobbing at work: Results of the population-based, five-year follow-up of the Gutenberg health study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 15(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12995-020-00266-z>
- Sayılan, A. A. ve Aydın, A. (2020). Mobbing among healthcare workers: A review of research findings and methods of struggling. *Journal of Human Sciences*, 17(1), 185-193. <https://doi.org/10.14687/jhs.v17i1.5364>
- Sohail, M. ve Rehman, C. A. (2015). Stress and health at the workplace-A review of the literature. *Journal of Business Studies Quarterly*, 6(3), 94-121.
- Tetik, S. (2010). Mobbing kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(18), 81-89. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/107368>
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum*, 4, 13-28. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2576414>
- Ulaş, H., Afşaroğlu, H. ve Binbay, I. T. (2018). Workplace mobbing as a psychosocial stress and its relationship to general psychopathology and psychotic experiences among working women in a university hospital. *Turkish Journal of Psychiatry*, 29(2). <https://doi.org/10.5080/u20523>
- Vandekerckhove, W. ve Commers, M. R. (2003). Downward workplace mobbing: A sign of the times? *Journal of business Ethics*, 45, 41-50. <https://doi.org/10.1023/A:1024168311652>
- Yamada, D. C., Duffý, M. ve Berry, P. A. (2018). Workplace bullying and mobbing: Definitions, terms, and when they matter. *Workplace bullying and mobbing in the United States*, 2(1).
- Yaman, E. (2015). Mobbing and stress. *International Journal of Progressive Education*, 11(2), 6-13. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/258593>
- Zapf, D., Knorz, C. ve Kulla, M. (1996). On the relationship between mobbing factors, and job content, social work environment, and health outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 215-237. <https://doi.org/10.1080/13594329608414856>



## Olumsuz Durumları İfşa Etme (Whistleblowing)

Deniz Yıldız<sup>1</sup>

### Özet

Hayatımızın her alanında olduğu gibi iş yaşamlarımızı sürdürdüğümüz örgütlerde de bazı olumsuz durumlar yaşanabilmektedir. Bu olumsuz durum bazen etik dışı bir davranış iken bazen ise yasa dışı bir eylem olabilmektedir. Çalışanlar bu olumsuzluklara karşı sessiz kalmak yerine bu olumsuzlukları yetkili mercilere bildirerek bu usulsüzlük ile mücadele edebilmektedir. Çalışanların olumsuz durumlarla mücadele davranışı; ifşa etme davranışı yani whistleblowing olarak adlandırılmaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme davranışı, örgüt içerisindeki etik ve ahlak dışı davranma, rüşvet alma, görevini kötüye kullanma, kaynak israfı gibi örgüte zarar verebilecek uygunsuz olan tüm davranışların ortaya çıkarılmasıdır. Çalışan tarafından ifşa etme davranışı zorunlu değil gönüllülük esasına dayanan bir davranıştır. Çalışan olumsuz durumları görmezden gelmeyerek bu durumun ortaya çıkması ve düzelmesi için mücadele ederken, şüphesiz ki örgüte karşı sivil erdemli bir davranış da sergilemektedir. Bu bölümde olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) davranışı ile ilgili kavramın tanımı, türleri, özelliklerini açıklarken, olumsuz durumların ifşa olmasına neden olan davranışların, bu davranış sonucu ortaya çıkan durumların değerlendirilmesi örgütsel davranış açısından ele alınmıştır.

### 1. GİRİŞ

Örgütler, farklı amaçlı birçok bireyin, ortak bir amaç etrafında iş birliği sonucu oluşan topluluklardır. Her bireyin kişisel amaçları olabilir. Ancak örgütün en temel özelliği bu bireylerin tek bir ortak amaç etrafında toplanmasıdır.

---

1 Öğr. Gör. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, denizyildiz1990@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3090-8872

Bu amaç birliği sağlarken bireylerin örgüte karşı birtakım sorumlulukları bulunmaktadır. Bu sorumlulukların en temeli örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bireylerin gönüllülüğüne dayalı olarak, yardımsever, nezaketli, erdemli, centilmence davranışlarının bütünüdür. Bu davranış karşılığında birey herhangi bir maddi ya da ödül gibi bir beklenti için girmemektedir (Organ, 1988, s. 156).

Bireylerin örgüte karşı sorumluluğu olduğu gibi örgütlerinde bireylere karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bunların başında şeffaflık, açıklık ve adalet gelmektedir. Adalet her ne kadar günlük yaşamımızın vazgeçilmez bir parçası olsa da aynı zamanda örgütlerin düzenini sağlayan, sosyal örgüt yapılarında önemli bir erdemdir (Atalay ve Acuner, 2019, s. 117). Örgütsel adalet kavramı Adams'ın Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams; örgütteki bireylerin yüksek performans ile faaliyetlerini sürdürmeleri için, örgütsel bağlılıklarının artması gerektiğini, bu bağlılığın da adil bir şekilde ödüllendirme ve takdir edilmeye dayandırılması gerektiğini ifade etmektedir (Eren, 2015, s. 551). Örgütlerin temel aktörü olan çalışanlar; eğitim, deneyim ve performans sergilediklerinde buna uygun şekilde ücret, ödül, prim, örgütsel tanınma ve adalet gibi faydalar elde etmek istemektedirler (Lambert, 2003). Aynı zamanda faaliyette buldukları örgüt yapısının şeffaflığı çalışanlara daha güvenilir ve dürüst bir çalışma ortamı sunmaktadır.

Örgütlerde aynı zamanda, ahlak ve etik dışı davranışlar gibi bazı olumsuz durumlar da yaşanmaktadır ve bu olumsuzluklar genellikle gizlilik içerisinde gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu durumun açığa çıkartılması oldukça güçtür. Ayrıca olumsuzlukları açığa çıkartan kişiler; işten çıkartılma, dışlanma, gammazlama gibi olumsuz durumlar ile karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütlerde ifşa etme davranışı yani; örgüt içerisindeki olumsuz ve etiği ihlal eden davranışların örgüt içindeki ve dışındaki yetkililere bildirme davranışı oldukça önemli bir hal almıştır.

İş hayatındaki bireylerin kişisel çıkarlarını gözetmesi, kendi çıkarlarını gözetken davranışlar sergilemesi, hukuka aykırı davranışlara yönelmesi, rüşvet almak, ahlaka ve etiğe aykırı davranışlar iş ahlakına uygun olmayan davranışlardır. Bu tarz etiğe uygun olmayan davranışlar işletmelerde her zaman görülebilecek davranışlar olup, işletmelerin faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürmelerini ve rekabette üstünlüklerini korumaları açısından olumlu karşılanmayan davranışlardır. Yöneticiler örgüt içerisinde tüm sorumluluklarını eksiksiz yerine getirirken yönetim labirenti karışıklığında gözden kaçırdıkları bazı olumsuz davranışlar mevcut olabiliyor. Örgüt içerisinde yaşanan bu tarz olumsuz, istenmeyen, etik dışı davranışların gerek

örgüt içi gerekse örgüt dışı yetkili mercilere iletilmesi ifşa etme davranışı (whistleblowing) olarak adlandırılmaktadır.

Örgütlerde olumsuz durumlara karşı çalışanlar tarafından gösterilen temel üç davranış bulunmaktadır. Bunlardan ilki; “sesini çıkarmama” diğer bir ifadeyle görüp görmezden gelme, susmadır. Çalışan olumsuz durumun farkındadır. Ancak bu olumsuz durumu gerekli mercilere bildirmek, açık etmek yerine, bana dokunmayan yılan bin yaşasın fikri ile susmaktadır. İkinci durum “kaçıp gitme” olup, kişi olumsuz durumların yine bilincindedir. Ancak bu olumsuz durumu yetkili mercilere bildirmek, mücadele etmek ya da sessiz kalmak yerine işinden istifa ederek örgütü terk eder. Son olarak ise olumsuz durumlara karşı çalışanların geliştirebileceği bir diğer davranış ise “karşı çıkma ve mücadele” davranışıdır. Bu davranış biçiminde çalışan, olumsuz durumu fark edip gerekli mercilere bildirmekte ve bu durum çözülene kadar takibini yapmaktadır. Eğer olumsuz durum çözüm ile sonuçlandırılmaz ise olumsuz durumu örgüt dışındaki yetkili mercilere ifşa etme davranışında bulunmaktadır (Aktan, 2015, ss. 25-26). Bu davranışın temelinde etik ve ahlak ihlali olan davranışa tepki olarak ifşa etme davranışı yer almaktadır.

Bu bölümde olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) davranışı ile ilgili kavramın tanımı, türleri, özelliklerini açıklarken, olumsuz durumların ifşa olmasına neden olan davranışların, bu davranış sonucu ortaya çıkan durumların değerlendirilmesi örgütsel davranış açısından ele alınmıştır.

## 2. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME (WHISTLEBLOWING) KAVRAMI

“Whistleblowing” kelimesinin kökeni İngiliz polisinin suç işlemek üzere olan bir hırsız uyarma davranışı sonucu olarak “ıslık çalma” kavramından türemiştir. Kavram ilk olarak 1963 yılında güvenlikle ilgili tehlikeli ve riskli durumların bulunduğu hukuki belgede kullanılmıştır (Hersh, 2002, s. 245; David vd., 2010, s. 215). Kavramın tanımı ise Near ve Miceli (1985) tarafından “toplum ve yasalar tarafından kabul edilmiş etik değerlere aykırı ve yasal olmayan eylem ve davranışları fark eden çalışanın, bu uygunsuzlukları engelleyebilecek kişi ya da örgüte bilinçli şekilde duyurma durumu” olarak yapılmıştır.

Whistleblowing kavramı; “bilgi ifşası, ihbarcılık, bilgi uçurma, açığa çıkarma, ahlaki olmayan davranışların duyurulması, olumsuz durumları ifşa etme, sorun bildirme, ifşa davranışı, ele verme, etik ihlallerinin bildirimi, izharcılık, açığa çıkarma davranışı vb.” gibi kavramlar olarak literatürde yer almaktadır (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 276). Bu çalışmada whistleblowing kavramının karşılığı “olumsuz durumları ifşa etme” olarak kullanılacaktır.



Olumsuz durumların ifşa edilmesi ahlaki ve etiği ihlal eden, örgütü ve çalışanları olumsuz etkileyecek gizli ve yasadışı bilgilerin, örgütün içindeki ya da dışındaki kişi ya da kişilere yazılı ya da sözlü olarak ifşa etme davranışıdır. Türk Dil Kurumu [TDK] (2019) sözlüğüne göre ise olumsuz durumları ifşa etme (whistleblowing) kavramı “sırrını açığa vurmak, ele vermek” olarak tanımlanmaktadır. Anglo-Sakson literatürde ise “ortak bir yanlış olduğunda kamuoyuna başvurmak” olarak ifade edilmektedir (Aydın, 2002-2003, s. 81). İş Dünyası Sözlüğünde ise; “bir devlet memurunun çalıştığı bölümdeki yolsuzlukları veya şikâyetleri kamuoyuna duyurması” olarak tanımlanmıştır (Kılıçoğlu ve Gürol, 2011, s. 1000).

İfşa etme davranışının özellikleri şöyledir (Near ve Miceli, 1985, ss. 2-3; Jubb, 1999, ss. 78-89; Çiğdem, 2013, s. 95; Arslan ve Kayalar, 2017, s. 16):

- İfşa etme davranışı bilinçli ve gönüllü gerçekleşmektedir.
- İfşa etme davranışında niyetin olumlu olması gerekmektedir.
- İfşa etme davranışında harekete geçmek isteyen işgören herhangi bir izin talep etmez.
- İfşa etme davranışının odak noktası kamu yararıdır.
- İfşa etme davranışı belirli bir kişiye görev olarak tanımlanmaz, örgüt içerisindeki herhangi bir işgören olumsuz durumu raporlayabilir.
- İfşa etme davranışında asla kişisel çıkarlar gözetilmez.
- İfşa etme davranışında bulunan birey mevcut ya da geçmişteki bilgiye ulaşma hakkı olan birey olmalıdır.

İfşa etme davranışı, “görevi kötüye kullanma, ihmal, sorumsuzluk, rüşvet, gayrimeşru eylemler, kaynak israfı vb.” gibi olumsuz tutumları kapsamaktadır (Near ve Miceli, 1985, s. 3). Olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışı bilinçli bir davranış olup zorunlu olan bir davranış değildir (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 271). İfşa etme davranışı, olası veya mevcut, istenilmeyen veya yasal olmayan konu ya da suçla ilgili davranışın, bu yanlışlığı düzeltmek için çaba göstermek isteyen kişi ya da birimlere bildirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Jubb, 1999, s. 78; Sims ve Keenan, 1998, s. 411). İfşa etme davranışı literatürde farklı şekillerde tanımlanmıştır. King (1999), örgütün içindeki ahlaka aykırı davranışların örgüt üyeleri tarafından açıklanması, Eaton ve Akers (2007) örgüt içerisindeki yanlış davranışın örgüt içindeki ya da dışındaki yetkililere raporlanması olarak tanımlamaktadır. Jubb (1999) ise ifşa etme davranışını, özel ya da kamu kurumlarında, kâr amacı güden ya da gütmeyen, bireye yüklenen sorumluluk gereği işin ve iş yeri ile ilgili bilgilerin üçüncü şahıslara zarar veren, insan haklarını ihlal eden, iş yerinin mevcut

kurallarına ters düşen tutum ya da davranışlar meydana geldiğinde bu durumun kamuoyuna bildirilmesi olarak tanımlamıştır. Bütün tanımlardan da anlaşılacağı üzere, örgütteki olumsuz durumun, yine örgütte çalışan ya da çalışmış işgören tarafından gerek örgüt içi gerekse örgüt dışı yetkili mercilere bildirilmesi durumudur. Bu durumda önemli unsur bildirimde bulunan bireyin örgüt adına iyi niyetli olması gerekmektedir. Olumsuz durumun ifşa edilmesinde, ifşa eden işgörenin niyetinin iyi olması kadar, örgütün de ifşa davranışında bulunan işgörene bakışının yapıcı ve olumlu olması gerekmektedir. İşgörenin olumsuz durumu beyan etmesi sonucu işten çıkarılma, iş arkadaşları tarafından dışlanma ve ötekileşme gibi durumlarla karşılaşması engellenmelidir. Yani örgüt yönetimi tarafından olumsuz durumların ifşa edilmesi işgörenler tarafından olumsuz bir durummuş gibi algılanmasının önüne geçilmesi gerekmektedir.

Olumsuz durumu ifşa etme davranışının süreç bileşenleri; ifşa eden kişi, ifşa etme eylemi, ifşa edilen taraf ya da taraflar ve ifşa davranışının edildiği örgüttür (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 271). Sessiz kalmak yerine ahlak ve etik ihlali olan davranış ya da durumları ilgili yerlere bildiren kişiler “ifşa eden, açığa çıkaran, whistleblower” olarak ifade edilirken, bu durumun açığa çıkarılması “ifşa etme, whistleblowing” olarak ifade edilmektedir (Sayğan ve Bedük, 2013, s. 5). İfşa eden kişinin olumsuz durumun yaşandığı örgüt içerisinde biri olmasının yanı sıra örgütteki bu olumsuz duruma müdahale edecek gücünün olmaması gerekmektedir (Near ve Miceli, 1985, s. 2). Olumsuz durumların ifşa edilmesi ile örgüt içerisindeki çalışanlar tarafından olumsuz davranışlar engellenir, uygunsuz koşullar düzeltilir ve kaynak israfı önlenir. Dolayısıyla örgüt çalışanları ve müşterilerin zarar görmesi, sadık müşterilerin kaybedilmesi ve örgüt hakkında olumsuz reklamlar yapılması engellenir. Böylece ifşa etme davranışının işletme ve toplum için yararlı bir davranış olduğu söylenebilir. Bunun yanı sıra ifşa etme davranışı örgütün otoritesine karşı tehdit oluşturabilir (Dozier ve Miceli, 1985, ss. 823-825). Olumsuz durumların ifşa edilmesi faydalı bir davranış olarak ifade edilse de “ispiyonculuk, casusluk, sinsilik, muhbircilik vb.” davranışları ile ilişkilendirilebilir (Jubb, 1999, s. 77).

Olumsuz durumları açığa çıkaran kişiye “*whistleblower*” yani “*ifşa eden*” denir (Ayar ve Özmen, 2017, s. 464). İfşa eden bireyin özellikleri ise şöyledir (Near ve Miceli, 1985, s. 2; Arslan ve Kayalar, 2017, s. 17):

- İfşada bulunan kişi, örgütün mevcut üyesi olabileceği gibi geçmişte de örgütte çalışmış olabilir.
- İfşada bulunan kişinin olumsuz durumu açığa çıkarırken örgütte aktif görevinin devam etme zorunluluğu bulunmamaktadır.

- İfşa eden kişi örgütün faaliyetlerini değiştirmek için meşru bir güce sahip değildir. Formal olmayan güç tabanları ile ifşa davranışında bulunmaktadır.
- İfşada bulunan kişi kimliğini açıkça beyan ettiği gibi kimliğini gizleyebilir.
- İfşa eden kişi bazen resmi olarak görevli olan nezaretçi, denetçi gibi görevlerde bulunan kişiler olabilir.

İfşa eden kişinin özelliklerinden de anlaşılacağı üzere, ifşa davranışında bulunan kişinin her zaman mevcut işgören olması gerekmemektedir. Aynı zamanda geçmiş dönemde o örgütte faaliyette bulunup ayrılmış bir bireyde ifşa eden kişi olabilir. İfşa eden kişinin önemli olan diğer bir özelliği ise olumsuz durumu düzeltmeye gücü ve yetkisinin bulunmamasıdır. Buna ek olarak ifşa durumunda bulunan bireyin kimliğini açık etmeme özgürlüğü de bulunmaktadır.

### 3. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME NEDENLERİ

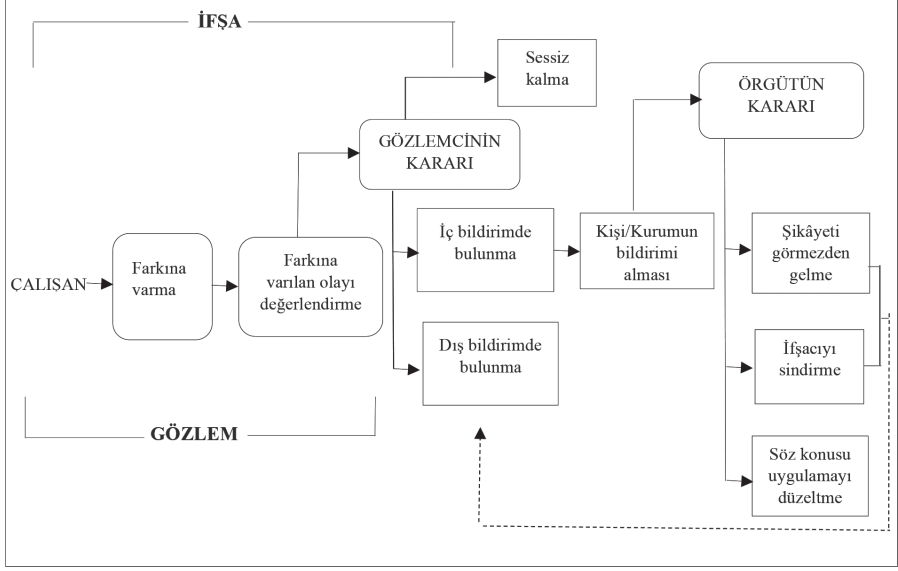
Gerek özel sektörde gerek ise kamu sektöründeki örgütlerde kişisel çıkarlar, inanç, etik ve ahlaki anlayış sonucu sosyal sorumluluk olarak psikolojik, sosyokültürel ve ekonomik kaynaklar örgütlerdeki olumsuz durumları ifşa etme davranışının nedenleri olabilmektedir. Örgüt çalışanları subjektif algıları ve kişisel yargıları sonucu ifşa davranışında bulunabilir ancak bu ifşa etme davranışının odak noktası iyi niyetli olmalıdır.

Çalmak, israf etmek, kötü yönetim, güvenlik problemleri, cinsel taciz, kötü muamele, ayrımcılık, hukuk ihlali, sağlığa zararlı gıda üretimi ya da pazarlanması gibi konular ifşa etme davranışına neden olan temel konulardır. Bu ve bunun gibi örgüte ya da çalışanlara zarar verici davranışların yetkili mercilere raporlanarak bildirilmesi gerekmektedir. Bu durumu açığa çıkararak bildirimde bulunan kişiler zorunluluk veya zorlamadan dolayı raporlamada bulunmamaktadır. Aksine tamamen gönüllülük esasına dayanarak vicdani sorumluluklarının sonucu gelişen bir davranıştır.

Örgütte iç kontrol odaklı, kendine olan saygısı ve ahlaki gelişim düzeyi yüksek olan bireyler ifşa davranışını gerçekleştirmede daha istekli ve karardır. Evli, mükemmeliyetçi, iş tatmini ve bağlılığı yüksek olan, örgüt kademelerinde yukarıda olan çalışanlar ifşa etme davranışına daha çok meyilli olan gruptur. Bunun yanı sıra örgüt kültürü ve yapısı, liderlik türleri de ifşa etme davranışını etkilemektedir (Ay, 2018, ss. 215-216).

Olumsuz durumları ifşa etme nedenlerinin başında kişisel nedenler gelmektedir. Olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışı aslında ilk olarak

kulağa olumsuz bir durum gibi gelse de aksine ahlaki bir davranış biçimidir. Bireyin ahlaki ve erdemli davranışı, bu davranış sonucu ödüllendirilme beklentisi kişisel olarak olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışına neden olabilir. Bunun yanı sıra bireyin örgütüne olan yüksek bağlılığı, örgütün zarara uğramasını engelleme içgüdüğü de olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışının nedenlerindedir. Olumsuz durumların ifşa edilmesi süreci Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. İfşa süreci (Near ve Miceli, 1985, s. 2)

İfşa etme davranışının ilk aşaması gözlemdir. Gözlem aşamasında ifşa davranışında bulunan kişi, olumsuz durumun etik, ahlak ve yasa dışı olup olmadığının kararını verir. İfşa edecek kişi durumun olumsuzluğuna karar verip ifşa davranışına geçmek için bu durumu kime bildirmesi gerektiğine karar verir. Örgüt içi olumsuz durumların bildirilmesi gerçekleşikten sonra örgüt yetkilileri tarafından ifşaya konu olan durum engellenir ya da herhangi bir şey yapmadan uygulama devam ettirilir. Bu aşamada olumsuz durumların ifşasını öğrenen örgüt, ifşa eden kişiye karşı ne yapacağına karar verir. İfşacıyı görmezden gelebilir, susturarak sessizleştirebilir veya olumsuz durumu reddederek ifşacıya inanmamayı tercih edebilir. Olumsuz durumun bildirilmesine rağmen eğer ifşa davranışında bulunan kişi çözümden tatmin olmaz ise örgüt dışı yetkili mercilere giderek tekrar ifşa davranışında bulunabilir. Kurum içi ifşa davranış süreci de kurum dışı ifşa davranış süreci de benzer şekilde işlemektedir (Dasgupta ve Kesharwani, 2010, s. 60).

#### 4. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME TÜRLERİ

Olumsuz durumu ifşa etme içsel ya da dışsal, formal ya da informal, isimli ya da isimsiz şeklinde sınıflandırılabilir (Arslan ve Kayalar, 2017, s. 19).

**İçsel ifşa etme;** örgüt içi ifşa yani içsel ifşa etme, olumsuz olan davranışlar hakkında örgüt içerisindeki bireylerin bilgilendirilmesidir. İçsel ifşa etme davranışında, olumsuz durumun örgüt içerisindeki yetkili amire bildirildikten sonra amirinin çözüm için harekete geçmesi sonucu ifşa etme davranış süreci son bulacaktır. Ancak olumsuz durum ifşa edilmesine rağmen yetkili amir tarafından olumsuz durum çözümlenmez ise olumsuz durumu ifşa eden kişi bir üst yetkiliye durumu ifşa edebilir. Bu tarz örgüt içerisindeki ahlak ve etik dışı davranışların raporlanması içsel ifşa etme davranışı olarak adlandırılır (Koç, 2017, s. 73). Olumsuz durumun ifşa edilerek çözüme kavuşturulma çabası işletmeler için oldukça olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çiğdem, 2013, s. 98). İçsel ifşa etme davranışı “kurum içi kontrol mekanizması” olarak da anılmaktadır (Atalay ve Acuner, 2019, s. 121).

İçsel ifşa etme davranışı eğer olumsuz sonuçlanırsa, ifşa eden kişi dışsal ifşa etme davranışında bulunacaktır. İfşada bulunan kişinin üst amirlerinden çekinmesi, çözüm alamayacağını düşünmesi sonucu birey dışsal ifşa etme davranışında bulunur.

**Dışsal ifşa etme;** örgüt dışı ifşa diğer bir ifadeyle dışsal ifşa etme durumu ise, olumsuz olan davranışın, örgüt dışındaki paydaşlara bildirilmesidir (Chiasson vd., 1995, s. 24). Diğer bir ifadeyle, olumsuz durum karşısında ifşa davranışında bulunan bireyin çözüm alamaması ya da çözüm alamayacağını düşünmesi sonucu, olumsuz durumu bildirme için örgüt dışındaki yetkili mercilere bildirme durumudur.

Olumsuz durumların ifşa edilmesi sürecinde, ilk olarak içsel ifşa etme gerçekleştikten sonra dışsal ifşa etme durumu gerçekleşmektedir (Magnus ve Viswervan, 2005, s. 278). İçsel ifşa etme durumu örgüt içerisinde gerçekleştiği için bastırılabilir ya da göz ardı edilebilir ancak dışsal ifşa etme durumuna müdahale zor olduğu için, dışsal ifşa etme durumu örgüt için daha tehlikelidir (Tunçay ve Yağız, 2020, s. 272). İçsel ifşa etme, işletme için olumlu sonuçlar doğurabilmesine rağmen dışsal ifşa davranışı örgüt için olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütün ahlak ve etik dışı davranışlarının kamuoyu ile paylaşılması, işletme açısından itibar kaybı ve finansal problemlere neden olurken, örgütün verimliliğini olumsuz etkileyebilir (Bakar, 2012, s. 10).

**Formal (resmi) ifşa davranışı;** ahlak ve etik ihlali olan davranışın, örgüt tarafından önceden belirlenmiş resmi uygulama süreci takip edilerek örgüt içindeki yetkili mercilere bildirilmesidir (Park vd., 2008, s. 930). Örgütlerde

etkin bir formel ifşa etme süreci yürütebilmesi için, olumsuz durumlar yaşanmasına karşın ifşa etme davranışı standartlarını önceden belirlemeleri gerekmektedir. Bu sayede örgüt yönetimi, olumsuz durumların ifşa edilmesi durumu ile karşılaştığında süreci daha net ve kararlı şekilde yürütecektir.

*İnformal (resmi olmayan) ifşa davranışı*; örgüt çalışanlarının ahlak ve etik dışı davranışlarını aynı örgüt içerisindeki kendilerine yakın hissettikleri veya güvendikleri bireylerle paylaşması durumudur (Park vd., 2008, s. 930). Formal (resmi) ifşa davranışının aksine, informal ifşa davranışında, ifşa davranışında bulunacak işgörenin, yetkili merciler yerine kendisine yakın hissettiği arkadaşı ile durumu paylaşmasıdır. Olumsuz durumun çözümü için tercih edilmeyen bir ifşa davranış türü olup, bu davranışta olumsuz durumun çözüme kavuşturulması oldukça düşüktür.

*İsimli ya da isimsiz şekilde ifşa davranışında* ise; etik dışı olan davranışların bildirilmesi durumunda ifşa davranışında bulunan kişinin kimliğini gizleyerek ya da takma isim kullanarak bildirim yapmasına isimsiz ifşa davranışı adı verilmektedir. Bu ifşa davranışı anonim ifşa davranışı olarak da anılmaktadır. Çalışan, ifşa davranışında kimliğini açık ederek yani kendi ismi ile bildirim yapıyor ise isimli ifşa davranışı olarak tanımlanmaktadır. Olumsuz durumların ifşasında bazen ifşayı yapan kimliğini açık bir şekilde paylaşırken bazen ise kimliğini gizleyerek ifşa davranışında bulunabilir.

DeGeorge (2004'den aktaran Aktan, 2015, ss. 28-29) olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışının meşru şekilde kabul edilmesi için şu şartları ifade etmiştir:

- Örgüt içerisindeki etik, ahlak ve yasa dışı davranışların zararının topluma oldukça fazla olması durumunda,
- Olumsuz durumlar hakkında bilgi sahibi kişilerin bu durumu üst yönetime bildirmesi durumunda,
- Üst yönetime aktarılan bilgilendirmeye rağmen çözüm alınamaması ya da çaresiz kalınması durumunda,
- Olumsuz durumları ifşa eden kişinin kanıtları ile yetkili mercilere bilgilendirmede bulunduğu durumda,
- Son olarak olumsuz durumları ifşa edecek olan kişinin, bu durumu kamuoyuna duyurduğunda olumsuzlukların son bulacağına inandığı durumlarda ifşa etme davranışı meşrulaşmış olacaktır.

Bütün bu şartların içerisinde en dikkat çeken özellik olumsuz durumları ifşa edecek bireyin örgüt hiyerarşisini yok sayarak bu durumu direkt kamuoyu ile paylaşmasıdır. Bu durumda çalışanın örgüte olan bağlılığı

sorgulanmaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme davranışında bulunan işgörenin örgüt iç hiyerarşisine bildirim yapmadan, örgüt dışındaki mercilere iletilmesi de örgüt iklimine zarar veren bir durum olacaktır. Bowie (1982, s. 182) bu durumun örgüt içerisinde kalması gerektiğini vurgulamaktadır ve olumsuz durumların çözümünün örgütün üst yönetimi tarafından yapılması gerektiğini ifade etmektedir. Ancak örgüt içerisinde olumsuz durum yok sayılarak, görmezden gelinirse örgüt dışındaki yetkili mercilere olumsuz durumların bildirilmesi kaçınılmazdır.

## 5. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME DAVRANIŞININ SONUÇLARI

Olumsuz durumların ifşa edilmesi sonucu, ifşacının karşılaşabileceği genel sonuç işten çıkarılma, çevresinden kötü muamele görme, tehdit edilme gibi pek çok olumsuz sonuçlar ile karşılaşabilir. Ancak olumsuz durumları ifşa etmenin olumlu sonuçları da olabilir. İfşa davranışında bulunan kişi olumsuz durumları bildirerek önce vicdani sonra psikolojik rahatlama yaşamaktadır (Özler vd., 2010). Diğer bir ifadeyle olumsuz durumları ifşa eden kişi örgüt için “kahraman” ya da “vatan haini” olarak görülebilir (Ay, 2018, s. 216).

Olumsuz durumların ifşa edilmesi sonucu ifşa davranışında bulunan çalışanların maruz kalabileceği davranışlar şöyledir (Özler vd., 2010; Ay, 2018, s. 216):

- İfşa etme davranışında bulunan çalışan işini kaybedebilir ya da terfi imkânları engellenebilir,
- İfşa davranışında bulunan çalışan bir alt kademeye geçirilebilir,
- İfşa davranışında bulunan kişi sosyal çevresi ve iş arkadaşları tarafından dışlanabilir,
- İfşa davranışında bulunan kişi; fişlenme, damgalanma, karalanma, disiplin cezası ile tehdit edilme gibi durumlarla karşı karşıya kalabilir.

Bütün bu sonuçlara karşı olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışında yöneticilerin ifşa davranışıyla ilgili bir strateji ve politika geliştirmeleri gerekmektedir. Bunların başında ise, eğitim gelmektedir. Çalışanların olumsuz durumlar karşısında ne yapması ya da bu durumu üst mercilere nasıl iletmesi gerektiği hakkında eğitim en önemli unsurdur. Aynı zamanda üst yönetimin olumsuz durumların ifşa edilmesine karşı net ve kararlı bir tavır sergilemesi gerekmektedir. Yöneticiler, çalışanları ile düzenli toplantılar yaparak çalışanların fikirlerini almalı ve iletişim ağını hep aktif tutmalıdır. Ek olarak, olumsuz durumları ifşa eden bireylerin gizli şekilde ödüllendirilmesi sağlanırken, olumsuz durumlara neden olan çalışanlar cezalandırılmalıdır



(Aktan, 2015, ss. 34-35). Olumsuz durumları ifşa eden bireylerin ödüllendirilmesinden önce korunması da oldukça önemlidir. Esen ve Kaplan (2012) tarafından yapılan çalışmada da ifşa etme davranışı gösteren bireylerin korunmasına yönelik öneminin vurgusu yapılmıştır.

## 6. OLUMSUZ DURUMLARI İFŞA ETME DAVRANIŞI İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Aktan'ın (2015) çalışmasında söz ettiği gibi çoğu zaman organizasyonlarda çalışanlar görmüş oldukları ya da bildikleri olumsuz durumları ifşa etmekten kaçınmaktadır. Olumsuz durumların ifşa edilmesinin olumsuz sonuçlar doğuracağına inanarak, üst yönetimin çözüm için çaba göstermeyerek, üstelik ifşacı olarak kendilerini suçlama ihtimali ile çözüm arayışının nafiye olduğuna inanmaktadırlar. Bu durum literatürde “öğrenilmiş çaresizlik sendromu” olarak anılmaktadır. Öğrenilmiş çaresizlik sendromunda tecrübelerinden istenilen sonuca ulaşamayan bireylerin gelecekteki davranışlarında da başarısızlık ile sonuçlanacağı düşüncesi ile çözüm için çaba göstermeme durumudur. Dolayısıyla olumsuz durumları ifşa eden bireyler olumsuzlukların çözüm ile sonuçlanmadığını gördüğünde sonraki olumsuz durumlarda ifşa etme davranışında bulunmamaktadır. Nasıl olsa sonucu değiştiremediği, olumsuz durumu ortadan kaldıramadığı düşüncesine kapılmaktadır.

Başol ve Karatuna (2015) yaptıkları çalışmada örgütlerdeki olumsuz durumları içsel ve dışsal ifşa etme eğilimi ile örgütsel iletişim tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Örgütteki olumsuz durumları içsel ifşa etme davranışı sonrası ifşada bulunan kişiye olan olumsuz geri dönüşler ifşa etme davranışını olumsuz etkilemektedir. Bu durum da çalışanları dışsal ifşa etme davranışına zorlamaktadır. Böylece örgütlerin dış çevreye karşı imajlarını olumsuz etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın amacı örgüt çalışanlarının olumsuz durumları ifşa etme davranışı için cesaretlendirmek ve teşvik etmek olsa da ulaşılan sonuç, çalışanların olumsuz durumları ifşa etme davranışını içsel ifşa davranışı ile sınırlandırarak, örgütün imajının zarar görmemesi için dışsal ifşa davranışı engellendiği sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt içerisindeki iletişim ağının kuvvetli ve sağlıklı olması olumsuz durumların yaşanmasına engel olurken, problemlerin de hızlıca çözüme kavuşturulmasında önemli etkidir.

Elçi ve arkadaşları (2016) yaptıkları çalışmada iş tatmini ve etik iklimin bilgi uçurma üzerindeki etkilerini belirlemeyi amaçlamışlardır. İş tatmininin olumsuz durumları ifşa etme davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Buna ek olarak, örgüt çalışanlarının etik algılarının iklim ihbarcılığı üzerinde önemli bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Özellikle kamu sektöründeki olumsuz durumların ifşa edilmesi davranışının oluşması için örgüt içerisindeki kuvvetli bir örgüt ikliminin olması gerektiği vurgulanmıştır.

Arslan ve Kayalar (2017) yaptıkları araştırmada, kamu ve özel sektör çalışanlarının ifşa etme davranışları arasında farklılık olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma sonucunda kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanlarına göre daha fazla dışsal ifşa etme davranışı gösterdiklerini ortaya koymuşlardır. Aynı zamanda olumsuz durumların ifşa edilerek çözüme kavuşturulması ile örgütün kendisini iyileştirdiğini, ifşa davranışında bulunan işgörenlerin ise vicdani rahatlama yaşadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Turan ve İpçioğlu (2018) yaptıkları araştırmayla Planlı Davranış Teorisinin olumsuz durumları ifşa etme davranışı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sayede olumsuz durumu ifşa etme davranışı desteklenerek, işletmelerin zarar etme durumunun önüne geçilmesi bilinci ile işletme prosedürlerinin ve politikalarının buna uygun oluşturulması gerektiği vurgulanmıştır.

Wolff ve Ayar (2019) yaptıkları araştırmada ifşa etme davranışı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamışlardır. Bu araştırma sonucunda ifşa etme davranışının boyutlarının örgütsel bağlılık ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Atalay ve Acuner (2019) yaptıkları araştırmayla örgütlerde ortaya çıkan etik dışı davranışların bildirilmesi niyeti üzerine örgütsel adalet algısının rolünü belirlemeyi amaçlamışlardır. Yapılan bu araştırma sonucunda, örgütsel adalet algısının içsel, resmi ve informal olmayan ifşa etme niyetine anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Akyürek (2020) yapmış olduğu araştırmayla öğretmenlerin olumsuz durumları ifşa etme davranışlarını anlamayı ve ifşa etme davranışını engelleyen unsurları analiz etmeyi amaçlamıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda, olumsuz durumların ifşa edilmesindeki engeller önlenirse olumsuz durumların bildirilmesi davranışının önünün açılacağı vurgulanmıştır.

Meriç (2020) muhasebeciler üzerine yapmış olduğu çalışmada, çalışmaya katılan muhasebecilerin olumsuz durumları işletme yetkililerine bildirmeyi tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Çetinkaya ve Altıntaş (2021) yaptıkları araştırmada mantar yönetimin olumsuz durumları ifşa etme davranışına etkisini araştırmışlardır. Mantar yönetim, örgütteki işgörelere gerekli kaynakları sağlayarak üretim yapmalarını desteklerken, örgütün geliri veya risklerinin çalışanlar ile

paylaşılması durumudur (Kılıç ve Olgun, 2017, s. 107). Sonuç olarak bu iki değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Literatürde olumsuz durumların ifşa edilmesi ile ilgili yapılan pek çok yayın bulunmaktadır. İşgörenler olumsuz durumların ifşa edilmesi için gönüllü olarak gerekli mercilere başvuruda bulunabildikleri gibi ifşa etme davranışı sonucu zarar görme korkuları nedeniyle sessiz kalmayı da tercih edebilmektedir (Hırlak, 2020, s. 283). Tüm çalışmaların ortak paydası, olumsuz duruma neden olan davranışın ifşa edilmesinin örgütün faydasına olmasıdır ve ifşa davranışında bulunan işgörenin de iyi niyeti ile hareket etmesidir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgüt içerisindeki ahlak ve etik dışı olan, meşru olmayan, israf, rüşvet gibi olumsuz davranış ya da durumların üst mercilere ya da yetkililere bildirilmesi olumsuz durumların ifşa edilmesi (whistleblowing) davranışı olarak ifade edilmektedir. Bu olumsuz durumların bildirilmesi ile uygunsuz olan davranışların tespit edilerek gerekli önlemlerle düzeltilmesi, örgütün yararına hareket edilmesi amaçlanmaktadır. Olumsuz durumları ifşa etme davranışı örgütlerde çok alışık olunan bir durum değildir. Dolayısıyla birtakım sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Objektif ve özgür olarak olumsuz durumların ifşa edilebilmesi için örgütün bu konuya bakış açısı oldukça önemlidir. Örgütün herhangi bir olumsuz durum bildirimine çözüm araması kadar bu durumu görmezden gelmesi, soruna karşı kayıtsız kalması da olasıdır. Bunun yanı sıra, ifşa etme davranışında bulunan bireyler güvenilmez, ispiyoncu, muhbir gibi olumsuz sıfatlarla itham edilmektedir. Dolayısıyla bu durumu açığa çıkaran kişinin ifşa davranışını kendi isteği ile yani gönüllü bir şekilde yapması gerekmektedir. İfşa etme davranışını gerçekleştirmek için cesur ve riskleri göze alabilen kişiler olması gerekmektedir. Olumsuz durumların ifşasında bulunan bireylerin cesareti kadar, örgütün de ifşa etme davranışına bakış açısı oldukça önemlidir. Örgütün ifşa eden bireyi cezalandırması ya da durumu görmezden gelmesi yerine, ifşa eden kişileri destekleyerek örgütün işleyişine katkı sağlayan bir davranış olarak desteklemesi de önemli olan diğer bir durumdur.

Olumsuz durumların ifşa edilmesi genel olarak olumsuz bir şey gibi algılsa da örgüt için birtakım avantajlar sunmaktadır. Örgüt yöneticilerinin, usulsüz ve olumsuz etik ihlali davranışlardan önceden haber alarak gerekli tedbirleri alması örgüt için önemli bir katkı sağlamaktadır. Bu sayede örgüt yöneticileri örgüt içi düzenini ve otoriteyi korurken örgütün çevresine ve paydaşlarına karşı olan kurumsal imajı ve itibarı da korunmaktadır. Kurumsal

imaj, örgüt çevresinde yer alan dış paydaşlara örgütün dışarıya karşı somut fotoğrafıdır.

Açıklık ve şeffaflık ilkesinin uzantısı olarak olumsuz durumların açığa çıkarılması kaçınılmaz bir gerçektir. Örgütlerde yaşanan olumsuz durumun ifşa edilmesinde ilk olarak çalışanların yöneticileri tarafından özveri ile dinlenmesi gerekmektedir. İfşaya konu olan etik ve ahlak ihlaline neden olan durumlar araştırılıp incelenmelidir. İncelemeler sonucu olumsuz durumlar kanıtlanırsa ihlallere neden olan kişilerin cezalandırılması gerekmektedir. Olumsuz duruma neden olan çalışanların cezalandırılması sonraki ihlal durumlarını engellerken, olumsuz durumu ifşa eden bireylerinde ifşa etme davranışının karşılığı olarak ihlal davranışına çözüm oluşturulurken, örgütün güvenilirliği ve bütünlüğü de korunmaktadır. Bu sayede örgüte özgü bir kültür oluşturularak kurumsallık pekiştirilmiş olacaktır. Aynı zamanda olumsuz durumu ifşa eden bireylere karşı herhangi bir şekilde misilleme yapılmayacağı da garanti altına alınmış olacaktır. Bu sayede, oluşabilecek olumsuz durumlara karşı ifşa etme davranışında bulunmak isteyen bireyler cesaretlendirilmiş olur. Sonuç olarak, olumsuz durumların üst yönetime bildirilmesine yönelik sürecin sağlıklı yürütülmesi için yazılı ve resmi politikalar geliştirilebilir.

Günümüz örgütlerinin, modern yönetim anlayışlarını, sektör ayırt etmeksizin, her türlü olumsuz durumun bildirilmesine yönelik şekilde geliştirmesi ve değiştirmesi gerekmektedir. Bu değişim olumsuz durumları ifşa etme davranışına karşı gerek çalışanları korumak adına bir politika geliştirmek gerekse örgüte katkı sağlayacak girişimleri destekleyerek cesaretlendirmek yönünde olmalıdır. Bu sayede örgütler ahlaki ve yasal olmayan uygulamaların önüne geçebilirler.

Örgütlerin olumsuz durumları ifşa etme davranışı durumunda net ve kararlı bir politika izlemeleri oldukça önemlidir. Kararlı politikalara ek olarak işgörenlerin bilinçlendirilmesi adına eğitim önemli bir strateji unsurudur. Aynı zamanda örgütün olumsuz durumların ifşasında bulunan bireyleri ödüllendirerek, daha sonra oluşabilecek olumsuz durumlarda işgörenlerin sessiz kalmamaları için gerekli cesaretlendirmelerini sağlamalarıdır. Olumsuz durumu ifşa eden ödüllendirilirken, olumsuz duruma neden olan kişiler cezalandırılmalı ve olumsuz durumlar çözüme kavuşturulmalıdır.

## KAYNAKÇA

- Aktan, Ç. C. (2015). Organizasyonlarda yanlış uygulamalara karşı bir sivil erdem, ahlaki tepki ve vicdani red davranışı: Whistleblowing. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 7(2), s. 19-36. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/oybd/issue/36068/404992>
- Akyürek, M. İ. (2020). Öğretmenlerde whistleblowing (bilgi uçurma): Bir fenomenoloji çalışması. *Türkiye Eğitim Dergisi*, 5(1), 17-29. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/turkegitimdergisi/issue/54397/691134>
- Arslan, E. T. ve Kayalar, M. (2017). Kamu ve özel sektör çalışanlarının ifşa (whistleblowing) niyeti: Karşılaştırmalı bir analiz. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(32), 15-26. <http://dergi.kmu.edu.tr/userfiles/files/3-Kamu.pdf>
- Atalay, M. Ö. ve Acuner, T. (2019). Etik ihlalleri bildirme niyeti üzerinde örgütsel adalet algısının rolü: Akademik personel üzerinde inceleme. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 114-148. DOI: iibfdkastamonu.542530
- Ay, F. A. (2018). Örgütlerde etik olmayan uygulamaların ifşa edilmesi (whistleblowing) davranışı. İçinde A. Yalçın (Ed.), *İktisadi ve idari bilimler cilt II* (ss. 2009-220). Akademisyen Yayınevi.
- Ayar, M. ve Özmen, C. (2017). Açık etme (whistleblowing) ve ispiyonlama. 5. *Örgütsel davranış kongresi bildiriler kitabı* (ss. 464-470). İstanbul Marmara Üniversitesi.
- Aydın, U. (2002-2003). İş hukuku açısından işçinin bilgi uçurması (whistleblowing). *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 79-100. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423869758.pdf>
- Bakar, Ş. (2012). *Çalışanların, iş yerlerinde karşılaştıkları etik olmayan durumları raporlama eğilimleri ve bir uygulama* (Yayın No. 319624) [Yüksek lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Başol, O. ve Karatuna, I. (2015). Örgütlerde olumsuz durumların ifşa edilmesi ve örgütsel iletişim ilişkisi. *Marmara Üniversitesi*, 37(2), s. 153-170. <https://doi.org/10.14780/iibd.99620>
- Bowie, N. (1982). *Blowing the whistle and other "why be moral questions?"* (pp. 138-149). Business Ethics, Prentice Hall.
- Chiasson, M., Johnson, G. H. ve Byington, J. R. (1995). Blowing the whistle: Accountants in industry. *The CPA Journal*, 65(2), 24-27. <http://archives.cpajournal.com/old/16641852.htm>
- Çetinkaya, F. F. ve Altıntaş, M. (2021). Whistleblowing (erdemli raporlama) ve mantar yönetim arasındaki ilişki. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(2), 781-793. <https://doi.org/10.18069/firsbed.815157>

- Çiğdem, S. (2013). Büro yönetiminde whistleblowing ve etik ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 93-109. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/sbc/issue/23225/248019>
- Dasgupta, S. ve Kesharwani, A. (2010). Whistleblowing: A survey of literature. *The IUP Journal of Corporate Governance*, 9(4), 57-70. <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=3131488>
- David, L., Catherine-Anne, E., Kyprianou ve Stephen, H. (2010). Whistleblowing at work: The results of a survey of procedures in further and higher education. *Education and the Law*, 13, 215-225. <https://doi.org/10.1080/09539960127292>
- Dozier, J. B. ve Miceli, M. P. (1985). Potential predictors of whistle-blowing: A prosocial behavior perspective. *Academy of Management*, 10(4), 823-836. <https://www.jstor.org/stable/258050>
- Eaton, T. V. ve Akers, M. (2007). Whistleblowing and good governance. *The CPA Journal*, 77(6), 66-71. [https://epublications.marquette.edu/account\\_fac/9/](https://epublications.marquette.edu/account_fac/9/)
- Elçi, M., Karabay, M. E. ve Akbaş, T. T. (2016). The effects of job satisfaction and ethical climate on whistleblowing: An empirical study on public sector. *Journal of Global Strategic Management*, 10(1), 55-66. Doi: 10.20460/JGSM.20161022386
- Eren, E. (2015). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (15. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Esen, E. ve Kaplan, H. A. (2012). İşletmelerde ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 33-52. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deusosbil/issue/4628/63118>
- Hersh, M. A. (2002). Whistleblowers-heroes or traitors?: Individual and collective responsibility for ethical behavior. *Annual Reviews in Control*, 26(2), 243-262. [https://doi.org/10.1016/S1367-5788\(02\)00025-1](https://doi.org/10.1016/S1367-5788(02)00025-1)
- Hırlak, B. (2020). Whistleblowing. İçinde G. Akduman (Ed.), 21. *Yüzyılda örgütsel davranışta 21 güncel yaklaşım* (ss. 283-302). Gazi Kitabevi.
- Jubb, P. B. (1999). Whistleblowing: A restrictive definition and interpretation. *Journal of Business Ethics*, 21, 77-94. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005922701763>
- Kılıç, T. ve Olgun, H. (2017). Mantar yönetim yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 106-113. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/odad/issue/31268/340564>
- Kılıçoğlu, A. ve Gürol, E. (2011). *İş dünyası sözlüğü*. Cem Yayınları.
- King, G. (1999). The implications of an organization's structure on whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 20(4), 315-326. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1006028417000>



- Koç, E. (2017). *Örgütsel bağlılık düzeylerine göre whistleblowing (ifşa) davranışı üzerinde bir araştırma* (Yayın No: 478788) [Yüksek lisans tezi, Konya KTO Karatay Üniversitesi]. Yüksek Öğretim Kurumu Tez Merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Lambert, E. (2003). The impact of organizational justice on correctional staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 295-307. [https://www.academia.edu/52223614/The\\_impact\\_of\\_organizational\\_justice\\_on\\_correctional\\_staff](https://www.academia.edu/52223614/The_impact_of_organizational_justice_on_correctional_staff)
- Magnus, J. R. ve Viswervan, C. (2005). Whistleblowing in organizations: An examination of correlates of whistleblowing intentions, actions and retaliation. *Journal of Business Ethics*, 62, 277-297. [https://www.academia.edu/20147229/Whistleblowing\\_in\\_Organizations\\_An\\_Examination\\_of\\_Correlates\\_of\\_Whistleblowing\\_Intentions\\_Actions\\_and\\_Retaliation](https://www.academia.edu/20147229/Whistleblowing_in_Organizations_An_Examination_of_Correlates_of_Whistleblowing_Intentions_Actions_and_Retaliation)
- Meriç, A. (2020). Hile denetiminde whistleblowing ve whistleblowing niyetini etkileyen faktörler: Kayseri’de faaliyet gösteren muhasebeciler ile ampirik bir çalışma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (85), 111-128. <https://doi.org/10.25095/mufad.673713>
- Near, J. P. ve Miceli, M. P. (1985). Organizational dissidence: The case of whistleblowing. *Journal of Business Ethics*, 4(1), 1-16. <https://link.springer.com/article/10.1007/BF00382668>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Özler, D., Atalay, C. G. ve Şahin, M. D. (2010). Whistleblowing. İçinde D. E. Özler (Ed.), *Örgütsel davranışta güncel konular* (ss. 195-215). Ekin Yayın Evi.
- Park, H., Blenkinsopp, J., Oktem, M. K. ve Omurgonulsen, U. (2008). Cultural orientation and attitudes toward different forms of whistleblowing: A comparison of south korea, turkey, and the UK. *Journal of Business Ethics*, 82(4), 929-939. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-007-9603-1>
- Saygan, S. ve Bedük, A. (2013). Ahlaki olmayan davranışların duyurulması (whistleblowing) ve etik iklimi ilişkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 1-23. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuifbd/issue/22724/242531>
- Sims, R. L. ve Keenan, J. P. (1998). Predictors of external whistleblowing: Organizational and intrapersonal variables. *Journal of Business Ethics*, 17, 411-421. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1005763807868>
- Tunçay, S. S. ve Yağız, F. N. (2020). Türkiye’deki “bilgi uçurma (whistleblowing)” makalelerinin bibliyometrik profili. *Business and Management Studies: An International Journal*, 8(4), 266-295. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i4.1716>



- Turan, B. ve İpçioğlu, İ. (2018). Planlı davranış teorisi ile whistleblowing niyetinin incelenmesi: Sağlık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma. *Uluslararası İktisat ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17 UİK Özel Sayısı, 147-166. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.431146>
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2019). *Güncel Türkçe sözlük*, (Erişim Tarihi: 12.12.2022). <https://sozluk.gov.tr/>
- Wolff, R. A. ve Ayar, M. (2019). Giresun ili özel hastane çalışanlarında açık etme (whistleblowing) ve örgütsel bağlılık ilişkisi. *The Journal of Academic Social Science Studies*, (78), 371-382. Doi: 10.9761/JASSS40217

# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

## Kavramlar ve Araştırmalar-I

Editör: Doç. Dr. Bengü HIRLAK

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-609-5



9 789754 476095