

YÖNETİM VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞTA GÜNCEL YAKLAŞIMLAR:

Kuramdan Uygulamaya

— Editörler —

Doç. Dr. Mehmet KIZILOĞLU
Dr. Almula Umay DEMİRTAŞ



Yayıncı: Global Academy Yayınevi

Kapak ve Tasarım: Global Academy Yayınevi

ISBN Numarası: 978-625-6276-46-8

DOI Numarası: <https://dx.doi.org/10.59740/academy.91>

Yayın Tarihi: 26.12.2025

Bu kitabın tüm yayın hakları Global Academy Yayınevi'ne aittir. Bu yayının hiçbir bölümü, Global Academy Yayınevi'nin yazılı izni olmaksızın; elektronik, mekanik, fotokopi, kayıt veya başka herhangi bir yöntemle çoğaltılamaz, depolanamaz, bir erişim sistemine aktarılamaz ya da iletilemez. Bu yayına ilişkin izinsiz herhangi bir işlem yapan kişiler hakkında cezai kovuşturma başlatılabilir ve maddi/manevi tazminat taleplerinde bulunulabilir.

Bu kitapta yayımlanan tüm bölümler çift kör hakemlik sürecinden geçirilmiştir.

© **Telif Hakkı**, Aralık 2025

Sertifika No: 64419

Adres: Konutkent Mahallesi 2955. Sokak Oyak 1 Sitesi No: 8/6
Çankaya / Ankara / TÜRKİYE

Kitapta yer alan bireysel bölümlerin entelektüel mülkiyet hakları ilgili yazarlara aittir.

E-posta: globalyayinlari@gmail.com

Web sitesi: <https://www.globalacademy.com.tr/>



***Yönetim ve Örgütsel Davranışta
Güncel Yaklaşımlar:
Kuramdan Uygulamaya***

Editörler

**Doç. Dr. Mehmet KIZILOĞLU
Dr. Almula Umay DEMİRTAŞ**



Önsöz

Yönetim ve örgütsel davranış alanları, içinde bulunduğumuz çağda yalnızca işletmelerin verimlilik ve performans hedeflerini değil, aynı zamanda bireylerin çalışma yaşamındaki deneyimlerini, değerlerini ve beklentilerini de merkeze alan çok boyutlu bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Küreselleşme, dijitalleşme, demografik değişimler, sürdürülebilirlik kaygıları ve etik tartışmalar; örgütlerin yapısını, yönetim anlayışlarını ve insan kaynağına bakışını köklü biçimde yeniden şekillendirmektedir. Bu dönüşüm, yönetim-organizasyon ve örgütsel davranış alanlarında hem kuramsal hem de uygulamaya dönük yeni yaklaşımların geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

“Yönetim ve Örgütsel Davranışta Güncel Yaklaşımlar: Kuramdan Uygulamaya” başlıklı bu eser, söz konusu dönüşümün merkezinde yer alan temel konuları bütüncül bir bakış açısıyla ele almayı amaçlamaktadır. Kitap, klasik yönetim ve örgütsel davranış yaklaşımlarının ötesine geçerek, günümüz örgütlerinin karşı karşıya olduğu güncel sorunları, yeni kavramlar ve çağdaş kuramsal çerçeveler ışığında tartışmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda teorik bilgiyi saha uygulamalarıyla ilişkilendirerek, akademik bilgi ile pratik arasındaki etkileşimi güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Günümüz çalışma yaşamında çalışanların yalnızca fiziksel değil, psikolojik ve sosyal iyi oluşları da örgütsel başarının temel belirleyicileri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda kitabın ilk bölümü, çalışan iyi oluşu ve psikolojik sermaye kavramlarını merkeze alarak; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi kritik değişkenleri güncel araştırmalar ışığında ele almaktadır. Çalışanların pozitif psikolojik kaynaklarının geliştirilmesi, hem bireysel performans hem de örgütsel sürdürülebilirlik açısından giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Kitabın ikinci bölümünde, örgütlerin nitelikli işgücünü çekme ve elde tutma çabaları çerçevesinde örgütsel çekicilik ve işveren markası kavramları incelenmektedir. Artan rekabet ortamında, yalnızca ücret ve yan hakların değil; örgütsel kültür, değerler, kariyer olanakları ve çalışan deneyiminin de işveren tercihi belirleyici hâle geldiği görülmektedir. Bu bölüm, yetenek yönetimi literatürüne güncel ve stratejik bir perspektif sunmaktadır.

Üçüncü bölüm, çağdaş örgütlerin en önemli gündem maddelerinden biri olan çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimine odaklanmaktadır. Toplumsal cinsiyet eşitliği, kültürel farklılıklar ve kuşaklararası etkileşimler, günümüz örgütlerinde hem fırsatlar hem de yönetilmesi gereken zorluklar yaratmaktadır. Bu bölümde, çeşitliliğin etkin biçimde yönetilmesinin örgütsel yaratıcılık, yenilikçilik ve performans üzerindeki etkileri ele alınmaktadır.

Belirsizlik ve değişimin olağan hâle geldiği günümüz iş dünyasında, örgütlerin krizlere karşı dayanıklılığı ve değişime uyum yeteneği hayati bir önem taşımaktadır. Kitabın dördüncü bölümünde kriz ve değişim yönetimi süreçleri, örgütsel dayanıklılık ve uyum mekanizmaları çerçevesinde incelenmektedir. Özellikle beklenmedik çevresel şoklar karşısında örgütlerin nasıl ayakta kaldığı ve yeniden yapılanabildiği, güncel örnekler ve kuramsal yaklaşımlar eşliğinde tartışılmaktadır.

Kitabın son bölümünde ise sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kavramları, işletmelerde yeşil yönetim ve etik karar alma süreçleri bağlamında ele alınmaktadır. Günümüzde işletmelerden yalnızca ekonomik değer yaratmaları değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal sorumluluklarını da yerine getirmeleri beklenmektedir. Bu bölüm, sürdürülebilir yönetim anlayışının örgütsel stratejilere nasıl entegre edilebileceğine dair önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Bu eser, alanında uzman akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanmış olup, her bir bölüm güncel literatür, kavramsal tartışmalar ve uygulamaya dönük değerlendirmelerle zenginleştirilmiştir. Bu yönüyle kitap; lisans ve lisansüstü öğrenciler, akademisyenler, araştırmacılar ve uygulayıcı yöneticiler için kapsamlı ve güncel bir başvuru kaynağı olma niteliği taşımaktadır.

Son olarak, bu kitabın ortaya çıkmasında bilimsel bilgi birikimlerini ve emeklerini paylaşan tüm bölüm yazarlarına, yayımlanma sürecindeki destekleri için Global Academy Yayınevi'ne ve akademik üretimin gelişimine katkı sunan tüm paydaşlara içtenlikle teşekkür ederim. Bu çalışmanın, yönetim ve örgütsel davranış alanında yapılacak yeni araştırmalara ilham vermesi ve kuram ile uygulama arasındaki bağı güçlendirmesi en büyük temennimizdir.

Doç. Dr. Mehmet KIZILOğLU
Dr. Almula Umay DEMİRTAŞ

İÇİNDEKİLER

1.BÖLÜM..... 1

ÇALIŞAN İYİ OLUŞU VE PSİKOLOJİK SERMAYE: İŞ TATMİNİ, BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE YENİ PERSPEKTİFLER

Pınar UÇAR GÜR

2.BÖLÜM..... 25

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YÖNETİMİ: TOPLUMSAL CİNSİYET, KÜLTÜREL FARKLILIK VE KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM

Yeşim ÇIRPI

Mehmet KIZILOĞLU

3.BÖLÜM..... 59

KRİZ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE UYUM MEKANİZMALARI

Fatih KARAGÖZ

Mehmet KIZILOĞLU

4.BÖLÜM..... 107

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞVEREN MARKASI: YETENEK ÇEKME VE TUTMA STRATEJİLERİ

Serap AYDOĞDU

Tayfun AYDOĞDU

5.BÖLÜM.....156

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK: İŞLETMELERDE YEŞİL YÖNETİM VE ETİK KARAR ALMA

Almula Umay DEMİRTAŞ

1.BÖLÜM

ÇALIŞAN İYİ OLUŞU VE PSİKOLOJİK SERMAYE: İŞ TATMİNİ, BAĞLILIK VE TÜKENMİŞLİK ÜZERİNE YENİ PERSPEKTİFLER

Öğr. Gör. Pınar UÇAR GÜR¹

¹ Akdeniz Üniversitesi, Antalya, Türkiye, E-mail: ucarpnar@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0002-3712-8134

Giriş

Günümüz örgütlerinin varlıklarını etkin ve verimli şekilde sürdürebilmesi için sahip olduğu kaynakları en iyi şekilde yönetmesi gerekliliği kaçınılmazdır. Örgütler bünyelerinde bulunan insan kaynağının güçlü yanlarını keşfedip onlara yatırım yaparak performanslarını artırabilir ve geliştirebilirler. Psikoloji alanındaki pozitif yönelim örgütlere en önemli ve benzersiz rekabet üstünlüğü sağlayan insan kaynağını etkili bir şekilde yönetmek ve ondan katma değer sağlamak amacıyla örgütsel davranış alanına yansımıştır. Küreselleşme, dijitalleşme ve iş yaşamındaki hızlı dönüşümler çalışanların yalnızca performansını değil, psikolojik ve duygusal iyi oluşunu da doğrudan etkilemektedir. Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir başarısı, yalnızca verimliliğe odaklanmaktan çok çalışanların ruhsal dayanıklılığı, işe yönelik bağlılığı ve psikolojik sermayesi ile yakından ilişkilidir. Özellikle iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik, çalışanların psikolojik sermaye düzeylerinden güçlü biçimde etkilenmektedir. Bu bölümde çalışan iyi oluşu ve psikolojik sermaye arasındaki ilişkiler ele alınarak iş tatmini, bağlılık ve tükenmişlik üzerine yeni perspektifler sunulacaktır.

Günümüz iş yaşamında örgütlerin rekabet gücü yalnızca teknolojik altyapılarına, sermaye yapılarına veya fiziksel kaynaklarına değil; aynı zamanda çalışanların psikolojik ve duygusal durumlarına da bağlı hale gelmiştir. Çalışanlardan beklenen yüksek performans, yaratıcılık, uyum ve esneklik gibi özellikler, ancak onların iyi oluş düzeylerinin yüksek olduğu

ortamlarda sürdürülebilir nitelik kazanabilmektedir. Bu nedenle çalışan iyi oluşu (well-being), modern örgütsel davranış literatürünün merkezinde yer alan kavramlardan biri haline gelmiştir.

Çalışan iyi oluşu, bireyin işle ilgili deneyimlerinde psikolojik, duygusal ve sosyal açıdan olumlu bir dengeye sahip olması olarak tanımlanmakta; pozitif duyguların artması, yaşam doyumu, işe adanmışlık ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi gibi unsurları kapsamaktadır. Özellikle pozitif psikoloji akımının örgütsel davranış alanına yansısıyla birlikte çalışanların güçlü yönlerini destekleyen yaklaşımlar önem kazanmış, risk ve patoloji odaklı geleneksel bakış açılarının yerini kaynak odaklı modeller almaya başlamıştır.

Bu bağlamda psikolojik sermaye (PsyCap), çalışanların sahip oldukları pozitif psikolojik kaynakları temsil eden ve örgütlerde giderek daha fazla önem verilen bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Psikolojik sermaye; öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenlerinden oluşmakta ve çalışanların hem iş performanslarını hem de psikolojik sağlıklarını güçlendirmektedir. Bir başka ifadeyle psikolojik sermaye, çalışanların örgütsel taleplerle başa çıkma kapasitelerini artırarak iyi oluşlarını destekleyen temel bir içsel kaynak niteliğindedir.

Çalışan iyi oluşu, psikolojik sermaye ile yakından ilişkili olmakla birlikte, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik gibi kritik örgütsel değişkenlerde belirleyici rol oynamaktadır. Psikolojik sermayesi yüksek çalışanların işlerinden daha fazla doyum aldıkları, örgütleriyle daha güçlü bağlar kurdukları ve tükenmişlik belirtilerini daha az deneyimledikleri çok sayıda araştırma tarafından ortaya konmuştur. Bu nedenle, psikolojik sermaye çalışan iyi oluşunun hem bir belirleyicisi hem de bir güçlendiricisi olarak ele alınmalıdır.

Bu çalışma, çalışan iyi oluşu ile psikolojik sermaye arasındaki ilişkileri iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ekseninde ele alarak güncel araştırmalar ışığında yeni perspektifler sunmayı amaçlamaktadır. Böylece örgütlerin çalışanların psikolojik kaynaklarını artırmaya yönelik stratejik uygulamaları geliştirmeleri ve sürdürülebilir bir örgütsel başarı için gerekli olan iyi oluş temelli insan kaynakları politikalarını yapılandırmaları desteklenmektedir.

Kavramsal Çerçeve

Çalışan İyi Oluşu

Çalışan iyi oluşu, yalnızca fizyolojik sağlıkla değil; psikolojik, sosyal ve duygusal doyumla da ilgilidir. Pozitif psikoloji yaklaşımı, bireylerin iş yaşamındaki anlam, mutluluk ve tatmin düzeylerini ön plana çıkarır (Seligman, 2011). İş yerinde iyi

oluşun artırılması, hem bireylerin yaşam kalitesini hem de örgütsel verimliliği desteklemektedir.

Çalışan iyi oluşu, bireylerin iş ortamında fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak sağlıklı ve tatmin olmuş hissetmelerini ifade eder. Yapılan araştırmalar, yüksek çalışan iyi oluşunun iş tatmini, örgütsel bağlılık ve üretkenlik üzerinde pozitif etkiler sağladığını göstermektedir. Ayrıca psikolojik sermaye, sosyal destek ve iş tasarımı gibi faktörler iyi oluş üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

Çalışan iyi oluşu (employee well-being), modern örgütler için kritik bir başarı faktörü olarak kabul edilmektedir. Literatürde iyi oluş, sadece fiziksel sağlık değil; psikolojik, sosyal ve iş yaşamına dair tatmin düzeylerini de kapsayan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır (Diener, 2000; Warr, 2002). İş ortamında iyi oluş düzeyi yüksek çalışanların stresle başa çıkma kapasitesi, motivasyonu ve iş performansı daha yüksektir.

Çalışan iyi oluşu psikolojik iyi oluş ve fiziksel ve sosyal iyi oluşu kapsamaktadır. Psikolojik iyi oluş, bireyin yaşamında anlam bulması, öz-yeterlik, umut ve iyimserlik gibi psikolojik kaynaklara sahip olması ile ilgilidir (Ryff, 1989; Luthans, 2002). Psikolojik sermaye (PsyCap) iyi oluşu artıran önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Fiziksel iyi oluş, çalışanların sağlıklı olma durumu ile ilgilidir. Sosyal iyi oluş ise iş arkadaşları ve

yöneticilerle olumlu ilişkiler kurmayı ifade eder (Grant et al., 2007). Sosyal destek, stresin olumsuz etkilerini azaltarak iyi oluşu yükseltir. İşin anlamlılığı ve iş yükünün dengeli olması iyi oluşu doğrudan etkiler (Hackman & Oldham, 1976). Transformasyonel liderlik ve yüksek örgütsel destek, çalışan iyi oluşunu artırır (Walumbwa et al., 2010). Psikolojik sermayenin mut, iyimserlik, öz-yeterlik ve dayanıklılık gibi bileşenler stresle başa çıkmayı kolaylaştırır ve iyi oluşu güçlendirir (Luthans et al., 2007). Karar süreçlerine katılım ve iş üzerinde kontrol, çalışanların iş tatminini ve genel iyi oluşunu artırır (Spreitzer, 1995). Yapılan araştırmalar, yüksek çalışan iyi oluşunun iş performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkiler sağladığını göstermektedir (Danna & Griffin, 1999). Ayrıca tükenmişlik ve devamsızlık oranları, düşük iyi oluş seviyesine sahip çalışanlarda daha yüksektir.

Çalışan iyi oluşu, modern iş dünyasında örgütsel başarının önemli bir belirleyicisidir. Psikolojik sermaye ve sosyal destek artırılarak çalışanların iş tatmini ve bağlılığı güçlendirilebilir. Ayrıca iş tasarımı ve liderlik uygulamaları iyi oluş düzeylerini yükseltmede kritik rol oynar. Çalışanlara psikolojik sermaye geliştirme eğitimleri sunulması, iş yükü ve iş tasarımı dengelenmesi ve sosyal destek mekanizmalarını güçlendirilmesi çalışan iyi oluşunu olumlu yönde etkileyecektir.

Psikolojik Sermaye

Luthans, Youssef ve Avolio (2006) yaptıkları araştırmalar sonucu, pozitif örgütsel davranışın dalı olarak ortaya çıkan ve onun özelliklerini en iyi karşılayan kavramın pozitif psikolojik sermaye, günümüz örgütlerinde varlık olarak insanı anlamak ve sermayeleştirmek için oldukça kapsamlı ve düzenli bir kavramsal çerçeve sunmaktır. Luthans ve çalışma arkadaşları (2006) beşeri, sosyal ve psikolojik sermayenin bütünleştirilmesinin günümüz örgütlerinde yer alan beşeri potansiyelin gerçekteleştirilmesinde önem taşıdığını ifade etmektedir (Luthans vd., 2006: 21). Psikolojik sermaye duyguların, tutumların, davranışların rolünün yanı sıra pozitif örgütsel değişimlerde pozitif çalışanlarla ilişkili bir medeldir (Avey vd., 2008:52).

Psikolojik sermaye, “kim olduğumuz” ve gelişimsel anlamda “kim olacağımız” ile ilişkilendirilmektedir. Geliştirilen bu kavram, bilgiyi, becerileri, teknik yetenekleri ve deneyimleri içerebilir ve bütün bunlar “bireyin kim olduğunu” göstermektedir. Aynı durum sosyal sermaye için de geçerlidir. Psikolojik sermaye, kim olduğumuzla ilgili olan sosyal destek ve sosyal ağlar gibi grup düzeyinde meta yapıları içerebilmektedir. Psikolojik sermaye, beşeri ve sosyal sermaye tarafından göz ardı edilen psikolojik kapasitelerin ötesine geçmekte ve psikolojik sermayenin gelişimsel parçası olan “kim olacağımız” konusuna da odaklanmaktadır (Luthans vd., 2006: 20-21). Günümüz

küresel ekonomisinde insan kaynaklarının rekabet avantajı olarak tanınmasıyla birlikte, beşeri sermayeye ve son zamanlarda sosyal sermayeye kuramlarda, araştırmalarda ve uygulamalarda yer verilmektedir.

Psikolojik sermaye (PsyCap), bireylerin iş yaşamında başarıyı destekleyen dört temel özelliğini içerir: öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık (Luthans et al., 2007). Bu özellikler çalışanların zorluklarla başa çıkma biçimlerini ve örgütsel süreçlerdeki tutumlarını şekillendirmektedir. İlk olarak özgüven, bireyin belirli görevleri başarıyla gerçekleştirebileceğine dair inancını ifade eder. Yüksek özgüvene sahip çalışanlar, karşılaştıkları zorlukları aşma konusunda daha kararludur ve risk almaktan çekinmezler. Bandura'nın (1997) sosyal bilişsel kuramına göre özgüven, bireyin motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyen temel bir psikolojik kaynak olarak değerlendirilmektedir. İkinci olarak umut, bireyin hedeflerine ulaşmak için stratejiler geliştirme ve engellerle karşılaştığında alternatif yollar arama kapasitesidir. Snyder (2002) umut kuramına göre umutlu bireyler, hem hedef belirleme hem de bu hedeflere ulaşmak için gerekli yolları oluşturma konusunda daha etkindir. Üçüncü iyimserlik, geleceğe yönelik pozitif beklentiler geliştirme ve olumsuzluklar karşısında motivasyonunu kaybetmeme yeteneğidir. Öngörülü iyimser bireyler, olumsuz olayları geçici ve özel nedenlere bağlayarak psikolojik dirençlerini korurlar (Seligman, 1998). Son olarak

dirençlilik; stres, kriz veya başarısızlık karşısında toparlanma ve adaptasyon yeteneğidir. Dirençli çalışanlar, stresli durumlarda performanslarını sürdürür ve hızlı bir şekilde normal işleyiše dönerler (Luthans et al., 2007).

Araştırmalar, yüksek psikolojik sermayeye sahip çalışanların daha yüksek iş performansı sergilediklerini göstermektedir. Özgüven ve umut, çalışanların hedef odaklı davranışlarını artırırken; iyimserlik ve dirençlilik, stresli durumlarda verimliliği korumaya yardımcı olur (Avey, Luthans & Jensen, 2009).

Psikolojik sermaye, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırır. Umut ve iyimserlik, bireylerin işyerinde anlam ve motivasyon bulmalarına katkı sağlar. Dirençlilik ise, zorluklar karşısında örgüte bağlı kalmayı kolaylaştırır (Luthans et al., 2007).

Yüksek psikolojik sermayeye sahip bireyler, yenilikçi fikirler üretme ve risk alma konusunda daha cesurdur. Özgüven ve umut, çalışanların problem çözme ve yaratıcı düşünme kapasitelerini artırır (Newman, Ucbasaran, Zhu & Hirst, 2014).

Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini

İş tatmini, bireyin işinden duyduğu genel memnuniyeti ifade eder. Yüksek psikolojik sermaye, çalışanların işlerini daha anlamlı görmelerine, problemlerle başa çıkabilmelerine ve pozitif bir

bakış açısı geliştirmelerine katkı sağlar (Avey, Reichard, Luthans & Mhatre, 2011). Örneğin, iyimserlik düzeyi yüksek bir çalışan, olumsuz geribildirimleri gelişim fırsatı olarak değerlendirebilir ve tatmin düzeyini koruyabilir. Akçay (2012) yaptığı çalışmanın sonucunda psikolojik sermayenin boyutları olan dayanıklılık, umut, öz yeterlilik ve iyimserlik, dayanıklılık ve öz yeterlilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Buna bağlı olarak yöneticilerin bu konuda çalışanların psikolojik sermayelerini destekleyecek çalışma ortamının oluşturulmasının iş tatmini üzerine olumlu etkisi olacağını ifade etmiştir. Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi gösteren çalışmalar tablo 1’de özetlenmiştir.

Tablo 1. Psikolojik sermaye ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar ve sonuçları

Yazar(lar)	Yıl	Araştırma Türü	Örneklem / Sektör	Sonuçlar
Luthans, Youssef & Avolio	2007	Teorik & Model Geliştirme	Genel	Psikolojik sermaye iş tatmini ile pozitif ilişkilidir; umut, öz yeterlik, iyimserlik ve dayanıklılık temel belirleyicidir.
Avey, Wernsing & Luthans	2008	Meta-Analiz	Kurumsal çalışanlar	Pozitif psikolojik sermaye iş tatminini artırmakta, devamsızlık ve tükenmişliği azaltmaktadır.

Çetin & Basım	2012	Nicel Araştırma	Kamu çalışanları	Psikolojik sermayenin iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmuştur.
Çetin & Varoğlu	2015	Nicel Araştırma	Özel sektör (hizmet)	Öz yeterlik ve umut, iş tatmini üzerinde en güçlü belirleyicilerdir.
Avey, Reichard, Luthans & Mhatre	2011	Meta-Analiz	Farklı sektörler	Psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında yüksek pozitif korelasyon ($r \approx .47$).
Peterson, Luthans et al.	2012	Alan Araştırması	Sağlık çalışanları	Psikolojik sermaye müdahalesi sonrası iş tatmini ve performans artışı gözlenmiştir.
Gülbahar & Uslu	2019	Nicel Araştırma	Eğitim sektörü	Psikolojik sermaye tüm alt boyutlarıyla iş tatmini üzerinde pozitif etkilidir.
Sihag & Sarikwal	2017	Araştırma makalesi	Hizmet sektörü Hindistan	Psikolojik sermaye, iş tatmininin güçlü bir tahminleyicisidir.
Özkalp & Meydan	2015	Nicel Araştırma	Sanayi çalışanları	İş tatmini en çok umut ve iyimserlik alt boyutlarıyla ilişkilidir.
Sweetman & Luthans	2010	Kuramsal Model	Genel	Psikolojik sermayenin yüksek olduğu iş ortamlarında tatmin, bağlılık ve motivasyon artar.

Psikolojik Sermaye ve Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan duygusal ve bilişsel bağlarını ifade eder. Umut ve öz yeterlilik gibi psikolojik sermaye unsurları, çalışanların örgüt hedefleriyle özdeşleşmesini kolaylaştırır. Araştırmalar, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların örgütlerinden ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Luthans & Youssef, 2004). Bu bağlamda psikolojik sermaye, örgütsel bağlılığı artıran stratejik bir insan kaynağı unsurudur.

Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2. Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koyan araştırmalar ve sonuçları

No	Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Araştırma Türü	Ölçek	Sonuçlar / Temel Bulgular
1	Luthans, Avolio & Norman	2007	ABD	—	Ölçek geliştirme / Kesitsel	PCQ	PsyCap yüksek olan çalışanlarda örgütsel bağlılık yüksek
2	Avey, Reichard, Luthans & Mhatre	2011	Uluslararası	—	Meta-analiz	PCQ + OC Ölçekleri	PsyCap ile örgütsel bağlılık arasında güçlü pozitif ilişki ($r \approx 0.45$)
3	Luthans, Youssef & Avolio	2007	ABD	—	Teorik / Kitap bölümü	PCQ (conceptual)	PsyCap geliştirme, bağlılığı artırabilir

No	Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Araştırma Türü	Ölçek	Sonuçlar / Temel Bulgular
4	Rego & Lopes	2012	Portekiz	—	Saha çalışması	PCQ + OC	Eğitim çalışanlarında PsyCap → bağlılık pozitif
5	Walumbwa, Avolio, Luthans	2010	ABD / Afrika	—	Alan çalışması	PCQ	Liderlik davranışları PsyCap'ı artırır → bağlılık artar
6	Avey, Luthans & Jensen	2009	ABD	—	Alan çalışması	PCQ	PsyCap stres ve tükenmişliği azaltır, bağlılığı artırır
7	Orgambídez & Almeida	2020	Portekiz	—	Kesitsel	PCQ	Hemşirelerde yüksek PsyCap → yüksek bağlılık
8	Abbas & Raja	2015	Pakistan	—	Kültürel çalışma	PCQ + OC	Kolektivist kültürlerde PsyCap ve bağlılık ilişkisi daha güçlü
9	Akçay & Uzunbacak	2019	Türkiye	—	Hizmet sektörü	PCQ-adapted	PsyCap alt boyutları (umut, iyimserlik) bağlılıkla pozitif ilişkili
10	Çetin Basım &	2011	Türkiye	—	Kesitsel	PCQ-adapted	PsyCap tüm alt boyutları ile bağlılığı anlamlı şekilde tahmin eder

No	Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Araştırma Türü	Ölçek	Sonuçlar / Temel Bulgular
11	Newman et al.	2014	Çok Ülkeli	—	Karşılaştırmalı	PCQ	Farklı kültürlerde PsyCap → bağlılık pozitif ilişki doğrulandı
12	Youssef-Morgan & Luthans	2015	Review	—	Derleme Teorik	PCQ	PsyCap geliştirilebilir ve bağlılık üzerinde etkili

Psikolojik Sermaye ve Tükenmişlik

Tükenmişlik, duygusal yorgunluk, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinde azalma ile karakterize edilen bir sendromdur (Maslach & Leiter, 2016). Psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik, çalışanların stresli durumlara karşı koruyucu faktörlerdir. Psikolojik sermayesi yüksek bireyler, olumsuz olaylar karşısında daha esnek davranarak tükenmişlik düzeylerini düşük seviyede tutabilir. Tablo 3’de bu araştırmalar ve sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3. Psikolojik sermaye ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar ve sonuçları

No	Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Araştırma Türü	Ölçek	Sonuçlar / Temel Bulgular
1	Luthans, Avolio & Norman	2007	ABD	—	Ölçek geliştirme / Kesitsel	PCQ	PsyCap yüksek olan çalışanlarda tükenmişlik düşük
2	Avey, Luthans & Jensen	2009	ABD	—	Alan çalışması	PCQ + Maslach Burnout Inventory	PsyCap stres ve tükenmişliği azaltır; öz-

No	Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Araştırma Türü	Ölçek	Sonuçlar / Temel Bulgular
							yeterlik ve umut en güçlü alt boyutlar
3	Avey, Reichard, Luthans & Mhatre	2011	Uluslararası	—	Meta-analiz	PCQ	PsyCap ve tükenmişlik arasında güçlü negatif ilişki ($r \approx -0.42$)
4	Rego & Lopes	2012	Portekiz	—	Saha çalışması	PCQ	Eğitim çalışanlarında PsyCap arttıkça tükenmişlik azalır
5	Walumbwa, Avolio, Luthans	2010	ABD / Afrika	—	Alan çalışması	PCQ	Liderlik PsyCap'ı güçlendirir → tükenmişlik azalır
6	Orgambidez & Almeida	2020	Portekiz	—	Kesitsel	PCQ	Hemşirelerde PsyCap yüksek → tükenmişlik düşük
7	Peterson et al.	2012	ABD	127	Müdahale çalışması	PsyCap Müdahalesi + MBI	Psikolojik sermaye müdahalesi sonrası tükenmişlik azaldı, tatmin arttı
8	Siu et al.	2015	Asya	—	Yüksek stresli meslekler	PCQ	PsyCap, stresin olumsuz etkisini tamponlar →

No	Yazar(lar)	Yıl	Ülke	Örneklem	Araştırma Türü	Ölçek	Sonuçlar / Temel Bulgular
							tükenmişlik azalır
9	Abbas & Raja	2015	Pakistan	—	Kültürel çalışma	PCQ	Kolektivist kültürlerde PsyCap–tükenmişlik negatif ilişkisi daha belirgin
10	Çetin Basım &	2011	Türkiye	—	Kesitsel	PCQ-adapted	PsyCap tükenmişlik üzerinde anlamlı negatif etkiye sahip

Yeni Perspektifler

Pozitif Örgüt Kültürü: Psikolojik sermaye, yalnızca bireysel değil, örgütsel düzeyde de geliştirilmelidir. Eğitim programları, mentorluk ve liderlik uygulamaları çalışanların umut ve iyimserlik düzeyini artırabilir.

Dijital Dönüşüm Bağlamı: Uzaktan çalışma ve esnek iş modelleri, psikolojik sermayeyi destekleyecek yeni uygulamalara ihtiyaç doğurmaktadır. Dijital psikolojik destek programları bu bağlamda önem kazanmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve İyi Oluş: Çalışan iyi oluşu, kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik politikalarıyla birlikte ele alınarak bütüncül bir yaklaşıma dönüştürülmelidir.

Sonuç

Psikolojik sermaye, modern örgütler için kritik bir rekabet avantajı kaynağıdır. Özgüven, umut, iyimserlik ve dirençlilik boyutları, çalışanların performans, bağlılık ve yenilikçilik gibi önemli sonuçlarını artırmaktadır. Örgütler, psikolojik sermaye geliştirme stratejileri uygulayarak hem bireysel hem de örgütsel performansı yükseltebilirler. Gelecek araştırmalar, psikolojik sermayenin kültürel farklılıklar ve dijital iş ortamlarında nasıl etkili olduğunu daha ayrıntılı incelemelidir.

Çalışanların psikolojik sermayesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerinde kritik bir rol oynamaktadır. İşletmelerin yalnızca performansa değil, çalışanların psikolojik kaynaklarına da yatırım yapması gerekmektedir. Böylece hem çalışanların iyi oluşu hem de örgütün uzun vadeli başarısı desteklenebilir. Gelecek çalışmaların, psikolojik sermayenin dijital dönüşüm, kuşak farklılıkları ve sürdürülebilirlik bağlamında nasıl şekillendiğini incelemesi önemli katkılar sağlayacaktır.

Bu çalışma, çalışan iyi oluşunun modern örgütlerde giderek artan stratejik önemini ve psikolojik sermayenin bu süreçte kritik bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Psikolojik sermaye, öz-yeterlik, umut, iyimserlik ve psikolojik dayanıklılık bileşenleri aracılığıyla çalışanların iş deneyimlerini daha olumlu

algılamalarına katkı sağlamakta; bu da iş tatmini, örgütsel bağlılık ve tükenmişlik üzerinde güçlü etkiler yaratmaktadır.

Literatürdeki bulgular, psikolojik sermayesi yüksek çalışanların işlerini daha anlamlı bulduklarını, örgütleriyle daha güçlü bağ kurduklarını ve stresle daha etkili baş ettiklerini göstermektedir. Diğer yandan tükenmişlik, günümüz iş yaşamının en yaygın sorunlarından biri olmakla birlikte, psikolojik sermaye çalışanların zorlayıcı çalışma koşullarına karşı önemli bir koruyucu faktör sunmaktadır. Özellikle dayanıklılık ve iyimserlik unsurları, çalışanların tükenmişlik döngüsüne girmesini önlerken; umut ve öz-yeterlik unsurları iş hedeflerine ulaşma motivasyonunu artırmaktadır. Bu bağlamda çalışan iyi oluşunu teşvik etmek isteyen örgütlerin, yalnızca fiziksel çalışma koşullarını iyileştirmeleri yeterli değildir. Çalışanların pozitif psikolojik kaynaklarının geliştirilmesi, uzun vadeli örgütsel başarı için stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Psikolojik sermayeyi artırmaya yönelik eğitimler, koçluk uygulamaları ve pozitif örgüt kültürünün oluşturulması, çalışanların iyi oluş düzeyini artıracak önemli araçlardır.

Sonuç olarak, psikolojik sermaye, çalışanların hem duygusal hem de bilişsel süreçlerini olumlu yönde etkileyerek iş tatminini yükseltmekte, örgütsel bağlılığı güçlendirmekte ve tükenmişliği azaltmaktadır. Bu nedenle örgütlerin, psikolojik sermayeyi geliştirmeye yönelik sistematik uygulamaları insan kaynakları

stratejilerinin merkezine konumlandırımları, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yaratacaktır.

KAYNAKÇA

Abbas, M., & Raja, U. (2015). The influence of collectivist culture on psychological capital and organizational commitment. *Journal of Managerial Psychology*, 30(3), 310–326.

Akçay, S., & Uzunbacak, İ. (2019). Psikolojik sermaye ve örgütsel bağlılık: Hizmet sektörü örneği. *Journal of Tourism and Hospitality*, 12(2), 45–60.

Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009). Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693.

Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Çetin, F., & Basım, H. N. (2011). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Turkish Journal of Psychology*, 26(65), 33–47.

Çetin, F., & Basım, H. N. (2011). Psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerindeki etkisi. *Turkish Journal of Psychology*, 26(65), 33–47.

Çetin, F., & Varoğlu, D. (2015). Özel sektör çalışanlarında psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisi. *Journal of Business and Management Studies*, 3(1), 12–28.

Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357–384.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34–43.

Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63.

- Glbahar, B., & Uslu, R. (2019). Eğitim alışanlarında psikolojik sermaye ve iş tatmini. *Eurasian Journal of Educational Research*, 80, 101–120.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive*, 16(1), 57–72.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143–160.
- Luthans, F., Avolio, B. J., & Norman, S. M. (2007). Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60(3), 541–572.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior*, 351–357.
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(6), 861–876.
- Orgambídez, A., & Almeida, L. (2020). Psychological capital and burnout among nurses. *Nursing Management*, 27(4), 12–25.
- Özkalp, E., & Meydan, C. H. (2015). Sanayi çalışanlarında psikolojik sermaye ve iş tatmini ilişkisi. *Business and Management Review*, 7(2), 45–59.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Zhang, Z. (2012). Psychological capital and employee performance: A field study. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 234–250.
- Rego, A., & Lopes, A. (2012). Positive psychological capital and employee commitment in education. *Journal of Workplace Learning*, 24(5), 345–359.

- Rego, A., & Lopes, A. (2012). Positive psychological capital and burnout in educational professionals. *Journal of Workplace Learning*, 24(5), 345–359.
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), 1069–1081.
- Seligman, M. E. P. (1998). *Learned optimism*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Sihag, P., & Sarikwal, R. (2017). The impact of psychological capital on job satisfaction and performance in the service sector. *International Journal of Management Studies*, 24(3), 34–52.
- Siu, O. L., Bakker, A. B., & Jiang, X. (2015). Psychological capital among high-stress employees: Buffering effect on burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 406–417.

- Snyder, C. R. (2002). Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249-275.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). Leadership and psychological capital: Impacts on organizational commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(3), 200–211.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., & Luthans, F. (2010). Leadership and psychological capital:
- Warr, P. (2002). The study of well-being, behavior and attitudes. *Psychological Topics*, 11(2), 1–26.
- Youssef-Morgan, C. M., & Luthans, F. (2015). Psychological capital and positive organizational behavior. In *Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship* (pp. 103–116). Oxford University Press.

2. BÖLÜM

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YÖNETİMİ:

Toplumsal Cinsiyet, Kültürel Farklılık ve Kuşaklararası Etkileşim

Yeşim ÇIRPI¹

Doç. Dr. Mehmet KIZILOĞLU²

¹ Pamukkale Üniversitesi, YL Öğrencisi, E-mail: yesim.cirpii@gmail.com

² Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü,
E-mail: mkiziloglu@pau.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6098-3980

GİRİŞ

Günümüzün küreselleşen iş dünyasında, din, dil, ırk, cinsiyet, cinsel yönelim ve diğer birçok kimlik boyutuna sahip bireyler hem toplumsal yaşamın hem de örgütsel yapıların ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Ancak bu çeşitlilik içerisinde bireylerin bir kısmı maruz kalabilecekleri toplumsal veya örgütsel dışlanma korkusuyla öz kimliklerini gizlemek zorunda kalırken; bir kısmı ise kendisi olma cesaretini gösterebilmektedir. Bu durum örgütler için yalnızca bir insan kaynakları meselesi olmanın ötesinde stratejik bir yönetim zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

Nitekim ileri görüşlü şirket yönetimleri bu çeşitliliği bir zenginlik olarak kucaklayan ve tüm çalışanları kapsayıcı bir ortamda bir araya getiren politikalar geliştirmektedir. Bu girişimlerin temel amacı çalışanların özgün kimlikleriyle kendilerini güvende hissettikleri aidiyet duygusunun güçlendiği ve dolayısıyla örgütsel bağlılık ile bireysel performansın en üst düzeye çıkarıldığı bir iş kültürü inşa etmektir.

Araştırmamızın amacı çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi disiplini çerçevesinde özellikle toplumsal cinsiyet, kültürel farklılıklar ve kuşaklararası etkileşim boyutlarının örgütler üzerindeki etkisini incelemek ve nasıl yönetilerek sürdürülebilir bir rekabet avantajına dönüştürülebileceğini ortaya koymaktır.

ÇEŞİTLİLİK VE KAPSAYICILIK YÖNETİMİ

Çeşitlilik Yönetimi

Çeşitlilik, çalışma ortamında din, dil, ırk ve cinsiyet gibi farklılıkları bir ayrımcılık nedeni olarak değil, değer unsuru olarak kabul eden ve bu yaklaşımın örgütsel performans ile başarıya katkı sağlayacağını öngören bir yönetim anlayışıdır. Bu bağlamda çeşitlilik yönetimi, örgütlerdeki heterojenliği tanıyıp değer veren ve böylece performansı artırmayı hedefleyen bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir (Thomas, 1990).

Çeşitlilik yönetimi 1980’li yıllarda ABD’de ortaya çıkmış bir İnsan Kaynakları pratiğidir (Wrench, 2007). Bu kapsamda çeşitlilik, yalnızca yasal olarak ayrımcılık yapmamanın ötesinde; yenilikçilik, problem çözme ve esneklik gibi örgütsel becerilerin geliştirilmesiyle ilişkilendirilmektedir (Cox ve Blake, 1991). Nitekim çalışan profillerinin çeşitlenmesi örgüt içinde farklı bakış açılarını ve yaratıcı fikirlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Örneğin, farklı kültürel geçmişlerden gelen ekip üyelerinin birlikte çalıştığı bir proje grubunda yenilikçi çözüm üretme olasılığı daha yüksektir. Bu durum, çeşitliliğin yalnızca sosyal bir gereklilik değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratan bir unsur olduğunu göstermektedir.

Dolayısıyla çeşitliliği stratejik bir unsur olarak benimseyen işletmeler, yalnızca insan kaynakları alanında değil, pazarlama,

iletişim ve kurumsal kimlik yönetimi gibi alanlarda da daha kapsayıcı bir anlayış geliştirmektedir. Çalışanların kendilerini değerli hissettikleri bu tür örgütlerde, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık düzeylerinin artması da kaçınılmaz hale gelmektedir. İşletmelerin rgtsel yapılarının güçlendirilmesi, işe alım süreçlerinin iyileştirilmesi ve kurumsal potansiyellerinin artırılması açısından çeşitlilik yönetiminin stratejik bir araç olarak kullanılması bu nedenle önem taşımaktadır.

Kapsayıcılık Yönetimi

Ferdman (2017), kapsayıcılığı “bireylerin, onları kendileri yapan kimliklerini ve bireysel benzersizliklerini bırakmalarına gerek kalmadan bütüne tam olarak katılım ve katkı sağlayabilmeleri” olarak tanımlamaktadır. Kapsayıcılık, rgt içinde geleneksel olarak toplumsal dışlanmaya maruz kalmış bireylerin kimliklerinden ödün vermeden fikirlerini, becerilerini ve potansiyellerini özgürce ortaya koyabildikleri bir ortamın yaratılması anlamına gelmektedir (Ferdman, 2014; Bell vd., 2011; Shore vd., 2018).

Örgütler açısından kapsayıcılık tüm bireysel farklılıkların kabul edilmesi ve çalışanlara eşit fırsatlar sunacak bir örgütsel iklimin tesis edilmesi olarak değerlendirilmektedir (Janssens ve Zanonı, 2008; Roberson, 2006). Bu anlayış çalışanların kendilerini ait hissettikleri bir iş ortamı yaratır. Örneğin, kapsayıcı bir yönetim

anlayışıyla hareket eden bir kurumda farklı yaş gruplarından ya da kültürel geçmişlerden gelen çalışanların fikirlerini açıkça ifade edebilmesi mümkündür. Bu durum ekip içi psikolojik güven duygusunu artırmakta ve çalışanların performansına doğrudan yansımaktadır.

Kapsayıcı liderlik anlayışı çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve örgüte ait hissetmelerine katkı sağlar; bu da örgütsel bağlılığı güçlendirir (Çağlıyan & Taş, 2024; Buğu & Kavrayıcı, 2024). Aidiyet duygusunun geliştiği bir çalışma ortamında bireyler yalnızca görevlerini yerine getirmekle kalmaz aynı zamanda örgütün hedeflerini sahiplenirler (Yavuz ve Gül, 2023). Bu bağlamda kapsayıcılığın yalnızca etik bir sorumluluk değil, örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından stratejik bir unsur olduğu söylenebilir.

Çeşitlilik Yönetiminin İşletme Performansına Etkisi

Çeşitlilik yönetiminin örgütlerde uygulanma süreci her zaman doğrusal bir başarı hikâyesi değildir. Bu süreç etkin biçimde yönetilmediği takdirde; işten ayrılma oranlarında artış, örgütsel uyumsuzluk, bireyler arası çatışmalar ve nitelikli iş gücünün kaybı gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Ancak bu potansiyel risklere rağmen, çeşitliliğin stratejik bir biçimde yönetilmesi durumunda örgütlere sağladığı avantajlar çok daha güçlüdür.

Nitekim Cox'un (1993) bu alandaki kurucu çalışmaları, çeşitliliğin örgütler için yalnızca etik bir sorumluluk değil, aynı zamanda rekabet avantajı yaratan bir kaynak olduğunu vurgulamaktadır. Cox'a (1993) göre çeşitlilik, müşteri ihtiyaçlarını daha iyi karşılayan, pazardaki eğilimleri daha derinden anlamayı sağlayan ve sunulan ürün ile hizmetlerin kalitesini artıran bir güçtür. Bu bağlamda, farklı kültürel geçmişlere sahip çalışanların bir arada bulunması, örgütlerin dış çevredeki değişimlere daha hızlı ve esnek şekilde uyum sağlamasını kolaylaştırır. Çeşitlilik aynı zamanda örgüt içindeki yaratıcılık ve yenilikçilik düzeyini artırmaktadır. Farklı deneyimlere, eğitim altyapılarına ve düşünme tarzlarına sahip bireylerin birlikte çalışması, problem çözme süreçlerinde alternatif bakış açıları oluşturmakta bu da daha yüksek düzeyde yenilik üretimini beraberinde getirmektedir (Cox & Blake, 1991). Örneğin, farklı kuşaklardan veya kültürel geçmişlerden gelen ekip üyelerinin yer aldığı bir ürün geliştirme ekibinde, pazardaki değişen tüketici eğilimlerine uygun çözümler üretme olasılığı daha yüksektir. Bu durum çeşitliliğin örgütsel yenilenme kapasitesini doğrudan desteklediğini göstermektedir.

Ayrıca çeşitliliğe dayalı kapsayıcı politikalar çalışanların örgüte duyduğu aidiyet ve bağlılık duygusunu da güçlendirmektedir. Çalışanlar kendilerini değerli ve kabul edilmiş hissettiklerinde örgütün amaçlarını daha güçlü biçimde benimseyip

performanslarını artırma eğilimi gösterirler (Shore et al., 2011). Örneğin, kapsayıcı yönetim uygulamalarıyla desteklenen bir kurumda bireylerin fikirlerini özgürce ifade edebilmesi hem psikolojik güveni hem de içsel motivasyonu artırır. Bu da doğrudan örgütsel verimliliğe yansır. Diğer yandan çeşitliliğin stratejik biçimde yönetilmesi yalnızca içsel performans göstergelerini değil aynı zamanda kurumsal itibar ve marka değerini de olumlu yönde etkilemektedir. Toplumun farklı kesimlerine hitap eden, çok sesli ve kapsayıcı bir örgütsel yapı, paydaşların gözünde güvenilirlik ve sürdürülebilirlik imajı yaratır (Roberson, 2006). Günümüzde özellikle küresel ölçekli işletmelerin yatırımcı tercihleri, çevresel, sosyal ve yönetim kriterlerine dayanmakta olup çeşitlilik ve kapsayıcılık göstergeleri bu çerçevenin önemli bir parçası haline gelmiştir.

Sonuç olarak, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi örgütsel performansı yalnızca kısa vadeli verimlilik artışıyla değil uzun vadede yenilikçilik, çalışan bağlılığı, sürdürülebilirlik ve marka itibarı gibi çok boyutlu unsurlarla desteklemektedir. Bu nedenle çeşitliliğin bir “risk alanı” değil doğru stratejilerle yönetildiğinde işletmenin rekabet üstünlüğünü pekiştiren bir fırsat alanı olduğu söylenilebilir.

TOPLUMSAL CİNSİYET EŞİTLİĞİ VE ÖRGÜTSEL ENGELLER

Örgütsel çeşitlilik bağlamında en belirgin ve yaygın biçimde incelenen unsurlardan biri toplumsal cinsiyet faktörüdür. İşgücüne katılım oranlarındaki artışa rağmen özellikle üst düzey yönetim kademelerinde cinsiyet temelli bir dengesizlik göze çarpmakta ve karar alma mekanizmaları büyük ölçüde erkeklerin hakimiyeti altında şekillenmektedir. Nitekim Aycan'ın (2004) da belirttiği gibi, "Kadınların üst düzey yönetim pozisyonlarına erişiminde karşılaştıkları engeller evrenseldir ancak bu engellerin yoğunluğu ve biçimi ülkenin kültürel, yasal ve kurumsal bağlamına göre farklılık gösterir".

Bu evrensel olgunun kritik bir yansıması ise kadın çalışanların performans ve liyakatlerine rağmen kariyer basamaklarında yükselirken görünmez engellerle karşılaşmalarıdır. Çalışma yaşamına katılan kadın cinsiyetçi kalıpyargıların yarattığı dezavantajlı durumlarla yüzleşmek durumunda kalmıştır (Bayat ve Baykal,2021). İşte bu sistematik engelleri açıklamak üzere literatürde birçok araştırmaya konu olan kavramlar arasında örgüt teorisi çerçevesinde ‘cam tavan’ (glass ceiling) ve ‘Mikrosaldırganlık’ öne çıkmaktadır.

Cam Tavan

Cam tavan kadınlar ile üst yönetim arasında yer alan ve onların başarı ve liyakatlerine bakılmaksızın ilerlemelerini engelleyen açıkça görülmeyen (invisible) ve aynı zamanda aşılamayan engelleri nitelendirmektedir (Karcıoğlu ve Leblebici, 2014). Cam tavan engelleri işletmelerde rekabet üstünlüğü yaratabilecek çeşitli niteliklere sahip kişilerin üst düzey yönetim kademelerinde görev alamamasına ve işletmelerin verimliliğine katkıda bulunabilecek yeteneklerin kullanılmamasına neden olmaktadır (Aytaç, 1997:27-28). Nitekim Örüçü, Kılıç ve Kılıç (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kadınların üst düzey yönetici pozisyonlarına gelememelerinde erkeklerin engel oluşturduğu görüşünün cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bulgularla paralel şekilde Anafarta, Sarvan ve Yapıcı (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışma, konaklama sektöründe görev yapan kadın yöneticilerin cam tavan engelini belirgin ve soğuk bir biçimde hissettiklerini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmalar doğrultusunda yönetim alanında “cam tavan sendromunun” halen yaygın bir şekilde varlığını sürdürdüğü söylenebilir. Örgütlerde yönetim çeşitliliğinin etkin ve adil biçimde sağlanabilmesi için cam tavan engellerine yönelik farkındalık yaratan ve çözüm odaklı uygulamaların örgüt kültürüne entegre edilmesi gerekmektedir. Cam tavan olgusunun temelinde yalnızca bireysel önyargılar değil, aynı zamanda

örgütsel kültür, toplumsal normlar ve liderlik tarzları da önemli birer belirleyici faktördür (Eagly ve Carli, 2007). Geleneksel liderlik anlayışının maskülen özelliklerle özdeşleştirilmesi kadınların liderlik rollerinde yeterince temsil edilmemesine yol açmaktadır. Oysa modern yönetim yaklaşımları duygusal zekâ, empati, iş birliği ve iletişim becerileri gibi özelliklerin etkin liderlik performansında belirleyici rol oynadığını vurgulamaktadır.

Bu çerçevede çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin en önemli hedeflerinden biri cam tavan engellerini ortadan kaldırarak örgütlerde fırsat eşitliğine dayalı bir kariyer ilerleme sistemi oluşturmaktır. Örneğin, kapsayıcı bir insan kaynakları politikası kapsamında mentorluk ve kariyer gelişim programlarının kadın çalışanlara eşit biçimde sunulması bu engellerin aşılmasında somut bir adım niteliği taşıyabilir. Araştırmalar göstermektedir ki yönetim kadrolarında kadın temsil oranının artması örgütsel performans üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Catalyst, 2020). Kadın yöneticilerin bulunduğu işletmelerde karar alma süreçlerinin daha katılımcı hale geldiği çalışan memnuniyetinin arttığı ve etik iklimin güçlendiği görülmektedir. Bu durum, toplumsal cinsiyet çeşitliliğinin yalnızca adalet temelli bir gereklilik değil aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından stratejik bir değer olduğunu göstermektedir.

Sonuç olarak cam tavan sendromunun ortadan kaldırılması yalnızca kadınların kariyer ilerlemesine katkı sağlamakla kalmaz aynı zamanda örgütlerin yetenek yönetimi süreçlerini güçlendirmek daha yenilikçi, kapsayıcı ve rekabetçi bir yapı kazanmalarına imkân verir. Bu nedenle modern yönetim anlayışları için cam tavanın aşılmaları kurumsal çeşitlilik stratejilerinin vazgeçilmez bir unsurudur.

Mikrosaldırıcılık

Mikrosaldırıcılıklar, bir kişi ya da gruba yönelik kmseyici çoğu zaman otomatik biçimde ortaya çıkan kasıtlı veya kasıtsız gerçekleştirilen sözel, davranışsal ya da sistemik adaletsizliklerdir (Pierce, Carew, Pierce-Gonzalez ve Willis, 1977). Philomena Essed'in tanımladığı cinsiyete dayalı ayrımcılık kavramı, kadınların maruz kaldıkları cinsiyet temelli önyargı ve eşitsizlikleri ifade etmektedir (Lewis, Mendenhall, Harwood ve Hunt, 2013).

Benzer şekilde Sue ve Capodilupo (2008), cinsiyetçi mikrosaldırıcılıkların cinsiyetçiliğin örtük bir biçimini temsil ettiğini belirtmiştir. Örgütler bağlamında ise mikrosaldırıcılıklar mobbing(yıldırma) biçiminde kendini gösterebilir. Bu durum çalışanlara yönelik kasıtlı ya da nedensiz psikolojik baskı ve şiddet uygulayarak bireyin örgütten uzaklaşmasına motivasyonunun azalmasına veya yükselme fırsatlarının

engellenmesine yol açan liyakatsiz tutum ve davranışlar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ünal'ın (2024) çalışmasında, Afrika kökenli siyahi öğrencilerin yaşadıkları kentte örtük, bilinçsiz ya da niyetlenilmemiş biçimde ortaya çıkan mikro saldırgan davranışlara maruz kaldıkları tespit edilmiştir. Nitekim Cemaloğlu'nun (2007) çalışmasında başkalarına yıldırma eylemi içinde bulunan kişilerin genellikle saldırgan ve zayıf karakter yapısına sahip bireyler olduklarını ifade etmektedir.

Mikrosaldırganlıkların örgütsel etkileri yalnızca bireysel psikolojik sonuçlarla sınırlı değildir; aynı zamanda iş performansı, ekip uyumu ve örgüt içi iletişim üzerinde de belirgin etkiler yaratır. Örneğin, tekrarlayan küçük küçümsemeler veya dışlayıcı davranışlar çalışanların kendilerini ifade etme cesaretini azaltmakta ve inovatif fikirlerin ortaya çıkmasını engellemektedir. Bu nedenle mikrosaldırganlık örgüt içinde görünmez bir verimlilik kaybına yol açan gizli bir bariyer olarak değerlendirilebilir. Araştırmalar mikrosaldırganlığa maruz kalan bireylerin işten ayrılma olasılıklarının yükseldiğini ve psikolojik stres düzeylerinin arttığını göstermektedir (Sue et al., 2007). Bu durum, özellikle çeşitlilik ve kapsayıcılık stratejileri uygulayan örgütlerde, söz konusu politikaların etkinliğini doğrudan etkileyebilmektedir. Örgütler mikrosaldırganlıkları önlemek için farkındalık eğitimleri, kapsayıcı iletişim stratejileri ve adil performans değerlendirme sistemleri geliştirmelidir.

Sonuç olarak mikrosaldırđanlıkların yönetilmemesi hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi olumsuzluklar yaratırken, bilinçli ve stratejik müdahaleler, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak hem performans hem de bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Bu bağlamda mikrosaldırđanlıkların önlenmesi, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin temel taşlarından biri olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal özümle: Cam Tavan ve Mikrosaldırđanlıkları Mücadele

Örgüt içinde çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminden beklenen olumlu sonuçları (yenilikçilik, yüksek performans, artan bağlılık vb.) elde edebilmek için, "cam tavan" ve "mikrosaldırđanlıkları" gibi metaforlarla temsil edilen yapısal ve psiko-sosyal engelleri dezavantajlı grupların lehine çevirecek stratejiler geliştirmek esastır. Bu dönüşüm, bireysel ve örgütsel olmak üzere iki temel düzeyde gerçekleşebilir. Bireysel düzeyde çalışanların görünmez engellerle başa çıkabilme kapasitelerini artırmak için psikolojik dayanıklılık ve öz-savunuculuk becerileri (sınır koyma gibi) kazandıran eğitim ve mentorluk programları hayati önem taşır. Yönetim ise, Sue' vd. (2007)'nin de işaret ettiği gibi, örtük ayrımcılık ve önyargıyı besleyen gündelik etkileşimleri ve kurumsal uygulamaları sistematik olarak tanımlama, teşhis etme ve dönüştürme yükümlölüğünü üstlenmelidir.

Nihai hedef terfi ve performans değerlendirme gibi kritik süreçleri ŗefflaŗtırmak ve nesnel kriterlere dayandırmaktır. Bu sayede alıŗanlara yalnızca liyakat ve performansları üzerinden değer verilir; cinsiyet veya diğer kimlik faktörlerinin ayrımcılığa yol aması engellenir. Böylece, gerçekten kapsayıcı bir örgüt kültürü inŗa edilerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde eŗitlilikten beklenen stratejik avantajlar gerekleŗtirilebilir.

KÜLTÜREL FARKLILIKLAR VE ÖRGÜTSEL ETKİLEŗİM

Literatürde kültür ve kültürler arası etkileŗim birçok disiplinin alıŗma alanına girdiği için bu kavramların tek bir tanım altında toplanması gttr. Nitekim kültür kavramı farklı bilim insanları tarafından eŗitli biçimlerde ele alınmıŗtır. Koçel'e (2003) göre kültür öğrenilen ve paylaŗılan değerler, inançlar, davranıŗ biçimleri ve semboller bütünüdür. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) ise kültürü bir toplumun zaman içerisinde karŗılaŗtıęı problemleri çözmek amacıyla geliŗtirdięi kurallar ve yöntemler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Farklı kültürlerden bireylerin bir arada bulunduğu örgütlerde bu eŗitlilik kimi zaman yaratıcılığı problem çözme becerilerini ve yenilikçi dŗnceyi artırarak olumlu sonuçlar doğurabilir. Ancak aynı zamanda değerler, iletiŗim tarzları ve beklentiler arasındaki farklılıklar nedeniyle eŗitli atıŗmalar da ortaya çıkabilir.

Dolayısıyla kültürel farklılıkların yönetim sürecinde hem avantajlarının hem de olası dezavantajlarının dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim kültürel çeşitlilik gösteren örgütlerde yaratıcılığın artması, problem çözmede etkinliğin sağlanması ve değişime uyum sağlayarak uygulamaya geçebilme kapasitesi işletmelere belirgin bir rekabet üstünlüğü kazandırmaktadır (Kirişçi, 2015). Bu bağlamda çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetimi kültürel farklılıkların örgütsel hedeflere katkı sağlayacak biçimde yönetilmesini çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve uyumun güçlendirilmesini amaçlamaktadır. Kültür üzerine çalışan araştırmacıların karşısına çıkan temel sorulardan biri, farklı kültürlerin zamanla birbirine yaklaşıp birleştiği mi yoksa farklı yönlerde gelişerek ayrıştığı mı sorusudur. Literatürde her iki bakış açısını da savunan araştırmacılar bulunmaktadır (Yeşil, 2009).

Tarihsel açıdan bakıldığında çok kültürlü yapıların başarılı bir şekilde yönetilmesi yeni bir durum değildir. Bunun en dikkat çekici örneklerinden biri Osmanlı İmparatorluğu'dur. Osmanlı Devleti'nin yüzyıllar boyunca varlığını sürdürebilmesinin en önemli nedenlerinden biri, çok uluslu ve çok kültürlü yapısını dengeli bir şekilde yönetebilmiş olmasıdır. Osmanlı Yönetiminde farklı dil, din ve ırklara mensup topluluklar uzun yıllar boyunca aynı coğrafyada bir arada yaşamış; bu durum farklı kültürlerden bireylerin kaynaşmasına, ortak değerler geliştirmesine ve toplumsal uyumun sağlanmasına olanak tanımıştır (Yetişgin, 2007). Osmanlı'nın bu kapsayıcı ve çok kültürlü yapısı

imparatorluğun dünya tarihinin en güçlü ve en geniş coğrafyaya hükmeden devletlerinden biri haline gelmesini sağlamıştır. Bu tarihsel örnek, kültürel farklılıkların doğru yönetildiğinde çatışma değil, birliktelik, dayanışma ve sürdürülebilir güç unsuru haline gelebileceğini göstermektedir.

Günümüzdeki kurumlar yönetim ve organizasyon yapıları içerisinde farklı kültürlerden gelen bireylerin sahip olduğu çeşitliliği etkin biçimde değerlendirerek bunu yenilikçi, kapsayıcı bir yapıya dönüşmesi için bir avantaj olarak kullanmalıdır. Kültürel farklılıkların doğru yönetilmesi işletmeler açısından önemli bir rekabet avantajı oluşturur. Bu nedenle kültürel çeşitliliğin kurumun lehine olacak biçimde değerlendirilmelidir. Sürecin etkin biçimde yürütülmesi için hem örgütsel hem de bireysel düzeyde çeşitli stratejiler uygulanabilir. Bireysel düzeyde öne çıkan stratejilerden biri ise bireylerin farklı kültürel ortamlarda etkili iletişim kurmalarını, empati geliştirmelerini ve uyum sağlamalarını mümkün kılan “kültürel zekâ” kavramıdır (Yeşil, 2009).

Kültürel Zekâ

Küreselleşme ile örgütlerde farklı kültürlerden bireylerin bir arada çalışması giderek yaygınlaşmış ve bu durum yöneticilerin kültürel çeşitliliği etkin bir biçimde yönetebilme yetkinliğini kritik hâle getirmiştir. Bu bağlamda kültürel zekâ, günümüz

yönetim ve örgütsel psikoloji literatüründe önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Ersoy ve Ehtiyar, 2015). Thomas ve Inkson (2006:78) kültürel zekâyı farklı kültürel arka planlara sahip bireylerle etkili ve uyumlu bir biçimde etkileşim kurma yeteneği olarak tanımlayarak kavramın örgütsel başarı açısından taşıdığı önemi vurgulamaktadır.

Yönetim kapsamında kültürel zekâ örgüt içinde kültürel çeşitliliğin yarattığı farklı bakış açılarını anlamayı, bu çeşitliliğin gerektirdiği uyum süreçlerini yönetebilmeyi ve çalışanların ortak hedefler doğrultusunda en yüksek performansı ortaya koyabilmesini sağlamayı kapsar. Bu yetkinlik, yalnızca kültürel farkındalığın gelişmesini değil aynı zamanda bu farkındalığın davranışsal ve bilişsel düzeyde etkili örgütsel pratiklere dönüştürülmesini de içerir. Dolayısıyla kültürel zekâ, yöneticilerin çok kültürlü ortamlarda karşılaşılabilecekleri iletişim, koordinasyon ve uyum sorunlarını çözmede temel bir araç niteliğindedir.

Alanyazın incelendiğinde kültürel zekânın örgütsel süreçlerle olan ilişkisini ele alan çok sayıda araştırmanın bulunduğu görülmektedir. Bu çalışmalar, kültürel zekânın liderlik, takım çalışması, çatışma yönetimi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi pek çok örgütsel değişken üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda Ersoy ve Ehtiyar'ın (2015) çalışması bu açıdan dikkate değer bir örnektir. Söz konusu araştırmada

yabancı yöneticilerin Türk kültürü ile kendi kültürleri arasındaki farklılıkların özellikle farkında oldukları ve bu farkındalığı yönetsel süreçlerde etkin biçimde kullanabildikleri belirlenmiştir. Bulgular, yabancı yöneticilerin kültürel farklılıkları analiz edebilme ve yorumlayabilme konusundaki yeterlilikleri nedeniyle güçlü bir bilişsel kültürel zekâyâ sahip olduklarını göstermektedir. Buna paralel olarak Kulakoğlu Dilek ve Topaloğlu'nun (2017) çalışmalarında, A grubu seyahat acentalarında görev yapan yerli ve yabancı yöneticilerin kültürel zekâ düzeyleri ile kültürel farklılıkların yönetimi arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Yöneticilerin kültürel zekâ düzeyi yükseldikçe kültürel farklılıkların etkili bir biçimde yönetilme kapasitesinin de güçlendiğini göstermektedir.

Sonuç olarak kültürel çeşitliliğin yoğun olduğu örgütlerde kültürel zekânın yalnızca bireysel bir yetkinlik değil, aynı zamanda örgütsel uyum ve performansı artıran stratejik bir yönetim aracı olduğunu söyleyebiliriz. Yöneticilerin kültürel zekâ düzeylerinin geliştirilmesi, uluslararası iş dünyasında sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmek için kritik bir gereklilik hâline gelmiştir.

KUŞAKLARARASI ETKİLEŞİM VE YÖNETİM

İş Yaşamındaki Kuşaklar

Çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin önemli boyutlarından biri kuşaklar arasındaki farklılıklardır. İş yaşamında farklı kuşaklara mensup bireylerin bir arada bulunması, örgüt içi etkileşimin niteliğini ve performansı doğrudan etkilemektedir. Yöneticiler açısından en büyük zorluklardan biri farklı yaş kuşaklarının aynı örgütsel yapı içinde uyumlu bir biçimde çalışmasını ve bu çeşitliliğin iş performansını artırıcı bir unsur haline gelmesini sağlamaktır. Bu bağlamda, kuşaklar arası farklılıkların incelenmesinde özellikle Baby Boomer, X, Y ve Z kuşakları arasındaki etkileşim dikkat çekici bir araştırma alanı oluşturmaktadır. Literatürde kuşakların sınırlarına ilişkin kesin bir görüş birliği bulunmamaktadır. Farklı araştırmalarda kuşakları tanımlamak için kullanılan yıllar ve dönem aralıkları değişiklik gösterebilmektedir.

Baby Boomer kuşağı, 1940'ların başı ile 1960'ların ortası arasında doğan bireylerden oluşmaktadır (Sessa et al., 2007). Genellikle “Boomer” olarak anılan bu kuşak, Amerika Birleşik Devletleri’nde 1945–1960 yılları arasında gözlenen yüksek doğum oranlarının bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve bu nedenle oldukça kalabalık bir nüfusa sahiptir (Lyons et al., 2007). Bu kuşak genellikle başarı odaklı (O’Bannon, 2001), bağımsız, kendi kaderini kontrol eden (Mitchell, 1998), otoriteye saygılı (Allen,

2004), kurumlara sadık ve bağılı (Hart, 2006; Loomis, 2000) ve işinde gayretli (Yu & Miller, 2003) olarak tanımlanır. Ayrıca rekabetçi oldukları ve başarıyı maddi ölçütlerle değerlendirdikleri düşünülmektedir (Eisner, 2005).

X kuşağı (Coupland, 1991), 1965 ile 1979 yılları arasında doğmuş bireylerden oluşur. Bu kuşak ekonomik belirsizlik dönemi, durgunluklar, yüksek işsizlik, enflasyon, işten çıkarmalar ve ebeveynleri arasındaki yüksek boşanma oranları gibi yaşam deneyimleriyle tanımlanır (Kupperschmidt, 2000; Lyons ve diğ., 2007). X kuşağına mensup bireyler daha yüksek maaş, zorlu görevler ya da kariyer gelişimi gibi nedenlerle iş değiştirmeye daha eğilimlidirler (Becton ve diğerleri, 2014). Bir önceki kuşağın devamı niteliğinde olan bu grup eğitim dönemlerinde iş güvencesinin artık garanti olarak görülmediği bir dönemde yetişmiş olup bu durum onların iş yaşamına yönelik daha esnek ve fırsat odaklı bir tutum geliştirmelerine neden olmuştur.

Y kuşağı, 1980 ile 1983 yılları arasında doğan bireylerle başladığı kabul edilse de bu kuşağın kapsadığı yıllar için net bir bitiş tarihi üzerinde uzlaşma yoktur (Sessa ve diğ., 2007). Teknolojinin yükselmeye başladığı döneme denk gelen bu kuşak örgütlere karşı güvensizlik, anlamlı bir iş yapma arzusu (Ryan, 2000), yaşam boyu öğrenmeye yüksek öncelik verme ve aileyi mutluluğun anahtarı olarak görme (Mitchell, 1998) yer almaktadır. Başarıyı önceliklendiren bir kuşaktır.

Z kuşığı bazı araştırmacılara göre 1995 yılından itibaren bazılarına göre ise 2000 sonrası dönemde doğan bireyleri kapsamaktadır. Tamamen dijital bir çağda dünyaya gelen bu kuşak teknolojiyi günlük yaşamının ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Bu nedenle Z kuşığı üyeleri literatürde “İnternet Kuşığı”, “Next Generation” ya da “Instant Online” (Her daim çevrimiçi) gibi ifadelerle de tanımlanmaktadır (Çetin Aydın & Başol, 2014). Bu kuşağın iş yaşamına henüz tam anlamıyla dâhil olmamış olması nedeniyle mevcut araştırmalarda örgütsel ortamdaki davranış ve tutumlarına ilişkin sınırlı sayıda bulgu yer almaktadır.

Araştırmacılara göre Z kuşığı sıradan işler yapmaktan çabuk sıkılmaları nedeniyle her işi kişiselleştirmek istemektedirler. Kolay tatmin olmayan ve kararsız bireylerdir (Toruntay, 2011). İş hayatına atıldıklarında işlerin bir bölümünün sistemler tarafından yapılacağı ve bazı kararların yapay zekâ tarafından verileceği tahmin edilmektedir. Z kuşığı bireylerinin birden çok diplomaya sahip uzman ve buluşçu olmaları beklenmektedir (Pekel ve diğerleri, 2020).

Kuşakların sahip oldukları değerler beklentiler ve çalışma anlayışları birbirinden farklılık göstermektedir. Örgüt içerisindeki motivasyon kaynakları, iş tatmini ve performans yaklaşımları kuşaktan kuşağa değişmektedir. Örneğin, Jean M. Twenge ve Stacy M. Campbell (2008) tarafından yapılan geniş kapsamlı bir

Çalışma kuşakların psikolojik özelliklerinde ve iş yaşamına yönelik tutumlarında anlamlı değişimler olduğunu ortaya koymuştur. Bu alışmada “X ve Y kuşağı” diye tanımlanan grubun daha yüksek benlik saygısı, daha dışsal odaklı beklentiler ve otoriteye karşı daha eleştirel tutumlar geliştirdiği bulunmuştur. Dolayısıyla yöneticilerin yalnızca yaş temelli bir farklılık olarak değerlendirmek yerine her kuşağın değer öncelikleri iletişim biçimi ve beklentileri açısından farklılıklarını tanıması ve buna uygun kapsayıcı yönetim biçimleri geliştirmesi gerekmektedir.

Eddy S. Ng, Sean T. Lyons ve Linda Schweitzer (2018) tarafından gerçekleştirilen “Generational Career Shifts” alışması da kuşakların kariyer yaklaşımları ve iş değerlerindeki farklılıkları ortaya koymaktadır. Örneğin, Y kuşağının iş yaşamında anlamlılık yaşam-iş dengesi ve hızlı gelişim gibi unsurları önceliklendirdiği, X kuşağının ise güvenlik ve esnek kariyer yollarına daha fazla önem verdiği bulunmuştur. Bu bağlamda tüm kuşakların ihtiyaç ve beklentilerine aynı anda hitap edebilecek kapsayıcı bir yönetim anlayışının benimsenmesi sürdürülebilir uyum, iş birliği ve yüksek performans ortamının oluşması açısından kritik öneme sahiptir.

SONUÇ VE DEğERLENDİRME

Bu alışma, küreselleşen iş dünyasında çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin yalnızca bir insan kaynakları uygulaması değil,

örgütlerin hayatta kalması ve rekabet üstünlüğü sağlaması için stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Ele alınan boyutlar çerçevesinde, farklı kimliklere sahip bireylerin öz kimliklerini gizlemek zorunda kalmadıkları bir "psikolojik güven" ortamının tesisi, örgütsel bağlılığın ve performansın temel taşlarıdır. Çalışmanın toplumsal cinsiyet boyutunda incelediğimiz "cam tavan" ve "mikrosaldırganlık" olguları, örgütlerde liyakat sisteminin önündeki en büyük yapısal ve davranışsal engellerdir. Literatürde vurgulandığı üzere, bu görünmez engellerin ve üstü kapalı ayrımcılıkların şeffaf performans kriterleri ve kapsayıcı liderlik anlayışıyla ortadan kaldırılması, örgütün yetenek havuzunu genişleterek yenilikçi kapasitesini artırmaktadır.

Kültürel farklılıklar konusunda verdiğimiz Osmanlı İmparatorluğu örneği, çok sesli yapıların doğru yönetildiğinde ne kadar büyük bir güç olabileceğini kanıtlamaktadır. Bugünün dünyasında bu tarihsel gücü kullanabilmek için yöneticilerin kültürel zekâ sahibi olması gerekir. Kültürel zekâ farklı kültürlerden gelen insanlarla doğru iletişim kurabilme ve onları ortak bir amaçta buluşturabilme becerisidir. Elbette kültürel farklılıkların iş yerinde yarattığı bu çeşitlilik kurumlara hem önemli fırsatlar sunmakta hem de yönetilmesi gereken bazı zorluklar çıkarmaktadır. Bu nedenle, çeşitliliğin etkili ve kapsayıcı bir yaklaşımla yönetilmesi, iş yerinde uyumun sağlanması ve kalıcı başarının yakalanması için temel bir gerekliliktir. Nitekim bilimsel araştırmalar da bu durumu

desteklemektedir. Yapılan alışmalar kültürel zekânın liderlik, takım ruhu, çatışma yönetimi ve çalışanların kuruma olan bağlılığı gibi pek çok alanda çok olumlu sonuçlar oluşturduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, kültürel çeşitliliğin doğru yönetilmesi, örgütlere stratejik düzeyde çok büyük bir rekabet avantajı sağlamaktadır (Topaloğlu ve zyer, 2023; Kenar ve Bektaş, 2020; Ersoy, 2014; Taştan, 2025).

Kuşaklar arası etkileşim, örgütler için sadece farklı yaş gruplarının bir arada bulunması değil tecrübe ile yeniliğin bir araya gelmesidir. Baby Boomer ve X kuşaklarının yıllar içinde kazandığı iş tecrübesi kurumun ana temelini oluştururken; Y ve Z kuşaklarının beraberinde getirdiği dijital çeviklik, bu temel üzerine modern ve hızlı çözümler inşa edilmesine olanak sağlar. Bu noktada kuşaklar arası uyum, bir çatışma alanı olmaktan çıkarılıp bir öğrenme fırsatına dönüştürülmelidir. Örneğin, kıdemli çalışanların gençlere mesleki incelikleri öğrettiği, gençlerin ise kıdemli çalışanlara yeni teknolojiler ve dijital araçlar konusunda yol gösterdiği (tersine mentorluk) bir yapı kurulabilir. Geçmiş tecrübeler ile geleceğin beklentilerini aynı havuzda eriten bu yaklaşım, kurumu hem köklü hem de dinamik kılan stratejik bir g kaynağıdır. Bu doğrultuda kuşaklar arasındaki değer ve beklenti farklılıklarının örgüt içi iletişim ve iş birliği süreçlerini doğrudan etkilediği dolayısıyla kuşaklar arası uyumun sağlanması, çeşitlilik ve kapsayıcılık yönetiminin en

kritik boyutlarından biri olduğu vurgulanmaktadır. (Keleş, 2020; Toruntay, 2011).

Bu çerçevede toplumsal cinsiyet eşitliğinin desteklenmesi, kültürel farklılığın artırılması ve kuşaklar arası bağların güçlendirilmesi sadece birer yönetim tercihi değil, birbirini tamamlayan stratejik adımlardır. Örgütler; kadınların önündeki 'cam tavanları' yıktıklarında farklı yaştaki çalışanların tecrübesiyle hızını birleştirdiklerinde ve kültürel çeşitliliği bir güç kaynağı olarak gördüklerinde gerçek kapsayıcılığa ulaşırlar. Farklılıkları bir ayrışma nedeni yerine, stratejik bir zenginlik ve kalıcı bir avantaj kaynağı olarak ele alan bu anlayış hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı artırmaktadır (Kirişçi, 2015). Kurumlar, bu üç boyutu (cinsiyet, kuşak, kültür) birbirinden ayırmadan, bir bütün olarak yönettiklerinde hem çalışanlarının bağlılığını kazanır hem de rakiplerine karşı üstünlük sağlarlar. Sonuç olarak, bu kapsayıcı bakış açısı, modern iş dünyasının değişen yapısına uyum sağlamak ve gelecekte de başarılı kalabilmek için en doğru yönetim yolu olarak kabul edilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar Erdur, D. (2020). İnsan Kaynakları Yöneticilerinin Gözünden Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Dışlayıcılık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 34(1), 214–234.
- Allen, P. (2004). Welcoming Y. *Benefits Canada*, 28, 51–53.
- Anafarta, N., Sarvan, F., ve Yapıcı, N. (2008). Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 08(15), 111-137.
- Aycan, Z. (2004). Key Success Factors For Women In Management İn Turkey. *Applied Psychology*, 53(3), 453–477.
- Aydın, Y., Şahin, A., ve Uzun, A. D. (2007). Örgütlerde Yaşanan Psikolojik Şiddet Sorunlarının Konaklama İşletmeleri Açısından Değerlendirilmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 61-74.
- Bayat, İ., ve Baykal, B. (2021). Toplumsal Cinsiyet Ayrımcılığının Yarattığı Engeller: Çalışma Yaşamında Varolmaya Çalışan Kadın. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 745-762.

Becton, J. B., Matthews, M. C., Hartley, D. L., ve Whitaker, D. H. (2009). Biodata As A Predictor Of Turnover, Organizational Commitment, & Job Performance İn The Healthcare İndustry. *International Journal Of Selection And Assessment*, 17, 189–202.

Becton, J. B., Yürüteç, H. J., ve Jones-Çiftçi, A. (2014). İşyeri Davranışında Kuşak Farklılıkları. *Uygulamalı Sosyal Psikoloji Dergisi*, 44(3), 175–189.

Catalyst. (2020, December 8). *Towards A More Equitable Future: The Catalyst CEO Champions For Change 2020 Report*. Catalyst Inc.

Çetin Aydın, G., ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 4(4), 1–15.

Cemaloğlu, N. (2007). Örgütlerin Kaçınılmaz Sorunu: Yıldırma. *Bilig*, 42, 111–126.

Cox, T., ve Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications For Organizational Competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45–56.

Cox, T. (1993). *Cultural Diversity In Organizations: Theory, Research, And Practice*. Berrett-Koehler.

Coupland, D. (1991). *Generation X: Tales For An Accelerated Culture*. St. Martin's Griffin.

Çağlıyan, H., ve Taş, S. (2024). Kapsayıcı Liderliğin Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 7(2), 113-132.

Eagly, A. H., ve Carli, L. L. (2007). Women And The Labyrinth Of Leadership. *Harvard Business Review*, 85(9), 62–71.

Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70, 4–15.

Ersoy, A. (2014). Kültürel Zekânın Kültürlerarası Liderlik Etkinliği Üzerindeki Rolü: Konaklama İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 9(35), 6099-6108.

Ersoy, A., ve Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42–60.

Hart, K. A. (2006). Generations In The Workplace: Finding Common Ground.

Herring, C. (2009). Does Diversity Pay? Race, Gender, And Business Case For Diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşığı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.

Kenar, G., ve Bektaş, M. (2020). Kültürel Zekânın Örgütsel Çatışmaları Çözme Yöntemlerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 16(1), 126-149.

Kirişçi, N. (2015). Örgütlerde İşgücü Çeşitliliği ve Nedensellikleri: Yabancı Sermayeli Bir Bankada Araştırma. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Başkent Üniversitesi.

Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Bası). Beta.

Kulakoğlu Dilek, N., ve Topaloğlu, C. (2017). Kültürel Farklılıkların Yönetimi Sürecinde Kültürel Zekânın Etkinliği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 28(1), 96-109.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi-Generation Employees: Strategies For Effective Management. *The Health Care Manager*, 19, 65–76.

Leblebici, Y., ve Karcıoğlu, F. (2014). Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: “Cam Tavan Sendromu” Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4).

Lewis, J. A., Mendenhall, R., Harwood, S. A., ve Browne Hunt, M. (2013). Coping With Gendered Racial Microaggressions Among Black Women College Students. *Journal Of African American Studies*, 17(1), 51–73.

Loomis, J. E. (2000). *Gen X*. Roughnotesco.

Lyons, S. T., Duxbury, L., ve Higgins, C. (2007). An Empirical Assessment Of Generational Differences İn Basic Human Values.

Mitchell, S. (1998). *American Generations: Who They Are, How They Live, What They Think*. New Strategist.

Mızrahi, R., ve Aracı, H. (2010). Kadın Yöneticiler ve Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 149–156.

Ng, E. S., Lyons, S. T., ve Schweitzer, L. (2018). Generational Differences İn Work Values: Leisure And Extrinsic Values Increasing, Social And İntrinsic Values Decreasing. *Journal Of Management*, 44(1), 64–98.

O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30, 95–109.

Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Bandırma İİBF Dergisi*.

Özbilgin, M., ve Erbil, C. (2022). Çeşitlilik: Disiplinler Arası Bir Bakış. *Sosyal Psikolojide Çeşitlilik* (Ss. 1–28). Nobel Akademik Yayıncılık.

Pekel, B., Kaya, T., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T., ... Erbay, E. (2020). Z Kuşağı Öğrencilerinin İş Hayatı Kişilik Özelliklerinin ve İş Beklentilerinin Belirlenmesi: Ankara Üniversitesi Örneği. *Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 1(1), 1–9.

Pierce, C., Carew, J. V., Pierce Gonzalez, D., ve Willis, D. (1978). An Experiment In Racism: TV Commercials. In C. M. Pierce (Ed.), *Television And Education* (Pp. 62–88). Sage.

Ryan, M. (2000, September 10). Gerald Celente: He Reveals What Lies Ahead. *Parade Magazine*, 22–23

Sabır Taştan, N. (2025). Küresel ve Çok Kültürlü Liderlikte Kültürel Zekâ: Bibliyometrik Bir Analiz. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi* (49), 247-270.

Sue, D. W. (2010). *Microaggressions In Everyday Life: Race, Gender, And Sexual Orientation*. John Wiley & Sons.

Sue, D. W., Capodilupo, C. M., Torino, G. C., Bucceri, J. M., Holder, A. M. B., Nadal, K. L., ve Esquilin, M. (2007). Racial Microaggressions In Everyday Life: Implications For Clinical Practice. *American Psychologist*, 62(4).

- Thomas, D. C., ve Inkson, K. (2004). *People Skills For Global Business*. Berrett-Koehler Publishers.
- Topaloğlu, M., ve Özyer, K. (2023). Çok Kültürlü İş Ortamında Kültürel Zekanın Rolü. *Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 155–181.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Trompenaars, F., ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding The Waves Of Culture*. Nicholas Brealey Publishing.
- Twenge, J. M., ve Campbell, S. M. (2008). Generational Differences In Psychological Traits And Their Impact On The Workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 862–877.
- Uygur, S. S., Sarı, D., ve Uz Baş, A. (2018). Kültüre Duyarlı Psikolojik Danışma Bağlamında Mikrosaldırıcılık: Ayrımcılığın Örtük Hali. *Turkish Psychological Counseling And Guidance Journal*, 8(51), 143–189.

- Ünal, S. (2024). Yabancıya Yönelik Merakın Niyetlenilmemiş Sonuçları: Afrika Kökenli Siyahi Öğrenciler ve Irksal Temelli Mikro Saldırganlıklar. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (60), 295-319.
- Yavuz, E. C., ve Gül, H. (2023). Kapsayıcı Liderliğin Psikolojik Sahiplenme Üzerindeki Etkisinde İşgören Sosliliğinin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 2577–2596.
- Yetişgin, M. (2007). Osmanlının Çoklu Etnik ve Dini Toplumlari Yönetme Metodu. *OTAM Ankara Üniversitesi Osmanlı Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi Dergisi*, 21(21), 135–167.
- Yeşil, S. (2009). Kültürel Farklılıkların Yönetimi ve Alternatif Bir Strateji: Kültürel Zekâ. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009(1), 100–131.
- Yu, H. C., ve Miller, P. (2003). The Generation Gap And Cultural Influence—A Taiwan Empirical Investigation. *Cross Cultural Management*, 10, 23–41.

3. BÖLÜM

**KRİZ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ: ÖRGÜTSEL
DAYANIKLILIK VE UYUM MEKANİZMALARI**

Fatih KARAGÖZ¹

Doç. Dr. Mehmet KIZILOĞLU²

¹ Pamukkale Üniversitesi, YL Öğrencisi, Denizli, Türkiye

² Pamukkale Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, Spor Yöneticiliği Bölümü, Denizli, Türkiye, E-mail: mkiziloglu@pau.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6098-3980

GİRİŞ

Günümüzün belirsizliklerle şekillenen küresel ortamı, örgütlerin hem içsel hem dışsal tehditlere maruz kalma ihtimalini artırmakta ve krizlerin kaçınılmaz bir gerçeklik hâline geldiğini göstermektedir. Krizler; örgütün rutin işleyişini bozan, yüksek belirsizlik ve zaman baskısı yaratan, acil tepki gerektiren durumlar olarak tanımlanmaktadır (Coombs, 2007; Pearson & Clair, 1998). Bu nedenle kriz yönetimi, modern örgütlerde yalnızca operasyonel bir gereklilik değil, aynı zamanda stratejik bir zorunluluktur.

Değişim yönetimi ise örgütlerin çevresel, teknolojik ve sosyal dönüşümlere uyum sağlamak amacıyla stratejilerini, süreçlerini ve yapılarını dönüştürme sürecini ifade eder. Lewin'in (1951) üç aşamalı değişim modeli ile Kotter'in (1996) sekiz aşamalı değişim süreci, planlı değişimin temellerini oluştururken; günümüz literatürü, değişimin artık sürekli ve çevik bir yapı gerektirdiğini vurgular (Burnes, 2017; Weick & Sutcliffe, 2015).

Kriz ve değişim yönetimi birbiriyle yakından ilişkilidir. Krizler çoğu zaman değişimi tetiklerken, değişim sürecinin etkin yönetilmesi örgütlerin krizlere karşı daha dayanıklı hâle gelmesini sağlar. Bu nedenle literatür, bu iki kavramın bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasının önemine dikkat çekmektedir (Boin & Hart, 2003).

Örgütsel dayanıklılık, bir örgütün beklenmedik tehditler karşısında ayakta kalabilme, faaliyetlerini sürdürebilme ve kriz sonrası toparlanarak güçlenebilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Duchek, 2020).

Dayanıklılık, yalnızca kriz anında ortaya çıkan bir tepki değil; örgütün kültürel yapısından, liderlik anlayışından, iletişim sistemlerinden ve öğrenme yetkinliklerinden beslenen dinamik bir süreçtir (Williams et al., 2017).

Dayanıklılığı oluşturan temel bileşenler arasında esneklik, proaktif kapasite, psikolojik dayanıklılık, öğrenme süreçleri ve stratejik uyum yer almaktadır (Vogus & Sutcliffe, 2007). Bu unsurlar, örgütün beklenmedik olaylara karşı hızlı ve etkili kararlar almasına, belirsizliği yönetmesine ve uyum yeteneğini geliştirmesine katkı sağlar.

Uyum mekanizmaları ise örgütlerin çevresel değişikliklere karşı stratejilerini, yapılarını ve süreçlerini yeniden düzenlemelerini sağlayan araçlardır. Stratejik uyum, operasyonel çeviklik ve çalışan düzeyinde psikolojik uyum bu mekanizmaların başlıca unsurlarıdır (Weick & Sutcliffe, 2015; Burnes, 2017). Örgütlerin yüksek uyum kapasitesi, yalnızca krizlerin etkisini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı yaratır. Özellikle kamu kurumlarında ve aile işletmelerinde sosyal bağların güçlülüğü, örgütün krizlere karşı esneklik düzeyini artırmaktadır. Bu bölüm, örgütsel dayanıklılık ve uyum mekanizmalarının temellerini ortaya koyarak sonraki bölümlerde ele alınacak kavramsal ve teorik çerçeveye zemin hazırlamaktadır.

KRİZ YÖNETİMİNİN KURAMSAL TEMELLERİ

Kriz Kavramı ve Türleri

Kriz kavramı, örgütlerin rutin işleyişini bozan, belirsizlik ve zaman baskısı yaratan, acil tepki gerektiren olağan dışı durumları ifade eder.

Krizler genellikle beklenmedik şekilde ortaya çıkar ve örgütlerin mevcut kaynaklarını, süreçlerini ve karar alma mekanizmalarını zorlayarak önemli tehditler oluşturur (Coombs, 2007; Pearson & Clair, 1998).

Literatürde kriz türleri farklı sınıflandırmalar altında ele alınmaktadır. Coombs (2014), krizleri operasyonel, dış çevresel, yönetsel ve teknoloji kaynaklı krizler şeklinde sınıflandırmıştır. Boin ve Hart (2003), krizleri toplumsal, siyasal ve kurumsal boyutlarıyla ele alarak çok katmanlı bir yapıya dikkat çekmiştir. Mitroff ve Anagnos (2001) ise krizleri insan kaynaklı, doğal afet kaynaklı, teknolojik, ekonomik ve itibar krizleri olarak kategorize etmektedir.

Türkiye literatüründe de kriz türlerinin örgütsel bağlamdaki etkileri incelenmiş; özellikle ekonomik krizlerin işletmelerin finansal sürdürülebilirliği, liderlik davranışları ve çalışan performansı üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmıştır (Eren, 2012).

Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetim süreci, örgütlerin beklenmeyen tehditlere karşı planlı ve sistematik biçimde hareket etmesini sağlayan bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır. Bu süreç; kriz öncesi hazırlık, kriz anındaki müdahale ve kriz sonrası iyileşme aşamalarının birbiriyle ilişkili bir döngü olarak işlenmesini gerektirir. Etkili bir kriz yönetimi, örgütün riskleri erken fark etmesini, kaynaklarını doğru kullanmasını ve çevresel baskılara karşı dayanıklılığını artırmasını sağlar. Ayrıca kriz yönetimi, örgütlerin yalnızca tehditlerden korunmasını değil, aynı zamanda geleceğe

yönelik kapasite geliştirmesini de mümkün kılmaktadır (Bundy, Pfarrer, Short & Coombs, 2017). Bu açıdan kriz yönetim süreci, örgütlerin hem sürekliliğini güvence altına alan hem de öğrenme ve gelişim fırsatları yaratan stratejik bir mekanizmadır.

Kriz yönetim süreci, örgütlerin belirsizlik karşısında koordineli hareket edebilmesini ve karar alma mekanizmalarını güçlendirmesini sağlayan kritik bir yönetsel beceridir. Sürecin başarısı, örgütün yapısal esnekliği ile bilgi toplama, analiz etme ve hızlı aksiyon alma kapasitesine bağlıdır. Aynı zamanda kriz yönetimi, örgüt içinde proaktif bir risk kültürü oluşturarak beklenmedik durumlara karşı hazırlığı sistematik bir çerçeveye oturtur. Bu nedenle kriz yönetimi, örgütlerin hem içsel kaynaklarını hem de dış çevresel ilişkilerini sürdürülebilir biçimde yönetmesini gerektiren dinamik bir yapı sergiler (Pearson & Clair, 1998). Kriz yönetim süreci, kriz öncesi hazırlık, kriz anında müdahale ve kriz sonrası iyileşme olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır (Coombs, 2007).

Kriz Öncesi Hazırlık

Kriz öncesi dönem, örgütlerin krizleri öngörme, risk analizi yapma, kriz senaryoları geliştirme ve kriz yönetim planları oluşturma süreçlerini içerir. Bu aşama, örgütün dayanıklılık kapasitesini artırmanın temel noktasıdır (Pearson & Mitroff, 1993). Hazırlık düzeyi yüksek örgütlerin krizlerden daha az zarar gördüğü çok sayıda ampirik çalışma ile doğrulanmıştır (Williams et al., 2017).

Kriz öncesi hazırlık sürecinde örgütlerin düzenli tatbikatlar yapması, olası senaryolar karşısında reflekslerini güçlendirmektedir (Coombs, 2007). Bu uygulamalar, çalışanların kriz anında nasıl hareket edeceğini netleştirerek belirsizliği azaltan temel bir öğrenme mekanizması işlevi görür. Ayrıca hazırlık aşamasında paydaş analizinin yapılması, krizin etkileyebileceği tüm aktörlerin önceden belirlenmesini sağlar. Bu durum, örgütün kriz sürecinde daha kapsayıcı ve koordineli kararlar almasına olanak tanır.

Kriz Anında Müdahale

Kriz anında hızlı, tutarlı ve etkili karar alma kritik önem taşır. Liderlik, iletişim ve koordinasyon mekanizmalarının etkinliği bu aşamada belirleyicidir (Boin & Hart, 2003). Örgüt içi iletişimin şeffaf olması, bilgi akışının kesintisiz sağlanması ve kriz ekibinin koordineli çalışması, müdahalenin başarısını artırmaktadır (Coombs, 2014). Kriz anında dijital iletişim araçlarının etkin kullanılması, bilginin doğru zamanda doğru kişilere ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Bu teknolojik altyapı, örgütün hızlı tepki kapasitesini güçlendirerek müdahale sürecini daha etkin kılar.

Müdahale aşamasında liderlerin durumsal farkındalığı yüksek olması, karar alma sürecinin hız ve doğruluğunu artırır (Boin & Hart, 2003). Bu bağlamda etkili liderlik hem iletişimin düzenli işlenmesini hem de operasyonel süreçlerin aksaksız yürütülmesini destekleyen kritik bir unsurdur.

Kriz Sonrası İyileşme

Kriz sonrası süreçte örgütler, hasar tespiti yapar, kayıpları telafi eder, süreçlerini yeniden yapılandırır ve öğrenme mekanizmalarını güçlendirir. Mitroff ve Anagnos (2001), krizin örgütler için öğrenme ve gelişim fırsatı sunduğunu vurgulamaktadır. Bu aşama aynı zamanda örgütsel dayanıklılığın kalıcı hâle geldiği dönemdir. Kriz sonrası dönemde paydaş güveninin yeniden tesis edilmesi, örgütün dış çevre ile sürdürülebilir ilişkiler kurması açısından hayati öneme sahiptir. Bu kapsamda şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri, iyileşme sürecinin temel bileşenleri hâline gelir.

İyileşme aşamasında örgütlerin krizden elde ettiği öğrenmeleri kurumsal hafızaya entegre etmesi, gelecekteki olası tehditlere karşı hazırlığı güçlendirmektedir (Mitroff & Anagnos, 2001). Bu süreç, kriz sonrası yeniden yapılanmayı sadece bir düzeltme değil, aynı zamanda stratejik bir gelişim alanına dönüştürür.

Kriz Yönetimine Kuramsal Yaklaşımlar

Kriz yönetimine ilişkin kuramsal yaklaşımlar, alandaki çalışmalarda sıkça kullanılan kuram ve modeller aracılığıyla sistematik olarak ele alınmaktadır; Türkiye'deki bibliyometrik incelemeler, çalışmaların önemli bir bölümünde kuramsal çerçevelerin ve modellemelerin araştırma tasarımlarına doğrudan yön verdiğini göstermektedir. Bu bulgular, kriz araştırmalarında teorik çoğulluğun ve model kullanımının alana kavramsal derinlik kattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca Türkiye odaklı çalışmalar, kriz yönetiminin yalnızca müdahale süreçleriyle

sınırlı kalmayıp hazırlık, planlama ve önlemeye yönelik sürekli bir disiplin gerektirdiğini vurgulamaktadır. Bu çerçevede, kuramsal yaklaşımlar pratik uygulamalarla sıkı ilişki içinde olması gereken yönlendirici ilkeler sunmaktadır (Hoştut, 2019).

Kriz yönetimine ilişkin kuramsal yaklaşımlar, örgütlerin beklenmedik ve yıkıcı olaylara nasıl hazırlandığını, nasıl tepki verdiğini ve bu süreçlerden nasıl etkilendiğini açıklamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşımlar, krizlerin yalnızca anlık müdahale süreçleriyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda örgütlerin yapısal özellikleri, iletişim biçimleri ve liderlik anlayışlarıyla doğrudan ilişki taşıdığını vurgulamaktadır. Literatürde yer alan farklı kuramsal perspektifler, krizlerin nedenlerini anlamaya, etkilerini azaltmaya ve stratejik düzeyde sürdürülebilir çözümler geliştirmeye yönelik çerçeveler sunmaktadır. Bu çerçeveler, örgütlerin belirsizlik karşısında daha esnek, öğrenmeye açık ve proaktif davranmalarını sağlayan ilkeleri ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimine yönelik kuramsal yaklaşımlar hem akademik hem de uygulamalı alanlarda örgütsel direnç ve uyum kapasitesinin anlaşılmasına önemli katkılar sunmaktadır.

Kamu ve özel sektör araştırmaları da gösteriyor ki etkin kriz yönetimi, hazırlık (hazırlık ve önleme), yönetim (müdahale ve koordinasyon) ve değerlendirme (öğrenme ve yeniden yapılanma) aşamalarını bütüncül olarak kapsamalıdır. Bu üç aşamalı bakış, kuramsal yaklaşımların uygulamaya dönük gerekliliklerini netleştirir ve liderlik, iletişim ile koordinasyonun merkezi rollerini öne çıkarır. Ayrıca uygulama odaklı Türkçe çalışmalar, kriz süreçlerinin bağlamsal farklılıklara göre uyarlanmasıyla önemine dikkat çekmekte ve tek tip reçeteler yerine

duruma özgü stratejiler geliştirilmesini önermektedir. Sonuç olarak kuramsal çerçeveler hem krizlerin anlaşılmasında hem de örgütsel müdahale kapasitelerinin inşasında rehberlik görevi görmelidir (Özcan, 2021).

Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımı, örgütleri birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan bütüncül yapılar olarak ele alır. Krizler, bu sistemin herhangi bir parçasındaki bozulmanın tüm örgüte yayılabileceğini gösterir (Katz & Kahn, 1978). Bu yaklaşım, kriz yönetiminde koordinasyon ve bütünsel düşünmenin önemini vurgular. Ayrıca, örgüt içindeki bilgi akışının düzenli ve şeffaf bir biçimde sağlanmasının, krizlerin erken aşamada tespit edilmesine katkı sunduğu kabul edilmektedir. Sistem yaklaşımı, örgütler arası etkileşimlerin de krizlerin yayılımını etkileyebileceğini belirterek dış çevre koşullarının dikkatle analiz edilmesi gerektiğini ifade eder. Bu bağlamda, örgütlerin sürekli geri bildirim mekanizmaları oluşturması, sistemde ortaya çıkan uyumsuzlukları hızla fark etmelerini mümkün kılar. Sonuç olarak, sistem yaklaşımı kriz yönetimini, parçalar arası etkileşimleri gözeten ve bütünsel uyumu merkeze alan bir süreç olarak tanımlar.

Sistem yaklaşımı, örgütleri birbirine bağlı alt sistemlerden oluşan açık birer yapı olarak ele alır; bu nedenle bir alt sistemde oluşan bozulmalar, bilgi akışı ve geri bildirim mekanizmalarının yetersizliği durumunda hızla tüm sistemi etkileyebilir (Genç, 2009). Türkiye bağlamındaki çalışmalar, özellikle kamu kurumlarında sistemler arası koordinasyon eksikliğinin krizlerin yayılmasını kolaylaştırdığını ve bu nedenle erken

uyarı ile bilgi paylaşım mekanizmalarının hayata geçirilmesinin kritik olduğunu ortaya koymaktadır (Öztürk, 2001). Bu perspektiften bakıldığında, kriz yönetimi sadece tekil müdahalelerden ibaret olmayıp farklı alt sistemlerin eşzamanlı olarak gözlemlenmesi ve senkronize edilmesini gerektirir. Dolayısıyla örgütsel tasarımda bütünsel bakış ve düzenli geri bildirim döngüleri, sistem yaklaşımının pratikte uygulanmasının temel araçlarıdır (Genç, 2009; Öztürk, 2001).

Sistem yaklaşımı aynı zamanda örgütler arası etkileşimlerin kriz dinamiklerini nasıl şekillendirdiğine dair önemli içgörüler sağlar; tedarik zinciri, düzenleyici aktörler ve paydaş ağlarıyla kurulan ilişkiler, krizlerin yayılımını hızlandırabileceği gibi kontrol etmeye de yardımcı olabilir (Balaban, 2018). Türkiye’de yapılan ampirik incelemeler, dış çevreyle ilişkilerde şeffaflık ve sürekli iletişimin, olası bozucu etkilerin sınırlandırılmasında belirleyici olduğunu göstermektedir (Öztürk, 2001). Bu nedenle sistem yaklaşımı, sadece örgüt içi süreçleri değil, dış paydaşlarla kurulan koordinasyon mekanizmalarını da kriz yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırır. Sonuç olarak, uygulamada sistem yaklaşımı benimsenen örgütlerde krizlere yönelik hem erken uyarı hem de müdahale kapasitesi güçlenir (Balaban, 2018; Öztürk, 2001).

Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımı, kriz yönetiminin tek bir yöntemle uygulanamayacağını savunur. Krizlerin niteliği, çevresel koşullar ve örgütün yapısal özellikleri yönetim biçiminin belirleyicisidir (Burnes, 2017). Bu nedenle kriz yönetimi esnek, bağlama özgü ve dinamik bir

süreci gerektirir. Durumsallık yaklaşımı, yöneticilerin içinde bulundukları koşulları doğru analiz ederek en uygun karar verme araçlarını seçmelerinin kritik olduğunu vurgular. Her krizin benzersiz özellikler taşıdığı varsayımından hareketle, örgütlerin standartlaştırılmış prosedürler yerine duruma göre uyarlanabilir stratejiler geliştirmesi önerilir.

Bu yaklaşım, örgüt içi liderliğin çevik ve uyarlanabilir bir niteliğe sahip olması gerektiğini de belirtir. Dolayısıyla durumsallık yaklaşımı, kriz yönetimini değişken koşullara duyarlı, sürekli değerlendirme ve uyarlama gerektiren bir süreç olarak ele alır.

Kaos ve Karmaşıklık Kuramı

Kaos ve karmaşıklık kuramı, örgütlerin doğrusal olmayan, sürekli değişen ve yüksek düzeyde belirsizlik içeren sistemlerde faaliyet gösterdiğini savunur. Bu kurama göre örgütler; çevresel değişkenlerin karmaşık etkileşimler içinde olduğu, küçük değişimlerin bile beklenmedik ve büyük sonuçlara yol açabildiği bir dinamik yapı içerisinde konumlanmaktadır (Thietart & Forgues, 1995). Dolayısıyla krizler, örgütlerin kontrol edemediği ya da tam olarak öngöremediği bu karmaşık ilişkiler ağının doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Karmaşıklık yaklaşımı, örgütlerin esneklik, öğrenme ve adaptasyon kapasitesinin kritik önem taşıdığını vurgular. Bu kurama göre örgütler, değişken çevre koşullarına karşı katı ve merkeziyetçi yapılardan ziyade dağınık, esnek, kendini organize edebilen yapılara yönelmelidir (Stacey, 2011). Krizlerin etkili yönetimi, örgütün çevresel sinyalleri

erken algılamasına, alternatif senaryolar geliştirmesine ve hızlı karar alma yeteneğine bağlıdır.

Bu kuram ayrıca örgütlerde geri bildirim döngülerinin, bilgi paylaşımının ve deneyimsel öğrenmenin önemini vurgular. Çünkü karmaşık sistemlerde belirsizliği tamamen ortadan kaldırmak mümkün değildir; ancak örgütler kriz anında dayanıklılık gösterebilmek için belirsizlikle başa çıkma kapasitesini artırabilirler. Bu bağlamda karmaşıklık kuramı, kriz yönetimine klasik mekanik yaklaşımlardan farklı olarak daha dinamik, uyarlanabilir ve çevik bir perspektif sunmaktadır.

DEĞİŞİM YÖNETİMİ: KAVRAMLAR, MODELLER VE SÜREÇLER

Değişimin Tanımı ve Dinamikleri

Örgütsel değişim, örgütün strateji, yapı, süreç ve kültüründe meydana gelen planlı veya plansız dönüşümleri ifade eder. Bu dönüşümler, örgütlerin çevresel beklentilere uyum sağlaması ve sürdürülebilirliğini koruması açısından kritik bir rol oynar. Değişimin tanımlanması, örgütün mevcut durumunu analiz etmesi ve gelecekteki gereksinimlerini doğru biçimde öngörebilmesi için temel bir aşamadır. Ayrıca, değişimin kapsamı ve yönü, örgütün stratejik hedefleri ile uyumlu olduğuunda daha etkili sonuçlar ortaya çıkar (Burnes, 2017).

Değişim, sadece dış çevresel baskılarla değil, aynı zamanda teknolojik yenilikler, müşteri talepleri, rekabetçi koşullar ve iç süreçlerin iyileştirilmesi gibi faktörlerle de tetiklenir. Bu faktörlerin birbirleriyle

etkileşimi, değişim sürecinin karmaşıklığını artırmakta ve yönetsel müdahalelerin niteliğini belirlemektedir. Özellikle dijitalleşme ve otomasyon gibi çağdaş gelişmeler, örgütlerin iş yapış biçimlerinde köklü dönüşümler yaratmaktadır. Bu nedenle örgütlerin çevik yapılar geliştirmesi ve değişen koşullara hızlı yanıt verebilecek kapasiteye sahip olması önem kazanmaktadır (Cameron & Green, 2019).

Örgütsel değişimin dinamikleri arasında çevresel belirsizlik, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler ve toplumsal beklentiler öne çıkar. Bu dinamikler, örgütlerin hem kısa vadeli uyum süreçlerini hem de uzun vadeli stratejik planlamalarını doğrudan etkilemektedir. Değişimin dinamik doğası, örgütleri sürekli bir öğrenme ve yenilenme sürecine zorlamaktadır. Bu bağlamda, değişim yönetiminin başarısı, örgütün çevresel sinyalleri erken algılayabilme ve bunlara uygun stratejik tepkiler üretebilme kapasitesine bağlıdır (Weick & Quinn, 1999).

Değişim süreçleri, örgütün adaptasyon kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir ve etkin yönetildiğinde örgütsel öğrenme ve yenilik kültürünü destekler. Adaptasyon kapasitesi yüksek olan örgütler, değişim süreçlerini tehdit olarak değil, gelişim fırsatı olarak değerlendirebilmektedir. Etkin değişim yönetimi, çalışanların sürece katılımını artırarak örgütte psikolojik sahiplik duygusunun gelişmesine katkı sağlar. Böylece, değişim uygulamalarının benimsenme düzeyi artar ve süreç daha sürdürülebilir hâle gelir (Van der Voet, 2014).

Türkçe literatürde de değişim yönetimi, liderlik tarzları, örgüt kültürü ve çalışan bağlılığı ile ilişkilendirilmekte ve değişimin örgütsel performans üzerindeki etkisi üzerinde durulmaktadır. Bu çalışmalar, özellikle dönüşümcü liderliğin değişim süreçlerinde kritik bir

kolaylaştırıcı rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, örgüt kültürünün değişime açıklığı, çalışanların yenilikçi davranışlarını destekleyerek sürecin başarısını artırmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar, değişim yönetimi uygulamalarının stratejik yönetim süreçleriyle entegrasyonunun örgütsel verimliliği önemli ölçüde güçlendirdiğini göstermektedir (Eren, 2012).

Değişim Yönetimi Modelleri

Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli

Lewin (1951), değişimi üç aşamada açıklar:

1. **Çözülme (Unfreeze):** Mevcut durumun sorgulanması ve değişime hazırlık. Bu aşama, örgüt içindeki mevcut davranış, tutum ve süreçlerin gözden geçirilmesini ve değişime karşı farkındalık yaratılmasını içerir. Örgütün alışılmış rutinlerinden sapması ve değişime açık hâle gelmesi, bu aşamanın başarısı ile doğrudan ilişkilidir.
2. **Değişim (Change):** Yeni uygulamaların, süreçlerin veya davranışların hayata geçirilmesi. Bu süreçte iletişim, eğitim ve çalışan katılımı gibi uygulamalar kritik rol oynar. Değişim aşaması, örgütün esnekliğini ve adaptasyon kapasitesini test eden, en dinamik ve etkileşimli aşamadır.
3. **Yeniden Donma (Refreeze):** Yeni durumun standartlaştırılması ve kalıcı hâle getirilmesi. Bu aşama, değişim sürecinin başarıyla uygulanmasını sağlamak için yeni davranışların ve süreçlerin örgüt kültürüne yerleşmesini hedefler. Ayrıca, çalışanların yeni duruma uyum sağlaması ve sürecin benimsenmesi, kalıcılık için kritik öneme sahiptir.

Lewin'in üç aşamalı modeli, değişimin sistematik ve yapılandırılmış bir şekilde yönetilmesine yönelik temel çerçeveyi sunar ve örgütlerin değişime direnç gösterebileceğini öngörür (Burnes, 2017). Model, değişim süreçlerinde liderlik ve iletişimin rolünü vurgular; çünkü liderler, çözölme aşamasında farkındalık yaratmak, değişim aşamasında yönlendirme sağlamak ve yeniden donma aşamasında yeni durumun kalıcılığını desteklemekle sorumludur. Ayrıca bu model, modern değişim yönetimi yaklaşımlarının temelini oluşturarak, daha karmaşık ve çok boyutlu değişim stratejilerinin geliştirilmesine olanak tanır.

Kotter'in Sekiz Adımlı Değişim Modeli

Kotter (1996), örgütlerde değişimi başarılı kılmak için sekiz aşamalı bir süreç önermektedir:

1. **Aciliyet duygusu oluşturmak:** Çalışanların değişimin gerekliliğini anlaması ve harekete geçmesi için örgütte farkındalık yaratmak. Bu aşama, değişime karşı direnci azaltmanın ve motivasyonu artırmanın temelini oluşturur.
2. **Güçlü bir değişim koalisyonu kurmak:** Değişimi destekleyecek liderler ve paydaşlardan oluşan bir ekip oluşturmak, sürecin koordinasyonunu güçlendirir. Koalisyon, değişim sürecinde güvenilir bir rehberlik ve destek sağlar.
3. **Vizyon ve strateji geliştirmek:** Değişimin amaçlarını netleştirmek ve bunları gerçekleştirmek için uygulanabilir stratejiler belirlemek. Vizyon, çalışanların yönelimini ve eylemlerini şekillendiren bir referans noktası olarak işlev görür.

4. **Vizyonu iletmek:** Belirlenen vizyon ve stratejilerin örgütün tüm üyelerine etkili bir şekilde aktarılması. Açık ve sürekli iletişim, çalışanların sürece katılımını ve değişime olan bağlılığını artırır.
5. **Engelleri kaldırmak:** Değişimin önünde bulunan yapısal, kültürel veya bireysel engellerin ortadan kaldırılması. Bu adım, sürecin aksamamasını önler ve çalışanların yeni uygulamalara adaptasyonunu kolaylaştırır.
6. **Kısa vadeli kazanımlar sağlamak:** Erken başarıların görünür hâle getirilmesi ve kutlanması, motivasyonu güçlendirir ve sürecin meşruiyetini artırır.
7. **Değişimi pekiştirmek:** Elde edilen başarıların üzerine inşa ederek değişimi sürdürülebilir hâle getirmek. Bu aşama, örgütte kalıcı davranış ve süreç değişikliklerinin benimsenmesini destekler.
8. **Yeni yaklaşımı kurumsallaştırmak:** Değişim sonuçlarının örgütün kültürü ve günlük uygulamalarına entegre edilmesi. Bu sayede yeni davranış ve süreçler standart hâle gelir ve uzun vadeli örgütsel başarı sağlanır.

Kotter'in modeli, değişimin insan boyutunu ve iletişim stratejilerini ön plana çıkarır. Model, liderlerin değişim sürecinde aktif rol almasını, çalışanların motivasyonunun ve katılımının artırılmasını ve sürecin görünür başarılarla desteklenmesini vurgular. Bu yaklaşım, özellikle karmaşık ve hızlı değişim gerektiren örgütlerde, değişim yönetimini sistematik ve yapılandırılmış bir biçimde yürütmeye imkân tanır.

Prosci ADKAR Modeli

Prosci ADKAR modeli, birey düzeyinde değişimi yönetmeye odaklanan bir yaklaşımdır ve değişimin başarılı olabilmesi için beş temel aşamayı öngörür (Hiatt, 2006):

1. **Awareness (Farkındalık):** Değişimin gerekliliği hakkında çalışanlarda farkındalık yaratmak. Bu aşama, bireylerin değişime karşı direnç göstermeden süreci anlamalarını sağlar.
2. **Desire (Arzu):** Değişime katılım isteği ve motivasyonun oluşturulması. Çalışanların değişimi desteklemeleri, sürecin etkinliğini artıran kritik bir faktördür.
3. **Knowledge (Bilgi):** Değişim sürecinde gerekli bilgi ve becerilerin sağlanması. Eğitim programları ve rehberlik, çalışanların yeni süreçleri ve uygulamaları benimsemesine yardımcı olur.
4. **Ability (Yetenek):** Edinilen bilgi ve becerilerin pratikte uygulanabilir hâle getirilmesi. Bu aşama, çalışanların değişimi günlük iş süreçlerinde etkin biçimde gerçekleştirebilmesini hedefler.
5. **Reinforcement (Pekiştirme):** Değişimin kalıcı hâle getirilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması. Ödüllendirme, geri bildirim ve sürekli destek mekanizmaları, yeni davranış ve süreçlerin kurumsallaşmasını güçlendirir.

ADKAR modeli, değişimin bireyler üzerindeki etkisine odaklanarak, örgüt düzeyinde uygulanacak stratejilerin temelini oluşturur. Model,  alışan katılımını ve motivasyonunu merkeze alarak, değişim

süreçlerinin daha görünür, ölçülebilir ve yönetilebilir olmasını sağlar. Bu yaklaşım, özellikle bireysel dirençlerin azaltılması ve değişim sonuçlarının kalıcılığının sağlanması açısından modern değişim yönetimi uygulamalarında yaygın olarak tercih edilmektedir.

Değişime Direnç ve Yönetimi

Değişime direnç, örgütlerde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde ortaya çıkabilen yaygın bir olgudur (Oreg, 2006). Bu direncin temel nedenleri arasında belirsizlik korkusu, mevcut güç dengesinin kaybı, alışkanlıklar ve yeterli bilgi eksikliği öne çıkar (Kotter & Schlesinger, 2008). Ayrıca, çalışanların değişimin gerekçelerini ve sürecin sonuçlarını tam olarak anlamamaları, direnç düzeyini artırabilir (Oreg, 2006). Bunun yanında, değişim sürecinde liderlik eksikliği veya iletişimde yetersizlikler hem bireysel hem de grup düzeyinde direncin güçlenmesine yol açabilir (Kotter & Schlesinger, 2008).

Direncin etkili bir şekilde yönetilebilmesi, değişim sürecinin başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, liderlerin çalışanları sürece dahil etmesi, açık ve sürekli iletişim kurması, eğitim ve destek mekanizmaları oluşturması dirençle başa çıkmanın temel stratejilerini oluşturur (Kotter & Schlesinger, 2008). Ayrıca, değişim sürecinde erken kazanımların görünür hâle getirilmesi ve ödüllendirme mekanizmalarının uygulanması, çalışanların sürece olan motivasyonunu artırarak direncin azalmasını sağlar (Oreg, 2006). Böylece, değişim hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha sürdürülebilir ve başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilir.

Direncin yönetilmesi için etkin stratejiler şunlardır:

- **İletişim:** Değişimin gerekçelerinin açık ve anlaşılır biçimde paylaşılması
- **Katılım:** Çalışanların değişim sürecine dahil edilmesi
- **Eğitim:** Yeni süreç ve yetkinlikler hakkında bilgilendirme
- **Destek ve Teşvik:** Psikolojik ve mali desteklerin sağlanması

ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE UYUM MEKANİZMALARI

Örgütsel Dayanıklılık (Organizational Resilience)

Örgütsel dayanıklılık, modern işletmelerin belirsizlik içeren çevresel koşullarda sürdürülebilir rekabet gücü elde etmeleri açısından kritik bir kavram hâline gelmiştir. Literatürde dayanıklılığın, sadece krizlere tepki veren değil, aynı zamanda beklenmedik değişimleri öngörerek proaktif stratejiler geliştiren örgütler için temel bir yetkinlik olduğu vurgulanmaktadır (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). Bu bağlamda örgütsel dayanıklılık, kriz yönetimi, öğrenme kapasitesi ve stratejik adaptasyon süreçleriyle bütünleşik bir yapıya sahiptir.

Ağtaş ve Yüncü'nün (2024) gerçekleştirdiği araştırma, örgütlerde iş kaynaklı stres düzeyinin artmasının dayanıklılığı önemli ölçüde zayıflattığını göstermektedir. Çalışmada özellikle KOBİ'lerde stres düzeyi yükseldikçe çalışanların belirsizlikle başa çıkma kapasitesinin düştüğü ve örgütsel uyum mekanizmalarının zayıfladığı belirtilmektedir. Araştırma, örgütsel dayanıklılığın sürdürülebilmesi için psikososyal risklerin yönetilmesi ve çalışan destek sistemlerinin güçlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular,

dayanıklılığın yalnızca yapısal süreçlerle değil, çalışanların duygusal ve zihinsel iyi oluşuyla da doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Dayanıklılık Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Örgütsel dayanıklılık, bir örgütün beklenmedik tehditler, krizler veya belirsizlikler karşısında temel faaliyetlerini sürdürebilme, hızlı adaptasyon sağlayabilme ve kriz sonrası daha da güçlenerek toparlanabilme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Lengnick-Hall, Beck & Lengnick-Hall, 2011; Duchek, 2020). Bu kapasite, örgütlerin yalnızca kriz dönemlerinde değil, aynı zamanda normal koşullarda da stratejik esneklik geliştirmelerine katkı sunmaktadır.

Dayanıklılık kavramı ilk olarak psikoloji ve mühendislik alanlarında ele alınmış, bireysel ve sistem düzeyinde krizlere karşı yüksek direnç ve hızlı toparlanma kapasitesi olarak tanımlanmıştır (Holling, 1973; Luthar, Cicchetti & Becker, 2000). Bu erken çalışmalar, dayanıklılığın hem yapısal hem de davranışsal boyutlarını açıklığa kavuşturarak alanın teorik temelini güçlendirmiştir.

1990'lerden itibaren işletme ve yönetim literatüründe örgütsel bağlamda kullanılmaya başlanmış, kriz yönetimi ve değişim yönetimi ile yakından ilişkili stratejik bir süreç olarak ele alınmıştır (Vogus & Sutcliffe, 2007; Bhamra, Dani & Burnard, 2011). Bu dönemde yapılan çalışmalar, dayanıklılığın örgüt kültürü, liderlik ve öğrenme mekanizmalarıyla doğrudan bağlantılı olduğunu ortaya koymuştur.

Dayanıklılığın Boyutları

Örgütsel dayanıklılık çok boyutlu bir kavramdır ve literatürde genellikle aşağıdaki boyutlarla açıklanmaktadır:

- 1. Operasyonel Dayanıklılık:** Örgütün temel iş süreçlerini kriz anında sürdürebilme kapasitesi olarak ifade edilir. Bu kapasite, süreçlerin kesintiye uğramasını minimuma indirerek örgütün işlevselliğini korumasına imkân tanır. Ayrıca operasyonel dayanıklılık, örgütün kaynaklarını etkin biçimde yeniden düzenleyebilme yeteneği sayesinde operasyonel sürekliliği destekler (Lengnick-Hall et al., 2011).
- 2. Stratejik Dayanıklılık:** Örgütün çevresel değişim ve belirsizliklere karşı stratejik uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanır. Bu boyut, örgütün uzun vadeli rekabet gücünü koruması için proaktif karar alma süreçlerini teşvik eder. Aynı zamanda stratejik dayanıklılık, örgütün beklenmedik durumları öngörerek esnek stratejiler oluşturabilmesine olanak tanır (Duchek, 2020).
- 3. Psikolojik Dayanıklılık:** Çalışanların belirsizlik ve kriz anında stresle başa çıkabilme ve motivasyonunu sürdürebilme kapasitesini ifade eder. Bu dayanıklılık türü, çalışanların pozitif psikolojik sermaye düzeylerini artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir. Ayrıca psikolojik dayanıklılık, örgüt içinde güven ve dayanışma kültürünün gelişmesine katkı sağlayarak kriz dönemlerinde performansın korunmasını destekler (Luthans, Vogelgesang & Lester, 2006).

4. **Öğrenme ve Yenilenme Kapasitesi:** Kriz sonrası örgütün deneyimlerden ders çıkararak süreçlerini ve yapılarını geliştirme yeteneği olarak tanımlanır. Bu kapasite, örgütün hatalardan öğrenmesini ve gelecekte benzer sorunlara karşı daha hazırlıklı hâle gelmesini sağlar. Ayrıca öğrenme ve yenilenme kapasitesi, örgüt içi yenilikçiliği teşvik ederek sürekli gelişim kültürünün yerleşmesine katkıda bulunur (Mallak, 1998; Sutcliffe & Vogus, 2003).

Bu boyutlar, örgütlerin krizlere karşı sadece kısa vadeli direncini değil, uzun vadeli adaptasyon ve gelişim kapasitesini de belirler.

Dayanıklılık Kapasitesini Artıran Faktörler

Örgütsel dayanıklılığı artıran faktörler, yapısal, kültürel ve liderlik odaklı yaklaşımlar çerçevesinde incelenebilir:

- **Liderlik ve Yönetim Tarzı:** Vizyoner, destekleyici ve proaktif liderlik, krizlerde yön gösterir ve güven ortamı oluşturur (Boin & Hart, 2003; Williams et al., 2017). Etkin liderlik, aynı zamanda örgütün belirsizlik koşullarında anlamlandırma sürecini güçlendirerek koordinasyonu kolaylaştırmaktadır (Williams et al., 2017). Bu açıdan bakıldığında, liderlik yaklaşımının niteliği kriz zamanlarında örgütün direnç gösterme kapasitesinin belirleyici unsurlarından biri hâline gelmektedir.
- **Örgüt Kültürü:** Paylaşılan değerler ve normlar, esnekliği teşvik eder ve değişime adaptasyonu kolaylaştırır. Güven

temelli ve öğrenmeye açık bir kültür, belirsizlik dönemlerinde örgütün kolektif uyum kapasitesini artırarak dayanıklılığı güçlendirmektedir (Lengnick-Hall et al., 2011). Dolayısıyla örgüt kültürü, krize verilen tepkilerin hem hızını hem de niteliğini doğrudan etkileyen temel bir yapı taşıdır.

- **İletişim ve Bilgi Yönetimi:** Etkin bilgi akışı, kriz anında hızlı ve doğru karar alınmasını sağlar. Şeffaf ve tutarlı iletişim süreçleri, örgüt içi koordinasyonu artırarak hata oranlarının azaltılmasına katkıda bulunur (Weick & Sutcliffe, 2015). Bu nedenle iletişim yapısının etkinliği, örgütün kriz ortamında dayanıklılığını belirleyen kritik bir operasyonel mekanizma olarak görülmektedir.
- **Öğrenme ve Yenilikçilik** Sürekli öğrenme, süreçleri iyileştirme ve yenilikçi çözümler geliştirme, kriz sonrası toparlanmayı hızlandırır (Duchek, 2020; Mallak, 1998). Özellikle yenilikçilik kapasitesi yüksek olan örgütler, kriz dönemlerinde ortaya çıkan fırsatları daha hızlı değerlendirerek avantaja dönüştürebilmektedir (Duchek, 2020). Bu bağlamda öğrenme odaklı bir yapı, örgütün sadece toparlanmasını değil, aynı zamanda uzun dönemli rekabet gücünü de pekiştiren stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bu faktörler bir araya geldiğinde, örgütlerin sadece krizlere dayanıklı değil aynı zamanda krizlerden güçlenerek çıkan yapılar hâline gelmeleri mümkün olur.

Uyum Mekanizmaları (Adaptive Mechanisms)

Uyum mekanizmaları, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilmesini sağlayan çok katmanlı süreçler bütünüdür. Bu mekanizmalar, stratejik karar alma süreçlerinden operasyonel düzenlemelere ve çalışan davranışlarına kadar uzanan kapsamlı bir adaptasyon kapasitesini ifade eder. Örgütler bu mekanizmaları etkili şekilde bütünleştirdiğinde, krizlere karşı dayanıklılık kazanmakla kalmaz, aynı zamanda rekabet avantajlarını da güçlendiren dinamik bir yapı oluşturur.

Stratejik Uyum

Stratejik uyum, örgütün çevresel değişimlere, pazar koşullarına ve stratejik hedeflere uygun kararlar almasını ve kaynaklarını etkin biçimde yönlendirmesini ifade eder (Venkatraman, 1989). Literatür, stratejik uyumun örgütün rekabet avantajını sürdürebilmesi ve krizlere karşı esnek kalabilmesi için kritik bir faktör olduğunu vurgular. Stratejik uyum, uzun vadeli hedeflerin mevcut yetkinliklerle ve çevresel fırsatlarla uyumlu olmasını sağlayan planlama ve yönetim süreçlerini içerir. Stratejik uyumun başarısı, örgütlerin çevresel belirsizlikleri algılayarak buna uygun dinamik yetkinlikler geliştirmesine bağlıdır (Tallon, Kraemer & Gurbaxani, 2000). Bu bağlamda stratejik uyum, örgütün hem krizlere hazırlık düzeyini hem de fırsatları değerlendirme kapasitesini belirleyen temel bir yönetsel bileşen hâline gelmektedir.

Stratejik uyum, örgütün yalnızca mevcut stratejik hedefleri ile kaynaklarını hizalaması değil; aynı zamanda çevresel değişimlere ilişkin öngörüler üreterek planlama süreçlerini sürekli güncellemesiyle de ilgilidir. Çetinkaya ve arkadaşlarının KOBİ’ler üzerinde yürüttüğü ampirik çalışma, stratejik planlamayı etkin uygulayan işletmelerin kriz yönetiminde daha başarılı olduğunu ortaya koymakta ve bu bağlamda stratejik uyumun krizlere karşı koruyucu bir işlev gördüğünü vurgulamaktadır (Çetinkaya, Rahman & Atsan, 2015). Bu sonuç, stratejik uyum çabalarının örgütsel yapı ve süreçlerle tutarlı hale getirilmesinin, kriz anında hızlı karar alma ve kaynak yönlendirme kapasitesini güçlendirdiğini göstermektedir. Dolayısıyla stratejik uyum, kriz öncesi hazırlık ile kriz anındaki tepki mekanizmaları arasında köprü kuran temel bir yönetsel uygulamadır (Çetinkaya et al., 2015). Dinamik yetenekler perspektifi ise stratejik uyumun uygulanabilirliğini arttıran mekanizmaları ortaya koyar; firmaların çevresel değişimleri algılama, öğrenme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasiteleri uyum sürecinin ana belirleyicilerindendir. Bektaş ve arkadaşlarının sistematik literatür taraması, dinamik yeteneklerin stratejik yönetim yazınında örgütlerin değişen koşullara hızla yanıt vermesini sağlayan bir çerçeve sunduğunu ve bu yeteneklerin stratejik uyumun geliştirilmesinde merkezi rol oynadığını göstermektedir (Bektaş, Erdemir & Sayılar, 2022). Bu çerçeveye göre, stratejik uyum yalnızca planlama düzeyinde değil; öğrenme süreçleri, üst yönetim karar mekanizmaları ve süreç yeniden yapılandırma uygulamalarıyla desteklendiğinde kalıcı ve etkili olur. Sonuç olarak, stratejik uyum ile dinamik yeteneklerin entegrasyonu, örgütlerin kriz ortamlarında hem savunma hem de fırsat değerlendirme kapasitesini artırır (Bektaş et al., 2022).

Operasyonel Uyum

Bu boyut, örgütün kaynak kullanımını optimize etmesini, süreçlerini esnek ve verimli biçimde yeniden yapılandırmasını sağlar. Özellikle tedarik zinciri, üretim ve lojistik alanlarında operasyonel uyum, kriz anında iş sürekliliğini korumak için kritik öneme sahiptir. Operasyonel uyumun güçlü olması, dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin süreçlere entegre edilmesiyle daha etkili hâle gelmekte ve örgütsel çevikliği artırmaktadır (Sambamurthy, Bharadwaj & Grover, 2003). Dolayısıyla operasyonel uyum, örgütün krizlere karşı dayanıklılığını artıran ve operasyonel kesintilerin etkisini en aza indiren temel bir uygulama alanı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Operasyonel uyum, üretim süreçlerinin esnekliği ve süreç yenileme kapasitesi ile doğrudan ilişkilidir; esnek üretim sistemlerine sahip işletmeler, kriz anlarında üretimi yeniden planlayarak performans kaybını sınırlayabilmektedir (Zerenler, 2003). Muammer Zerenler'in ampirik çalışması, üretim sürecinde çeşitliliğe ve yeniden yapılandırma yeteneğine yatırım yapan kuruluşların kriz dönemlerinde daha hızlı toparlandığını ve operasyonel sürekliliği koruduğunu göstermektedir. Bu bulgular operasyonel uyumun sadece teknik kapasiteyle değil, aynı zamanda süreç yönetimi ve bakım-onarım altyapısının etkinliğiyle de güçlendiğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla üretim odaklı işletmelerde operasyonel uyum stratejileri, krizlere karşı dayanıklılığı artırmak için stratejik düzeyde ele alınmalıdır (Zerenler, 2003).

Operasyonel uyum aynı zamanda lojistik ve bilgi tabanlı yeteneklerle pekiştirildiğinde daha etkili sonuçlar verir; müşteri ve bilgi odaklı lojistik yetenekler, beklenmedik operasyonel kesintiler karşısında yanıt

verme ve koordinasyonu geliştirir (Özkan & Acar, 2022). Özkan ve Acar'ın Türkiye lojistik sektörü üzerine çalışması, bilgi teknolojileriyle desteklenen süreçlerin işletmelere gerçek zamanlı veri sağlayarak tedarikçi-müşteri entegrasyonunu güçlendirdiğini ve operasyonel uyum kapasitesini artırdığını ortaya koymaktadır (Özkan & Acar, 2022). Araştırma, özellikle salgın gibi yaygın kriz durumlarında bilgi tabanlı yeteneklere sahip kuruluşların maliyetleri daha etkin yönettiğini ve hizmet sürekliliğini daha başarılı koruduğunu raporlamaktadır. Sonuç olarak operasyonel uyum, üretim esnekliği ile lojistik ve bilgi yeteneklerinin eşgüdümlü geliştirilmesiyle bütünsel bir dayanıklılık aracı haline gelir.

Çalışan Düzeyinde Uyum Mekanizmaları

Çalışan düzeyinde uyum, bireylerin değişim ve belirsizlik karşısında esneklik gösterme, yeni süreç ve görevleri hızla benimseme yeteneğini ifade eder (Pulakos et al., 2000). Bu mekanizmalar; bilişsel esneklik, motivasyon, işbirliği ve problem çözme becerilerini kapsar. Çalışan düzeyinde uyumu artıran faktörler arasında etkili iletişim, eğitim, liderlik desteği ve motivasyon stratejileri öne çıkar (Weick & Sutcliffe, 2015). Özellikle yüksek bilişsel esnekliğe sahip çalışanların, belirsizlik ortamlarında daha hızlı uyum sağladığı ve örgütsel performansa olumlu katkıda bulunduğu belirtilmektedir (Pulakos et al., 2000). Bu nedenle çalışanların uyum kapasitesi, sadece bireysel başarıyı değil, örgütün genel dayanıklılık düzeyini belirleyen kritik bir insan kaynakları göstergesi hâline gelmektedir.

Çalışanların psikolojik dayanıklılığı ve bireysel uyum kapasiteleri, örgütsel uyum süreçlerinin etkinliğini belirleyen temel unsurlardandır; yapılan bir çalışmada psikolojik dayanıklılığı yüksek çalışanların belirsizlik dönemlerinde iş tatmini ve iş performansında daha az düşüş yaşadığı bulunmuştur (Onan, Turhan & Helvacı, 2021). Bu bulgu, çalışanların duygusal ve bilişsel kaynaklarını güçlendirecek eğitim ve destek programlarının kriz dönemlerinde örgütsel performansı korumada önemli rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca araştırmalar, liderlik desteği ile güven ortamının çalışan uyumunu olumlu yönde etkilediğini; bunun da ekiplerin yeni süreçleri benimseme hızını artırdığını ortaya koymaktadır (Onan et al., 2021). Bu nedenle insan kaynakları uygulamaları, çalışanların uyum kapasitelerini geliştirici hedeflerle tasarlanmalıdır.

Bireysel yetkinliklerin geliştirilmesi, değişim yönetimi becerilerinin artırılmasıyla doğrudan ilişkilidir; ölçek geliştirme çalışmaları, değişim yönetimi yeterliliklerinin eğitim yoluyla güçlendirilebileceğini ve bunun da çalışan düzeyinde adaptasyonu kolaylaştırdığını göstermektedir (Dağlı & Şahin, 2024). Özellikle bilişsel esneklik, problem çözme ve iş birliği becerilerinin sistematik olarak geliştirilmesi, çalışanların yeni roller ve süreçlere entegre olmasını hızlandırır. Bu yaklaşım, sadece bireysel performansı iyileştirmekle kalmaz; aynı zamanda örgüt içinde kolektif uyum ve koordinasyonu güçlendirerek operasyonel dayanıklılığa katkı sağlar (Dağlı & Şahin, 2024). Dolayısıyla çalışanın uyum kapasitesine yatırım, örgütün genel kriz ve değişim yönetimi başarısının ayrılmaz bir parçasıdır.

KRİZ VE DEĞİŞİM YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Kriz ve değişim yönetimi, örgütlerin belirsizlik, tehdit ve dönüşüm süreçlerini yönetmesine imkân tanıyan tamamlayıcı iki temel yönetim alanıdır. Krizler çoğu zaman örgütlerde ani ve zorlayıcı yapısal değişimleri tetiklerken, değişim yönetimi bu dönüşümlerin planlı ve kontrollü bir biçimde gerçekleştirilmesini sağlar. Bu nedenle, iki alan arasındaki ilişki, örgütlerin hem tehditleri bertaraf etme hem de ortaya çıkan fırsatları değerlendirme kapasitesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Boin & Hart, 2003).

Kriz dönemlerinde örgütlerin mevcut stratejileri, süreçleri ve kaynak yapıları yoğun baskı altında kalır; bu durum değişimin kaçınılmaz hâle gelmesine yol açar. Değişim yönetimi, böylesi durumlarda örgütsel uyum ve stratejik esneklik sağlayarak krizlerin olumsuz etkilerini azaltır ve toparlanma kapasitesini güçlendirir. Bu bağlamda kriz ve değişim yönetiminin etkileşimi, örgütlerin sürdürülebilir karar alma mekanizmaları geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Burnes, 2017; Duchek, 2020).

Ayrıca krizler, örgütlerin öğrenme süreçlerini hızlandırarak yenilikçi uygulamaların ve yeni stratejik yönelimlerin geliştirilmesine zemin hazırlar. Bu süreçte değişim yönetimi, örgütlerin kriz sonrası yeniden yapılanma ve gelişim fırsatlarını sistematik biçimde işlemesine olanak tanır. Literatür, krizlerin yalnızca tehdit değil; aynı zamanda stratejik dönüşüm için katalizör niteliğinde olduğunu ve değişim yönetimiyle birlikte ele alındığında daha etkili sonuçlar üretildiğini göstermektedir (Pearson & Clair, 1998).

Kriz ve Değişim Yönetiminin Kesişim Noktaları

Kriz ve değişim yönetimi, örgütlerin çevresel belirsizlik ve beklenmedik durumlarla başa çıkmasını sağlayan birbirini tamamlayan süreçlerdir. Krizler çoğu zaman örgütlerde mevcut strateji ve süreçlerin gözden geçirilmesini tetikler. Bu noktada değişim yönetimi, krizleri bir adaptasyon fırsatına dönüştürmek için sistematik bir çerçeve sunar. Etkili bir değişim süreci, krizlerin olumsuz etkilerini azaltırken örgütün esnekliğini artırır. Literatür, kriz ve değişim yönetiminin entegrasyonunun, örgütsel başarı ve sürdürülebilirlik için kritik olduğunu göstermektedir (Boin & Hart, 2003; Burnes, 2017).

Kriz ve değişim yönetimi arasındaki etkileşim, örgütlerin belirsiz ortamlarda dayanıklılık geliştirme kapasitesinin temelini oluşturur. Kriz durumlarında gereken hızlı uyum ve yenilenme, değişim yönetiminin davranışsal ve yapısal araçlarıyla desteklenir. Bu nedenle iki sürecin entegre biçimde yönetilmesi, örgütlerin stratejik çevikliğini artırarak rekabet gücünü korumasına yardımcı olur (Williams et al., 2017).

Kesişim noktalarından biri stratejik planlama ve uyumdur. Krizler, örgütlerin uzun vadeli hedeflerini yeniden değerlendirmesini gerektirir. Değişim yönetimi ise bu süreçte stratejik kararların uygulanabilir ve tutarlı olmasını sağlar. Hızlı karar alma ve esnek yapı, her iki sürecin etkinliğini artırır. Ayrıca kriz ve değişim süreçleri, örgütlerin deneyimlerden öğrenmesini ve süreçleri geliştirmesini destekler (Duchek, 2020; Pearson & Clair, 1998). Kesişim noktaları şu şekillerde öne çıkar:

- Stratejik Planlama ve Uyum: Krizler, stratejik önceliklerin yeniden değerlendirilmesini gerektirir ve değişim yönetimi bu süreci sistematik şekilde yürütür.
- Hızlı Karar Alma ve Esneklik: Her iki süreç de hızlı bilgi akışı, esnek yapı ve çevik karar mekanizmaları gerektirir (Weick & Sutcliffe, 2015).
- Örgütsel Öğrenme: Kriz ve değişim, örgütlerin deneyimlerinden ders çıkararak yeni süreç ve uygulamaları geliştirmelerini sağlar (Duchek, 2020; Mallak, 1998).

Uyum ve Dayanıklılığın Rolü

Uyum ve dayanıklılık, kriz ve değişim yönetiminin başarılı olmasında temel belirleyicilerdir. Örgütsel dayanıklılık, kriz anında iş sürekliliğini sağlayarak toparlanma sürecini hızlandırır. Stratejik uyum, örgütün hedeflerini çevresel değişimlerle hizalayarak krizlerin olumsuz etkilerini azaltır (Lengnick-Hall et al., 2011; Venkatraman, 1989). Operasyonel uyum, günlük işleyişin esnek ve etkili biçimde sürdürülmesini sağlar. Bireysel düzeyde çalışanların adaptasyon kapasitesi, değişim süreçlerinin ve kriz müdahalelerinin etkinliğini artırır.

Uyum ve dayanıklılık mekanizmaları, örgütlerin yalnızca kısa vadeli tepkiler geliştirmesini değil, uzun vadeli adaptasyon ve öğrenme süreçlerini de destekler. Bu bağlamda stratejik uyum, operasyonel süreçlerin ve çalışan davranışlarının kriz ve değişim koşullarına uygun hale getirilmesini sağlar. Dayanıklılık, krizlerden güçlenerek çıkmayı mümkün kılar ve örgütün rekabet avantajını korumasına yardımcı olur

(Weick & Sutcliffe, 2015; Williams et al., 2017). Sonuç olarak, kriz ve değişim yönetimi süreçlerinde uyum ve dayanıklılık, örgütlerin çevik, esnek ve sürdürülebilir yapılar geliştirmesi için kritik öneme sahiptir.

Uyum ve dayanıklılık arasındaki bütünleşik ilişki, örgütlerin kriz dönemlerinde hem operasyonel hem de stratejik düzeyde sürdürülebilir performans göstermesini sağlar. Bu iki kapasitenin eş zamanlı gelişmesi, örgütlerin belirsizlikleri daha öngörülebilir hâle getirmesine ve daha sağlam karar alma mekanizmaları kurmasına olanak tanır. Dayanıklılığı yüksek örgütler, çevresel şokları yalnızca absorbe etmekle kalmaz, aynı zamanda bu şokları dönüşüm fırsatlarına çevirebilir. Uyum yeteneği ise örgütlerin öğrenme, yenilikçilik ve süreç iyileştirme faaliyetlerine sistematik bir çerçeve kazandırır. Araştırmalar, uyum ve dayanıklılığın birlikte ele alınmasının örgütlerin kriz sonrası toparlanma hızını ve uzun vadeli stratejik istikrarını artırdığını ortaya koymaktadır (Duchek, 2020). Uyum mekanizmalarının kurumsal kültürle desteklenmesi, dayanıklılık kapasitesinin kurumsal düzeyde güçlendirilmesini kolaylaştırır. Özellikle öğrenmeye açık kültürler, krizlerden elde edilen deneyimlerin kurumsal hafızaya aktarılmasını sağlayarak gelecekte benzer tehditlere karşı daha etkili tepkilerin geliştirilmesine katkı sunar. Stratejik uyumun yerleşik olduğu örgütlerde çalışanların belirsizlik toleransı daha yüksektir ve değişim süreçlerine katılım oranı artmaktadır. Bu bağlamda, esnek liderlik stilleri hem uyum hem de dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesinde kritik bir rol oynar. Sonuç olarak, bütüncül bir perspektifle inşa edilen uyum ve dayanıklılık mekanizmaları, örgütlerin kriz dönemlerinden güçlenerek çıkmasını mümkün kılar.

ÖRGÜTLERDE DAYANIKLILIK VE UYUM MEKANİZMALARININ GELİŞTİRİLMESİ

Örgütlerde dayanıklılık ve uyum mekanizmalarının geliştirilmesi, belirsiz ve hızlı değişen çevresel koşullara karşı sürdürülebilir performans gösterebilmenin temel koşulu hâline gelmiştir. Literatür, örgütlerin kriz dönemlerine hazırlıklı olmasını sağlayan bu mekanizmaların hem stratejik hem de operasyonel düzeyde yapılandırılması gerektiğini vurgulamaktadır (Boin & Hart, 2003; Williams et al., 2017). Bu kapsamda örgütlerin esneklik, öğrenme kapasitesi ve doğru karar alma süreçlerini destekleyecek sistematik yaklaşımlara sahip olması kritik önem taşır.

Dayanıklılık mekanizmaları, örgütlerin dış şokları absorbe etme, süreçlerini yeniden yapılandırma ve değişen koşullara hızla uyum sağlama becerisi ile ilişkilidir. Uyum mekanizmaları ise örgütlerin çevresel talepleri analiz ederek stratejik ve operasyonel uyarlamalar yapabilmesini ifade eder. Araştırmalar, bu iki yapının birlikte geliştirilmesinin örgütsel öğrenmeyi güçlendirdiğini ve kriz sonrası toparlanma hızını artırdığını göstermektedir (Burnes, 2017; Duchek, 2020).

Sonuç olarak örgütlerin dayanıklılık ve uyum kapasitesini artırmak için liderlik, karar verme, iletişim, öğrenme kültürü ve esnek örgütsel yapılanma gibi unsurların bütüncül şekilde ele alınması gerekmektedir. Bu unsurlar arasındaki uyum, örgütleri sadece krizlere karşı korumakla kalmaz, aynı zamanda değişimi bir fırsat olarak değerlendirebilecek bir dönüşüm yeteneği kazandırır. Böylece örgütler hem kısa vadeli

tehditlere hem de uzun vadeli değişim süreçlerine karşı daha dirençli ve çevik bir yapı oluşturabilir.

Liderlik ve Karar Verme

Liderlik, örgütlerin kriz ve değişim süreçlerinde dayanıklılık ve uyum mekanizmalarını geliştirmede merkezi bir role sahiptir. Literatür, kriz dönemlerinde liderlerin vizyoner ve proaktif bir yaklaşım sergilemesinin, örgütün adaptasyon kapasitesini artırdığını göstermektedir (Boin & Hart, 2003; Williams et al., 2017). Liderler, belirsizlik ortamında hızlı ve doğru kararlar alarak hem stratejik hem de operasyonel düzeyde örgütün yönünü belirler. Karar verme sürecinde şeffaflık ve çalışan katılımı, örgütsel güveni ve motivasyonu artırarak direnç göstermeyi azaltır (Burnes, 2017). Ayrıca etkili liderlik, krizlerden öğrenilen derslerin sistematik olarak örgüte entegre edilmesini sağlayarak uzun vadeli dayanıklılık oluşturur.

Karar verme mekanizmaları sadece liderlerin bireysel becerileriyle sınırlı değildir; aynı zamanda örgütsel yapı ve süreçlerle de desteklenmelidir. Hiyerarşik yapılar içinde merkeziyetçi karar alma yerine, esnek ve katılımcı mekanizmaların kurulması, değişim ve kriz süreçlerinde hızlı adaptasyonu mümkün kılar (Duchek, 2020). Liderler, örgütün stratejik hedeflerini belirlerken aynı zamanda operasyonel süreçlerin çevikliğini de göz önünde bulundurmalıdır. Türkiye’deki örnekler, liderlik ve karar verme süreçlerinde çalışanların sürece dahil edilmesinin dayanıklılık ve uyum kapasitesini doğrudan artırdığını ortaya koymaktadır (Kaya, 2018). Sonuç olarak, liderlik ve karar verme

süreçleri, örgütün hem kısa vadeli krizlere hem de uzun vadeli değişimlere karşı hazırlıklı olmasını sağlayan temel mekanizmalardır. Karar verme süreçlerinde teknolojik araçların kullanımı da örgütlerin adaptasyon kapasitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Veri temelli karar verme mekanizmaları, liderlerin kriz dinamiklerini nesnel biçimde değerlendirmesine ve daha hızlı aksiyon almasına yardımcı olur. Bu teknolojik destek, liderlik süreçlerine hem şeffaflık hem de doğruluk kazandırarak örgütsel dayanıklılığı güçlendirmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

İletişim Stratejileri

Etkili iletişim, örgütlerde dayanıklılık ve uyum mekanizmalarının hayata geçirilmesinde kritik bir faktördür. Kriz ve değişim süreçlerinde bilgi akışının hızlı, doğru ve şeffaf olması, karar alma süreçlerini destekler ve çalışanların belirsizlik karşısında güven duygusunu korur (Coombs, 2007; Weick & Sutcliffe, 2015). İyi yapılandırılmış iletişim stratejileri, liderlerin vizyon ve stratejilerini tüm örgüte etkili biçimde aktarabilmesini sağlar. Ayrıca örgüt içi geri bildirim mekanizmaları, çalışanların sürece katılımını artırarak değişime direnç göstermelerini azaltır.

İletişim stratejileri yalnızca kriz dönemlerinde değil, değişim süreçlerinin tüm aşamalarında önemlidir. Çalışanların bilgiye erişimi, örgütsel şeffaflığı artırır ve adaptasyon süreçlerini hızlandırır (Burnes, 2017). Özellikle dijital iletişim kanalları ve bilgi sistemleri, örgütün tüm birimleri arasında koordinasyonu güçlendirir ve operasyonel uyumu destekler. Etkili iletişim, öğrenme ve deneyim paylaşımını teşvik

ederek örgütün krizlerden daha hızlı toparlanmasına yardımcı olur (Duchek, 2020). Sonuç olarak iletişim hem dayanıklılık hem de uyum mekanizmalarının işlerliğini artıran stratejik bir araçtır.

Etkili iletişim stratejileri, kriz ve değişim süreçlerinde sadece bilgi aktarımını değil, aynı zamanda örgütsel güvenin inşasını da destekler. Açık ve sürekli iletişim, çalışanların belirsizlik karşısında kaygı düzeylerini azaltarak motivasyonlarını korur. Sosyal medya ve kurumsal intranet gibi modern dijital araçlar, kriz anında hızlı bilgi paylaşımı ve koordinasyonu kolaylaştırır. Ayrıca, çift yönlü iletişim mekanizmaları, liderlerin sürecin etkinliğini değerlendirmesine ve gerekli düzeltmeleri yapmasına olanak sağlar. Bu sayede iletişim hem stratejik hem de operasyonel uyumun sağlanmasında kritik bir köprü işlevi görür (Men, 2014).

İletişim stratejilerinin etkinliği, örgüt kültürü ve çalışanların iletişim becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Eğitim programları ve düzenli bilgilendirme toplantıları, çalışanların kriz ve değişim süreçlerini daha iyi anlamalarını ve sürece aktif katılım göstermelerini sağlar. Bu tür stratejiler, örgütün öğrenme kapasitesini güçlendirerek dayanıklılık mekanizmalarının uzun vadeli etkinliğini artırır. Ayrıca, iletişim sürecinde sağlanan şeffaflık, liderlerin kriz sonrası alınan dersleri örgüte entegre etmesini kolaylaştırır. Sonuç olarak, iletişim hem örgütsel uyumu hem de adaptasyon kapasitesini artıran temel bir yönetim aracı olarak öne çıkar (Clampitt, DeKoch & Cashman, 2000).

Öğrenen Örgüt Yaklaşımı

Öğrenen örgütler, sadece kriz ve değişim süreçlerinde değil, günlük operasyonlarda da sürekli gelişim sağlar. Yenilikçi bir kültür, örgütün çevresel değişimlere hızlı yanıt vermesini ve süreçleri optimize etmesini mümkün kılar. Liderlik, iletişim ve öğrenme kültürü arasındaki sinerji, örgütün dayanıklılık ve uyum kapasitesini güçlendirir. Böylece örgütler, sadece krizleri yönetmekle kalmaz, aynı zamanda krizlerden güçlenerek çıkar. Sonuç olarak, öğrenen örgüt yaklaşımı, modern örgütlerin karmaşık ve belirsiz çevrede sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlayan temel bir mekanizmadır.

Öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlerin çevresel değişimlere ve krizlere adapte olma kapasitesini artıran en etkili stratejilerden biridir (Senge, 1990). Bu yaklaşım, bilgi paylaşımı, deneyimlerden öğrenme, süreç iyileştirme ve yenilikçiliği teşvik ederek örgütün adaptasyon kapasitesini güçlendirir. Dayanıklılık ve uyum mekanizmaları, öğrenen örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir; krizlerden elde edilen dersler sistematik olarak süreçlere entegre edilir (Duchek, 2020).

Öğrenen örgüt kültürünün yerleşmesi, liderlerin öğrenme ve gelişimi teşvik eden davranışlarıyla doğrudan ilişkilidir. Açık iletişim kanalları, çalışanların yeni fikirleri paylaşmasını ve risk alarak süreçleri geliştirmesini sağlar. Bu mekanizmalar, örgütün adaptasyon kapasitesini güçlendirerek dayanıklılık ve uyum süreçlerinin etkinliğini artırır. Ayrıca öğrenen örgüt uygulamaları, çalışanların kriz ve değişim karşısında motivasyonlarını korumasını sağlayan bir güven ortamı yaratır. Sonuç olarak, öğrenen örgüt yaklaşımı, örgütlerin hem mevcut

krizleri yönetmesini hem de geleceğe yönelik stratejik esneklik kazanmasını mümkün kılar. Öğrenen örgüt yaklaşımı, kriz ve değişim süreçlerinde yalnızca bilgi paylaşımını değil, aynı zamanda örgütün kolektif problem çözme kapasitesini de artırır. Süreç içinde çalışanların geri bildirimleri dikkate alınarak uygulamalara yön verilmesi, adaptasyon sürecini hızlandırır. Bilgi yönetimi sistemlerinin etkin kullanımı, deneyimlerin kurumsal hafızaya aktarılmasını kolaylaştırır. Bu sayede örgüt, gelecekte ortaya çıkabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı hâle gelir. Literatür, öğrenen örgüt uygulamalarının inovasyon ve stratejik esnekliği doğrudan desteklediğini göstermektedir (Garvin, Edmondson & Gino, 2008).

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Kriz ve değişim yönetimi, günümüzün karmaşık ve belirsizliklerle dolu örgütsel ortamlarında yalnızca bir yönetim aracı değil, stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Bu bölümde ele alınan literatür, örgütlerin krizlere karşı sadece savunma geliştirmelerinin yeterli olmadığını, aynı zamanda proaktif, öğrenen ve uyum kapasitesi yüksek yapılar oluşturmalarının kritik önem taşıdığını göstermektedir. Örgütsel dayanıklılık, krizlerin etkilerini azaltan ve örgütlerin toparlanma kapasitesini artıran dinamik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır. Dayanıklılık, örgütlerin krizleri atlatmakla kalmayıp bu süreçlerden güçlenerek çıkmalarını mümkün kılar. Bu nedenle dayanıklılık; liderlik, örgütsel kültür, iletişim, öğrenme ve esneklik gibi çok boyutlu bileşenler gerektiren kapsamlı bir yapıdır.

Kriz ve değişim süreçlerinin birbiriyle yakından ilişkili olduğu görölmektedir. Krizler çoğu zaman değişimi tetiklemekte, değişim ise örgütlerin krizlere karşı dayanıklılık kazanmasını sağlayan bir öğrenme fırsatı oluşturmaktadır. Bu nedenle kriz ve değişim yönetiminin bütüncül bir yaklaşımla yürütölmesi gerekmektedir. Liderlik bu bütüncül yaklaşımın merkezinde yer almakta; vizyoner, kapsayıcı ve iletişim odaklı liderlik anlayışları örgütsel dayanıklılığı olumlu yönde etkilemektedir.

Uyum mekanizmaları ise değişen çevresel koşullar karşısında örgütlerin strateji, süreç ve insan kaynağını hızlı biçimde yeniden yapılandırmalarını sağlayan kritik araçlardır. Stratejik uyum, operasyonel çeviklik ve çalışan düzeyinde psikolojik uyum gibi unsurlar, örgütlerin değişime hazırlıklı olmasını kolaylaştırmaktadır. Kriz ve değişim yönetiminin başarısı; örgütsel dayanıklılık kapasitesinin güçlendirilmesine, uyum mekanizmalarının etkin işletilmesine ve stratejik karar alma süreçlerinin çeviklik kazanmasına bağlıdır. Bu bağlamda örgütlerin proaktif planlama yapmaları, öğrenen örgüt kültürünü benimsemeleri ve sürekli gelişim odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmeleri gerekmektedir.

Kriz ve değişim yönetimi süreçlerinde örgütlerin esnek ve çevik yapılar geliştirmesi, sadece anlık tepkileri değil, uzun vadeli stratejik uyumu da destekler. Örgütler, risk ve belirsizlikleri önceden analiz ederek proaktif önlemler almalı ve kriz senaryolarını sürekli güncellemelidir. Bu yaklaşım, kaynakların daha etkin kullanılmasını ve karar alma süreçlerinin hızlanmasını sağlar. Ayrıca krizlerden elde edilen öğrenimler, örgütün gelecekteki adaptasyon kapasitesini güçlendiren

değerli girdiler olarak kaydedilir. Literatür, bu tür sistematik hazırlık ve öğrenme süreçlerinin örgütsel dayanıklılığı artırmada kritik olduğunu göstermektedir (Duchek, 2020).

Örgütsel kültür ve liderlik yaklaşımları, kriz ve değişim süreçlerinin başarısında merkezi bir rol oynamaktadır. Açık iletişim, katılımcı karar alma ve çalışanların sürece dahil edilmesi, hem dayanıklılığı hem de uyumu güçlendirir. Ayrıca öğrenen örgüt kültürü, deneyimlerin sistematik olarak süreçlere entegrasyonunu sağlayarak benzer krizlerin daha etkin yönetilmesine olanak tanır. Bu bağlamda, liderlerin vizyoner ve destekleyici tutumları, örgütün adaptasyon kapasitesini doğrudan artırır. Sonuç olarak, kültürel ve yönetsel unsurlar, örgütün kriz ve değişim süreçlerinde rekabet avantajı elde etmesini sağlayan temel yapı taşlarıdır (Senge, 1990; Boin & Hart, 2003).

Kriz ve değişim yönetiminde teknolojik araçlar ve bilgi sistemlerinin etkin kullanımı da örgütsel uyum ve dayanıklılığı güçlendirir. Dijital platformlar aracılığıyla bilgi akışı hızlanır, koordinasyon artar ve operasyonel süreçler esnek bir şekilde yönetilebilir. Aynı zamanda veri temelli karar alma mekanizmaları, kriz anında doğru ve hızlı müdahaleyi mümkün kılar. Bu tür teknolojik destekler hem liderlerin hem de çalışanların süreçlere adaptasyonunu kolaylaştırır. Sonuç olarak, teknoloji, stratejik karar alma ve öğrenme mekanizmaları ile birleştiğinde örgütün kriz ve değişim yönetiminde sürdürülebilir bir avantaj sağlar (Weick & Sutcliffe, 2015; Brynjolfsson & McAfee, 2014).

Öğrenen örgüt yaklaşımı ayrıca kolektif problem çözme, geri bildirim mekanizmaları ve deneyimlerin kurumsal hafızaya entegrasyonunu mümkün kılar. Bu sayede örgütler, krizlerden güçlenerek çıkar ve gelecekteki belirsizliklere karşı daha hazırlıklı hale gelir (Garvin, Edmondson & Gino, 2008). Açık iletişim ve yenilikçi kültür, çalışanların motivasyonunu artırırken, kriz ve değişim süreçlerine aktif katılımlarını da teşvik eder. Sonuç olarak, öğrenen örgüt yaklaşımı, modern örgütlerin karmaşık ve belirsiz çevrede sürdürülebilir başarı elde etmesini sağlayan temel bir mekanizmadır.

Kriz ve değişim yönetimi süreçlerinde uyum ve dayanıklılık mekanizmalarının etkinliği, örgütlerin kısa vadeli tepkiler geliştirmesinin yanı sıra uzun vadeli adaptasyon ve öğrenme süreçlerini de destekler. Stratejik uyum, operasyonel süreçlerin ve çalışan davranışlarının kriz ve değişim koşullarına uygun hale getirilmesini sağlar. Dayanıklılık ise krizlerden güçlenerek çıkmayı mümkün kılar ve örgütün rekabet avantajını korumasına yardımcı olur (Weick & Sutcliffe, 2015; Williams et al., 2017). Ayrıca örgütler, bu mekanizmalar aracılığıyla deneyimlerden ders çıkararak süreçlerini sürekli iyileştirme fırsatı bulur.

Sonuç olarak, kriz ve değişim yönetimi, örgütlerin hem güncel tehditlerle başa çıkmasını hem de geleceğe yönelik stratejik esneklik ve sürdürülebilir performans kazanmasını sağlayan çok boyutlu bir süreçtir. Liderlik, iletişim, öğrenen örgüt kültürü, teknoloji kullanımı ve uyum-dayanıklılık mekanizmalarının birlikte işletilmesi, örgütlerin belirsiz ve dinamik çevrelerde başarılı olmasını mümkün kılar. Bu

bütüncül yaklaşım, sadece krizlerin yönetilmesini değil, aynı zamanda örgütlerin sürekli gelişim ve yenilenme kapasitesini de destekler.

KAYNAKÇA

Ağtaş, E., & Yüncü, S. (2024). *İş kaynaklı stresin örgütsel dayanıklılık üzerindeki etkisi: KOBİ çalışanları üzerine bir araştırma*. Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 9(1), 45–62.

Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve örgütsel etkileşim üzerine bir inceleme*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Açık Erişim Arşivi.

Bektaş, O., Erdemir, E., & Sayılar, Y. (2022). Dinamik yetenekler çerçevesinin stratejik yönetim literatüründeki gelişimi: Sistemik literatür taraması. *International Journal of Social Inquiry*, 15(2), 493–538

Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature review and future directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375–5393.

Boin, A., & Hart, P. (2003). Public leadership in times of crisis: Mission impossible? *Public Administration Review*, 63(5), 544–553.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. Norton & Company.

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692.
- Burnes, B. (2017). *Managing change* (7th ed.). Pearson.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management* (5th ed.). Kogan Page.
- Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14(4), 41–57.
- Coombs, W. T. (2007). Protecting organization reputations during a crisis: The development and application of situational crisis communication theory. *Corporate Reputation Review*, 10(3), 163–176.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2014). How publics react to crisis communication efforts: Comparing crisis response reactions across sub-arenas. *Journal of Communication Management*, 18(1), 40–57.
- Çetinkaya, A. Ş., Rahman, N. R., & Atsan, M. (2015). Stratejik planlamanın kriz yönetimine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 10, 24–33.

- Dağlı, İ. Ç., & Şahin, S. (2024). Bir ölçek geliştirme çalışması: Değişim yönetimi yeterlilikleri ölçeği. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 11(103), 24–32.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215–246.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Yayınları.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2008). Is yours a learning organization? *Harvard Business Review*, 86(3), 109–116.
- Genç, F. N. (2009). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*(4), 7-22.
- Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4, 1–23.
- Hoştut, S. (2019). Kriz yönetimine ilişkin bilimsel eğilimlerin resmedilmesi: Lisansüstü tezlerin analizi. *Erciyes İletişim Dergisi*, 6(1), 607–624.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130–139.

- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243–255.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper & Row.
- Luthans, F., Vogelgesang, G. R., & Lester, P. B. (2006). Developing the psychological capital of resiliency. *Human Resource Development Review*, 5(1), 25–44.
- Luthar, S. S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3), 543–562.
- Mallak, L. A. (1998). Putting organizational resilience to work. *Industrial Management*, 40(6), 8–13.
- Men, L. R. (2014). Strategic internal communication: Transformational leadership, communication channels, and employee satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264–284.

Mitroff, I. I., & Anagnos, G. (2001). *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.

Onan, G., Turhan, M., & Helvacı, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Hizmet sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3277–3292.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.

Özcan, Ş. (2021). *Etkili kriz yönetimi*. Iksad Yayınları.

Özkan, T., & Acar, R. (2022). Müşteri ve bilgi tabanlı lojistik yeteneklerin Covid-19 salgını sürecinde işletme performansına etkisi: Türkiye lojistik işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 391–408

Öztürk, D. D. A., & Ünlücan, D. (2001). Kriz Dönemlerinde Örgütsel Değişim Yönetimi: Teori E Ve Teori O Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(8).

Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59–76.

- Pearson, C. M., & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The Executive*, 7(1), 48–59.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612–624.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping agility through digital options: Reconceptualizing the role of information technology in contemporary firms. *MIS Quarterly*, 27(2), 237–263.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Stacey, R. D. (2011). *Strategic management and organisational dynamics: The challenge of complexity to ways of thinking about organisations* (6th ed.). Pearson.
- Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for resilience. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 94–110). Berrett-Koehler.
- Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science*, 6(1), 19–31.

- Tallon, P. P., Kraemer, K. L., & Gurbaxani, V. (2000). Executives' perceptions of the business value of information technology: A process-oriented approach. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 145–173.
- Van der Voet, J. (2014). The effectiveness and specificity of change management in a public organization: Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal*, 32(3), 373–382.
- Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423–444.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: Towards a theory and research agenda. In *IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics* (pp. 3418–3422). IEEE.
- Zerenler, M. (2003). Kriz dönemlerinde üretim süreci esnekliğinin işletme performansına etkileri. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 99–132.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50, 361–386.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (3rd ed.). Jossey-Bass.

4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK VE İŞVEREN MARKASI: YETENEK ÇEKME VE TUTMA STRATEJİLERİ

Serap AYDOĞDU¹,

Tayfun AYDOĞDU²

¹ Malatya Eğitim ve Araştırma Hastanesi, Malatya, Türkiye. E-mail: serap kale@gmail.com,

ORCID ID: 0009-0005-2230-435X

² Milli Savunma Bakanlığı, Malatya, Türkiye. E-mail: tayfunaydogdu19@gmail.com,

ORCID ID: 0000-0002-7801-1354

Giriş

Sosyal ve iş çevrelerinde yaşanan değişim dinamiklerinde birçok ürünün ve hizmetin taklit edilebilir olduğu görülmektedir. İşe alımın ve işsizliğin düşük olduğu koşullarda örgütlerin rakipleri karşısında avantajlı konuma getirecek en önemli kaynaklardan birisi insandır. Örgütteki çalışanların yetenekleri ve nitelikleri, rekabet avantajı elde etmede büyük paya sahiptir. Dünya çapında çok sayıda insan kaynakları uygulayıcısı, çeşitli politika çalışmalarında, yirmi birinci yüzyıl kuruluşlarının karşılaştığı en önemli insan sermayesi zorluklarından birisi olarak yetenek yönetiminin olduğunu ifade etmektedirler. Bilgi ekonomisinde geleneksel rekabet avantajı kaynaklarının etkisini yitirdiği, insan yeteneğinin ise rakipler tarafından kolayca kopyalanamayan veya çalınamayan yenilenebilir bir kaynak olduğu varsayılmaktadır. Yetenekli kişileri örgüte çekme ve tutma, belirli demografik ve psikolojik sözleşme eğilimleri nedeniyle giderek zorlaşmaktadır (Dries, 2013). Örgütler bu zorlukları aşmak için sadece dış pazarlama stratejilerini değil aynı zamanda iç pazarlama stratejilerini de etkin kullanmaya çalışmaktadırlar. Örgütlerin yetenekli adayları kendilerine çekebilmek için sistematik ve bütünlük bir değer sunumları geliştirmeleri gerekmektedir. Bu durum örgütün görünürlüğünü, itibarını ve tercih edilebilirliğini artırarak işveren markasının güçlenmesini etkiler.

İşveren markası özellikle 2000’li yıllardan itibaren insan kaynakları yönetiminin stratejik alanlarından birisi olmuştur. Örgüt çalışanlarının yetenekleri, değişen iş modellerine uyum sağlayabilme kapasitesi, güçlü ve sağlam işveren kimliği gibi stratejik unsurlar işveren markasının rekabet avantajlarını etkilemektedir. Özellikle rekabetin yoğun yaşandığı bilgiye dayalı örgütlerde en iyi entelektüel ve beşeri sermayeye sahip olma, birincil rekabet avantajı olarak sağlamada önemli bir kavramdır. Örgüt kültürü, stratejileri ve insan kaynakları uygulamalarını kapsayan bütüncül ele alınması gereken bir yönetim alanıdır. Bunun yanı sıra örgütün iç ve dış iletişim kaynağı açısından da pazarlama faaliyetleri ile birlikte değerlendirilmesi gerekir. Pazarlama faaliyetlerinde çalışanlar iç müşteri, yapılan işler ise iç ürün olarak ifade edilmektedir. İç ürünler, çalışanları çekmeli, geliştirmeli ve motive etmelidir. Böylece iç müşterilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılamalı ve örgütün genel hedeflerine hitap etmelidir (Berry & Parasuraman, 1991). Kotler (1994), iç pazarlamayı “müşteriye iyi hizmet vermek için yetenekli çalışanları başarılı bir şekilde işe alma, eğitme ve motive etme görevi” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda ifade edildiği üzere, pazarlama faaliyetlerde etkinliği sağlayabilmek için yetenekli çalışanlarının örgütte kalmalarına yönelik uygulamalar yapılmalıdır.

Yenilikçi istihdam modellerinin iş hayatında yer bulmasıyla, örgütsel çekicilik ve işveren markası rekabet savaşlarında dikkat

eken unsurlar olmaktadır. Yetenekli potansiyel adayları örgüte çekmede sadece maddi unsurlar yeterli olmamakla birlikte, sosyal ve psikolojik unsurlara da önem verildiği görülmektedir. Örgütün ekme ve tutma stratejilerle bu unsurlar çerçevesinde tasarlanmalıdır. Örgütsel ekicilik ve işveren markası sadece yetenekli potansiyel adayları çekme sürecinde uygulanmaz, aynı zamanda örgüt çalışanlarının bağlılığının, sürekliliğinin sağlanması da kritik rol oynamaktadır. İşveren markasının güçlü olması potansiyel adayların örgüte karşı olumlu algılar geliştirmesini kolaylaştırmaktadır. Örgütün de kariyer olanakları, çalışma ortamı, ödüllendirme sistemleri gibi unsurları örgütte kalma niyeti üzerinde etkilidir. Bu nedenle çekme ve tutma stratejilerinin örgütün kültürü, imajı ve itibarı ile bütünleştirilerek stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir.

Alanyazını incelendiğinde, yetenek çekme ve tutma stratejilerinin çoğunlukla birbirinden bağımsız incelendiği görülmektedir. Örgütsel çekiciliğin potansiyel adayların tercih etme niyetleri üzerindeki algı ile işveren markasının çalışan bağlılığına ve sürdürülebilirliğine yönelik etkilerinin bir arada ele alınması gerekir. Yapılan bu çalışmayla alanyazınındaki boşluğun doldurulmasına katkı sunulacaktır. Bu bölümde örgütsel çekicilik ve işveren markası kuramsal temelleri ele alınarak, bu iki kavramın çekme ve tutma süreçlerindeki stratejileri tartışılacaktır. Ayrıca örgütlerin sürdürülebilir bir

işveren değer önermesi oluşturmak için hangi stratejilerden yararlanabileceği, güncel uygulamalarla değerlendirilecektir.

Örgütsel Çekicilik

Örgütsel çekicilik, bir bireyin belirli bir örgütte çalışma isteğini, o örgüte ilişkin pozitif duygularını ve tercih etme durumunu gösteren bir kavramdır. Kavram ilk defa 1980’li yıllarda adayların iş tercihlerini açıklamak için ele alınmıştır. Daha sonra davranış bilimleri, insan kaynakları, pazarlama ve marka yönetimi, sosyal psikoloji gibi birçok bilimdalının çalışma alanına da girmiştir.

Örgütsel çekicilik, potansiyel adayların çalışmak için bir örgütü seçme sürecindeki motivasyonlarını ortaya çıkarır. Birçok bilimdalı tarafından kuramsal çerçevede çalışılması nedeniyle geniş bir literatüre sahiptir ve tanım çeşitliliği bulunmaktadır. Highhouse ve ark. (2003), örgütsel çekiciliği, “adayların örgüte ilişkin genel tutumlarının ve işe başvurma niyetlerinin psikolojik temeli” olarak ifade etmiştir. Bu yaklaşımda çekicilik, sadece işin özellikleri ile değil, aynı zamanda örgütün çalışma koşulları, imajı, değerleri ve itibarıyla da etkileşim içerisinde olmaktadır (Lievens & Slaughter, 2016). Diğer bir tanımlamada, Collins & Stevens (2002), “potansiyel çalışanların bir örgüte çekilmesini sağlayan imaj, bilgi, deneyim ve beklentilerin bütünü” olarak açıklamıştır. Bu bağlamda örgütsel çekicilik, hem bilişsel hem de duyuşsal boyutları içermektedir. Demirtaş & Çağan (2021), kavramı hem potansiyel aday hem de çalışanların olumlu algı ve

tutumları açısından ele almışlardır. Bu tanıma göre örgütün çalışılabilecek niteliklere sahip olmasını çekicilik algısının oluşmasında etkili olduğunu ifade etmektedirler. Aiman-Smith ve ark. (2001), bireylerin farklı ihtiyaçları olduğunu, bu ihtiyaçları karşılamak için, kendisine en uygun olan işi ve örgütü seçmek istediklerini vurgulamışlardır. Bu süreçte bireylerin işten ve örgütten beklentilerini etkileyen birçok faktör yer almaktadır. İşe alım ve iş seçiminde ücret, terfi fırsatı, konum, yan haklar, özerklik, esneklik ve iş türü gibi faktörlerin örgütsel çekiciliği etkilediği ifade edilmektedir.

Örgütsel çekicilik potansiyel adayların bir örgütü çalışılabilir bulma düzeylerini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bireysel özellikler ve örgütsel unsurların etkileşimi ile şekillenmektedir. Alanyazınında sosyal, psikolojik, bilişsel ve davranışsal kuramsal temellere dayandırılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kuramsal temeller sonucunda geliştirilen örgütsel çekicilik teorilerini şu şekilde açıklayabiliriz.

Bütünleştirme Teorisi: Spence'nin (1973) çalışmasına konu olan teoriye göre, işgücü piyasasında bilgi asimetrisinin bulunduğu, potansiyel adayların örgüt hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını belirtmiştir. Potansiyel adayın örgütün dış çevreye verdikleri sinyalleri kullanarak çekicilik algısı oluşturduğunu ifade etmektedir (Cable & Turban, 2003). Örgütün web sayfası, sosyal sorumluluk projeleri, iş ilanlarında

kullandığı dil, toplumsal imajı yoluyla potansiyel adaylara sinyal gönderir. Örgüt tarafından gönderilen pozitif sinyaller çekiciliği yükseltir.

Bekleyiş Teorisi: Vroom (1966) örgütsel çekiciliği, bir işletmeye yönelik tutum olarak değerlendirmiştir. Teori bireyin beklentileri üzerinden bu kavramı açıklayan, motivasyon temelli bir yaklaşımdır. Potansiyel aday örgüte katıldığında elde edeceği çıktıların kendi beklentilerine uygun olduğuna inanıyorsa, örgütün çekiciliği yüksektir. Ödüllendirme, araçsallık ve değer olmak üzere üç bilişsel süreci bulunmaktadır.

Beklenti-Değer Teorisi: Fishbein & Ajzen'in (1975) çalışmalarına konu olan teoride, adayların örgütleri değerlendirirkenki beklentileri ile örgütün sunduğu değerler arasındaki uyuma dikkat çeker. Adayların örgütten beklentisi olan iş-yaşam dengesi, mesleki ve kişisel gelişim olanakları gibi değerlerinin karşılanacağını düşünmesi örgütün çekiciliğini artırır.

Sosyal Kimlik Teorisi: Ashforth & Mael'in (1989) geliştirdiği teori; çalışan ile örgüt arasında bütünlük algısına ve örgüt içindeki aidiyet duygusuna dikkat çekmektedir. Potansiyel adaylar ve çalışanlar kendi kimlik algıları ile uyum sağlayan örgütleri daha çekici bulmaktadır.

Birey-Örgüt Uyum Teorisi: Fisher ve ark. (2017) ele aldıkları teori ile örgütsel çekiciliği konu alan araştırma ölçümlerinin temelini oluşturmuştur. Potansiyel adayların iş ve örgüt seçiminde algılarının, değerlerinin, kişilik özelliklerinin ve beklentilerinin etkili olduğunu, uyum arttıkça örgütü çekici bulma eğiliminin de artacağına vurgu yapılmışlardır. Kristof'un (1996) çalışmasında bu teoriyi güncellenip, geliştirilerek; birey-örgüt değerleri, kültürü, inançları arasındaki uyumun örgütsel çekiciliği yükselteceğini belirtmiştir. Uyumun örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye katkı sunacağını ve örgütsel yabancılaşmayı engelleyeceğini ifade etmiştir. Diğer taraftan uyumun fazla olması yenilikçi düşünceden uzaklaşmaya ve homojenliğe neden olabilir.

1990'lı yıllarda işveren markası ve örgütsel imaj kavramları ile genişlemiştir. Özellikle örgütsel davranış ve insan kaynağının yönetimi alanlarında yeteneğin belirlenmesinde önemli bir rol oynar (Collins & Stevens, 2002). Bu nedenle örgütsel çekicilik, yetenekli işgücünün örgüte çekilmesinde ve kalmasında katkı sağlayarak rekabet avantajı yaratır. Bu teorilerin ortak noktası potansiyel adayların örgüte yönelik algılarını belirleyen faktörleri hem içsel özellikler hem de dışsal unsurlara dayandırmalarıdır.

Örgütsel Çekicilik Boyutları

Potansiyel adayın bir örgütü çalışma yeri olarak ne kadar cazip bulduğu, ne ölçüde tercih ettiğini açıklamada birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler çalışma koşulları, ücret-yan haklar, örgüt kültürü, psikolojik tatmin, imaj, kariyer fırsatları gibi geniş bir yelpazede ele alınmaktadır. Ambler & Barrow (1996), örgütsel çekiciliği üç boyutta (ekonomik, psikolojik ve işlevsel) ele almışlardır. Daha sonra Berthon ve ark. (2005) yaptıkları çalışmada beş boyutta ele almışlardır. Bu boyutlar; ekonomik, sosyal, gelişimsel, uygulama değeri, ilgi/fayda değeridir. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

Ekonomik Boyut: Örgütsel çekiciliğin bu boyutuna göre; Dündar-Akçay ve ark. (2013) iş özelliklerinin örgütsel çekiciliği etkilediğini belirtmişlerdir. Bu etkide özellikle ücret, prim ve esnek çalışma saatleri gibi araçsal iş özelliklerine vurgu yapılmaktadır. Ortalamanın üstünde maaş, iş güvencesi ve terfi imkanı sağlamanın işverene duyulan ilgiyi artıracak ifade edilebilir.

Sosyal Boyut: Potansiyel adayın, mutlu, eğlenceli, iyi arkadaşlık ilişkilerinin ve ekip çalışmasına uygun atmosfer sunan bir işvereni ne ölçüde çekici bulduğuyla ilgilidir. Daha geniş kapsamda ise, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri ile potansiyel adayın etik anlayışlarının örtüşmesi örgütün

çekiciliğini etkilemektedir (Kim & Park, 2011). Benzer şekilde örgütün ekolojik derecelendirilmesi potansiyel aday tercih sürecini belirlemektedir. Aiman-Smith ve ark. (2001) yapmış olduğu çalışmada örgütün ekolojik derecelendirmesinin, örgütsel çekiciliği etkileyen en güçlü faktör olarak ifade edilmiştir.

Gelişimsel Boyut: Potansiyel adayın, tanınma, öz değer ve güvenin yanı sıra kariyerini geliştirme deneyimi, vizyonuna yönelik misyonlarını gerçekleştirebileceği bir işverene daha fazla ilgi duymasıdır.

Uygulama Boyutu: Potansiyel adayın hem müşteri hem de insani bir ortamda öğrendiklerini uygulayabilme ve başkalarını geliştirme fırsatı sunan bir işvereni tercih etmesidir. Bu boyut örgütsel çekiciliği soyut bir imajdan çıkarıp stratejik bir yönetim aracına dönüştürmektedir.

İlgi/Fayda Değeri: Potansiyel adayın heyecan verici, yenilikçi bir çalışma ortamı sunan, çalışanların yaratıcılığını kullanabileceği, yenilikçi ürün ve hizmet üretebileceği bir işverene duyduğu ilgi/fayda algısıdır (Berthon vd., 2005).

Potansiyel adaylar bir örgütü seçerken yukarıda ifade edilen boyutları, kişisel değerleri, ihtiyaçları ve beklentileri doğrultusunda değerlendirmektedir. Çekicilik düzeyini,

işverenin hangi kalitede bu boyutları sunduğu değil, potansiyel adayın beklentileri ile uyumu arasındaki ilişki belirlemektedir.

Örgütsel Çekiciliği Belirleyen Özellikler

Örgütsel çekicilik bir örgütün potansiyel adaylar tarafından nasıl algıladıklarını, ne derece arzu edilebilir olduğunu gösteren bir kavramdır. Örgütsel çekiciliğin özellikleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki etkileşimsel başlık altında incelenmektedir (Turban & Keon, 1993).

Bireysel Özellikler: Örgütsel çekicilik algısı sadece örgütsel özelliklere bağlı değildir. Bireysel olarak, adayın benlik saygısı ve başarı ihtiyacı, kişilik özellikleri, değerleri, tutumları ve deneyimleri de örgütün çekicilik algısını etkilemektedir. Bireylerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durumu gibi demografik faktörler örgütsel tercih ve çekicilik algısını etkilemektedir. Genç adaylar yenilikçi ve esnek örgütleri daha çekici bulurken, ileri yaşlardaki adaylar, istikrar ve güven unsurlarına daha fazla önem vermektedirler (Highhouse vd., 2003). Bireylerin içsel ve dışsal yönelimlerine göre çalışma değerleri için farklılıklar olduğu ifade edilebilir. İçsel yönelimli bireyler, kendini gerçekleştirme, gelişme, büyüme, uyumlu ilişkiler, zorlu görevler gibi değerleri tercih eder. Dışa dönük bireyler ise statü, ücret ve olanaklara, güce, hiyerarşik konuma, ödüllere ve teşviklere odaklanırlar (Sengupta vd., 2015). Bireylerin

kariyer yönelimleri ve örgütlerin kariyer destekleyici politikaları uygulamaları da örgütsel çekicilikte etkili olmaktadır. Başarı ve ilerleme odaklı çalışanlar yüksek performans kültürüne sahip örgütleri tercih ederken, iş-yaşam dengesini kurmaya çalışan adaylar esnek politikaları bulunan örgütleri daha çekici bulmaktadır (Berthon vd., 2005). Adayların kültürel değerleri ve sosyal kimlikleri de örgüt seçme kriterlerini etkilemektedir. Toplulukçu kültürden, bireyler ekip çalışması, sosyal sorumluluk vurgusu yüksek örgütleri tercih ederken, bireyselci kültürden gelen adaylar kişisel başarıya önem veren kurumları tercih etmektedirler (Hofstede, 2001). Adayların kişisel özellikleri, değerleri, eğilimleri örgütleri çekici ya da itici bulma kriterlerini etkilemektedir. Bu nedenle potansiyel adayların bireysel özelliklerinin de analiz edilerek, stratejilerin belirlenmesi çekiciliği artırmada kritik önem arz etmektedir.

Örgütsel Özellikler: Potansiyel adayların bir örgütü tercih etmelerinde etkili olan faktörlerden birisi de örgütsel özelliklerdir. Örgütün itibarı, imajı, kültürü, değerleri, kariyer ve gelişim olanakları, ödül yapısı, merkeziyetçiliği, büyüklüğü, tesis ve ofislerin coğrafi dağılımı gibi özellikler potansiyel adayların örgütün çekiciliğini değerlendirmede kullandıkları kriterler olarak dikkat çekmektedir. Bir örgütün toplum ve paydaşlar nezdindeki itibarı potansiyel adayların tercih nedenlerindendir. Olumlu örgütsel imaj adayların örgütle özdeşleşme olasılığını artırmaktadır. Geleceğin işgücü olacak

nesilleri anlamak, onların değerlerine göre şekillenmek, sürdürülebilirlik, çeşitliliği benimseme, kurumsal sorumluluk, çevresel, sosyal ve yönetim gibi konularda işveren seçiminde etkili olan faktörler arasına girmektedir (Kuo vd., 2025). Çalışma ortamının fiziki koşulları, pozitif örgüt iklimi, esneklik, uzaktan çalışma imkanı adayların örgüte yönelik pozitif algı geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Casper & Buffardi, 2004). Örgütsel sosyal sorumluluk modern işgücünün örgütsel tercihinde önemli bir faktördür. Ücret, yan haklar ve iş güvencesi gibi maddi ödüller toplumsal gelişmişlik ve gayri safi milli hasılda kişi başına düşen pay ile yakından ilgilidir. Maddi beklentisi yüksek olmayan toplumlarda potansiyel işgörenler sosyal sorumluluk, etik, kariyer fırsatları gibi kendini gerçekleştirme olanakları tercihlerini etkilemekte iken, aksi durumda maddi gelir ve temel ihtiyaçlar ön plana çıkabilmektedir.

Örgütsel Çekiciliği Artırmaya Yönelik Uygulamalar

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, iletişim kanalları potansiyel adayların işverenleri daha bilinçli ve seçici değerlendirmelerine olanak sağlamaktadır. Örgütsel çekiciliği artırmaya yönelik uygulamalar, işletmelerin yetenekli potansiyel adayları çekme, elde tutma ve güçlü bir işveren markası oluşturmanın merkezinde yer alır.

Kurum Kültürü ve Liderlik Etkisi: Örgütlerin potansiyel adayları tarafından nasıl algılandığı belirleyen temel unsurlardan birisidir. Kurum kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar ve inançlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Schein, 2010). Özellikle destekleyici, etik değerlere önem veren ve açık iletişimi esas alan örgütlere yönelik potansiyel adaylar için çekici bir unsur oluşturmaktadır. Liderlik tarzı ise kurum kültürünün davranışa dönüşmesinde kritik rol oynar. Dönüşümcü liderlik tarzında liderin vizyon sahibi olması, çalışanlarına ilham vermesi, yenilikçilik ve yaratıcılığı desteklemesi, empati ve duygusal zekasının yüksek olması gibi özellikleri çalışanların örgüte karşı olumlu tutum geliştirmesine katkı sağlar. Bu bağlamda, kurum kültürü ve liderlik tarzı arasındaki uyum örgütsel çekiciliği doğrudan etkilemektedir (Kim & Park, 2017).

İş-Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Politikaları: İş-yaşam dengesi bireyin iş, aile ve sosyal yaşamla ilgili rollerini yerine getirirken çatışma yaşamamasıdır. Bu çatışmanın önüne geçmenin yollarından birisi de esnek çalışma programlarıdır. Uzaktan çalışma ve izinler gibi esnek çalışma uygulamaları örgütsel çekiciliği önemli derecede artırmaktadır. Esnekliğin iki boyutu vardır. Bunlardan ilki çalışma programlarında esneklik (düzenli esneklik - ne zaman ve nerede işin yürütülmesi) konusundadır. İkincisi ise işteki düzensiz molaları ifade eden izinlerdir (düzensiz esneklik). Düzensiz esneklik çalışanların

daha uzun süre izin almasına olanak sağlar. Çalışanlara kendilerini gerçekleştirme ve yeni bakış açısı geliştirme fırsatı sunmaktadır (Kröll vd., 2021).

Eğitim, Kariyer Gelişimi ve Ödüllendirme Sistemleri:

Örgütün kişisel ve profesyonel gelişim fırsatlarına olanak sağlaması örgütün çekiciliğini ve ona olan bağlılığı artırmaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmaya yönelik planlanan eğitim programları öğrenen örgüt imajını etkilemektedir. Yapılan çalışmalar özellikle genç kuşak çalışanlar için eğitim ve gelişim fırsatlarının olmasının maaş kadar etkili bir çekici unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Yaşar & Demir, 2021). Kariyer gelişimi, çalışanların örgüt içerisinde ilerleme ve kendini gerçekleştirme fırsatlarına sahip olma ile ilgilidir. Kariyer planlama, mentorluk, rotasyon programları, terfi olanakları potansiyel aday ve çalışanlar için uzun vadeli planlarını değerlendirme fırsatı sunarak örgütsel çekiciliği etkilemektedir (Baruch, 2004). Ödül sistemleri çalışanların katkılarını tanıma ve takdir etme biçimi olarak ifade edilebilir. Sadece maddi unsurlarla sınırlı değildir. Çalışanın unvanın değişmesi, takdir edilmesi, sosyal tanınması gibi manevi ödüllerde olabilir. Etkili, adil, şeffaf ödüllendirme sistemleri çalışanları motive ederken, örgütün hedeflerine ulaşmada insan kaynaklarının niteliğini de artırır. Örgütün çalışan dostu ve adil bir kurum olarak algılanması da çekiciliğini yükseltir.

Çeşitlilik, Kapsayıcılık ve Etik Uygulamaların Önemi:

Çekicilik sadece dışsal bir imaj unsuru değil, aynı zamanda kurumsal kimliğin temel bileşenleri haline gelmiş şeklidir. Bu unsurlar çalışana değer veren, eşitlikçi ve güvenilir bir çalışma ortamı sunarak yetenekli adayları kuruma çekme ve örgütte kalmalarını sağlamak açısından önemlidir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk: Günümüz örgütlerinde yalnızca toplumsal bir yükümlülük değil, aynı zamanda stratejik bir çekicilik unsuru olarak da görülmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk örgütün dış çevresi kadar iç çevresi üzerinde de güçlü etkilere sahiptir. Topluma ve doğaya duyarlı, etik değerleri önemseyen örgütlerin çalışanlarına da aynı duyarlılıkla yaklaşacağı düşüncesi çekiciliğini artırabilir. Başka bir bakış açısıyla da, sosyal sorumluluklara önem veren potansiyel adaylar için kurumun toplumsal faaliyetleri ile kendi değerlerinin örtüşmesi çekici gelebilir. Topluma katkı sağlayan, sürdürülebilirlik projelerinde var olan örgütler özellikle genç kuşaklar için çekicilik unsurlarından birisidir (Düger & Bayram, 2023).

Adil ve Şeffaf İnsan Kaynakları Uygulamaları: Çalışanlara adaletli ücret, terfi ve ödül sistemlerinin sunulması örgütsel çekiciliği doğrudan etkiler. Şeffaf performans değerlendirme sistemlerinin uygulanması, eşit işe eşit ücret ödenmesi, liyakat

temelli terfiler örgüte olan güven duygusunun artmasına katkı sağlar (Cropanzano & Wright, 2001).

Örgütsel Çekicilik ve Çalışan Davranışları Arasındaki İlişki

Potansiyel adaylar için olduğu gibi, örgüt çalışanları açısından da örgütsel çekiciliğin yüksek olması istenen bir durumdur. Bu nedenle sadece potansiyel adayların işe alım sürecinde değil, aynı zamanda mevcut çalışanların örgüte yönelik tutum ve davranışlarının da şekillenmesinde de stratejik bir örgütsel unsurdur. Çalışanların çekici bulmadıkları bir örgütte etkili olarak çalışmalarına devam etmeleri beklenemez (Demirtaş & Çağan, 2021).

Örgütsel çekicilik kavramı; çalışan bağlılığı, örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti, iş doyumu, performans gibi kavramlarla ilişkisi vardır. Çalışanların örgüte yönelik duygusal ve bilişsel bağlılık düzeyleri örgütsel çekicilikle şekillenmektedir. Örgüte karşı olumlu duygulara sahip olma, kendini bir parçası olarak görme, daha fazla katkı sunma isteği örgütsel vatandaşlık davranışını da güçlendirmektedir. Çalışanlar örgütü çekici bulduklarında, psikolojik sözleşme gereği beklentileri karşılandığında işten ayrılma niyetleri azalır. Yüksek örgütsel çekiciliğe sahip örgütlerde işe devamsızlık oranının düştüğü ve yetenekli çalışanın elde tutma olasılığının arttığı görülmektedir (Backhaus

& Tikoo, 2004). Örgütün psikolojik, ekonomik ve sosyal faydaları çalışanların memnuniyetini, dolayısıyla iş doyumunu artırmaktadır. Bu durum çalışanların performansına yansiyarak, örgütün de kazançlı çıkmasına etken olacaktır. Çekici gelen örgütte kalma isteği uzun vadeli ilişki niyetini güçlendirmektedir. Örgütün kendine sunduğu vaatleri gerçekleştirdiğini gören çalışan da sadakat, bağlılık ve yüksek performans ile karşılığını vermek eğilimi gösterecektir. Örgütsel çekicilik hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları yönetimi açısından stratejik öneme sahiptir.

İşveren Markası

Marka, örgütün en değerli çıktıları arasında yer almaktadır. Pazar ve rekabet analizi, ürün geliştirme, tanıtım, dağıtım ve müşteri ilişkileri gibi unsurlarla ilişkili olan bir kavramdır (Doğru & Çakır, 2015). Marka yönetimi ise birçok örgüt için önemli bir süreçtir. Ürün markası bir ürünün nasıl temsil edildiğini, işveren markası örgütün potansiyel adaylar gözünde nasıl algılandığını gösterir. Ürün ve işveren markası geliştirmek için işletmeler yoğun çaba sarf etmektedirler. Ancak bunun gerçekleşebilmesi için yetenekli insan kaynaklarına olan ihtiyaç oldukça fazladır. Çünkü çalışanlar marka oluşturma sürecinin merkezinde yer alırlar. Çalışanların değerleri ve davranışları bir örgütün reklamı yapılan değerleri ile örtüşüyorsa marka güçlenir, aksi takdirde marka zayıflar.

İşveren markasını Ambler & Barrow (1996) istihdamın sağlandığı işlevsel, ekonomik ve psikolojik faydalar paketi olarak tanımlamışlardır. Bu tanım, insan kaynakları uygulaması olarak işveren markasının kullanılabileceğini göstermektedir. Backhaus & Tikoo (2004) bu paket içerisinde ekonomik unsurların olduğu kadar, sosyal olanaklar ve tatmin duygusunun da yer aldığını ifade etmişlerdir. Rekabetçi iş ortamında en yetenekli insanı işe almak ve tutmak için uygulanan bir strateji olarak açıklamaktadırlar. Bu tanımdan yola çıkarak işveren markasını, örgütün hem iç hem de dış işgücü piyasasına yönelik benzersiz bir değer önermesi ve bu değeri tutarlı bir şekilde iletme süreci olarak geliştirmişlerdir. İşveren markasını süreç modeliyle ele almışlardır. Başka bir tanımda ise “örgütlerin potansiyel adaylar ve mevcut çalışanlara yönelik çekiciliği artırmak amacıyla marka yönetim araçlarının kullanılması” olarak ifade edilmiştir (Ewing vd., 2002).

Potansiyel adaylarda çalışmak için en uygun yer imajı yaratmada, geleneksel markalaşma gibi hem kişiselleştirmeye hem de konumlandırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Markalaşma ilkelerinin insan kaynakları yönetiminde uygulanması ise artan işveren markası olarak adlandırılmaktadır. İşveren markası, örgütlerin ayırt ediciliğini sağlamak ve rekabet edebilirliğini güçlendirmektedir. Ayrıca, hedef kitlenin yani potansiyel adayların sınırlı tercihlerinden biri olmayı başarmaktır (Doğru & Çakır, 2015).

İşveren markasının başarısından söz edebilmek için bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özelliklerden ilki, bilinen ve fark edilebilir olmaktır. Sesiz kalarak çalışanları gözlemleme olarak da ifade edebileceğimiz çalışanların örgüt olarak ne yaptığınız, ne düşündüğünüz ve değerleriniz hakkındaki görüşleridir. İkincisi, ilgi ve yankı uyandırmaktır. İşveren markaları için "müşteriler", belirli bir değer önerisinin geçerli olduğu mevcut ve potansiyel çalışanlardır. Başarılı işveren markası, potansiyel aday ve mevcut çalışanları için alakalı ve yankı uyandıran bir değer önerisine sahip olarak nitelendirilir. Sonuncusu ise farklılaştırmadır. Farklılaştırılmış bir işveren markasına sahip olma "yetenek savaşını" kazanmanın temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Moroko & Uncles, 2008).

Kurumsal Marka ile İşveren Markası Arasındaki Farklar

Kurumsal marka, bir örgütün sunduğu ürün ve hizmetlerden daha fazlasını ifade eder. Tüm paydaşlar nezdinde kurum kimliği, kültürü ve değerlerini yansıtan stratejik bir kimlik bütünüdür. Balmer (1995) kurumsal markayı, bir kurumun kimliği, felsefesi ve stratejik hedeflerinin bütünleşik şekilde paydaşlara sunulması olarak tanımlamıştır. Kurumun kim olduğu, neyi temsil ettiği, hangi değerleri savunduğunu ortaya koyar. Sadece pazarlama aracı değildir. Aynı zamanda kurum kültürü ve stratejik yönünü belirleyen bir yönetim unsuru olarak

da tanımlanmaktadır. Bu tanıma göre; kurumsal marka sadece örgütün dışa yansıyan görüntüsü değil, örgütün davranışlarının iletişim kanallarını ve paydaşlarla olan ilişkisini ortaya koyar. Ayrıca kurumun itibarının temel belirleyicilerinden biridir. Bu bağlamda, kurumsal markanın güçlü olması örgüte olan güveni artırmaktadır.

Backhaus & Tikoo (2004) işveren markasını “artan rekabetçi istihdam ortamında mümkün olan en iyi insan yeteneğini işe almaya ve elde tutmaya yönelik uygulanan strateji olarak tanımlamıştır. Güncel yaklaşımlarda ise tanımın kapsamının genişlediği görülmektedir. Buna göre; “örgütlerin yetenek çekmek, çalışanları motive etmek ve elde tutmak amacıyla marka yönetim ilkelerini insan kaynakları uygulamalarına entegre ederek, çalışanlara yönelik bir değer önerisi oluşturması ve bu öneriyi örgütün genelinde tutarlı şekilde sürdürmesi” olarak ifade edilmektedir (Theurer vd., 2018). İşletmenin vizyonunu, belirlediği amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için potansiyel adayları işletmeye kazandırmada önemli bir role sahiptir (Aydın & Acar, 2019). Hem iç hem de dış çevrede bir işveren olarak kendisini rakiplerinden farklı ve cazip kılan özelliklerine dair net bir bakış açısı geliştirme çabasını temsil etmektedir. Kurumsal marka ve işveren markasının farklı yönleri Tablo 1’deki gibi özetlenebilir.

**Tablo 1. Kurumsal Marka ve İşveren Markası
Arasındaki Farklar**

	Kurumsal Marka	İşveren Markası
Hedef Kitle	Geniş paydaş kitlesi (müşteriler, iş ortakları, yatırımcılar, kamuoyu)	Dar paydaş kitlesi (mevcut çalışanlar, potansiyel adaylar)
Amaç	Örgütün genel itibarı, pazar konumu artırma	Yetenek çekme, tutma, örgütsel bağlılığı artırma
Marka Bileşenleri	Ürün ve hizmet kalitesi, toplumsal sorumluluk, yenilikçilik, finansal güvenilirlik	Ücret politikası, kariyer geliştirme, kurum içi iletişim, örgüt kültürü, çalışma ortamı.

Kaynak: Edwards, 2009; Berthon vd., 2005.

Kurumsal ve işveren markası arasında birbirlerini tamamlayıcı bir ilişki söz konusudur. Kurumsal marka bir örgütün genel itibarını şekillendirirken, işveren markası bu itibarın örgüt içi insan kaynakları boyutunu şekillendirir. Kurumsal markanın güçlü olması işveren markasını destekler, işveren markasının güçlü olması da kurumsal itibarın gelişmesine katkı sağlar.

İşveren Markasının Bileşenleri

İşveren markası bir işletmenin iç ve dış çevresi tarafından nasıl algılandığıdır. Bu algıyı oluşturan bileşenlerin, güçlü marka kimliğinin ve olumlu itibarın iş başvurusunda bulunanları çekmede önemli faktörler olduğu belirtilebilir (Cable & Turban, 2003). Örgütün kimliği, kültürü, itibarı, imajı, çalışma ortamı,

kariyer gelişimindeki fırsatları, ödüllendirme yapısı ve tanıma sistemleri işveren markasının bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgütün güvenilirliğini belirleyen önemli araçlardan birisi işveren markasıdır (Yaşar & Demir, 2021). İşveren markasını oluşturan çekirdek bileşenleri imaj, kimlik ve itibar olarak ifade edebiliriz. Bu üç kavram işveren markasının hem içsel hem de dışsal algılarının bütüncül olarak açıklanmasını sağlamaktadır.

İmaj, markanın soyut gücü ve çağrışımdır. Algılar sonucunda tamamen tüketicinin zihninde şekillenmektedir. Hedef kitlenin marka hakkında söyledikleri, kişisel olarak bağdaşım kurması, özdeşleşen fikirleri, duyguları ile bütünleşik bir yapı göstermektedir (Köse & Yeygel Çakır, 2021) . Örgütlerin sadece ticari müşterine yönelik marka imajı yoktur. İç ve dış müşterilerine karşı da oluşturdıkları işveren marka imajları bulunmaktadır. İç ve dış müşteriler, iş ortakları ve işverenin birbiri ile ilişkilerin tamamı bu oluşumda etkilidir (Güler, 2019). İşveren marka imajı potansiyel adayların iş başvurusu öncesi dikkat ettikleri önemli bir unsurlardan biri olarak dikkat çekmektedir.

Kurum kimliği, herhangi bir kurumsal varlığı farklı kılan somut ve soyut unsurların toplamıdır. Kurucuların ve liderlerin eylemleri, gelenek ve çevre tarafından şekillenir. Çalışanların kurumsal, profesyonel, ulusal ve diğer kimliklerle olan

değerlerinin karışımıdır. Kapsamının içerisinde örgütün stratejisi, yapısı, iletişimi ve kültürü yer almaktadır (Balmer, 2001; Melewar, 2003). Ürün ve kurumun performansından paydaş ağ bağlantısına kadar geniş bir iletişim kanalıyla ortaya çıkar. Bu bağlamda kurum kimliği, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını artırma, yetenekli işgörenleri işletmede tutma, örgütün misyonunu anlama, hedeflere yönelme, işveren itibarının güçlenme ve işveren markasının başarıya ulaşmasına katkı sunmaktadır (Yaşar & Demir, 2021).

Kurumsal itibar, kurumun gelişimi, faaliyetleri ve bu faaliyetleri yerine getirirken gösterdiği tutarlılık, iç ve dış paydaşların kurum ile ilgili algısı ve geçmişteki eylemlerinin sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Köse & Yeygel Çakır, 2021). Başka bir tanımla, örgütün rakipleriyle karşılaştırıldığında geçmiş faaliyetleri ve geleceğe yönelik çekiciliğini açıklayan algısal bir göstereimdir (Dowling, 2001). Örgütün itibarının yüksek olması çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını, potansiyel adayların ise örgütü çekici bulmalarını olumlu yönde etkilemektedir (Güler & Basım, 2015).

İmaj, kurum kimliği, kurumsal itibar bileşenleri birlikte işveren markasının güvenilir, çekici ve sürdürülebilir bir yapı kazanmasını mümkün kılarlar.

İşveren Markası Yönetim Süreci

İşveren markasının yönetimi, insan kaynakları yönetimi ve marka yönetimi alanlarının kesiştiği noktada ortaya çıkar. Bu süreci açıklamaya yönelik alanyazını incelendiğinde, iki görüşün ön plana çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki Backhaus & Tikoo (2004) tarafından değer önerisi, dışsal (potansiyel aday) ve içsel (çalışan) boyut olarak açıklanmıştır. Bu boyutlar aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Değer önerisi, örgütün insan kaynakları politikaları, örgüt kültürü, liderlik tarzları, kariyer fırsatları, ücret ve yan haklar, çalışma ortamı gibi unsurların birleşimidir. Kısaca, örgütün çalışanlarına ve potansiyel adaylarına sunduğu, fırsat, fayda ve değerler bütünü olarak görülmektedir.

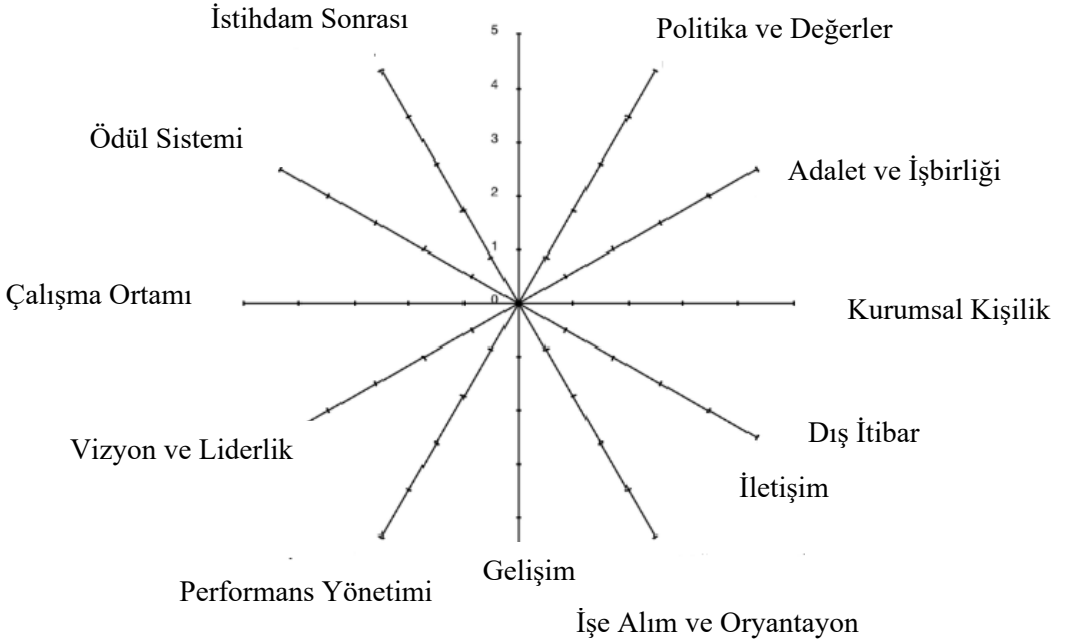
Dışsal boyut, potansiyel adaylara, işe alım ajanslarına ve yerleştirme danışmanlarına yönelik yürütülen süreçtir. İşveren markasının dış pazarlaması, hem hedef kitleyi çekmek için hem de ürün veya kurumsal markaları desteklemek ve geliştirmek için tasarlanmaktadır.

İçsel boyut, işverenin işe alım sürecinde potansiyel adaya yönelik vaatlerinin yerine getirilmesi açısından önemlidir. İşverenin psikolojik sözleşmeyi yerine getirmesi kurum kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. İçsel boyutla kurumun

değerleri ve hedefleri ile örtüşen bir iş gücü yapısı geliştirilmek istenmektedir.

İşveren marka yönetimi örgütlerin sadece ürün ve hizmet markasıyla değil, insan markasıyla da rekabet ettiği günümüz pazar koşullarında stratejik bir zorunluluktur. Amaç çalışanları örgütte tutmak, potansiyel adayları da örgüte çekmek ve kurumun değer önermelerinin dışa yansıyan algılarının tutarlılığını sağlamaktır. Sürecin başarılı ilerlemesi sadece iletişim stratejilerine bağlı değildir. Bunun yanı sıra kurum kültürü, liderlik ve çalışan deneyimlerinin yönetilmesine de bağlıdır.

İşveren marka yönetim sürecinin ikincisi, Barrow & Mosley (2005) tarafından geliştirilmiştir. İşveren marka yönetimi, klasik marka yönetimi tekniklerinin insan kaynakları alanına uyarlanması ile oluşan stratejik bir süreçtir. Bu modelle süreç somutlaştırılmış ve yönetilebilir aşamalarla ele alınmıştır. Şekil 1’de modellendiği gibi 12 temel boyutla gösterilmektedir.



Şekil 1. Barrow ve Mosley'in İşveren Marka Yönetim Tekerleği
Kaynak: Barrow & Mosley, 2005.

Şekil 1’de ifade edilen modele göre; işveren marka yönetim tekerleği altı temel bileşenden oluşur. Sürecin döngüsellliği ve sürekliliğine dikkat çekmek için tekerlek şeklinde kurgulanmıştır. Modelin boyutları kavramsal bütünlük sağlamak ve birleşenlerin birbirleri ile olan bağlantıları nedeniyle altı ana boyut altında ifade edilmektedir. Bunlar, aşağıdaki gibi açıklanabilir.

Araştırma ve analiz, işverenin imajının ve çalışan algılarının kapsamlı şekilde analiz edilmesini ifade eder. Hem çalışanlar hem de potansiyel adaylardan veriler toplanarak, işverenin konumu ve nasıl algılandığı analiz edilir.

İşveren değer önermesi, kurumun çalışanlarına sunduğu, diğer örgütlerden ayıran değerlerini içerir. Bu değerlerin gerçekçi, inandırıcı ve ayırtıcı olması gerekir.

Marka konumlandırma ve iletişim stratejileri, geliştirilen işveren değer önermesinin hedef kitleye nasıl aktarılacağı ve hangi yöntemlerin kullanılacağını belirlemesidir. Bu boyutta hem kurum içi hem de kurum dışı iletişim kanalları kullanılabilir.

Uygulama ve entegrasyon, işveren marka stratejilerinin uygulamaya konulmasıdır. İşveren değer önermesinin sadece iletişimle kalmayıp, çalışanların deneyimlerine yansması ve sürdürülebilirliği için davranışa dönüşmesi gerekir.

Ölçme ve değerlendirme, marka stratejilerinin etkinliğinin ölçülmesi için belirlenen başarı kriterleri ile değerlendirilmesi gerekir. İşgören devir hızında ve işe alım maliyetlerinin azalması, marka farkındalığının ve çalışan bağlılığının artması bu kriterlerden bazılarıdır.

Sürekli gelişim, işveren marka yönetimi sürecinin dinamik bir yapıya sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu sürecin başarıya ulaşmasında, değişen potansiyel aday beklentileri, teknolojik gelişmeler ve rekabet ortamına uyum sağlayacak esnek yapıya sahip olunması gerekmektedir.

Barrow & Mosley'in tekerlek modeli incelendiğinde, hem mevcut çalışanları elde tutma hem de potansiyel adayları örgüte çekme süreçlerinin başarıyla yönetilmesinde bütüncül bakış açısı sunmaktadır.

Örgütsel Çekicilik ve İşveren Markası Arasındaki İlişki

Örgütsel çekicilik, daha genel bir kavram olan işveren marka değerinin bir öncülü olarak düşünülebilir. Başka bir deyişle, örgüt potansiyel adaylar tarafından ne kadar çekici algılanırsa, işveren marka değeri o kadar güçlü olur (Berthon vd., 2005). Yetenekli işgücünün önem arz ettiği örgütlerde rekabet avantajı elde edebilmede bu iki kavram kritik rol oynamaktadır. Bu önemli kavramlar sadece insan kaynakları fonksiyonuna bırakılmayacak kadar değerlidir. Bu nedenle rekabet avantajı elde etmede örgüt yönetiminin daha fazla sorumluluk alması gerekmektedir. Örgütün potansiyel adayları seçme stratejilerini daha somut belirlemesi ve işveren markasına entegre etmesi, yetenekli insan kaynakları rekabetinde örgüte üstünlük sağlayacaktır.

İşveren markasını ölçmeye yönelik yapılan çalışmalarda markanın fonksiyonel ve sembolik faydalarının örgütsel çekicilik ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Lievens, 2007). Potansiyel adayların işe alımı sürecinde, fonksiyonel faydalar olarak bir işin veya örgütün doğasında bulunan nesnel, somut ve

olgusal nitelikleri etkiler (Lievens & Highhouse, 2003). Bu nitelikler, faydaları maksimize etme ve maliyetleri minimize etme nedeniyle başvuranlar arasında ilgi uyandırır. Potansiyel adayın işe alımında sembolik fayda ise işe veya örgüte öznel ve soyut nitelikleri tanımlamaktadır. Özellikle, başvuranların örgüte atadığı sembolik işveren bilgilerini kodlayarak, genel özelliklere iletirler. Sembolik fayda; samimiyet (dürüst, samimi ve arkadaş canlısı), heyecan (modaya uygun, canlı ve yenilikçi), yetkinlik (güvenilir, güvenli ve başarılı), incelik (üst sınıf ve prestij) ve sertlik (erkeksi ve sert) olmak üzere beş üst düzey niteliği içermektedir (Lievens & Highhouse, 2003). Örgütün, çalışanların ve potansiyel adayların kendilerini özdeşleştirerek istihdam imajını belirlemeye yönelik fonksiyonel ve sembolik faydaları tanımlaması gerekmektedir.

İşveren markası örgütün çekiciliğini şekillendirmede etkili bir unsurdur. Örgütün dışsal boyuta yönelik mesajları ve içsel boyuta yönelik uygulamaları, potansiyel adayın örgüte yönelik algılarını etkilemektedir. Oluşan bu algı örgütsel çekiciliğe dönüşür. İşveren marka değeri yüksek örgütlerin daha çekici olması kaçınılmazdır. Bu örgütlerin iş tanımları, değerleri, gelecek vaatleri, çalışma koşulları ve uygulamaları örgüt kültürü olarak yerleşerek, çalışma ortamında işlevsellik kazanacaktır (Demir, 2010). Potansiyel adayın beklentilerini karşılayan örgüt imajının yaratılması çekiciliğini artıracaktır.

Yetenek Çekme Stratejileri

İşveren markası örgütün sadece çalışanlar ve potansiyel adaylara yönelik iletişim aracı olmanın ötesinde yetenekli çalışanları çekmeye yönelik stratejik bir adımdır. Rekabetin yoğun olduğu, taklit edilebilirliğin arttığı günümüz örgütlerinde fark yaratma ve değer üretmede yetenekli çalışana olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. Yetenekli potansiyel adayları örgüte çekebilmek için de örgütün uygulaması gereken çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejiler yıllar içerisinde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilerek incelenmiştir (Ambler & Barrow, 1996; Cable & Turban, 2001; Barrow & Mosley, 2005). Bunlar şu şekilde açıklanabilir;

Güçlü İşveren Markası İletişimi: İşveren markasının dışa dönük iletişim faaliyetleri, yetenekli potansiyel adayları örgüte çekmede kritik rol oynar. Sosyal medyanın aktif kullanımı, kariyer sayfaları, kampüs etkinlikleri, sosyal sorumluluk projelerinde yer alarak iletişimde tutarlı ve güçlü olmak, fark edilen örgüt olmada etkilidir.

Çekici Çalışan Değer Önermesi: İşveren markası, işe alım ve elde tutmayı iyileştirmek ve insan sermayesinin değerini artırmak amacıyla örgütün istihdam değer önerisini pazarlamaya yönelik stratejik çabadır (Backhaus & Tikoo, 2004). Örgütün

alışanlarına sunduğu maddi, manevi faydalar bütünüdür. Değer önermesi işveren markasının temel taşıdır.

Kültürel Uyum ve Kurumsal İtibar: Örgütün dış itibarının yüksek olması, yetenekli potansiyel adayları kuruma çekmede etkili olan stratejilerden birisidir. Potansiyel adayın itibarını yüksek kurum itibarı ile özdeşleştirmesi örgütün çekiciliğini artırmaktadır.

Teknoloji ve Yenilik Odaklı Seçme Süreçleri: Dijital ve yapay zeka teknolojilerinin insan kaynakları süreçlerine entegrasyonu, örgütlerin yetenekli adayları örgüte çekme ve seçim stratejilerinde değişime gitmelerinde etkili olmuştur. Teknoloji merkezli işe alımlarda şeffaflık, adil olma gibi kriterleri karşılaması çekiciliğini artırmakla birlikte dijital mülakat, online yetenek testleri ile de zaman ve mekan faydası yaratılmaktadır.

Aday Deneyim Yönetimi: Potansiyel adayların işe alım sürecindeki deneyimleri işveren markası ve örgütsel çekicilik açısından ilk izlenimi oluşturmaktadır. Değerlendirme sürecinin açık ve şeffaf olması, adaya gösterilen saygı, mülakat deneyiminin kalitesi adayda olumlu algı yaratarak örgütsel çekiciliği artırmaktadır.

İçsel Marka Yönetimi: Örgütte alışanların memnuniyetleri ve deneyimleri potansiyel adayların üzerinde etkilidir. Gelişen

teknoloji, birinci derece tanıdık olmadan da insanların birbirleri ile iletişim kurmalarını mümkün kılmaktadır. Marka elçisi gibi görev yapan çalışanların memnuniyetleri potansiyel adaylar için en güvenilir bilgilerdendir.

Üniversite İşbirliği: Staj programları, kariyer günleri, kampüs etkinlikleri gibi işbirliği programları ile işveren markasını ön plana çıkarma önemli bir stratejik adımdır. Bu etkinlikler örgüt hakkında ilk izlenimi yaratmakta ve karar verme aşaması öncesi deneyimleme olanağı sunması açısından değerlidir.

Seçici ve Stratejik İşe Alım İlanları: Potansiyel adayın özellikleri ve kriterleri ile işveren özelliklerinin örtüşmesi adayın örgütü seçmesinde belirleyici değişkenlerden birisidir. Kurumun işe alım mesajlarını doğru hedef kitleye ulaştırmasını sağlamaktadır.

Yetenek Tutma Stratejileri

Bir örgütün çalışanlarına verdiği sözler ve bu sözleri yerine getirmedeki tutarlılığı çalışanların örgütte kalma kararları üzerinde etkilidir. Örgütsel çekicilik açısından, yetenekli çalışanların örgütte kalmasını sağlayan stratejilerdir. İşveren markası açısından ise çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmeyi, olumlu deneyimler oluşturmaya ve işgücü

devrini azaltmayı amaçlayan stratejik adımlardır. Yetenek tutma stratejilerini aşağıdaki gibi açıklayabiliriz;

Kariyer ve Gelişim Yönetimi: Kariyer gelişimi, çalışanların örgütte kalma kararlarını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Eğitim programları, yetenek geliştirme fırsatları ve rotasyon uygulamaları çalışanların psikolojik sözleşmesini etkileyerek işverene bağlılığı artırmaktadır. Kariyer başlangıcında olan çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmek ve sosyal yaşam kalitesine sahip olabilmeleri için bu sürecin etkin yönetilmesi tutunmayı destekler (Yaşar & Demir, 2021). Değişen iş yaşamında kariyer yönetimi araştırmacıları kariyer yönetimi sorumluluğunun örgütlerden bireylere kaydığına yönelik çalışmalar sunmaktadırlar (Tzabbar, vd., 2003). Ancak özellikle adı kariyer yönetim programı olmamakla birlikte, işveren markası hızla değişen istihdam ortamında kariyer ihtiyaçlarını ele almakta ve desteklemektedir. Burada işveren markası kariyer gelişimine önem veren imajı ile çalışanlarının çabalarını değerlendirmektedir.

Güçlü ve Tutarlı İşveren Değer Önermesi: Yetenek tutma stratejilerinden birisi de işveren değer önermesinin çekici, farklı ve sürdürülebilir olmasıdır. Örgütün ücret, kariyer yönetimi, iş-yaşam dengesi, çalışma ortamı ve örgütsel kültür açısından tutarlılık göstermesi çalışanların bağlılığını artırmaktadır (Moroko & Uncles, 2008).

Kurumsal Aidiyet ve Psikolojik Sözleşme: Etkili liderlik ve açık iletişim kültürüne sahip örgütlerin çalışan nezdinde çekiciliği fazladır. Örgütün işe alımdan itibaren vermiş olduğu vaatleri yerine getirmesi ve sürdürülebilirliğini sağlaması çalışanlar tarafından beklenen bir durumdur. Bunun sağlanamaması durumunda örgütün insan kaynakları büyük yaralar alabilir. Örgütün işleri her zaman planlandığı gibi muhteşem ilerleyemeyebilir. Bu durumda da çalışanlar, örgütü daha önceki vaatlerini yerine getirme potansiyeline göre değerlendirmektedir. Aidiyet duygusu, işveren markasının içsel boyutunu güçlendirerek, işten ayrılma niyetini düşürür.

Esnek ve Kapsayıcı Çalışma Ortamı: İş gücü yapısının çeşitlenmesi, çalışan beklentilerinin dönüşmesi ile örgütlerin yetenekli çalışanları tutmasında, yalnızca ücret ve kariyer fırsatları yeterli olmamaktadır. Esnek ve kapsayıcı modern çalışma ortamlarının oluşturulması da işveren çekiciliğini artırmakla beraber örgütte kalma kararı üzerinde etkilidir. Esneklik, çalışanların iş-yaşam dengesini, özerkliğini ve kontrol algısını güçlendirir. Kapsayıcılık psikolojik güven, adalet, aidiyet duygusunu pekiştirir. Bu iki unsurun birleşimi hem yetenekli çalışanların örgütte kalma isteğini artırmakta hem de örgütün uzun süreli performansına stratejik katkı sağlamaktadır. Y ve Z kuşağı için çalışma ortamının esnek ve kapsayıcı olması, örgüt seçiminde etkili bir kriterdir (Twenge vd., 2010).

Ödüllendirme ve Tanınma Sistemleri: Adil ve performans temelli ödüllendirme sistemleri çalışanların motivasyonunu artırarak örgütte kalma isteklerini olumlu yönde etkileyebilir. Ödüllendirme dışsal (ücret, prim, yan haklar) olabileceği gibi içsel ödül (tanınma, takdir, teşekkür, gelişim fırsatı) şeklinde de olabilir (Colquitt, 2001). Ödüllendirme ve tanınma sistemleri destek odaklı bir örgüt kültürü oluşmasını sağlayarak, örgütsel bağlılığı artırır.

Sağlıklı ve Destekleyici İş Ortamı: Sağlıklı iş ortamı fiziksel, psikolojik ve ergonomik olarak iyi dizayn edilmiş çalışma ortamını ifade etmektedir. Çalışanların sağlık kontrollerinin yapılması, stres yönetimi, çalışma-mola zamanlarının efektif olması, çalışma ortamının ergonomik planlanması, insan bedeninin zorlanacağı alanlarda robotların kullanılması gibi destekleyici unsurların varlığı örgütte kalma kararı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışanların örgüt tarafından değer gördüklerine ve desteklendiklerine yönelik inançları çalışanların duygusal bağlılığını artırmaktadır (Rhodes & Eisenberger, 2002).

Çekimden Tutunmaya Bütünleşik Yaklaşım Stratejisi

İşveren markası ve örgütsel çekicilik açısından yetenek çekme ve tutma stratejileri uzun süre birbirinden bağımsız olarak ele alınmıştır. Artan yetenek rekabeti, bu iki stratejinin birbirine

bağlı, döngüsel ve tamamlayıcı olduğunu ve bütünleşik yaklaşım stratejileriyle değerlendirilmesini zorunlu kılmıştır (Backhaus & Tikoo, 2004). Bu stratejiye göre; örgütün yetenek çekme sürecinde işveren değer önermesi ile çalışanların örgüt içerisindeki gerçek deneyimleri arasında tutarlılık ve süreklilik oluşturması beklenmektedir (Theurer vd., 2018). Potansiyel adayın örgüte çekilmesi sürecinde vaat edilen psikolojik sözleşmenin, kurum kültürü, çalışma ortamı, kariyer olanakları ile çalışanların sahip oldukları uygulamaların birbiri ile uyumlu olması gerekmektedir. Bu yönetsel başarıyı gösterebilen örgütlerde işveren markasının bileşenlerinden dışsal boyutu olan kurumsal imajı ile içsel boyutu olan kurum kimliği ve kurumsal itibarı birbirini destekler.

Bütünleşik yaklaşım stratejisinde, potansiyel adayların örgüte çekilmesi sürecinde yenilikçi ve çekici uygulamalar kullanılır. Bu uygulamalarla çalışan algılarının örtüşmesi, hem çekiciliği hem de uzun süreli bağlılığı sağlar. Çekme ve tutma faaliyetlerinin bütünleştirilmesi işveren markasını güçlendirerek, rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğini destekler.

Sonuç ve Tartışma

Örgütsel çekicilik ve işveren markası kavramları, günümüz iş dünyasında stratejik bir rekabet avantajı yaratmada merkezi bir rol üstlenmektedir. Güçlü bir işveren markası, sadece potansiyel

yetenekli adayları örgüte çekmekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda mevcut çalışanların örgütte kalma niyetini artırmaktadır. Bu bağlamda, sürdürülebilir bir yetenek yönetimi sisteminin oluşmasına katkı sunmaktadır. Örgütsel çekicilik unsurlarının, işveren markasının algısal boyutunu güçlendirdiği ve bu iki yapının bütünleşik olması da yetenek çekme ve tutma stratejilerinin etkinliğini sağlamaktadır.

Yetenek çekme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanması, adayların örgüte yönelik algılarını biçimlendiren imaj, itibar, aday deneyimi ve işveren değer önermesi gibi faktörlere bağlıdır. Ayrıca örgütsel çekiciliğin, işin özellikleri, çalışma ortamı, liderlik tarzı ve gelişim imkanları gibi faktörlerle desteklenmesi, örgütün yalnızca potansiyel adaylar için değil, aynı zamanda mevcut çalışanlar için de teşvik edici bir çalışma atmosferi oluşturmaktadır.

Yetenek tutma stratejilerinin etkili olması, işveren markasının sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Eğitim programları ile çalışan deneyiminin artırılması, kariyer gelişim olanaklarının sunulması, adil ve teşvik edici ödüllendirme sistemlerinin uygulanması gibi stratejiler yetenekli çalışanların örgütte kalma niyetlerini doğrudan etkilemektedir.

Sonuç olarak, örgütsel çekicilik ve işveren markası birbirini destekleyen, dinamik ve bütünleşik bir yapı olarak örgütün insan

kaynakları yönetim sürecinin önemli unsurları olarak ifade edilebilir. Örgütlerin rekabetçi ortamda sürdürülebilirliğini sağlaması, bu yapının tutarlı bir şekilde örgüt kültürüne uyarlanmasına bağlıdır. Bu nedenle güçlü bir işveren markasının oluşmasında, örgütsel çekiciliğin yetenek çekme, tutma ve bütünleşik stratejiler ile yönetilmesi örgütün başarısında belirleyici rol oynamaktadır.

Kaynakça

- Aiman-Smith, L., Bauer T. N., & Cable, D.M. (2001). Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 219-237.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydın, R., & Acar, P. (2019). İşveren markası üzerine nitel bir alan araştırması. *Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(41), 2276-2286.
<https://doi.org/10.26450/jshsr.1327>

- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
<https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3-4), 248-291.
<https://doi.org/10.1108/03090560110694763>
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons Press.
- Baruch, Y. (2004). Transforming careers: From linear to multidirectional career paths organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73. <https://doi.org/10.1108/13620430410518147>
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services. Competing Through Quality*. New York: The Free Press.

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559.1816.2003.tb01883.x>
- Casper, W.J., & Buffardi, L. C. (2004). Work-life benefits and job pursuit intentions: The role of anticipated organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 391-410. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.09.003>
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>

- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of drganizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 186-400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2001). When a "happy" worker is really a "productive" worker a review and further refinement of the happy productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-199. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.38610.1037//106W087.53.3.182>
- Demir, Ş. Ş. (2010). Çekici faktörlerin destinasyon seçimine etkisi: Dalyan örneği. *Ege Academic Review*, 10(3), 1041-1054.
- Demirtaş, Z., & Çağan, H. (2021). Öğretmenlerin örgütsel çekicilik ile iş doyumunu algıları arasındaki ilişki. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 295-309.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 286-289. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>

Doğru, G., & Çakır, S. Y. (2015). İşveren markası yönetim sürecinde strateji ve uygulamaların incelenmesi: Türkiye’deki şirketlerin insan kaynakları yöneticilerine yönelik bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(40), 674-689.

Dowling, G. (2001). *Creating corporate reputations: Identity, image, and performance*. Oxford University Press.

Düger, S. Y., & Bayram, T. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren marka çekiciliğine etkisi: Z kuşağı bireylerin kişilik özellikleri bağlamında bir araştırma. *ODÜSOBİAD*, 13(1), 1055-1078, <https://doi.org/10.48146/odusobiad.1178267>

Dündar Akçay, A. (2013). Örgütsel çekicilik bağlamında otel işletmelerini rakiplerinden ayıran özellikler. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 175-186.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>

- Ewing, M. T., Pitt L. F., De-Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21, 3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behaviour: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley Press.
- Fisher, C. D., Ilgen, D. R., & Hoyer, W. D. (2017). Source credibility, information favorability, and job offer acceptance. *Academy of Management Journal*, 22, 94-103. <https://doi.org/10.5465/255481>
- Güler, M. (2019). İşveren markasının insan kaynakları süreçleri üzerine etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Prof. Dr. Fuat Sezgin Özel Sayısı, 34-48.
- Güler, M., & Basım, H. N. (2015). Adayların kuruma katılma niyetlerinde örgütsel çekicilik ve kurumsal itibarın etkisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 115-126. <https://doi.org/10.18394/iid.88711>.

- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001. <https://doi.org/10.1177/0013164403258403>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Press.
- Kim, S., & Park, H. (2011). Corporate social responsibility as an organizational attractiveness for prospective public relations practitioners. *Journal of Business Ethics*, 103, 639-653. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0886-x>
- Kim, S., & Park, H. (2017). Leadership, culture, and organizational attractiveness: Evidence from Korea. *Public Personnel Management*, 46(1), 97-119.
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control* (8th ed). Englewood Cliffs Press.
- Köse, G., Yeygel Çakır, S. (2021). Kurumsal itibarın değerleri: Marka imajı ve işveren markası imajının benzerlikleri ve farklılıkları üzerine bir inceleme. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 639-661.

Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49, 1-49.

Kröll, C., Nüesch, S., & Foege, J. N. (2021). Flexible work practices and organizational attractiveness in Germany: The mediating role of anticipated organizational support. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(3), 543-572.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1479876>

Kuo, W. N., Wang, M. Y., & Wu, C. H. (2025). The impact of ESG practices in Taiwan region companies on the recruitment of generation Z: A case study of F Company's sustainability initiatives. *Journal of Business and Management*, 13(4), 2752-2768.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2025.134146>

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees. *Human Resources Management*, 46(1), 51-69.
<https://doi.org/10.1002/hrm.20145>

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75–102.

<https://doi.org/10.1111/j.1744.6570.2003.tb00144.x>

Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 407–440.

<https://doi.org/10.1146/annurev.orgpsych.041015.062501>

Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.
<https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brand. *Brand Management*, 16(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.698>

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th. Ed.). Jossey-Bass Press.

Sengupta, A., Bamel, U., & Singh P. (2015). Value proposition framework: Implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323. <https://doi.org/10.1007/s40622-015-0097-x>

Spence, M. (1973). Job market signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355-374.

Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welp, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*. 20(1), 155-179. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12121>

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. <https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

- Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184-193.
- Tzabbar, D., Vardi, Y., & Baruch, Y. (2003), Organizational career management in Israel. *Career Development International*, 8, 88-96.
<https://doi.org/10.1108/13620430310465499>
- Vroom, V. H. (1966). Organizational choice: A study of pre and post decision processes. *Organizational Behavior and Human Performance*, 1, 212-225.
- Yaşar, E., & Demir, M. (2021). Z kuşağının işyeri seçiminde işveren markasının etkisi: Otel işletmeleri örneği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 46, 181-195. <https://doi.org/10.30794/pausbed.874189>

5. BÖLÜM
SÜRDÜREBİLİRLİK VE SOSYAL
SORUMLULUK: İŞLETMELERDE YEŞİL
YÖNETİM VE ETİK KARAR ALMA
Almula Umay DEMİRTAŞ ¹

¹ Dr., Girne Amerikan Üniversitesi, umaykaramanlioglu@gau.edu.tr,
<https://orcid.org/0000-0001-9810-8535>

Giriş

Sürdürülebilirlik terimi uzun bir süredir birçok disiplinleri bir arada bulunduran entelektüel tartışmalardan da esinlenerek günümüzde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin değişen koşullarda karşı kaldığı zorluklar sürdürülebilirlik kavramının karmaşık sorunlara karşı başa çıkmada kritik bir öneme sahiptir (Faber, Jorna, ve Van Engelen, 2005). Bu anlamda hükümetler, sürdürülebilir bir çevre standartlarını sağlamak ve onları sürdürülebilir bir şekilde düzenleyebilmek için üretim girdilerini ve yaşam kalitesini korumaya çalışmakta ve bu tarz faaliyetleri etkili bir şekilde yürütebilmek için girişimlerde bulunmaktadır (Scoones, 2007: (Wilkinson, Hill, ve Gollan, 2001). Küresel çevre değişimi, biyolojik çeşitliliğin azalması ve iklim değişikliği gibi birçok faktörün önemi gittikçe artmakta ve bu yüzden toplum genelinde sürdürülebilir kalkınmanın öneminin ele alınması ile ilgili artan bir his vardır (Baumgärtner, ve Quaas, 2010). Örgüt-doğa, insan-doğa ve doğal çevrenin birbirleriyle olan ilişkisi günümüzde tartışma konusu olmuş ve doğru ilişkinin nasıl olması gerektiğiyle ilgili çalışmalar yapılmaya başlanmıştır (Rezaei-Moghaddam, 2016).

Bu çerçevede de yeşil yönetim anlayışı örgütlerin sürdürülebilir bir politikayla çevreyi merkeze alan bir yaklaşımla öne çıkmaktadır. Yeşil yönetim, çevreyi merkezine alarak örgütlerde ortaya çıkan

sorunları en aza indirerek ve bu anlamda sürdürülebilir politikalar oluşturma konusunda toplumu ve çevreye karşı etik sorumluluklara odaklanan bir yönetim anlayışı oluşturmada önemli bir yere sahiptir. Etik sorumlulukların hangi sınırlılıklar içerisinde şekillenmesi gerektiği ve çevre ile uyumlu bir ilişkinin nasıl olması gerektiği ve bu ilişkinin hangi etik temeller altında yer alacağı hem yönetim ve hem de akademik tartışmaları beraberinde getirmektedir. Bu anlamda yönetsel faaliyetlerin sürdürülebilir bakış açısıyla yeniden ele alınması böylesine karmaşık ve çok boyutlu olan olguyu örgütün tüm faaliyetlerine entegre edebilme gerekliliğini doğurmaktadır. Buradan yola çıkarak bu kitap bölümü ile yeşil yönetim, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarını örgütün etik karar alma süreçlerini çevresel, toplumsal ve yönetsel boyutları çerçevesinde tartışmayı hedeflemektedir.

Kuramsal Çerçeve

Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı geçmişte çevresel kaygılar olarak ortaya çıkmış ve zamanla sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda ortak bir noktada buluşturmayı amaçlayan epistemik toplulukların oluşmasına katkı sağlamada önemli bir süreç haline gelmiştir. Bu süreç, toplumda ortak bir anlayış ve normatif bağlılık geliştirmesine de olanak sağlayan ve farklı disiplinleri de bir arada bulunduran önemli bir endişe haline gelmektedir (Scoones, 2007). Sürdürülebilirlik kavramı sadece çevre politikalarıyla sınırlı kalmayıp aynı zaman da kalkınma

anlayışının gelişmesine de olanak sağlayan ve bu kapsamda temel varsayımları sorgulayan ve hatta yeniden şekillendiren bir düşünsel çevre olarak günümüz koşullarında ele alınmaktadır.

Sürdürülebilirlikle ilgili yapılan tartışmaların örgütsel açıdan yansımaları, örgütleri sadece çevresel etkilerini minimize etme çabalarıyla sınırlı kalmamaktadır. Aksine, bu tartışmalar örgütlerin sürdürülebilirlik faaliyetlerine katkı sağlaması örgütleri uzun vadeli varlıklarını güvence altına almalarında da önemli bir rolü vardır. Çalışanların beklenti, ihtiyaçları ve refahlarının da bu doğrultu da göz önüne alınması gereken çok boyutlu hedefleri ele alma gerekliliğini de beraberinde getirmektedir. Bu durum örgütsel açıdan farklı uygulamaların benimsenmesi gerekliliğinin de önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda ortaya çıkan sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, yeşil yönetim ve etik karar alma gibi örgütler açısından önemli olan farklı değişkenlerin bir arada incelenmesi gerekliliği ön plana çıkarmaktadır. Bu anlamda yapılan çalışmalar sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi gibi örgütlerin yalnızca verimlilik odaklı değil aynı zamanda insan merkezli sonuçlar üretmesine neden olan yeni uygulamaların da geliştirmelerini beraberinde getirmektedir (Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001). Sürdürülebilirlik örgütsel faaliyetlerin etkili ve verimli gerçekleşmesine ekonomik göstergelerle birlikte değerlendiren ve yeni yaklaşımların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı, çevresel kaygıların önemini ortaya koyarak yeni yaklaşımların örgütsel yönetim süreçlerine dahil ederek bütüncül ve entegre bir yaklaşımla ele

alınmasının önemini ortaya koymaktadır (Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001).

Yeni politika ve uygulamaların üretim süreçlerine, sürdürülebilir liderlik anlayışından örgüt kültürüne kadar birçok alanda sürdürülebilirlik yaklaşımıyla yeniden değerlendirilmektedir. Bu açıdan sürdürülebilirlik örgütler için sadece stratejik bir amaç değil aynı zamanda kurumsal hayatta kalmanın da önemli koşullarından biri olarak düşünülebilir.

Bir kavram olarak sürdürülebilirlik kavramı aynı zamanda zaman içerisinde sürdürülebilir faaliyetleri gerçekleştirme niteliğini de ifade etmektedir (Heinberg ve Lerch, 2010). Bu doğrultuda örgütlerin ekonomik ve yeşil yönetim uygulamalarının da içinde bulunduğu ekolojik ve toplumsal sistemlerle uyumlu uygulamaların benimsenmesini esas alarak uzun vadeli dengeyi ve sürekliliği merkez alan bir anlayışı da yansıtmaktadır. Sürdürülebilirlik dünya ve insan doğa etkileşimine dayalı bir temel anlayış olarak kendini göstermektedir (Baumgärtner ve Quaas, 2010). Bu anlamda ekonomik faaliyetlerin ekolojik sınırlar içerisinde yeniden yapılandırılmasını ifade eder. Bir sistem ile çevre arasındaki etkileşime bağlı olarak gerçekleştirilen karşılıklı, dengeli ve aynı zamanda süreklilik arz eden bir durumdur (Faber, Jorna ve Van Engelen, 2005). Böylece, hem insan faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine hem de doğal kaynakların korunmasını sağlayan ve bu dengenin değerler,

normlar ve yönetsel yaklaşımlarla köklü bir dönüşümü gerekliliğini göstermektedir.

Bu nedenle sürdürülebilirliğin yalnızca performans faaliyetleri üzerinden ele alınması ve tek başına yönetsel araçlarla ele alınması yeterli değildir. Sürdürülebilirliğin toplumun aynı zamanda kültürel bir dönüşümüne de teşvik ederek, yaratıcı, üretken ve dönüştürücü bir faaliyetler dizini olarak görülmesi önemlidir (Packalén, 2010). Bu da sürdürülebilirliğin temelinde sadece bireysel davranışların olmadığı aynı zamanda kurumsal olarak da stratejilerin ve toplumsal değerlerin oluşmasına kadar katkı sağlayan geniş bir alana yayılmasına olanak tanımaktadır. Bu anlamda sürdürülebilirlik sadece problem çözme odaklı değil gelecek nesillerin yaşam koşullarını da değiştirmeye olanak veren kapsamlı bir yaklaşım olarak anlam kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı yazında çevresel, ekonomik ve sosyal boyutta üç şekilde ele alınmaktadır.

Çevresel Sürdürülebilirlik

Doğal ve çevresel kaynakların aşırı biçimde tüketilmesine yönelik kaygılar sürdürülebilir kalkınma düşüncesinin ortaya çıkmasında belirleyici olmuştur. Küreselleşmenin ve ekonomik büyüme süreçlerinin doğal eko sistemler üzerinde önemli bir rolü olması bu anlamda baskıların artmasına ve çevresel sınırların da kalkınma modelleri üzerindeki önemine işaret etmektedir (Anand ve Sen, 2000). Çevresel sürdürülebilirliği doğal kaynakların

verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekliliğinden ortaya çıktığı dşşnlebilir.

evre konusunun önemi sadece bir söylem olmaktan ıkmyş küresel ölçekte gittikçe önemi artan bir hedef haline gelmesine neden olmuştur (McKenzie, 2004). Çevresel sürdürülebilirlik karmaşık bir olgu olarak sadece bugünün çevresel problemlerine odaklanmakla kalmayıp aynı zamanda küresel ölçekte iş birliği ve ortak sorumluluk anlayışını da içermektedir. Toplum açısından bakıldığında ekolojik anlamda üretim faaliyetlerinin korunması ve bunların sürdürülebilir bir biçimde yönetilmesi için çevresel sürdürülebilirlik önemlidir. Toplumsal refahın ve yaşam kalitesinin odağında bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Bayraktutan ve Uçak, 2011). Çevresel sürdürülebilirliğin temelinde bireylerin yaşam kalitesini artırmayı amaçlayan ve sürdürülebilir bir çevrede faaliyetler göstermesini amaçlayan bir anlayış olarak ortaya çıktığı dşşnlebilir. Bu yaklaşım ile sadece sosyal değil aynı zamanda ekonomik ve çevresel olanakların da önemini göstererek bütüncül bir yaklaşım olarak ele alınması gerekir (Ortiz vd., 2009). Çevresel sürdürülebilirlik kavramı doğal kaynakların aşırı olarak tüketilmediği yenilebilir kaynakların öncelikli olarak tercih edilebileceği yatırımlarla birlikte kullanılan bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Harris, 2000).

Sosyal Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin bir diğer boyutu olan sosyal sürdürülebilirliğin geliştirilmesine yönelik çalışmalar diğer boyutlara kıyasla daha geç geliştiği gözlemlenmektedir (Eizenberg ve Jabareen, 2017). Ekonomik ve çevresel tartışmalarla şekillenen sürdürülebilir kalkınma gittikçe insan ihtiyaçlarının ve sosyal ilişkilerinin değişmesiyle birlikte bu süreci daha kapsamlı bir şekilde ele alınmasına neden olmuştur. Bu anlamda yapılan çalışmalar sürdürülebilir kalkınma alanında ortaya çıkan yeni kavramların da önemini ortaya koymaktadır (Woodcraft, 2015).

Sosyal sürdürülebilirlik temelinde toplumun yaşam kalitesini artıran dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Colantonio, 2010). Sosyal sürdürülebilirlik sürekli gelişen, uyum sağlayan ve dönüşen bir yapı olarak düşünülebilir. Bireylerin yaşam alanlarını destekleyen ve hangi ihtiyaçları olduğu konusunu anlamlandırmaya dayalı olarak toplumun refahını destekleyen ve bunu da aynı zamanda sürdürülebilir bir şekilde destekleyen bir değer yaratma sürecidir (Woodcraft, 2015). Toplumla uyumlu bir kalkınma anlayışı odağında kültürel ve sosyal açıdan farklı gruplarla uyum içinde yaşanılabilen bir ortam yaratma anlayışıdır (Polese ve Stren, 2000). Bu anlayış toplumsal bütünleşmenin ve sosyal uyumun etkileşimine bağlı olarak sürdürülebilir kalkınmanın önemli göstergeleri arasında olduğu düşünülebilir. Sosyal sürdürülebildiğin önemli çıktılar arasında sosyal

entegrasyon ve bireylerin yaşam kalitesini artırma önemlidir. Bu doğrultuda sürdürülebilir anlayışın uzun vadede sağlanabilmesi için gerekli olan fiziksel ve ekonomik koşullarla birlikte toplumun değişen ihtiyaçlarına cevap verebilen bir sürecin de verimli bir şekilde oluşturulması önemlidir. Toplumun ihtiyaçlar ve taleplerine cevap verebilecek esnek ve kapsayıcı sosyal mekanizmaların geliştirilmesi sosyal sürdürülebilirliğin etkili bir şekilde benimsenmesi gereklidir (Eizenberg ve Jabareen, 2017). Toplumsal dayanıklılığı artırmak için bu tür mekanizmaların daha çok yaygınlaşmasına katkı sağlayacak sistemlerin geliştirilmesi sosyal sürdürülebilirlik için önemli düşünülebilir. Bu anlamda sürdürülebilir sosyal altyapıyı oluşturmak için belirli hedeflerin ve amaçların sürdürülebilir kalkınma ile uyumlu olması beklenmekte ve doğal çevrenin korunmasına yönelik katkılar sağlanması gerekmektedir (Peri, 2012). Bu yönüyle sosyal sürdürülebilirlik, ekonomik ve çevresel hedeflerle bütünleşen, insan odaklı bir sürdürülebilirlik anlayışını temsil etmektedir.

Ekonomik Sürdürebilirlik

Karşılıklı etkileşimlere bağlı olarak toplum ve ekonomi kavramı kendi içerisinde birçok değişkeni barındıran bir sistemler bütünü olarak düşünülebilir (Spangenberg, 2005). Bu yapı içerisine dahil olan örgütler sadece performans göstergeleri ile değil aynı zamanda ekonomik, toplumsal ve çevresel faktörleri de bir arada bulunduran ve bu doğrultuda değer yaratmayı hedefleyen bir sistem olarak düşünülmektedir (Nemli, 2004). Ekonomik

sürdürülebilirlik ekonomik faaliyetlerin ötesine geçerek uzun ve istikrarlı bir arayışı da beraberinde getirmektedir. Kaynakların etkin kullanılması ve minimum maliyetle gelirin maksimize edilmesi ekonomik sürdürülebilirliğin temel amaçları arasında yer almaktadır (Kuter ve Ünal, 2014). Bu çerçevede örgütlerin uzun vadede sürdürülebilir rekabet güçlerini koruyabilmeleri ve yapısal dönüşümlerini tamamlayabilmeleri açısından ekonomik sürdürülebilirlik önemlidir. Ekonomik sürdürülebilirlik örgütün üretim ve yönetim faaliyetlerine verimlilik ve süreklilik kapsamı dahilinde tasarlanması gerektiğini öne süren bir yaklaşım olarak önemini ortaya koymaktadır. Bu yüzden üretim faaliyetlerinin bir çıktısı olarak ortaya çıkan atıkların dönüştürülebilir olması ve bu faaliyetlerin sürdürülebilir bir biçimde planlanması sürdürülebilirliğin ekonomik boyutunun önemli göstergelerinden biri olarak düşünülebilir (Bilgili, 2017). Örgüt içerisinde benimsenen bu tür uygulamalar örgütlerin hem maliyetlerinin azaltılması hem de uzun vadede performansının verimli bir şekilde desteklenmesi için katkı sağlar. Bu anlamda ekonomik sürdürülebilirliğin, sürdürülebilirliğin sosyal ve çevresel boyutlarıyla ele alınması ile birlikte örgütler için sadece bir zorunluluk değil aynı zamanda rekabet avantajı elde etmeleri açısından önemli olduğu düşünülebilir.

Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk bireylerin etik davranışlarının örgüt içerisinde nasıl tanımlandığı ve şekillendirildiğiyle ilişkilidir. Bu anlamda

sosyal sorumluluk sadece yasal yükümlülerin yerine getirilmesiyle ilgili değil aynı zamanda bireyin örgüt içerisindeki etik davranışların nasıl şekillendirdiği ile ilgilidir. Bu doğrultuda bireysel değerler, toplumsal normlar ve kurumsal kültür çerçevesinde karar alma süreçlerinde etik davranışların önemli bir yeri vardır (Potocan, Mulej ve Nedelko, 2013). Örgüt içerisindeki faaliyetler sürecinde doğru iş davranışlarını tanımlayan önemli faktörler değerler, kültür, etik ilkeler ve normlar doğrultusunda ortaya çıkarak yönetim anlayışının önemini göstermektedir (Potocan, Mulej ve Nedelko, 2013). Bu anlamda sosyal sorumluluk örgütlerin sadece ekonomik hedeflerini gerçekleştirmek için yeterli değil aynı zamanda örgütün tüm faaliyetlerini kapsayacak şekilde içinde bulundurduğu topluluğun sosyal refahına katkıda bulunmaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Örgütlerin sosyal, çevresel ve etik sorumluluklarını etkili bir şekilde entegre etmeleri ve bunu ederken de örgütün stratejileriyle uyumlu haline getirmesini öngörmektedir (Font, Guix ve Bonilla-Priego, 2016).

Sosyal sorumluluk kavramı örgütler için yalnızca bir marka unsuru değil aynı zamanda sürdürülebilir ve kurumsal açıdan stratejik bir faaliyet olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle, örgütlerin sosyal sorumluluk faaliyetlerinin etkili bir şekilde uygulanması, yönetilebilmesi ve bu anlamda sürdürülebilir olması için yöneticilerin görev ve sorumlulukları kritik bir öneme sahiptir. Etik liderlik davranışı örgütün sosyal sorumluluk

faaliyetlerinin etkili bir şekilde gerçekleştirebilmesi için örgütün etkinliğini doğrudan etkilemektedir. Etik liderler örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Brown, Trevino ve Harrison, 2005). Bu anlamda yapılan araştırmalar üst düzey yöneticilerin sosyal sorumluluk davranışı üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceğini göstermektedir (Kim ve Thapa, 2018). Sosyal sorumluluk örgütün yöneticileri dahil etik davranışların şekillenmesi ve uygulanması ile bütünleşen çok boyutlu bir süreç olarak ele alınabilir.

Yeşil Yönetim

Günümüzde artan rekabet, değişim ve küreselleşmenin bir sonucu olan çevre ve doğa sorunları sadece etik bir sorumluluk olmaktan çıkıp aynı zamanda örgütlerin, yerel yönetimin politika ve karar alma süreçlerini de şekillendiren önemli bir etmen olarak görünmektedir. Doğal kaynaklara sınırlı erişimle birlikte artan kaygılar ve bozulmalar örgütleri yeşil yönetim anlayışına geçirmeye zorlamaktadır. Bu anlamda örgütler benimsediği politika ve uygulamaları değiştirmeye yönelmekte, çevre dostu ürün ve hizmet benimseme eğilimine girmekte ve bu konuda projeler geliştirerek yeşil yönetim uygulamalarının ne derece önemli olduğunu göstererek bir dönüşüm sürecine girmektedir. Bu dönüşüm ile birlikte örgütlerin etkin kaynakların kullanılması ve yönetilmesi, maliyetlerin azaltılması, kurumsal itibarın artması ve sürdürülebilirlikle ilgili hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda yeşil yönetim felsefesi ön plana çıkmaktadır. Yeşil

yönetim anlayışı sürdürülebilirlik kapsamında alınan stratejik kararları içermektedir. Yeşil yönetim örgütlerin sosyal ve ekonomik açıdan faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde çevreyi nasıl koruyacaklarına ilişkin tüm süreçlerini kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Farrell ve Hart 2010).

Yeşil örgüt yapılarını benimseyen örgütler, örgüt içerisinde devir hızının azalması ile çalışan bağlılığı ve motivasyonunun artırılması gibi örgütsel çıktıları etkili bir şekilde yönetmede önemli bir role sahiptir. Bu bağlamda yeşil uygulamaları benimseyen örgütler çalışanlar açısından daha tercih edilir hale gelmekte ve bu da örgütün başarısını son derece etkilemektedir (Mandip, 2012). Yazında yapılan çalışmalar sürdürülebilirliğin çevresel boyutuyla ilgili önemli bir etkileşimin olduğunu altını çizmiştir (Uslu ve Kedikli, 2017). Song ve Yu'nun (2018) çalışması, yeşil örgütsel kimliğin ve yenilikçi stratejilerin sürdürülebilir kalkınma sürecine önemli bir rekabetçi üstünlük ortaya koyduğu göstermektedir. Bu anlamda yeşil yönetiminde benimsenen faaliyetlerin stratejik konumlandırmayı güçlendirdiği yönünde bulgular da vardır (Song ve Yu, 2018). Ayrıca sürdürülebilir faaliyetlerde bulunan örgütlerin çevreye duyarlı stratejiler ve yeşil ürün geliştirme stratejileri sayesinde çevresel sürdürülebilirlikte daha etkin çözüm yolları bulunmuştur (Albino, Balice ve Dangelico, 2009). Bu anlamda sürdürülebilir stratejileri benimseyen örgütlerin sadece performans odaklı kalmayıp aynı zamanda çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik

boyutlarını ele alması başarılı olmalarında önemli bir etmen olarak düşünülmektedir (Deshwal, 2015).

Etik Karar Alma

Etik karar alma örgütler için önemli bir yere sahip olan yönetim literatüründe yoğun bir biçimde tartışılan ve farklı disiplinlerle ilişkili olan temel konulardan biridir (Ford ve Richardson, 1994: (Elm ve Radin, 2012). Sosyal, örgütsel ve kurumsal bağlamlar içinde ele alınması gereken etik kararlar sadece bireysel ve kişisel değerlerle tek başına açıklanması zor yönetim için önemli bir konu olarak kendini göstermektedir. Örgütler toplumsal bir yapı olarak ele alındığında ortak değerler ve beklentiler çerçevesinde literatürde değerlendirilmektedir (Beu ve Buckley, 2004). Bu anlamda sadece ekonomik amaçlar değil aynı zamanda güvenilir ve öngörülebilir davranışları da ortaya koyabilen sosyal sistemler olarak kendini göstermektedir (Katz ve Kahn, 1978). Örgütlerin bu şekilde nitelendirilmesi etik normların ve ortak değerlerin merkezi bir rol üstlendiğinin göstergesi olarak düşünülebilir (Beu ve Buckley, 2004).

Yazında etik kararların nasıl ve ne şekilde ele alınmasıyla ilgili çok sayıda araştırma vardır. Bu anlamda yapılan araştırmalar etik karar verme süreçlerinin örgütsel, sosyal ve çevresel faktörlerden etkilendiğini göstermektedir (McDevitt, Giapponi ve Tromley, 2007). Bu kapsamda etik karar verme süreci örgütlerin sürdürülebilir kalkınmalarını etkileyen önemli unsurlardan birisi olarak düşünülebilir. Ancak örgüt içerisinde bireylerin etik karar

verme faaliyetleriyle karşılaştıklarında nasıl muhakeme ve değerlendirme yapacağı ile ilgili süreçlerin ele alındığını gösteren çalışmaların yetersiz kaldığı düşünülebilir (McDevitt vd., 2007). Bu noktada etik karar verme modelleri bu sürecin nasıl etkili bir şekilde yönetilebileceği konusunda bireylere yol göstermektedir. Etik karar verme modelleri bu anlamda örgüt içerisindeki etik karar verme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde incelemesi gerektiğinin önemini ortaya koyar (Keith-Spiegel ve Koocher, 1985). Yapılan çalışmalar etik karar verme modellerinde bireylerin karar verme süreçlerini etkileyen faktörleri göz önüne aldığını göstermektedir. Bu anlamda etik seçimlerini etkileyen önemli üç temel fonksiyon vardır. Ferrell ve Gresham (1985)'e göre etik seçimler bireysel faktörler, aktörler ve fırsatlardan etkilenmektedir. Bireysel faktörler karar verici ile ilgili normatif etik standartlarını oluşturur. Aktörler ise örgüt içerisindeki meslektaşlar ve sosyal gruplardan oluşur. Fırsatlar ise etik dışı faktörleri dahil eden durumsal koşulları ifade etmektedir. Bu anlamda bu faktörlerin birbirleri ile olan ilişkisi bireyin örgüt içerisindeki etik dışı karar almasına neden olabilir. Yapılan çalışmalar etik karar verme davranışlarını sosyal çevre, yasal ve hükümet çevresi, iş ortamı, mesleki çevre, kişisel çevre ve bireysel özellikler olarak alt faktörlere göre şekillendirmektedir (Bommer ve diğ., 1987). Etik karar verme teorileri bu anlamda bireysel karar verme süreçlerinin bazı yönlerine göre farklılık gösterebilir (Elm ve Radin, 2012). Bu farklılıklardan bir tanesi ahlaki muhakemedir. Ahlaki muhakeme bireyin herhangi bir

durum karşısında nasıl akıl yürüttüğünü ve hangi değerleri esas aldığını belirleyen bilişsel bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır (Elm ve Radin, 2012).

Ayrıca, etik davranışlar; toplumsal normlar ve paylaşılan değerlerine odaklanan karar alma süreçleriyle ilişkilidir. Bu anlamda toplumsal etik yasal ya da ahlaki açıdan kabul edilebilir toplumsal kararlardan oluşmaktadır (Jones, 1991). Toplumun ve ahlakın bir arada olduğu bu yapı içerisinde bireyler temel ahlaki normlara bağlı kaldığı sürece kendi değerlerini ve yaşam tarzlarını seçme eğiliminde olurlar (Beu, Buckley ve Harvey, 2003). Ancak bu düzen karşılıklı güven, sosyal bağ ve iş birliğine dayalıdır. Bu anlamda sosyal ilişkiler karşılıklı güven, empati, iş birliği gibi önemli olan temel unsurlarla şekillenmektedir (Granovetter, 1973). Bu anlamda etik davranışların gelişmesinde sosyal mekanizmaların önemli bir yeri olduğu düşünülebilir.

Örgüt içerisindeki ödül ve kontrol mekanizmaları, politikalar, uygulamalar bireylerin hangi durumların önemli olarak algıladıklarını ve bunları değerlendirirken hangi etik ölçütlere bağlı kalacakları örgüt içerisindeki etik iklimin oluşmasında önemli düşünülmektedir (Kelley, Skinner ve Ferrell, 1989). Ayrıca, etik iklimin gelişmesinde önemli bir unsur olan hesap verilebilirlik kavramı da ön plana çıkmaktadır. Hesap verilebilirlik kavram etik karar verme süreçlerinin ilişkisel davranışlarını açıklamada da önemli bir yere sahiptir. Hesap

verebilirlik alanında yapılan çalışmalar bireylerin davranışlarını şekillendirmede ödül ve yaptırım uygulamalarını kullanan bir kitle tarafından değerlendirileceklerini bilinmesi durumunda uyum sağlama eğiliminde olacaklarını açıklamaktadır (Tetlock, 1985; Tetlock, 1992). Bu anlamda etik davranışların şekillenmesinde hesap verilebilirlik kavramı sosyal ve örgütsel ilişkilerin gelişmesinde önemli olarak düşünülebilir (Jones, 1991).

Örgütlerde Yeşil Yönetim, Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik Uygulamaları

Örgütlerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesinde ve kurumsal sosyal sorumlulukları güçlendirilmesinde yeşil yönetimin ayrı bir yeri vardır. Bu bağlamda yazında örgütlerin yeşil yönetim uygulamalarının benimsenmesiyle ilgili çeşitli çalışmalar vardır. Sosyal sorumluluk çerçevesinde çevresel duyarlılığın artması ile birlikte yönetim uygulamalarında üst yönetim önemli bir yere sahiptir (Babiak ve Trendafilova, 2010). Örgütlerin performans göstergelerini belirlemede yeşil yönetim örgütün verimliliğini, rekabet gücünü ve uzun vadede stratejilerini geliştirmede yardımcı olduğu düşünülmektedir (Venus, 2011). Yapılan çalışmalar ekolojik kuramı kapsamında örgüt içerisindeki ekolojik girişimleri benimseme ve uygulama konusunda gerekli olan motivasyonun önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda bu model ile yeşil yönetim uygulamalarının örgütlere stratejik bir üstünlük sağlayarak

ekonomik ve stratejik bakış açısı sunduğu düşünülebilir (Bansal ve Roth, 2000).

Ayrıca, yapılan çalışmalar yeşil yönetim uygulamalarının pazarlama ve kurumsal imaj boyutuyla ele alarak değişkenler arasındaki ilişkilerini incelemiş ve örgütün güvenilirliğini ve marka itibarının önemini ortaya koymuştur. Bu yaklaşıma göre yeşil yönetim uygulamalarının örgütün dış paydaşlarla olan ilişkilerini güçlendirdiğini desteklemektedir (Polonsky ve Rosenberger, 2001). Ayrıca, yeşil yönetim uygulamaları arasında yeşil insan kaynakları yönetimi de önemli bir yere sahiptir. Yeşil insan kaynakları yönetimi çalışanların duyarlı davranışlarını teşvik etmede ve örgütün sürdürülebilirlik hedeflerinin gerçekleştirmesinde sürdürülebilir bir kültür oluşumunu desteklediğini ortaya koymaktadır. Bu anlamda insan kaynaklarında kullanılan ve benimsenen yeşil yönetim uygulamalarının etkililiği ve verimliliği örgüt genelinde yeşil kültürün oluşmasında önemli bir yere sahip olduğu düşünülebilir.

Sonuç

Küreselleşmenin etkisiyle birlikte çevresel kaygıların yaygınlaşması örgütlerin yasal çevreci stratejilerini benimsemesi ve uygulanması gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Daily ve Huang, 2001). Artan rekabet koşulları örgütler üzerinde bir baskı yaratmakta ve örgütleri yeşil yönetim uygulamalarını benimsemeye yönelten önemli unsurlar haline getirmektedir

(Oncer, 2019). Ancak bu uygulamaların benimsenmesi sadece yasal düzenlemeler değil aynı zamanda örgütleri yeşil yönetim ve etik davranışların şekillenmesi konusunda stratejiler oluşturmaya olanak sağlamaktadır.

Örgütsel açıdan iş-örgüt özelliklerinin etkin ve verimli bir şekilde kullanılması çevresel faktörlerin etik karar alma süreçlerinde ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Chau ve Siu, 2000). Bu anlamda çevresel duyarlılık ve etik konusu arasındaki etkileşim örgütün yapısını ve benimseyeceği uygulamaları konusunda bir yol göstermektedir. Yeşil yönetim bu anlamda örgütü sadece çevresel performansla değil aynı zamanda etik boyutlarıyla da bütünleştirmesine mümkün kılmaktadır. Yeşil yönetimin sürdürülebilir faaliyetler kapsamında benimsenmesinin büyük ölçüde çalışanların niteliklerine bağlı olduğu düşünülebilir. Bu anlamda yapılacak ve benimsenebilecek uygulamaların başında çevre bilincinin olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacağı eğitim programların düzenlenmesi ve çalışanların bu konuda daha çok yetkilendirilmesi yeşil yönetimin gelişmesine önemli katkılar sunabilir (Cherian ve Jacob, 2012). Bununla birlikte örgüt içerisindeki kültürün yeşil yönetim kapsamında şekillendirilmesi çevre yönetimi konusunu desteklemeye de önemli düşünülebilir (Wehrmeyer, 1996).

Değişen koşullar ve artan rekabet bağlı olarak örgüt içerisinde yeşil bir kültürün oluşturulması ve örgütün çevreye duyarlı

davranış kalıplarıyla güçlendirilmesi önemli görülmektedir. Bu doğrultuda yeşil yönetim örgütlerin çevresel sorumluluklarını da yerine getirmesi açısından etik değerlerle entegre edilebilen ve sürdürülebilir başarı kriterlerini belirleme de önemlidir.

Kaynakça

Ibino, V., Balice, A. ve Dangelico, R. M. (2009). Environmental strategies and green product development: An overview on sustainability-driven companies. *Business Strategy and the Environment*, 18(2), 83–96.

Anand, S. ve Sen, A. (2000). Human development and economic sustainability. *World Development*, 28(12), 2029–2049.

Babiak, K. ve Trendafilova, S. (2011). CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(1), 11–24.

Bansal, P. ve Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), 717–736.

Baumgärtner, S. ve Quaas, M. (2010). What is sustainability economics? *Ecological Economics*, 69(3), 445–450.

Bayraktutan, Y. ve Uçak, S. (2011). Ekolojik iktisat ve kalkınmanın sürdürülebilirliği. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 3(4), 17–36.

Beu, D. S., Buckley, M. R. ve Harvey, M. G. (2003). Ethical decision-making: A multidimensional construct. *Business Ethics: A European Review*, 12(1), 88–107.

Beu, D. S. ve Buckley, M. R. (2004). Using accountability to create a more ethical climate. *Human Resource Management Review*, 14(1), 67–83.

Bilgili, M. Y. (2017). Ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(49), 559–569.

Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J. ve Tuttle, M. (1987). A behavioral model of ethical and unethical decision making. *Journal of Business Ethics*, 6, 265–280.

Brown, M. E., L. K. Treviño and D. A. Harrison. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97, 117–134.

Chau, L. L. F. ve Siu, W. S. (2000). Ethical decision-making in corporate entrepreneurial organizations. *Journal of Business Ethics*, 23(4), 365–375.

Cherian, J. ve Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25–33.

Colantonio, A. (2010). Urban social sustainability themes and assessment methods. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers – Urban Design and Planning*, 163(2), 79–88.

Daily, B. F. ve Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.

Deshwal, D. P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176–181.

Eizenberg, E. ve Jabareen, Y. (2017). Social sustainability: A new conceptual framework. *Sustainability*, 9(1), 68.

Elm, D. R. ve Radin, T. J. (2012). Ethical decision making: Special or no different? *Journal of Business Ethics*, 107(3), 313–329.

Faber, N., Jorna, R. ve Van Engelen, J. O. (2005). The sustainability of sustainability: A study into the conceptual foundations of the notion of sustainability. *Journal of Environmental Assessment Policy and Management*, 7(1), 1–33.

Farrell, A. ve Hart, M. (2010). What does sustainability really mean? The search for useful indicators. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 40(9), 4–31.

Ferrell, O. C. ve Gresham, L. G. (1985). A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing. *Journal of Marketing*, 49(3), 87–96.

Font, X.; Guix, M.; Bonilla-Priego, M.J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tour. Manag.* 53, 175–186.

Ford, R. C. ve Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205–221.

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.

Harris, J. M. (2000). *Basic principles of sustainable development*. Global Development and Environment Institute.

Heinberg, R. ve Lerch, D. (2010). What is sustainability? *The Post Carbon Reader*, 11, 19.

Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. bs.). Wiley.

Keith-Spiegel, P. ve Koocher, G. P. (1985). *Ethics in psychology*. Random House.

Kelley, S. W., Skinner, S. J. ve Ferrell, O. C. (1989). Opportunistic behavior in marketing research organizations. *Journal of Business Research*, 18(4), 327–340.

Kim, M. S., & Thapa, B. (2018). Relationship of ethical leadership, corporate social responsibility and organizational performance. *Sustainability*, 10(2), 447.

Kuter, N. ve Ünal, H. E. (2014). Sürdürülebilirlik kapsamında ekoturizmin çevresel, ekonomik ve sosyo-kültürel etkileri. *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 9(2), 146–156.

Mandip, G. (2012). HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 244–252.

McDevitt, R., Giapponi, C. ve Tromley, C. (2007). A model of ethical decision making: The integration of process and content. *Journal of Business Ethics*, 73(2), 219–229.

McKenzie, S. (2004). *Social sustainability: Towards some definitions*. Hawke Research Institute, University of South Australia.

Nemli, E. (2004). *Sürdürülebilir kalkınma: Şirketlerin çevresel ve sosyal yaklaşımları* (1. bs.). Filiz Kitabevi.

Ortiz, O., Castells, F. ve Sonnemann, G. (2009). Sustainability in the construction industry: A review of recent developments based on LCA. *Construction and Building Materials*, 23(1), 28–39.

Oncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199–208.

Packalén, S. (2010). Culture and sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(2), 118–121.

Peri, M. (2012). A territorial understanding of sustainability in public development. *Environmental Impact Assessment Review*, 32(1), 61–73.

Polese, M. ve Stren, R. (2000). *The social sustainability of cities: Diversity and the management of change*. University of Toronto Press.

Polonsky, M. J. ve Rosenberger III, P. J. (2001). Reevaluating green marketing: A strategic approach. *Business Horizons*, 44(5), 21–30.

Potocan, V., Mulej, M., & Nedelko, Z. (2013). The influence of employees' ethical behavior on enterprises' social responsibility. *Systemic practice and action research*, 26(6), 497–511.

Scoones, I. (2007). Sustainability. *Development in Practice*, 17(4–5), 589–596.

Spangenberg, J. H. (2005). Economic sustainability of the economy: Concepts and indicators. *International Journal of Sustainable Development*, 8(1–2), 47–64.

Song, W. ve Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135–150.

Tetlock, P. E. (1985). Accountability: The neglected social context of judgment and choice. *Research in Organizational Behavior*.

Tetlock, P. E. (1992). The impact of accountability on judgment and choice: Toward a social contingency model. İçinde M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Cilt 25, ss. 331–377). Academic Press.

Uslu, Y. D. ve Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 52(3), 66–81.

Venus, L. Y. H. (2011). Green management practices and firm performance: A case of container terminal operations. *Resources, Conservation and Recycling*, 55(6), 559–566.

Wilkinson, A., Hill, M. ve Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492–1502.

Woodcraft, S. (2015). Understanding and measuring social sustainability. *Journal of Urban Regeneration & Renewal*, 8(2), 133–144.

Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Greenleaf Publishing.

