

EDİTÖR

Prof. Dr. Derya İLİC

**YÖNETİM
VE
ORGANİZASYON**

Alanında Araştırmalar ve Değerlendirmeler

**ARALIK
2024**

İmtiyaz Sahibi / Yaşar Hız
Yayına Hazırlayan / Gece Kitaplığı
Birinci Basım / Aralık 2024 - Ankara
ISBN /978-625-7716-96-3

© copyright

2024, Bu kitabın tüm yayın hakları Gece Kitaplığı'na aittir.
Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir
yolla çoğaltılamaz.

Gece Kitaplığı

Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak
Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA
0312 384 80 40
www.gecekitapligi.com / gecekitapligi@gmail.com

Baskı & Cilt

Bizim Büro
Sertifika No: 42488

**YÖNETİM VE ORGANİZASYON
ALANINDA ARAŞTIRMALAR VE
DEĞERLENDİRMELER**

EDİTÖR
Prof. Dr. Derya İLİC

gece
kitaplığı

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Neslihan ÇAKIR, Selma KILIÇ KIRILMAZ..... 7

BÖLÜM 2

ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yeliz MOHAN BURSALI, Zübeyir BAĞCI..... 23

BÖLÜM 3

ETİK LİDERLİK ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Selma KILIÇ KIRILMAZ 43



BÖLÜM 1

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE GÜNCEL YAKLAŞIMLARIN DEĞERLENDİRİLMESİ¹

Neslihan ÇAKIR², Selma KILIÇ KIRILMAZ³

1 Bu çalışma, Neslihan ÇAKIR'ın, Doç. Dr.Selma KILIÇ KIRILMAZ danışmanlığında, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tarafından 2023 yılında kabul edilen “Post-Pandemi Sürecine Yönelik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirlenmesi” adlı yüksek lisans tez çalışmasından faydalanılarak oluşturulmuştur.

2 Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, y205019004@subu.edu.tr, 0000-0002-2793-006X.

3 Doç. Dr. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skirilmaz@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8478-1910>

1. Giriş

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerin yeterli sayıda ve nitelikte çalışana sahip olmasını sağlamaktan sorumludur. İKY, örgütte rekabet avantajı sağlamak için gerekli insan kaynağının istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili politika oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve izleme faaliyetleri yürütür (Yüksel, 2004). İKY'nin temel amacı, verimliliği ve iş yaşam kalitesini artırmak ve yoğun rekabet ortamında örgüte üstünlük sağlamaktır. Bu temel amaç için İKY, işletmeyi tercih edilir kılmak, doğru adayı bulup ilgili pozisyona yerleştirmek, performansı objektif kriterler çerçevesinde ölçmek ve buna göre çalışanları adil bir şekilde ödüllendirmek, başarıya doğru orantılı olarak terfi olanakları sağlamak ve örgüt içinde yaratıcı iş birliğini güçlendirmek gibi uygulamaları ya da fonksiyonları kullanır (Özer, 2022).

İKY, uzunca bir süre personel yönetimi olarak anılmış ve işletmelerdeki işe giriş çıkış, maaş, bordro düzenlemesi gibi rutin işlerden sorumlu bir bölüm olarak görülmüştür. Ancak 1980'li yıllardan sonra yapılan araştırmalar, işletmelerin insan kaynağına değer vermelerinin başarılı olmalarında oldukça önemli bir etken olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle bu alanda yapılan araştırmaların da sayısı gittikçe artmış ve işletme içinde insan kaynakları bölümlerinin önemi ve rolü de gittikçe artmıştır.

2011 yılından itibaren tüm dünyada önemli bir dönüşüme ve değişime neden olan Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm konuşulmaya başlamıştır. Endüstri 4.0, tüm üretim zincirinin makinalar ya da robotlar tarafından devralınmasını hedefleyen bir sistem değişimini amaçlamaktadır. Bu değişim işletmelerin en önemli kaynağı olan insan kaynağının da değişip dönüşmesine neden olmaktadır. Ayrıca, Endüstri 4.0 bağlamında robotik, yapay zekâ, nanoteknoloji, nesnelerin interneti, büyük veri, blockchain, 3D yazıcı, sanal ve artırılmış gerçeklik gibi teknolojiler ön plana çıkmaktadır (Demir, 2022). Endüstri 4.0'ın getirdiği birçok teknoloji insan kaynakları üzerinde yakından etkilidir. Bunlar arasında yer alan yapay zekâ ve bulut bilişim bu çalışma kapsamında değerlendirilmiştir. Bu çalışmada ayrıca insan kaynakları üzerinde önemli etkileri olan; Sürdürülebilir İK, Uzaktan Çalışma, Farklı Kuşakların Yönetimi, Esenlik (Well-Being), Online Oryantasyon ve Staj, Tersine Mentörlük ve Oyunlaştırma gibi güncel İK yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

2. İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımların Değerlendirilmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), “örgüt içinde rekabet avantajı sağlamak için gerekli insan kaynaklarının sağlanması, istihdamı ve geliştirilmesiyle ilgili faaliyetlerin oluşturma, planlama, örgütlenme, yönlendirme ve denetleme” faaliyetleridir (Yüksel, 2004). Bu tanıma aynı zamanda

yönetimin temel işlevlerini kapsamaktadır. Başka bir tanımda ise İK, ‘işe alım, oryantasyon, eğitim, performans değerlendirme, çalışma ilişkilerinin düzenlenmesi, sağlık takibi, güvenlik ve eşitlik gibi çalışanların endişeleriyle ilgilenme süreci’ olarak kabul edilir (Dessler, 2019).

İKY’nin temel amacı, verimliliği ve iş yaşam kalitesini artırarak yoğun rekabet ortamında işletmeye üstünlük sağlamaktır. Bu temel amaç için İKY’nin, işletmeyi tercih edilir kılmak, doğru adayı bulup ilgili pozisyona yerleştirmek, performansı nesnel kriterler dahilinde ölçmek ve buna göre çalışanları adil bir şekilde ödüllendirmek, başarıya doğru orantılı olarak terfi fırsatları sağlamak ve örgüt içinde yaratıcı iş birliğini güçlendirmek gibi uygulamalarının olduğu söylenebilir (Özer, 2022).

İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Yaklaşımların Değerlendirilmesi başlığı altında; Yapay Zekâ, Bulut Bilişim, Sürdürülebilir İK, Uzaktan Çalışma, Farklı Kuşakların Yönetimi, Esenlik (Well-Being) Yaklaşımları, Online Oryantasyon ve Staj, Tersine Mentörlük ve Oyunlaştırma konularına yer verilmiştir.

2.1. Yapay Zekâ

Yapay zekâyı Jain (2018), “insanların ve diğer insanların sergilediği zekânın aksine, makinelerin sergilediği zekâ” olarak tanımlamaktadır. Yapay zekânın babası olarak bilinen John McCarthy, yapay zekâyı 1956 yılında “zeki makineler üretme bilimi ve mühendisliği” olarak tanımlamıştır (Gupta, 2017). En genel anlamıyla, insanların yapabildiği birçok şeyin bir yazılım tarafından yapılması anlamına gelir. Yapay zekanın, mantıksal düşünme, tahmin, öğrenme ve karar alma gibi insan zekasına özgü eylemleri genişleten ve bunları ağa bağlı makinelere entegre eden bir teknoloji söylenebilir. Birçok durumu etme ve etkileşim kurma yeteneğine de sahip olan bu zekâ türü, karmaşık sorunları insan müdahalesi olmadan kolayca çözebilir (Lucci & Kopec, 2015).

Yapay zekaya önem veren İK profesyonelleri, bu teknolojiyi insan kaynakları birimlerine entegre etmek için çalışmaktadırlar. Çünkü yapay zekâ sayesinde, iş yükü yüksek olan İK uygulamalarında zamandan tasarruf edilmektedir. Böylece İK birimlerine, stratejik olarak önceliklendirilmiş görevler için daha fazla zaman kalmaktadır (Tiftik, 2021).

Yapay zekâ teknolojisinin İK uygulamalarında kullanımını ele alacak olursak ilk olarak işe alım fonksiyonundan bahsedebiliriz. Yapay zeka tarafından kariyer partallarında adayların filtrelenmesi sırasında ırk, din, dil, cinsiyet, yaş gibi hiçbir kriter dikkate alınmayarak bu konudaki önyargıların önüne geçilmektedir. Böylece işe alım kalitesi artmaktadır (Tiftik, 2021). Ayrıca kuruluşların kendi web siteleri veya kariyer portalları üzerinden oluşturdukları iş ilanlarına yapılan başvuruların kayıt altına alınıp sak-

lanabilmesi, geniş bir aday havuzunun oluşmasını sağlamaktadır. Bu havuzdaki aday sayısı her geçen gün katlanarak artarken yapay zekâ adayları filtreleyerek kendine özgü bir aday listesi oluşturmaktadır. Aynı şekilde görüntülü görüşme ile de yapay zekâ, görüşülen adayların ses tonu, beden dili ve kullandıkları kelimeler gibi birçok durumu dikkate alarak karar verebilmektedir. Bu şekilde adayların iş tanımını için uygun teknik donanıma sahip olup olmadıkları tespit edilebilmekte ve kişilik özellikleri hakkında da fikir edinilebilmektedir (Yawalkar, 2019). İşe alım için ifade edilen tüm bu avantajların yanı sıra, yapay zekâyı tek başına kullanmak yerine, İK uzmanlarına destek amaçlı bir araç olarak kullanmak, işletmeler ve çalışanlar açısından başarılı sonuçlar getirecektir (Kılıç Kırılmaz & Ateş, 2021).

Bir diğer konu ise performans değerlendirmesi gibi zor bir fonksiyonun yapay zekâ tarafından tarafsızlık açısından tamamen adil bir şekilde gerçekleştirilmesidir. Yapay zekâ ayrıca çalışanların gelişimi için eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, farklı eğitim seçenekleri sunulması ve eğitim sonucunda geri bildirim alınmasında da kullanılmaktadır (Tiftik, 2021).

2.2. Bulut Bilişim

Son dönemlerde yenilikçi teknolojiler arasında sıkça duyduğumuz bulut teknolojisi, bilişim sektöründe öncü ve yenilikçi uygulamalar yaratmaktadır (Öztürk, 2019). Bulut bilişim, kişisel bilgisayarlarımızda kullandığımız yazılım ve donanımların internet aracılığıyla uzaktan kullanımı olarak tanımlanmaktadır (Küçüksille vd., 2013). Bulut bilişimde bulut kavramı, internet için kullanılan bir metafor olup, sunucular, depolama, uygulamalar, servisler gibi programlama kaynaklarına ortaklaşa düzenlenebilen erişimin bir ağ modeli olarak ifade edilmektedir (Özköse & Arı, 2020). Basit bir ifadeyle bulut bilişim, web servisleri aracılığıyla internet üzerinden veri depolayabilen ve ortak paylaşımına izin veren bir sistemdir ve minimum düzeyde yönetim gücü kullanarak servis sağlayıcılarla hızlı bir şekilde erişim sağlayan bir yapıdır (Dokuz & Çelik, 2017).

Bulut bilişim sayesinde şirketler kalite takibi, üretim ve stok takibini daha kolay ve gerçek zamanlı olarak yapabilmektedir (Bolatan, 2020, 443). Ayrıca bu teknolojiyi kullanan işletmeler kesintisiz hizmet, güvenlik ve yedekleme açısından ayrıcalıkları elde ederken, çoklu kullanım fonksiyonu şirket içi grup çalışmasına olanak sağladığından genel olarak hizmet kalitesinde artış görülmesini sağlamaktadır (Yurtsever, 2019).

İnternet platformunda sakladığımız tüm programlar, uygulamalar ve veriler bulutta saklanabilir. Bu açıdan son dönemin depolama hizmeti veren bilişim modelleri ön plana çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeye önem veren işletmeler bulut bilişim sayesinde çalışanlara ait detaylı verilere her an erişebilmektedir ve İKY süreçleriyle ilgili farklı yazılımlardaki verileri tek bir veri tabanında toplayıp yönetebilmektedirler. Ayrıca İKY'nin farklı

fonksiyonlarına yönelik uygulamalar, teknoloji ürünleriyle birleştirilerek verimlilik artırılabilen, maliyetler düşürülebilmekte ve iş süreçleri iyileştirilebilmektedir (Göktaş & Baysal, 2018).

2.3. Sürdürülebilir İK

Küreselleşme, birçok işletmenin gündemine çevresel sorunları getirmiştir. Bu nedenle işletmeler yeşil yönetime ve Sürdürülebilir İK'ya daha fazla odaklanmaya başlamıştır. Yeşil yönetim, çevreyi stratejik düzeyde ele alan, sürekli gelişme ve yeniliği önceliklendiren, işletmeye rekabet avantajı sağlayan ve gelecek nesiller için sürdürülebilir bir çevre yaklaşımına katkıda bulunan çok işlevli bir yaklaşımdır. Su tasarrufu, enerji verimliliği, yenilenebilir enerji kullanımı, atık yönetimi, sera gazı emisyonlarının azaltılması, kaynakların korunması, geri dönüştürülmesi ve yeniden kullanılması, çevreye duyarlı ürün yönetimi, yeşil tedarik zinciri kullanımı ve diğer çevresel konuları içerir (Aytekin, 2022).

Yeşil İK, "işletmenin çevresel girişimlerini tanıyan ve takdir eden, yeşil çalışanlar yaratarak çevresel sürdürülebilirliğe odaklanan insan kaynakları uygulamaları" olarak tanımlanmaktadır. Yeşil İK'nın temel amacı, çalışanları düşük karbon ayak izli bir yaşam tarzına değer veren çalışanlara dönüşmesini sağlamaktır. Yeşil İK aynı zamanda, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşması için çalışanların bu süreçlere katılmalarının sağlanmasını amaçlamaktadır (Shafaei vd., 2020). Güçlü yeşil politikalara sahip işletmelerin her anlamda daha çok tercih edildiği, marka olarak tanınırlıklarının arttığı ve istenilen çalışan performansının sağlandığı görülmektedir. Buna bağlı olarak işletmeler giderek daha fazla yeşil insan kaynakları uygulamalarını benimsemekte ve işyerlerindeki faaliyetlerini artırmaktadır (Clark, 2013).

İK departmanının yapabileceği bazı yeşil uygulamalar şu şekilde sayılabilir: Fiziksel depolama yerine elektronik ve dijital dosyalama alternatiflerine yönelmek, gereksiz kağıt kullanımını önlemek, yakıt tasarrufu için araç paylaşımına yönelmek, çevrimiçi eğitimler düzenlemek, mümkün olduğunca gün ışığından yararlanmak, doğal ısıtma ve aydınlatmaya izin veren yeşil binaların inşasını desteklemek, sigara içilmeyen alanlar oluşturmak, çalışanlara sürdürülebilir yeşil fikirler için ödüller ve teşvikler vermek (Pandey vd., 2016).

2.4. Uzaktan Çalışma

Esnek çalışma yöntemlerinden biri olan uzaktan çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla ofise gitmeden çalışabilmek anlamına gelmektedir (Karal, 2022). Bu noktada uzaktan çalışma sürecinde internet, bilgisayar, monitör, telefon gibi teknik donanım ve yazılımların işveren tarafından sağlanması gerekmektedir. Günümüzde uygulanmakta

olan esnek çalışma modelleri, COVID-19 salgınının Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından Mart 2020’de pandemi ilan edilmesinin ardından hemen hemen her sektörün gündemine gelmiştir. Özellikle uzaktan çalışma, tüm sektörlerde işlerin aksaması sonucu aksamadan devam edilebileceğini kanıtlaması açısından işletmeler ve çalışanlar açısından önem kazanmıştır. Başlangıçta işe gidip gelmeyi azaltmak için ortaya çıkan uzaktan çalışmanın temel amacı, iş hayatını güncel koşullara uygun hale getirmektir (Bayrak, 2015).

Günümüzde birçok yönetici için işin hangi pozisyondan yapıldığı önemli değil, sadece istenilen nitelikte ve şartlarda yapılması yeterlidir (Öztürkoğlu, 2013). Hatta pandemi öncesinde yapılan bir araştırmada yöneticilerin %57,3’ünün çalışanların kariyer basamaklarını kolayca tırmanabilmeleri ve üretken olabilmeleri için ofiste çalışmalarını savunurken; pandemi dönemiyle birlikte bu oranın %37,5’e düştüğü görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin % 68,1’inin uzaktan çalışmayı performans artırıcı bir araç olarak görmeye başladığı ortaya çıkmıştır (Forbes vd., 2020).

Uzaktan çalışmanın fırsat ve risklerini çalışanlar ve işletmeler açısından ayrı ayrı ele almak doğru olacaktır. Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından yarattığı fırsatlar; iş-yaşam dengesi sağlaması, stresi azaltması, iş tatminini artırması, işe bağlı giderleri düşürmesi olarak ifade edilmektedir. Ayrıca çalışanların istedikleri pozisyondan işlerini yürütebilmeleri, iş özerkliğini artıran bir durumdur. Çalışanlar açısından oluşabilecek riskler ise; görünürlüğün azalması, sosyal izolasyon, çalışma saatlerinin artması, işe uyum sağlayamama, iş-yaşam dengesinde bozulma, sürekli ulaşılabilir olma zorunluluğu, maddi yetersizlik, sağlık sorunlarında artış olarak ifade edilmektedir. Uzaktan çalışmanın işletmeler açısından yaratacağı fırsatlar ise; üretkenliğin artması, iş sürekliliğinin artması, çok uzak yerlerde bulunan nitelikli çalışanların işe alınması ve elde tutulmasının desteklenmesi, konaklama maliyetlerinin azaltılması olarak ifade edilmektedir. Yine işletmeler açısından oluşabilecek riskler; güven eksikliği, örgütsel bağlılığın azalması, veri güvenliğinin sağlanmasında zorluk, koordinasyon ve iletişim sorunları olarak ifade edilmektedir (Kefeli Berber & Keleş, 2022).

2.5. Farklı Kuşakların Yönetimi

Kuşak, ‘aynı zaman diliminde doğan, benzer kültürel bağlamı deneyimleyen ve karşılığında kültür yaratan birey grupları’ olarak tanımlanmaktadır (Moore vd., 2017). TDK’da ise “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğan, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla benzer sıkıntı ve kaderleri paylaşan ve benzer görevler üstlenmek zorunda kalan insan topluluğu” olarak tanımlanmaktadır (Tdk.gov.tr, 2023). Birçok kuşak tanımı yapılmış olmakla birlikte ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, sosyoekonomik verileri ve kültürel farklılıkları kuşak tanımlarında çeşitliliğe ve yaş aralıklarında değişkenliğe neden olmaktadır.

Bu noktada kuşak teorisi, prototipik bireylerin profilini ve özelliklerini daha iyi anlamak için kuşak farklılıklarının her kuşağın ortalama kuşak düzeyine genelleştirilebileceğini varsayar (Twenge vd., 2010).

Yapılan araştırmalar, her kuşağı çevreleyen çevre ve değerlerin o kuşaktaki bireylerin tüketim davranışlarını ve temel toplumsal değerlerini şekillendirdiğini, her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, güçlü ve zayıf yönleri olduğunu göstermiştir (Goh ve Lee, 2018). Literatürde beş farklı kuşaktan bahsedilmektedir. Bunlar; Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999), Z Kuşağı (2000 yılından sonra doğanlar)'dır.

- *Sessiz Kuşak (1925-1945)*: Çağımızın en yaşlı insanları bu kuşağa aittir. Dönemin iki büyük olayı 'Büyük Buhran' ve 'İkinci Dünya Savaşı' olarak anılır. Ekonomik krizin getirdiği zorluklarla ve savaşın geride bıraktığı acılarıyla mücadele etmişlerdir (Levickaite, 2010). Bu bakımdan daha fazla fedakârlıkta bulunmak, sahip olduklarıyla yetinmeyi bilmek, ciddi ve kadercı bir ruha sahip olmak, gelenek ve görenekleri korumak, otoriteye saygı duymak, işine sadık olmak bu kuşağın insanların özellikleri olarak ifade edilmektedir (Acılıoğlu, 2015).

- *Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)*: İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra bebek doğumlarının artması nedeniyle bu ismi almışlardır. Savaş sonrası rahatlatma dönemi insanları oldukları için eğlenceye düşkündürler ve tüketime yatkındırlar. Kariyer planları yaptıkları, işkolik oldukları ve kazançlarına göre harcamaktan çekinmedikleri dikkat çekmektedir. Bu noktada iş hayatındaki öncelikleri aldıkları maaşlardır. Çalışkan ve kuralcıdırlar, iş sadakatleri yüksektir ancak teknolojiyle araları iyi değildir. Zorlukları görmemelerine bağlı olarak olumlu bir düşünce yapısına, sakin ve soğukkanlı bir tavra sahiptirler. Televizyon, küçük ev aletleri, cep telefonu, fast food gibi hayatı kolaylaştıran olgular bu dönemde kullanılmaya başlanmıştır (Adıgüzel vd., 2014).

- *X Kuşağı (1965-1979)*: Petrol Krizi ile karşı karşıya kalan kuşaktır. Bu dönemde ilk kişiselleştirilmiş bilgisayar satışları başladığından beri teknolojiyi kullanmak zorunda kalmışlardır. Bu kuşağın en belirgin özelliklerinden biri mutlu olabilecekleri bir işe ve aileye sahip olmak için çalışmalarıdır. Bu amaç doğrultusunda para kazanmaya ve terfi etmeye daha fazla odaklanmışlardır. Kadınların erkeklerden daha fazla eğitim aldığı ilk kuşaktır; buna bağlı olarak kadınlar iş hayatına girmiş ve doğurganlık oranları düşmüştür. Aynı zamanda bu durum klasik aile yapısını da değiştirmiş ve çift maaşlı aile yapısı ortaya çıkmıştır. İş arkadaşlıklarına ve iş ortamına çok önem verdikleri için iş değiştirmeye sıcak bakmazlar. Şüpheli, rekabetçi, temkinli ve otoriteye karşı kısmen saygılı, yüksek motivasyonlu, girişimci ve hedef odaklı bir kuşaktır (Keleş, 2011).

• *Y Kuşağı (1980-1999)*: Dijital dünyayla erken yaşta tanıştıkları için ‘Dijital Kuşak’, ‘Efsane Kuşağı’ veya ‘Milenyum Kuşağı’ olarak da bilinmektedir. Sorgulayan, otoriteye kolayca meydan okuyabilen, büyüklerinden tavsiye dinlemek yerine akranlarından fikir alan, sosyal medyada etkili iletişim kurabilen, evlilik oranı en düşük olan kuşaktır. Ayrıntılı düşünme, bilgiyi çabuk öğrenme ve kolay uyum sağlama yetenekleri nedeniyle aynı anda birden fazla işi yapabilirler. Demokratik ve katılımcı bir yönetim tarzını benimserler. İş hayatında resmi dil yerine daha samimi bir dil kullanmayı tercih ederler. İş hayatlarında çabuk yükselmek isterler, bu yüzden beklentilerini karşılamayan işler onlar için uzun ömürlü olmaz ve iş değiştirmekten çekinmezler. Kendilerini kanıtlamak için daha fazla sorumluluk alırlar. Bu doğrultuda Y Kuşağı bireylerinin iş güvencesi algısının diğer kuşaklara göre farklı olduğu belirtilmektedir (Yüksekbilgili, 2013). Y Kuşağı, kendilerinden sonraki kuşaklar gibi teknolojiye doğmamış olsa da, sosyal yaşamda önemli bir yere sahip olması nedeniyle teknolojiyi mevcut işlerine dâhil etmekte veya dijital odaklı meslekleri tercih etmektedir. Bunlara ek olarak, Y Kuşağı çalışanlarının bir kısmı evden çalışmayı tercih ederken, bir kısmı da esnek çalışmayı tercih etmektedir (Deliotte, 2015).

• *Z Kuşağı (2000 sonrası doğanlar)*: Günümüzde en çok konuşulan ve araştırılan kuşaktır. Dijital bir dünyanın içine doğan Z Kuşağı için teknoloji olmazsa olmazdır. Teknoloji ürünlerini önceki kuşaklara göre daha hızlı ve etkili bir şekilde öğrenen ve kullanan, dijital devrimin getirdiği yeniliklere hızlı adapte olan, dijital bir kimliğe sahip bir kuşaktır. Ancak buna rağmen dijital okuryazarlık oranları düşüktür, çünkü sosyal medyada gördüklerinin çoğunu sorgulamadan doğru kabul ederler. Bu noktada çabuk ikna olmalarının sebebi ise dikkat sürelerinin araştırma yapmaya yetecek kadar uzun olmamasıdır. Neredeyse sürekli çevrimiçi olan Z Kuşağı, zamanının çoğunu Instagram, Youtube, X, Facebook gibi sosyal medya uygulamalarında geçirmekte ve bu platformlarda sosyalleşmektedir. Hatta bu noktada Z Kuşağı diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında onu ayıran özelliklerden birinin en uzun süre sosyal medyayı kullanan kuşak olmasıdır denilmektedir. Z kuşağı bireyleri, başkalarıyla iletişimlerini çoğunlukla internet üzerinden gerçekleştirdikleri için, genellikle internete bağlanma avantajı sunan yerlerde bulunmak istemektedirler (Tutgun Ünal ve Deniz, 2020).

2.6. Esenlik (Well-Being) Yaklaşımları

Türkçe Dil Kurumu’na göre, refah, “iyi olma hali, sağlık, ızdırap, sağlık, esenlik” olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram İngilizce’de “wellness, well-being” olarak kullanılırken, yerel literatürde well-being, state of well-being, fitness kelimelerine karşılık gelmektedir. Sağlık ve esenliğin tüm yönlerini kapsayan ve hem beden hem de zihin için olumlu bir iyilik durumunu içeren bir terimdir (Hattie vd., 2004). Daha genel anlamda, esenlik, kişinin fiziksel, ruhsal, psikolojik, sosyal, duygusal ve entelektüel

boyutlarının tutarlı ve dengeli bir şekilde gelişmesine olanak tanıyan bir yaşam biçimidir (Memnun, 2006).

Esenlik politikalarını başarıyla uygulayan işletmelerde huzur ve mutluluk hâkimdir ve stresin en aza indirildiği bir ortam, zihinsel olarak sağlıklı bir iş gücünü beraberinde getirir. Bu tür ortamlarda çalışanların daha yüksek fiziksel aktivite seviyelerine sahip oldukları, sağlıklı beslenme alışkanlıkları edinmeye ve sigara içmemeye daha yatkın oldukları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla çalışanların refahı ve motivasyonu ne kadar yüksekse sağlık harcamalarının o kadar düşük, üretkenliğin de o kadar yüksek olacağı sonucuna varılabilir (PERYÖN, 2021).

2.7. Online Oryantasyon ve Staj

Sanal staj, “öğrencilerin coğrafi sınırlamalardan ve zamandan bağımsız olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımıyla desteklenen bir ortamda birbirleriyle ve şirketleriyle etkileşime girdiği bir staj uygulaması” olarak tanımlanmaktadır (Ahsan ve Hassan, 2013). Geleneksel stajlardan farklı olarak, sanal stajlar sanal iletişimi içerir. Öğrencilere kariyer gelişimlerinde pratik bir iş deneyimi sağlar ve onlara yenilikçi bir bakış açısı kazandırır. Ayrıca, sanal stajlar öğrencilere çevrimiçi hareketlilik fırsatları sağlar ve günümüz işgücü piyasasında aranan yeterlilikleri geliştirir (Majeric ve diğerleri, 2012).

Sanal stajlar uzun zamandır Avrupa’da tercih edilmektedir. Çünkü bu staj programı öğrencilere farklı şehirlerde ve hatta farklı ülkelerde staj fırsatları sunmaktadır. Bu noktada, Avrupa’daki çoğu öğrenci ve yönetici staj süreci boyunca asla yüz yüze görüşmez; öğrenciler yalnızca deneyimli kişilerden tavsiye alma şansı elde eder. Bu şekilde, öğrenciler deneyimlerini paylaşacakları veya gitmek istedikleri şehirlerde yaşayan kişilerle bir iletişim ağı kurarken, işverenler de gelecekteki işgücü piyasası hakkında bilgi edinir (Crnkovic Poazic, 2006). DenizBank’ın ‘Deniz Aşırı’ online staj programı Türkiye’deki sanal stajın bir örneğidir.

2.8. Tersine Mentörlük

Montör, mesleki, entelektüel ve duygusal gelişim açısından daha az deneyimli bir kişiye destek ve tavsiyede bulunan, daha deneyimli kişidir (Dejong, 2016). Geçmişten günümüze mentörlük uygulamalarına rastlamak mümkündür; Osmanlı ve Selçuklu dönemlerinde usta-lonca-çırak ilişkisi ve ahilik ve esnaf örgütlerindeki şehzade-lala ilişkisi geçmişe örnektir. Günümüzde ise fabrikalarda, işletmelerde ve eğitim faaliyetlerinde; bir başka deyişle insan kaynağını geliştirmeyi amaçlayan çeşitli kurum ve kuruluşlarda mentörlük uygulamalarına sıklıkla rastlanmaktadır (Karaferye, 2020).

Mentörlük ilişkilerinde deneyimli ve yönlendirici olan kişiye mentor, daha az bilgi ve deneyime sahip olan kişiye ise mentee denir. Mentor, da-

nışman, koç, destekçi, kolaylaştırıcı, patron ve bilgi sahibi gibi birçok rol üstlenir (Kraiger vd., 2018).

Mentörlük, günümüzde yeni bir yaklaşım olarak, tersine Mentörlük olarak ön plana çıkmıştır. Biss ve DuFrene'e (2006) göre tersine mentorluk, daha genç çalışanların kıdemli yöneticilere mentorluk yaparak onlara teknoloji ve diğer alanlarda yeni beceriler öğrettiği bir uygulamadır. Yeni, dinamik neslin, teknoloji, sosyal medya ve güncel trendler gibi konularda seleflerine danışmanlık yapmasını içerir. Bu uygulamada, yeni teknolojileri takip edip kullanacak kadar dijital bilgiye sahip olmayan daha yaşlı yöneticiler, mentörlük alan kişi olarak görülürken, daha genç çalışanlar mentor rolünü üstlenirler. Ancak geleneksel mentörlükteki gibi tek yönlü değil, iki yönlü bir bilgi akışı olduğu unutulmamalıdır. Başka bir deyişle, genç çalışanlar iş dünyası hakkında karşı taraftan ipuçları da alırlar. Bu iki yönlü değişim ve gelişim süreci, organizasyondaki iletişimi ve işbirliğini de olumlu yönde etkiler. Ayrıca, bir karşılaştırma olarak, tersine mentorlukta bilgi ve deneyim aktarımı yerine, bilgi ve deneyimin ortak üretimi söz konusudur (Kişi, 2018).

2.9. Oyunlaştırma

Oyunlaştırma terimi, İngilizce 'Gamification' kelimesinin Türkçe karşılığıdır. Oyunlaştırma için en yaygın tanım, "oyun tasarım öğelerinin oyun dışı bağlamlarda kullanılması"dır (Deterding vd., 2011). Başka bir tanımda ise 'oyun tasarım teknikleriyle katılımcılarda uzun vadeli davranış değişikliği hedeflenerek gerçek yaşam motivasyonel problemlerini çözen bir yaklaşım' olarak ifade edilmektedir (Yılmaz, 2018). Başka bir deyişle, bu iki tanıma dayanarak gamification, oyun öğelerini oyun dışı bir alana entegre ederek o alanı oyunlaştırmak ve kullanıcıları eğlence dışındaki amaçlar için motive etmek olarak tanımlanabilir.

Oyunlaştırma, işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, yetenek yönetimi gibi fonksiyonlarda kullanılan bir yöntemdir. Oyunlaştırma sayesinde işe alım fonksiyonunda ve çalışanların elde tutulmasında iyileştirmeler olduğu görülmüştür (Larson, 2020). Ayrıca terfi aşamasında kullanılan oyunlaştırma uygulamalarının oyundaki pozisyonun ve çalışanların gerektirdiği yetkinliklerle karşılaştırılması yapılarak en uygun kişinin terfi ettirildiği, geri kalanın ise bazı gelişim faaliyetlerine yönlendirildiği belirtilmiştir (Yılmaz ve Ünsal, 2020). Yapılan bir çalışmada oyunlaştırma uygulamalarının bireysel davranışlar üzerinde olumlu etkileri olduğu, iletişimi, motivasyonu ve performansı artırdığı ortaya konmuştur. Ayrıca kaliteli oyunlaştırma uygulamaları oluşturmak için ihtiyaç duyulan zaman ve bütçenin ayrılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi birimleri son zamanlarda bu yöntemden faydalanmaktadır. Özellikle iş alım dönemlerinde tercih edilen bir uygulamaya dönüşmüştür (Vardarlıer ve Kopuz, 2022).

3. Sonuç ve Değerlendirme

İnsan Kaynakları Yönetimi son yıllarda en çok Endüstri 4.0'n ortaya çıkardığı dijital değişim ve dönüşümünden etkilenmektedir. İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında öne çıkmak isteyen işletmelerin ise İK departmanlarının dijital dönüşümü yakından takip etmesi gerekiyor. Nitekim yapılan çalışmalarda işletmelerin bu çerçevede bazı İK uygulamalarını dijitalleştirdiği gözlemlenmektedir. Örneğin QR kodlarla iş başvuruları alabilme, mobil İK uygulamaları oluşturabilme (maaş bordrosu, izin ve özlük bilgilerini dijital ortamda takip edebilme, eğitimleri online olarak gerçekleştirebilme, performans değerlendirmelerini online olarak yapıp anında geri bildirim verebilme vb.), işe alımlarda yapay zekayı kullanabilme, gösterge panelleri kullanarak veriye dayalı analizler yapabilme, chatbot'ları kullanabilme gibi (Kılıç Kırılmaz, 2020).

Endüstri 4.0, yapay zekâ teknolojisi ile de insan kaynakları birimlerini ve faaliyetlerini etkilemektedir. Yapay zekâ teknolojisi işe alım süreçlerini oldukça kısaltmakta ve kolaylaştırmaktadır. Bu sayede İK çalışanları zamanlarını çalışanların eğitimi, motivasyonu ve kariyer gelişimi gibi konulara ayırabilmektedirler.

Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan bir diğer teknoloji olan bulut bilişim sayesinde insan kaynakları birimleri tüm çalışanlara ait bilgileri tek bir yerde depolayarak daima ulaşma ve düzenleme şansına sahip olmaktadır. Bu sayede çalışanların performans takipleri ve iş süreçleri çok daha hızlı bir şekilde yapılabilmektedir.

Sürdürülebilir İK, özellikle son yıllarda iklim değişikliğinin tüm işletmeleri etkilemesi neticesinde daha fazla üzerinde durulmaya ve tartışılmaya başlanmıştır. Tüketiciler yeşil duyarlılığı yüksek olan işletmelerin mal ve hizmetlerini tüketmek istemektedirler. Tüketicilerin bu beklentileri işletmelerin politika ve stratejilerine yansımaktadır. İşletmeler çalışanlarının yeşil duyarlılığı yüksek olmasını ve işletmeye yeni katılacak olan çalışanların da bu duyarlılıkta olmasını beklemektedirler.

Uzaktan çalışma özellikle COVID-19 Pandemisi'nden sonra işletmelerin gündemine gelmiştir. Bu krizden sonra işletmeler çalışanların uzaktan veya esnek çalışma taleplerine olumlu yaklaşmışlardır. İnsan kaynakları yönetimi departmanları çalışanlar ile işletme arasında bir köprü vazifesi görerek bu sürecin sağlıklı bir şekilde sürdürülmesine destek olmaktadır.

İletmelerde hâlihazırda bir arada çalışan X, Y ve Z kuşakları bulunmaktadır. Bu kuşakların her birinin kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Bu farklı özelliklere sahip çalışanların bir arada uyumlu bir şekilde çalışması, birbirlerine karşı anlayışlı ve olumlu bir tutum sergilemelerinin sağlanması İK departmanları tarafından sağlanmaya çalışılmaktadır.

Esenlik (Well-Being) alışmaları ile çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlıkları korunmaya çalışılmaktadır. Çalışanların iş yerindeki mutluluk ve iyi oluş halleri işlerine ve motivasyonlarına yansımaktadır. İK birimleri, çalışanların esenliğini sağlayabilmek için beslenme, spor, stresle mücadele gibi programlar düzenlemektedir (PERYÖN, 2021).

Çalışanların oryantasyonlarının online olarak yapılması hem işletme maliyetlerini azaltmakta hem de çalışanların sürece daha hızlı ve kolay bir şekilde adapte olmalarını sağlamaktadır. Online staj ile işletmeler tüm dünyadan stajyer yetiştirme imkanına kavuşmaktadır. Tersine Mentörlük uygulamaları ile teknolojiye hakim olan genç çalışanların daha kıdemli çalışanlara özellikle teknoloji konusunda Mentörlük edilmesi sağlanmaktadır. Tüm bu süreçlerde ise İK birimlerinin aktif olarak yer alması ve çalışanları desteklemeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, insan kaynakları yönetiminde güncel yaklaşımların değerlendirildiği bu çalışmada; Yapay Zekâ, Bulut Bilişim, Sürdürülebilir İK, Uzaktan alışma, Farklı Kuşakların Yönetimi, Esenlik (Well-Being), Online Oryantasyon ve Staj, Tersine Mentörlük ve Oyunlaştırma konuları incelenmiş ve tüm bu yaklaşımlarda İK'nın rolü tartişılmıştır.

Kaynakça

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014/1(19), 165-182.
- Ahsan, S. M., & Hassan, A. (2013). Increasing virtual education effectiveness by quantifying student learning trajectories and virtual internships. *Life Science Journal*, 10, 262-264.
- Aytekin, İ. (2022). Yeşil yönetim ve insan kaynakları yönetimi. M. A. Özer (Ed.), *İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler* (ss. 397-418). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bayrak, S. (2015). Bir İskandinav refah devleti modeli olarak İsveç'te esnek çalışmanın görünümü. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 3(1), 32-54.
- Biss, J. L., & DuFrene, D. D. (2006). An examination of reverse mentoring in the workplace. *Business Education Digest*, 15, 30-41.
- Bolatan, G. İ. (2020). Kalite 4.0. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21, 437-454.
- Clark, R. S. (2013). The importance of human resource managements' strategic role in organizational sustainability (Doctoral dissertation). Capella University, Minnesota, USA.
- Crnkovic Pozaic, S. (2006). Transition from school to work: Internships and first entry to the labour market in Croatia. Bureau of Labour Statistics.
- Dejong, M. (2016). Continued momentum: Teaching as mentoring how teachers engage in the mentoring of students. Rotterdam: Sense Publishers.
- Deloitte. (2015). Y Kuşağı araştırması. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/the-deloitte-millennial-survey-2015.html>
- Demir, R. (2022). Dijitalleşme ve insan kaynakları yönetimi. M. A. Özer (Ed.), *İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler* (ss. 91-128). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dessler, G. (2019). İnsan kaynakları yönetimi. (Onbeşinci baskıdan çeviri). Ankara: Palme Yayınevi.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining gamification. *Proceedings of the 15th International Academic Mind Trek Conference: Envisioning Future Media Environments* (pp. 9-15). Tampere, Finlandiya.
- Dokuz, A. Ş., & Çelik, M. (2017). Bulut bilişim sistemlerinde verinin farklı boyutları üzerine derleme. *Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 6(2), 316-338.
- Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., Chung, H., & Whiteman, J. (2020). Managing employees during the COVID-19 pandemic: Flexible working and the fu-

ture of work. University of Birmingham.

- Goh, E., & Lee, C. (2018). A workforce to be reckoned with: The emerging pivotal Generation Z hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 73, 20-28.
- Göktaş, P., & Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409-1424.
- Gupta, N. (2017). A literature survey on artificial intelligence. *International Journal of Engineering Research & Technology*, 5(19), 1-5.
- Hattie, J. A., Myers, J. E., & Sweeney, T. J. (2004). A factor structure of wellness: Theory, assessment, analysis, and practise. *Journal of Counseling and Development*, 82, 354-364.
- Jain, S. (2018). Human resource management and artificial intelligence. *International Journal of Management and Social Sciences Research (IJMSSR)*, 7(3), 56-59.
- Karaferye, F. (2020). Odesa’nın mentor’undan karma mentorluk kavramının gelişim süreci. S. Öngöz (Ed.), *Eğitim bilimleri alanında elektronik mentorluk* (ss. 1-17). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Karal, Y. (2022). Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Kefeli Berber, P., & Keleş, E. (2022). Tele çalışma: Kapsamı ve doğası. Y. Karal (Ed.), *Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla uzaktan çalışma* (ss. 4-34). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Kılıç Kırılmaz, S. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm: İşletmelerin dijital İKY uygulamalarının araştırılması. *İşletme ve Yönetim Araştırma Dergisi*, 7(3), 188-200.
- Kılıç Kırılmaz, S., & Ateş, Ç. (2021). İşe alımlarda yapay zekâ kullanımı: Kavramsal bir değerlendirme. *Journal of Business and Trade*, 2(1), 37-48.
- Kiş, N. (2018). Yenilikçi bir mentorluk yaklaşımı: Tersine mentorluk. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 205-213.
- Kraiger, K., Finkelstein, L. M., & Varghese, L. S. (2018). Enacting effective mentoring behaviors: Development and initial investigation of the cuboid of mentoring. *Journal of Business and Psychology*.
- Küçükşille, E., Özger, F., & Genç, S. (2013). Mobil bulut bilişim ve geleceği. *Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*, 23, 25.
- Larson, K. (2020). Serious games and gamification in the corporate training environment: A literature review. *Tech Trends*, 64, 319-328.

- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (The case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2).
- Lucci, S., & Kopec, D. (2015). *Artificial intelligence in the 21st century*. Stylus Publishing, LLC.
- Majeric, M., Enea, A., & Villerius, W. (2012). Virtual internships. SEFI 40th Annual Conference (ss. 23-26). Thessaloniki, Greece.
- Memnun, S. (2006). Algılanan esenlik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması ve beden eğitimi öğretmenlerinin esenlik algıları (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Moore, K., Jones, C., & Frazer, R. S. (2017). Engineering education for Generation Z. *American Journal of Engineering Education*, 8(2), 111-126.
- Özer, A. (2022). Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş. M. A. Özer (Ed.), *İnsan kaynakları yönetiminde yeni yönelimler* (ss. 1-38). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özköse, H., & Arı, E. S. (2020). Bartın Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü lisansüstü derslerinin içeriklerinin Endüstri 4.0 ile uyumunun incelenmesi. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(21), 39-51.
- Öztürk, S. (2019). Bulut teknolojileri ve denetim. M. Serçemeli (Ed.), *Endüstri 4.0'ın muhasebe, denetim ve finans dünyasına yansımaları* (ss. 175-190). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 109-129.
- Pandey, S., Viswanathan, V., & Kamboj, P. (2016). Sustainable green HRM – Importance and factors affecting successful implementation in organizations. *International Journal of Research in Management and Business*, 2(3), 11-29.
- PERYÖN. (2021). Pandeminin “iş'te” ilacı: Wellbeing uygulamaları. PERYÖN Yayını. <https://www.peryon.org.tr/upload/files/PY%2093.%20Say%C4%B1.pdf>
- Shafaei, A., Nejati, M., & Mohd Yusoff, Y. (2020). Green human resource management: A two-study investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060.
- TDK. (2023). Türk Dil Kurumu sözlük. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tiftik, C. (2021). İnsan kaynakları yönetiminde yapay zekâ uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 374-390.
- Tutgun Ünal, A., & Deniz, L. (2020). Sosyal medya kuşaklarının sosyal medya kullanım seviyeleri ve tercihleri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(22), 1289-1319.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- Vardarlıer, P., & Kopuz, B. (2022). Oyunlaştırmanın davranış psikolojisi ve insan kaynakları uygulamaları çerçevesinde incelenmesi. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 423-442.
- Yawalkar, V. V. (2019). A study of artificial intelligence and its role in human resource management. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 20-24.
- Yılmaz, E. A. (2018). Yeni nesil motivasyon: İş'te oyunlaştırma. İstanbul: Ceres Yayıncılık.
- Yılmaz, E. A., & Ünsal, A. C. (2020). İşe alımda oyunlaştırma. *Brandmap*, Temmuz-Ağustos, 62-63.
- Yurtsever, A. E. (2019). Sosyal medyanın rekabet aracı olarak kullanılması ve işletmelerin kullandıkları bulut bilişim teknolojisinin e-hizmet kalitesine sağladığı yararlar. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-22.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Yüksel, Ö. (2004). İnsan kaynakları yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.



BÖLÜM 2

ÖRGÜT İKLİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Yeliz MOHAN BURSALI¹, Zübeyir BAĞCI²

1 Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ybursali@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5239-8696.

2 Prof. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, zbagci@pau.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7902-1485.

GİRİŞ

Varoluşundan bu yana insanlık gerek ilkel yaşam alanlarında gerekse de modern yaşam alanlarında yaşamını sürdürmek ve ihtiyaçlarını karşılamak için her daim çalışmak, iş yapmak durumunda kalmıştır. Çalışma konusu insanlığın belirli dönemlerine kadar nispeten daha temel ihtiyaçların giderilmesine yönelikken zaman içinde insanlığın niceliksel ve niteliksel olarak büyümesi ve gelişmesine bağlı olarak hem ihtiyaçların hacmi hem de ihtiyaçlara bakış açısı değişmiştir. Bu eğilim ise ihtiyaçlara yönelik sunulan ürün ve hizmetlerin kapsamını genişletip çeşitlendirmiştir. Bu doğrultuda büyüyen, değişen ticari ve ekonomik yaşam zamanla toplumsal yaşamı da dönüştürmüştür. Tüm bu değişim ve dönüşümler ilkel dönemlerden bugüne insan için çalışma kavramını, çalışma alanlarını, çalışma türlerini ve yapılan işleri de farklılaştırmıştır. Bu kapsamda evrilen çalışma yaşamı içinde ortaya koyulan performansın ve performansa bakışın bugünün rekabetçi dünyasında düne kıyasla belki de daha kritik ve önemli bir yere geldiği belirtilebilir. Zira günümüzün karmaşık, hızlı ve rekabetçi dünyasında çalışan bireylerin dolayısıyla işletmelerin ortaya koymaları gereken performans hatta bunun da ötesinde yüksek performans hem çalışanların bireysel çıktıları ve kazançları hem de örgütlerin karlılık, verimlik, etkinlik ve tabii sürdürülebilirlikleri açısından son derece belirleyici bir hal almıştır. Çalışanlar ve örgütler için anlamlı ve değerli sonuçları beraberinde getiren yüksek performansın sergilenebilmesinde ise performansı etkileyebilecek unsurları göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu noktada yapılan çalışmalarda (Al-Omari, Okasheh, 2017; [Hansen, Wernerfelt](#), 1989) da görülebileceği üzere örgüt ve çalışan performansında özellikle örgüt, iş çevresi, çalışma ortamı kaynaklı birçok faktörün etkili olduğu belirtilebilir. Bu durumda ise dikkatler örgüt iklimine çekilebilir. Zira örgüt iklimi çalışanların davranışları üzerinde büyük bir etkiye sahip olup, bir kuruluşun iç ortamının, dışarıdan gelen bir kişi ve/veya çalışan tarafından kuruluşla olan iş ilişkisine bağlı olarak nasıl algılandığına yönelik bir ölçütü işaret etmektedir (Choudhury, 2011:111). Burada denilebilir ki çalışanlar örgüt içinde olup bitenleri ne şekilde algılıyorlar ve değerlendiriyorlarsa eylemlerini de ona göre düzenleyeceklerdir. Nitekim örgütsel iklim algısı, bir dizi nedensel faktörden etkilenebilir ve sonuç değişkenlerini etkileyebilir ya da onlardan etkilenebilir (Dastmalchian, 1986:610). Buna göre çalışanların örgütün kendilerinden beklediği performansı hatta yüksek performansı göstermeleri, bu yönde eyleme geçmelerinde o örgütü, iş ortamlarını ne şekilde değerlendirdikleri, nasıl algıladıkları son derece önemlidir. Eğer çalışanlar örgütü olumlu, destekleyici, ilerlemelerini teşvik edici, ödüllendirici vb. biçimde algıyalarsa yani örgüt iklimini bu yönde olumlu olarak değerlendirirlerse muhtemeldir ki işe yönelik davranışları ve elbette performansları da buna paralel bir biçimde örgüt lehine olumlu bir seyir

gösterecektir. Buna karşılık bu durumun tersi yani örgüt aleyhine performans düşüklüğünün de negatif bir örgüt ikliminin yani olumsuz algılar ve değerlendirmelerin sonucu ortaya çıkma olasılığı söz konusudur.

Mevcut çalışma yukarıdaki varsayıma da dayanarak, örgüt iklimi ile çalışanların ortaya koydukları iş performansları arasında var olabileceği düşünülen ilişkiyi tespit etmeyi amaçlayarak yürütülmüştür. Bu kapsamda Denizli’de özel bir bankanın şubelerinde bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu yönde alt başlıklarda öncelikle araştırmaya konu olan değişkenlere ilişkin kuramsal çerçeveye yer verilmiştir. Daha sonra yürütülen araştırmaya ilişkin gerekli bilgilere yer verilerek, yapılan analizler aracılığıyla elde edilen bulgular tartışılmıştır. Son olarak çıkan sonuçlar değerlendirilerek bu yönde öneriler sunulmuştur.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmaya konu olan bağımsız ve bağımlı değişkenleri oluşturan örgüt iklimi ve iş performansı kavramları ile bu iki değişken arasında var olduğu düşünülen ilişkiye yönelik bir teorik altyapı sunulmaya çalışılacaktır.

Örgüt İklimi

Var oldukları zamandan itibaren içinde buldukları çevreye ve koşullara bağlı olarak ihtiyaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yürüten örgütler hep yaptıkları işler çerçevesinde çeşitli amaçlara ulaşmayı hedeflemişler ve bu amaçları da kimi zaman sadece birkaç kişinin kimi zaman da binlerce kişinin ortaklaşa emeğinden yararlanarak gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Bunu yaparken de hem emeği tam olarak kullanabilmek hem de amaca doğru biçimde yönlendirebilmek için örgütler, yapıları, yönetim stilleri, değerleri, ilkeleri vb. gibi maddi ve manevi tüm unsurlarıyla ve bu unsurlara yaklaşım tarzlarıyla zaman zaman destekleyici zaman zaman da kısıtlayıcı hatta engelleyici olabilmektedirler. Bunun da ötesinde böyle olmasa bile o örgütlerdeki bireylerin bu unsurları algılamalarına bağlı olarak nesnel olan yerini öznel olana bırakmakta ve çalışanlar örgütlerini, örgütün özelliklerini, yönetim tarzını, iletişim biçimlerini vb. gibi çalışma çevrelerinde yer alan her bir unsuru kendilerine göre yorumlamaktadırlar. İşte örgüt ikliminin tam olarak ne olduğunu söylemenin zorluğu da buradan kaynaklanmaktadır. Bu yüzden tanımlanması zor bir kavram olmuş ve belirli bir süre kavram karmaşasına da neden olmuştur. Zira Guinon (1973)’a göre örgüt iklimi düşüncesi, çalışma ortamının bir özelliğine ya da bir dizi özelliğine atıfta bulunuyor gibiyken, algılanan örgüt iklimi fikri ise belirsiz görünmektedir. Bu yönde araştırmacıların bireylerin çalıştıkları ortamlara ilişkin algılarından bahsederken örgütsel kültür, psikolojik iklim, kolektif iklim ve örgütsel iklim gibi çeşitli terimleri kullanmaları iklim algılarıyla ilgili kavramsal belirsizliği çok daha net bir şekilde ortaya koy-

maktadır (Parker vd., 2003). Şöyle ki algılanan örgüt ikliminin örgüte mi yoksa algılayan bireye mi ait bir özellik olduğunu kesin olarak söylemek mümkün değildir. Zira eğer örgüte atıfta bulunuyorsa, algılanan örgüt iklimine ilişkin ölçümlerin, algıların doğruluğu açısından değerlendirilmesi gerekmekte iken eğer bireye atıfta bulunuyorsa da algılanan örgüt iklimi, iş tatmini vb. gibi çalışan tutumları için kullanılan farklı bir isimden ibaret olabilecektir (Guinon, 1973).

Bu duruma paralel bir biçimde örgüt ikliminin kavramsal gelişimi de bunu desteklemektedir. Bu çerçevede örgütsel iklim kavramına ilham olabilecek ilk izlerin 1930'lu yıllara kadar uzandığı belirtilebilir. Zira güncel düşünceler doğrultusunda örgütsel iklimlerin oluşumuna ilişkin, bireylerin olaylara anlam yüklemeye süreci biçiminde geliştirilen bütünleştirici kavramsal şemanın, Mead'ın (1934) sembolik etkileşimcilik yaklaşımına dayandığı belirtilebilir (Schneider ve Reichers, 1983). Bu yaklaşım nesnel evrensel ve nesnel bir anlamının olamayacağını gündelik ilişki biçimlerinin anlamı ortaya çıkardığını vurgulamakta ve bireylerin mikro ilişki ağları ve bu ağlar içerisindeki etkileşim biçimlerinin dünyaya yönelik algılarının oluşmasında temel öneme sahip olduğunu belirtmektedir (Gökulu, 2019). Bu yönde örgüt iklimine yönelik insanların işyerinde yaşadıkları birbirleriyle ilişkili deneyimlerine yükledikleri anlamlar (Schneider vd., 2013) şeklinde yapılan bir tanımlama bu yaklaşımı destekler biçimdedir. Daha sonra Lewin, Lippitt ve White'ın (1939) "Deneysel Olarak Oluşturulan 'Sosyal İklimlerde' Saldırgan Davranış Kalıpları" adlı çalışmalarında ele aldıkları tartışmadan başlayarak, çalışanların iklim algıları yazında büyük bir ilgi görmüş ve çeşitli bireysel ve örgütsel sonuç değişkenlerini öngörmek için kullanılmıştır. Kumar (2011) ise insan ilişkileri üzerine çalışan bilim insanlarının örgüt iklimi kavramını 1940'ların sonlarında ortaya attıklarını ifade etmiştir. 1960'lı yıllarda ise örgüt iklimi bu kez psikolojik anlamda değerlendirilmiş ve nasıl ki insanları tanımlarken belirgin, değişmez, tutarlı kişilik özelliklerinden söz ediliyorsa, örgütlerin de bu şekilde ifade edilen (ılımlı, katı, muhafazakâr, değişime açık vb. gibi) özellikleri dolayısıyla psikolojik yönü dikkate alınarak Gellerman (1973) tarafından psikolojik iklim kavramı dile getirilmiştir. Bu yıllardan sonra da örgüt iklimi kavramını tanımlamak ve ölçmek için yoğun çaba gösterilmiş (Litwin ve Stringer, 1968; Tagiuri, 1968; Pritchard ve Karasick, 1973; James ve Jones, 1974; Patterson vd. 2005; Thumin ve Thumin, 2011) ve örgütün psikolojik yanının örgütsel iklimi tanımlarken de kullanılmasına neden olmuştur. Zira insanın on binlerce yıldır içinde yaşadığı dünyada onu çevre saran ve kısmen tutumları ile davranışlarını da etkileyen atmosfer özellikleri yani iklim gibi çalışma ortamında da onu adeta saran ve buradaki tutum ve davranışlarını şekillendiren farklı bir atmosferden ve bu yönde oluşan bir iklimden söz etmek mümkündür. Benzer biçimde örgüt

iklimi, çalışanların tutumları, davranışları ve uyguladıkları kurallar sonucu oluşan, örgütün içsel özelliklerini ortaya koyan ve ortak algıların yarattığı çalışma ortamının atmosferi olarak tanımlanmakta (Gök, 2009:590) ve bu yönde bazı çalışmalarda ‘örgüt havası’ olarak da nitelendirilmektedir (Öge, 2001:134; Özdemir, 2003:460). Hava gibi görünmeyen, elle tutulamayan ancak yine aynı hava gibi kimi zaman sıcak ya da soğuk; kimi zaman ferah ya da boğucu; kimi zaman olumlu ya da olumsuz hissettiren/hissedilen bir kavramı işaret etmektedir. Bu anlamıyla da daha çok örgütün psikolojik yönüne odaklanan örgüt iklimi, çalışanların içinde yer aldıkları ortama ilişkin algılarına dayanan bireysel düzeydeki psikolojik iklimlerin toplamı olarak ifade edilmektedir. Bu anlamda örgütün iç çevresini saran örgüt iklimi bir tarafta örgütün yapısı, yönetim tarzları, politikaları, kural-ları vb. gibi unsurları ile diğer tarafta çalışanların bunlara yönelik algıları doğrultusunda ortaya koydukları tutum ve davranışları arasında bir köprü görevi görmektedir (Kumar, 2011:138). Bu görüşü destekleyecek şekilde örgütsel iklim, çalışanların deneyimlediği politika, uygulama ve prosedür-lere atfedilen anlam ve bunlara ilişkin paylaşılan algılar ile kendilerinden neyin beklendiğini, neyin ödüllendirildiğini ve desteklendiğini gözlemle-dikleri davranışları ifade etmektedir (Schneider ve Reichers, 1983, Schne-ider vd., 2011).

Kavramın tanımlanmasında ve ölçülmesinde örgüte ilişkin birçok unsurun nesnel ya da öznel olarak değerlendirilmesi, insanlar arasındaki ilişkilerden etkilenmesi ve psikolojik yönü vb. gibi daha soyut denilebi-lecek konulardan dolayı belirsizlikler oluşmuş ve farklı kategoriler ortaya koyulmuştur. Bu kapsamda bu tanımları ve ölçümlenmeleri inceleyen ve üç kategoriye (çoklu ölçüm-örgüt niteliği yaklaşımı, algısal ölçüm-örgüt nite-liği yaklaşımı ve algısal ölçüm-bireysel nitelik yaklaşımı) ayıran James ve Jones (1974)’in çalışmaları bu yaklaşımlar arasındaki benzerlikler ve fark-lılıkları ele alarak, örgüt iklimi ile psikolojik veya bireysel iklim arasındaki ayrımı netleştirmeye yönelik bir gerekçe sunmaya çalışmışlardır. Görüldü-ğü üzere alan çok geniş olmakla birlikte örgüt iklimi ile ilgili bugün çoğu tanımlamada paylaşılan anlam ve algılara atıf yapıldığı söylenebilir. Buna göre en kapsayıcı haliyle örgüt iklimi, hem bireylerin algılamaları doğrul-tusunda oluşan atmosferi hem de örgütün atmosferine bağlı olarak oluşan genel algıları ifade etmektedir denilebilir.

Örgüt iklimi son derece geniş kapsamlı bir konudur. Zira örgütteki uyum, adalet, baskı, hoşgörü, anlayış, güven, sevgi, saygı, huzur, korku, kaygı, disiplin, rahatlık, esneklik vb. gibi çok çeşitli unsurlar, örgüt için-deki iklimin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda da örgüt iklimi, görev odaklı, insan odaklı, kural odaklı, hedef odaklı, süreç odaklı, sonuç odaklı, başarı odaklı, yenilik odaklı vb. gibi birçok boyut-tan oluşabilmekte ve bu yüzden her örgütün hatta örgüt içindeki farklı bi-

rimlerin bile farklı iklimlerinden söz etmek mümkündür. Zira her örgüt, kendine has özelliklerin o örgütteki bireylerin algılamaları, yorumlamaları doğrultusunda birbirinden farklı atmosferlerle sarılması sonucu farklı iklimlere bürünür. Nasıl ki dünyanın farklı yerlerinde farklı zamanlarda farklı atmosfer özellikleri buna göre iklim tipleri oluşturuyorsa, örgütlerde de örgütün özelliklerine dayanarak çalışanları çevreleyen atmosfere ve çalışanların bunu değerlendirmelerine bağlı olarak farklı örgüt iklimleri ortaya çıkmaktadır. Buna göre her örgütte farklı iklim boyutlarından söz etmek mümkün olup bu boyutlar da algılara göre çalışanların tutum ve davranışlarını o yönde yönlendirebilir. Bu doğrultuda mevcut çalışmada örgüt iklimine yönelik iş performansını etkileyebileceği düşünülen iklimin adalet, yenilikçilik ve bağ kurma boyutları üzerinde durulmaktadır.

İş Performansı

İnsanlık tarihinden bu yana insanlar yaşama tutunmak, dünyaya, içinde buldukları çevreye uyumlanmak için hep koşuşturup durmuşlar, bir yerlere varmaya, bir şeyleri gerçekleştirmeye çalışmışlar yani her daim bir performans sergileme durumları söz konusu olmuştur. Bunu ilk zamanlar bireyler ya da daha küçük gruplar, topluluklar halinde gerçekleştirmeye; zaman içinde ise yine kendilerinin oluşturduğu irili ufaklı birçok örgüt içerisinde gerçekleştirmeye çalışmışlardır. Burada amaçlar ve ulaşılmak istenen hedefler ne olursa olsun sonuca varmak, başarmak, üstüne koymak, ilerlemek her daim önemli olmuştur ve bugün içinde yaşadığımız dünya ve koşullar da tam olarak bunun bir göstergesidir. Bireysel düzeyde elbette önemli olan performans günümüz dünyasında bilhassa örgütler açısından yaşamsal bir öneme sahiptir. Zira belirsizliğin, karmaşanın, hızın, değişimin inanılmaz bir ivme kazandığı dünyada rekabet çok daha önemli bir hal almış ve bu rekabetçi dünyada örgütler açısından başarılı, daha da başarılı, en başarılı olma düşüncesi, performans konusunu kritik bir düzeye taşımıştır. Örgütlerin var olma ve sürdürülebilirlikleri için son derece önemli olan bu durum, elbette onları bu seviyeye taşıyacak çalışanlarının bireysel iş performanslarına ziyadesiyle bağlıdır. Bu yüzden bugün bir örgütün toplam performansında iş performansları yani çalışanların kendilerinden beklenen işleri, görevleri ve sorumlulukları en iyi şekilde yerine getirmeleri son derece önemli ve belirleyici bir sonuç değişkeni olmaktadır.

İstenilen eylemi ortaya koymayı ve sonuca ulaşmayı içinde barındıran performans kavramı, genel anlamı itibariyle sözlükte kişinin yapabileceği en iyi derece, başarımlar olarak ifade edilmektedir. Bu yönüyle aslında hem eylemin hem de o eylemin sonucunun istenilen biçimde, istenilen düzeyde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Buna paralel bir biçimde hem örgütlerin hem de tek tek çalışanların verimli ve etkin çalışmalarının bir ölçütü olarak ele alınan iş performansı, iş başarımları ya da çalışma performansı ise bir bireyin belirli bir zaman dilimi içinde sergilediği ayrık (onu diğerlerinden

ayıran) davranışsal epizodların (kayda değer tek olay ya da olaylar dizisi) örgüte sağladığı toplam değer olarak tanımlanmaktadır (Motowidlo vd. 1997:71; Motowidlo, 2003). Bu tanımda araştırmacıların vurguladıkları ilk nokta, performansın zaman içinde meydana gelen, birden fazla ve ayrık davranışların toplam özelliği olduğu; ikinci nokta ise performansın atıfta bulunduğu davranış özelliğinin örgüt için beklenen değeri temsil ettiğidir. Bu durumda örgütlerde oluşturulan iş beklentilerinin çalışanlar açısından, davranışları yönlendiren durumsal uyarıcılar niteliğini taşıdığı, örgütler açısından ise performans kriterleri olarak ele alındığı belirtilebilir (Yelboğa, 2006:202).

İş performansı, bu rekabetçi dünyada kendisini sürekli geliştirmesi, toplumsal değişimlere ve geleceğe uyumlanması gereken örgütler adına örgütsel davranış alanında çokça ve detaylıca incelenen önemli bir konu olmuştur. Bu doğrultuda yönetimde iş performansı üzerine yapılan araştırmalar oldukça geniş bir alana sahip olup, iş performansı üzerine yapılan araştırmalar gözden geçirildiğinde performansın üç geniş bileşeni (görev, vatandaşlık ve üretken olmayan (zararlı) performans) olduğu öne sürülmektedir (Rotundo ve Sackett, 2002). Benzer biçimde Motowidlo ve arkadaşları (1997) çalışmalarında iş performansının davranışsal, epizodik, değerlendirilebilir ve çok boyutlu olduğunu varsayan bir iş performansı teorisini açıklamaya çalışmışlardır. İş performansının yazında bu kadar ilgi görmesi aslında son derece olağandır zira performans, sonuçları itibarıyla hem örgütler hem de o örgütlerin aşağıdan yukarıya tüm çalışanları için temel kavramlardan birini temsil etmektedir. Örgütler buldukları sektörde rekabet gücü elde ederek tutunabilmek, var kalabilmek ve sürdürülebilir olmak için yüksek, üstün bir performans elde etmek durumdadırlar ki bunu da ancak çalışanlarından bekledikleri performansla hatta bunun da ötesinde çok daha yüksek iş performansları sayesinde başarabilirler. Peki, çalışanlar neden yüksek performans gösterirler? Çalışanların da tıpkı örgütler gibi bu hayattan beklentileri vardır. Bu anlamda gerek kişilik özelliklerinden dolayı görev ve sorumluluklarını layıkıyla yerine getirmek, gerekse saygı ve takdir görmek, tatmin sağlamak gerekse de terfi elde ederek kariyerde ilerlemek, daha yüksek bir gelir elde etmek vb. gibi birçok ihtiyaç ve istekleri onları bu yönde performans göstermeye sevk etmektedir. Bu yüzden de yaptıkları işin iş tanımı doğrultusunda onlardan istenen rollere uygun davranışları sergilerler. Bu anlamda iş performansını Al-Omari ve Okasheh, (2017:15544) bireyin çalışırken sergilediği tüm davranışlar olarak tanımlamakta ancak genellikle durumsal koşullar tarafından sınırlanmalarına rağmen, bu davranış şekillerinin ve bunlara bağlı iş sonuçlarının kişiden kişiye önemli farklar gösterebileceğini de ifade etmektedirler. Burada akla şu sorular gelmektedir: İş yerindeki her davranış iş performansına yol açar mı ya da zayıf, ortalama ve yüksek performans

hangi davranışlara ve neye göre oluşmaktadır? Bu noktada iş performansı ile çalışma davranışları aynı şey olmayıp aralarındaki temel fark, iş performansının yalnızca değer verilen çalışma davranışlarını içermesinden kaynaklanmaktadır (Yelboğa, 2006:202). Bu doğrultuda Motowidlo ve arkadaşları (1997), performansın davranışsal bir yapı olduğunu belirtmekle birlikte davranış ve sonuçlarla aynı şey olmadığını da ifade etmektedirler. Buna göre davranış insanların işyerinde yaptığı şey iken performans ise birey ya da örgütün etkinliği açısından olumlu ya da olumsuz olarak değerlendirilebilen davranışlardır. Sonuçlar ise performans tarafından değiştirilen insanlara ya da şeylere ait durum ve koşulları ifade etmektedir ki bu performans değişimleri ya örgütün hedeflerine katkıda bulunmaktadır ya da hedeflerden uzaklaşılmasına neden olmaktadır. İşte bu sebeple de performans değerlendirmesi yapılırken sonuçlara odaklanılmaktadır. Hâlbuki performansla değişen durumlar ya da koşullar salt bireyin kontrolünde değildir ve bu değişimde ister istemez bireyin dışında yer alan faktörler de söz konusudur. Bu yüzden örgüt hedeflerine katkı yapan ortalama ya da yüksek performansı artırmak ve tam tersine örgüt hedeflerine ulaşmayı güçleştiren/engellenen düşük performansı önlemek için sadece sonuçlara odaklanmak doğru bir yaklaşım değildir. Bu yüzden çalışanların işlevsel, yarar sağlayan davranışlarına odaklanmak ve bireyin dışında kalan faktörler için gerekli düzenlemeler yapmak gerekmektedir.

Örgüt İklimi ve İş Performansı İlişkisi

Teorik bir bakış açısıyla örgütsel ortam ve performans gibi kavramları sorgulayan bilim insanları daha temel bir soru ortaya koymuşlardır: Örgütsel bağlam, çalışanların davranışlarını ve performanslarını nasıl etkilemektedir? (Schneider, 1985; Mowday ve Sutton, 1993). Örgüt içinde ister davranışlara bakarak isterse sonuçlara bakarak performansı değerlendirelim her iki durumda da bireylerin davranışları ile davranışlarının sonuçlarının anlaşılması gerekmektedir. Böylece örgütlerin ne kadar etkin olup olmadıkları belirlenip, etkin olabilmeleri için çalışan davranışlarının yanı sıra onların davranışlarına etki edebilecek ve bu yüzden düzenlenmesi gereken örgütsel ve çalışma çevresi ile ilgili faktörler ele alınabilir. Zira etkili performans için sergilenecek davranışlar örgüt ve çalışma çevresi ile ilgili özelliklere dair algılar ve örgüt içindeki ilişkilere atfedilen anlamlar tarafından da etkilenebilmektedir. Buna göre davranışı şekillendiren sadece bireyin kendisi değil aynı zamanda içinde bulunduğu çevreye yönelik algıları ve değerlendirmeleri yani örgütsel iklimdir (Dastmalchian, 1986; Karcıoğlu, 2001). Kurumsal iklim olarak da bilinen örgüt iklimi, bireylerin iş çevrelerine ilişkin algıları ve bunun bilişsel-duygusal sonuçları olarak tanımlanmış (İşcan ve Karabey, 2007:182) olup, çalışanların üretkenliği, motivasyonu, aidiyet duygusu ve iş performansı üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Berberoğlu, 2018; Hussainy, 2022). Zira iklim, bireylerin davra-

nışa ilişkin örgütsel beklentilerine ve davranışın olası sonuçlarına ilişkin aldığı sinyalleri temsil etmektedir (Scott and Bruce, 1994:582) ve bu da ister istemez onların etkili performansa yönelik davranışlarını da etkileyebilecektir denilebilir. Al-Omari ve Okasheh (2017), çalışma ortamının işlerin kalitesini ve üretkenlik düzeylerini belirleyen önemli bir faktör olduğunu, çalışan ortama ne kadar dâhil edilirse onların becerilerini, öğrenme istekliliğini ve performans gösterme motivasyonlarını o oranda etkileyeceğini belirtmişler ve çalışma ortamının çalışanların performansı üzerindeki etkisini inceledikleri çalışmalarında çalışma ortamının iş performansı üzerinde büyük bir etkisi olduğunu bulmuşlardır.

Yazında da bu yönde çalışma ortamına yönelik algıları oluşturan iklim ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma söz konusu olup, iklim kavramının derinliği ve çok boyutluluğu sebebiyle hem psikolojik iklim hem de örgütsel iklim değişkenleri ele alınmıştır. Bu kapsamda Parker ve arkadaşlarının (2003) ortaya koydukları meta-analitik bulguları, psikolojik iklimin bireylerin iş tutumları, motivasyonu ve performansları ile anlamlı ilişkileri olduğunu göstermektedir. Berberoğlu (2018)'nin çalışmasında örgüt iklimi ile örgütsel bağlılık ve algılanan örgütsel performans arasında pozitif ve doğrusal bir ilişki olduğu görülmüş ve örgütsel iklimin Kuzey Kıbrıs'taki kamu hastanelerindeki çalışanların örgütsel bağlılığını ve algılanan örgütsel performanslarını etkilediği belirtilmiştir. Yöneticilerle yapılan bir başka çalışmada örgütsel iklimin iş performansı ve memnuniyet üzerindeki etkileri ile iklim ve bireysel ihtiyaçlar arasındaki etkileşimlerin performans ve memnuniyet üzerindeki etkileri incelenmiş ve iklimin, alt birim performansı ve bireysel iş memnuniyeti ile oldukça güçlü bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iklim ve bireysel ihtiyaçların performans ve memnuniyeti etkilemek için etkileşimde bulunduğu dair sınırlı kanıtlar elde edilmiştir (Pritchard ve Karasick, 1973). Selamat ve arkadaşlarının (2013) yaptığı bir başka çalışmada örgüt ikliminin öğretmenlerin iş performansını etkileyebilecek önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir.

Örgüt iklimi başlığı altında da belirtildiği üzere iklim konusu temel olarak algılara dayandığı için örgüt içindeki maddi ya da manevi unsurlar tek tek ya da etkileşimli olarak farklı bir iklim boyutunu oluşturabilmektedir. İklim kavramının genişliği ve çok boyutluluğu araştırmalara da yansımış, bazı çalışmalarda ya genel olarak ya da bağımlı değişkene bağlı olarak o yöndeki iklim boyutları ele alınmıştır. Bu doğrultuda mevcut çalışmada iş performansı ile ilişkili olabileceği düşünülen örgütsel iklimin bağ kurma, yenilikçilik ve adalet yönleri ele alınmıştır.

Bağ kurma çalışanlar arasındaki ilişki, etkileşim, birlikte olma, birlik olma, dayanışma, yardımlaşma, destek olma vb. gibi paylaşma, dostane ilişkilere yönelik olumlu algıları ifade etmekte olup, bu algıların olumlu

bir iş ortamı oluşturarak iş performansını da olumlu yönde etkileyeceği belirtilebilir. Bu yönde Putra ve arkadaşlarının (2019) Tabanan Üniversite-si'ndeki öğretim görevlilerinin, organizasyona daha fazla bağlı oldukları-nda görevlerini daha iyi yerine getirme eğiliminde olduklarına ilişkin araş-tırma sonuçları anlam kazanmaktadır. Yine Yükselbilgili ve Küçüközkan (2017)'in çalışmalarında çalışanların olumlu örgüt iklimi algılamalarının iş performansı düzeyi ile anlamlı ve pozitif yönde ilişkili olduğu belirlen-miştir. Bu bağlamda ilk hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: *H1: Örgütsel iklimin bağ kurma boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Yenilikçilik, değişimin, esnekliğin, özerkliğin, eğitimin, yaratıcılığın teşvik edildiği ve ödüllendirildiği bir iklim algısını yaratarak iş performan-sını olumlu yönde etkileyebilecektir. Zira yaratıcı bir atmosfer; pazar pa-yının artırılması, satış hacmi ve karmaşık iş tasarımlarını uygulama yete-neği gibi birçok unsurla ilişkilendirilmiş olup Isaksen ve Ekvall (2010)'in yaptıkları çalışma bu noktada anlamlıdır. Buna göre orta düzey yönetim arasında fikir oluşturma üzerine yapılan çalışmada, örgütsel çevresel özel-liklerin, çalışanları yaratıcı düşünmeye teşvik etmede ve radikal ürün yenilikleriyle örgütsel performansı artırmada kritik bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra Kim ve Lee (1995)'ye göre yenilikçi çalışma ortamlarındaki bireyler, yenilikçi olmayan çalışma ortamlarındaki bireyle-re kıyasla birbirleriyle yeni ve yaratıcı fikirleri paylaşmaya daha yatkındır-lar ki bu durum da yine çalışanlar arasındaki bağ kurmayı güçlendireceği için performans açısından bu yönüyle de anlamlıdır. Bu bağlamda ikinci hipotez şu şekilde oluşturulmuştur: *H2: Örgütsel iklimin yenilikçilik boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

Adaletle ilgili olarak ise, genel olarak örgütteki uygulamaların, yö-neticilerin tutum ve davranışlarının adil olup olmadığına, tutarlı olup ol-madığına ilişkin algıların çalışanlar açısından ahlaki, güveni inşa ederek yine iş performansını olumlu bir biçimde etkileyeceği belirtilebilir. Zira Ivancevich and Matteson (1996: 188)'a göre her sonucun, kişinin bakış açısına göre bir değeri veya önemi olup; maaş, terfi, uyarı ya da daha iyi bir iş gibi farklı sonuçlar, bireylerin ihtiyaçları ve algılarına göre herkes için farklı değerlere sahip olabilecektir. Bu nedenle, hangi ödüllerin kullanılacağı değerlendirirken örgütün ya da yöneticinin bireysel farklılıkları göz önünde bulundurması adaletli olma ya da o şekilde algılanma açısından son derece önemlidir ve değer verilen ödüller motivasyon amacıyla da kul-lanıldığında, yüksek performans seviyelerine ulaşmak için çaba harcanma-sına yol açabilecektir. Kwon Choi ve arkadaşları (2013) da çalışmalarında bir örgütün etik ikliminin (ki bu iklim boyutunun adalet algısını da etkile-yebileceği düşünüldüğünde anlam kazanmaktadır) finansal performansla pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu bağlamda ilk hipotez

şu şekilde oluşturulmuştur: *H3: Örgütsel iklimin adalet boyutu ile iş performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.*

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırmanın amacı banka çalışanlarının algılamalarına bağlı olarak örgüt iklimi ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Bu amaçla Denizli ilinde faaliyetlerini sürdüren özel bir bankanın farklı şubelerinde görevli 132 personel kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın yöntemi ilişkisel tarama yöntemidir. Verilerin elde edilmesinde yapılandırılmış anket formlarından yararlanılmış olup, kullanılan form üç bölümden oluşmaktadır. Buna göre birinci bölüm demografik, ikinci bölüm örgüt iklimi ve üçüncü bölüm ise iş performansı ile ilgili ifadeleri içermektedir. Örgüt ikliminin ölçümünde Bock vd. (2005) tarafından geliştirilen ve bağ kurma, adalet ve yenilikçilik olmak üzere 3 alt boyuta sahip ölçekten yararlanılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenilirlik katsayıları (α) adalet için 0,790, bağ kurma için 0,974 ve yenilikçilik için 0,934 olarak hesaplanmıştır. İş performansı Sigler ve Pearson (2000)'un çalışmalarında kullandıkları ölçekten uyarlanan 4 maddelik tek boyutlu bir ölçekle ölçülmüştür. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı (α) 0,865'tir. Her iki ölçekte bulunan ifadeler verilecek cevaplar; “hiç katılmıyorum”, “katılmıyorum”, “kararsızım”, “katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” biçiminde düzenlenmiş olup 5’li likert tipi ölçek benimsenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan örgütsel iklim ve iş performansı ölçeklerinin geçerliği açıklayıcı faktör analizi ile test edilirken güvenilirlikleri araştırmalarda sıklıkla kullanılan Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısının hesaplanması suretiyle ölçülmüştür. Değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiş olup elde edilen sonuçlar %95’lik güven aralığında, $p < 0,05$ anlamlılık düzeyinde değerlendirmeye alınmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Demografik Özellikler

	GRUPLAR	FREKANS	YÜZDE
Yaş	20-29	20	15,2
	30-39	72	54,5
	40-49	36	27,3
	50 ve üstü	4	3
Cinsiyet	Kadın	64	48,5
	Erkek	68	51,5
Medeni durum	Evli	69	52,3
	Bekâr	63	47,7
Eğitim	Önlisans	37	28
	Lisans	86	65,2
	Lisansüstü	9	6,8
Çalışma süresi	1-5 yıl	24	18,2
	6-10	35	26,5
	11-15	53	40,2
	16-20	18	13,6
	21 yıl ve üstü	2	1,5

Tablo 1 incelendiğinde çalışmaya 64’ü (%48,5) kadın ve 68’i (%20,1) erkek olmak üzere toplamda 132 kişinin katıldığı; bunların 69’nun (%52,3) evli olduğu; 92’sinin (69,7) 40 yaşın altında olduğu; 95’inin (%72) lisans ve üzeri bir eğitim seviyesine sahip olduğu ve 73’ünün (%55,3) 10 yıldan daha uzun süredir çalışmakta olduğu görülmektedir.

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla başvurulabilecek birçok yöntemden bahsedilebilir. Faktör analizinden yararlanmak bu yöntemler arasında araştırmacılar tarafından en çok tercih edilenidir. Bu araştırma kapsamında da ölçeklerin yapı geçerliliğini belirlemede faktör analizinin bir çeşidi olan açımlayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Bu analiz, gizil değişkenler (bilinmeyen) ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemede kullanılan bir analizdir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:189). Analize başlamadan önce yapılması gereken şey Kaiser-Mayer-Olkin örneklem uygunluğu testi (KMO) ve Bartlett küresellik testi değerinin kontrol edilmesidir. Çünkü bu analizin gerçekleştirilebilmesi için gerekli şartlardan biri KMO değerinin 0,50 ve üzeri bir değere sahip olması diğeri ise Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen değerin anlamlı ($p < 0,05$) olmasıdır.

Yapılan faktör analizi sonucunda gerek örgüt iklimi gerekse de iş performansı ölçekleri için hesaplanan KMO değerinin (örgüt iklimi için

0,897; iş performansı için 0,800) 0,50'den yüksek olduğu ve Bartlett testi sonucunda p (sig.) değerinin 0,05'den küçük olduğu belirlenmiştir. Buna göre sahip olunan veri setinin faktör analizi uygulamaya uygun bir yapıda olduğu söylenebilir. Örgüt iklimi ölçeğinde, 3 faktör birlikte toplam varyansın %88,532'sini açıklarken iş performansı ölçeğinde tek faktör toplam varyansın %71,897'sini açıklamaktadır. Ölçeklerdeki faktörlerin yüklendiği faktör yükleri tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Faktör Analizi Bulguları

	ÖRGÜT İKLİMİ			PERFORMANS
	BAĞ KURMA	YENİLİKÇİLİK	ADALET	
BAĞ 1	0,852			
BAĞ 2	0,859			
BAĞ 3	0,877			
BAĞ 4	0,849			
YEN 1		0,689		
YEN 2		0,852		
YEN 3		0,741		
ADA 1			0,704	
ADA 2			0,541	
ADA 3			0,857	
PER 1				0,916
PER 2				0,743
PER 3				0,868
PER 4				0,855
KMO	0,897			0,800
Bartlett's Test of Sphericity	1738,603			274,776
Sig.	0,000			0,000
Açıklanan Varyans	74,847	8,745	4,939	71,897
	88,532			
Cronbach's Alpha	0,974	0,934	0,790	0,865
	0,957			

Tablo 2 incelendiğinde örgüt iklimi ölçeğinin literatürde geçtiği şekilde (Bock vd., 2005; Solmaz, 2020; Korkmaz vd., 2020) üç alt boyuta sahip olduğu ve bu alt boyutlardan bağ kurma alt boyutundaki faktör yüklerinin 0,849 ile 0,877 arasında değiştiği; yenilikçilik alt boyutundaki faktör yüklerinin 0,689 ile 0,852 arasında değiştiği ve adalet alt boyutundaki faktör yüklerinin ise 0,541 ile 0,857 arasında değiştiği görülmektedir. İş performansındaki faktör yüklerinin dağılımı ise 0,743 ile 0,916 arasındadır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda örgüt iklimi ölçeğinin genel anlamda

Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı 0,957 iken alt boyutları itibariyle; bağ kurma için 0,974; yenilikçilik için 0,934 ve adalet için 0,790 olarak belirlenmiştir. İş performansı ölçeğinin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayısı ise 0,865'tir.

Tablo 3: Korelasyon Analizi Bulguları

	ORT.	S.S.	Örgüt iklimi			Performans
			Bağ kurma	Yenilikçilik	Adalet	
Bağ kurma	3,678	1,088	1	0,776**	0,752**	0,650**
Yenilikçilik	3,305	1,292		1	0,821**	0,677**
Adalet	3,767	0,923			1	0,585**
Performans	4,431	0,598				1

Katılımcıların örgütsel iklim algıları ile iş performansı düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon katsayısı yardımıyla incelenmiştir. Bu ilişkiyi gösteren Tablo-3 incelendiğinde %5 önem düzeyinde ($P < 0,05$) anlamlı bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Değişkenlerin alt boyutları itibariyle aralarındaki ilişkiye bakılacak olursa örgütsel iklimin alt boyutları olan bağ kurma alt boyutu ile iş performansı arasında ($r=0,650$); yenilikçilik alt boyutu ile iş performansı arasında ($r=0,677$) ve adalet alt boyutu ile iş performansı arasında ($r=0,585$) orta düzeyde pozitif yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Buradan bireyler tarafından pozitif olarak algılanan bir örgütsel iklim geliştirebilen örgütlerin çalışanlarına yönelik daha yüksek performanslar elde edebileceği aksine olumsuz bir iklim algısının ise motivasyon düşüklüğü ile birlikte performansta da düşüslere neden olabileceği sonucuna varılabilir. Bu analiz sonuçlarına göre araştırma kapsamında oluşturulan H1, H2 ve H3 hipotezlerinin desteklendiği söylenebilir.

SONUÇ

Bir örgütte hangi alanda ve hangi pozisyonda olursak olalım ya da hangi işi yapıyorsak yapalım, ortaya koyduğumuz çıktı bir nevi başarımız dolayısıyla bugün özellikle bizden beklenen yüksek performans sadece sahip olduğumuz kişisel özelliklerimiz, yeteneklerimiz, becerilerimiz vb. unsurların sonucu olarak mı ortaya çıkar? Bu soruya kesinlikle hayır diye cevap verilebilir. Zira başarı, performans söz konusu olduğunda elbette bu özellikler de son derece önemli olmakla birlikte salt olarak bizi bir yere kadar getirebilir ve ilerletebilir. Bunun ötesinde bu özellikler hem içinde bulunduğumuz çalışma çevresinin özelliklerini nasıl değerlendirdiğimize hem de örgüt içinde birlikte çalıştığımız insanlarla kurduğumuz olumlu ilişkilerimize, etkileşimlerimize ve paylaşımlarımıza bağlı olarak anlam

kazanır. Bu çerçevede örgütün iklimi çalışanların performanslarını iklimin algılanma biçimine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilir.

Mevcut çalışmada üç hipotezde de varsayılan örgütsel iklimin bağ kurma boyutu, yenilikçilik boyutu ve adalet boyutu ile çalışanların iş performansları arasındaki pozitif yönlü ilişki desteklenmiştir. Her ne kadar yazında doğrudan örgüt ikliminin bu boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen bir çalışmaya ulaşılamamış olursa da genel olarak örgütsel iklimle iş performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar (Berberoğlu, 2018; Hussainy, 2022; Pritchard ve Karasick, 1973; Selamat vd., 2013; Tortumlu ve Taş, 2019) olduğu gibi örgütsel iklimin bu yönlerine atıfta bulunulabilecek benzer kavramlarla iş performansı arasındaki ilişkiyi destekleyen çalışmalar (Arslan, 2019; Büte, 2011; Demir, 2014; Putra, 2019; Tutar ve Altınöz, 2010; Yükselbilgili ve Küçüközkan, 2017) da mevcuttur.

Bu sonuçlara göre hem genel anlamda yöneticiler hem de mevcut çalışma itibarıyla çalışanların performansını dolayısıyla örgütün performansını artırmak isteyen banka yöneticileri, örgütteki nesnel yapı ne olursa olsun çalışanların öncelikle nasıl algılayabileceklerini dikkate alarak hareket etmelidirler. Bu doğrultuda örgütün çalışma ortamını buna göre ayarlamalı; örgüt içinde yer alan her bir unsuru algılara ve beklenen davranışlara göre düzenlemelidirler. Bu çerçevede ilk olarak örgüt yapısı, süreçler, politikalar, standartlar, kurallar, ilkeler, uygulamalar vb. unsurlar bu yönde ele alınmalıdır. Yöneticiler, çalışanların hem kendileriyle hem de çalışma arkadaşlarıyla bağ kurabilmeleri için çalışanlarla iyi ilişkiler geliştirmeli; açık ve etkili iletişimi teşvik etmeli, mutlaka geri bildirim vermeli; sıcak, samimi, demokratik, destekleyici bir ortam yaratmalı; güveni yerleştirmeli; hoşgörüyü ve anlayışı esas alan pozitif bir atmosfer yaratmaya çalışmalılardır. Bunun yanı sıra çalışanların özerk bir biçimde hareket edebileceği organik, esnek, yeniliğe açık, eğitimi ve gelişimi destekleyen, katılımcı yönetim tarzının benimsendiği bir atmosfer oluşturmak yine çalışanların bağımsız ve rahat bir biçimde çalışmalarına imkân tanıyarak onlar için yenilikçi ve yaratıcı bir iklim oluşturarak iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilecektir. Ayrıca örgütte etik ve güvene dayalı, eşitlikçi, adaletli, ödül yönetiminin liyakate dayandığı bir atmosfer oluşturmak iş performansını olumlu yönde etkileyebilecektir. Bunların yanı sıra örgütler çalışanlarını işe alırken mevcut iklimlerine uygun olan, uyum sağlayabilecek insanları örgüte çekmeye ve seçmeye özen gösterirlerse istenilen performans düzeyine ulaşmaları daha kolay olabilecektir.

KAYNAKÇA

- Arslan, S. (2019). Ortaokullarda Örgütsel İklim İle Öğretmen Performansı Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Berberoğlu, A. (2018). Impact of Organizational Climate on Organizational Commitment and Perceived Organizational Performance: Empirical Evidence From Public Hospitals, *BMC Health Services Research*, 18:1-9.
- Bock G.W., Lee J.N., Zmud R.W. ve Kim Y.G. (2005). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining The Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate, *MIS Quarterly*, 29(1): 87-111.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1): 171-192.
- Choudhury, Ms. Gitali (2011). The Dynamics of Organizational Climate: An Exploration, *Management Insight*, 7(2):111-116.
- Dastmalchian, A. (1986). Environmental Characteristics and Organizational Climate: An Exploratory Study, *Journal of Management Studies*, 23(6): 609-633.
- Demir, M. (2014). Otel İşletmelerinde Etik İklimi-İş Performansı İlişkisi. *Journal of Entrepreneurship & Development/Girisimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 9(2):363-378.
- Gökulu, G. (2019). Sembolik Etkileşimci Teorinin Gündelik Yaşam Sosyolojisine Katkıları, *EKEV Akademi Dergisi*, 80:173-190.
- Guion, R.M. (1973). A Note on Organizational Climate, *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1): 120-125.
- [Hansen](#), G.S., [Wernerfelt](#), B. (1989). Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, *Strategic Management Journal*, 10(5): 399-411.
- Hussainy, S. S. (2022). Organizational Climate: From Literature Review to Agenda Ahead. *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 9(1): 44-62.
- Isaksen, S. G., & Ekvall, G. (2010). Managing for innovation: The Two Faces of Tension in Creative Climates. *Creativity and Innovation Management*, 19(2): 73-88.
- James LR, Choi CC, Ko CHE, McNeil PK, Minton MK, Wright MA, Kim K. (2008). Organizational and Psychological Climate: a Review of Theory and Research. *Eur. J. Work Organ. Psy.*, 17(1):5-32
- James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational Climate: A Review of Theory

- and Research. *Psychological Bulletin*, 81(12): 1096.
- Karcıoğlu, F.(2001). Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2): 265-283.
- Khaled Al-Omari, Haneen Okasheh (2017). The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan, *International Journal of Applied Engineering Research*, 12(24): 15544-15550.
- Korkmaz, H., Bayınma, E. ve Bağcı, Z. (2020). Örgüt İklimi Ve Psikolojik Yıdırma İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Analitik Bir Araştırma, *İKSAD Yayınevi: Ankara*
- Kwon Choi, B., Koo Moon, H., & Ko, W. (2013). An Organization's Ethical Climate, Innovation, and Performance: Effects of Support for Innovation and Performance Evaluation. *Management Decision*, 51(6): 1250-1275.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates" *The Journal of Social Psychology*, 10(2): 269-299.
- Litwin, H.G. ve Stringer, R. (1968), *Motivation and Organizational Climate*, Boston, Division of Harvard Business School.
- Mead, G.H. (1934). *Mind, Self, and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. University of Chicago Press: Chicago.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A Theory of Individual Differences in Task and Contextual Performance. *Human Performance*, 10(2):71-83).
- Özdemir, İ., Müfettişi, İ. (2003). Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Yöneticisinin Rolü. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 35(35), 448-465.
- Öge, S. (2001). Örgüt iklimi. *Selçuk İletişim*, 1(4), 132-143.
- Parker, C.P., Baltes, B.B., Young, S. A., Huff, J.W., Altmann, R.A., Lacost, H.A., Roberts, J.E. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions and Work Outcomes: a Meta-analytic Review, *Journal of Organizational Behavior*, 24, 389–416.
- Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., & Wallace, A. M. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4): 379-408.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1): 126-146.
- Putra, A. A. G., Dharmanegara, I. B. A., & Yas, P. N. S. (2019). Analyzing the Relationship of Ethical Work Climate, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance in Tabanan University, Bali. *Internati-*

- onal Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 9(9): 1100-1115.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1): 66–80.
- Schneider B, Reichers AE. 1983. On the Etiology of Climates. *Pers. Psychol.* 36:19-39
- Schneider, B, Ehrhart M.G., Macey WH. 2011. Perspectives on Organizational Climate and Culture. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology: Vol. 1. Building and Developing the Organization*, ed. S Ze-deck, pp. 373–414. Washington, DC: Am. Psychol. Assoc.
- Schneider, B., Ehrhart, M.G., Macey, W.H. (2013). Organizational Climate and Culture Annual Review of Psychology, 64:361-388.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of Innovative Behavior: a Path Model of Individual Innovation in the Workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3):580-607.
- Selamat, N., Samsu, N. Z., Kamalu, N. S. M. (2013). The Impact of Organizational Climate on Teachers' Job Performance. *Educational Research eJournal*, 2(1): 71-82.
- Sigler, T.H. ve Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal of Quality Management*, (5):27-52.
- Solmaz, H. (2020). Savunma Sanayinde Girişimcilik Yöneliminin Yenilikçilik Bağlamında Örgüt İklimi ile İlişkisinin İncelenmesi. *Turizm ve İşletmecilik Dergisi*, 1(1): 1-20.
- Sykes, T. A. & Venkatesh, V. (2017), Explaining Post-Implementation Employee System Use And Job Performance: Impacts of The Content and Source of Social Network Ties, *Mis Quarterly*, 41(3): 917-936.
- Tagiuri, R. (1968). *The Concept of Organizational Climate*. In R. Tagiuri, & G.H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept*, 11-32.
- Thumin, F. J., & Thumin, L. J. (2011). The Measurement and Interpretation of Organizational Climate. *The Journal of Psychology*, 145(2), 93-109.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim
- İmalat İşletmeleri Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02): 196-218.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 8 (2): 196-211.
- Yüksekbilgili, Z., & Küçüközkan, Y. (2017). Sağlık Kurumlarında Örgüt İklimi

ile alışanların İş Performansi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Vizyoner Dergisi, 8(17): 34-46.

”

BÖLÜM 3

ETİK LİDERLİK ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ

Selma KILIÇ KIRILMAZ¹

¹ Doç. Dr. Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, skirilmaz@subu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8478-1910>

Giriş

Liderlik en yalın haliyle takipçileri peşinden sürükleyebilmeyi ifade etmektedir. Liderler, takipçilerini etkileyebildikleri ölçüde güçlü bir lider olurlar. Bu nedenle lider ile takipçileri arasında yakın bir etkileşimin olması gerekmektedir. Literatürde liderlik yaklaşımlar ilk olarak özellikler teorisi ile tartışılmıştır. Bu teoriye göre lideri lider yapan özellikleridir. Lideri diğer kişilerden ayıran sahip olduğu fiziksel ya da diğer kişilik özellikleridir. Ancak özellikler teorisi bilimsel açıdan liderliği tam olarak açıklayamadığı için eleştirilerin hedefi olmuştur. Özellikler teorisinden sonra liderliği açıklamak için davranışsal liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bu teori de lideri lider yapan ve diğer kişilerden ayıran unsurun liderin davranışları olduğunu belirtmiştir. Liderin takipçileri ile etkileşimini güçlendiren unsurun onlara karşı olan davranışları olduğunu vurgulamıştır. Bu teori, liderlik literatürüne oldukça önemli katkılar sunsa da her daim geçerli olan bir liderlik modeli ortaya koyamadığı için eleştirilmiştir. Son olarak ortaya atılan durumsa liderlik teorisi hem özellikler hem de davranışsal teoriyi benimseyerek duruma ve koşullara göre etkili liderliğin değişebileceğini vurgulamıştır. Günümüzde ise işletmelerin liderlik biçimlerini açıklayabilmek için Dijital Liderlik, Çevik Liderlik, Otantik Liderlik, Transformasyonel Liderlik, Sürdürülebilir Liderlik ve Etik Liderlik gibi modeller ortaya atılmıştır. Son birkaç yıldır etik ve dürüstlük liderlik alanında giderek artan bir ilgi görmektedir. Hem dönüşümsel hem de otantik liderlik etik bir bileşen olarak tanımlanmıştır (Kalshoven, Hartog, ve Hoogh, 2011).

Yapılan araştırmada da Etik Liderlik Modeli üzerinde durulmuştur. Etik liderlik, son yıllarda hem akademik hem de iş dünyasında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir. Etik liderliğin, organizasyonel davranışlar üzerindeki etkileri, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ve genel iş performansları açısından büyük bir öneme sahiptir. *Etik liderlik, liderlerin etik ve ahlaki değerlere dayalı kararlar alarak, takipçilerini bu değerlere yönlendirmesi sürecidir şeklinde tanımlanabilir.* Etik liderlik üzerine giderek artan araştırmalar, etik liderliği, sosyal öğrenme, değişim ve kimlik gibi genel mekanizmalar aracılığıyla etik lider davranışını takipçilerin davranışlarına aktaran genel bir liderlik süreci olarak tanımlamaktadır (Chen ve Hou, 2016).

Yapılan araştırma ile Etik Liderliğin Bibliyometrik analizi yapılmıştır. Bu amaçla Web of Science Core Collection veri tabanında Etik Liderlikle ilgili yayımlanan makaleler incelenmiştir. Yapılan çalışmada daha çok Etik Liderliğin Bibliyometrik performans analizi üzerinde durulmuştur. Çalışmada analiz edilen değişkenler şu şekildedir. Yıllara Göre Yayın Sayısı, En İlgili Dergiler, En Çok Atıf Alan Dergiler, En İlgili Yazarlar, En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar, En İlgili Kurumlar, Sorumlu Yazar Ülkeleri, En Çok Atıf Alan Makaleler, Kelime Bulutu ve Ülkelerin Uluslararası İşbirliği Haritası.

ETİK LİDERLİK

Etik liderlik çalışanların iş yeri adaletine olan algıları nedeniyle onların motivasyonlarına, iş performanslarına, işe adanmalarına, iş tatminlerine vb. birçok açıdan etki ettiği için oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle hem akademik hem de iş dünyası açısından incelenmekte ve uygulanmaya çalışılmaktadır. Etik liderlik kısaca, “liderin kararlarını alırken etik ve ahlaki değerleri göz önünde bulundurarak kararlar almasını ve takipçilerini bu kararlara uymasını sağlaması” olarak tanımlanabilir. Literatürde Etik liderlikle ilgili birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada da etik liderliğin bibliyometrik analizi yapılarak literatüre katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Dhar, 2016, Etik liderliği, “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışların sergilenmesi ve bu davranışların iki yönlü iletişim, pekiştirme ve karar verme yoluyla takipçilere teşvik edilmesi” olarak tanımlamıştır. Etik Liderlik ayrıca, adalet, açıklık ve güvenilirlik gibi ahlaki açıdan arzu edilen özelliklerle ve takipçilere karşı kişilerarası ilişkiler ve etik açıdan doğru karar verme yoluyla normatif olarak uygun davranışların teşvik edilmesiyle karakterize edilmektedir (Anand, Agarwal ve Offergelt, 2023).

Etik liderliği “kişisel eylemler ve kişilerarası ilişkiler yoluyla normatif olarak uygun davranışın gösterilmesi ve bu tür davranışların iki yönlü iletişim, güçlendirme ve karar alma yoluyla takipçilere teşvik edilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu tanım, etik liderliği algılanan etik liderlik davranışı olarak vurgular ve bu liderlik biçiminin çalışanlara fayda sağlamayı amaçlayan davranış açısından değerlendirir. Bu tanımda; müşteriler veya toplum gibi diğer paydaşlar sürece dahil edilmemektedir. Ayrıca, bu tanım normatif olarak uygun davranışa odaklanmaktadır. Söz konusu tanımdaki normların belirsiz olmasının temel nedeni ise normların örgütler, endüstriler ve kültürler arasında farklılık göstermesidir. (Brown, Treviño ve Harrison, 2005).

Etik liderlik tanımı çift yönlü iletişim faktöründen bahsetmektedir. Bu nedenle, etik liderliğin iletişim yetenekleri ile güçlü bir bağı vardır. Ayrıca etik liderlik tanımının “normatif olarak uygun davranış” ifadesinin belirsizliği, etik liderliğin kavramın dinamiklerini ortaya koyan bağlamsal faktörlere bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bunun dışında, Etik liderlik kavramının rol modelleme boyutu, hem doğrudan taklit etkilerinin hem de dolaylı öğrenmenin gerçekleşmesi için çok önemli olan “etkileşimi” gerekli kılmaktadır (Yağmur, 2022).

Etik karar alma süreci etik liderlik için önemli bir unsurdur ve bu süreç etik ikilemi ahlaki boyutta ele alan ve iletişimsel ve etkileşimsel faktörleri içeren dinamik bir süreçtir. Bu nedenle, etik bir şekilde hareket etme kararı

örgütsel ilişkilerden, sosyal ağlardan ve lider ile üyeler arasındaki etkileşimlerden etkilenir (Yağmur, 2022). Etik karar alma süreci açıklanırken, etik davranışlar kadar örgütlerdeki etik olmayan davranışlar üzerinde de durulması önemlidir. Örgütsel bağlamda, etik olmayan davranış açık (resmi) veya örtük (resmi olmayan) normları ihlal eder ve davranışın gerçekten zarar vermeyi amaçlayıp amaçlamadığına bakılmaksızın paydaşlar için istenmeyen sonuçlara yol açabilir. Etik olmayan davranış türleri (örneğin, performans konusunda yanıltıcı bilgiler verilmesi, yalan söyleme ve işi geciktirme gibi verimsiz davranışlar, bilgi paylaşma konusundaki isteksizlik vb.), bireylerin diğerlerinin genel refahı pahasına kendi kişisel çıkarları konusundaki tutumlarından kaynaklanmaktadır (Bavik vd., 2018).

Lider, çalışanlar ve kurumlar için etik davranışların itici gücü olma noktasında önemli bir role sahiptir. Bu nedenle, örgütler liderler ve çalışanlar için belirli etik standartlar ve yasalar geliştirmelidir. Bunun en önemli nedeni, etik liderlik, örgüt sürdürülebilirliğini, rekabet avantajını ve en önemlisi insanların güvenini yeniden kazanmayı sağlayan bir kaynaktır. Ayrıca, liderlik, örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlar. Bu nedenle örgütlerde etik standartların ve davranışların desteklenmesi gerekmektedir (Junaidi, 2023). Çalışanlar etik bir yargıda bulunurken, örgütsel söylemin parçası olan diğerinin etkisi altındadır ve diğerlerine karşı bir sorumluluğu vardır. Etik, ben ve diğer arasındaki ilişkinin gerçekleşebileceği bağlamdır. Ahlaki etken, rasyonel yolla diğeriyle olan ilişkiden elde edilebilecek en iyi şeye dayanarak etik bir karar verir. Bu, etik karar almayı etkileyen diğerlerinin olduğunu ve etkinin yalnızca etkileşimsel bağlamda mümkün olduğunu gösterir (Yağmur, 2022). Bu nedenle, Etik liderlikte sosyal öğrenme yaklaşımının benimsendiği ve takipçilerin taklit ve gözlemsel öğrenme yoluyla liderlerine benzer şekilde davranacakları ileri sürülmektedir. Liderlerin etik standartlar üzerinde güçlü bir etkiye sahip oldukları düşünülmektedir ve takipçiler onları örgütteki “doğru” etik davranışların rol modelleri olarak görmektedirler. Etik Liderler ayrıca rol model olarak görev yaparlar ve istenen etik davranışı teşvik etmek için ödül ve ceza sistemini kullanabilirler (Hartog, 2015).

YÖNTEM

Bu çalışmada Bibliyometrik analiz yönteminden faydalanılmıştır. Bibliyometrik analiz, bilgi alanlarının biçimsel özelliklerini incelemek için matematiksel ve istatistiksel yöntemler kullanmaktadır (Qiu vd., 2017). Bibliyometrik analiz, VOSviewer, Gephi, Leximancer ve Biblioshiny gibi farklı bibliyometrik yazılımların kullanımı ve Scopus ve Web of Science gibi bilimsel veri tabanlarının kullanılabilirliği nedeniyle işletme araştırmalarında oldukça sık kullanılan bir analiz yöntemi haline gelmiştir (Khan vd., 2021). Araştırmacılar, belirli bir araştırma konusuyla ilgili ortaya çıkan eğilimleri, işbirliği modellerini, belgeleri ve bilgi kaynaklarını keşfet-

mek için bibliyometrik analiz yöntemini kullanırlar. Bibliyometrik analiz, bilgileri tarayan ve çıkararak ve bunları haritalarda, grafiklerde ve tablolarda göstererek açık ve anlaşılır bir biçimde sunan gelişmiş bir yaklaşımdır (Faisal, 2023: 2).

Araştırmanın veri setini oluşturan makaleler Web of Science Core Collection veri tabanından “ethical leadership” anahtar kelimesi kullanılarak elde edilmiştir. Belirlenen arama stratejisi doğrultusunda 1533 çalışmaya ulaşılmıştır. Bu çalışmalar arasından makale dışındakiler (kitap bölümü, bildiri vb.) araştırma dışında tutulmuştur ve geriye 1261 makale kalmıştır. Daha sonra, Web of Science Categories’ten “Business, Management ve ethics” seçilmiştir ve geriye 732 çalışma kalmıştır. Son olarak İngilizce olmayan makaleler araştırmadan çıkarıldığında geriye 729 makale kalmıştır ve analizler bu makaleler üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Makalenin bibliyometrik analizi RStudio paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında bibliyometrik analiz için kullanılan yazılım, R tabanlı bir kütüphane olan ‘biblioshiny’ ve ‘bibliometrix’in web tabanlı arayüzüdür (Prajapati, 2013; R Core Team (2020).

BULGULAR

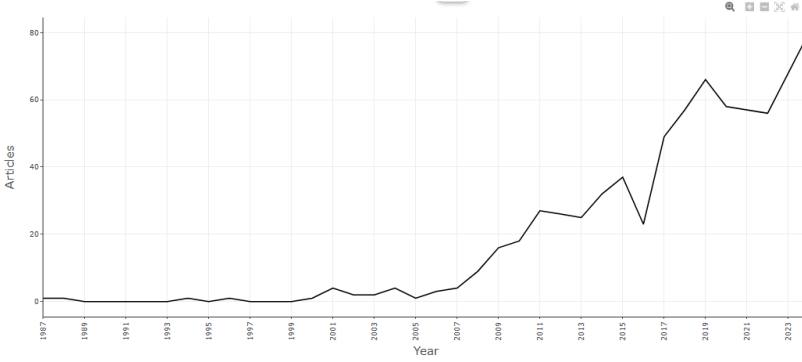
Etik liderliğin Bibliyometrik analizi sonucunda elde edilen bulgular çalışmanın bu kısmında açıklanmaktadır. Araştırmasının temel bilgileri Şekil 1’de gösterilmektedir. Bu şekle göre; Etik Liderlik çalışmalarının 1987 yılından günümüze kadar devam ettiği, bu süreç içerisinde 220 kaynaktan, 729 makale yayımlandığı belirlenmiştir. Alanın yıllık büyüme oranının % 12,57 olduğu ve doküman başına ortalama atıf sayısının 44,38 olduğu görülmektedir. Yayınların 1710 yazar tarafından yapıldığı, 125 yayının tek kişi tarafından yazıldığı, yayın başına ortak yazar sayısının 2,98 olduğu ve uluslararası ortak yazar oranının % 29,9 ile oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Uluslararası ortak yazarlık oranının yüksek olması, alanın uluslararası çalışmalar üretme açısından oldukça elverişli olduğunu göstermektedir.

Şekil 1: Araştırmanın Temel Bilgileri



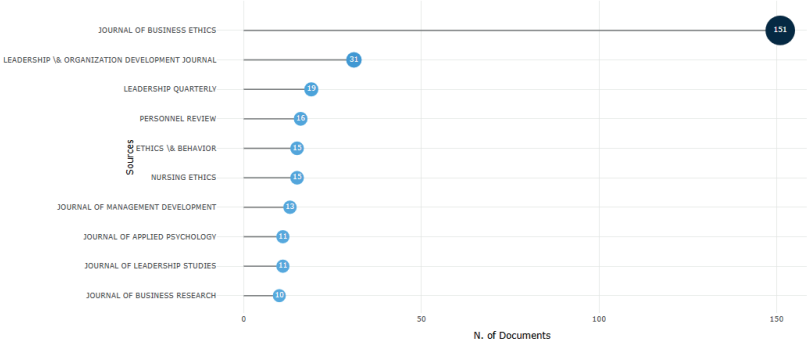
Yıllara Göre Yayın Sayısı Şekil 2’de gösterilmiştir. Etik Liderlik konusunda yayımlanan çalışmaların yıllara göre dağılımı bu konudaki araştırmaların evrimini ve etkisini anlamamız açısından oldukça önemlidir. 1987 ve 2007 yılları arasında, yayın sayısının düşük olduğu ve yatay bir seyir gösterdiği ancak 2007 yılından itibaren yayın sayısında artış olma-ya başladığı, 2011 yılında artışın hızlandığı ancak 2013 yılında tekrar bir azalma olduğu görülmektedir. Benzer şekilde 2015’te artan yayın sayısının 2016’da tekrar düştüğü ancak 2017-2019 yılları arasında önemli bir yükselme olduğu görülmektedir. 2021-2023 yılları arasında yatay bir seyir izlerken 2024 yılında tekrar önemli bir artışın olduğu görülmektedir. Bu tabloya göre Etik Liderlik konusunda yayımlanan makale sayısının yıllara göre dalgalı bir seyir izlediği ancak son yıllarda önemli bir artış olduğu görülmektedir.

Şekil 2: Yıllara Göre Yayın Sayısı



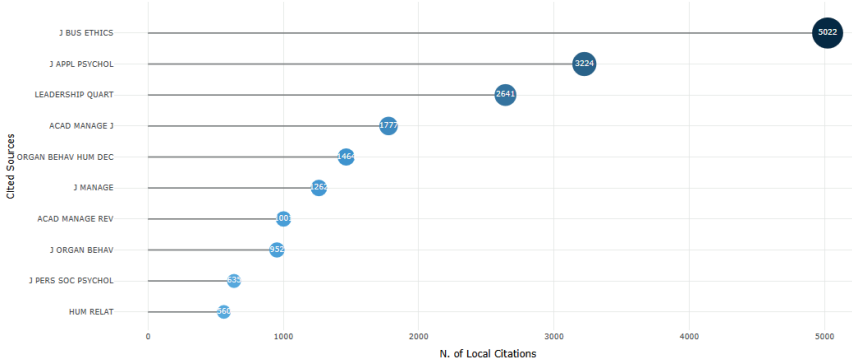
En ilgili dergiler Şekil 3’de gösterilmektedir. “Journal Of Business Ethics” en çok makale yayımlanan dergi (151 makale) olup, diğer önemli dergiler arasında “Leadership & Organization Development Journal (31 makale)”, “Leadership Quarterly (19 makale)”, “Personnel Review (16 makale)”ve “Ethics & Behavior (15 makale)” yer almaktadır.

Şekil 3: En İlgili Dergiler



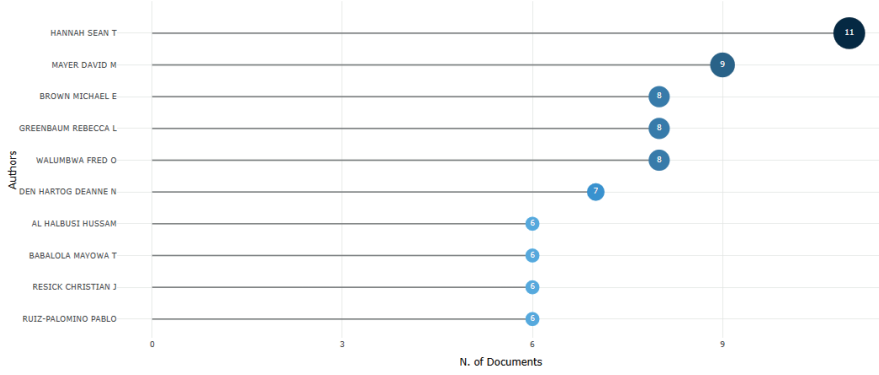
En çok atıf alan dergiler Şekil 4’de gösterilmektedir. Bu şekle göre 5022 atıfla, Journal of Business Ethics ilk sırada; 3224 atıfla Journal of Applied Psychology ikinci sırada; 2641 atıfla Leadership Quarterly üçüncü sırada; 1777 atıfla Academy of Management Journal dördüncü sırada ve 1464 atıfla Organizational Behavior and Human Decision Processes beşinci sırada yer almaktadır.

Şekil 4: En Çok Atıf Alan Dergiler



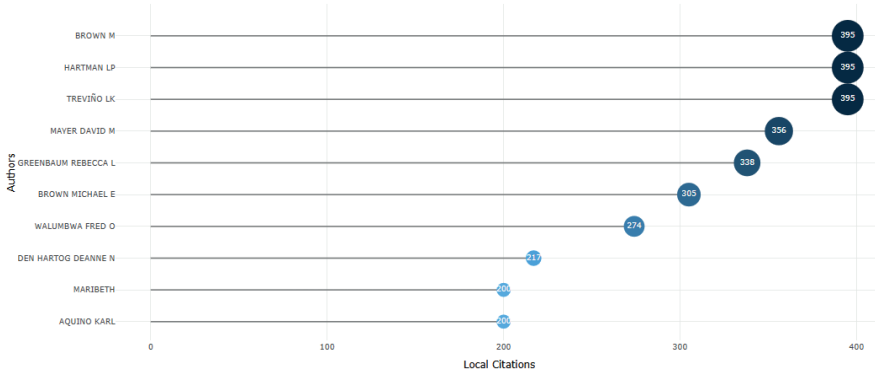
En ilgili ilk 10 yazar Şekil 5’de gösterilmektedir. Söz konusu şekil incelendiğinde en ilgili yazarın Hannah Sean T. olduğu görülmektedir. Yazarın alana katkı sağlayan 11 makalesi bulunmaktadır. İkinci sırada yer alan Mayer David M.’nin 9 makale ile ikinci sırada yer aldığı görülmektedir. En alakalı diğer yazarlardan Brown Michael E.; Greenbaum Rebecca L. ve Walumbwa Fred O. 8’er makale ile alana katkı sağladığı; Den Hartog Deanne N’nin 7 makale yayınladığı ve Al Halbusi Hussam, Babalola Mayowa T. ve Resick Christian J’nin 6’er makale ile alana katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Şekil 5: En İlgili Yazarlar



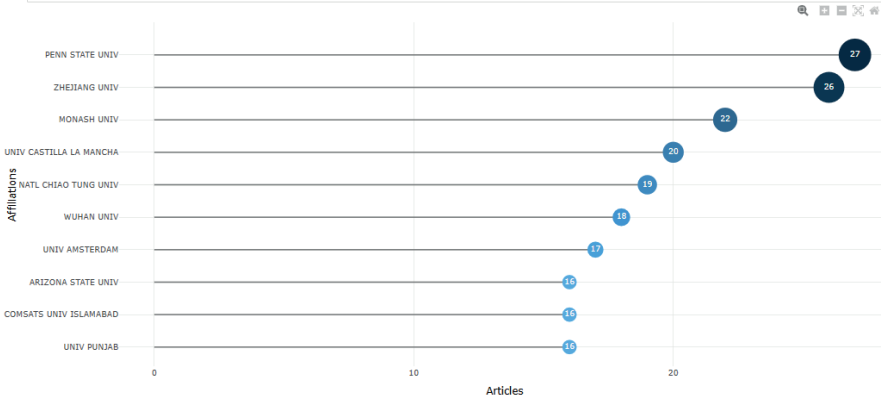
Şekil 6’da, En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar görülmektedir. Söz konusu şekil incelendiğinde en çok atıf alan ilk üç yazar olan Brown M., Hartman LP. ve Treviño LK’nın 395’er atıf aldıkları; Mayer David M.’nin 356; Greenbaum Rebecca L.’nin 338 atıf aldıkları görülmektedir.

Şekil 6: En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar



En ilgili kurumlar Şekil 7’de görülmektedir. Bu şekle göre en ilgili kurumlar arasında yer alan ilk beş üniversite sırasıyla Pennsylvania State University, Zhejiang University, Monash University, Universidad de Castilla - La Mancha ve National Yang Ming Chiao Tung University’dir.

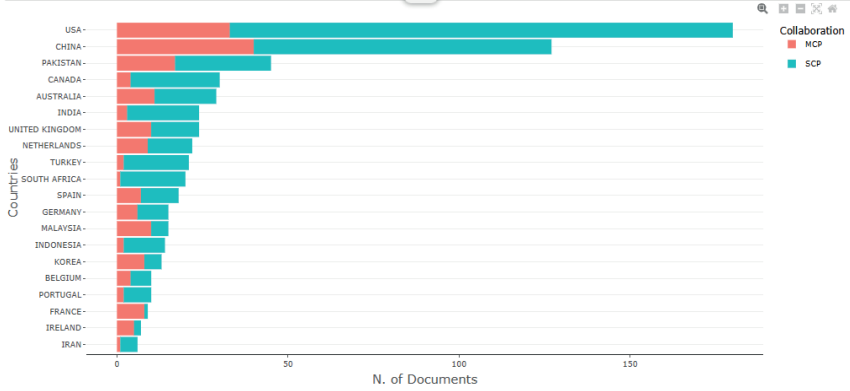
Şekil 7: En İlgili Kurumlar



Şekil 8’de, makalelerin sorumlu yazarlarının ülkelerine ilişkin bilgiler verilmektedir. Sorumlu yazarların ülke analizi; MCP (Multiple Country Publications) ve SCP (Single Country Publications) olarak görülebilmektedir. MCP ve SCP bilimsel yayınlarda uluslararası işbirliğini gösteren iki önemli metriktir. MCP, birden fazla ülkenin yazarlarının işbirliği ile ortaya çıkan yayınlara ifade ederken, SCP tek bir ülkeden yazarların katkılarıyla yapılan yayınlara ifade eder. Bu metrikler, ülkelerin uluslararası araştırma ağlarına katılımını ve bilimsel işbirliğini değerlendirmede kullanılır (Moshobane et. al. 2022). Bu veriler, Etik Liderlik alanında hangi ülkelerin daha fazla uluslararası işbirliği yaptığını ve hangi ülkelerin araştırmalarını daha çok yerel işbirliklerine dayandırdığına dair önemli bilgiler sunar. Uluslararası işbirliklerinin artırılması, bilimsel bilginin paylaşımı ve geliştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

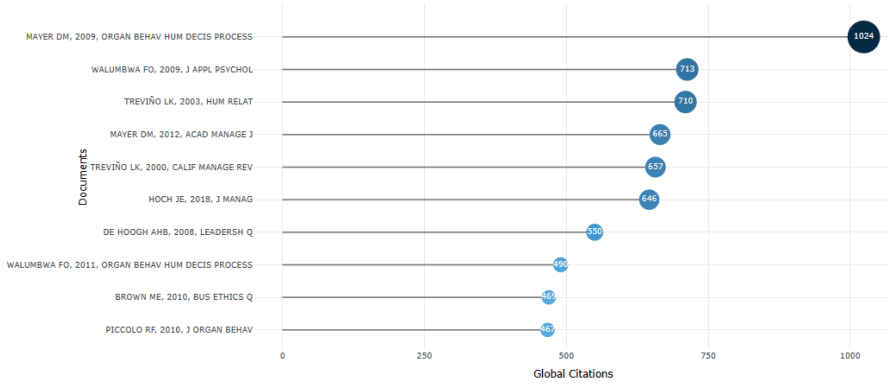
Şekil 8 incelendiğinde; en çok ABD, Çin ve Pakistan’ın Etik Liderlik konusunda hem ulusal hem de uluslararası alanda işbirliği yaparak yayınlar ürettikleri görülmektedir. Bu ülkelerin dışında; Malezya, Kore, Fransa ve İrlanda da uluslararası işbirliği ile yapılan yayınların ulusal işbirliğinden daha fazla olduğu; Birleşik Krallık ve Hollanda da dengeli bir yayın sayısının olduğu ve Türkiye, Güney Afrika, Portekiz ve İran da ise ulusal işbirliği ile yayın sayısının daha fazla olduğu görülmektedir.

Şekil 8: Sorumlu Yazar Ülkeleri



En çok atıf alan makaleler Şekil 10’da görülmektedir. Bu şekle göre; ilk sırada yer alan Mayer DM, 2009, “How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model” makalesi ilk sırada yer almaktadır ve 1024 atıf almıştır. İkinci sırada yer alan Walumbwa FO, 2009, “Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety” 713 atıf almıştır. Üçüncü sırada yer alan Treviño LK, 2003 “A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite” makalesidir.

Şekil 9: En Çok Atıf Alan Makaleler



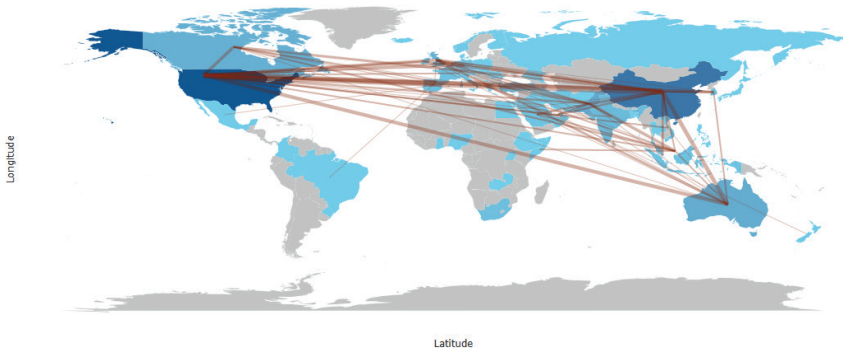
Şekil 11’de araştırmanın kelime bulutu (Keyword Plus’a göre) yer almaktadır. Bu şekle göre, Etik Liderlik için en önemli kavramların *performans, davranış, algı, transformasyonel liderlik, öncüller, perspektif, bağlılık, organizasyonel vatandaşlık davranışı, iş tatmini, etki, otantik liderlik, yönetim, iş etiği vb.* olduğu görülmektedir.

Şekil 10: Kelime Bulutu



Ülkelerin uluslararası işbirliği haritası Şekil 11’de gösterilmektedir. Ülkeler tarafından yayınlanan makale sayısı mavi rengin yoğunluğu ile gösterilmektedir. Kırmızı çizginin kalınlığı ise sıklığa bağlı olarak işbirliğinin gücünü göstermektedir. En güçlü işbirliklerine bakıldığında; ABD-Çin (frekans = 38); Çin-Avustralya (frekans = 15); ABD-Avustralya (frekans = 12), ABD-Kore (frekans = 9), Çin-Birleşik Krallık (frekans = 9), Pakistan-Malezye (frekans = 8), ABD- Birleşik Krallık (frekans = 7), Avustralya-Birleşik Krallık (frekans = 6); Çin-Kanada (frekans = 6); Hollanda - Almanya (frekans = 6) şeklinde olduğu görülmektedir.

Şekil 11: Ülkelerin Uluslararası İşbirliği Haritası



Sonuç ve Değerlendirme

Etik liderlik, liderlik davranışının sergilenmesinde etik kurallara uyulmasını, başkalarının haklarına ve değerlerine saygılı olunmasını gerektirir. Etik liderlik sadece şirket içinde değil aynı zamanda topluma karşı olan davranışlarda da etik kurallara göre hareket edilmesini gerektirir. Etik liderliğin çalışanlar ve toplum üzerinde güven ve adalet duygusu yarattığı söylenebilir.

Yapılan araştırma ile etik liderliğin Bibliyometrik analizi performans değişkenleri ile araştırılmıştır. Bu amaçla Web of Science Core Collection veri tabanındaki etik liderlik makaleleri analiz edilmiştir. Yapılan çalışma kapsamında; Yıllara Göre Yayın Sayısı, En İlgili Dergiler, En Çok Atıf Alan Dergiler, En İlgili Yazarlar, En Çok Lokal Atıf Alan Yazarlar, En İlgili Kurumlar, Sorumlu Yazar Ülkeleri, En Çok Atıf Alan Makaleler, Kelime Bulutu ve Ülkelerin Uluslararası İşbirliği Haritası analiz edilmiştir.

Etik liderlik makalelerinin ilk olarak 1987 yılında yayınlandığı bundan sonra 2007 yılına kadar yatay bir seyir izlediği bu yıldan sonra ise dalgalanmalar yaşandığı ancak 2017 yılından sonra yayın sayısında önemli bir artış olduğu belirlenmiştir. Etik liderlik konusunda yayınlanan makale sayısı artış eğilimindedir ve önümüzdeki yıllarda da bu sayının artış göstereceği beklenebilir. Buradaki en önemli etkenlerden birisi çevre sorunlarına paralel olarak ortaya atılan sürdürülebilirlik kavramının etkisidir.

Etik liderlik yayınlarının ortalama atıf sayısının yüksek olması (44,38), bu alanda yapılan yayınlara olan ilginin bir göstergesidir. Ayrıca bu alandaki uluslararası ortak yazar oranının % 29,9 ile oldukça yüksek olması uluslararası yayın ve işbirliklerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Bu nedenle farklı ülkelerden yazarlar işbirliği ile daha kaliteli yayınlar ile alana katkı sunabilirler.

Etik liderlik alanında en çok makale yayınlayan derginin Journal Of Business Ethics olması oldukça önemlidir. Söz konusu derginin yayın odağı etik konulardır. Dolayısıyla etik liderlik makaleleri en çok bu dergide yayınlanmaktadır. Etik liderlik konularında oldukça fazla makale yayınlanan dergilerden bir diğeri ise liderlik teması ilse yayın yapan Leadership Quarterly'dir. Söz konusu derginin de etki faktörü oldukça yüksektir.

Journal of Business Ethics, etik liderlik konusunda en çok makale yayınlayan dergi olduğu gibi en çok atıf alan dergi olarak da karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu konuda makale yayınlamak isteyen yazarların söz konusu dergiyi yakından takip etmeleri gerekmektedir. Benzer şekilde Leadership Quarterly de yakından takip edilmesi gereken bir diğer dergidir.

Hannah Sean T., 11 makale ile etik liderlik alanına en çok katkı sağlayan yazar olarak karşımıza çıkmaktadır. Söz konusu yazar alana önemli bir

katkı sunduğu için alanda önemli bir söz sahibidir denilebilir. Etik liderlik alanında en çok yayın yapan üniversitenin Pennsylvania State University olduğu belirlenmiştir. Söz konusu üniversite bu alanda yapılan yayınları desteklemektedir.

Ulusal ve uluslararası işbirlikleri içerisinde yapılan makaleler ayrı ayrı değerlendirilmektedir. Uluslararası işbirliği ile yapılan yayınların alanın gelişimine katkı sağladığı söylenebilir bu anlamda uluslararası işbirliği ile en çok makale yayımlayan ülkelerin ABD, Çin ve Pakistan olduğu belirlenmiştir. Türkiye ise uluslararası işbirliği ile az sayıda yayın yapan ülkeler arasında yer almaktadır. Bununla birlikte en güçlü işbirliklerine bakıldığında; ABD-Çin; Çin-Avustralya; ABD-Avustralya oldukça önemli işbirliklerinin olduğu görülmektedir.

Sonuç olarak Etik liderlik çalışmalarının Bibliyometrik analizinin yapıldığı bu çalışmada söz konusu alanın büyüme ve gelişme eğiliminde olduğu, bazı dergi ve yazarların alana önemli katkılar sunduğu, ABD-Çin gibi ülkeler arasında yayın açısından önemli işbirliklerinin yapıldığı görülmüştür. Söz konusu araştırmanın konuya ilgi duyan araştırmacılara ışık tutacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Anand, A., Agarwal, U. A., & Offergelt, F. (2023). Why should I let them know? Effects of workplace incivility and cynicism on employee knowledge hiding behavior under the control of ethical leadership. *International Journal of Manpower*, 44(2), 247-266. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2021-0236>
- Bavik, Y. L., Tang, P. M., Shao, R., & Lam, L. W. (2018). Ethical leadership and employee knowledge sharing: Exploring dual-mediation paths. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 322-332. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.05.002>
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Chen, A. S. Y., & Hou, Y. H. (2016). The effects of ethical leadership, voice behavior and climates for innovation on creativity: A moderated mediation examination. *The Leadership Quarterly*, 27(1), 1–13.
- Den Hartog, D. N. (2015). Ethical leadership. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 409-434. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111237>
- Dhar, R. L. (2016). Ethical leadership and its impact on service innovative behavior: The role of LMX and job autonomy. *Tourism Management*, 57, 139–148.
- Hasnas, J. (1998). The normative theories of business ethics: A guide for the perplexed. *Business Ethics Quarterly*, 8(1), 19–42.
- Junaidi, J. (2023). The role of ethical leadership to employees work engagement: A social learning theory perspective. *International Journal of Social Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IJSE-02-2022-0104>
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22(1), 51–69.
- MacDonald, C., & Marcoux, A. (2017). *The concise encyclopedia of business ethics*. Toronto: Toronto Metropolitan University.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. B. (2009). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Yağmur, A. (2022). Impact of interactional context on relationship between ethical leadership and unethical behaviors: A serial mediation model. *Management*

Research Review, 45(7), 865-881. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2021-0628>

Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1275.