

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ALANINDA ULUSLARARASI ARAŞTIRMA
VE DEĞERLENDİRMELER

EDİTÖR

DOÇ. DR. MEHMET OZAN CİNEL

ARALIK
2023

 SERÜVEN
YAYINEVİ



Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana

Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi

Birinci Basım / First Edition • © Aralık 2023

ISBN • 978-625-6760-56-1

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

Türkiye Adres / Turkey Address: Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruvenyayinevi.com

e-mail: seruvenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Alanında Uluslararası Araştırma ve Değerlendirmeler

Aralık 2023

Editör

DOÇ. DR. MEHMET OZAN CİNEL

İÇİNDEKİLER

Bölüm 1

KATILIMCI YÖNETİMİN RİSK YÖNETİMİNE ETKİSİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ömer ÖZKAN, Nezih Metin ÖZMUTAF 1

Bölüm 2

ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ

Mehmet Ozan CİNEL, Arzu GÜNGÖR 19

Bölüm 3

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK

Emre SEYREK 41

Bölüm 4

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Ömer Faruk COŞKUN 55

Bölüm 5

**İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN
DEĞERLENDİRİLMESİ: AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR**

Adeviye ERDOĞAN..... 75

Bölüm 6

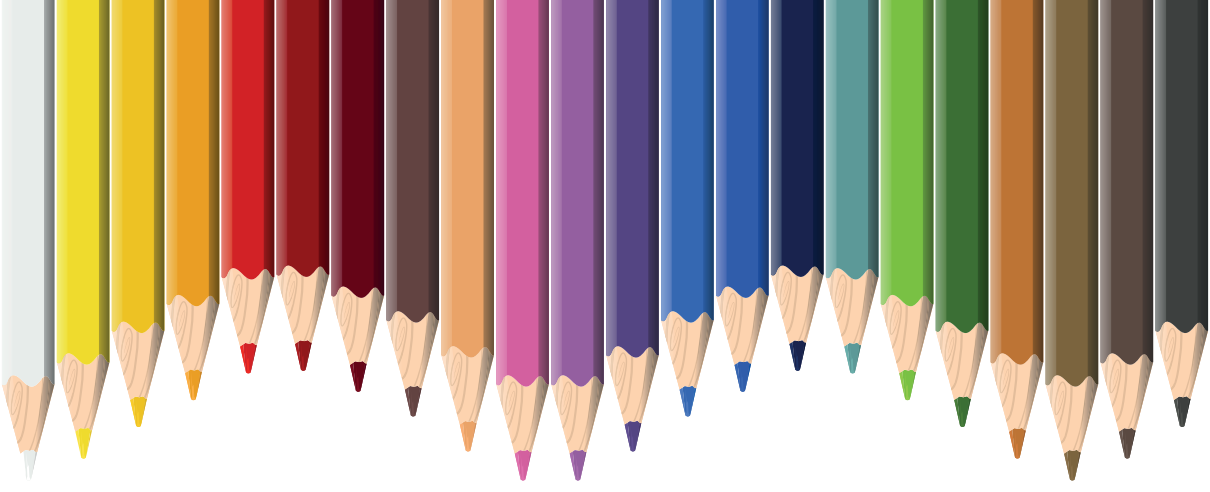
**ÇALIŞAN DENEYİMİ: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI
BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME**

Özlem BALABAN..... 93

Bölüm 7

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

Bayram KIRMIZIGÜL 107



Bölüm 1

KATILIMCI YÖNETİMİN RİSK YÖNETİMİNE ETKİSİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ömer ÖZKAN¹

Nezih Metin ÖZMUTAF²

1 Dr. , ORCID ID: 0000-0002-0752-307X

2 Prof.Dr. , ORCID ID: 0000-0003-1330-409X

I.GİRİŞ

Çağdaş yönetim anlayışının, yöneten ve yönetilen kapsamında insan kaynakları (İK) çerçevesinde temel olarak başarılı bir stratejik yönetim sergileme, çalışanların pozitif iş tutumlarına (iş tatmini, iş memnuniyeti, bağlılık, işte devamlılık isteği vb.) ve yeterliliklere (bilgi, beceri, deneyim, yetenek, davranış, inovatiflik vb.) sahip olması, beklenen verimliliğe ulaşılması, sürdürülebilmesi ve geliştirilmesini temel aldığı belirtilebilir. Bu çerçevede yönetim kültüründen kaynaklanan iki temel yönelim ortaya konulabilir. Birincisi demokratikliği baz alan, çalışana söz hakkı tanıyan, kazan kazan felsefesine odaklanmış, dolayısıyla motivasyonu ve verimliliği maksimize edebilen katılımcı yönetim yaklaşımı, ikincisi neyin nasıl yapılacağını ve nasıl davranış sergileneceğini çalışanın görüşünü almadan istemde bulunan otokratik yönetim yaklaşımıdır.

Günümüz dış çevre koşulları, statik bir yapıda olsa aslında otokratik yönetim yaklaşımının başarılı bir şekilde uygulanabileceği söylenebilir. Ancak günümüzde pazarlar, rakipler ve rekabet koşulları, aktörler, müşteriler ve onların istemleri, ürünler, hizmetler, paydaşlar ve ilişkileri, tedarikçiler, teknoloji, yasal ve politik koşullar, kültürler, ticaret ve e-ticaretin yönelimleri, lojistik süreçleri, insan kaynağının nicelik ve niteliği, pazarlama şekilleri ...vb. sürekli değişim ve dönüşüm içindedir. Bu listeyi uzatmak olasıdır. O halde dış çevre koşulları bu kadar değişken ve dolayısıyla da çeşitli düzeylerde riskleri içerirken rasyonel olan yönetim yaklaşımının dinamikliği içeren doğasıyla katılımcı yönetim yaklaşımı olduğu belirtilebilir. Katılımcı yönetim dış çevredeki değişim ve dönüşümü etkileyemez ancak dış çevrenin beraberinde getireceği veya getirebileceği riskleri ve organizasyona yönelik olumsuz sonuçlarını minimize etmede faydalar sağlayabileceği belirtilebilir.

Bu çerçevede, bu çalışmada, çeşitli sektörlerde yer alan bireylerin katılımcı yönetim ve onun risk yönetimine etkisine yönelik algılarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Doğal olarak uygulamada katılımcı yönetim yaklaşımının organizasyonların kültürlerine göre uygulanış ve riskle ilişkilendirilişi de algılardaki seçiciliği ve yönü belirlemektedir. Bu çerçevede, hem yönetim literatürüne hem de uygulamaya yararlı görüşler ortaya koymaya yönelik bir süreç gerçekleştirilmiştir.

II. LİTERATÜR ÖZETİ

A. Katılımcılık ve Katılımcı Yönetim

Katılımcılık konusu çok uzun yıllardır önce (1930'lar) yönetim literatüründe Elton MAYO'nun çalışmaları çerçevesinde, katılım, liderlik, iletişim yönelimli şekilde ortaya çıkmıştır ve günümüzde de daha iyi yönetim uygulamaları kapsamında kabul gören bir kavram olarak yer almaktadır

(Rivera 2008). McGregor'un Y Teorisi (1960'lar) de çalışana odaklanan ve daha fazla inisiyatif / sorumluluk veren yapısıyla katılımcılığı destekler temeldedir (Galani ve Galanakis, 2022: 784). Benzer şekilde, Porter ve Lawler da (1968), çalışana odaklanarak (çaba, performans, ödül, çaba için bilgi, beceri, yetenek sahibi olma) teorilerinde katılımcı yönetimi desteklemişlerdir (Lawler ve Suttle, 1973: 483).

Katılma, “yer alma / iştirak etmek” anlamını taşımaktadır (Cambridge Dictionary). Katılımcılık ise, organizasyonda işle ilgili konularda / süreçlerde kararların oluşmasına ilgili kişilerin potansiyelleri (bilgi, düşünceler, fikirler, yaklaşımlar, deneyimler, beklentiler, bir konudaki inaçlar ve varsayımlar vb.) ile katılmalarını içeren bir yaklaşım olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle, işle ilgili konularda üstlerin astların fikirlerini alması ve sonrasında işlerin yapılış şekillerinin nasıl olacağını astlara iletmesi şeklinde ifade edilebilir. Burada karmaşa çıkmaması için son söz doğal olarak yine yöneticinin olacaktır. Bu şekilde bir yaklaşım otoriteyi zedelemeyiz, tam tersine yetki devri ve hedeflere ulaşmada çalışanların sorumluluk ve hesap verebilirlikleri düzeyiyle yüzleşmeyi sağlar (Enyinna vd., 2020: 58).

Daha geniş bir çerçevede katılımcılık, uygun ve rasyonel bir şekilde yerine göre iç (yönetim kurulu üyeleri, hak sahipleri, yöneticiler, çalışanlar vb.), dış paydaşların (müşteriler, tedarikçiler, devletin kurum kuruluşları, yerel yönetimler, STK'lar, basın yayın organları, yerel diğer kişi / organizasyonlar vb.) ve halkın katılımı olarak da anlaşılabilir. Bu çerçevede katılımcılık, sürdürülebilir karşılıklı yarara dayalı ilişkilidir (TEPAV, 2012: 3, 7). Katılımcılığın bu yaklaşımının, çoklu katılımcı yapısıyla yönetişimin de temelini oluşturduğu belirtilebilir (Yıldırım, 2004: 194). Dolayısıyla burada katılım, sadece faaliyetlere iştirak değil, fikirleri, karar verme ve sorumluluk almayı da kapsamaktadır (European Union 177). Diğer taraftan, finansal çerçevede katılıma yönelik olarak Dünya Bankası'nın tanımı ise, “Katılım, paydaşların kalkınma girişimleri ve bunları etkileyen kararlar ve kaynaklar üzerindeki kontrolü etkilediği ve paylaştığı bir süreçtir” şeklindedir (World Bank xi).

Katılımcı yönetim ise yönetimin liderliğinde, çalışanların bir taraftan karar alma ve problem çözme süreçlerine katılımını, diğer taraftan onların yüksek özerkliklerini, kendi inisiyatiflerini ve yaratıcılıklarını desteklemeyi temel alan bir yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Rolková ve Farkašová, 2015: 1384). Bir organizasyonda yönetim kültürü, yönetim biçiminin katılımcı, otokratik veya farklı bir şekilde olabileceğini belirler. İdeal çağdaş yönetim kültürü ise, katılımcılığı destekleyen bir yönetim kültürüdür (Akdemir, 2012: 15).

Katılımcı yönetim yaklaşımının pozitif temel getirileri arasında, etkili bir stratejik bakış açısı ve daha etkin kararlar alma, problem çözme,

demokratiklik, etkin bir liderlik ve öğrenme sürecine yöneltme, etkin takım çalışmaları, dayanışma, öz yönetim / özerklik, etkin bir iletişim, daha fazla inisiyatif verme, inovatif / yaratıcı fikirlerin alınması, yüksek moral ve motive edicilik, yüksek iş tatmini, işe / organizasyona yüksek bağlılık, işten ayrılma niyetindeki düşüklük, yüksek iş kalitesi, yüksek iş verimliliği, dolayısıyla iş / organizasyonel performansı ve etkililiği pozitif yönde etkileme, paydaşların artan memnuniyeti belirtilebilir (Zia vd., 2014: 23).

Diğer taraftan, gruplaşmaya yönelmiş bir organizasyon yapısı varsa burada katılımçılık, sözü edilenlerin tam tersine kendi tarafının çıkarlarını savunma, amaç ve hedeflerine yönelme şeklinde organizasyonun ve çalışanların zararına yol açabilecek süreçleri de yaratabilir (Enyinna vd., 2020: 58). Bu nedenle yönetimin sağlam bir temelde katılımçılığı konuşlandırması ve yön vermesi gerekmektedir. Örneğin, literatürde çatışmaları yönetmede etkili stratejinin katılımcı karar stratejisi olduğu vurgulanmaktadır (Fareo ve Jajua, 2018: 325). Ancak, özellikle çatışma süreçleri iyi yönetilemiyorsa burada katılımçılık olumsuz etkileri (verimlilik ve üretkenlikte düşüş, dağılma, kutuplaşma, isteksizlik, düşmanca yaklaşım ve davranışların artması, fiziksel / psikolojik yaralanmalar, duygusal sıkıntılar ve uykusuzluk vb.) beraberinde getirebilir (Emmanuel vd., 2017: 86).

Yönetimin katılımcı yönetim çerçevesindeki başarısı informal boyutları için içine katan bir liderlik sürecine de bağlıdır. Katılımçılığın liderlik ile ilişkisi temel olarak liderlik yaklaşımlarından katılımcı liderlik çerçevesinde ortaya konulmaktadır. Yönetici, katılımcı liderlik niteliklerini kullanarak çalışanların iş ile ilgili konularda fikirlerini alır ve onları amaçlar / hedefler yönünde teşvik edici şekilde davranır. Katılımcı liderlik etkin bir şekilde uygulandığında, motivasyon, inisiyatif verme, destek, teşvik, entegrasyon, karar süreçlerinde etkinlik vb. çerçevesinde olumlu iyileşmeler ortaya çıkabilecektir (Dennis ve Garfield, 2003: 292). Burada, katılımçılık doğası gereği “hiyerarşik olmayanların paylaştığı bir süreç” olduğu için katılımcı liderlik burada sınırları ustaca çizerek olası olumsuzlukları bertaraf edebilecektir (Shagholi vd., 2011: 251).

B. Risk ve Risk Yönetimi

Risk kelime olarak “tehlike, zarar, göze almak, olumsuzlukları göğüslemek, tehlikeye atmak, denemek” vb. anlamları içermektedir (Cambridge Dictionary). Dolayısıyla risk güvensiz bir potansiyeli ve durumu ve alınacak tedbiri çağrıştırmaktadır.

İş yaşamı ve özel yaşamda, sırasıyla tehlike ve onun kaynağı ortaya çıkar, ardından risk (sonuçsal durum) oluşur. Örneğin sol kolda artan şiddette ağrı ile kalp krizi geçirme durumu *tehlikesi* ortaya çıkar, ardından kalp / damarla ilgili sağlık sorunları, sakatlanma, ölüm vb. *riski* meydana gelebilir. Benzer

şekilde, bir işletmenin İK'sının olumsuz müşteri ilişkileri, müşteri kaybı *tehlikesini* doğurabilir, bu da karlılığın düşmesi veya zarar gibi *riskleri*, bu ise *etkisel* olarak işletmenin küçülmesi sonucunu doğurabilir. Örneğin tarımda üretim, beklenen sonuç / verimlilik, bu çerçevede sonuçlardaki değişkenlik ise, finansal hedeflere ulaşma düzeyi açısından risk oluşturur (Crane vd., 2013: 2).

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, riskin temel özellikleri arasında dinamiklik, olma olasılığı ve etkileme düzeyi belirtilebilir. Dinamik bir ortamda bulunan günümüz çağdaş organizasyonları açısından, iç (stratejik ve diğer amaçlar / hedefler, İK nitelik ve niceliğindeki olumsuzluklar vb.) ve dış çevrelerdeki (müşteriler ve istemleri, pazarın koşulları ve pazardaki rekabet, tedarikçiler, ikame ürünler / hizmetler, değişimler, dış çevredeki koşullar, teknolojik değişimler, makro ekonomik bağlam, kültür, yasalar, siyasal konular, nüfus hareketleri, jeopolitik / jeostratejik, güvenlik, doğal felaketler vb.) değişimler risklerin kendisini, ayrıca riskin diğer iki önemli özelliği olan olma olasılığı ve etkilerini değiştirebilmektedir (Freeman vd., 2010: 24; Porter, 2011: 64).

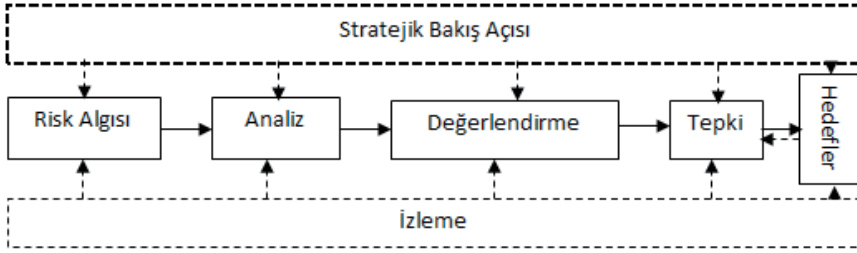
Kimi zaman da, iş yaşamı ve özel yaşamda gerekli durumlarda tehlike / zarar / olumsuzluklar tolere edilebilecekleri ölçüde göze alınabilecektir. Çünkü riskin hem olma olasılığı hem de etkileri interval ölçekte “çok yüksek, yüksek, orta, düşük, çok düşük” olabilir. Bununla beraber, riski göze almak kadercilik değil, onu ciddiye alarak ciddiyet düzeyine göre riski ve etkilerini azaltma veya olabildiği ölçüde ortadan kaldırma veya paylaşma (sigorta vb.) şeklinde proaktifliktir (Marhavilas vd., 2011: 477). Ayrıca kimi durumlarda riskleri fırsata dönüştürebilme de sağlanabilecektir.

Risk, girişimci açısından da tanımlanabilir. Bu bağlamda girişimci, elindeki olanakları kar elde etmek amacıyla riske eden / riski üstlenen kişidir. Girişimci risk olarak, süreçlerde ve ürünlerde / hizmetlerde mevcut durumda kısmen / tamamen veya sıfırdan yeni değişimleri yaratabilen kişidir. Eğer söz konusu sosyal girişimci ise, riski kar için değil sosyal gelişme hedeflerine bağlı olarak almaktadır (Gutterman, 2018: 2, 13).

Literatürde çok farklı risk türleri bulunmaktadır. Bunlardan öne çıkanlar arasında, ticaret / finansla ilgili riskler (stratejik riskler, pazar riski, likidite riski, operasyonel riskler, kredi riski, iş riski vb.), doğal (deprem, tsunami, yanardağ, sel, toprak kayması vb.) ve doğal olmayan (güvenlik, saldırı, patlama, hırsızlık vb.), afetlerle ilgili riskler, sağlıkla ilgili riskler, jeopolitik ve jeostratejik riskler, savaş ve çatışma riski, teknolojik riskler (güvenlik, çalma hırsızlık vb.) vb. belirtilebilir (Christoffersen, 2012: 6,7; TMMOB İMOAŞ 2023).

Risk yönetimi ise, belirli bir risk algısı (tehlike yargısı) kapsamında, organizasyonun amaçları gerçekleştirirken ve hedeflere (stratejik, departman,

birim, çalışan vb.) ulaşırken ortaya çıkabilecek olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için riskleri analiz etme (risklerin iç ve dış çevre kapsamındaki kaynağını, çeşitlerini ve gruplarını tanımlama / belirleme), değerlendirme (organizasyon içi / dış olma olasılığı ve etkileri kapsamında olumsuz etkilerini minimize etme), stratejik / diğer kapsamlarda tepki verme (riski göze alma, minimize etme, transfer veya kaçınma) ve izleme (takip, gözden geçirme, revize etme, güncelleme, raporlama ve bütçe ile ilişkilendirme vb.) çerçevesinde faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Frigo ve Anderson, 2011: 23; Merna, 2008: 3; Rohrmann, 2008). Tanımdan hareketle, organizasyon için risk yönetiminin temel önemi, aslında arzu edilmeyen sonuçlarla karşılaşmaması için amaçları (ulaşılmak istenilen sonuçlar) ve hedefleri (amacın spesifik / rakamsal ifadesi) temel almasıdır. Bu çerçevede, stratejik bakış açısı altında risk yönetimine yönelik süreç aşağıdaki biçimde ortaya konulabilir (Şekil 1).



Şekil 1. Kriz Yönetimi Süreci

Risk yönetimi konusu stratejik bir konudur. Stratejik bakış açısıyla, risk analizi bir radar veya erken uyarı sistemi olarak görülebilecektir. Riskler ne kadar erken analiz edilerek minimize edilirse organizasyonlar o kadar pozitif yönelimli eylem seçeneklerine sahip olabileceklerdir (Habegger, 2008: 22).

C. Katılımcı Yönetim ve Risk Yönetimi İlişkisi

Katılımcı yönetim ve katılımcı liderlik bir organizasyonda sınırları iyi çizilerek ve rasyonel bir şekilde uygulandığında, çalışanların her organizasyon düzeyinde ve faaliyetine yönelik fikirleri alınarak, risk yönetimi sürecinin algı, analiz, değerlendirme ve tepki süreçleri daha sağlam bir zemine oturabilecektir. Bu çerçevede, böyle bir kurum kültürünün gelişmesi ve sürdürülebilirliği hem kritik hem de rutin kararların verilmesinde yöneticilerin kişisel algıları yerine ortak risk algısına dönüşmesi yönünde bir süreç ortaya çıkabilecektir (İlgar ve Erdoğan, 2018: 65, 71).

En üst düzeyden en alt düzeye her seviyede misyon, vizyon, değerler ve ilkelerin oluşturulması ve sahiplenilmesi, stratejik yönetim sürecine yönelik kararların verilmesi, uygulanması, denetlenmesi ve revize edilmesine yönelik pek çok aşamada hata riskinin en düşük seviyeye çekilmesi sağlanabilecektir. Ayrıca risk analizlerinin diğer stratejik analiz türleri (SWOT, PEST,

finansal, paydaş vb.) ile katılımcı bir şekilde etkin kullanımı da risklerin minimizasyonunda pozitif etki yaratacaktır (Özmutaf, 2019: 4, 24-42).

Her türlü bağlamda karar verememe sayısız risklere yol açabilecektir. Bu nedenle katılımcı bir yönelim ile güvene dayanan, açık, şeffaf bir örgüt ortamı oluşturularak ve paydaşların katılımını sağlayarak kararsızlığın ortaya çıkaracağı riskler en aza indirilebilecektir (Mazri vd., 2017: 4).

Katılımcılık sayesinde inovatif yaklaşım ve fikirler çalışanlardan alınarak statiklik riski ortadan kaldırılabilecektir. Ayrıca, organizasyonlarda değişim için kararların verilmesinde katılımcı yaklaşımlar değişimin kabul edilmesini ve sahiplenilmesini de sağlayabilecektir. Böylece ortaya çıkabilecek olası huzursuzluk ve çatışma riskini minimize edebilecektir (Malchaire, 2006: 6-7).

İş ortamının sağlık ve güvenlik açısından daha kaliteli bir konuma gelmesi için fikirler alınarak kalitesizlik riski, bunun yanı sıra sağlık ve güvenlikle ilgili riskler de katılımcı bir şekilde hem farkındalık yaratılarak hem de çalışanlardan geri bildirimlerle ilgili şekilde minimize edilebilecektir (Malchaire, 2006: 6-7).

Katılımcı çerçevede problemlerin belirlenmesi ve çözümünde daha yüksek bir kapasiteye ulaşılarak olası hata ve eksiklikler ortadan kaldırılmış olacaktır (McDaniels ve Small, 2004: 301).

Katılımcı şekilde eğitim süreçlerinin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi kaynakları etkin kullanmama riskini ortadan kaldıracaktır. Eğitimin konusu, süreci, metodu, türü, eğitimi verenler, eğitimde kullanılan araç, gereç, materyal, teknolojisi vb. tamamı eğitimin istenen faydaya ulaşıp ulaşılmamasını belirleyebilir. Ayrıca bu konularda katılımcılardan geri bildirimler alınması hem durumu görme hem de ileriki eğitimlerde olası hata risklerini minimize etme açısından önemlidir (Bingöl, 2013: 319-320; Çetin ve Özcan, 2013: 81). Etkin eğitimler eğitim çalışanların mesleki problemlerini tanımlarında ve otokontrollerini sağlamada riskleri azaltabilecektir (Goldan vd., 2010: 160).

Etkin katılımcılık etkin iletişimle gerçekleşen bir süreç olarak belirtilebilir. İletişim sürecinin tüm unsurları kararların alınmasında, paylaşılmasında, revize edilmesinde olumsuzlukları, ayrıca algı farkındalığının yaratılmasında ortak paydada buluşamama, yanlış anlama ve yanlış anlaşılma riskini ortadan kaldıracaktır. Açık, şeffaf, net ve anlaşılır katılımcı iletişimin varlığı ve sürdürülebilmesi önemlidir (Chaturvedi ve Chaturvedi, 2013; Barutçugil, 2006: 106). Ayrıca günümüzde yoğun olarak kullanılan internet, sosyal medya ve elektronik platformlar iletişimde etkin bir şekilde kullanıldığında bazı riskleri (zaman kaybı, eksik bilgi vb.) ortadan kaldırılabilecektir (Sisson, 2017: 789).

Etkin katılımı aşırı stres durumunun ve çatışmaların nedenleri ve çözüm yolları paylaşımcı bir şekilde ortaya konularak huzursuzluk, verimliliğin düşmesi, iş tatminsizliği, düşük motivasyon, kalite düşüşü, artan organizasyondan ayrılma isteği gibi riskler en aza indirilebilecektir (Robertson, 2017: 16; Helliriegel vd., 1995: 242; Nahavandi ve Malekzadeh, 1999: 537; Quick, 2001: 147;).

Katılımcı çerçevede çalışanların kişilik yapı ve yönelimleri (algı, tutum, davranış, güçlü ve zayıf yönler, amaçlar ve hedefler vb.) tanıyarak o kişilerin potansiyellerinden (bilgi, beceri, deneyim, yetenek vb.) yeterli düzeyde yararlanamama riski ortadan kaldırılabilir (Özmutaf, 2019: 456). Ancak bu çerçevede, algı hatalarının (halo etkisi, kontrast etkisi, zaman baskısı, basma kalıplılık vb.) yanıltıcı risklerinden kaçınmak gereklidir (Elnaga, 2012: 61, 62; Kondalkar, 2007: 120)

Takım çalışmaları bir taraftan katılımcılığı sağlarken bir taraftan sinerjik etki yaratarak ve projeler gerçekleştirerek organizasyonda verimsizlik, kaynakları ve zamanı etkin kullanmama riskini ortadan kaldıracaktır. Ancak verimsiz takım çalışmaları tam tersine riskleri de beraberinde getirebilir. Bu çerçevede, katılımcı çerçevede, etkin bir liderlik, misyona odaklanmayı sağlama, rollerin iyi belirlenmesi ve algılanması, eğitim, destek, farkındalık yaratma, bilgilendirme, yetki göçerimi, partnerlik anlayışı, arkadaşça yaklaşma, büyük resme odaklanma, güven ortamı sağlama, öfke ve kibri dışlama, gerçekçi performans belirleme ve paylaşma, teşvik etme, uyumlaştırma gereklidir (Walker, 1995: 2,4; Costley ve Todd, 1991: 293-294). Geri çekilme, engelleme, dalga geçme, baskınlık sağlama, bencillik gibi davranış şekilleri ise verimsizlik, gerginlik ve çatışma riskini tetikleyebilir (Barutçugil, 2004: 294).

Zaman en önemli kaynaktır ve muadili bulunmamaktadır. İş yaşamında zamanın etkin kullanılmaması başlı başına riskin kendisi ve risklerin odağıdır. Zamanı etkin kullanmak olan zaman yönetimi, katılımcılık sayesinde doğru kararların alınması ve uygulanmasında, gerektiğinde revize edilmesinde etkin katılımcı yönetimden faydalanabilecektir. Böylece zamanı boşa harcama ve etkin kullanmama sonucu ortaya çıkabilecek risklerin (iletişim sorunları, problemlerin çözülememesi, yüksek stres, bıkkınlık, performans düşüşü, amaçlar ve hedeflere zamanında ulaşamama, fırsatları yakalayamama, itibar ve imaj kaybı, müşteri memnuniyetsizliği, karlılığın düşmesi, düşen rekabet avantajı, gecikmeler, aşırı kırtasiyecilikle artan masraflar vb.) önüne geçilmiş olacaktır (Eren, 2009: 161; Bateman ve Zeithaml, 1990: 552; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 280). Toplantılar da zaman kaybına yol açarak verimsizliği ortaya koyma riskine sahip olabilir. Özellikle yöneticilerin, toplantılarda bir taraftan etkin katılımı sağlaması diğer taraftan verimsizlik riskini minimize etmesi için toplantı süreçlerine iyi hazırlanması, önemli konuları öne çıkarması ve yazılı bir ajandasının olması önemlidir (Tracy, 2013: 88).

III. ARAŞTIRMA

A. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, işletmelerde katılımcı yönetimin risk yönetimine etkisinin çalışan algıları (yönetici ve diğer) çerçevesinde belirlenmesidir. Bu çerçevede sadece teorik algı değil, uygulamada katılımcı yönetimin risk yönetimine ne düzeyde etkilediğine yönelik çalışanların deneyimlerinden elde ettikleri somut algılar da belirlenmiştir.

B. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu üç temel bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmanın bağımsız değişkenleri yaş, cinsiyet, eğitim durumu, pozisyon (yönetici, diğer), mesleki deneyim süresi ve “Deneyimlerinize göre uygulamada katılımcı yönetim risk yönetimini ne düzeyde etkilemektedir?” sorusu yer almıştır. Anketin ikinci bölümde, katılımcı yönetim davranışı çerçevesinde yüksek öneme sahip olacağı öngörülen 18 önerme yer almıştır. Benzer şekilde üçüncü bölümde ise, risk yönetimi çerçevesinde yüksek öneme sahip olacağı öngörülen 7 önerme yer almıştır. Önermelere istatistiksel değerlendirmeler için 5’li Likert ölçeği kapsamında kesinlikle katılmıyorum için 1, katılmıyorum için 2, orta düzeyde katılıyorum için 3, katılıyorum için 4, kesinlikle katılıyorum için 5 ağırlık değeri verilmiştir.

C. Verilerin Toplanması ve Analizi

Anket, Mart 2023– Haziran 2023 tarihleri arasında İzmir ilinde yer alan çeşitli sektörlerde (enerji, sağlık, otomotiv, hizmet sektörleri vb.) yer alan 225 çalışana uygulanmıştır. Araştırmada, faktör analizi, tek örnek t testi, korelasyon analizi ve yapısal eşitlik modellemesine yer verilmiştir. İstatistikler SPSS ve AMOS paket programları ile gerçekleştirilmiş olup elde edilen veriler literatür ışığında yorumlanmıştır.

D. Araştırmanın Temel Hipotezleri

Araştırmanın temel hipotezleri aşağıda yer almaktadır:

H₁: Katılımcılar, katılımcı yönetim kapsamında ... faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar (f1: Takım, algı, güven, iletişim, paydaş, inisiyatif, güç dengesi, f2: Problem, zaman, stres ve çatışma, f3: Liderlik, davranış, kontrol, yaratıcı düşünce, f4:Eğitim ve motivasyonu, f5: Stratejik boyut)

H₂: Katılımcılar, risk yönetimi kapsamında ... faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar (f6: Risk minimizasyonu, f7: Riske yaklaşım)

H₃: Araştırmanın ...faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.

H₄: Araştırmada ortaya konulan genel katılımcı yönetim faktörü genel risk yönetimi faktörünü pozitif yönde etkilemektedir.

IV. BULGULAR

A. Bağımsız Değişkenlere Yönelik Bulgular

Araştırmada yer alanların (n=225) yaş (min – max= 26-68) ortalaması ve standart sapması 43,4 ± 9,19'dur. Kadın katılımcılar için (n=102, %45,3) için 40,3 ± 7,89 ve erkek katılımcılar için (n=123, %56) 45,9±9,46'dır. Eğitim durumu dağılımı lisans ve önlisans %54,7 (n=123) ve lisansüstü %45,3 (n=102) şeklindedir. Yönetici pozisyonunda olanlar %61,3 (n=138) ve diğer pozisyonda olanlar %38,7 (n=87) şeklindedir. Katılımcıların gönüllülükteki deneyim süresi dağılımları, 1-9 yıl deneyim %13,3 (n=30), 10 yıl ve üstü deneyim %86,7 (n=195) olarak belirlenmiştir.

Katılımcılara “Deneyiminize göre uygulamada katılımcı yönetim risk yönetimini ne düzeyde etkilemektedir?” sorusu sorulmuştur. Katılımcıların, genel olarak, katılımcı yönetimin risk yönetimine olan etkisinin büyük oranda çok yüksek ve yüksek düzeyde olduğu algısına sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcı Yönetimin Risk Yönetimine Etki Düzeyi Algısı

Düzye	n	%
Orta	15	6,7
Yüksek	96	42,7
Çok yüksek	114	50,7
Toplam	225	100,0

B. Ölçüm Araçlarının Geçerlik ve Güvenirliđi

İkinci bölümünde yer alan katılımcı yönetim kapsamındaki önermeler için faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin = 0,793 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun bir şekilde ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 1824,774$, Sd=153, p=0,000). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,883 - 0,729 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygun olduğu belirlenmiştir. Beş faktörün açıkladığı toplam varyans %76,749'dur. Toplam varyansı birinci faktör %26,249, ikinci faktör %13,549, üçüncü faktör %13,450, dördüncü faktör %12,981 ve beşinci faktör %10,479 seviyesinde açıklamaktadır. Dört faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0,923'tür. Bu çerçevede iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ortaya konulmuştur (Tablo 2). Oluşan beş faktöre içerdiği önermelere uygun şekilde “f1: Takım, algı, güven, iletişim, paydaş, inisiyatif, güç dengesi, f2: Problem, zaman, stres ve çatışma, f3: Liderlik, davranış, kontrol, yaratıcı düşünce”,

f4:Eğitim ve motivasyon, f5: Stratejik boyut” isimleri verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcı Yönetim İçin Geçerlik ve Güvenirlik

Katılımcı yönetim davranışı olarak ... risk yönetimi açısından pozitif etkiye yol açacağını düşünüyorum	Faktör					Cronbach Alfa	
	1	2	3	4	5	Genel=	,923
Takım çalışmaları ve / veya işbirlikleri ile sinerjik etkilerin yaratılmasının	,827	-,064	,169	,206	-,019	,901	,916
Her düzeyde çalışmada katılımcılığın önemi konusunda algı farkındalığının bulunmasının ve / veya sağlanmasının	,806	,057	,261	-,127	-,014	,903	
Güvene dayanan bir örgüt ikliminin varlığının	,794	,205	,091	-,205	,138	,907	
İletişim süreçlerinde katılımcı bir yaklaşımın etkinleştirilmesinin	,780	,141	,006	,194	,141	,911	
Geniş bir çerçevede (iç-dış, yakın-uzak vb.) katılımın sağlanmasının	,768	,068	,048	,240	,056	,909	
İnisiyatif alma ve verme gereksiniminin yeterli karşılanabilmesinin	,635	,243	,166	,331	,086	,905	
Gücün formal ve informal denge içinde paylaşılabilmesinin	,560	,128	,199	,466	,142	,903	,901
Zamanı etkin bir şekilde kullanabilmenin	,091	,795	,013	,247	-,008	,882	
Stres ve çatışma konularına katılımcı şekilde çözümler sunabilmenin	,104	,716	,235	,296	,039	,893	
Problemlerin etkin belirlenmesi ve çözümünün	,398	,614	,111	-,271	,182	,890	
Yaratıcı düşünceleri destekleme ve uygulamaya taşıyabilme	,114	,184	,735	,007	-,104	,753	,795
Çalışanların etkin katılımına yol açacak liderlik sergilenmesinin	,391	-,152	,707	,068	,028	,711	
Davranışsal (kişilik, algı, tutum, davranış, beklenti vb.) derinliğinin varlığı	,197	,242	,592	,382	,137	,735	
Sınırları çizilmiş ve oto kontrolü de sağlayıcı bir katılımcı yönelimin	-,017	,436	,531	,141	,310	,743	,711
Eğitimle ilgili konu, gereklilik ve programlar için çalışanların görüşlerinin alınmasının	,237	,081	-,023	,738	-,083	-	
Motivasyonu yükseltici bir katılım sürecinin gerçekleştirilmesi	-,001	,298	,308	,719	,080	-	,679
İş ile ilgili fikirlerin alınmasının stratejik konu olduğunu benimsemenin	,003	,055	,174	-,002	,816	-	
Misyon, vizyon, değerler, ilkeler, stratejiler, amaçlar ve hedeflerin çalışanların görüşleri ile şekillenmesinin	,238	,064	-,147	,011	,784	-	

Üçüncü bölümünde yer alan risk yönetimi kapsamındaki önermeler için faktör analizi kapsamında temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin = 0,710 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu uygun bir şekilde ortaya çıkmıştır ($\chi^2 = 450,303$, $Sd=21$, $p=0,000$). Anti imaj korelasyon matrisinin köşegen değerleri 0,891 - 0,772 arasında değer almıştır. Bu bulgular ışığında faktör analizi gerçekleştirilmesinin uygun olduğu belirlenmiştir. Beş faktörün açıkladığı toplam varyans %70,810'dur. Toplam varyansı birinci faktör %39,962 ve ikinci faktör %30,848 seviyesinde açıklamaktadır. Dört faktörlük yapının Cronbach Alfa değeri 0,911'dir. Bu çerçevede iç tutarlılık sağlanmıştır. Bu sonuca göre ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek düzeyde güvenilir bir seviyede açıkladığı ortaya konulmuştur (Tablo 3). Oluşan iki faktöre içerdiği önermelere uygun şekilde "Risk minimizasyonu ve Riske yaklaşım" isimleri verilmiştir.

Tablo 3. Risk Yönetimi İçin Geçerlik ve Güvenirlik

Yönetmel süreçlerde ... başarılı sonuçlara yol açtığımı düşünüyorum	Faktör		Cronbach Alfa	
	1	2	Genel=,911	
Risklerden gerektiğinde kaçınabilmenin	,860	-,031	,860	,901
Risklerin etkilme düzeyini tahminleyebilmenin	,802	,161	,843	
Risklerin tolare edilebilirliğini belirleyebilmenin	,781	,116	,856	
Risklerin olumsuz etkilerini minimize edebilmenin	,602	,360	,852	
Risklerin çeşit ve düzeylerini analiz edebilmenin	,131	,803	,749	,897
Rasyonel ve gerçekçi bir çerçevede risklere yaklaşımın	-,019	,755	,752	
Risklerin olma olasılıklarını öngörebilmenin	,272	,704	,728	

B. Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırma kapsamında H_1 (Katılımcılar, katılımcı yönetim kapsamında ... faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar) ve H_2 (Katılımcılar, risk yönetimi kapsamında ... faktörünü önemli olarak algılamaktadırlar) hipotezleri kabul edilmiştir. Katılımcılar araştırmanın katılımcı yönetimle ilgili faktörleri olan f1: Takım, algı, güven, iletişim, paydaş, inisiyatif, güç dengesi, f2: Problem, zaman, stres ve çatışma, f3: Liderlik, davranış, kontrol, yaratıcı düşünce, f4:Eğitim ve motivasyon, f5: Stratejik boyut ve araştırmanın risk yönetimi faktörleri olan f6: Risk minimizasyonu ve f7: Riske yaklaşım faktörlerini ileri düzeyde önemsemektedir (Tablo 4).

Tablo 4. Faktörler Kapsamında Tek Örnek t Testi

Faktörler	n	$\bar{x} \pm s$	Test Değeri = 3	
			t	p
Takım, algı, güven, iletişim, paydaş, inisiyatif, güç dengesi (f1)	225	4,4±,54	40,182	,000
Problem, zaman, stres ve çatışma (f2)	225	4,5±,45	50,034	,000

Liderlik, davranış, kontrol, yaratıcı düşünce, (f3)	225	4,4±,48	43,559	,000
Eğitim ve motivasyon (f4)	225	4,4±,52	41,243	,000
Stratejik boyut (f5)	225	4,7±,34	78,427	,000
Risk minimizasyonu (f6)	225	4,4±,52	41,527	,000
Riske yaklaşım (f7)	225	4,5±,43	54,205	,000

Araştırmanın H_3 (Araştırmanın ...faktörleri arasında pozitif yönde doğrusal bir ilişki vardır.) hipotezi f4-f5 ve f4-f7 ikilileri dışında kabul edilmiştir. Diğer bir deyişle diğer ikili ilişkisellikler arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim vardır. f1-f7, f2-f6 için yüksek, f3-f6, f3-f1, f2-f7, f2-f3, f4-f6, f3-f4 için orta, f1-f5, f1-f6, f2-f5, f3-f5, f5-f6, f5-f7, f6-f7 için düşük seviyede ancak önemli doğrusal birlikte değişimler belirlenmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Faktörler Kapsamında Korelasyonlar

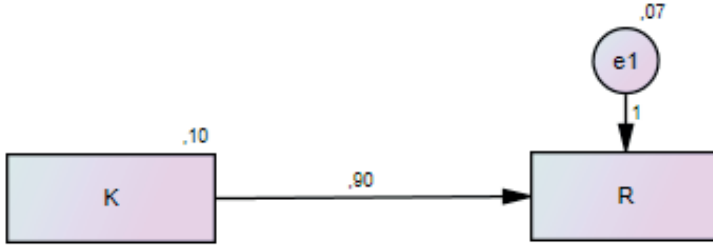
Faktör	İstatistik	Takım, algı, güven, iletişim, paydaş, inisiyatif, güç dengesi (f1)	f2	f3	f4	f5	f6
Problem, zaman, stres ve çatışma (f2)	r	,396**					
	p	,000					
Liderlik, davranış, kontrol, yaratıcı düşünce, (f3)	r	,468**	,452**				
	p	,000	,000				
Eğitim ve motivasyon (f4)	r	,342**	,393**	,413**			
	p	,000	,000	,000			
Stratejik boyut (f5)	r	,227**	,222**	,181**	,060		
	p	,001	,001	,006	,372		
Risk minimizasyonu (f6)	r	,373**	,608**	,574**	,470**	,206**	
	p	,000	,000	,000	,000	,002	
Riske yaklaşım (f7)	r	,733**	,455**	,201**	,121	,276**	,319**
	p	,000	,000	,002	,071	,000	,000

** . Korelasyon önem seviyesi 0,01 düzeyindedir (Çift yönlü test kapsamında)

Yapısal eşitlik sonucunda, Tablo 6'da görüldüğü gibi H_4 (Araştırmada ortaya konulan genel katılımcı yönetim faktörü genel risk yönetimi faktörünü pozitif yönde etkilemektedir) önemli bulunmuştur (Tablo 6). Modelin katsayısı yüksek düzeyde ve sonuçsal açıdan önemlidir (Tablo 6). GFI=0,889, NFI=0,904, CFI=0,901 ve RMSEA=0,0791 değerleri ise modeldeki uyumun kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Şekil 2).

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Bulguları

Faktör	Yol	Faktör	β	Standart Hata	Kritik Oran	p	Sonuç
Genel Katılımcı Yönetim Faktörü (K)	--->	Genel Risk Yönetimi Faktörü (R)	,901	,054	16,737	,001	Kabul



Şekil 2. Genel Katılımcı Yönetim Faktörü (K) ve Genel Risk Yönetimi Faktörü (R) Kapsamında Yapısal Eşitlik Modeli

V. SONUÇ

İnsan ve insanlık, yeni ve pozitif bir çerçevede insanlığa ve diğer varlıklara fayda sağlayacak fikirlerin özgürce ortaya konulması, paylaşılması, geliştirilmesi ve gelecek nesillere taşınması için katılımıcılığa önem vermek durumundadır. Yönetimde de benzer şekilde, işle ilgili konularda fikirlerin özgürce ortaya konulması, paylaşılması, geliştirilmesi ve gelecek nesillere taşınmasının adresi katılımıcılıktır. Katılımcı bir yönetim kültürü bir taraftan, çalışanlara söz hakkı tanıyarak etkin kararların alınması, uygulamaya aktarılması, güven, yüksek motivasyon ve verimliliği sağlarken, diğer taraftan pozisyon, koşullar ve seviyesi / önemine göre risklerin de beraberce alınıp herkesin kendi düzleminde taşın altına elini uzatmasını ortaya koyabilecektir. Tabi bu arada katılımıcılık başıbozukluk değil yönetimin liderlik çerçevesinde sınırları çizdiği ve etkin bir şekilde uygulanan sürdürülebilir süreçlerin bütünüdür.

Sözü edilen çerçeveye katkı sağlanması açısından, bu çalışmada katılımcı yönetim davranışı olarak hangi tür yaklaşım ve yönelimlerin risk yönetimi açısından pozitif etkilere yol açabileceğine yönelik önermeler ortaya konulmuştur. Bu çerçevede, önermeler katılımcı algılarına göre, “Takım, algı, güven, iletişim, paydaş, inisiyatif, güç dengesi”, “problem, zaman, stres ve çatışma”, “liderlik, davranış, kontrol, yaratıcı düşünce”, “eğitim ve motivasyon”, “stratejik boyut” şeklinde beş faktör altında toplanmıştır. Benzer şekilde, yönetsel süreçlerde riskle ilgili başarılı süreçlere sol açacağı öngörülen önermeler de “risk minimizasyonu” ve “riske yaklaşım” faktörleri altında toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre iki boyutta oluşan yedi faktörün tamamı katılımcılar tarafından önemli olarak algılanmıştır.

Oluşan yedi faktör arasında korelasyonlar da büyük oranda pozitif yönde doğrusal çerçevede, yüksek ve orta seviyede bir gücü içerecek kapsamdadır. Bu yukarıda belirtildiği üzere sadece ayrı ayrı oluşan yedi faktörün önemli olmasının ötesinde etkileşimlerinin de uygulamada önem arz edebileceğini ortaya koymaktadır.

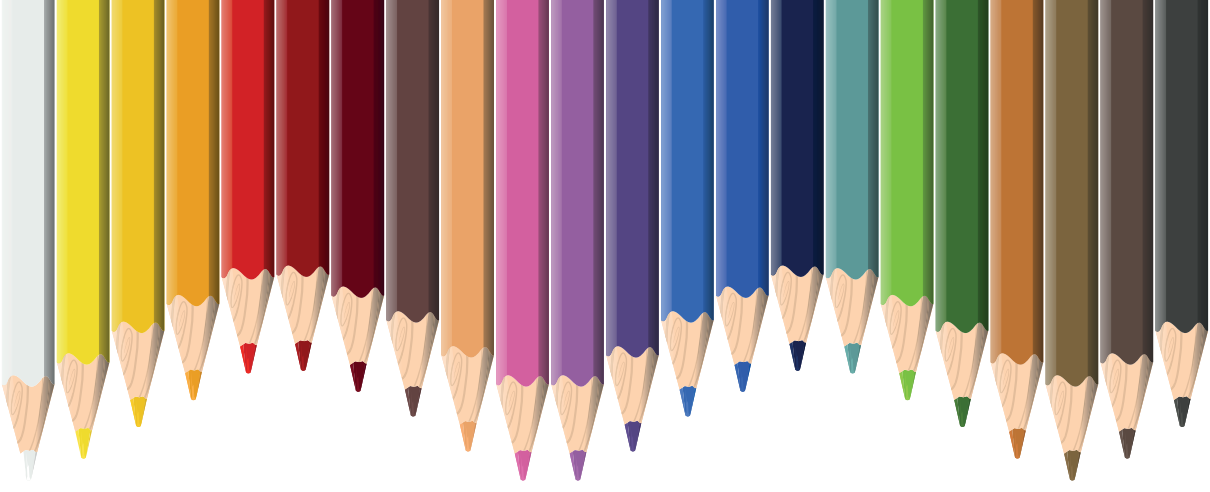
Katılımcı yönetimin genel olarak risk yönetimini pozitif yönde oldukça yüksek bir seviyede etkilediği de yapısal eşitlik modellemesi ile belirlenmiştir. Dolayısıyla uygulamada, hem katılımcı yönetime hem de risk yönetimine yüksek önem verilmesinin yanı sıra katılımcı yönetimin başarısının risk yönetiminin de başarısını artırmada önem arz edeceği göz önüne alınmalıdır. Organizasyonların etkisinde kaldıkları dış çevre koşulları ve getirileri sürekli değişirken farklı riskleri beraberinde sürükledikleri gerçeğinden hareketle tüm iç ve dış paydaşların katılımcı yönetimle desteklenmesi amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflere ulaşılmasında rasyonel bir yol olarak belirtilebilecektir.

KAYNAKLAR

- Akdemir, A., İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Ekin Yay., Bursa, 2012.
- Barutçugil, İsmet, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul, 2004.
- Barutçugil, İsmet, Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yay., İstanbul, 2006.
- Bateman, Thomas S. ve Zeithaml, Carl P., Management: Function and Strategy, Richard D. Irwin Inc., USA, 1990.
- Bingöl, Dursun, İKY, Beta Yay., İstanbul, 2013.
- Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6z%C3%BCk/ingilizce-%C3%BCrk%C3%A7e/participation>, (Erişim Tarihi: 11.11.2023).
- Christoffersen, P.F., Elements of Financial Risk Management, Elsevier Press, UK, 2012.
- Chaturvedi, P. D. ve Chaturvedi, Mukesh, Business Communication, Pearson India, India, 2013.
- Costley, Dan L. ve Todd, Ralph, Human Relations in Organizations, West Publishing Company, USA, 1991.
- Crane, L., Gantz, G., Isaacs, S., Jose, D., Sharp, R., Overview of Risk Management Planning, Extension Risk Management Education and Risk Management Agency, United States Department of Agriculture National Institute of Food and Agriculture (NIFA), 2013.
- Çetin, Canan ve Özcan Dinç, Esra, İKY, Beta Yay., İstanbul, 2013.
- Dennis, Alan R. ana Garfield, Monica J., The Adoption and Use of GSS in Project Teams: Toward More Participative Processes and Outcomes, MIS Quarterly, 27(2), 2003: 289-323.
- Elnaga, Amir A., The Impact of Perception on Work Behavior, Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review, 2(2), 2012: 56-71.
- Emmanuel, O.I., Charles, O.K., Chinenye Maureen, N.-O., Conflict Management and Employee Commitment among Academic Staff in Public Universities in South East, Nigeria, International Journal of Advanced Academic and Educational Research, 13(2), 2017: 84-103.
- Enyinna, U. K., Chimaob, I. C., Nnadozie, N., Participatory Management And Employee Satisfaction: Evidence From Afam Power Plc, Port Harcourt, River State, Nigeria, Transatlantic Journal of Multidisciplinary Research, 2(2), 2020: 57-80.
- Eren, Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yay., İstanbul, 2009.
- European Union, European Union, Chapter 12, [https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex_files/WEDC/es/ES12CD . pdf](https://ec.europa.eu/echo/files/evaluation/watsan2005/annex_files/WEDC/es/ES12CD.pdf) , (Erişim Tarihi: 11.11.2023):
- Fareo, D. O. ve Dr. Jajua, M. A., Conflict Management Strategies in Ondo State Tertiary Institutions, European Scientific Journal Februar 14(4), 2018: 315-328.

- Freeman, R. Edward, Harrison, Jeffrey S., Wicks, Andrew C., Parmar, Bidhan, de Colle, Simone, Stakeholder Theory: The State of the Art, Cambridge University Press, New York, 2010.
- Friego, M.L. and Anderson R. J., What Is Strategic Risk Management?, Strategic Finance, 2011.
- Galani, A. ve Galanakis, M., Organizational Psychology on the Rise— McGregor's X and Y Theory: A Systematic Literature Review, Psychology, 13, 2022: 782-789.
- Goldan, T., Cozma, E., Onica, I., The Romanian Salt Min, Annals of the University of Petroşani, Mining Engineering, 11, 2010.
- Gutterman, A.S., Entrepreneurship, Founding Director, Sustainable Entrepreneurship Project, 2018.
- Habegger, Beat, International Handbook On Risk Analysis and Management, Series Editors Andreas Wenger, Victor Mauer, and Myriam Dunn Cavelty, Switzerland, 2008.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Richard W. Woodman, Organizational Behavior, WestPub.Com., New York, 1995.
- Ilgar, T. ve Erdoğan, G., Kurumsal Risk Yönetimi Türk Kamu Yönetimine Nasıl Entegre Edilebilir?, Denetim, 8(18), 2018: 63-76.
- Kondalkar, V. G., Organizational Behavior, New Age International Ltd, Publisher, New Delhi, 2007.
- Lawler E. Edward ve Suttle, Lloyd J., Expectancy Theory and Job Behavior, Organizational Behavior and Human Performans, 9, 1973: 482-503.
- McDaniels, T. ve Small, M.J., Risk Analysis and Society, Cambridge University Press, UK, 2004.
- Malchaire, J.B., Participative Management Strategy for Occupational Health, Safety and Weil Being Risks, G Ital Med Lav Ergon. 2006 Oct-Dec; 28(4): 478-486.
- Marhavalas P.K., Koulouriotis, D., Gemeni, V., Risk analysis and assessment methodologies in the work sites: On a review, classification and comparative study of the scientific literature of the period 2000-2009, Journal of Loss Prevention in the Process Industries, 24, 2011: 477-523.
- Mazri, C., Debray, B., Merad, M., Tsoukiàs, A., Participative Design Of Participation Structures: A General Approach And Some Risk Management Case Studies, HAL Id: hal-01511011 <https://hal.science/hal-01511011> Preprint submitted on 20 Apr 2017.
- Merna, T., Corporate Risk Management, John Wiley and Sons Inc., England, 2008.
- Nahavandi, Afsaneh ve Malekzadeh, Ali R., Organizasyonel Behavior, Ptentice-Hall Inc., USA, 1999.
- Özmutaf, N.M., Çağdaş Yönetici Nitelikleri ve Yönetmel Konular, Detay Yay., Ankara, 2019.

- Porter, E. Michael, “Stratejiyi Şekillendiren Beş Rekabet Kuvveti”, Strateji, Çev.: Melis İnan, Optimist Yay., İstanbul, 2011.
- Rivera, M., Participative Management, Academic Leadership: The Online Journal: Article 10, 6(4), 2008.
- Robertson, Ivan, Stres Avoidance, Occupational Health and Welbeing, 2017.
- Rohrmann, B., Risk Perception, Risk Attitude, Risk Communication, Risk Management: A Conceptual Appraisal, 15th Internaional Emergency Management Society, 2008.
- Rolková, M. ve Farkašová, V., The Features of Participative Management Style, Procedia Economics and Finance, 23, 2015: 1383 – 1387.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, Örgütsel Psikoloji, Alfa Aktuel Basım Yay., Bursa, 2008.
- Shagholi, Reihaneh, Abdolmalki, Reza, Moayedi, Ali A., New Approach in Participatory Management, Concepts and Applications, Procedia Social and Behavioral Sciences, 15, 2011: 251–255.
- Sisson, Diana C., Inauthentic Communication, Organization-Public Relationships, and Trust: A Content Analysis of Online Astroturfing News Coverage, Public Relations Rewiev, 43, 2017: 788-795
- TEPAV, Katılımcılığın İlkeleri: Katımlı Çalışmaları Tasarlayan, Uygulayan ve Yönetenler İçin Uygulama Kılavuzu, Çevirin: A. Toksabay Esen, T.C. Kalkınma Bakanlığı, Ankara, 2012.
- TMMOB İMOAŞ, Rapor – 1 Afet Yönetimi Bilgi Kitapçığı, Hazırlayan: İMO Ankara Şubesi Afet Hazırlık Ve Müdahale Komisyonu, TMMOB İnşaat Mühendisleri Odası Ankara Şubesi Yay., https://imop.imo.org.tr/resimler/dosya_ekler/76b-b2697ef75e44_ek.pdf, (Erişim Tarihi 20.09.2023).
- Tracy, Brian, Time Management, American Management Association, USA, 2013.
- Walker, Warren E., The Use of Scenarios and Gaming in Crisiss Management Planning and Training, Rand Buplishing, USA, 1995.
- World Bank, The World Bank Participation Sourcebook, 1996 The International Bank for Reconstruction and Development/World Bank, USA, 1996.
- Quick, James Campbell, Nelson, Debra L., Quick, Jonathan D., Orman, Dusty K. (2001), “An Isomorphic Theory Of Stress: The Dynamics Of Person–Environment Fit”, Stress and Health 2001: 147-157.
- Yıldırım, İ., Demokrasi, Sivil Toplum Kuruluşları ve Yönetişim, Seçkin Yay., Ankara, 2004.
- Zia, Y. A., Khan, F., Nouman, M., Participative Management and Job Satisfaction, PUTAJ Humanities and Social Sciences, 8, 2014: 21-28.



Bölüm 2

ALGILANAN LİDERLİK STİLLERİNİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ¹

Mehmet Ozan CİNEL²

Arzu GÜNGÖR³

1 Bu çalışma yazarlar tarafından ICONSR 2022' de sözlü bildiri olarak sunulmuş, genişletilerek kitap bölümü haline getirilmiştir.

2 Doç. Dr. , Giresun Üniversitesi, İ.İ.B.F., ORCID: 0000-0003-4606-8097

3 Doktora Öğrencisi, Giresun Üniversitesi, S.B.E., ORCID: 0000-0003-3529-8866

1. GİRİŞ

Bir işletme için liderlik önemli bir kavramdır. Liderlik, liderlik teorileri, liderlik türleri ve çalışan performansı konuları birçok yazar tarafından incelenmiştir. Liderlik denilince akla ilk etkileme sözcüğü gelmektedir. Literatürde liderliğin birçok tanımı yapılmıştır. Bu tanımlara göre; Liderliğin yöneticilikten farklı olduğu bilinmektedir. Liderliğin, otokratik, demokratik, serbesiyetçi liderlik gibi türleri bulunmaktadır. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları ise çağdaş liderlik kuramları içerisinde yerini almaktadır. Performans değerlemesi, çalışanların işte olan başarısını değerlendirme sürecidir. Yapılacak işlerin ve işle ilgili performans göstergelerinin daha önceden belirlenip personelin çalışmasının buna göre değerlendirilmesine performans değerlendirme denir (Küçük, 2017, s. 219). Performans değerlendirme, verimlilik ve rekabet üstünlüğü sağlama açısından öneme sahiptir. Aynı zamanda çalışan birey açısından da öneme sahiptir. Çalışana eksik yanlarını görme fırsatı sağlayarak çalışanın gelişmesine olanak tanır. Çalışan neleri doğru yaptığını bilir ve eksik yaptığı işlere eğilerek zamanını doğru bir şekilde değerlendirir. Performans kavramının ise çalışan performansı, bağlamsal performans ve görevsel performans olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır.

Çalışanlar tarafından algılanan liderlik stillerinin çalışanların performansına bazı yansımaları söz konusudur. Hem kamuda hem de özel sektörde kaliteli liderlerin olması bu nedenle çok önemlidir. Ülkelerin kalkınması için örgütlerde güçlü liderlere ve yüksek performansa ihtiyaç olduğu tartışmasız bir gerçekliktir. Kuşkusuz ki etkinlik, verimlilik ve karlılık kavramları da başarı kriterlerindedir. Çalışanların performansı ne kadar yüksekse işletmenin etkinlik, verimlilik ve karlılığı da aynı şekilde artacaktır.

Liderlik stillerinin çalışanların performansına etkisini araştıran çok sayıda çalışma literatürde mevcuttur. Yapılan çalışmalarda bazen algılanan liderliğin çalışan performansına etkileri bulunurken, bazen de etki bulunamamıştır. Bu çalışmalarda ya birkaç liderlik stili birlikte incelenmiş ya da sadece bir liderlik stili araştırma konusu yapılmıştır. Çalışan performansının da bağlamsal ve görevsel performans alt boyutlarıyla incelenmesi oldukça ilgi çeken konulardandır.

Bu çalışmanın amacı, algılanan liderlik stillerinin kamu ve özel sektör çalışanlarının performansı üzerine etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının, çalışan performansı, bağlamsal performans ve görev performansına etkisi araştırma konusu yapılmıştır. Bu çerçevede Ordu ilinde faaliyet gösteren Türk Telekom, Bankalar, Belediyeler, Okullar, Hastaneler, İcra Dairesi, Mimarlık, Mühendislik ve Psikolojik Danışmanlık ofislerinde vb. çalışan 320 kişi ile online ve yüz yüze anketler yapılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS 24.0 paket programı yardımıyla frekans analizleri, faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri

yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda transformasyonel liderlik ile bağlamsal, görevsel ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Yine Transaksiyonel liderlik ile bağlamsal, görevsel ve çalışan performansı arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Transformasyonel liderliğin çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediği, transaksiyonel liderliğin ise çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, liderin yaptığı faaliyetlerle ilgili bir süreçtir. Lider, başkalarını belirli amaç doğrultusunda davranmaya iten, onlara ilham veren, etkileyen kişi olmakla beraber o kişilerin kendisini isteyerek izlemelerini sağlar (Koçel, 2018, s. 585). Liderlerin kendilerini hazırlamaları, dijital ortamda ve duyarlı bir ortamda hangi özelliklerin çalışmalarına katkıda bulunabileceği hakkında daha fazla bilgi, beceri ve anlayış güncellemeleri yapmaları gerekir (Guzman, Muschard, Gerolamo, Kohl, & Rozenfeld, 2020, s. 544). Yöneticilik meslek uygulamasıdır, liderlik ise insanları etkileyebilme ve harekete geçirebilme işidir. Yöneticilik formal organizasyon yapısı içinde gerçekleşir, liderlik için formal yapı koşulu yoktur. Yöneticilik tanımlanmış hedeflere ulaştıracak işlerin en etkin şekilde yaptırılması ile alakalıdır, liderlik ise hedeflerin ve yapılacak işlerin belirlenmesi ile alakalıdır. Yöneticinin bulunduğu pozisyona verilmiş olan yetki ve yaptırım uygulama hakkı, insanları etkileme aracı iken, liderin kişisel özellikleri, davranışları, insanlara verdiği vizyon, güven ve ilham, insanları etkileme aracıdır. Yöneticinin görev tanımı olur, liderin görev tanımı olmaz. Yöneticilik, eğitim, hesap kitap, ölçme, istatistik, yönetmelik, prosedürlere dayanan, bilimsel yanı ağır basan bir iştir. Liderlik ise insanları kendi istekleri ile davranışa itebilme, insanlara ileriye bakarak ulaşmaya değer saydıkları hedefler verebilme işidir. Yani “sanat” yanı ağır basar. Yöneticilikte tanımlanan hedeflere ulaşma vardır, liderlikte ise değişim ve dönüşüm yapabilme vardır. Yöneticilik işletmenin “iç yapı ve dinamiklerine”, liderlik ise “işletmenin dış yapı ve dinamiklerine” bakabilmelidir. Yönetici “işleri doğru yapan”, lider ise “doğru işler yapan” kişi olmaktadır (Koçel, 2018, s. 591-592).

Liderler, liderlik görevlerini yaparken çok çeşitli stillerde davranabilirler. Liderin davranışları, liderin takipçileri ve astlarıyla olan ilişkilerindeki tutumu ile ilgilidir. Bu tutum ise ağırlıklı olarak karar verme süreciyle alakalıdır. Lider kararı kendisi verebilir veya izleyicilerinin karar verme sürecine katılmasını sağlayabilir. Hatta takipçilerinin kendi kararlarını almalarına olanak verebilir. Liderlik davranışlarının literatür incelendiğinde üç ana başlıkta toplandığı görülmektedir. Bu davranışlardan birinin diğerlerinden daha iyi veya doğru olduğunu söylemek olası değildir (Yavuz,

2018, s. 213). Gösterilen liderlik tarzlarının etkileri ve onların ekip üyeleri üzerinde etkisine ulaşan örgüt içindeki iklim üzerinde etkileri vardır. Liderlik tarzınızı esnetme yeteneği ve olumlu bir iklim yaratma, daha fazla iş tatmini ve işte gurur, daha fazla işbirliği ve yaratıcılık için gösterilmiştir. Kişisel tarzın etkilerinin farkında olmak, bu nedenle lider araç setinin önemli bir parçasıdır ve her liderin farkında olması gereken bir şeydir (Dowd, 2020).

Dönüşümcü (transformasyonel) lider, işletme çalışanlarını güçlü bir biçimde etkileyerek, örgütsel amaçların, çalışanların kendi kişisel beklentilerinin önüne geçmesine sebep olur. Bu durumda, çalışanlar için öncelik olan işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Bu nedenle, kendi beklentilerini ikinci planda tutarlar ve görevlerine yoğunlaşarak yükümlülüklerini arzulu ve istekli bir şekilde yerine getirirler (Ülgen & Mirze, 2020, s. 383). Dönüşümcü liderliğin dört boyutu, karizma veya idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireyselleştirilmiş ilgidir. Karizma veya idealleştirilmiş etki, liderin, takipçilerin liderle özdeşleşmelerine neden olan takdire şayan şekillerde davranma derecesidir. İlham veren motivasyon, liderin çekici ve takipçilere ilham veren bir vizyonu ifade etme derecesidir. Entelektüel uyarım, liderin varsayımlara meydan okuma, risk alma ve takipçilerinin fikirlerini isteme derecesidir. Bireyselleştirilmiş değerlendirme, lider, her bir takipçinin ihtiyaçlarına katılır, takipçiye bir akıl hocası veya koç olarak hareket eder ve takipçinin endişelerini ve ihtiyaçlarını dinler (Judge & Piccolo, 2004, s. 755). Bass Dönüşümsel Liderlik Teorisi, bir liderin takipçilerini ne ölçüde etkilediğiyle ilgilenir. Takipçiler, güven, dürüstlük ve diğer nitelikler nedeniyle bir liderin peşinden giderler ve bunlar ne kadar güçlü olursa, lidere o kadar büyük sadakatleri olur. Lider, bu niteliklere sahip olduğu için takipçilerini dönüştürür. Liderin aklında demokratik motifler olabilirken, aynı zamanda bir işlem liderliği tarzını benimseyerek takipçilerini bir şeyler yapmaya yönlendirebilir. Bass Dönüşümcü Liderlik Teorisi ayrıca liderin iyi bir etik setine sahip olduğunu varsayar, ancak teori böyle bir liderin olmadığı bir durumda uygulanırsa sonuçlar felaket olabilir. Dönüştürücü liderlik, katılımcı bir durum için demokrasiyi hiç yaşamamış olan insanları hazırlayabilirlerse büyük fayda sağlayabilir. Yükselen liderler eğitilmiş, zeki ve yönetilenlere karşı anlayışlı olmalı, asil bir ahlaka sahip olmalı ve belki de en önemlisi asil bir etik kurallarına sahip olmalıdır. Bunu yaparak firmalarının performansını artıracaklardır (Kimani, 2021).

İşlemci (Transaksiyonel) liderlik, lider ile izleyicileri arasında her iki tarafın beklentilerini sağlayacak karşılıklı sosyal sözleşmeye dayalı takas ilişkisi ile meydana getirilen bir liderlik türüdür. Burada çoğunlukla lider izleyicilerine bir görevi tanımlar ve bununla alakalı beklentilerini açıklar. Ayrıca bu görevin yerine getirilmesi karşılığında takipçilerin beklentilerine uygun verebileceği ödüllendirme araçlarını da belirtir. Sonuç olarak görevin başarılı bir şekilde tamamlanması ile her iki taraf da karşılıklı beklentilerini

gerçekleştirmiş olur (Mirze, 2021, s. 168). Sürdürümcü (Transaksiyonel) lider, biraz gelenekçi yapıya sahiptir. Geçmişteki hem olumlu hem de yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma bakımından faydalı hizmetlerde bulunur. Atılım yapan ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen örgütlerde transformatif liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş örgütlerde transaksiyonel liderlik biçimi etkilidir (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Dönüşümcü liderliğin şevk, güven ve açıklığın geliştirilmesi yoluyla yeniliğin kabulüne ilham vererek tutumları etkilemesi muhtemeldir. İşlemsel liderlik pekiştirme ve ödül yoluyla yeniliğin kabulüne yol açacaktır (Aarons, 2006, s. 1163).

2.2. Performans Değerleme

Performans değerlemesi, işi değerlendirmez. İş yapan personeli, onun başarısını veya işteki başarısızlığını değerlendirir. Çalışanın işteki başarısı, tutum ve davranışları, ahlak durumu ve özellikleri, bireyin firmanın başarısına olan katkıları değerlendirilmektedir (Özgen & Yalçın, 2018, s. 156). Bir işgören, yerleştirildikten ve iş için eğitildikten sonra, iş performansının beklenen ölçütlerine nasıl ulaşılacağını öğrenmek hakkına sahip olur. Ona bu konuda bilgi vermekle sorumlu olan çalışanın ilk amiridir. İlerleme umudu, çoğu çalışan için önemli bir konudur. Çalışanlar başarılarını iyileştirmek ve kendilerini daha iyi işlere hazırlamak için neler yapabileceklerini öğrenmek isterler. İşte bu durumda performans değerlendirmenin gerekli olduğu ortaya çıkmaktadır (Bingöl, 2015, s. 355).

Bağlamsal performans, örgütsel performansa doğrudan katkıda bulunmayan fakat örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen davranışlardan oluşur. İçeriğe dayalı performans, formel iş tanımının parçası olmayan faaliyetleri kapsadığından görev performansından farklıdır. Bağlamsal performansı yüksek olan bir çalışan görev performansını artırarak dolaylı yoldan organizasyonel performansa katkıda bulunmuş olur (Şener, 2017, s. 82). Organizasyonların başarıya ulaşabilmesi için, çalışanın görev performansının yüksek olması kadar, bağlamsal performansının da yüksek olması gerekir. İşletme çalışanın yalnızca görev performansının yüksek olması rekabetçi iş dünyası için yeterli olmaz. Örgütlerde, sadece resmi iş tanımında yer alan işleri yerine getiren, bunun ötesinde hiçbir katkı ve destek sağlamayan kişiler organizasyonlarını başarıya götüremezler ve yöneticiler tarafından da takdir edilmezler (Özdevecioğlu, Akın, Karaca, & İştahlı, 2014, s. 5).

Etkinlik kavramı genellikle, verimlilik kavramı ile bir arada veya bazen eşanlamli kullanılır. Gerçekte, verimliliğe göre daha kapsamlı ve ölçülmesi zordur. Etkinlik amaca ulaşma derecesi, verimlilik ise çıktı/ girdi şeklinde tanımlanabilir. İşletmelerde etkinlik; teknik etkinlik, ekonomik etkinlik ve işletme biliminde etkinlik olmak üzere başlıca üç alanda tanımlanabilir

(Can, Büyükbalcı, & Bal, 2016, s. 22). Verimliliği elde edilen sonuçların, faydaların, bu sonuçları ve faydaları elde etmek için katlanılan çabalara, yapılan fedakarlıklara, harcamalara oranı olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2014, s. 64). Karlılık, başarı değerlemesindeki en klasik ölçüdür. Kar belirli bir dönemdeki gelirlerle giderler arasındaki pozitif farktır. Gelirlerle giderler arasında negatif fark ise zarardır (Akdemir, 2014, s. 72).

2.3. Algılanan Liderlik Stilleri ve Çalışan Performansı İlişkisi

Literatürde Dönüşümcü liderliğin çalışanların bağlamsal performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu iddiası desteklenmektedir (Pradhan, Jena, & Bhattacharyya, 2018). Yine başka bir çalışmada dönüşümcü liderliğin bağlamsal performans üzerindeki etkisi ve kişi-grup uyumunun düzenleyici rolü netleştirilmiştir (Charlton & Eschleman, 2019). Öte yandan dönüşümcü liderlik ile takipçi görev performansı arasında kısmi bir ilişki olduğu bulunmuştur (Bacha, 2014). Çin’den 209 amir-ast ilişkisinden elde edilen verilerle ilgili bir çalışmanın sonuçları, dönüşümcü liderlik ile çalışanların görev performansı arasındaki ters u şeklindeki ilişkinin, çalışanların proaktif kişiliği tarafından yönetildiğini göstermiştir (Chen, Ning, Yang, Feng, & Yang, 2018). Etkileşimci liderliğin boyutlarından üçünden, aktif yönetim dışında, çalışanların görevsel ve bağlamsal performansını önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediği bulunmuştur. Öte yandan işlemsel liderliğin diğer iki boyutu arasında, koşullu ödül ve pasif yönetim dışında çalışanların görev performansını ve bağlamsal performansını önemli ölçüde etkilediği bulunmuştur (Raveendran, 2021).

Gelmez ve Akça Ürtürk (2019) yaptıkları “ Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmalarında, özel bir hastanedeki yöneticilerin liderlik stillerinin belirlenmesi amaçlanmış ve bu liderlik stillerinin çalışanların performanslarıyla nasıl bir ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Araştırma Ankara ilinde faaliyet gösteren özel bir hastanenin 268 çalışanı ile yapılmıştır. Algılanan liderlik davranışlarının iş performansını ne düzeyde etkilediği korelasyon analizi yapılarak test edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, liderlik stili ile çalışan performans algıları bakımından farklılık olduğu saptanmıştır.

KaraveKaya(2020)yaptıkları“DönüşümcüLiderliğinÇalışanPerformansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracı Rolü” adlı çalışmalarının amacı dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolünün araştırılmasıdır. Muğla ili Marmaris ilçesindeki dört ve beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışan 282 katılımcıdan anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Ölçek geçerliliği için doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılarak, değişkenler arası ilişkiler tespit edilmiş ve yapısal eşitlik modeli ile modelin uyum iyiliği testleri ve regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık rolünü

test edebilmek için dolaylı etkilerin anlamlılığına bakılmış ve bunun için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin çalışan performansı ve iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık analizi sonucunda ise iş tatmininin dönüşümcü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009) yaptıkları “Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri” adlı çalışmalarının amacı, turizm sektöründeki otel örgütlerinde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymaktır. Araştırma evrenini Ankara ilindeki dört ve beş yıldızlı otellerin çalışanları oluşturmuştur. Araştırma 267 kişilik örneklem ile yapılmıştır. Araştırmada ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerinde pozitif etkisi olduğuna dair dört hipotez kabul edilmiştir.

Tutar (2008) yaptığı “Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama” adlı çalışmasında liderlik ve performans kavramları üzerinde durulmuştur. Liderlik teorileri ele alınmıştır. Uygulanan liderlik tarzlarının çalışanların performansları üzerinde yaratabileceği etkiler araştırılmıştır. Araştırmada bir kamu kuruluşundan 92 personel yer almıştır. Çalışmada işgörenlerin demografik özelliklerinden ve çalıştıkları birimlerinden faydalanılarak, işe-kişiyeye yönelik liderlik tarzlarının iş performansı üzerine etkilerinin belirlenmesi hedeflenmiştir. İstatistiksel analiz verilerinin niteliğine göre gereken yerlerde regresyon analizi kullanılmıştır. Anket sonuçları kıdeme, çalışma süresine ve unvana göre değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, askeri örgüt ve görevlerde, işe yöneliklik puanların, kişiyeye yöneliklik puanlarına göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Khan, Rehmat, Butt, Farooqi ve Asim (2020) yaptıkları “Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model” adlı çalışmalarında amaç, dönüşümcü liderliğin çalışanların iş çıktıları üzerindeki etkisini incelemektir. Çalışanların iş çıktıları; iş performanslarını, çalışma tükenmişliklerini ve işyerinde sosyal aylıklık gibi çalışma davranışlarını içerir. Telekomünikasyon sektöründe çalışan 308 çalışandan veri toplamak için kesitsel bir anket yapılmıştır. Hipotezleri, doğrudan ve aracı etkileri test etmek için Process Hayes’ in Model 4’ ü kullanılmıştır. İş performansının dönüşümcü liderlik ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Ebrahim Hasan Al Khajeh (2018) yaptığı “Impact of Leadership Styles on Organizational Performance” adlı çalışmasında karizmatik, bürokratik ve işlemsel liderlik tarzları ile örgütsel performans arasında olumsuz bir ilişki

bulmuştur. Dönüşümcü, otokratik ve demokratik liderlik tarzları ile örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki bulmuştur.

Gemeda ve Lee (2020) yaptıkları “ Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes Among Information and Communications Technology Professionals: A Cross National Study” adlı çalışmalarında liderlik tarzları, işe bağlılık ve iş sonuçları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Etiyopya’ dan 147 ve Güney Kore’ den 291 katılımcı ile anket yapmışlardır. Analizleri test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderliğin çalışanların işe bağlılığı ve yenilikçi iş davranışı ile pozitif ilişkisi, işlemsel liderliğin çalışanların görev performansı ile önemli bir pozitif ilişkisi olduğu bulunmuştur.

3. YÖNTEM

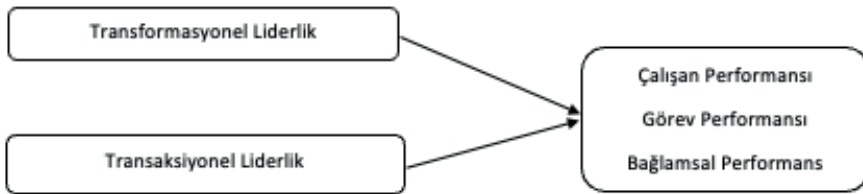
Çalışmada Ordu ilinde faaliyet gösteren Türk Telekom, Bankalar, Belediyeler, Okullar, Hastaneler, İcra Dairesi, Mimarlık, Mühendislik ve Psikolojik Danışmanlık ofislerinde vb. çalışan 320 kişi ile online ve yüz yüze anketler yapılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS 24.0 paket programı yardımıyla frekans analizleri, faktör ve güvenilirlik analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı, Hipotezleri ve Modeli

Bu çalışmanın amacı, çeşitli kurumlarda çalışanların algıladıkları liderlik stillerinin performanslarına etkisini araştırmaktır. Bu amaç ile aşağıda yer alan model oluşturulmuştur.

Araştırmanın Modeli:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırma modelinde transformasyonel ve transaksiyonel liderlik bağımsız değişken olarak yer alırken çalışan performansı, görev performansı ve bağlamsal performans bağımlı değişken olarak yer almaktadır. Bu modele ilişkin oluşturulan altı adet hipotez aşağıda yer almaktadır.

Araştırmanın Hipotezleri:

$H_{1,1}$: Transformasyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

$H_{1,2}$: Transformasyonel liderliğin görev performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

$H_{1,3}$: Transformasyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

$H_{2,1}$: Transaksiyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

$H_{2,2}$: Transaksiyonel liderliğin görev performansı üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

$H_{2,3}$: Transaksiyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde pozitif yönlü doğrusal etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Örneklem Türkiye’de kurumlarda çalışan kişilerden oluşmaktadır. Verilerin toplama süreci Ekim 2021’de başlamış ve Aralık 2021’de sona ermiştir. Çeşitli kurumlarda çalışan kişilere online anket yöntemiyle ulaşılmış bir kısma da yüz yüze anket yapılmıştır. 320 ankete geri dönüş sağlanmıştır. Anket 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik sorular, ikinci bölümde çok faktörlü liderlik anketi, üçüncü bölümde ise performans ölçeği yer almaktadır.

4. BULGULAR

Araştırmaya ilişkin demografik bulgular Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Bulgular

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde (%)
Erkek	106	33,1
Kadın	214	66,9
Toplam	320	100
Yaş	Sıklık	Yüzde(%)
21-30	181	56,6
31-40	122	38,1
41-50	17	5,3
Toplam	320	100
Medeni Durum	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	197	61,6
Bekar	122	38,1
Diğer	1	0,3
Toplam	320	100
Eğitim Düzeyi	Sıklık	Yüzde (%)

Lise	29	9,1
Ön lisans	69	21,6
Lisans	201	62,8
Yüksek lisans	20	6,3
Doktora	1	0,3
Toplam	320	100
Yıl	Sıklık	Yüzde (%)
1-5	183	57,2
6-10	107	33,4
11-15	19	5,9
16-20	10	3,1
21-25	1	0,3
Toplam	320	100
Departman	Sıklık	Yüzde (%)
Türk Telekom	144	45,0
Banka	35	10,9
Hukuk	15	4,7
Sağlık	25	7,8
Öğretmen	39	12,2
Mühendis	22	6,9
Mimar	8	2,5
Memur	7	2,2
Pdr	11	3,4
Muhasebe	8	2,5
İş ve Sosyal Güvenlik	4	1,3
İlahiyat	2	0,6
Toplam	320	100
Unvan	Sıklık	Yüzde (%)
Yönetici	35	10,9
Çalışan	285	89,1
Toplam	320	100
Toplam gelir	Sıklık	Yüzde(%)
3000 ve altı	137	42,8
3001-6000	105	32,8
6001-9000	59	18,4
9001 ve üstü	19	5,9
Toplam	320	100

Kişilerin cinsiyete göre dağılımları Tablo 1' de gösterilmiştir. Araştırmaya 214 kadın (%66,9) ve 106 erkek (%33,1) katılmıştır. Araştırmaya katılan kadınların sayısı erkeklerden fazladır. Araştırmaya 21-30 yaş aralığında 181 kişi (%56,6), 31-40 yaş aralığında 122 kişi (%38,1) ve 41-50 yaş aralığında 17 kişi (%5,3) katılmıştır. 21-30 yaş aralığında katılım en fazladır. Araştırmaya katılanların 197' si evli (%61,6), 122' si bekar (%38,1) ve 1 kişi diğer (%0,3) kişilerden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanlardan lise mezunu 29 kişi (%9,1), ön lisans mezunu 69 kişi (%21,6), lisans mezunu 201 kişi (%62,8), yüksek lisans mezunu 20 kişi (%6,3), doktora mezunu 1 kişi (%0,3) vardır. Lisans mezunları çoğunluğu oluşturmaktadır. Araştırmaya mesleğini 1-5 yıl arasında yapan 183 kişi (%57,2), 6-10 yıl arasında yapan 107 kişi (%33,4), 11-15 yıl arasında yapan 19 kişi (%5,9), 16-20 yıl arasında yapan 10 kişi (%3,1), 21-25 yıl arasında yapan 1 kişi (%0,3) katılmıştır.

Araştırmaya katılanlardan Türk Telekom’ da çalışan 144 kişi (%45,0), banka çalışanı 35 kişi (%10,9), hukukçu 15 kişi (%4,7), sağlık çalışanı 25 kişi (%7,8), öğretmen 39 kişi (%12,2), mühendis 22 kişi (%6,9), mimar 8 kişi (%2,5), memur 7 kişi (%2,2), psikolojik danışman 11 kişi (%3,4), muhasebeci 8 kişi (%2,5), iş ve sosyal güvenlikte çalışan 4 kişi (%1,3), ilahiyatçı 2 kişi (%0,6) vardır. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu Türk Telekom çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan yönetici sayısı 35 (%10,9), çalışan sayısı 285 (%89,1) kişidir. Araştırmaya katılanlardan 3000 ve altı geliri olanlar 137 kişiyi (%42,8), 3001-6000 arası geliri olanlar 105 kişiyi (%32,8), 6001-9000 arası geliri olanlar 59 kişiyi (%18,4), 9001 ve üstü geliri olanlar 19 kişiyi (%5,9) oluşturmaktadır.

Tablo 2: Transformasyonel Liderliğe İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.	3,7531	0,61204
21. Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.	3,7188	0,64006
2. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.	3,6969	0,61740
25. Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.	3,6625	0,71164
10. Birlikte çalıştığım bireylerin benimle çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.	3,6406	0,71190
19. İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.	3,6250	0,64570
8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar ararım.	3,6063	0,71348
36. Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	3,6031	0,70064
30. Başkalarının problemlere birçok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	3,6000	0,72311
14. Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açık ve net biçimde belirtirim.	3,5969	0,69705
26. Gelecekle ilgili harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.	3,5969	0,77378
31. Başkalarının kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurum.	3,5781	0,71711
29. Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.	3,5438	0,75821
13. Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.	3,5406	0,75838
9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.	3,5125	0,87090
32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.	3,4781	0,82638

15. Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.	3,4688	0,80688
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	3,4688	0,79119
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım.	3,2563	0,84725
6. En önemli değerlerim ve inançlarım hakkında konuşurum.	3,0656	0,96915

Yukarıdaki Tablo 2' de, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 3,0656 ile 3,7531 arasında değişmektedir. En yüksek ortalamaya sahip soru “ Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.” ifadesidir.

Tablo 3: Transaksyonel Liderliğin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
1.Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.	3,7031	0,58400
35. Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	3,5813	0,69455
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin nelerden sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklarım.	3,4781	0,77145
16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtirim.	3,4531	0,79831
5. Önemli hususlar ortaya çıktığında karışmaktan çekinmem.	3,4063	0,84019
20. Problemler ağırlaştığında müdahale ederim.	3,3344	0,84398
17. “ Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışımı kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.	3,2000	0,90141
24. Bütün hataların kayıtlarını tutarım izlerim.	3,0969	1,04446
4. Dikkatimi, düzensizlikler, hatalar, istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırırım.	2,4594	1,04966
22. Bütün dikkatimi hatalar, şikayetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırırım.	2,1344	1,08165
27. Standartlara ulaşmak için dikkatimi başarısızlıklara yöneltirim.	2,0688	1,06304
3. Problemler ciddi bir hal alınca kadar müdahale etmem.	1,6906	1,07752
12. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmem.	1,6188	1,15762
28. Karar vermekten kaçınırım.	1,3813	1,01322
33. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranırım.	0,8594	1,08664
7. Bana ihtiyaç duyulduğunda orada bulunmam.	0,5094	0,95012

Yukarıdaki Tablo 3' te, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 0,5094 ile 3,7031 arasında değişmektedir.

Tablo 4: Bağlamsal Performansa Yönelik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
9. Gerekğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	4,6125	0,69470
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,5875	0,73759
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,5375	0,72904
1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	4,4906	0,77170
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri yapmak için gönüllü oluyordum.	4,2750	0,86340

Yukarıdaki Tablo 4' te, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 4,2750 ile 4,6125 arasında değişmektedir.

Tablo 5: Görevsel Performansa İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Soru İfadesi	Ortalama	Standart Sapma
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	4,5969	0,71042
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	4,5938	0,71084
4. İş başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	4,5781	0,72147
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	4,5531	0,76992
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	4,5469	0,74551
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	4,5344	0,73775

Yukarıdaki Tablo 5' te, sorulan sorulara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri görülmektedir. Verilen yanıtların ortalamaları 4,5344 ile 4,5969 arasında değişmektedir.

Tablo: 6 Transformasyonel Liderlik Faktör Analizi Sonuçları

Transformasyonel Liderlik	
KMO: 0,952	
Ki kare: 5037,414	
Serbestlik derecesi:171	
Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
31. Başkalarının kendi güçlü yönlerini geliştirebilmeleri için yardımcı olurum.	0,866
30. Başkalarının problemlere birçok farklı açılardan bakmalarını sağlarım.	0,850
25. Güvenli ve güçlü olduğumu gösteririm.	0,834
13.Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösteririm.	0,812
32. Verilen görevlerin farklı biçimlerde yerine getirilebileceği ile ilgili önerilerde bulunurum.	0,801
26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluştururum.	0,801
29. Bireyi, diğer bireylerden farklı ihtiyaç, yetenek ve istekleri olan bir insan olarak değerlendiririm.	0,799
21. Başkalarının bana karşı saygı duyacakları biçimde davranırım.	0,797
8. Problemleri çözmede farklı yaklaşımlar ararım.	0,794
10. Birlikte çalıştığım bireylerin benimle çalışmaktan gurur duymalarını ve zevk almalarını sağlarım.	0,793
36. Amaçlara ulaşılacağına inandığımı ve güvendiğimi ifade ederim.	0,791
34. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgularım.	0,789
14.Güçlü bir amaç duygusuna sahip olmanın önemini açık ve net biçimde belirtirim.	0,777
15. Başkalarını yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırırım.	0,752
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alırım.	0,733
9. Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranırım.	0,726
2. Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçiririm.	0,685
19.İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görürüm.	0,674
18. Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarımdan önde tutarım.	0,576

Tablo 6' da, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,576 ile 0,866 arasında değişmektedir. Düşük değeri nedeniyle analize dahil edilmeyen 1 soru vardır.

Tablo 7: Transaksiyonel Liderlik Faktör Analizi

Transaksiyonel Liderlik	
KMO: 0,896	
Ki kare:840,732	
Serbestlik derecesi:28	
Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
16. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtirim.	0,808
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin nelerden sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve açıklarım.	0,797
35. Başkaları kendilerinden beklenenleri yerine getirdiklerinde memnuniyetimi ifade ederim.	0,704
5. Önemli hususlar ortaya çıktığında karışmaktan çekinmem.	0,698
1.Başkalarının gösterdiği çabanın karşılığı olarak onlara yardımcı olurum.	0,695
20. Problemler ağırlaştığında müdahale ederim.	0,641
17. “ Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğimi gösteririm.	0,624
24. Bütün hataların kayıtlarını tutarım izlerim.	0,614

Yukarıdaki Tablo 7’ de, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,614 ile 0,808 arasında değişmektedir. Düşük değerli olan sorular analize dahil edilmemiştir.

Tablo:8 Bağlamsal Performans Faktör Analizi

Bağlamsal Performans	
KMO: 0,872	
Ki Kare:1377,563	
Serbestlik derecesi: 10	
Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,927
9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	0,910
6.Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,903
1.Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	0,887
7.Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.	0,815

Yukarıdaki Tablo 8’ de, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,815 ile 0,927 arasında değişmektedir.

Tablo 9: Görevsel Performans Faktör Analizi

Görevsel Performans	
KMO:0,898 Ki kare:2608,456 Serbestlik derecesi:15 Anlamlılık değeri:0,000	
Değişken	Faktör yükü
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	0,934
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	0,934
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	0,932
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	0,929
4. İşimi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi görevlerimi yerine getirirken etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	0,927
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	0,918

Yukarıdaki Tablo 9' da, sorulan sorulara ilişkin faktör yükleri görülmektedir. Faktör değerleri 0,918 ile 0,934 arasında değişmektedir.

Tablo 10: Güvenilirlik Analizi

	Madde sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı
Transformasyonel Liderlik	19	0,961
Transaksyonel Liderlik	8	0,840
Bağlamsal Performans	5	0,930
Görevsel Performans	6	0,968

Tablo 10' da görüldüğü gibi Cronbach Alpha değerleri yüksek çıkmıştır. Güvenilirlik analizi yapılırken Alpha modeli kullanılmıştır. Cronbach's Alpha sorular arasındaki korelasyona bağlı uyum değeri olmaktadır. Cronbach' s Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyesini gösterir. Cronbach' s Alpha değeri 0,70 ve üstü ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2016, s. 89).

Veriler için normallik testi yapılmıştır. Skewness değerleri normal, kurtosis değerleri biraz yüksek çıkmıştır. Veriler normal dağılmadığı için spearman korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 11: Korelasyon Analizi Sonuçları

	1	2	3	4	5
1	1				

2	0,823** 0,000	1			
3	0,548** 0,000	0,496** 0,000	1		
4	0,565** 0,000	0,526** 0,000	0,859** 0,000	1	
5	0,571** 0,000	0,529** 0,000	0,972** 0,000	0,930** 0,000	1

** Korelasyon, 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Transformasyonel ve transaksyonel liderlik 1,2 ve bağlamsal, görevsel performans ve çalışan performansı 3,4,5 şeklinde gösterilmiştir. Faktörler arasında 0,01 düzeyinde anlamlı bir ilişki vardır. Transformasyonel liderlik ile bağlamsal performans boyutu arasında orta seviye ($r=0,548$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transformasyonel liderlik ile görevsel performans arasında orta seviye ($r=0,565$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transformasyonel liderlik ile çalışan performansı arasında yine orta seviye ($r=0,571$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Transaksyonel liderlik ile bağlamsal performans boyutu arasında orta seviye ($r=0,496$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transaksyonel liderlik ile görevsel performans arasında orta seviye ($r=0,526$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Transaksyonel liderlik ile çalışan performansı arasında yine orta seviye ($r=0,529$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12: Liderlik Stillerinin Çalışan Performansı Üzerine Etkisi Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	P	D-W
Sabit	1,630	0,177		9,215	0,000	
Transformasyonel liderlik	0,723	0,114	0,611	6,335	0,000	R=0,684 ^a R ² =0,467
Transaksyonel Liderlik	0,094	0,114	0,080	0,825	0,410	Düzeltilmiş R ² =0,464 F=139,120
Bağımlı:Çalışan Performansı Bağımsız: Transformasyonel, Transaksyonel Liderlik						

Transformasyonel liderlik ile transaksyonel liderliğin çalışan performansı üzerine etkisini araştırmak için, çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda Transformasyonel liderliğin çalışan performansı üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. ($\beta=0,611$, $t=6,335$, $p<0,001$). Bu bulgu transformasyonel liderlikteki bir birimlik artışın çalışan performansı üzerinde 0,723' lük bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. $H_{1.1}$ hipotezi desteklenmektedir. Transaksyonel liderliğin çalışan performansı

üzerinde etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. ($\beta=0,080$, $t=0,825$, $p>0,005$). $H_{2,1}$ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 13: Liderlik Stillerinin Görevsel Performans Üzerine Etkisi Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	P	D-W
Sabit	1,616	0,180		8,962	0,000	
Transformasyonel Liderlik	0,754	0,116	0,626	6,481	0,000	R=0,682 ^a R ² =0,466
Transaksiyonel Liderlik	0,074	0,117	0,062	0,638	0,524	Düzeltilmiş R ² =0,462
Bağımlı: Görevsel Performans						F=138,047
Bağımsız: Transformasyonel, Transaksiyonel Liderlik						

Tablo 13' te, transformasyonel ve transaksiyonel liderliğin görevsel performans üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Transformasyonel liderliğin görevsel performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur. ($\beta=0,626$, $t=6,481$, $p<0,001$). Bu bulgu transformasyonel liderlikteki bir birimlik artışın görevsel performansı üzerinde 0,754' lük bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. $H_{1,2}$ hipotezi desteklenmiştir. Transaksiyonel liderliğin görevsel performansı üzerinde etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamsız olduğu tespit edilmiştir. ($\beta= 0,062$, $t=0,638$, $p>0,005$). Çalışmanın $H_{2,1}$ hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 14: Liderlik Stillerinin Bağlamsal Performans Üzerine etkisi Regresyon Analizi

Değişken	B	SH	β	t	P	D-W
Sabit	1,646	0,182		9,049	0,000	
Transformasyonel Liderlik	0,686	0,117	0,575	5,841	0,000	R=0,666 ^a R ² =0,444
Transaksiyonel Liderlik	0,118	0,118	0,099	1,006	0,315	Düzeltilmiş R ² =0,441
Bağımlı: Bağlamsal Performans						F=126,626
Bağımsız: Transformasyonel, Transaksiyonel Liderlik						

Tablo 14' te transformasyonel ve transaksiyonel liderliğin bağlamsal performans üzerine etkisi gösterilmiştir. Transformasyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. ($\beta= 0,575$, $t=5,841$, $p<0,001$). Bu bulgu transformasyonel liderlikteki bir birimlik artışın bağlamsal performans üzerinde 0,686' lık bir artış sağladığını ortaya koymaktadır. $H_{1,3}$ hipotezi desteklenmiştir. Son olarak transaksiyonel liderliğin bağlamsal performans üzerinde etkiye sahip olduğu, ancak bu etkinin anlamsız olduğu bulunmuştur. ($\beta=0,099$, $t= 1,006$, $p>0,005$). $H_{2,3}$ hipotezi desteklenmemiştir. Bu sonuçlara göre modele ilişkin oluşturulan hipotezlerden $H_{1,1}$, $H_{1,2}$, $H_{1,3}$ desteklenirken, $H_{2,1}$, $H_{2,2}$, ve $H_{2,3}$ hipotezleri desteklenmemektedir.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmada algılanan liderlik stilleri ve çalışanların performansı ile ilgili konular ele alınarak bir işletme için önem arz ettikleri görülmüştür. Bu anlamda çalışmada bazı tanımlamalar yapılmıştır. Öncelikle liderlik kavramı açıklandıktan sonra dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları açıklanmıştır. Performans değerlendirme ile ilgili bilgiler verilerek, bağlamsal ve görevsel performans hakkında bilgiler sunulmuştur. Etkinlik ve verimlilik kavramı açıklanmıştır. Algılanan liderlik stilleri ve çalışan performansı ilişkisi hakkında literatür taramasına yer verilmiştir. Son olarak yöntem kısmına geçilmiş ve araştırmanın hipotezleri oluşturulup, bulgular kısmı sunulmuştur.

Yapılan analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Transformasyonel liderliğin çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediği, transaksyonel liderliğin çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bu sonuç da dönüşümcü liderlik konusunun önemini ne kadar büyük olduğunu göstermektedir. Bir çalışanın performansı işletmenin başarısını etkilemektedir. Dönüşümcü liderler de çalışanların performansını etkilemektedir. Bir işletmede dönüşümcü liderlere sıklıkla yer verilmelidir. Liderlik stillerinin çalışan performansına etkisi olması işletme açısından son derece önemlidir. İşler yapılırken gösterilen liderlik tarzı veya liderin göstereceği tutum, iş performansını artırabilmekte veya azaltabilmektedir. İşletmeler her zaman çalışanlarının yüksek performansla çalışmasını beklemektedir. Çünkü bu durumdan etkilenen en başta işletmenin kendisidir. İşletmelerin işe alımlarında işletmeye katkı sağlayacak liderlik özelliklerine sahip kişileri işe alması, onları devamlılığının da ön şartlarından biridir.

Daha önce yapılan bazı çalışmalar incelendiğinde, anket sorularının alındığı Ali (2020) “Algılanan Liderlik Stillerinin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi” adlı tez çalışmasında Cibuti örnekleminde de transformasyonel liderliğin pozitif bir şekilde çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilediği, öte yandan transaksyonel liderliğin pozitif bir şekilde çalışan performansını, görev performansını ve bağlamsal performansı etkilemediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Başka bir çalışma olan Ay ve Keleş (2017) “Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi” adlı çalışmalarında dönüşümcü liderliğin iş performansını olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Bu çalışmaların yaptığımız çalışma ile uyum gösterdiği anlaşılmıştır. Bu çalışmanın da gelecek çalışmalar için faydalı olması amaçlanmıştır.

Araştırma Ordu ilinde yapılmıştır. Benzer çalışmaların diğer illerde de yapılarak sonuçların karşılaştırılması önerilir. Hatta çalışmanın diğer ülkelerde de yapılarak yine karşılaştırmanın yapılması araştırmacılara

tavsiye edilmektedir. Araştırma birkaç farklı işkolunda yer alan işletme çalışanlarıyla yürütülmüştür. Benzer çalışmalar da bu şekilde farklı işkollarındaki işletmelerle yürütülebileceği gibi tek bir işkolundaki işletme ile de yürütülebilir. Ayrıca çalışma konusuna bir aracı değişken eklenerek aracılık rolünü de test etmek araştırmacılar tarafından planlanmaktadır.

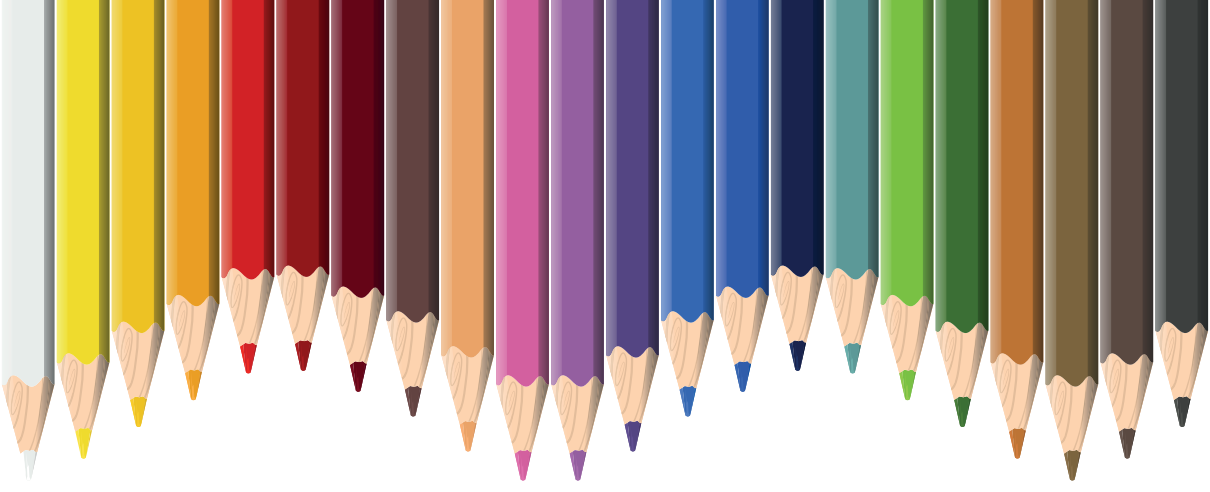
Çalışanlara öneriler ise şunlardır; Her zaman iyi bir lider olmak için çalışmaları gerekir. Performanslarını artırmak için gelişime açık olmaları, performans değerlendirme sonucunu dikkate almaları gerekir. Öncelikleri işletmelerinin başarılı olması için çaba harcamak olmalıdır. Liderlik özelliklerini geliştirmeli ve yanlış bir davranışta bulduklarında bunu düzeltmek için çaba gösterilmelidir. Değişim ve dönüşüme her zaman açık olmaları iş performansları üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır.

KAYNAKÇA

- Aarons, G. A. (2006). Transformational and Transactional Leadership: Association With Attitudes Toward Evidence- Based Practice. *National Institutes of Health*, 1162-1169.
- Akdemir, A. (2014). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Akdemir, A. (2014). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Ali, L. (2020). *Algılanan Liderlik Stillerinin Çalışanların Performansı Üzerine Etkisi*. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alper Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının İşten Ayrılma Niyeti ve İş Performansı Üzerinde Etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 193-203.
- Bacha, E. (2014). The Relationship Between Transformational Leadership, Task Performance and Job Characteristics. *Journal of Management Development*, 33(4), 410-420.
- Bingöl, D. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi. M. Üner içinde, *Genel İşletmecilik* (s. 319-371). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Can, E., Büyükbacı, P., & Bal, Y. (2016). *İşletme Bilimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Charlton, R., & Eschleman, K. J. (2019). Person- Group Fit Moderating the Transformational Leadership Contextual Performance Relationship. *Academy of Management*.
- Chen, Y., Ning, R., Yang, T., Feng, S., & Yang, C. (2018). Is Transformational Leadership Always Good for Employee Task Performance? Examining Curvilinear and Moderated Relationships. *Frontiers of Business Research in China*.
- Dowd, C. J. (2020). Your Leadership Style: Why Understanding Yourself Matters. *BMJ Leader*, 4(4), 165-167.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2016). *Sosyal Bilimlerde Spss' le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım.
- Gelmez, M., & Akça Ürtürk, E. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 51-72.
- Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership Styles, Work Engagement and Outcomes Among Information and Communications Technology Professionals: A Cross National Study. *Heliyon*, 1-10.
- Guzman, V. E., Muschard, B., Gerolamo, M., Kohl, H., & Rozenfeld, H. (2020). Characteristics and Skills of Leadership in the Context of Industry 4.0. *Procedia Manufacturing*, 43, 543-550.
- Judge, T., & Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-

768.

- Kara, E., & Kaya, A. (2020). Dönüşümcü Liderliğin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 1202-1216.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of Transformational Leadership on Work Performance, Burnout and Social Loafing: A Mediation Model. *Future Business Journal*, 1-13.
- Kimani, J. (2021). Influence of Transformational Leadership Styles on Performance: A Critical Literature Review. *International Journal of Leadership and Governance*, 1(4), 25-46.
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Küçük, O. (2017). *İşletme Bilgisi ve Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Mirze, S. K. (2021). *Liderlik Teori ve Uygulama*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi*, 53-82.
- Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M., & İştahlı, B. (2014). Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekanın Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 1-18.
- Özgen, H., & Yalçın, A. (2018). *Temel İşletmecilik Bilgisi*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Pradhan, S., Jena, L. K., & Bhattacharyya, P. (2018). Transformational Leadership and Contextual Performance: Role of Integrity Among Indian IT Professionals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 445-462.
- Raveendran, T. (2021). Does Transactional Leadership Style Predict Performance of Development Officers? *Sri Lanka Journal of Business Studies and Finance*, 1(1), 1-15.
- Şener, Y. (2017). *Örgüt İkliminin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Sermayenin Ara Değişken Rolü*. İstanbul: T.C. İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Tutar, B. (2008). *Liderlik Tarzının İşgören Performansı Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H., & Mirze, K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Yavuz, E. (2018). *Liderlik*. Ankara: Barış Kitabevi.



Bölüm 3

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK

Emre SEYREK¹

¹ Öğr. Gör., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Mülkiyet Koruma ve Güvenlik Bölümü, eseyrek@agri.edu.tr, ORCID: 0000-0002-6561- 8739.

GİRİŞ

Yaşamın çoğu yönü örtük bir belirsizlikle doludur. Örneğin, evimizde soba kullandığımızda, işe arabamızla gittiğimizde, bir toplantıda konuştuğumuzda, evimizin yanabileceği, bir araba kazası geçirebileceğimiz veya utanabileceğimiz bir risk düzeyini kabul etmiş oluruz. Hayatın belirsizlikleriyle başa çıkabilmek için çoğu insan bir dereceye kadar bilinmeyene tahammül etmeyi öğrenir ve açık tehlike işaretleri olmadığında durumların güvenli olduğundan “yeterince emin” hisseder. Buna karşın, bazı bireyler belirsizliğe tahammülsüzlük sergilerler ki bu da anksiyete ile ilgili bozuklukların gelişiminde ve sürdürülmesinde teşhis ötesi bir bilişsel kırılma faktörüdür (aynı zamanda bilinmeyene karşı eğilimsel korku olarak da adlandırılır (Carleton, 2012: 939)). Özellikle, belirsizliğe tahammülsüzlük hayatta garantilerin olması gerektiğine aksi halde kişinin öngörülemezlik veya belirsizlikle başa çıkamayacağına dair inançları içermektedir (Carleton, Mulvogue vd., 2012; Dugas, Schwartz ve Francis, 2004; Obsessive Compulsive Cognitions Working Group, 1997). Başka bir deyişle, yüksek belirsizliğe tahammülsüzlüğe sahip kişiler, korkulan bir sonucun gelecekte bir noktada gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini “kesin olarak” bilmemenin önemini abartmakta (örneğin, organik olmayan ürünlerden bir gün kansere yakalanma olasılığı) ve bu belirsizlikten büyük rahatsızlık duymaktadır.

Her ne kadar belirsizlikle ilgili zorluklar genel olarak yaygın olsa ve çeşitli boyutlarda ortaya çıksa da (Carleton, Weeks vd., 2012), klinik korku ve anksiyete yaşayanlar arasında belirsizliğe tahammülsüzlük yükselmektedir. Araştırmalar, belirsizliğe tahammülsüzlüğün Mental Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı (Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders)’nın beşinci baskısındaki tanımlar arasında benzer şekilde işlev gören tanı ötesi bir değişken olduğunu göstermektedir (American Psychiatric Association, 2013; Carleton, Mulvogue vd., 2012). Ancak içerikteki belirsizlik çeşitleri genellikle bireyin belirli korkularına bağlıdır; bu nedenle, belirsizliğe tahammülsüzlüğün bazı durumları korkunun tanısı ve sunumuna göre farklılık gösterebilir (Mahoney ve McEvoy, 2012).

Sonuç olarak, belirsizliğe tahammülsüzlük kavramının kapsamlı bir şekilde anlaşılması araştırmacılar için zorluklar ve güçlükler doğurabilir. Bu boşluğu doldurmak için, bu araştırma belirsizliğe tahammülsüzlük literatürünü gözden geçirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle araştırma, belirsizlik ve belirsizliğe tahammülsüzlük kavramlarını tanımlayarak başlamaktadır. Daha sonra belirsizliğe tahammülsüzlük neden ve sonuçları, belirsizliğe tahammülsüzlükle endişe arasındaki ilişki ve belirsizliğe tahammülsüzlükle yaygın anksiyete bozukluğu arasındaki ilişkiler gözden geçirilmektedir. Bunu yaparak, bu araştırma belirsizliğe tahammülsüzlük üzerine araştırma yapmayı düşünen bilim insanlarına konu hakkında

derin bir anlayış kazanmaları için yardımcı bir rehberlik hizmeti sunacağı düşünülmektedir.

BELİRSİZLİK VE BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK KAVRAMI

Korku, “insanoğlunun en eski ve en güçlü duygularından biridir; en eski ve en güçlü korku türlerinden biri de bilinmezlik korkusudur” (Joshi ve Schultz, 2001: 255). Bilinmeyen korkusu, “bireyin herhangi bir bilinç düzeyinde veya işlem noktasında algılanan bilgi yokluğundan kaynaklanan korku yaşama eğilimi” olarak tanımlanmaktadır (Carleton, 2016). Carleton (2012), belirsizliğe tahammülsüzlüğün hem normatif hem de patolojik örneklemelerde özünde bilinmeyen korkusunu temsil ettiğini belirtmektedir.

Belirsizlik kavramı İngilizce’de muğlaklık (ambiguity) ve belirsizlik (uncertainty) olmak üzere iki farklı kelime ile ifade edilmektedir. Muğlaklık, bir durumun birden fazla anlamı olması nedeniyle karmaşıklığı ifade ederken, belirsizlik ise bilinmeyi ve öngörülemeyi ifade etmektedir (Erguvan, 2015). Bu bağlamda, muğlaklık kelimesi mevcut belirsiz uyarılara odaklanırken, belirsizlik kelimesi tehdit olarak algılanan gelecekteki olaylara odaklanmaktadır (Carleton, 2012). Belirsizlik, bir olayın, durumun ya da davranışın sonucunun tahmin edilememesi, anlaşılabilmesi ve tanımlanamamasıdır (Küçükkömürler, 2017). Kasperson (2012) da belirsizliği, değişimin yönünü bilmesine rağmen sonuçları hakkında tahminde bulunamama olarak tanımlamaktadır.

Belirsizlik günlük hayatımızın bir parçasıdır ve belirsizlik hissi yaşamın çeşitli bölümlerinde ve alanlarında sıklıkla hissedilebilir. Belirsizlik, yetersiz bilginin bir sonucu olarak ortaya çıkar ya da belirsizliği çözecek olası bir bilginin olmadığı anlamına gelir (Rosen, Knauper ve Sammut, 2007). Günlük yaşamın birçok belirsizlik içerebileceği düşünüldüğünde, belirsiz durumların tehdit edici olarak algılanmasının olumsuz duygulara yol açması ve sıklıkla kaygıya neden olması kaçınılmazdır (Dugas vd., 1994). Belirsizlik birey tarafından bir tehdit kaynağı olarak algılanmakta ve belirsizlik kavramı yeni, karmaşık ve çözülemez olmak üzere üç yapıdan oluşmaktadır. Belirsiz durum tehdit olarak değerlendirildiğinde tepkiler itaat ve inkâr olarak ikiye ayrılır. İlk tepkide birey durumu değiştiremeyeceğine inanır ve durumu kabullenir; ikinci tepkide ise birey, kendini algılama süreci aracılığıyla belirsiz durumu inkâr edebilir. Bu iki tepkiden birini gösteren bireyin belirsizliğe karşı tahammülsüz olduğu söylenebilir (Budner, 1962).

Literatürde belirsizliğe tahammülsüzlüğün birçok tanımı bulunmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlük ilk olarak 1949 yılında Frenkel-Brunswick tarafından tanımlanmıştır. Kavram, bireyin yeni ve belirsiz olarak gördüğü durumları tehdit edici ve çözümsüz olarak algılaması nedeniyle bunlardan kaçınması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca belirsizliğe tahammülsüzlük,

belirsiz durumlar ve bunların olası sonuçları hakkında olumsuz düşüncelere sahip olma eğilimidir (Koerner ve Dugas, 2006). Daha güncel bir tanıma göre belirsizliğe tahammülsüzlük “belirsizlik ve sonuçları hakkında bir dizi olumsuz inançtan kaynaklanan ve duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak belirsiz bir duruma olumsuz tepki verme eğilimini içeren eğilimsel bir özelliktir (Buhr ve Dugas, 2009). Bireyler belirsizlik durumuna karşı farklı tutum ve tepkilere sahiptir ve bir durumda gelişen belirsizliğe tahammülsüzlük derecesi bireyler arasında farklılık gösterir (Konuk, 2021). Belirsizliğe tahammülsüzlük bir tür bilişsel önyargı olarak kabul edilir. Bu bilişsel yanlılık sonucunda kişi, ne olduğundan bağımsız olarak belirsiz durumların olumsuz sonuçlanma olasılığını artırır, böylece algılanan tehdit ve kaygının boyutu büyür. Birey çevresini bilişsel bir filtre ile algılar ve algıladığı belirsiz durumların kendisi için olumsuz ve katlanılmaz olduğunu düşünür (Buhr ve Dugas, 2002).

Belirsizliğe tahammülsüzlük, ileriye dönük kaygı ve engelleyici kaygı olmak üzere iki alt boyut içermektedir. İleriye dönük kaygı, bireyin gelecekteki olaylara dayalı korku veya endişesi olarak tanımlanırken, engelleyici kaygı bireyin eylemini veya deneyimini engelleyen kaygı türü olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle engelleyici belirsizliğe tahammülsüzlük, kaçınmacı boyuttur ve belirsizlik karşısında kaçınma ve felç ile karakterize edilebilir (Carleton, Norton ve Admundson, 2007; Jacoby, 2020; McEvoy ve Mahoney, 2012). İki alt boyut birbirinden farklı olsa da belirsizliğe tahammülsüzlük, kişinin hayatını olumsuz etkileyen kaygı ile ilişkili bilişsel bir eğilimdir (Khawaja ve Yu, 2010).

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜĞÜN NEDENLERİ VE SONUÇLARI

Belirsizliğe tahammülsüzlüğün bilişsel ve davranışsal olmak üzere iki alt boyutu vardır. Bilişsel alt boyutta birey ani ve öngörülemez deneyimlerin kendisini üzeceğini düşünürken, davranışsal alt boyutta ise kaygısının eylemlerini engelleyeceğini ve sınırlandıracağını düşünmektedir (McEvoy ve Mahoney, 2011). Özellikle belirsizliğe tahammülsüzlüğün bilişsel alt boyutu anksiyete ile ilişkiliyken, davranışsal alt boyutu sosyal anksiyete, panik bozukluğu ve depresyon ile ilişkilidir (Yıldız, 2017). Birey gelecekteki deneyimlerini kontrol altına almak ister ancak bunu yapamadığında bu durum anksiyete, endişe, korku, üzüntü ve çaresizlik gibi olumsuz duygulara yol açar. Buhr ve Dugas (2006) çalışmalarında, belirsizliğe tahammülsüzlük durumunda bireyin yaşadığı en güçlü duygunun kaygı olduğunu belirtmişlerdir. Belirsizlikle karşı karşıya kalan birey, belirsizliği kabul edilemez olarak değerlendirir ve güçlü bir duyguya sahip olur ve böylece birey belirsizliğe karşı tahammülsüzlüğün bir sonucu olarak anksiyete belirtileri gösterebilir (Buhr ve Dugas, 2002).

Freeston vd. (1994) belirsizliğe tahammülsüzlüğün doğrudan ya da dolaylı olarak anksiyetenin oluşmasına ve bu anksiyetenin devam etmesine neden olduğunu belirtmiş ve belirsizliğe tahammülsüzlük ile anksiyete arasındaki ilişkiyi açıklamıştır. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün doğrudan etkileri, tehdit ve başa çıkma bilgilerinin önyargılı bir şekilde kullanılması sonucunda ortaya çıkarken, önyargılı bilgi işleme sonucunda bireyin olumsuz ruh hali, dolaylı etkileri ortaya çıkarmaktadır. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün doğrudan ve dolaylı etkileri birey üzerinde çeşitli bilişsel, duygusal ve davranışsal sonuçlar oluşturmakta ve böylece birey belirsiz durumlar karşısında gerçekçi olmayan kaygılar taşımaktadır. Sonuç olarak, belirsizliğe tahammülsüzlüğün doğrudan ve dolaylı etkileri, bireyde anksiyete belirtilerinin çeşitli şekillerde aktive olmasına katkıda bulunur (Oglesby ve Schmidt, 2017).

Belirsizlik, bireyin olumlu ve olumsuz yaşam olaylarına karşı duygusal tepkilerini güçlendirmektedir (Bar-Anan, Wilson ve Gilbert, 2009). Anksiyete ile ilişkili bozukluklarda birey, yetersizlik duygularının öngörülemez ve kontrol edilmesi zor olaylarla baş edememesinden kaynaklandığını düşünmektedir (Barlow, 2000). Birey belirsizlik içeren durumları abartılı bir tehlike olarak algılar ve belirsizliğe karşı düşük tolerans gösterir (Ladouceur, Talbot ve Dugas, 1997). Carleton, Norton ve Admundson, (2007) göre, olumlu ya da olumsuz olma ihtimaline bakmaksızın olayı kabul edilemez olarak değerlendirme eğiliminde olan bir birey belirsizliğe karşı toleranssızdır.

Birey her gün birçok belirsiz durum ya da olayla karşılaşabilir ve bunlarla ilgili seçimler ya da kararlar alması gerekebilir. Bu süreçte belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyi yüksek olan birey daha az stres yaşar ve yaşam olayları karşısında daha az zorlanır (Ulu ve Yaka, 2020). Yaşamını kendi kontrolü altında şekillendirmek isteyen birey, geleceği hakkında bilgiye ihtiyaç duyar (Öz, 2001). Üniversiteler bireyin geleceğini inşa ettiği, meslek edindiği, yeni bir sosyal çevreye uyum sağladığı alanlardır. Birey, üniversite yaşamının başlamasıyla birlikte girdiği bu yeni ve farklı ortamda belirsizliklerle karşılaşır (Yıldız ve Güllü, 2019). Bireyin akademik sürece ilişkin yaşadığı belirsizlik kaygı ve stresli deneyimlere neden olmaktadır (Kilit vd., 2020). Ayrıca mezuniyet aşamasında olan bireyin iş bulma konusunda yaşadığı belirsizlik de kaygı ve stresin artmasına neden olacaktır (Yıldız ve Güllü, 2019). Geleceği hakkında karar verme aşamasında olan birey birçok farklı sorun ve durumla karşı karşıya kalacaktır. Belirsizliğe karşı tahammülsüzlük düzeyi, bireyin sorunlar karşısında dikkatli davranmasında, başa çıkma becerilerini doğru kullanmasında ve sorunlara karşı çözüm odaklı bir tutum sergilemesinde etkili olacaktır (Bayram, Özkamalı ve Çiftçi, 2021).

Otoriteyi sorgulamayan, kurallara ve geleneklere bağlı, kriterlerin ve seçeneklerin artmasından rahatsız olan, öğretim sürecinde yapılandırılmış bileşenleri tercih eden, tek bir çözüme odaklanan, belirsizliği görmezden

gelen, inkar eden yeni ve farklı çözümlere kendini kapatan ve zor durumlarla başa çıkmakta zorlanan bireyler belirsizliğe tahammülsüzlük yaşarlar (Bennett, Herold ve Ashford, 1990; Budner, 1962; Furnham, 1994; Taylor, 2000; Sallot vd., 2003). Belirsizliğe tahammülü olmayan bireyler belirsizliği bir risk olarak algılar ve belirsizlik karşısında kaygı ve stres yaşarlar (Budner, 1962; Bennett, Herold ve Ashford, 1990). Bunun nedeni, bireyin her zaman başına ne geleceğini bilmesi gerektiği düşüncesine sahip olması, yani belirsizliği tahmin etme isteği ve bireyin belirsizliğe karşı harekete geçememesidir (Birrell vd., 2011). Belirsizliğe karşı tahammülsüz olan birey için yaşam olayları genellikle siyah ya da beyaz olarak sınıflandırılır. Çünkü birey günlük hayatta karşılaştığı problemlerde durumun belirsizliğine odaklanır, çözüm üretemez ve dolayısıyla zor durumlarla başa çıkma becerilerini kullanamaz. Yani yaşam olaylarını olumsuz tutumlarla değerlendirir ve bu değerlendirmelerinde bilişsel çarpıtmalara yer verirler (Robichaud, Koerner ve Dugas, 2019).

Belirsizliği tolere eden bireyler, bilinçli farkındalığı yüksek, özdenetim sağlayabilen, risk almaktan korkmayan ve başarısızlığı kolaylıkla tolere edebilen kişilerdir (Blau, 2003; Beitel, Ferrer ve Cecero, 2004). Bu bireyler farklı düşüncelere açık oldukları için yeni durum ve olaylara kolayca uyum sağlayabilir; yapıcı, yaratıcı, yansıtıcı, girişimci, uyumlu ve yenilikçi bir tutum sergilerler (Budner, 1962; DeRoma, Martin ve Kesler, 2003; Lane ve Klenke, 2004). Belirsizliği tolere eden bireylerin kaygı düzeylerinin düşük ve özgüvenlerinin yüksek olması, bu nedenle zor deneyimlerle kolaylıkla başa çıkabilmeleri ve yeni deneyimlere açık olmaları, günlük yaşamlarında gelişime ve ilerlemeye açık bireyler olduklarını göstermektedir (Taylor, 2000; Stoycheva, 2003).

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK İLE ENDİŞE ARASINDAKİ İLİŞKİ

Endişe, olumsuz olayların meydana gelme olasılığına tepki olarak ortaya çıkan zihinsel bir eylemdir (Dugas, Buhr ve Ladouceur, 2004). Bununla birlikte, belirsizliğe tahammülsüzlük olumsuz olayların meydana gelme olasılığı için düşük bir tolerans eşliğini vurgulamaktadır (Dugas, Gosselin ve Ladouceur, 2001). Ladouceur, Gosselin ve Dugas (2000) belirsizliğe tahammülsüzlük arttıkça endişenin de arttığını bulmuşlardır. Bu nedenle, yaygın anksiyete bozukluğu kavramsal modelinde zaten yer alan belirsizliğe tahammülsüzlüğün (Dugas vd., 1998) endişe ile ilişkili olduğu öne sürülmektedir. Endişe, belirsizliğe karşı duyarlılığın azalmasına neden olur. Bu da performans düşüklüğüne yol açar. Örneğin, belirsiz bir karara ihtiyaç duyulduğunda, kişilerin tepki verme süresi artar (Metzger vd., 1990). Çünkü yüksek belirsizlik yaşayanlar bir konuda karar vermek için düşük belirsizlik yaşayanlara göre daha fazla kanıtı ihtiyaç duyarlar (Tallis, Eysenck ve Matthews, 1991). Tallis vd. (1991) göre belirsizlik, endişeliler için hayatı zorlaştırmaktadır. Genel olarak, kadınlar erkeklerden daha fazla endişe

duymaktadır (Freeston vd., 1994). Ancak belirsizliğe tahammülsüzlükte anlamlı bir cinsiyet farkı yoktur (Robichaud, Koerner ve Dugas, 2019).

Daha sonra, önceki çalışmalar belirsizliğe tahammülsüzlük ile endişe arasındaki ilişkiyi belirsizliğe tahammülsüzlük ile panik bozukluğu, agorafobi ve depresyon gibi diğer psikolojik bozukluklar arasındaki ilişkiyle karşılaştırmıştır. Dugas, Gosselin ve Ladouceur (2001) belirsizliğe tahammülsüzlüğün endişe, takıntılar/zorlamalar ve panik semptomları ile ilişkisini incelemiştir. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün endişe ile güçlü bir şekilde, takıntılar ve zorlamalar ile orta derecede ve panik ile çok az ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Dugas, Marchand ve Ladouceur (2005) belirsizliğe tahammülsüzlüğün yaygın anksiyete bozukluğu ile agorafobili panik bozukluk arasındaki ilişkiyi karşılaştırmıştır. Yaygın anksiyete bozukluğu hastalarının agorafobili panik bozukluğu hastalarından daha yüksek bir belirsizliğe tahammülsüzlük puanı gösterdiğini bulmuşlardır. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün endişe ile ilişkili olduğu ancak bedensel duyumlardan korkma veya agorafobik bilişlerle ilişkili olmadığı bulunmuştur (Dugas, Marchand ve Ladouceur, 2005). Belirsizliğe tahammülsüzlük ile depresyona ilişkin endişe arasındaki ilişki Dugas, Schwartz ve Francis (2004) tarafından incelenmiştir. Belirsizliğe tahammülsüzlüğün depresyona kıyasla endişeyle daha yüksek düzeyde ve spesifik olarak ilişkili olduğu ve endişenin de işlevsiz tutumlara kıyasla belirsizliğe tahammülsüzlük ile daha yüksek düzeyde ve spesifik olarak ilişkili olduğu bulunmuştur. Belirsizliğe tahammülsüzlük ayrıca endişenin öngörülmesine işlevsiz tutumlardan daha fazla katkıda bulunmaktadır. Böylece, belirsizliğe tahammülsüzlük, endişenin önemli bir bileşeni olarak bulunmuştur. Dolayısıyla belirsizliğe tahammülsüzlük, yaygın anksiyete bozukluğunda diğer bozukluklardan daha önemli bir bileşen olarak bulunmuştur. Bu da belirsizliğe tahammülsüzlüğün özellikle yaygın anksiyete bozukluğu ile ilişkili olduğu anlamına gelmektedir.

BELİRSİZLİĞE TAHAMMÜLSÜZLÜK İLE YAYGIN ANKSİYETE BOZUKLUĞU ARASINDAKİ İLİŞKİ

Bilindiği gibi belirsizliğe tahammülsüzlüğün temelinde kaygı yatmaktadır. Kişilerin kaygı düzeyi ne kadar yüksekse, belirsiz olaylar hakkında o kadar fazla endişe duyarlar. Ayrıca bu kişiler belirsiz ve muğlak durumları tehdit edici olarak yorumlama eğiliminde olabilirler (Buhr ve Dugas, 2006). Krohne'ye (1989) göre insanlar belirsiz bir durumla karşılaştıklarında aşırı tetikte olurlar ve bu durumlardan duygusal ve bilişsel olarak kaçınmaya çalışırlar. Ladouceur, Gosselin ve Dugas (2000) tarafından yürütülen bir çalışmada, araştırmacılar belirsizliğe tahammülsüzlük ile endişe arasındaki ilişkiyi araştırmak istemişlerdir. Bu araştırma, iki deneysel koşulu olan bilgisayar tabanlı bir rulet oyunu üzerinden gerçekleştirilmiştir. Bu deneysel koşullarda, katılımcılara oyunu farklı senaryolarda kazanma olasılıkları anlatılmıştır.

İlk koşulda yüksek düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlük söz konusudur ve katılımcılara oyunu kazanma şanslarının düşük olduğu söylenmiştir. Diğer koşulda ise düşük düzeyde belirsizliğe tahammülsüzlük söz konusudur ve katılımcılara kazansalar da kazanmasalar da ödülü alacakları söylenmiştir. Araştırma sonuçları, bireylerde belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyi azaldıkça kaygının azaldığını, belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyi arttıkça kaygının arttığını göstermiştir. Yüksek düzeyde kaygı, belirsizliğe tahammülsüzlüğü olan kişilerin belirsiz durumlar karşısında karar verme, sorun çözme ve yeni durumlara uyum sağlama becerilerini de olumsuz yönde etkilemektedir (Çardak, 2012; Konuk, 2021). Kaygı düzeyi sürekli yüksek olan bireylerin gerçeği algılama ve değerlendirme yetenekleri de bozulmaktadır (Koerner ve Dugas, 2008).

Belirsizliğe tahammülsüzlük hem yaygın anksiyetenin hem de patolojik endişenin gelişiminde etkin bir rol oynamaktadır (Dugas vd., 1998). Dugas vd. (1998) yaygın anksiyete bozukluğu olan hastalarla klinik olmayan kontrollerdeki belirsizliğe tahammülsüzlüğü karşılaştırmıştır. Yaygın anksiyete bozukluğu hastalarında belirsizliğe tahammülsüzlük puanlarının kontrol grubuna göre anlamlı derecede yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, yaygın anksiyete bozukluğu tanı kriterlerini karşılayan bireyler, klinik olmayan bireylere ve yalnızca bedensel kriterleri karşılayan belirti göstermemiş bireylere göre belirsizliğe tahammülsüzlük açısından önemli ölçüde daha yüksek puanlar bildirmektedir (Buhr ve Dugas, 2002). Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlük, yaygın anksiyete bozukluğu hastalarının %82'sini klinik ve klinik olmayan/belirti göstermemiş şeklinde sınıflandırarak yaygın anksiyete bozukluğu arasında ayırım yapılmasına yardımcı olmaktadır (Dugas vd., 1998).

Ladouceur vd. (1999), çalışmalarında belirsizliğe tahammülsüzlüğün benzersizliğini değerlendirmiştir. Yazarlar, birincil yaygın anksiyete bozukluğu olan hastalar, ikincil yaygın anksiyete bozukluğu olan hastalar, saplantı-zorlantı bozukluğu (obsessive-compulsive disorder), sosyal fobi ve panik bozukluğu dâhil olmak üzere diğer anksiyete bozuklukları olan hastalar ve klinik olmayan kontrollerden oluşan dört grup oluşturmuştur. Belirsizliğe tahammülsüzlük en çok birincil ve ikincil yaygın anksiyete bozukluğu hastalarında, ardından diğer anksiyete bozukluklarında ve son olarak da kontrol grubunda bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına dayanarak belirsizliğe tahammülsüzlüğün yaygın anksiyete bozukluğu hastaları ile diğer anksiyete bozukluğu hastalardan ayırt edebileceği söylenebilir. Belirsizliğe tahammülsüzlük aynı zamanda yaygın anksiyete bozukluğunun şiddetiyle de ilişkilidir ve bu, daha şiddetli yaygın anksiyete bozukluğu olan bireylerin, daha az şiddetli yaygın anksiyete bozukluğu olan bireylere göre belirsizliğe tahammül etmekte daha fazla zorluk çektikleri anlamına gelir (Dugas vd., 2007). Belirsizliğe tahammülsüzlük çoğunlukla yaygın

anksiyete bozukluğuna özgü olabilir (Dugas, Buhr ve Ladouceur, 2004; Starcevic ve Berle, 2006). Dugas, Buhr ve Ladouceur (2004), yaygın anksiyete bozukluğu hastalarının ilişkilerinde, iş performanslarında, sağlıklarında ve hayatlarının diğer birçok alanında belirsizliğe tahammülsüz olabileceklerini ifade etmiştir. Bu da yaygın anksiyete bozukluğu hastalarının belirsizliğe tahammülsüzlüğünün diğer anksiyete bozukluğu hastalarına kıyasla daha yaygın olabileceği anlamına gelmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, belirsizliğe tahammülsüzlük konusunu ele almış ve bu kavramın bireylerin duygusal, zihinsel ve davranışsal tepkileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Literatür taraması ve analiz sonuçlarına dayanarak, belirsizliğe tahammülsüzlüğün bireyler üzerinde olumsuz etkilere sahip olduğu ve bu etkilerin kişisel, sosyal ve iş yaşamı üzerinde ciddi sonuçları olduğu görülmüştür.

Bu çalışma, belirsizliğe tahammülsüzlüğün stres, endişe, anksiyete ve depresyon gibi olumsuz duygusal durumlarla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Yığman ve Fidan, 2021). Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlüğün bireylerin karar verme süreçlerini etkilediği ve risk alma eğilimlerini artırdığı bulguları da dikkate alınmıştır (Ulu ve Yaka, 2020). Bu durum, bireylerin kişisel ve iş yaşamlarında daha fazla hata yapma olasılığını artırabilir ve uzun vadede başarılarını olumsuz etkileyebilir.

Ayrıca, belirsizliğe tahammülsüzlüğün sosyal ilişkiler üzerinde de önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Belirsizliğe tahammülsüz bireylerin genellikle kontrolcü ve baskıcı davranışlar sergilediği, bu durumun da sosyal ilişkilerde sorunlara yol açtığı gözlemlenmiştir. İş yaşamında ise belirsizliğe tahammülsüzlüğün motivasyonu düşürdüğü, iş performansını olumsuz etkilediği ve iş tatminini azalttığı bulguları üzerinde durulmuştur (Şahinler, 2021; Urgan ve Küsbeci, 2022).

Sonuç olarak, belirsizliğe tahammülsüzlüğün bireylerin duygusal, zihinsel ve davranışsal sağlığı üzerinde önemli etkilere sahip olduğu ve bu etkilerin kişisel, sosyal ve iş yaşamı üzerinde ciddi sonuçları olduğu görülmüştür. Bu bulgular, bireylerin belirsizlikle başa çıkma becerilerini geliştirmeleri ve bu konuda destek almaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Gelecekteki araştırmaların, belirsizliğe tahammülsüzlüğün etkilerini azaltmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması üzerine odaklanması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

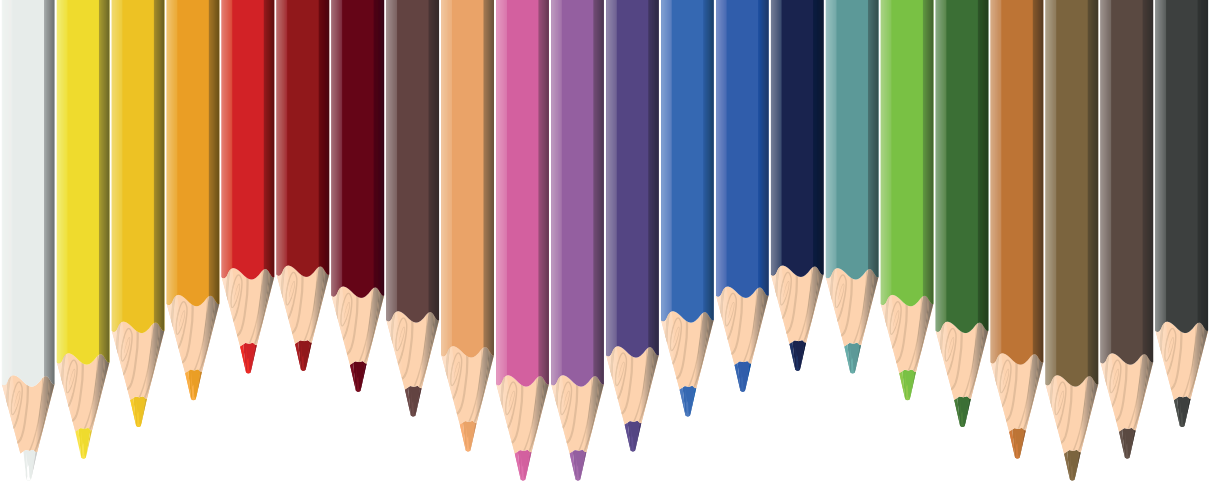
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). Arlington, VA: Author.
- Bar-Anan, Y., Wilson, T. D., & Gilbert, D. T. (2009). The feeling of uncertainty intensifies affective reactions. *Emotion*, 9(1), 123-127.
- Barlow, D. H. (2000). Unraveling the mysteries of anxiety and its disorders from the perspective of emotion theory. *American Psychologist*, 55(11), 1247-1263.
- Bayram, F., Özkamalı, E., & Çiftçi S. (2021). Tercih sürecindeki üniversite adaylarının belirsizliğe tahammülsüzlük ve bilişsel esneklik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 98-120.
- Beitel, M., Ferrer, E., & Cecero, J. J. (2004). Psychological mindedness and cognitive style. *Journal of clinical psychology*, 60(6), 567-582.
- Bennett, N., Herold, D. M., & Ashford, S. J. (1990). The effects of tolerance for ambiguity on feedback-seeking behaviour. *Journal of occupational psychology*, 63(4), 343-348.
- Birrell, J., Meares, K., Wilkinson, A., & Freeston, M. (2011). Toward a definition of intolerance of uncertainty: A review of factor analytical studies of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Clinical psychology review*, 31(7), 1198-1208.
- Blau, G. (2003). Testing for a four-dimensional structure of occupational commitment. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(4), 469-488.
- Budner, S. (1962). Intolerance for ambiguity as a personal variable. *Journal of Personality*, 30(1), 29-50. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1962.tb02303.x>
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2002). The intolerance of uncertainty scale: Psychometric properties of the English version. *Behaviour research and therapy*, 40(8), 931-945.
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2006). Investigating the construct validity of intolerance of uncertainty and its unique relationship with worry. *Journal of anxiety disorders*, 20(2), 222-236.
- Buhr, K., & Dugas, M. J. (2009). The role of fear of anxiety and intolerance of uncertainty in worry: An experimental manipulation. *Behaviour research and therapy*, 47(3), 215-223.
- Carleton, R. N. (2012). The intolerance of uncertainty construct in the context of anxiety disorders: Theoretical and practical perspectives. *Expert review of neurotherapeutics*, 12(8), 937-947.
- Carleton, R. N. (2016). Into the unknown: A review and synthesis of contemporary models involving uncertainty. *Journal of anxiety disorders*, 39, 30-43.
- Carleton, R. N., Mulvogue, M. K., Thibodeau, M. A., McCabe, R. E., Antony, M. M., & Asmundson, G. J. (2012). Increasingly certain about uncertainty: Intolerance of uncertainty across anxiety and depression. *Journal of anxiety disorders*, 26(3), 468-479.
- Carleton, R. N., Norton, M. P. J., & Asmundson, G. J. (2007). Fearing the unknown:

- A short version of the Intolerance of Uncertainty Scale. *Journal of anxiety disorders*, 21(1), 105-117.
- Carleton, R. N., Weeks, J. W., Howell, A. N., Asmundson, G. J., Antony, M. M., & McCabe, R. E. (2012). Assessing the latent structure of the intolerance of uncertainty construct: An initial taxometric analysis. *Journal of Anxiety Disorders*, 26(1), 150-157.
- DeRoma, V. M., Martin, K. M., & Kessler, M. L. (2003). The relationship between tolerance for ambiguity and need for course structure. *Journal of instructional psychology*, 30(2), 104.
- Dugas, M. J., Buhr, K., & Ladouceur, R. (2004). The Role of Intolerance of Uncertainty in Etiology and Maintenance. In R. G. Heimberg, C. L. Turk, & D. S. Mennin (Eds.), *Generalized anxiety disorder: Advances in research and practice* (pp. 143-163). The Guilford Press.
- Dugas, M. J., Freeston, M. H., Blais., & Ladouceur, R. (1994). Anxiety and depression in GAD Patients, high and moderate worriers. *In Poster Presented at The Annual Convention of The Association for The Advancement of Behavior Therapy*. San Diego, CA.
- Dugas, M. J., Gagnon, F., Ladouceur, R., & Freeston, M. H. (1998). Generalized anxiety disorder: A preliminary test of a conceptual model. *Behaviour research and therapy*, 36(2), 215-226.
- Dugas, M. J., Gosselin, P., & Ladouceur, R. (2001). Intolerance of uncertainty and worry: Investigating specificity in a nonclinical sample. *Cognitive therapy and Research*, 25(5), 551-558.
- Dugas, M. J., Marchand, A., & Ladouceur, R. (2005). Further validation of a cognitive-behavioral model of generalized anxiety disorder: Diagnostic and symptom specificity. *Journal of anxiety disorders*, 19(3), 329-343.
- Dugas, M. J., Savard, P., Gaudet, A., Turcotte, J., Laugesen, N., Robichaud, M., ... & Koerner, N. (2007). Can the components of a cognitive model predict the severity of generalized anxiety disorder?. *Behavior therapy*, 38(2), 169-178.
- Dugas, M. J., Schwartz, A., & Francis, K. (2004). Brief report: Intolerance of uncertainty, worry, and depression. *Cognitive therapy and research*, 28(6), 835-842.
- Erguvan, F. M. (2015). *Üniversite öğrencilerinin belirsizliğe tahammülsüzlük düzeyleri ile psikolojik iyi olma düzeylerinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Freeston, M. H., Rhéaume, J., Letarte, H., Dugas, M. J., & Ladouceur, R. (1994). Why do people worry?. *Personality and individual differences*, 17(6), 791-802.
- Furnham, A. (1994). A content, correlational and factor analytic study of four tolerance of ambiguity questionnaires. *Personality and Individual Differences*, 16(3), 403-410.
- Jacoby, J. (2020). Self-tracking as an act of self-care and its implications for patient agency: A designer's point of view. *Diabetes Complications*, 4(3), 1-6.

- Joshi, S. T., & Schultz, D. E. (2001). *An HP Lovecraft Encyclopedia*. USA: Bloomsbury Publishing.
- Kasperson, R. E. (2012). Coping with deep uncertainty: Challenges for environmental assessment and decision-making. In *Uncertainty and risk* (pp. 355-366). Routledge.
- Khawaja, N. G., & Yu, L. N. H. (2010). A comparison of the 27-item and 12-item intolerance of uncertainty scales. *Clinical psychologist*, 14(3), 97-106.
- Kilit, Z., Dönmezler, S., Erensoy, H., & Berkol, T. (2020). Uncertainty intolerance, worry, and cognitive test anxiety in university students. *Ortadoğu Tıp Dergisi*, 12(2), 262- 268.
- Koerner, N., & Dugas, M. J. (2006). A cognitive model of generalized anxiety disorder: The role of intolerance of uncertainty. Graham C.L. Davey and Adrian Wells (Eds.) *Worry and its psychological disorders: Theory, assessment and treatment*, (pp. 201-216). New Jersey: Wiley.
- Koerner, N., & Dugas, M. J. (2008). An investigation of appraisals in individuals vulnerable to excessive worry: The role of intolerance of uncertainty. *Cognitive therapy and research*, 32(5), 619-638.
- Konuk, S. N. (2021). *Yetişkinlerde bilişsel esneklik, belirsizliğe tahammülsüzlük ve psikolojik iyi oluş puanlarının duygu düzenleme gücü üzerindeki etkisinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, İstanbul.
- Krohne, H. W. (1989). The concept of coping modes: Relating cognitive person variables to actual coping behavior. *Advances in behaviour research and therapy*, 11(4), 235-248.
- Küçükkömürler, S. (2017). Belirsizliğin psikolojik etkileri. *Nesne-Psikoloji Dergisi*, 5(10), 329-344.
- Ladouceur, R., Dugas, M. J., Freeston, M. H., Rhéaume, J., Blais, F., Boisvert, J. M., ... & Thibodeau, N. (1999). Specificity of generalized anxiety disorder symptoms and processes. *Behavior Therapy*, 30(2), 191-207.
- Ladouceur, R., Gosselin, P., & Dugas, M. J. (2000). Experimental manipulation of intolerance of uncertainty: A study of a theoretical model of worry. *Behaviour research and therapy*, 38(9), 933-941.
- Ladouceur, R., Talbot, F., & Dugas, M. J. (1997). Behavioral expressions of intolerance of uncertainty in worry: Experimental findings. *Behavior modification*, 21(3), 355-371.
- Lane, M. S., & Klenke, K. (2004). The ambiguity tolerance interface: A modified social cognitive model for leading under uncertainty. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(3), 69-81.
- Mahoney, A. E., & McEvoy, P. M. (2012). Trait versus situation-specific intolerance of uncertainty in a clinical sample with anxiety and depressive disorders. *Cognitive Behaviour Therapy*, 41(1), 26-39.

- McEvoy, P. M., & Mahoney, A. E. (2011). Achieving certainty about the structure of intolerance of uncertainty in a treatment-seeking sample with anxiety and depression. *Journal of anxiety disorders*, 25(1), 112-122.
- McEvoy, P. M., & Mahoney, A. E. (2012). To be sure, to be sure: Intolerance of uncertainty mediates symptoms of various anxiety disorders and depression. *Behavior therapy*, 43(3), 533-545.
- Metzger, R. L., Miller, M. L., Cohen, M., Sofka, M., & Borkovec, T. D. (1990). Worry changes decision making: The effect of negative thoughts on cognitive processing. *Journal of Clinical Psychology*, 46(1), 78-88.
- Obsessive Compulsive Cognitions Working Group. (1997). Cognitive assessment of obsessive-compulsive disorder. *Behaviour Research and Therapy*, 35(7), 667-681.
- Oglesby, M. E., & Schmidt, N. B. (2017). The role of threat level and intolerance of uncertainty (IU) in anxiety: An experimental test of IU theory. *Behavior therapy*, 48(4), 427-434.
- Öz, F. (2001). Hastalık yaşantısında belirsizlik. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 12(1), 61-68.
- Robichaud, M., Koerner, N., & Dugas, M. J. (2019). *Cognitive behavioral treatment for generalized anxiety disorder: From science to practice*. Routledge.
- Rosen, N. O., Knäuper, B., & Sammut, J. (2007). Do individual differences in intolerance of uncertainty affect health monitoring?. *Psychology and Health*, 22(4), 413-430.
- Sallot, L. M., Lyon, L. J., Acosta-Alzuru, C., & Ogata Jones, K. (2003). From aardvark to zebra: A new millennium analysis of theory development in public relations academic journals. *Journal of Public Relations Research*, 15(1), 27-90.
- Starcevic, V., & Berle, D. (2006). Cognitive specificity of anxiety disorders: a review of selected key constructs. *Depression and anxiety*, 23(2), 51-61.
- Stoycheva, K. (2003). Talent, science and education: How do we cope with uncertainty and ambiguities? In P. Csermely ve L. Lederman (Ed.), *Science education: Talent recruitment and public understanding* (pp. 31 - 43). Amsterdam: IOS Press.
- Şahinler, Y. (2021). Covid-19 sürecinde spor bilimler fakültesi öğrencilerinin belirsizliğe tahammülsüzlük düzeylerinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 8(1), 13-26.
- Tallis, F., Eysenck, M., & Mathews, A. (1991). Elevated evidence requirements and worry. *Personality and Individual Differences*, 12(1), 21-27.
- Taylor, C. (2000). Clinical problem-solving in nursing: insights from the literature. *Journal of Advanced Nursing*, 31(4), 842-849.
- Ulu, Ş. T., & Yaka, B. (2020). Kaygı, belirsizliğe tahammülsüzlük ve karar verme arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Ege Eğitim Dergisi*, 21(1), 89-100.
- Urgan, S., & Küsbeci, P. (2022). Çalışanlardaki belirsizliğe tahammülsüzlük ve yaşam tatmini arasında algılanan örgütsel stresin aracı rolüne yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 23(2), 169-184.

- Yıgman, F., & Fidan, S. (2021). Transdiagnostik faktör olarak belirsizliğe tahammülsüzlük. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 13(3), 573-587.
- Yıldız, B. & Güllü, A. (2019). Duygu düzenleme süreçleri ve aleksitimi arasındaki ilişkide belirsizliğe tahammülsüzlüğün aracı rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 201-217.
- Yıldız, B. (2017). *Güvenli bağlanma stili kazandırma yönelimli psikoeğitim programının belirsizliğe tahammülsüzlük ve akademik erteleme üzerindeki etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.



Bölüm 4

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

Ömer Faruk COŞKUN¹

¹ Doç. Dr.; Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Antakya Meslek Yüksekokulu Dış Ticaret Bölüm.
ofcoskun@mku.edu.tr ORCID No: 0000-0002-9616-2359

GİRİŞ

Günümüzde her işletme, ekonomik çevrenin olduğu kadar sosyal çevrenin de önemli bir parçasıdır. Bu nedenle işletmelerin çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve devlet kurumları gibi doğrudan ilintili olduğu paydaşlarına olan sorumluluklarının dışında toplumun geri kalanı içinde yerine getirmek zorunda olduğu “çevreyi ve doğal kaynakları koruma” gibi pek çok sorumluluğu bulunmaktadır (Horasan ve Aktaş, 2021: 2608). Bu sorumluluk bilinci ile işletmeler, faaliyetlerini gerçekleştirirken hem karlarını maksimize etmeye hem de tüm paydaşlarını ilgilendiren sosyal ve çevresel konulara duyarlı olmaya çalışmaktadır. Bu kapsamda son yıllarda faaliyetlerinin olumsuz çevresel etkilerini ortadan kaldırmak ve toplumsal sorunlara çözümler üretmek isteyen işletmeler “sürdürülebilirlik” olgusuna odaklanmaktadır.

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak devletlerin ekonomik gelişimini tanımlamak için “sürdürülebilir kalkınma” kavramı olarak kullanılmış, sonraki yıllarda ise mikro düzeye indirgenerek işletmeler için kullanılmaya başlanmıştır (Önder, 2017: 939). İşletmeler açısından sürdürülebilirlik yaklaşımı, hem kar elde etmek hem de çeşitli paydaş gruplarının taleplerini karşılamak için değer yaratmayı kapsamaktadır (Yıldırım vd., 2018: 91).

Sürdürülebilirlik; birbirini destekleyen ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere üç boyutta oluşmaktadır. İşletmenin kar elde etmesi ve güçlü bir finansal yapının mevcudiyeti ile ortaya çıkan ekonomik sürdürülebilirlik, şirketin maddi sermayesinin etkili bir şekilde yönetilmesini ifade etmektedir. Sosyal sürdürülebilirlik, işletmenin toplumdaki tüm bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilme olanaklarına odaklanması ve toplumsal sermayenin gelişmesine katkıda bulunmasıdır. Çevresel sürdürülebilirlik, şirketin doğal kaynakların sürdürülebilirliğini sağlamasına yönelik faaliyetlerini ifade etmektedir. Bu faaliyetler, çevreye en az zararı vererek doğal kaynakların nesiller boyu korunmasını sağlamaktadır (Gençoğlu ve Aytaç, 2016: 52; Özdemir ve Pamukçu, 2016: 16; Heybet ve Duran, 2023: 27).

Sürdürülebilirliğin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarının dengeli bir biçimde kurumsal yönetim ilkeleriyle ele alınıp karar verme süreçleriyle uyumlu hale getirilmesi (Özgül ve Gürol, 2019: 109) sonucunda “kurumsal sürdürülebilirlik” kavramı doğmuştur. İşletmelerin kısa vadeli değil uzun dönemli faydalara odaklanması gerektiği üzerinde duran (Önder, 2017: 940) kurumsal sürdürülebilirlik; ekonomik, sosyal ve çevresel açıdan bir işletmenin sorumluluklarının farkında olmasını gerekli kılmaktadır. Faaliyetlerinin çevresel ve sosyal etkileri konusunda baskı altında olan işletmeler, bu baskılara karşılık olarak sürdürülebilirlik raporları yayınlamaktadır. Türkiye’de de sürdürülebilirlik raporları aracılığı ile her geçen gün çok daha fazla işletme

faaliyetleriyle ilgili kamuoyuna bilgi paylaşmaktadır (Özdemir ve Pamukçu, 2016: 14).

İşletmelerin sosyal ve çevresel sorumluluklarına yönelik toplumun beklentisi, sermaye piyasalarında sürdürülebilirlik endeksleri ile karşılık bulmuş (Önder, 2017: 938) ve ülkemizde de 2014 yılından itibaren BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmaya başlamıştır (Yıldırım vd., 2018: 91). Özellikle BIST tarafından Sürdürülebilirlik Endeksi'nin yayınlaması ile birlikte şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik başarılarını değerlendirme şansı ortaya çıkmıştır (Özdemir ve Pamukçu, 2016: 14). Artık işletmelerin performansı sadece finansal veriler ile değil; paydaşlarına, topluma ve çevreye karşı yaklaşımlarına da bakılarak ölçülmektedir. Yatırımcılar karar süreçlerinde finansal bilgiler kadar finansal olmayan bilgileri de kullanarak çevresel, sosyal ve yönetim kaynaklı riskleri değerlendirmektedir (Kılıç, 2018: 29).

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi içerisinde yer alan işletmelerin değerlendirildiği bu çalışmada; işletmelerin “coğrafi dağılımları”, “faaliyet gösterdikleri sektörler” ve sürdürülebilirlik yaklaşımı ile ilgili önemli ipuçları sunan “vizyon beyanları” incelenmektedir. Araştırmada, “İşletme merkezleri hangi şehirlerde konumlanmaktadır?”, “İşletmeler hangi sektörlerde ağırlıklı olarak faaliyet göstermektedir?” ve “İşletmelerin vizyon beyanlarında sürdürülebilirlik vurgusu yapılmakta mıdır?” sorularına cevap aranmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi hakkında bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ile ilgili geçmiş yıllarda yapılan çalışmalar irdelenmektedir. Üçüncü bölümde BIST Sürdürülebilirlik Endeksi şirketleri için yukarıda belirtilen sorulara cevap aranmaktadır. Son olarak, sonuç bölümünde genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ

Kurumsal sürdürülebilirlik; işletmelerde uzun vadeli değer yaratmak için ekonomik, çevresel ve sosyal unsurların kurumsal yönetim ilkeleri ile beraber işletmelerin operasyonlarına ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konu ile ilgili oluşabilecek risklerin yönetilmesidir (BIST, 2023). Kurumsal sürdürülebilirlik konusunda Borsa İstanbul'da işlem gören işletmeler arasında anlayış, bilgi ve uygulamaların gelişmesi amacı ile Borsa İstanbul'da listelenen kurumsal sürdürülebilirlik performansı üst düzeyde olan şirketler, “BIST Sürdürülebilirlik Endeksi” çatısı altında toplanmıştır (BIST, 2023).

“BIST Sürdürülebilirlik Endeksi” 4 Kasım 2014 tarihinden itibaren sadece “kamuya açık” bilgiler dikkate alınarak hesaplanmaktadır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alabilmek için şirketlerin; genel sürdürülebilirlik notu 50 veya üzerinde, her bir ana başlık notu 40 veya üzerinde ve kategori notlarından en az 8'i 26 veya üzerinde olması gerekmektedir (BIST, 2023). Borsa İstanbul'un

kurumsal web sayfasında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nden beklenen katkılar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Şirketlere yeni sermaye çekebilmek ve uygun koşullarla finansman sağlayabilmek
- Şirketlerin çevresel ve toplumsal konulara yönelik faaliyetlerinin bağımsız bir gözle değerlendirebilmek
- Şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik performansının ulusal ve uluslararası ölçekte mukayese edebilmek
- Yatırımcılar için şirketleri birbirinden ayırt etmeye yarayan yeni bir araç oluşturmak
- Varlık yöneticileri için yeni alternatif bir gösterge sunmak
- Bu alanda yeni fonların kurulmasını teşvik etmek ve bu endekse katılan şirketlerin bu fonlardan pay almasının kolaylaştırmak

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde 79 şirket payı listelenmektedir. Bu paylar arasında "ISATR", "ISBTR" ve "ISCTR" kodlu paylar, Türkiye İş Bankası AŞ'ye ait paylardır. Bu nedenle toplam 77 şirkete EK 1'de yer verilmektedir. Ek 1'de BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan şirketlerin genel merkezlerinin konumu, faaliyet gösterdikleri sektörleri ve vizyon beyanları ile ilgili bilgiler aktarılmaktadır.

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ ÜZERİNE YAPILAN ÇALIŞMALAR

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ilk hesaplandığı 2014 yılından itibaren akademik çalışmalara konu olmaya başlamış ve araştırmacıların ilgi odağı haline gelmiştir. Ulusal yazında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören şirketleri farklı boyutları ile ele alan pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar genel olarak şu şekilde sıralanmaktadır.

Gençoğlu ve Aytaç (2016) tarafından kurumsal sürdürülebilirlik ve entegre raporlama olgularının kavramsal olarak değerlendirildiği araştırmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi şirketlerinin yıllık faaliyet raporları detaylı şekilde analiz edilmiştir.

Acar (2017) tarafından yapılan araştırmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki 39 şirketin misyon ifadeleri analiz edilmiş ve şirketlerin misyon ifadelerinde çevresel sorumlulukla ilgili kelimelerin yeterince yer bulmadığı sonucuna varılmıştır.

Altınay ve arkadaşları (2017) tarafından BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan bankacılık sektöründen 4 bankanın endekse girmeden önceki ve girdikten sonraki hisse senedi değerleri karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma

sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Ceran (2017) tarafından kurumsal sürdürülebilirliğin ölçülmesine yönelik bir ön çalışma gerçekleştirmek amacı ile yapılan araştırmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne ilişkin sürdürülebilirlik raporları analiz edilerek kurumsal sürdürülebilirliğin alt unsurları belirlenmiştir.

Önder (2017) tarafından BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne şirketlerin dâhil olmasının şirketlerin karlılığına etki edip etmediğinin tespit edilmesi amacı ile yapılan araştırmada, Sürdürülebilirlik Endeksine dâhil olmanın şirketin karlılığına bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Aytekin ve Erol (2018) tarafında finansal performansın sürdürülebilirlik endeksinde yer almak için yeterli bir gösterge olup olmadığına incelendiği araştırmada, finansal performansın endekste yer almak için önemli bir gösterge olduğu saptanmıştır.

Gümrah ve Taç (2018) tarafından BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören 10 şirketin sürdürülebilirlik raporları analiz edilmiş ve Türkiye'deki yayınlanan raporların içerik kalitesine yönelik değerlendirmeler yapılmıştır.

Yıldırım ve arkadaşları (2018) tarafından şirketlerin BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem görmeye başlamadan önceki ve başladıktan sonraki dönemlere göre faaliyet ve finansal performanslarında anlamlı bir değişim olup olmadığına belirlenmesi amacı ile yapılan araştırmada; aktif devir hızı, finansal kaldıraç ve öz sermaye kârlılığı performans oranlarında endekste işlem öncesi ve sonrası arasında anlamlı farklılıklar olduğu ortaya konmuştur.

Aytar (2019) tarafından BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin analiz edildiği çalışmada, endekste işlem gören şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine yönelik tutumlarının şirket ve sektör gruplarına göre farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Gürünlü (2019) tarafına BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer almanın şirketlere uzun dönemli etkilerinin incelendiği araştırmada, yüksek sürdürülebilirlik performansı ile finansal başarı arasında zayıf bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, sürdürülebilirlik endeksinde yer almak için sergilenen performansın yatırımcılar tarafınca yeterince değerlendirilmediği şeklinde yorumlanmıştır.

Aksoylu ve Taşdemir (2020) tarafından sürdürülebilirlik raporları kapsamında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde bulunan 6 imalat işletmesinin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını değerlendirilmiştir.

Düzer (2021) tarafından kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve finansal performans arasındaki ilişkinin ele alındığı çalışmada, Kurumsal

Yönetim Endeksi'nde bulunan şirketlerin Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alma durumuna göre yedi finansal performans göstergesi ile karşılaştırması yapılmış ve Sürdürülebilirlik Endeksi şirketlerinin üstün olduğu kriterler vurgulanmıştır.

Sak ve Dalgar (2020) tarafından kurumsal sürdürülebilirliğin şirketlerin finansal performansına etki düzeyini tespit etmek amacı ile yapılan çalışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören 35 şirketin finansal bilgileri analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda, kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının şirketlerin finansal performansına pozitif etkisi olduğu saptanmıştır.

Acar (2021) tarafında BIST Sürdürülebilirlik Endeksi şirketlerinin yayınladıkları sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelendiği çalışmada, sürdürülebilirlik raporlarında odaklanılan konular; eğitim, yönetime katılım, çalışanların devamlılığı ve İK planlaması olarak sıralanmıştır.

Baskaya ve Tas (2021) tarafından BIST Sürdürülebilirlik Endeksi şirketlerinin sürdürülebilirlik raporları analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu araştırmada, şirketlerin sürdürülebilirlik yaklaşımı ve hedeflerine göre bilgi paylaşımında farklılıklar bulunduğu ve şirketlerin faaliyet gösterdikleri sektörlerle bağlı olarak bilgi raporlamaları arasında farklılaşma olduğu tespit edilmiştir.

Horasan ve Aktaş (2021) tarafından kurumsal sürdürülebilirliğin BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören 4 imalat şirketinin finansal performansına etkisinin incelendiği araştırmada, endekse dâhil olmadan öncesi ve sonrası arasında şirketlerin 3'ünün finansal performansının arttığı 1'inin ise azaldığı görülmüştür.

Heybet ve Duran (2023) tarafından şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarının içinde yer aldıkları sektör ve akademik çalışmalarla uyumunun incelendiği araştırmada, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarının akademik çalışmalar ile uyum göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Horasan ve Akarsu (2023) tarafından BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde işlem gören 38 şirketin çevresel sürdürülebilirliğe yönelik uygulamalarının ve beyanlarının ele alındığı araştırmada, kullanılan ifadeler şirketler ve sektörler bakımından karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, yıllara göre ifadelerin sıklığının ve öneminin değiştiği ve bazı ifadelerin sonraki yıllarda hiç kullanılmadığı saptanmıştır.

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ ŞİRKETLERİNİN DEĞERLENDİRMESİ

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nde listelenen 77 şirketin genel merkezlerinin şehirlere göre dağılımına bakıldığında; 58 şirketin genel merkezi

İstanbul'da konumlanmaktadır. 6 şirketin genel merkezi Ankara'da ve 3'er şirketin genel merkezi ise Kocaeli'de ve İzmir'de bulunmaktadır. İstanbul genel merkezlere en fazla ev sahipliği yapan şehir olurken, onu; Ankara, Kocaeli ve İzmir izlemektedir. 77 şirketin 76'sının genel merkezi Türkiye'de bulunurken, sadece yiyecek ve içecek hizmetleri sektöründe faaliyet gösteren bir şirketin (DO & CO AKTIENGESELLSCHAFT) genel merkezi Avusturya'nın Viyana şehrinde (Tablo 1).

Tablo 1: Şirketlerin Şehirlere Göre Dağılımı

Merkez (Şehir)	Şirket Sayısı	%
Ankara	6	8%
Yalova	1	1%
Denizli	1	1%
Hatay	1	1%
Aydın	1	1%
Viyana	1	1%
Bursa	2	3%
İzmir	3	4%
İstanbul	58	75%
Kocaeli	3	4%
Genel Toplam	77	100%

Şirketlerin sektörlerine göre dağılımına bakıldığında ise; “Bilgi ve İletişim”, “Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler”, “Elektrik Gaz ve Su”, “İmalat”, “İnşaat ve Bayındırlık”, “Mali Kuruluşlar”, “Otel ve Lokantalar”, “Teknoloji”, “Toptan ve Perakende Ticaret” ve “Ulaştırma ve Depolama” olmak üzere şirketlerin 10 farklı sektörde faaliyet gösterdiği görülmektedir (Tablo 2).

Tablo 2'deki sonuçlar, endeks şirketlerinin “İmalat” (26 şirket) ve “Mali Kuruluşlar” (26 şirket) sektörlerinde yoğunlaştığını göstermektedir. “İmalat” ve “Mali Kuruluşlar” sektörleri şirketlerin en fazla faaliyet gösterdikleri sektörlerdir. İmalat sektörü altında “Ana Metal Sanayi” sektöründe 2 şirket, “Gıda, İçecek ve Tütün” sektöründe 6 şirket, “Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünleri” sektöründe 5 şirket, “Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları” sektöründe 8 şirket, “Taş ve Toprağa Dayalı” sektörlerde 3 şirket ve “Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri” sektöründe 2 şirket olmak üzere toplam 26 şirket bulunmaktadır. Diğer taraftan 1 şirket “Aracı Kurumlar”, 9 şirket “Bankalar”, 1 şirket “Finansal Kiralama ve Faktoring Şirketleri”, 2 şirket “Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları”, 9 şirket “Holdings ve Yatırım Şirketleri” ve 4 şirket “Sigorta Şirketleri” grubunda olmak üzere 26 şirket mali kuruluşlar sektöründe faaliyet göstermektedir.

Busektörler dışında; “Bilim ve İletişim” sektörü altında “Telekomünikasyon” sektöründe 2 şirket, “Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler” sektörü altında “İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmetler” sektöründe 1 şirket, “Elektrik, Gaz

ve Su” sektörü altında “Elektrik, Gaz ve Buhar” sektöründe 9 şirket, “İnşaat ve Bayındırlık” sektörü altında “İnşaat ve Bayındırlık İşleri” sektöründe 1 şirket, “Otel ve Lokantalar” sektörü altına “Yiyecek ve İçecek Hizmetleri” sektöründe 1 şirket, “Teknoloji” sektörü altında “Bilişim” sektöründe 2 şirket ve “Savunma” sektörlerinde 1 şirket, “Toptan ve Perakende Ticaret” sektörü altında “Toptan Ticaret” sektöründe 1 şirket ve “Perakende Ticaret” sektöründe 5 şirket ve “Ulaştırma ve Depolama” sektöründe 2 şirket faaliyet göstermektedir.

Tablo 2: Şirketlerin Sektörlere Göre Dağılımı

Ana Sektör	Alt Sektör	%	Şirket Sayısı
Bilgi ve İletişim		3%	2
	Telekomünikasyon		2
Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler		1%	1
	İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmetler		1
Elektrik Gaz ve Su		12%	9
	Elektrik Gaz ve Buhar		9
İmalat		34%	26
	Ana Metal Sanayi		2
	Gıda, İçecek ve Tütün		6
	Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler		5
	Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları		8
	Taş ve Toprağa Dayalı		3
	Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri		2
İnşaat ve Bayındırlık		1%	1
	İnşaat ve Bayındırlık İşleri		1
Mali Kuruluşlar		34%	26
	Araç Kurumlar		1
	Bankalar		9
	Finansal Kiralama ve Faktoring Şirketleri		1
	Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları		2
	Holdingle ve Yatırım Şirketleri		9
	Sigorta Şirketleri		4
Otel ve Lokantalar		1%	1
	Yiyecek ve İçecek Hizmetleri		1
Teknoloji		4%	3
	Bilişim		2
	Savunma		1
Toptan ve Perakende Ticaret		8%	6
	Perakende Ticaret		5
	Toptan Ticaret		1
Ulaştırma ve Depolama		3%	2
	Ulaştırma ve Depolama		2
Genel Toplam		100%	77

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde listelenen şirketlerin internet sitelerinde yer verdikleri vizyon beyanları incelendiğinde, “Bim Birleşik Mağazalar A.Ş.” ve “Koç Holding A.Ş.”nin kurumsal internet sitelerinde vizyon beyanlarına ulaşılamamıştır. Bu nedenle çalışmada, 75 şirketin vizyon beyanı analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, 75 şirket içinde 25 şirket

vizyon beyanlarında “sürdürülebilirlik” ve “sürdürülebilir” ifadelerine yer vermektedir. Bu şirketler; AGESA, AKCNS, AKSA, AKGRT, ALBRK, ARCLK, ASELS, AYDEM, CIMSA, DOHOL, ENJSA, ESEN, GWIND, KORDS, MAGEN, MAVI, NATEN, QUAGR, SUNTK, TATGD, TKFEN, ISATR, VESBE, VESTL ve ZOREN kodları ile endekste listelenmektedir. Vizyon beyanlarında “sürdürülebilirlik” ve “sürdürülebilir” ifadelerine yer vermeyen şirketlerin pek çoğunun vizyon beyanında ise sürdürülebilirlik ile ilişkili kavramların kullanıldığı görülmektedir. Örnek olarak:

“Camda ve faaliyet alanlarında öncü bir geleceğe oynarken iş ortakları ile yaratıcı çözümler üreten, teknoloji ve markaları ile fark yaratan, bireye ve çevreye saygılı bir dünya şirketi olmak” (SISE)

“Türkiye’nin ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınması için paydaşlarımızın ilk danıştığı ve tercih ettiği iş ortağı olmayı hedefliyoruz” (TSKB)

“Enerji sektöründe, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir şirket olmaktır” (TUPRS)

SONUÇ

Günümüz işletmeleri, toplumun ihtiyaçlarını karşılayarak refah seviyesini arttıran yapılardır. Bu nedenle işletmelerin bir taraftan ekonomik faydalarını dikkate alarak diğer taraftan çevreye duyarlı ve sosyal yapıya olumlu katkılarda bulunarak faaliyet göstermesi gereklidir (Aksoylu ve Taşdemir, 2020: 96). Bir işletmenin ticari faaliyetlerine uzun yıllar devam edebilmesi için ekonomik, çevresel ve sosyal faydaya odaklanmalıdır. Aksi takdirde işletme kısa vadede kazanç elde etse de, bu kazancın uzun yıllara yayılması mümkün olmayacaktır.

Bu çalışmada, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde listelenen işletmeler farklı açılardan değerlendirilmiştir. İlk olarak işletmelerin genel merkezlerinin coğrafi dağılımına bakılmıştır. 58 işletmenin genel merkezi İstanbul’da (%75) bulunurken, onu 6 işletme ile Ankara (%8) izlemektedir. Genel merkezlerin en çok konumlandırıldığı şehrin “İstanbul” olması şaşırtıcı değildir. Fakat İstanbul’un diğer şehirler ile arasındaki oransal farklılık dikkat çekicidir.

İşletmelerin sektörel dağılımında %68 oranla iki sektör ön plana çıkmaktadır. Bunlar, “İmalat” (%34) ve “Mali Kuruluşlar” (%34) sektörleridir. İmalat sektöründe “Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları” (8 İşletme) ve mali kuruluşlar sektöründe “Bankalar” (9 İşletme) ile “Holdingle ve Yatırım Ortaklıkları” (9 İşletme) ilk sıradadır. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde on ana sektör içerisinde 1 işletmeden 26 işletmeye kadar farklı sayılarda dağılım söz konusudur.

Bu çalışmanın belki de en dikkat çekici sonucu, pek çok işletmenin vizyon beyanlarında çevresel ve toplumsal konulara yer verilmiş olmasına rağmen sürdürülebilirlik vurgusunun sadece 25 şirketin vizyon beyanında yer almasıdır. Bu sonuç, işletmelerin sürdürülebilirlik anlayışını farklı kavramlar kullanarak vizyon beyanlarına yansıttıkları şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmanın “kurumsal sürdürülebilirlik“ ve “BIST Sürdürülebilirlik Endeksi” ile ilgili gelecek yıllarda yapılacak çalışmalara katkıda bulacağı düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi’nde yer alan işletmelerin daha sık kapsama alınması ve farklı değişkenler ile incelenmesi faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2017). Bist sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin misyon ifadelerinin kurumsal sürdürülebilirlik açısından analizi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(14), 215-223.
- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BİST sürdürülebilirlik endeksi örneği. *KAÜİİBFD*, 12(23), 347-368.
- Aksoylu, S. ve Taşdemir, B. (2020). Kurumsal sürdürülebilirlik performans değerlendirmesi: BİST sürdürülebilirlik endeksinde bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 95-106.
- Altınay, A., Kaki, B., Kestane, A., Soba, M., Dinçer, Ö. ve Şık, E. (2017). Sürdürülebilirlik endeksinin bankacılık sektörü hisse senedi değerlerine etkileri, BİST sürdürülebilirlik endeksi üzerine bir inceleme. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17(34), 264-284.
- Aytar, O. (2019). BİST sürdürülebilirlik endeksinde yer alan şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri üzerine bir içerik analizi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12, 320-340.
- Aytekin, S. ve Erol, A.F. (2018). Finansal performans kurumsal sürdürülebilirlik performansının temel belirleyicisi midir? BIST sürdürülebilirlik endeksinde ARAS yöntemi ile bir uygulama. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. ÜİK Özel Sayısı, 869-886.
- Baskaya A.V. ve Tas, O., (2021). Nonfinancial reporting and a study on BIST sustainability index companies. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 13, 12-16.
- BIST, (2023). <https://www.borsaistanbul.com/tr/endeks/1/9/surduurulebilirlik> adresinden 25 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Ceran, E.B. (2017). Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı ve ölçümüne ilişkin bir ön çalışma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 59-70.
- Düzer, M. (2021). Kurumsal yönetim, kurumsal sürdürülebilirlik ve finansal performans: Bist'te bir inceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, ICAFR 2020 Özel Sayısı, 35-51.
- Gençoğlu, Ü.G. ve Aytaç, A. (2016). Kurumsal sürdürülebilirlik açısından entegre raporlamanın önemi ve BIST uygulamaları. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (72), 51-66.
- Gümrah, A. ve Tanç, Ş.G. (2018). Sürdürülebilirlik raporlarının içerik kalitesi: BİST sürdürülebilirlik endeksinde bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20 (Özel Sayı), ös334- ös357.
- Gürünlü, M. (2019). Sürdürülebilirlik ve finansal performans arasındaki ilişki: BİST şirketleri üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (84), 177-190.

- Heybet, K. ve Duran, C. (2023). Sürdürülebilirlik sinyali olarak faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksinde bir araştırma. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 8(1) 23-38.
- Horasan, E. ve Akarsu, O.N. (2023). BIST sürdürülebilirlik endeksindeki şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarının çevresel boyutuna ilişkin içerik analizi. *Business and Economics Research Journal*, 14(1), 45-71.
- Horasan, E. ve Aktaş, F. (2021). Kurumsal sürdürülebilirliğin BIST sürdürülebilirlik endeksindeki imalat sektörü şirketlerinin finansal performansına etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2607-2626.
- KAP, (2023). <https://www.kap.org.tr/tr/bist-sirketler> adresinden 25 Ekim 2023 tarihinde alınmıştır.
- Kılıç, B.İ. (2018). Entegre raporlama ve Türkiye'deki gelişmeler: Entegre rapor hazırlayan işletmeler ve BIST kurumsal sürdürülebilirlik endeksinde yer alan işletmeler açısından bir inceleme. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(1), 28-64.
- Önder, Ş. (2017). İşletme karlılığına kurumsal sürdürülebilirliğin etkisi: BİST'te bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 19(4), 937-956.
- Özdemir, Z. ve Pamukçu, F. (2016). Kurumsal sürdürülebilir raporlama sisteminin Borsa İstanbul sürdürülebilirlik endeksi kapsamındaki işletmelerde analizi. *Mali Cozum Dergisi/Financial Analysis*, 26(134). 13-35.
- Özgül, B. ve Gürol, Y. (2019). Kurumsal sürdürülebilirlikte sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin rolü üzerine bir içerik analizi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 20(1), 107-126.
- Sak, A.F. ve Dalgat, H. (2020). Kurumsal sürdürülebilirliğin firmaların finansal performansına etkisi: BIST kurumsal sürdürülebilirlik endeksindeki firmalar üzerine bir araştırma. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (85), 173-186.
- Yıldırım, G., Kocamış, T.U. ve Tokur, Ö.T. (2018). Sürdürülebilirlik ve firma performansı: BIST sürdürülebilirlik endeksi şirketleri üzerine bir uygulama. *Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(15), 90-96.

EKLER**Ek 1. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ndeki Şirketler**

Pay Kodu	Şirket Unvanı	Merkez	Şirketin Sektörü	Şirket Vizyonu
AGHOL	AG ANADOLU GRUBU HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Anadolu'yu dünyaya, dünyayı Anadolu'ya bağlayan yıldız
AGESA	AGESA HAYAT VE EMEKLİLİK A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Sigorta Şirketleri	Attığımız her adım ve aldığımız her kararda etki odaklı, sürdürülebilir bir şirket olma
AKBNK	AKBANK T.A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Türkiye'yi geleceğe taşıyan öncü banka olmak
AKCNS	AKÇANSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	İmalat / Taş ve Toprağa Dayalı	Türkiye'nin en yüksek paydaş değerine sahip sürdürülebilir yapı malzemeleri şirketi olmak
AKENR	AKENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	İstanbul	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Enerji sektöründeki yoğun bilgi birikimi ve deneyimimizle, sektörün geleceğine yön veren öncü şirket olmak
AKFGY	AKFEN GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	Gayrimenkul sektöründe nitelikli projelere imza atan Akfen GYO, net aktif değeri açısından Türkiye'deki GYO'lar arasında ilk sıralarda yer alarak sektördeki güvenilir konumunu sürdürmeyi hedefliyor
AKSGY	AKİŞ GAYRİMENKUL YATIRIM ORTAKLIĞI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Gayrimenkul Yatırım Ortaklıkları	"Her işimizin temelinde mutluluğunuz var" ilkesiyle, gayrimenkul sektöründe kalitesiyle farklılaşan projeler hayata geçirmek
AKSA	AKSA AKRİLİK KİMYA SANAYİİ A.Ş.	Yalova	İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	Sürdürülebilirlik ve karlı büyüme amacıyla; operasyonel mükemmeliyeti, en yüksek düzeye taşımak, etkin bir tedarik zinciri yapısı oluşturmak, akrilik elyaf için yeni kullanım alanları bulmak ve akrilik elyafın bilinirliğini arttırmak, yeni ürünler ve stratejik işbirlikleri yolu ile büyümek
AKSEN	AKSA ENERJİ ÜRETİM A.Ş.	İstanbul	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Bölgenin en güvenilir ve en büyük gücü olmak
AKGRT	AKSİGORTA A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Sigorta Şirketleri	Sürdürülebilir bir yaşam için yeni nesil çözümlerle değerli olanı birlikte koruyoruz

ALBRK	ALBARAKA TÜRK KATILIM BANKASI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Finansal hizmetleri en iyi müşteri deneyimiyle sunarak katılım finansın güvenilir, yenilikçi, dijital öncüsü olmak ve sürdürülebilir kârlı bir büyümeyi sağlamak
ANSGR	ANADOLU ANONİM TÜRK SİGORTA ŞİRKETİ	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Sigorta Şirketleri	Anadolu Sigorta'yı, sigortaya ihtiyacı olan herkesin tercih edeceği sigorta markası yapmak ve uluslararası sigortacılıkta da referans gösterilen bir güce ulaşmak
AEFES	ANADOLU EFES BİRACILIK VE MALT SANAYİİ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Gıda, İçecek ve Tütün	Sosyal Hayatla bira kültürünü sahiplenip geliştirerek Adriyatik'ten Çin'e kadar en büyük bira üreticisi olmak
ANHYT	ANADOLU HAYAT EMEKLİLİK A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Sigorta Şirketleri	Türkiye'nin ve Türk insanının geleceğini ilgilendiren tüm finansal planlama konularında Türkiye'nin en büyük şirketi olmak
ARCLK	ARÇELİK A.Ş.	İstanbul	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Sürdürülebilirlik gündemimiz kapsamında geleceğin, çevrenin, işimizin ve insanların ihtiyaçlarına odaklanıyoruz. Bugün sahip olduğumuz alışkanlıkların, davranış modellerinin, mevcut düşünme biçimlerinin, bugün imkânsız bulunanların ötesine geçmemiz gerektiğine inanıyoruz. Geleceği bugünden düşünüyor ve geleceği iyileştiren teknolojiler tasarlıyoruz
ASELS	ASELSAN ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Ankara	Teknoloji / Savunma	Kuruluşundaki milli amacın gereklerini yerine getirerek; küresel pazarda paydaşları için yarattığı değerler ile sürdürülebilir büyümesini koruyan, rekabet gücü ile tercih edilen, güven duyulan, çevreye ve insana duyarlı bir teknoloji firması olmak
AYDEM	AYDEM YENİLENEBİLİR ENERJİ A.Ş.	Denizli	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Sürdürülebilir bir gelecek için temiz enerji
AYGAZ	AYGAZ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	Enerji ve dağıtım sektöründeki yetkinlikleri, fark yaratan çözümleri ve müşteriye yakınlığı ile hayatın akışını mümkün kılan marka olmak
BIMAS	BİM BİRLEŞİK MAĞAZALAR A.Ş.	İstanbul	Toptan ve Perakende Ticaret / Perakende Ticaret	Vizyon Beyanına Ulaşamadı

BIZIM	BİZİM TOPTAN SATIŞ MAĞAZALARI A.Ş.	İstanbul	Toptan ve Perakende Ticaret / Perakende Ticaret	Hızlı tüketim ürünlerinin sektöründe; yaygın, çağdaş ve güvenilir konsepti ile Türkiye'nin bir numaralı toptancısı olmaktadır
BRISA	BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	Yüksek performanslı ürünlerimiz, müşteri odaklı hizmetlerimiz ve filo çözümlerimizle yolculuğunuzu sağlama alırız. İşimiz lastiğin ötesidir
CCOLA	COCA-COLA İÇECEK A.Ş.	İstanbul	İmalat / Gıda, İçecek ve Tütün	Faaliyet gösterdiğimiz tüm ülkelerde hızlı tüketim malları sektörünün en iyi şirketi olmak
CIMSA	ÇİMSA ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	İmalat / Taş ve Toprağa Dayalı	Hedefimiz; gerçekleştirdiği yenilikler ile sektöre öncülük eden, Ar-Ge ve dijital dönüşüm konusunda kendisini sürekli geliştiren, sürdürülebilirlik, iklim değişikliği ile mücadele konularına her zamankinden daha fazla önem veren, müşterilerimizin, çalışanlarımızın, tedarikçilerimizin ve hissedarlarımızın tercih ettiği uluslararası bir çimento ve yapı malzemeleri şirketi olmaktadır
DOCO	DO & CO AKTIEN- GESELLSCHAFT	Viyana	Oteller ve Lokantalar / Yiyecek ve İçecek Hizmetleri	Her zaman katma değer sağlama amacı ile benzersiz bir konaklama deneyimi sunarak paydaşları üzerinde olumlu bir etki yaratmaya çalışmak
DOHOL	DOĞAN ŞİRKETLER GRUBU HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Toplumsal yaşamda saydamlık, ekonomik yaşamda bireyin refah ve istikrarına etkin olarak katkı yapacak hizmetler, ticaret ve endüstri platformlarında verimli ve sürdürülebilir yatırımların gerçekleştirilmesi
DOAS	DOĞUŞ OTOMOTİV SERVİS VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	Toptan ve Perakende Ticaret / Toptan Ticaret	Beklentilerin üzerinde yaratıcı hizmet sunmak
ENJSA	ENERJİSA ENERJİ A.Ş.	İstanbul	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Herkes sürdürülebilir bir enerji dünyasında yaşmalıdır
ENKAI	ENKA İNŞAAT VE SANAYİ A.Ş.	İstanbul	İnşaat ve Bayındırlık / İnşaat ve Bayındırlık İşleri	Dünya genelinde hizmet veren mühendislik ve inşaat firmaları arasında en iyi ve yenilikçi firmalardan biri olmak
EREGL	EREĞLİ DEMİR VE ÇELİK FABRİKALARI T.A.Ş.	İstanbul	İmalat / Ana Metal Sanayi	Üyelerinin beklentilerini göz önünde tutarak, karlı ve verimli yatırımlarla ülke ekonomisine katkıda bulunurken, OYAK'ı Türkiye ve dünyada güçlü ve örnek bir kuruluş olarak gelecek kuşaklara taşımak

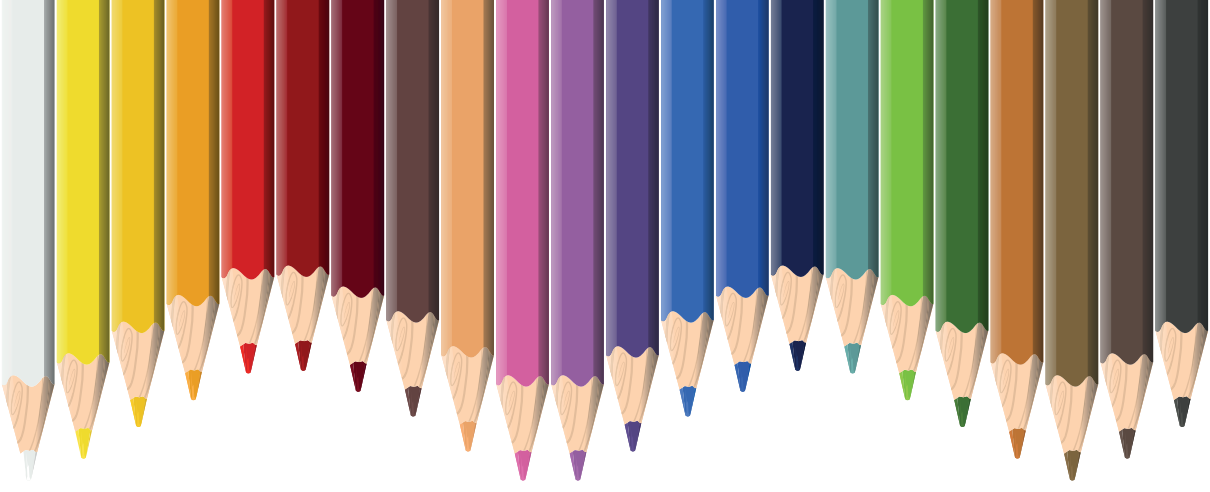
ESEN	ESENBOĞA ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	Ankara	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Güneş enerjisinin faydalarını sürdürülebilir bir çerçevede topluma sunmak
FROTO	FORD OTOMOTİV SANAYİ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Türkiye'nin en değerli ve en çok tercih edilen sanayi şirketi olmak
GWIND	GALATA WIND ENERJİ A.Ş.	İstanbul	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Ülkemiz ve paydaşlarımız için; yetkin çalışanlarımızla, çevreye duyarlı, toplumsal kurallara saygılı, güvenilir ve şeffaf yönetim ilkelerimiz çerçevesinde sadece yenilenebilir kaynaklardan elektrik enerjisi üreterek, sürdürülebilir değer yaratmak
GLYHO	GLOBAL YATIRIM HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Global Yatırım Holding'in hedefi, faaliyet gösterdiği alanlarda lider konuma gelmek, yenilikçi ve büyüme potansiyeli olan yeni projelere imza atarak dünyada değişim ve gelişimin öncüleri arasında yer almak
SAHOL	HACI ÖMER SABANCI HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Vizyonumuz: farklılıklar yaratarak kalıcı üstünlükler sağlamak
ISDMR	İSKENDERUN DEMİR VE ÇELİK A.Ş.	Hatay	İmalat / Ana Metal Sanayi	Dünya klasında şirket olmak
ISFIN	İŞ FİNANSAL KİRALAMA A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Finansal Kiralama ve Faktoring Şirketleri	Lider, dinamik, güvenilir, faaliyetlerini tüm Türkiye'ye yaygın şekilde sürdüren, müşterilerin, hissedarların ve çalışanların en çok tercih ettikleri finansal kiralama şirketi olmak
ISMEN	İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Aracı Kurumlar	Türkiye'nin ve bölgenin en çok tercih edilen, lider ve güvenilir yatırım kuruluşu olmak
KARSN	KARSAN OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Bursa	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Mobilitenin geleceğinde bir adım önde olmak
KERVİT	KEREVİTAŞ GIDA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	İmalat / Gıda, İçecek ve Tütün	Tüketicilerimizi, müşterilerimizi, çalışanlarımızı ve hissedarlarımızı her zaman memnun eden ve yüzünü güldüren lider bir gıda şirketi olmak
KCHOL	KOÇ HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Vizyon Beyanına Ulaşılmadı
KORDS	KORDSA TEKNİK TEKSTİL A.Ş.	Kocaeli	İmalat / Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri	Sürdürülebilir büyüme için katma değeri yüksek iş alanlarında çevik Kordsa
LOGO	LOGO YAZILIM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Kocaeli	Teknoloji / Bilişim	Geleceği birlikte yazıyoruz

MAGEN	MARGÜN ENERJİ ÜRETİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	Ankara	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Güneş enerjisinin faydalarını sürdürülebilir bir çerçevede topluma sunmak
MAVI	MAVİ GİYİM SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	Toptan ve Perakende Ticaret / Perakende Ticaret	Jean odaklı, sürdürülebilirliği öncelik alan bir moda markası olarak bulunduğu pazarlarda lider olmak
MGROS	MİGROS TİCARET A.Ş.	İstanbul	Toptan ve Perakende Ticaret / Perakende Ticaret	Türkiye'nin en beğenilen ve en değerli yeni nesil perakendecisi olmak
MPARK	MLP SAĞLIK HİZMETLERİ A.Ş.	İstanbul	Eğitim, Sağlık, Spor ve Diğer Sosyal Hizmetler / İnsan Sağlığı ve Sosyal Hizmetler	Yurt dışında referans gösterilen, yurt içinde en çok tercih edilen özel sağlık kuruluşu olmak
NATEN	NATUREL YENİLENEBİLİR ENERJİ TİCARET A.Ş.	Ankara	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Güneş enerjisinin faydalarını sürdürülebilir bir çerçevede topluma sunmak
NETAS	NETAŞ TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	İstanbul	Teknoloji / Bilişim	Ülkemizi ve bölgemizi daha dijital ve daha iyi bir geleceğe taşımak
OTKAR	OTOKAR OTOMOTİV VE SAVUNMA SANAYİ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Otokar, kendi teknolojisini geliştirerek ürünlerinde yerli ve milli kimlik özelliğini korur; topyekûn mükemmellik felsefesi ile müşterilerinin, çalışanlarının ve ortaklarının memnuniyetinde sürekliliği sağlamayı hedefler
PGSUS	PEGASUS HAVA TAŞIMACILIĞI A.Ş.	İstanbul	Ulaştırma ve Depolama / Ulaştırma ve Depolama	Yenilikçi, akılcı, ilkel ve sorumlu yaklaşımımızla bölgemizde lider ekonomik havayolu olmak
PETKM	PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG A.Ş.	İzmir	İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	Üstün nitelikli petrokimya ürünlerimizle Türkiye ekonomisinin gücüne güç katmak
PNSUT	PINAR SÜT MAMULLERİ SANAYİ A.Ş.	İzmir	İmalat / Gıda, İçecek ve Tütün	Pınar, çalışanları, üreticisi ve tedarikçileriyle birlikte büyümeyi, tüketicisi ile bütünleşerek uluslararası alanda söz sahibi olan bir "bölgesel güç" olmayı, çalışanlarıyla birlikte kârlılığını ve verimliliğini arttırmayı ana hedefi olarak belirlemiştir

POLHO	POLİSAN HOLDİNG A.Ş.	Kocaeli	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Yaşanabilir bir dünya için heyecanla çalışan bir topluluk olmak bizim kimyamızda var. İnsanlık için daha iyi bir geleceği bugünden tasarlarken, var olduğumuz her alanda en iyisini sunarız. Bunu başarmak için yapılmayana, yapılamayana yapma arzusu ve yenilikçilik tutkusuyla çalışır, hayatın her gününe fark katarız. Paydaşlarımızın sadece beklentilerini karşılamakla yetinmez, beklentilerin ötesine ulaşmayı amaçlarız. Bu vizyondan ödün vermeden ve bilimden güç alarak istisnasız her konuda liderliği hedefleriz
QUAGR	QUA GRANITE HAYAL YAPI VE ÜRÜNLERİ SANAYİ TİCARET A.Ş.	Aydın	İmalat / Taş ve Toprağa Dayalı	Yurt içi ve yurt dışında, kaliteli ürün ve iyi hizmet anlayışıyla pazar payını her geçen gün artırmak. Çevre dostu ve iş güvenliğine duyarlı yenilikçi teknolojilerle etkin bir biçimde hizmet sunmak. Alanında lider ve tercih edilen bir firma olmak. Çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik anlayışı ile ülkemiz geleceğine yatırım yapmak
SUNTK	SUN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İzmir	İmalat / Tekstil, Giyim Eşyası ve Deri	En iyisini üretmek için çalışıyoruz. Sürdürülebilirlik vizyonumuz
SKBNK	ŞEKERBANK T.A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Türkiye’de, aktif büyüklükte ilk 10 özel banka arasında, “küçük işletmelerin finansmanında lider banka” olarak yer almak
SOKM	ŞOK MARKETLER TİCARET A.Ş.	İstanbul	Toptan ve Perakende Ticaret / Perakende Ticaret	Halkımız tarafından en çok tercih edilen perakende markası ve Türkiye’nin önde gelen modern gıda perakendecisi olmak ve yatırımcılarımız için değer yaratmaya devam etmektir
TATGD	TAT GIDA SANAYİ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Gıda, İçecek ve Tütün	Türkiye’den çıkan dünya markamızla, sürdürülebilir tarımı destekleyerek tüketicilerimizin sağlıklı beslenme partneri olmak
TAVHL	TAV HAVALİMANLARI HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Dünyanın dört bir yanında ve sorumluluğumuzun bilincinde olarak yolcuları karşılamak, havalimanlarını işletmek ve tasarlamak

TKFEN	TEKFEN HOLDİNG A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Tekfen'in sürdürülebilirlik vizyonunun çatısını, "Geleceğin Temelinde" kavramı oluşturmaktadır. Tüm ekonomik faaliyetlerin ana hedefi, toplumsal refahı ve toplumu oluşturan bireylerin yaşam kalitesini artırmaktır
TOASO	TOFAŞ TÜRK OTOMOBİL FABRİKASI A.Ş.	İstanbul	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Müşterileri için en iyi değeri ve mobilite çözümlerini yaratan lider otomotiv şirketi olmak
TCELL	TURKCELL İLETİŞİM HİZMETLERİ A.Ş.	İstanbul	Bilgi ve İletişim / Telekomünikasyon	Daha iyi bir gelecek için üstün dijital hizmetler
TUPRS	TÜPRAŞ- TÜRKİYE PETROL RAFİNERİLERİ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Kimya İlaç Petrol Lastik ve Plastik Ürünler	Enerji sektöründe, çevre ve yaşam değerlerine saygılı öncü bir şirket olmaktadır
THYAO	TÜRK HAVA YOLLARI A.O.	İstanbul	Ulaştırma ve Depolama / Ulaştırma ve Depolama	Sektör ortalamalarının üstündeki büyüme trendinin sürdürülmesi, sıfırlanmış kaza ve kırımı, dünyada parmakla gösterilen hizmet anlayışı, düşük maliyetli taşıyıcılara denk birim maliyetleri, sektör ortalamalarının altında satış ve dağıtım giderleri, rezervasyon, biletleme ve uçağa biniş işlemlerini kendisi yapan sadık müşterileri, kurumdan elde edeceği yararın yarattığı katma değerle orantılı olduğunu bilen ve kendini geliştiren personeli, üyesi bulunduğu Star İttifakı ortaklarına iş yaratan ve onların sunduğu potansiyelden iş çıkaran ticari ataklığı, hissedarlarının ve tüm yararadaşlarının menfaatini birlikte gözeten modern yönetim ilkelerini benimsemiş yönetimi ile belirginleşen bir havayolu olmak
TTKOM	TÜRK TELEKOMÜNİKASYON A.Ş.	Ankara	Bilgi ve İletişim / Telekomünikasyon	Türkiye'yi geleceğe taşımak
TTRAK	TÜRK TRAKTÖR VE ZİRAAT MAKİNELERİ A.Ş.	Ankara	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Bugün ve gelecekte modern tarıma yön veren şirket olmak
GARAN	TÜRKİYE GARANTİ BANKASI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Çağın olanaklarını herkese sunma

HALKB	TÜRKİYE HALK BANKASI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Halktan aldığımız adımın gücü ile köklü geçmişimize dayanan deneyimlerimizi yenilikçi teknolojiler ve dijital çözümlerle birleştirerek başta esnaf, sanatkar ve KOBİ'ler olmak üzere tüm kesimlerin tercih edeceği öncü banka olmak
ISATR/ ISBTR/ ISCTR	TÜRKİYE İŞ BANKASI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşımla sürdürülebilir değer yaratan geleceğin bankası olmak
TSKB	TÜRKİYE SINAİ KALKINMA BANKASI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Türkiye'nin ekonomik, çevresel ve sosyal kalkınması için paydaşlarımızın ilk danıştığı ve tercih ettiği iş ortağı olmayı hedefliyoruz
SISE	TÜRKİYE ŞİŞE VE CAM FABRİKALARI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Holdingler ve Yatırım Şirketleri	Camda ve faaliyet alanlarında öncü bir geleceğe oynarken iş ortakları ile yaratıcı çözümler üreten, teknoloji ve markaları ile fark yaratan, bireye ve çevreye saygılı bir dünya şirketi olmak
VAKBN	TÜRKİYE VAKIFLAR BANKASI T.A.O.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	Güçlü Türkiye'nin lider bankası olmak
ULKER	ÜLKER BİSKÜVİ SANAYİ A.Ş.	İstanbul	İmalat / Gıda, İçecek ve Tütün	Tüketicinin en çok tercih ettiği marka konumunu daha da güçlendirerek sürdürmek ve dünya pazarlarında gelecek 10 yıl içerisinde ilk 5 firma arasında yer almak
VESBE	VESTEL BEYAZ EŞYA SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Sürdürülebilir bir büyüme ile gelir ve kârlılık artışı sağlayarak hissedarları ve yatırımcıları için değer yaratmak
VESTL	VESTEL ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET A.Ş.	İstanbul	İmalat / Metal Eşya Makine Elektrikli Cihazlar ve Ulaşım Araçları	Sürdürülebilir bir büyüme ile gelir ve kârlılık artışı sağlayarak hissedarları ve yatırımcıları için değer yaratmak
YKBNK	YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.	İstanbul	Mali Kuruluşlar / Bankalar	İstikrarlı büyüme ve değer yaratımı ile finans sektörünün tartışmasız lideri haline gelmek, müşterilerin ve çalışanların ilk tercihi olmak
ZOREN	ZORLU ENERJİ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.	Bursa	Elektrik Gaz ve Su / Elektrik Gaz ve Buhar	Yenilenebilir enerjiyi önceliklendiren, operasyonel açıdan etkin, sürekli gelişim bakış açısıyla invasyon ve Ar-Ge'ye yatırım yapan, tüm paydaşları için sürdürülebilir değer yaratan geleceğin enerji şirketi olmak



Bölüm 5

İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ÇALIŞANLAR AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: AVANTAJ VE DEZAVANTAJLAR

Adeviye ERDOĞAN¹

¹ Adeviye ERDOĞAN, Dr. Öğr. Üyesi, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi,
Orcid Id: 0000-0002-5996-7334

Giriş

İnsan toplumunda devrim yaratan teknoloji çeşitli biçimler alan karmaşık bir bilimsel bilgidir. Teknoloji, bilgisayar, cep telefonu, multimedya, yazılım, oyun ve uygulamalar gibi ekipmanları içerir ve bunlar bireylerin günlük yaşamlarında hayatı konforlu ve lüks hale getirmek için kullandıkları araçlardır. Ve mekanik, elektrik, endüstriyel veya imalat ile tıbbi teknoloji gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkmaktadır. Kâr maksimizasyonu için faaliyet gösteren herhangi bir kuruluş için teknoloji vazgeçilmezdir. Çünkü teknoloji işletmelerin nihai hedefine ulaşmalarına, dolayısıyla kârı en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olan çeşitli faaliyetleri içerir. Teknolojik altyapının iş verimliliği ve etkinliğine etkisi kaçınılmazdır.

Çeşitli teknoloji türleri, farklı amaçlara sahip olduğunu, verimli olabilmesi için etkili bir şekilde kullanılması gerektiğini göstermektedir. Günümüzün iş dünyası internet teknolojisinin benimsenmesinden büyük ölçüde etkilenmiştir. Teknolojinin küresel üretimi, çalışma ve iş yöntemlerini, işletmelerin ve tüketicilerin ticaret ve tüketim kalıplarını hızla yenilemesi nedeniyle iş dünyası arasında kullanım kaçınılmazdır (Selase & Selase, 2019).

Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı günümüz dünyasında, iş dünyasında ve işyerlerindeki teknolojik değişiklikler, çalışanların iş deneyimleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. E-posta ve akıllı telefonlar gibi iletişim teknolojileri organizasyon ortamlarında ve iş dışında her yerde yaygınlaştıkça, çalışanlara yalnızca çalışma saatleri sırasında değil, çalışma saatleri dışında da işleriyle bağlantıda kalma esnekliği sağlamaktadır. Bu teknolojiler çalışanlara işle ilgili görevleri geleneksel iş ortamlarının veya mesai saatleri dışında gerçekleştirme seçeneği sunmaktadır (Boswell & Olson-Buchanan, 2007, Nansen & ark., 2010).

İletişim teknolojileri çalışanların başkalarıyla iş birliği yapmasına ve iletişim kurmasına ve gün boyunca iş taleplerini takip etmelerine olanak tanımaktadır. Çalışanlara daha fazla özerklik ve kontrol imkânı sağlayarak üretkenliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak iletişim teknolojilerinin dezavantajları da vardır. Çalışma ortamı dışında çalışanlar, sürekli ulaşılabilir ve aynı zamanda ulaşılabilir oldukları için kendilerini kapana kısılmış hissetme veya iletişim teknolojilerine aşırı derecede bağlanma gibi olumsuz sonuçlara maruz kalabilmektedirler (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

Bu bölümde, iletişim teknolojilerinin çalışanlar açısından değerlendirilmesi amacıyla, hız ve verimlilik, esnek çalışma imkanları, mobil çalışma, iş birliği ve grup çalışması, erişilebilir bilgi, maliyet tasarrufu, çalışma imkanlarını geliştirme ve iletişim kalitesi gibi avantajlar ve bilgi yükü ve iş stresi, yüz yüze iletişimin azalması, gizlilik sorunları, teknolojik sorunlar, çalışma-özel hayat dengesizliği, bağımlılık ve dikkat dağınıklığı, eğitim ve adaptasyon zorlukları ve güvenlik riskleri gibi dezavantajlar ele alınacaktır.

İletişim Teknolojilerinin Çalışanlar için Avantajları

Günümüz dünyasında meydana gelen teknolojik gelişmeler işin yapılma şeklini bile değiştirme gücüne sahip olmuştur. Bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı, işi ve iş ilişkilerini değiştirerek çalışanların zaman veya mekân kısıtlaması olmadan işlerini yapmalarına olanak sağlamaktadır (Piszczek, 2017). Örneğin çalışanlar, standart çalışma saatleri dışında akıllı telefonlarını veya dizüstü bilgisayarlarını kullanarak işle ilgili anlık mesajlarını veya e-postalarını kontrol edebilmektedirler (Piszczek, 2017). İletişim teknolojileri işletmelere çeşitli avantajlar sunmaktadır.

Bu avantajlardan bazıları aşağıda açıklanmaktadır:

Hız ve Verimlilik Artışı:

İletişim teknolojileri çalışanlar arasında iletişimin gerçekleşmesine olanak sağlamaktadır. E-posta, anlık mesajlaşma, video konferans gibi araçlar sayesinde çalışanlar hızlı bir şekilde bilgi alışverişi yapabilmekte ve iş birliği içinde bulunabilmektedirler. Bu da iş süreçlerini hızlandırarak verimliliğin artmasını sağlamaktadır. Organizasyonlarda etkili iletişim akışı, personel ile yönetim arasındaki güçlü bağları geliştirerek, çalışanların kendilerine olan güveninin artmasını ve bu da onların daha üretken ve verimli olmasını sağlamaktadır (Sadia & ark., 2016).

Esnek Çalışma İmkanları:

Telekomünikasyon ve bulut tabanlı teknolojiler, çalışanlara esnek çalışma imkanları sunmaktadır. Uzaktan çalışma, mobil uygulamalar ve diğer dijital araçlar, iş süreçlerini ofis dışına taşıyarak çalışanların coğrafi sınırlamalardan bağımsız bir şekilde iş yapmalarına olanak tanır. Bu durum, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında daha iyi bir denge kurmalarına olanak sağlayabilir. İletişim teknolojileri, uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenlerini destekler. Bu, çalışanlara işlerini istedikleri yerden ve istedikleri zaman yönetme özgürlüğü tanır. Alan yazında, iş verimliliğini artırmaya yardımcı olmak da dahil olmak üzere, internet aracılığıyla iletişim kullanımının oldukça etkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Jati, 2016; Anjani, Ratnamulyani & Kusumadinata, 2018; Sirait & Zellatifanny, 2020).

Mobil Çalışma:

Mobil cihazlar ve uygulamalar aracılığıyla iletişim, çalışanların hareket halindeyken bile bağlantıda kalmalarını sağlar (Cooper & ark. 2002). Bu, seyahat eden veya uzaktan çalışan çalışanların işleriyle etkileşimde bulunmalarını kolaylaştırır (Karanasios & Allen, 2014). Özellikle dünyada yaşanan Covid-19 salgını sırasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımında çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Çalışanların zamandan ve

mekândan bağımsız olarak iş süreçlerine dahil olabilmesi iletişim teknolojileri sayesinde kolaylaşmıştır (Zheng & Wu, 2022).

Erişilebilir Bilgi:

İletişim teknolojileri, çalışanlara hızlı bir şekilde bilgiye erişme imkânı tanır. Bulut tabanlı depolama, belge paylaşımı ve diğer online kaynaklar sayesinde, çalışanlar güncel ve gerekli bilgilere kolayca ulaşabilirler. Bilgi ve iletişim teknolojileri, verileri bilgiye dönüştüren, yazılım, donanım ve çevre birimlerini içeren teknolojik kaynaklardır (Davenport & Short, 1990; Laudon & Laudon, 2015). İletişim teknolojileri çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilere kolaylıkla erişimini sağlamaktadır. Bilgiye kolay erişim sağlayan iletişim araçlarından bazıları, WhatsApp, X, Instagram gibi sosyal medya platformlarının yanında elektronik ortamlarda yayımlanan kitap ve dergiler, yine akademik ve iş dünyasının çoğunlukla kullandığı LinkedIn, Google Scholar ve ResearchGate gibi platformlardır (Ortaş, 2018).

İş birliği ve Grup Çalışması:

Video konferans, anlık mesajlaşma ve diğer araçlar, çalışanların farklı coğrafi konumlarda olsalar da kolaylıkla bir araya gelmelerini sağlar. Bu, ekiplerin daha etkili bir şekilde iş birliği yapmalarını ve grup çalışmalarını yönetmelerini sağlar. Şu anda internetin insanlar arasında iletişim ve iş birliği amacıyla kullanımının sürekli ve hızlı bir şekilde arttığına tanık olmaktayız. World Wide Web'in 2.0 versiyonu, hepsi "Sosyal Medya" kavramı altında birleşen ortak projeler, bloglar ve mikrobloglar, sanal topluluklar, sosyalleşme ağları, grup oyunları için bir ortam haline gelmiştir. Sosyal Medyanın yüksek düzeyde kullanımı ve etkileşimi, hiyerarşilerin parçalandığı ve iletişim ve iş birliğinin çalışanlar ve kuruluşların tüm ortakları için giderek daha geniş ağlar oluşturduğu bir paradigma değişimine maruz kalan iş ortamını büyük ölçüde etkilemektedir (Georgescu & Popescul, 2015).

2020 Baharında, Dünya Sağlık Örgütü (WHO), halk sağlığını etkileyen ve dünya çapında paniğe ve sosyal ve ekonomik bozulmaya yol açan küresel bir salgın olan COVID-19'u ilan etti (Mitchell, 2023). Bir yıl sonra, Mart 2021'de dünya çapında yaklaşık 117 milyon COVID-19 vakası rapor edildi ve toplam 2,61 milyondan fazla ölüm gerçekleşti. Virüsün yayılmasını azaltmak amacıyla çeşitli endüstriler ve kuruluşlar, çalışanların yerinde barınma kurallarına uymaları için evlerine gönderilmesiyle tamamen veya kısmi karantinaya zorlandı. Pek çok kuruluş için bu karantina gereklilikleri, çalışanların iş süreçlerini değiştirdi ve teknolojiye ve sanal iş birliğine olan bağımlılığın artmasına neden oldu (Nah & Siau, 2020). Sanal iş birliği, bireylerin iş birliği teknolojilerini (Zoom gibi) kullanarak birlikte çalışmasına olanak tanımaktadır ve onlarca yıldır üzerinde çalışılan önemli bir iş birliği yöntemi olmuştur (Martins, Gilson & Maynard, 2004).

Maliyet Tasarrufu:

Geleneksel iletişim yöntemlerine göre, e-posta, çevrimiçi toplantılar ve diğer dijital iletişim araçları genellikle daha ekonomiktir. Bu da işletmelerin iletişim maliyetlerini düşürmelerine yardımcı olur (Heller, 2010). İnovasyon ve teknoloji genişlemesinin ekonomik kalkınma üzerindeki etkisi uzun zamandır bilinmektedir. İletişim teknolojileri bilginin kullanılabilirliğini artırır, yeni iletişim yöntemleri oluşturur, üretim süreçlerini yeniden biçimlendirir ve birçok farklı ekonomik faaliyetin verimliliğini artırır. İletişim teknolojileri ve telekomünikasyonun hızla gelişmesiyle birlikte dünya çapında internet kullanıcıları da artmaya devam etmektedir. İletişim teknolojileri sayesinde son zamanlarda yapılan yatırımlar telekomünikasyon sektöründe önemli bir büyümeyi desteklemiş ve diğer birçok kritik sektörde ekonomik büyümenin önemli itici güçlerinden biri haline gelmiştir (Kurniawati, 2022). Bilgi ve iletişim teknolojisi bilgi alışverişini kolaylaştırır ve modern toplumu etkiler. Bilgi ve iletişim teknolojileri devriminin etkileri nedeniyle, toplumun eğitim, sağlıklı yaşam ve yaşam standartları gibi seçenekler yelpazesinin genişletilmesi sürecini ifade eden insani gelişmede bir paradigma değişimi yaşanmaktadır (Yakunina & Bychkov, 2015). Bu değişimler sayesinde de hem çalışanlar hem de örgütler açısından maliyetler azalmaktadır.

Çalışma İmkanlarını Geliştirme:

İletişim teknolojileri, çeşitli yetenekleri olan çalışanların uzaktan eğitim, web seminerleri ve çevrimiçi kurslar aracılığıyla sürekli olarak kendilerini geliştirmelerini sağlar. Teknoloji, çalışanların sürekli eğitim ve gelişimine olanak tanıyan birçok aracı beraberinde getirmiştir (De Wet, Koekemoer & Nel, 2016). E-öğrenme platformları, çevrimiçi kurslar ve dijital simülasyonlar, çalışanların yeni beceriler kazanmalarını ve mevcut yeteneklerini geliştirmelerini destekler. Sanal gerçeklik ve artırılmış gerçeklik gibi yenilikçi teknolojiler, eğitim deneyimini daha etkileşimli ve etkili hale getirebilir. Bilginin dijitalleşmesi, giderek daha hızlı aktarımı ve programlama ve iletişim teknolojisi becerileri, uygulamaları ve standartlarının potansiyel olarak küresel dağıtımı, yazılım geliştirme ve iletişim teknolojisi hizmetlerinin dış kaynaklardan sağlanmasını şirketler için daha kolay ve daha çekici hale getirmiştir (Holtgrewe, 2014).

İletişim Kalitesi:

İletişim ve iş birliği, bir organizasyonun başarısı için kritik öneme sahiptir. E-posta, anlık mesajlaşma, video konferans gibi iletişim araçları, coğrafi olarak uzakta bulunan ekipler arasındaki etkileşimi kolaylaştırır. İş birliği araçları, proje yönetimini ve grup çalışmalarını daha etkili kılarak iş süreçlerini optimize edebilir. Video konferanslar, web kameraları ve diğer iletişim araçları, yüz yüze iletişimde olduğu gibi duygu ve ifade iletişimini

destekler. Bu, iletişimin daha zengin ve etkili olmasına olanak tanır. İletişim herhangi bir grup çalışmasının temelidir; grup üyeleri arasında bilgi alışverişini kolaylaştırır ve ortak bir grup anlayışı geliştirmek için gereklidir (Wagner 1995).

Bu amaçla iletişim sistemleri metin, ses veya video gibi farklı medyalar açısından farklı iletişim özellikleriyle donatılmıştır. Örneğin metin tabanlı iletişim, e-Posta, Anlık Mesajlaşma, tartışma panoları ve Web Günlükleri (Bloglar) gibi daha yeni formları içerir. Bazı araçlar yalnızca tek bir iletişim biçimini desteklerken, birleşik iletişim altyapıları gibi yeni teknolojiler, sesli, görüntülü konferans gibi, varlık farkındalığı teknolojisiyle entegre edilmiş bir dizi bütünleşmiş ve koordineli iletişim ortamıyla birlikte kullanılmaktadır (Riemer, 2009). Bütünleşmiş sistemlerin varlığı iletişimin kalitesini artırmaktadır.

Çalışan Deneyimi:

İşyerindeki teknolojik yenilikler, çalışanların iş deneyimini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Kişiselleştirilmiş uygulamalar ve teknolojik çözümler, çalışanların işlerini daha keyifli ve verimli bir şekilde yapmalarına olanak tanır. Bu da çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir. İletişim teknolojilerinin işletmeye sağladığı faydalar arasında girdilerden tasarruf, genel maliyet düşüşleri, daha fazla esneklik ve ürün kalitesinde iyileşme yer almaktadır. Yeni teknoloji emekten veya bazı spesifik emek becerilerinden tasarruf sağlayabilmektedir (Arvanitis & Loukis, 2009).

İletişim teknolojilerinin belirli bir özelliği ağ oluşturma ve iletişim ile ilgilidir. Yeni teknolojiler sanal iletişimin maliyetini düşürürken, firmalar da bu teknolojileri çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırmak ve koordinasyon maliyetlerini azaltmak için kullanmaktadır. İzleme teknolojileri, üretim sürecinde gerekli olan denetçi sayısını azaltabilir. Bu nedenle, iletişim teknolojilerinin kullanımının firma organizasyonu üzerinde doğrudan etkileri vardır (Arvanitis & Loukis, 2009).

Güvenlik ve Gizlilik

Dijital dünyada artan tehditlere karşı güvenlik, işletmeler ve çalışanlar için önemli bir endişe kaynağıdır. Şirket içindeki ve dışındaki verilerin güvenliği, çalışanların kişisel ve profesyonel bilgilerinin korunmasını sağlamak adına kritiktir. Şeffaflık ve etkili gizlilik politikaları, çalışanların güven duygusunu artırabilecektir (Nguyen & Tran, 2023).

Bu avantajlar, iletişim teknolojilerinin çalışanlar için iş süreçlerini optimize etme, iş birliğini artırma ve esnek çalışma imkanları sunma yeteneğinden kaynaklanmaktadır. Ancak, bu teknolojilerin etkin bir şekilde

kullanılabilmesi için uygun güvenlik önlemleri alınmalı ve kullanıcılar bu teknolojileri etkili bir şekilde benimsemelidir. 21. Yüzyıl iletişim teknolojileri her alanda hızlı bir değişim ve dönüşüm ortamı oluşturmuştur. Yaşam tarzları, iletişim biçimleri, işletmelerin faaliyeti neredeyse tamamen dönüşmüştür (Kayode-Ajala, 2023).

Akıllı telefonların yaygınlaşması, internetin hızla büyümesi, yapay zekâ, nesnelerin intermeti, bulut bilişim sistemleri gibi araçlarla birlikte bambaşka bir çağın başlamasına sebep oldu. Göz açıp kapayıncaya kadar gerçekleşebilen kıtalar arası iletişim, sadece göz hareketleriyle ve ekran kaydırma işlemleri ile zengin bilgilere erişim dijital dönüşümün başlamasını sağladı. Bu kadar gelişme ile yaygın internet ağlarının kullanımı güvenlik açıklarını da beraberinde getirdi. Bu noktada hem işletmelerin hem de devletlerin hem mahremiyetin korunması hem de veri güvenliliğinin artırılması için önlemler alması ve çalışanların güven içerisinde çalışmalarını sağlamaları gerekmektedir (Kayode-Ajala, 2023).

İletişim Teknolojilerinin Çalışanlar için Dezavantajları

Teknoloji 21. yüzyıl işletmelerine, özellikle de tüm çalışanlara nüfuz etmektedir. Teknolojinin en belirgin varlığı bilgisayar ve cep telefonudur. Bilgisayar, araştırma, sermaye karar verme, satın alma, borç hesapları, alacak hesapları ve mali ve yönetim muhasebesinden bordro ve insan kaynakları yönetimine kadar birçok alanda kullanılmaktadır. En yaygın etkilerden ikisi İnternet ve e-postadır.

Günümüzün işyerindeki iş iletişimi genellikle endüstri araştırmalarına, çevrimiçi bankacılığa, menkul kıymet fiyatlandırmasına ve günlük olarak tekrar tekrar e-posta yazışmalarının gönderilip alınmasına dayanır. Rekabetçi küresel ekonomi, hızlı tepki sürelerinin getirdiği duygusal stresi dayatır. Akıllı telefonlar başta olmak üzere tüm iletişim teknolojileri, çalışanların ofis dışındaki kişisel zamanlarına da müdahale etmeye başlamıştır. Akıllı telefonların e-posta, sosyal medya ve internet erişimi özelliklerinin bulunması ve çalışanların mesai saatleri dışında bu özellikleri kullanmaları iş-yaşam çatışmasının yanında birçok dezavantajı da beraberinde getirmektedir.

Bu dezavantajlardan bazıları açıklanmaktadır.

Bilgi Yüğü ve İş Stresi:

Sürekli olarak e-posta, anlık mesajlar ve diğer iletişim araçlarıyla bombardımana tutulmak, çalışanlarda bilgi yüğü ve iş stresine neden olabilir. Anında yanıt beklenen iletişim araçları, zaman yönetimi sorunlarına yol açabilir. Tüm iletişim teknolojilerinin tanımlayıcı özelliği, “birden fazla kullanıcıya ihtiyaç duymaları ve tek başına hareket eden bir kişi tarafından

başarıyla kullanılamamasıdır” (Soe & Markus, 1993).

Dolayısıyla, bir iletişim teknolojisinin başarısı yalnızca bireyin teknolojiyi kullanımına değil, aynı zamanda başkalarının bu kullanıma verdiği tepkilere de bağlıdır (yani gönderilen mesaja yanıt veriyorlar mı, onaylıyorlar mı veya reddediyorlar mı?). Bu durum doğal olarak çalışanlarda stres ve kaygıya sebep olabilmektedir (Cameron & Webster, 2005).

Özellikle iş yerlerinde kullanılan sosyal ağlar ile kullanıcının yetenekleri arasında bir boşluk bulunduğu, çalışan sosyal ağlardan gelen taleplere yetişemediğinde kendini yetersiz ve stres altında hissedebilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, insanları günlük yaşamda yoğun bir sosyal ağ kullanımına yöneltmiştir. Doğru ve yerinde kullanılmadığında iş stresini artırabilmektedir (Lee, Son & Kim, 2016).

Yüz Yüze İletişimin Azalması:

İletişim teknolojileri, yüz yüze iletişimi azaltabilmektedir. Bu durum, duygusal bağlantıları zayıflatabilmekte ve işyeri ilişkilerini etkileyebilmektedir. İnsanlar teknoloji aracılığıyla arkadaşlarıyla ve aileleriyle iletişim kurmaya daha bağımlı hale gelmekte ve başkalarının yanındayken bile telefon ve cihazlarla meşgul olarak yüzyüze iletişimi kurmayı ihmal edebilmektedirler (Drago, 2015).

İletişim yoluyla kişi yalnızca yönlendirmek ve yönlendirilmekle kalmaz, aynı zamanda kontrolün elinde olduğunu da hissedebilir. Yapılan bir çalışmada, gençlerin genellikle iletişim kurmak için iletişim medyasını kullanmayı tercih ettiklerini, bu durumun etkileşim üzerinde daha fazla kontrol sağladıklarını hissetmelerinden kaynaklandığı ortaya konulmuştur (Madell ve Muncer, 2007).

Kısa mesaj ve anlık mesajlaşmayı kullanarak iletişim kurmak, bir yanıt vermeden önce bir kez durup düşünmemize olanak tanmaktadır. Ancak aynı zamanda sohbete katılanların, tercih edilen etkileşimin sohbet niteliğindeki doğasını korumalarına da olanak sağlamaktadır. Bu tür iletişim aynı zamanda konuşmada sosyal olarak daha fazla kabul edilen boşluklara, gerçeği gizleme becerisine ve ifadelerin anlamlarını detaylandırmak için ifadelerin kullanılmasına da olanak tanır (Madell ve Muncer, 2007).

Ancak kısa mesajlara olumsuz açıdan bakıldığında, özellikle alaycı nitelikteki yorumlar kolaylıkla yanlış anlaşılabilir. Kısa mesaj, anlık mesajlaşma ve e-posta gönderme, iletişimcilerin söylenenleri gözden geçirmesine ve düzenlemesine olanak tanır. Mobil teknoloji yalnızca sosyal becerilerimizi ve etkileşimlerimizi etkilemekle kalmamaktadır. Bu aynı zamanda psikolojik sağlığımızı da etkilemektedir (Lengacher, 2015).

Gizlilik ve Güvenlik Sorunları:

Çevrimiçi iletişimde gizlilik sorunları ortaya çıkabilmektedir. Özellikle hassas bilgilerin paylaşımı sırasında güvenlik konusunda endişeler olabilir. İletişim teknolojilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte güvenlik, mahremiyet, kullanılabilirlik ve dayanıklılık gibi kaygılar da gündeme gelmiştir (Lin & ark. 2023).

İletişim teknolojileri ilerledikçe akıllı cihazlar ve bu cihazlarla ağa bağlanabilme özelliği artmakta ve kullanıcılara kolaylıkla diledikleri her yerde ve her zaman ağlara erişim imkânı sağlayabilmektedir. Bu cihazların faydaları önemli olmasına rağmen, ağlar arasında bilgi iletişiminde uygun olmayan uygulama protokolleri kullanıldığında potansiyel olumsuzluklar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle bu bağlantıların güvenliğinin ölçülmesi önemlidir (Ogbuke & ark., 2022).

İletişim teknolojileri vasıtasıyla gerçekleştirilen veri aktarımı sırasında veri aktarımı yapan kişinin tüm kişisel bilgileri herhangi bir yetki veya rıza olmadan kötü niyetli tarafların eline geçebilmektedir (Buenrostro & ark., 2018).

Özellikle konum bilgilerine erişim sağlayan izleme teknolojileri, web ortamlarında kullanılan çerezler verilerin toplanmasını kolaylaştırırken verilerin gizliliğinin korunmasını zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda kişisel bilgilerin ihlal edilebilmesi nedeniyle kullanıcıların mahremiyetini de etkileyebilmekte ve çalışanlar arasında verilerin güvenliği ile ilgili endişe oluşmaktadır (Mikalef & ark., 2019). Büyük veri teknolojilerinin ve akıllı cihazların internet bağlantısı aracılığıyla oluşturduğu güvenlik sorunları her geçen gün artmaya devam etmektedir (Gartner & Brocca, 2015).

Çalışanların en çok kullandığı ve en çok endişelenmelerine sebep olan bilgiler, kişisel tanımlama bilgileri, şifreler, metin verileri, anlık iletiler, e-postalar, ses ve video görüntüleri, yol ve trafik gibi konum bilgileri ve multimedya gibi yapılandırılmamış veriler olsa da güvenlik sorunları fikri mülkiyet haklarına ve bazı bilgilere yasa dışı erişim ve hizmetlerin kullanımına yapılan kesintiler yoluyla saldırı ve izinsiz izleme cihazlarının yerleştirilmesi şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Yucelen, Haddad & Feron, 2016). Mahremiyet ile ilgili tehditler verilerin hacim, hız ve çeşitlilikleri nedeniyle artmakta ve bulut gibi onlana depolama alanları kullandığında daha da kötü sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Musa & Dabo, 2016).

Teknolojik Sorunlar:

Bilgiye ve iletişim olanaklarına günlük erişim imkânı sunan iletişim ağları hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir (Agarwal &

ark., 2013). Kişisel olarak ve iş ile ilgili kullanılan birçok uygulama iletişim ağlarının sürekli olarak kullanılabilir olmasını gerektirmektedir (Nelakuditi & ark., 2007). İletişim teknolojileri, teknik sorunlara duyarlıdır.

İletişim ağları, doğadaki faaliyetler, hava koşullarından kaynaklanan kesintiler, teknolojinin neden olduğu sorunlar ve kötü niyetli insan faaliyetlerinden kaynaklanan çeşitli büyük arıza olaylarına maruz kalabilmektedirler (Rak & ark., 2020). Bağlantı kesilmeleri, yazılım hataları ve diğer teknik sorunlar, iş süreçlerini olumsuz etkileyebilir.

İletişim ağlarında meydana gelen sorunlar genellikle, kasırga, deprem, sel, yangın gibi doğal afetlerden (Habib & ark., 2012); şiddetli yağmur, sis, kar yağışı gibi hava koşullarının yüksek frekanslı kablosuz iletişim performansını etkilemesinden (Rak & ark., 2016); elektrik kesintisi veya yazılım arızaları gibi teknolojik olayların tetiklediği teknoloji kaynaklı felaketlerden (Machuca & ark., 2016) ve insanlar tarafından kasıtlı olarak yapılan kötü niyetli saldırılardan (Furdek & ark., 2016) kaynaklanabilmektedir.

İletişim ağları artık günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası olduğu gibi afet senaryolarında da toplum açısından kritik öneme sahiptir. Bu nedenle, uçtan uca iletişimi yalnızca düşük bir seviyede (yani düşük hızda veya önemli gecikmelerle) ve bir felaketten sonra ağ hizmetlerinin kademeli olarak geri yüklenmesiyle bile olsa garanti altına almak için ağ kurtarma mekanizmalarının sağlanmasına güçlü bir ihtiyaç vardır (Gomes & ark., 2016).

İletişim ağlarındaki arızalar tamamen ortadan kaldırılamasa da özel tekniklerin kullanılması, felaketlerin ağ performansı üzerindeki etkisini azaltmaya yardımcı olabilir. En önemli konulardan biri, iletişim ağlarının çeşitli türdeki felaketlere karşı savunmasızlığının nasıl ölçüleceğidir. Böyle bir analiz, afetlere karşı gelişmiş dirence sahip bir iletişim ağı mimarisinin uygun şekilde tasarlanmasına (veya güncellenmesine) yardımcı olabilir, yani afetlere karşı dayanıklılığı, bir ağın felaketle karşı karşıya kaldığında kabul edilebilir düzeyde hizmet sağlama ve sürdürme yeteneği olarak tanımlanabilmektedir. Afet kaynaklı arızalar ve normal operasyondaki zorluklar afet sonrası dönemde iletim yetenekleri ile ilgili olarak, kaynak yedekliliğine dayalı özel yönlendirme çözümleri, alternatif iletişim yollarının kurulabilmesini ve büyük bir arıza sonrasında birincil yolların rolünü üstlenebilmesini sağlamak için ağ yönlendirmeye uygulanabilir (Hutchison & Sterbenz, 2018). Bu şekilde teknolojik sorunlara geçici de olsa çözümler bulunabilir.

Çalışma-Özel Hayat Dengesizliği:

Sürekli olarak bağlı olma gerekliliği, çalışanların iş-özel hayat dengesini zorlaştırabilir. Uzaktan çalışma imkanları, iş ve özel hayat arasındaki sınırları belirsizleştirebilir. Sürekli olarak erişilebilir olma gerekliliği,

mobil çalışma ve uzaktan erişim gibi teknolojik avantajlar, çalışanların iş-aile dengesini bozabilmektedir (Van Zoonen, Sivunen & Rice, 2020). Çalışanlar, işle ilgili sorumluluklarını daha zor ayırıştırmakta ve özel yaşamları ile iş yaşamları arasındaki sınırları belirlemede zorlanabilmektedirler (Boswell & ark., 2016). İletişim teknolojilerinin mesai saatleri dışında iş için kullanılması, aile ilişkilerinin ve kişisel zamanın daha sık ihlal edilmesine yol açabilmektedir (Boswell & Olson-Buchanan, 2007).

İletişim teknolojileri, çalışanların mesai saatleri dışında da işleriyle bağlantıda kalmalarını giderek daha mümkün hale getirmektedir (Mazmanian, Orlikowski, & Yates, 2013). Sürekli bağlantı kurma yeteneği ve beklentileri, çalışma saatlerinin daha etkili kullanılmasına olanak tanımakla birlikte mesai saatleri dışındaki zaman alanını da daha fazla işle doldurmaktadır (Azad & ark., 2016).

Mesai saatleri dışında akıllı telefon kullanmak, aile üyelerine kişinin çalıştığının ve başka aile rolüyle ilgilenmediğinin sinyalini verebilmekte ve böylece kişinin işi ile ailesi veya kişisel hayatı arasında bir çatışma meydana getirebilmektedir (Dery & MacCormick, 2012).

Akıllı telefonlar, kullanımlarının doğası gereği sürekli olarak bildirim iletme, sürekli ulaşılabilir olma, kullanıcının küçük sorulara bile yanıt verme konusunda hissettiği baskı (Von Bergen, Bressler & Proctor, 2019) sebebiyle aile hayatına daha çok etki edebilmektedir. Akıllı telefon kullanımının çok yaygın olması, pratik çözümler sunması gibi özellikleri, akıllı telefonların günlük hayatta önemli ölçüde daha yaygın hale gelmesine sebep olmaktadır (Oulasvirta & ark., 2012). Bu nedenle çalışanlar evdeyken yani mesai saatleri dışında iş için akıllı telefon kullanımında denge kurmakta zorlanabilmektedirler. Bu da iş-aile yaşamında dengesizliğe sebep olabilmektedir.

Bağımlılık ve Dikkat Dağılıklığı:

Sürekli olarak e-posta kontrolü, anlık mesajlar ve diğer çevrimiçi iletişim araçlarına olan bağımlılık, çalışanların dikkatini dağıtabilmekte ve odaklanmayı zorlaştırabilmektedir.

Organizasyon için başarı aynı zamanda, mesai saatleri süresince teknolojiyle iç içe olan çalışanlar için de başarı anlamına gelmektedir. Çalışanlar haberleri takip etmek, toplantı rezervasyonu yapmak ve gerçekleştirmek, iş ile ilgili görevleri yerine getirmek ve bilgi üretmek için teknolojiyi kullanmaktadırlar. Bu sayede çalışanlar kendilerini daha özerk ve yeterli hissederler daha fazla esneklik ise iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkiler (Marsh, Vallejos & Spence, 2022).

İletişim teknolojilerinin çok fazla kullanılması, kullanıcılarda kaygıya, fobiye, aşırı yüke, bağımlılığa, dikkat dağınıklığına ve nihayetinde strese,

bitkinliğe ve tükenmişliğe yol açabilmektedir (Puranik, Koopman & Vough, 2020).

Bu dezavantajlar, iletişim teknolojilerinin etkili bir şekilde yönetilmediği veya kötüye kullanıldığı durumlarda ortaya çıkabilir. İşletmelerin bu potansiyel sorunlara karşı uygun politika ve önlemleri uygulamaları önemlidir.

Sonuç olarak, teknoloji çalışanlar açısından birçok olumlu etkinin yanı sıra, dikkat edilmesi gereken olumsuz etkiler de içermektedir. İşverenlerin, bu olumsuzlukları minimize etmek ve çalışanların teknolojiyi daha sürdürülebilir ve sağlıklı bir şekilde kullanmalarını sağlamak için çaba sarf etmeleri önemlidir.

Elektronik iletişim teknolojisi günümüzün rekabetçi işyerlerinin önemli bir bileşenidir. Bilgisayar, internet, e-posta ve web üzerinden erişilebilen telefon kullanımının artması, çalışan-teknoloji etkileşim süresini artırmaktadır. Rekabet baskıları, geleneksel çalışma saatlerinin yanı sıra evden çalışanların sayısında da artışa yol açmıştır. Uzun süreli bilgisayar kullanımı bazı fiziksel stres yaralanmalarına, duygusal strese ve zihinsel sağlığın bozulmasına neden olabilmektedir. Tüm iş bölümlerine ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarına nüfuz eden iletişim teknolojileri, çalışanlar üzerindeki stresi artırmaktadır.

Artan duygusal ve fiziksel stres etkenleri, çalışanlarda fiziksel ve zihinsel bozukluklara yol açabilir. Bunun sonucunda ortaya çıkabilecek, strese bağlı devamsızlık, işten ayrılma, madde bağımlılığı ve sağlık hizmetleri ihtiyacı işletmelerin karşılayabileceği sorunlar arasındadır. Tüm bu olumsuzlukların önüne geçebilmek için işletmelerin önlem almaları gerekmektedir. Bu önlemlerin arasında ergonomik koşulların sağlanması, kısa araların verilmesi, stres yönetimi konusunda eğitim verilmesi ve eğlenceli bir çalışma ortamının sağlanması sayılabilir.

İletişim teknolojileri fırsat ya da tehditler içerebilmektedir. Doğru kullanıldığında fırsat sunarken, yanlış kullanımı hem çalışanlar açısından hem de işletmeler açısından tehdit oluşturabilmektedir. İletişim teknolojileri iş dünyasında önemli değişikliklere ve fırsatlara yol açmaktadır. Ancak, bu değişikliklerin adil, güvenli ve sürdürülebilir olması için dikkatli bir planlama ve yönetim gerekmektedir. İşverenler, teknolojiyi çalışanları desteklemek ve iş süreçlerini iyileştirmek için kullanmalı ve bu süreçte etik, güvenlik ve sürdürülebilirlik ilkelerine odaklanmalıdırlar.

Kaynaklar

- Agarwal, P. K., Efrat, A., Ganjugunte, S. K., Hay, D., Sankararaman, S., & Zussman, G. (2013). The resilience of WDM networks to probabilistic geographical failures. *IEEE/ACM Transactions on Networking*, 21(5), 1525-1538.
- Anjani, A., Ratnamulyani, I. A., & Kusumadinata, A. A. (2018). Penggunaan Media Komunikasi Whatsapp terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan. *Jurnal Komunikatio*, 4(1).
- Arvanitis, S., & Loukis, E. N. (2009). Information and communication technologies, human capital, workplace organization and labour productivity: A comparative study based on firm-level data for Greece and Switzerland. *Information Economics and Policy*, 21(1), 43-61.
- Azad, B., Salamoun, R., Greenhill, A., & Wood-Harper, T. (2016). Performing projects with constant connectivity: Interplay of consulting project work practices and smartphone affordances. *New Technology, Work and Employment*, 31(1), 4-25. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12061>.
- Boswell, W. R., & Olson-Buchanan, J. B. (2007). The Use of Communication Technologies After Hours: The Role of Work Attitudes and Work-Life Conflict. *Journal of Management*, 33(4), 592-610. <https://doi.org/10.1177/0149206307302552>.
- Boswell, W. R., Olson-Buchanan, J. B., Butts, M. M., & Becker, W. J. (2016). Managing 'after hours' electronic work communication. *Organizational Dynamics*, 45(4), 291-297. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.10.004>.
- Buenrostro, E., Cyrus, D., Le, T., & Emamian, V. (2018). Security of IoT devices. *Journal of Cyber Security Technology*, 2(1), 1-13.
- Cameron, A. F., & Webster, J. (2005). Unintended consequences of emerging communication technologies: Instant messaging in the workplace. *Computers in Human behavior*, 21(1), 85-103.
- Cooper, G., Green, N., Murtagh, G. M., & Harper, R. (2002). Mobile Society? Technology, Distance. *Virtual Society?: Technology, Cyberbole, Reality*, 286.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering information technology and business process design. *Sloan Management Review*, 31(4), 11-27.
- De Wet, W., Koekemoer, E., & Nel, J. A. (2016). Exploring the impact of information and communication technology on employees' work and personal lives. *SA Journal of Industrial Psychology*, 42(1), 1-11.
- Dery, K., & MacCormick, J. (2012). Managing mobile technology: The shift from mobility to connectivity. *MIS Quarterly Executive*, 11(4), 159-173. Retrieved from <https://aisel.aisnet.org/misqe/vol11/iss4/3>
- Drago, E. (2015). The effect of technology on face-to-face communication. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 6(1).
- Furdek, M., Wosinska, L., Goścień, R., Manousakis, K., Aibin, M., Walkowiak, K.,

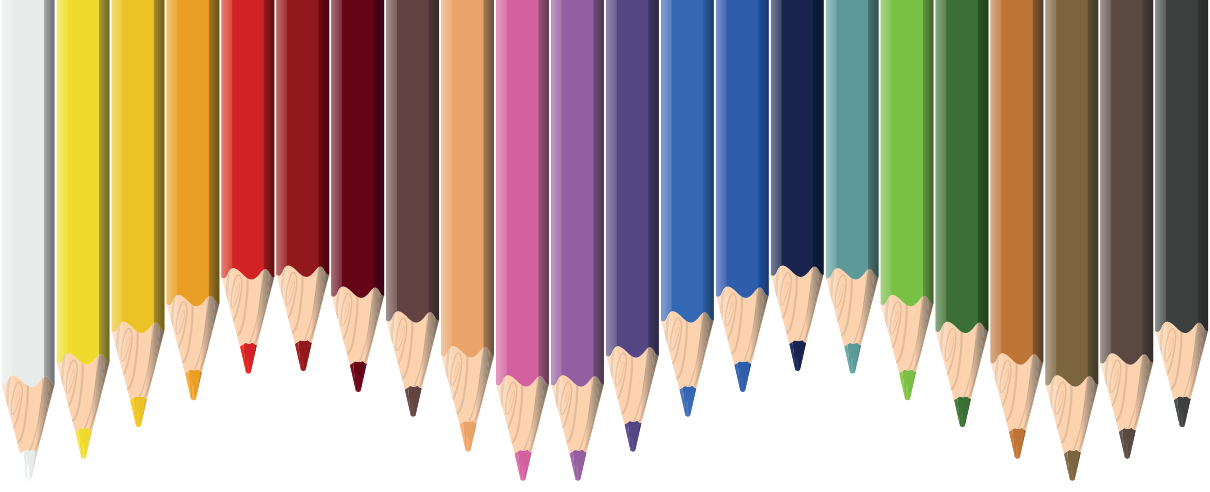
- ... & Marzo, J. L. (2016, September). An overview of security challenges in communication networks. In 2016 8th International Workshop on Resilient Networks Design and Modeling (RNDM) (pp. 43-50). IEEE.
- Gartner, M., & Brocca, R. (2015). Deconstructing Supply Chain Analytics. *Journal of Supply Chain Management*, 25(2015), 200-326.
- Georgescu, M., & Popescu, D. (2015). Social Media—the new paradigm of collaboration and communication for business environment. *Procedia Economics and Finance*, 20, 277-282.
- Gomes, T., Tapolcai, J., Esposito, C., Hutchison, D., Kuipers, F., Rak, J., ... & Tornatore, M. (2016, September). A survey of strategies for communication networks to protect against large-scale natural disasters. In 2016 8th international workshop on resilient networks design and modeling (RNDM) (pp. 11-22). IEEE.
- Habib, M. F., Tornatore, M., De Leenheer, M., Dikbiyik, F., & Mukherjee, B. (2012). Design of disaster-resilient optical datacenter networks. *Journal of Lightwave Technology*, 30(16), 2563-2573.
- Heller, R. (2010). A cost-benefit analysis of face-to-face and virtual communication: overcoming the challenges.
- Holtgrewe, U. (2014). New new technologies: the future and the present of work in information and communication technology. *New technology, work and employment*, 29(1), 9-24.
- Hutchison, D., & Sterbenz, J. P. (2018). Architecture and design for resilient networked systems. *Computer Communications*, 131, 13-21.
- Jati, P. P. (2016). Analisis pengaruh aplikasi whatsapp terhadap kinerja karyawan pada pt. first position group. *Pengaruh, Anal. Whatsapp, Apl. Kinerja, Terhadap Pada, Karyawan*.
- Karanasios, S., & Allen, D. (2014). Mobile technology in mobile work: contradictions and congruencies in activity systems. *European Journal of Information Systems*, 23, 529-542.
- Kayode-Ajala, O. (2023). Establishing Cyber Resilience in Developing Countries: An Exploratory Investigation into Institutional, Legal, Financial, and Social Challenges. *International Journal of Sustainable Infrastructure for Cities and Societies*, 8(9), 1-10.
- Kurniawati, M.A. (2022), "Analysis of the impact of information communication technology on economic growth: empirical evidence from Asian countries", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, Vol. 29 No. 1, pp. 2-18. <https://doi.org/10.1108/JABES-07-2020-0082>
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2015). *Management information systems: Managing the Digital Firm*. Essex: Pearson Educational.
- Lee, A. R., Son, S. M., & Kim, K. K. (2016). Information and communication technology overload and social networking service fatigue: A stress perspective. *Computers in human behavior*, 55, 51-61.

- Lengacher, L. (2015). Mobile technology: its effect on face-to-face communication and interpersonal interaction. *Undergraduate Research Journal for the Human Sciences*, 14(1).
- Lin, W., Xu, M., He, J. & Zhang, W. (2023) Privacy, security and resilience in mobile healthcare applications, *Enterprise Information Systems*, 17:3, DOI: 10.1080/17517575.2021.1939896.
- Machuca, C. M., Secci, S., Vizarrata, P., Kuipers, F., Gouglidis, A., Hutchison, D., ... & Gusev, M. (2016, September). Technology-related disasters: A survey towards disaster-resilient software defined networks. In 2016 8th International Workshop on Resilient Networks Design and Modeling (RNDM) (pp. 35-42). IEEE.
- Madell, D. E., & Muncer S. J. (2007). Control over social interactions: A important reason for young people's use of internet and mobile phones for communication? *CyberPsychology & Behavior*, 10(1), 137-140. doi:10.1089/cpb.2006.9980.
- Marsh, E., Vallejos, E. P., & Spence, A. (2022). The digital workplace and its dark side: An integrative review. *Computers in Human Behavior*, 128, 107118.
- Martins, L.L., Gilson, L.L. and Maynard, M.T. (2004), "Virtual teams: what do we know and where do we go from here?", *Journal of Management Education*, Vol. 30 No. 6, pp. 805-835.
- Mazmanian, M., Orlikowski, W. J., & Yates, J. (2013). The autonomy paradox: The implications of mobile email devices for knowledge professionals. *Organization Science*, 24(5), 1337-1357. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0806>.
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2019). Big data analytics and firm performance: Findings from a mixed-method approach. *Journal of Business Research*, 98, 261-276.
- Mitchell, A. (2023). Collaboration technology affordances from virtual collaboration in the time of COVID-19 and post-pandemic strategies. *Information Technology & People*, 36(5), 1982-2008.
- Musa, A., & Dabo, A. A. A. (2016). A review of RFID in supply chain management: 2000-2015. *Global journal of flexible systems management*, 17, 189-228.
- Nah, F. & Siau, K. (2020), "COVID-19 pandemic – role of technology in transforming business to the new normal", *HCI International 2020 – Late Breaking Papers: Interaction, Knowledge and Social Media. HCII 2020. Lecture Notes in Computer Science*, Springer, pp. 585-600.
- Nansen, B., Arnold, M., Gibbs, M., & Davis, H. (2010). Time, space and technology in the working-home: an unsettled nexus. *New Technology, Work and Employment*, 25(2), 136-153.
- Nelakuditi, S., Lee, S., Yu, Y., Zhang, Z. L., & Chuah, C. N. (2007). Fast local rerouting for handling transient link failures. *IEEE/ACM Transactions on networking*, 15(2), 359-372.
- Nguyen, M. T., & Tran, M. Q. (2023). Balancing Security and Privacy in the Digital Age: An In-Depth Analysis of Legal and Regulatory Frameworks Impacting

- Cybersecurity Practices. *International Journal of Intelligent Automation and Computing*, 6(5), 1-12.
- Ogbuke, N. J., Yusuf, Y. Y., Dharma, K., & Mercangoz, B. A. (2022). Big data supply chain analytics: ethical, privacy and security challenges posed to business, industries and society. *Production Planning & Control*, 33(2-3), 123-137.
- Ortaş, İ. (2018). Bilgi ve iletişim çağında bilimsel bilgiye erişimin önemi ve Türkiye'nin bilgiye erişim potansiyeli. *Türk Kütüphaneciliği*, 32(3), 223-232.
- Oulasvirta, A., Rattenbury, T., Ma, L., & Raita, E. (2012). Habits make smartphone use more pervasive. *Personal and Ubiquitous Computing*, 16(1), 105-114. <https://doi.org/10.1007/s00779-011-0412-2>.
- Piszczek, M. M. (2017). Boundary control and controlled boundaries: Organizational expectations for technology use at the work-family interface. *Journal of Organizational Behavior*, 38(4), 592-611. <https://doi.org/10.1002/job.2153>.
- Puranik, H., Koopman, J., & Vough, H. C. (2020). Pardon the interruption: An integrative review and future research agenda for research on work interruptions. *Journal of Management*, 46(6), 806-842.
- Rak, J., Hutchison, D., Calle, E., Gomes, T., Gunkel, M., Smith, P., ... & Wosinska, L. (2016, July). RECODIS: Resilient communication services protecting end-user applications from disaster-based failures. In 2016 18th International Conference on Transparent Optical Networks (ICTON) (pp. 1-4). IEEE.
- Rak, J., Hutchison, D., Tapolcai, J., Bruzgiene, R., Tornatore, M., Mas-Machuca, C., ... & Smith, P. (2020). Fundamentals of communication networks resilience to disasters and massive disruptions. *Guide to Disaster-Resilient Communication Networks*, 1-43.
- Riemer, K. (2009). E-collaboration systems: identification of system classes using cluster analysis. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 5(3), 1-24.
- Sadia, A., Salleh, B. M., Kadir, Z. A., & Sanif, S. (2016). The relationship between organizational communication and employees productivity with new dimensions of effective communication flow. *Journal of business and social review in emerging economies*, 2(2), 93-100.
- Selase, A. M., & Selase, A. E. (2019). The Pros and Cons of Adopting Technology as a Business Pilot: Global Perspective. *Indian Journal of Finance and Banking*, 3(2), 1-4.
- Sirait, E. R. E., & Zellatifanny, C. M. (2020, October). An empirical study: computer-mediated communication and collaboration among government employees during flexible working arrangements. In 2020 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI) (pp. 95-100). IEEE.
- Soe, L. L., & Markus, M. L. (1993). Technological or social utility? Unraveling explanations of email, vmail, and fax use. *The Information Society*, 9(3), 213-236.
- Van Zoonen, W., Sivunen, A., & Rice, R. E. (2020). Boundary communication: how

smartphone use after hours is associated with work-life conflict and organizational identification. *Journal of Applied Communication Research*, 48(3), 372-392.

- Von Bergen, C. W., Bressler, M. S., & Proctor, T. L. (2019). On the Grid 24/7/365 and the right to disconnect. *Employee Relations Law Journal*, 45(2), 1–18. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/2271769559?accountid=11774>.
- Wagner, M. P. (2013). *Groupware und neues Management: Einsatz geeigneter Softwaresysteme für flexiblere Organisationen*. Springer-Verlag.
- Whittmer, J., & Clark, M. A. (2000). *Managing your school counseling program: K-12 development strategies*. Educational Media Corporation, Minneapolis, MN.
- Yakunina, R.P. and Bychkov, G.A. (2015), “Correlation analysis of the components of the human development index across countries”, *Procedia Economics and Finance*, Vol. 24, pp. 766-771.
- Yucelen, T., Haddad, W. M., & Feron, E. M. (2016). Adaptive control architectures for mitigating sensor attacks in cyber-physical systems. *Cyber-Physical Systems*, 2(1-4), 24-52.
- Zheng, Y., & Wu, P. F. (2022). Producing speed on demand: Reconfiguration of space and time in food delivery platform work. *Information Systems Journal*, 32(5), 973-1004.



Bölüm 6

ÇALIŞAN DENEYİMİ: STRATEJİK İNSAN KAYNAKLARI BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

Özlem BALABAN¹

¹ Doç. Dr., Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü,
Orcid ID: 0000-0001-6830-5052

1.Giriş

Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirebilmeleri, rekabette üstünlük sağlayarak, değer yaratan birimler olabilmeleri performans, verimlilik, başarı ve etkinliği sağlayıcı faktörlere odaklanmaları noktasında oldukça önemlidir (Huselid, 1995). Tüm bunları gerçekleştirmek için örgüte değer katacak çalışanları örgüte çekmek ve elinde tutmak, çalışan bağlılığı ve buna bağlı olarak çalışan deneyimi kavramı pratik ve akademik anlamda değerlidir. Örgütlerin stratejik hedeflerinin gerçekleşmesinde rol alacak tüm düzeyde çalışanların kritik başarı faktörlerinde oynadıkları rol büyüdükçe, hedefin gerçekleşme ve daha ileriye taşınmasında gerçekleşen faaliyetler, işveren markası olarak ifade edilen kurumsal kimliği güçlendirerek, yetenekli ve potansiyeli olan işgücü açısından cazibe merkezi oluşturacaktır. Bahsedilen bu döngünün doğru işletilmesi ve devam ettirilmesi ise elbette insan kaynakları ile ilgili birimlerin varlığı ile mümkün olmaktadır.

İnsan kaynakları açısından önemi giderek artan çalışan deneyimi kavramı; bir çalışanın bir kurumda işe girişten tüm çalışma süreçleri dahil olmak üzere geçirdiği süre boyunca yaptığı işler, elde ettiği kazanımlar ile yaşadığı genel deneyimi ifade eden geniş kapsamlı kavramdır. Bu durum bir çalışanın, iş arkadaşlarıyla iletişim ve etkileşimden, işyerinin fiziksel ortamından, kullanmış olduğu araçlar, teknolojiler hatta kurum kültürü olmak üzere iş hayatının hemen hemen tüm yönlerini içerir. Dolayısıyla çalışan deneyimi kavramın çalışan bağlılığı, çalışan memnuniyeti, verimlilik, üretkenlik gibi iş hayatına dair temel çıktılarla doğrudan ilişkisi vardır. Tüm bu hususlar dikkate alındığında, bu çalışmada insan kaynaklarında stratejik bakış açısını ifade eden stratejik insan kaynakları ekseninde çalışan deneyimi kavramı incelenmektedir.

2.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Temel Özellikleri

Tarihsel süreç içerisinde, her yeni buluş veya keşif, toplumları sosyal, kültürel, siyasi ve ekonomik yönden etkilemiş ve meydana gelen değişimlerle yeni bir döneme girilmiştir (Akdemir, 2005). 18. yüzyılda İngiltere’de başlayan Sanayi Devrimi ile öncesinde atölyelerde, evlerde el tezgâhlarıyla yapılan üretim fabrikalarda makinelerle yapılmaya başlanmıştır. Böylece üretim sürecinde meydana gelen değişim yeni bir dönemin başlamasına neden olmuştur. Sanayi devrimi ile kurulan büyük fabrikalarda insanların toplu halde çalışması bir yandan insanların yönetilmesi ihtiyacı ortaya çıkarırken diğer yandan bir arada çalışan işçilerin giriş-çıkış işlemleri gibi konularla ilgilenilmesini gerekli hale getirmiştir. Bu doğrultuda fabrikalarda çalışanlarla ilgili konularla ilgilenen personel yönetimi birimleri kurulmaya başlanmıştır. 1960'lara gelindiğinde, sanayi devrimi sonrası kas gücüne ihtiyacın azalması ve işverenlerin odağının üretimden pazarlamaya kayması

sebepleriyle önemini yitiren ve yalnızca işe alım, bordro gibi işlemleriyle uğraşılın insan faktörü tekrar önem kazanmaya başlamıştır. 2. Dünya Savaşı işgücünde bir takım değişiklikleri meydana getirmiştir. Savaş sonrası yaşanan işgücü kıtlığı neticesinde işverenler, üretim, pazarlama, finans ve daha birçok alanda farklılık yaratan en önemli unsurun insan olduğunu fark etmeye başlamışlardır. İnsanın örgütsel faaliyetler açısından öneminin anlaşılması birlikte personel yönetimi yerini insana yönelik daha kapsamlı faaliyetleri içeren insan kaynakları yönetimine bırakmıştır. İnsanı, örgütler için bir maliyet unsuru değil de önemli ve değerli bir kaynak olarak gören insan kaynakları yönetimi, temel olarak, örgütteki insan kaynağını örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına güdülemeyi ve yönetmeyi ifade etmektedir (Demirkol ve Tis, 2018; Kalafat, 2016).

Bilgi Çağı olarak adlandırılan süreçte bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmelere ve artan küreselleşmeyle birlikte gelen küresel rekabete bağlı olarak işletmeler, ciddi bir rekabet baskısı altındadır ve böylesi bir ortamda ayakta kalabilmek için etkin ve verimli olarak, yüksek performans göstermek durumundadırlar. Küreselleşme ile birlikte değişen ekonomiler ve artan rekabet ortamında işletmeler, etkinlik ve verimliliği sağlamak adına rekabet politikalarını değiştirilerek kendilerine rekabet avantajı yaratmak ve bunu sürdürmeyi amaçlamaktadırlar. Bu doğrultuda işletmeler, kendilerine rekabet avantajı olarak teknolojik yenilik, düşük maliyet, yüksek kalite, yeni pazarlara girme gibi stratejileri kullanmalarının yanı sıra insan kaynağının entelektüel yanını da kullanmak istemektedirler. Bilginin egemen olduğu dünyada bilgiyi kullanan çalışanların entelektüel kapasitelerini kullanmak işletmeler için önemli bir rekabet unsuru haline gelmiştir. Bu sebeple işletmeler rekabet avantajı sağlamak adına insan unsurunun ön planda olduğu stratejilere yönelmektedirler. Ezici rekabetin söz konusu olduğu ve bilgi teknolojilerindeki gelişime paralel bir hızla sürekli değişen günümüz dünyasında işletmeler için yönetim anlayışlarını değiştirmek ve daha uzun dönemli hedefleri ve planları içeren stratejik bir bakış açısına yönelmek artık bir zorunluluk olmuştur. İşletmelerde stratejik yönetim anlayışının etkili olmaya başlaması ve rekabet avantajı yaratmada insanın önemini anlaşılmasına paralel olarak insan kaynakları alanında da daha stratejik bir yaklaşım benimsenmeye başlamıştır. Buna bağlı olarak; İşletmelerde insan kaynağına yönelik faaliyet gösteren insan kaynakları yönetimi bölümünün önemi artmıştır ve insan kaynakları yöneticileri işletmelerde daha üst kademelerde yer almaya ve üst düzey kararlara etki etmeye başlamışlardır. Böylece insan kaynakları yönetimi bölümünün işletme başarısı üzerindeki sorumluluğu da artmıştır. Bu dönemde akademik camiada insan kaynakları yönetimi terimine strateji ön eki eklenmiş ve böylece stratejik insan kaynakları yaklaşımı literatürde ağırlık kazanmaya başlamıştır (Akdemir, 2005; Yeşilkuş vd., 2021).

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının birtakım özellikleri vardır (Alcazar vd, 2005, Randal, 1992). Bunlardan en ayırtedici olanı, stratejik insan kaynakları yönetiminin büyük ölçüde uyum ve entegrasyonla ilgili olmasıdır. Bir başka ifade ile stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi departmanının /biriminin stratejik yönetim sürecine entegre olmasını ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde çeşitli araştırmacıların stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımını söz konusu entegrasyon özelliği çerçevesinde işletmenin stratejisi ile insan kaynakları yönetimi arasında bir köprü olarak değerlendirdiği ve bu yönde tanımlamalar yaptığı görülmektedir (Wright ve McMahan, 1992; Yeşilkuş, Özbozkurt ve Bahar, 2021). Bratton ve Goldy (1999) stratejik insan kaynakları yönetimini “işletmenin iç ve dış çevre elemanları ile insan kaynakları stratejileri arasındaki uygunluk” olarak tanımlamıştır. Tyson (1995) da benzer şekilde stratejik insan kaynakları yönetimini “insan kaynakları süreçlerinin işletmenin belirlediği stratejiye uygun olarak yönetilmesi” olarak ifade etmiştir. Schuler (1992) ise stratejik insan kaynakları yönetiminin işletmedeki çalışanların yönetilmesi işlevine dikkat çekerek strateji insan kaynakları yönetimini “işletme başarısı için gerekli olan stratejik faaliyetlerin, İşletmedeki en üst birimdeki çalışandan en alt birimdeki çalışana kadar yerine getirilmesini sağlayan bir fonksiyon” olarak değerlendirmiştir. Stratejik insan kaynakları yönetimi ile ilgili bu tanımlardan hareketle stratejik insan kaynakları yönetiminin insan kaynakları alanının stratejik yönetim ile bütünleşmesi ya da stratejik yönetiminin insan kaynakları yönetimi alanına yansması (Akdemir, 2005) olarak değerlendirmek mümkündür. Bu noktada denilebilir ki stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı, entegrasyon/bütünleşme özelliği çerçevesinde, *insan kaynakları süreç, politika ve uygulamalarının işletmenin, iç ve dış çevre koşullarına bağlı olarak belirlenen stratejisine uygun olarak yürütülmesini* ifade etmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci temel özelliği ise insan kaynağını rekabet avantajı oluşturacak stratejik unsur olarak değerlendirmesidir. Hendry ve Pettingrew (1986) ifadesiyle stratejik insan kaynakları yönetimi “bir işletmedeki insanları (çalışanları) rekabet avantajı elde etmek için stratejik bir kaynak olarak görmek” ile ilgili bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yaklaşımı, bilginin egemen olduğu günümüzde bilgiyi kullanan insan kaynağının rekabet için kilit aktör olduğu ve rekabet avantajı yaratmak için insanların entelektüel sermayesinin kullanılması gerektiği anlayışını (Akdemir, 2005) benimsemektedir. Dolayısıyla stratejik insan kaynakları yönetiminde işletmedeki insan kaynağı stratejik bir unsur olarak kabul edilmekte ve bu stratejik unsurun işletme amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla yönetilmesine odaklanılmaktadır. Stratejik insan kaynakları yaklaşımı çerçevesinde insan kaynakları yönetimi departmanı, yetenekli

ve becerikli personeli işletme bünyesine katarak rakiplerinden zeki ve esnek örgütler yaratmayı ve böylece kendisine insan kaynağı üzerinden rekabet avantajı yaratmayı hedeflemektedirler. Diğer yandan örgüt başarısını sağlamak ve rekabet avantajı oluşturmak için insan kaynakları yönetimi departmanları, mevcut çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik adımlar atmakta ve işletmedeki insan kaynağını işletmenin strateji ve hedeflerine uygun hale getirmeye çalışmaktadır (Armstrong, 2006; Hendry ve Pettingrew, 1986; Yeşilkuş, Özbozkurt ve Bahar, 2021). Bu noktada stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik bir kaynak olan insanı stratejik olarak yönetilmesini sağlayarak rekabet avantajı elde etmeye odaklanmaktadır. Dolayısıyla da stratejik insan kaynakları yönetimi, *işletmedeki tüm düzeylerdeki çalışanların rekabet avantajı yaratacak ve bu avantajı sürdüreceği biçimde yönetilmesiyle ilgili kararları ve faaliyetleri içermektedir* (Alcazar vd. 2005).

Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının bir diğer önemli özelliği de planlamayı içeriyor olmasıdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi, kurumun tüm parçaları için geçerli olan, güçlü ve etkin bir planlama anlayışına sahiptir. Söz konusu planlama anlayışı stratejik insan kaynakları yönetimini farklı kılan ve onu kurumun önemli bir parçası haline getiren bir unsurdur (Hendry ve Pettingrew, 1986; Kalafat, 2016). Buradan hareketle, stratejik insan kaynakları yönetiminin uzun vadeli bir yaklaşımı içerdiği, bir diğer özellik olarak ifade edilebilir. Stratejik insan kaynakları yönetimi işletmenin uzun vadeli gereklilikleri dikkate almakta ve bu gereklilere uygun biçimde uzun vadeli planlamalar yapmaktadır. Bir başka deyişle insan kaynakları yönetiminin tüm planları ve faaliyetleri geleceğe odaklıdır (Armstrong, 2006).

Çalışanlar, stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çerçevesinde, yalnızca kendilerine verilen işleri yapan ve karşılığında da maaşlarını alan, pasifize olmuş bireyler değildir. Stratejik insan kaynakları yönetimine göre çalışanların örgüt amaçlarını gerçekleştirmek adına kuruma hizmet vermesi için teşvik edilmeleri/motive edilmeleri gerekmektedir. Bu sebeple de stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların motivasyonunu sağlamaya yönelik faaliyetler ile çalışanların işletmeye katkılarını sağlamayı ve arttırmayı hedeflemektedir. Çalışanların işletmeye katkı sağlaması aynı zamanda işletmeye bağlılığı ile de ilişkilidir. İşlerinden ve işletmelerin memnun olan çalışanların işletmeye bağlılıkları artmakta, işletmelerine bağlı çalışanlar da daha verimli çalışmakta ve işletmeye daha yüksek katkı sağlamaktadır. Bu noktada çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırmak da stratejik insan kaynakları yönetiminin hedefleri arasındadır. Bu doğrultuda stratejik insan kaynakları yönetimi çalışanların sağlıklarını koruma altına alma, çalışanlara fırsat eşitliği sağlama, çalışanlar arasında ayrımcılık yapmadan onlara eşit ve adil davranmak gibi konulara önem vermektedir. Çalışanlar ile ilgili bir diğer konu da çalışanların işletmeye amaçları ve hedefleri gerçekleştirme noktasında maksimum katkıyı sağlayabilmeleri için bilgi ve becerilerinin

arttırılmasının gerekliliğidir. Bu sebeple stratejik insan kaynakları yönetimi, çalışanların bilgi, beceri ve yetkinliklerini arttırabilmek için etkin çalışan eğitim ve geliştirme sistemleri kurulmasını içermektedir (Ceylan, 2016; Kalafat, 2016). Kurumun geneline hitap ediyor olması da stratejik insan kaynakları yönetiminin bir diğer özelliğidir. Bir başka deyişle, temelde bir işletmedeki çalışanlarla ilgili faaliyetlerin yönetilmesini içeriyor olsa da stratejik insan kaynakları yönetiminin hakimiyet alanı, yalnızca çalışanlar ile sınırlı değildir. Stratejik insan kaynakları yönetimini benimseyen bir işletmede insan kaynakları yönetimi departmanı, işletmenin tüm alanlarında ve faaliyetlerinde fikir beyan edebilme ve kurumsal yönetime doğrudan veya dolaylı olarak müdahale edebilme yetkisine sahiptir. Ayrıca teknolojiyle iç içe hareket etmek de stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının bir diğer özelliğidir. Teknoloji stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının vazgeçilmez bir ögesidir (Kalafat, 2016).

Tümbügelisimlerdikkate alındığında, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminin stratejik yönetim ile bütünleşmesi neticesinde ortaya çıkmıştır ve bir işletmedeki insan kaynağının işletmenin saptanmış stratejilerine uygun şekilde yönetilmesini içeren bir yaklaşımdır. Stratejik insan kaynakları yönetimi yaklaşımının en önemli amacı bir işletmedeki en önemli kaynak olan insan kaynağını rekabet üstünlüğü yaratacak biçimde kullanmaktır. Bir başka ifadeyle, stratejik insan kaynakları yaklaşımı yetenekli, becerikli, işine sadık, motivasyonu yüksek çalışanları bünyesinde bulundurarak işletmedeki insan kaynağını stratejik bir güç haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda stratejik insan kaynakları yaklaşımını benimseyen işletmelerde insan kaynakları yönetimi departmanları, insan kaynağını rekabet avantajı sağlayacak biçimde kullanma temel amacı çerçevesinde, işletmedeki çalışanlarının motivasyonunu, bağlılığını ve gelişimini sağlamaya yönelik birtakım faaliyetlerde bulunmaktadır.

İnsan kaynakları politika ve stratejilerine bağlı olarak şekillenen çalışan deneyimi uygulamaları işletmelerin çalışan motivasyonunu, bağlılığını ve verimliliğini arttırma amacı çerçevesinde kullanılan yaklaşımlardan biridir. Dolayısıyla insan kaynağının stratejik olarak ele alınması ve rekabet avantajı oluşturması noktasında önemli bir kavramdır. Bu noktadan hareketle çalışmanın aşağıdaki bölümünde çalışan deneyimi kavramı ele alınmaktadır.

3. Çalışan Deneyimi

Çalışan deneyimi (Employee Experience) kavramı en genel ifade ile bir kurumdaki işverenler ve çalışanlar arasında çalışma süreci boyunca oluşturdukları her türlü maddi ve manevi değerlerin toplamını ifade eder (Morgan, 2017). Bu sürecin arkaplanı çalışanın bir işletmeye başvurması noktasında işe alım süreci ile başladığı söylenebilir. Yani iş mülakatı ile

başlayan, örgütteki çalışma hayatının tamamını kapsayan ve kurumdan ayrılıncaya kadar olan süreç “Çalışan Deneyimi” olarak adlandırılabilir. 2010’ların başından itibaren konuşulmaya başlanmış ancak Jacop Morgan tarafından 2017’de yazılan “The Employee Experience Advantage/ Çalışan Deneyimi Avantajı” adlı kitapla ayrıntılı biçimde ele alınmasından sonra popülerleşmeye başlamış çalışan deneyimi kavramı, temel olarak bir çalışanın kuruluşla bağlantısı boyunca deneyimlediği her şey şeklinde ifade edilmiştir (Gerçek, 2022).

Çalışan deneyimi kavramı, çalışma hayatını ve burada edinilen paylaşımlar gözününe alındığında oldukça geniş bir anlamı ifade eder. Bu nedenle kavram hakkında birçok tanım mevcuttur:

Plaskoff (2017) çalışan deneyimini “bir çalışanın yaşam döngüsü boyunca örgütle ilişkisine yönelik bütünsel algıları” şeklinde tanımlamıştır.

Mahadevan ve Schmitz (2020) çalışan deneyimini “çalışanların çalıştıkları kuruluşla etkileşimleri hakkında sahip oldukları algıların toplamı” şeklinde ifade ederken İrfan (2022) da çalışan deneyimini “Çalışanların örgütleriyle girdikleri etkileşimlerim sonucunda edindikleri izlenimlerin toplamı” olarak ifade etmiştir.

Yohn D.Lee (2020) benzer şekilde çalışan deneyimini “çalışanların işe alınması ile ilk temastan itibaren başlayan, istihdamın sona ermesinden sonraki son etkileşime kadar devam eden etkileşimlerin toplamıdır” şeklinde bir tanımlama yapmıştır. Görüldüğü üzere, çalışan deneyimine dair yapılan tanımlamalar çalışan deneyimini daha çok çalışan gözünden değerlendiren, çalışanların işletme ile ilgili algılarına yönelik yapılan tanımlamalardır. Ancak “konseptte öncülük eden” (Panneerselvam ve Balaraman, 2022) Jacop Morgan bu bakış açısının çalışan deneyiminin yalnızca bir yönünü ifade ettiğini söylemektedir. Morgan’a göre çalışan deneyimini 2 yönden değerlendirmek gerekmektedir: Çalışan gözünden ve işveren gözünden. Çalışan gözünden çalışan deneyimi çalışanın işe alınması ile başlayan, istihdamın sona ermesinden sonraki son etkileşime kadar devam eden süreçte çalışanların deneyimledikleri, söz konusu işletmede çalışmanın nasıl olduğuna dair hislerini ve algılarını içermektedir. İşveren gözünden çalışan deneyimi ise insanların çalışmak isteyecekleri bir organizasyon tasarlamaktır. Bir başka deyişle işveren gözünden çalışan deneyimi çalışanlar için yapılanları ifade etmektedir (Morgan, 2017).

Farklı tanımların ortak noktası şunu göstermektedir ki; araştırmacıların çoğu çalışan deneyimini bir çalışanın işe yerleşmesinden işten ayrıldığı noktaya kadarki sürede (çalışan yaşam döngüsünde) yaşadıkları deneyimleri içerdikleri ifade etmektedir. Ancak Jacop Morgan’a göre çalışan deneyimi işe alım öncesinden başlamaktadır. Bir çalışanın işe alım öncesindeki ön

algılarından işe alım sonrasındaki işletmeyle alakalı geri bildirimlerine kadar her şey çalışan deneyiminin kapsamı içerisindedir (Morgan, 2017). Raia (2017) da benzer şekilde düşünerek çalışan deneyiminin bir kişinin şirketin iş ilanını gördüğü anda başladığını ifade etmiştir. Yazara göre bir aday ilanını gördüğü şirketi önceden tanıyor/biliyor olsa dahi şirketi bir işveren olarak görüp şirkette çalışmayı hayal etmeye başladığı anda bir deneyim süreci başlatmaktadır. Ve söz konusu deneyim süreci, işe alım süreci ve sonrasında şirkette günlük olarak yaşadıkları olaylar ve deneyimlerle şekillenmektedir (akt. Gheidar ve ShamiZanjani, 2020).

Morgan'a (2017) göre çalışan deneyimi "işe alım öncesi dönem, işe giriş, eğitim ve geliştirme, çalışan bağlılığı, performans değerlendirme, çalışan geri bildirimleri, çalışanların işten ayrılma sonrası geri bildirimleri" gibi aşamaları içermektedir. Bu noktada işletmelerin işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ile ilgili faaliyet ve davranışlarının çalışanların algılarını etkilediğini söylemek mümkündür. Dolayısıyla da olumlu bir çalışan deneyimi oluşturabilmek için işletmelerin, söz konusu noktalarla ilgili çalışanlarda olumlu algılar oluşturabilecek faaliyet ve uygulamaları tasarlanmaları gerekmektedir. Bilindiği üzere bir işletmede işe alım, eğitim geliştirme, kariyer, performans ve ücret gibi konulara yönelik sistemlerin tasarımı ve yürütülmesiyle ilgilenen bölüm, insan kaynakları yönetimi departmanıdır. Dolayısıyla da çalışan deneyimi doğrudan insan kaynakları yönetimi departmanı ile ilişkilidir ve insan kaynakları yönetimi departmanı bir işletmede çalışan deneyimi ile ilgili gerekli tasarımların yapılması ile ilgilenmektedir. Literatüre bakıldığında çalışanlarda olumlu çalışan deneyimi yaratmaya yönelik hangi uygulamaların kullanılabileceğine dair bir netlik olmadığı görülmektedir. Ancak yapılan birtakım çalışmalarda adil bir performans değerlendirme sürecinin nasıl yürütüldüğü, yüksek performanslı iş sistemleri vb. uygulamaların olumlu deneyim yaratmada etkili olabileceğine dair bulgular elde edilmiştir (Gerçek, 2022; Nalbantoğlu ve Köse, 2021).

Çalışan deneyimi tasarlamak bir işletmedeki "fiziksel, kültürel ve teknolojik ortamlara (çevrelere)" odaklanmayı gerektirmektedir. Çalışan deneyimi çalışanların teknolojik, fiziksel ve kültürel ortamın/çevrenin etkileşimi ile şekillenmektedir. Bir başka ifade ile diyebiliriz ki çalışan deneyimi tasarlamak "kültürel, teknolojik ve fiziksel ortamlara odaklanarak insanların gelmek isteyecekleri bir örgüt tasarlamak" anlamına gelmektedir (Nalbantoğlu ve Köse, 2021).

Fiziksel ortam, çalışanların gerçekten çalıştığı ortamı; teknolojik ortam çalışanların işlerini yapmak için kullandığı teknolojik alet ve uygulamaları; kültürel ortam ise kurum kültürünü ifade etmektedir (Morgan, 2017). Bu noktada diyebiliriz ki çalışan deneyimi tasarlamada, fiziksel, kültürel ve teknolojik ortama atıfta bulunan "adi muamele, değerli hissettirmeme, takım ruhu

oluşturma, gelişim imkânı sağlama, kapsayıcı olmak, çalışanlara amaç duygusu aşılama, ofis alanlarının çalışan ihtiyaç ve isteklerine göre tasarlanması, teknolojik aletlerin kullanılması, işveren markası/imajı oluşturmaya yönelik faaliyetler” önemli hale gelmektedir. Çalışan deneyimi uygulamaları çalışan ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayacak, çalışma koşullarını iyileştirecek, iç süreçlerin verimliliğini yükseltecek, çalışan mutluluğunu arttıracak biçimde tasarlanmalıdır (Başaran ve Ünal, 2021; Gerçek, 2022; İrfan, 2022).

Yaşanan teknolojik gelişmeler, işgücünde önemli değişikliklerin yaşanmasına neden olmakta, bununla birlikte işgücünün niteliksel değişimini de beraberinde getirmektedir (Okutan, 2021: 72). Bu doğrultuda

Son dönemlerde insan kaynakları yönetimi departmanının karşılaştığı en kritik sorunlar nitelikli çalışanları işletmeye çekmek ve içinde bulunduğumuz zorlu rekabet ve gittikçe hızlanan değişim ortamında bu çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılayarak onları elde tutabilmektir (Gerçek, 2022). Çalışan deneyiminin yeniliği teşvik eden bir iş yeri ortamı ve olumlu bir işten ayrılma deneyimi oluşturarak örgütün imajını olumlu yönde etkileyeceği, bir başka ifadeyle olumlu bir işveren markası oluşturmada ve dolaşısıyla nitelikli bireyleri işletmeye çekmede etkili olacağı düşünülmektedir. Çalışan deneyiminin, çalışanlar için yeniliği teşvik eden bir iş yeri ortamı oluşturarak ve çalışanlara olumlu bir işten ayrılma deneyimi sağlayarak örgütün imajını olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Çalışan deneyimi tasarımı ile işletme, mevcut ve müstakbel çalışanların gözünde çalışmak için ideal yer olarak düşünülmesi sağlanacak, bir başka ifade ile olumlu bir işveren markası oluşturacaktır. İşletme içinde çalışırken ve işletmeden ayrılma sürecinde olumlu bir deneyim yaşayan çalışanlar, bu deneyimi paylaşmakta ve çevrelerindeki nitelikli elemanlar için işletmelerine referans olmaktadır. İşletmenin mevcut ve eski çalışanları tarafından oluşturulan bu olumlu imaj da nitelikli elemanlar için işletmenin tercih edilebilirliğini arttırmaktadır. Çoğu işletmenin bir çalışan adayına aynı/benzer maaş-menfaat paketini sunduğu ortamda, nitelikli elemanlar tarafından tercih edilen olmak için fark yaratmak gerekmektedir. Bu fark da olumlu işveren markası veya imajı oluşturma ile yaratılabilmektedir. Bu noktada diyebiliriz ki çalışan deneyimi olumlu işveren markası veya olumlu işletme imajı oluşturarak nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesine yardımcı olmaktadır (Chandwandi, 2021: akt. Gerçek, 2022; İrfan, 2022).

3.1.Çalışan Deneyiminin Önemi

Çalışan deneyiminin bireysel ve örgütsel açıdan birçok önemi vardır. İlk olarak çalışanlar işinden, çalışma ortamından yani örgütten memnun olması onların motivasyonlarına, örgütsel bağlılıkları ve işyerine olan tutumlarını olumlu yönde etkileyecektir. Bunun anlamı, daha yüksek performanslı ve kaliteli iş, aynı zamanda kurum için rekabet anlamında da daha iyi sonuçlar

anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, olumlu bir çalışan deneyimi, işgören devir hızını azaltacağından, işe alım ve eğitim harcamaları açısından zaman ve maliyet tasarrufunu sağlayacaktır.

Yine olumlu bir çalışan deneyimi, bir şirketin çalışılabilecek en iyi yer olarak algılanması (Okutan ve Yetim, 2018: 228) olarak ifade edilen güçlü bir işveren markası ve şirket kültürüne ciddi katkı sunabilir. Kurum tarafından değer verilen ve değer gören çalışanların kurumsal aidiyet ve örgütsel bağlılık duygusu artacağından, böyle bir ortam işbirliği ve ekip çalışması odaklı kültürü teşvik edecektir. Nihayetinde bu durum çalışanların bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmak için birlikte çalışmaya motive oldukları daha üretken ve olumlu bir çalışma ortamı sağlar. Çalışanlar ve örgüt açısından olumlu bir çalışan deneyimi kurumsal itibar ve örgütün imajını da olumlu yönde etkiler. Çalışma ortamından, kurumun sağladığı imkan ve fırsatlardan memnun olan kişilerin, şirketlerini başkalarına tavsiye etme olasılıkları daha yüksek olacağından, olumlu çalışan deneyimi yoğun rekabet ortamında kurumun sektördeki itibarını arttırarak kurumda çalışma arzusunda olan nitelikli işgücü açısından da cazibe oluşturacaktır.

İnsan kaynakları departmanı bir şirkette olumlu bir çalışan deneyimi oluşturulması ve yaygınlaştırılmasında oldukça önemli role sahiptir. Stratejik insan kaynakları bağlamında rekabet üstünlüğü açısından insan kaynakları uzmanlarına çalışan deneyimini tesis etmek ve yönetmek sorumluluğu söz konusu olmaktadır. Etkili stratejiler ve çalışmalar uygulayarak çalışan deneyimi üzerinde önemli bir etki yaratılarak, çalışan memnuniyeti ve bağlılığı konusunda ciddi yol katetmek mümkün olacaktır.

3.2.Çalışan Deneyimi Konusunda Ortaya Çıkabilecek Zorluklar

Çalışan deneyimi konusunda insan kaynakları birimlerinin çalışanlar arasında etkili bir iletişim ortamının oluşturulması önemli bir sorumluluktur. Olumlu bir çalışma ortamı inşa etmek, çalışanlar arasında bireysel ve kurumsal güven oluşturmak çok da kolay bir konu değildir. Bu doğrultuda çalışanları öneri ve fikirlerini paylaşmaya teşvik ederek açık ve şeffaf iletişimin oluşturulması ve teşvik edilmesi gereklidir.

Kurumların olumlu çalışan deneyimi sağlamasıyla ilgili bir takım zorluklar bulunmaktadır. Bu zorluklar ana hatlarıyla şu şekilde ifade edilebilir:

- İnsan kaynakları fonksiyonları bağlamında işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi gibi birden fazla süreç içeren görevlerin yönetimi,
- Organizasyonun tamamı açısından mevzuat ve yasalara uyumlu bir şekilde hareket sınırlılığı,
- Çalışan beklentileri ve örgütsel amaçlar arasında ortaya çıkabilecek anlaşmazlıklar,

- Tüm çalışanları kapsayacak şekilde, adil, eşit, tutarlı ve güvenilir bir çalışan deneyimi sunma noktasında oluşabilecek kısıtlar gibi bir takım zorluklar sözkonusu olabilmektedir.

Bu noktada iş performansı ve beklentiler, çalışanlar için gelişim fırsatları ve kurum içinde ilerleme imkanları söz konusu olduğunda, çalışanlar organizasyonun süreçlerinin nasıl olduğunu ve hedeflerine nasıl ulaşabileceklerini bilmek isterler. Buna yönelik olarak süreçlerin şeffaflığı güven ve katılım ortamının oluşturulması çalışanların daha mutlu ve motivasyonlarının yüksek olmasını sağlar. Tüm bu uygulamalar yukarıda belirtilen olumsuzlukları önlemeye katkı sağlayacaktır.

Bunların yapılabilmesi için kurumsal işletmelerde yaygınlaşmaya başlayan “Çalışan deneyimi tasarımı” ya da “Çalışan Deneyimi Platformu” olarak isimlendirilen uygulamalardan söz edilmektedir. Bu uygulamaların başarıya ulaşması ve işlevselliğinin sağlanması doğru işe alım, eğitim geliştirme, kariyer yönetimi ve performans yönetimi gibi temel insan kaynakları fonksiyonları bağlamında çalışan deneyimini destekleyen ve geliştiren bir dizi araç ve özellik içermelidir.

Sonuç Ve Değerlendirme

Çalışan deneyimi, stratejik insan kaynakları yönetimi kapsamında çalışanların temel rekabet unsuru olması noktasında, çalışanlar ile örgüt arasında verimli bir çalışma ortamı yaratarak örgüt performansının artırılmasında ve bunun sürdürülebilmesinde önemli bir araçtır. Çalışanların örgütü benimseyerek, çalışmaktan memnun olduğu örgütlerde yüksek düzeyde bir çalışan deneyimi ortaya çıkmaktadır.

Çalışan deneyiminin insan kaynakları yönetimine yardımcı olduğu noktalardan bir diğeri de işletmeye çekilen nitelikli çalışanların elde tutulmasını sağlamaktır. Çalışanların işletmeye dair olumlu deneyimlerinin olması, işletmede çalışmaktan mutlu olmalarına, işletmeyi benimsemelerine ve işletmeyle duygusal bir bağ oluşturmalarına neden olmaktadır. Bir başka ifadeyle çalışanların olumlu deneyimleri işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta ve işletmeden ayrılma isteklerini azaltmakta ve böylece çalışan devir oranını da düşürmektedir. Çalışan devir oranı çalışanların bir sebepten işletmede çalışmayı tercih etmemesi, işten ayrılmasını ifade etmektedir ve yüksek devir oranı ciddi bir maliyet unsuru olduğu için işletmeler tarafından istenmeyen bir durumdur. Diğer yandan çalışanların işlerinden memnun ve mutlu olmaları, (bağlılıklarının yüksek olması) aynı zamanda daha motive ve verimli çalışmalarını da sağlayacaktır. Özetle diyebiliriz ki çalışan deneyimi bağlı çalışanlar yaratmakta ve bunun sonucu olarak da hem personel devir oranının düşmesini hem de çalışanların motivasyonlarının ve performanslarının artmasını sağlamaktadır (İrfan, 2022; Mahadevan ve Schmitz, 2020; Panneerselvam ve Balaraman, 2022).

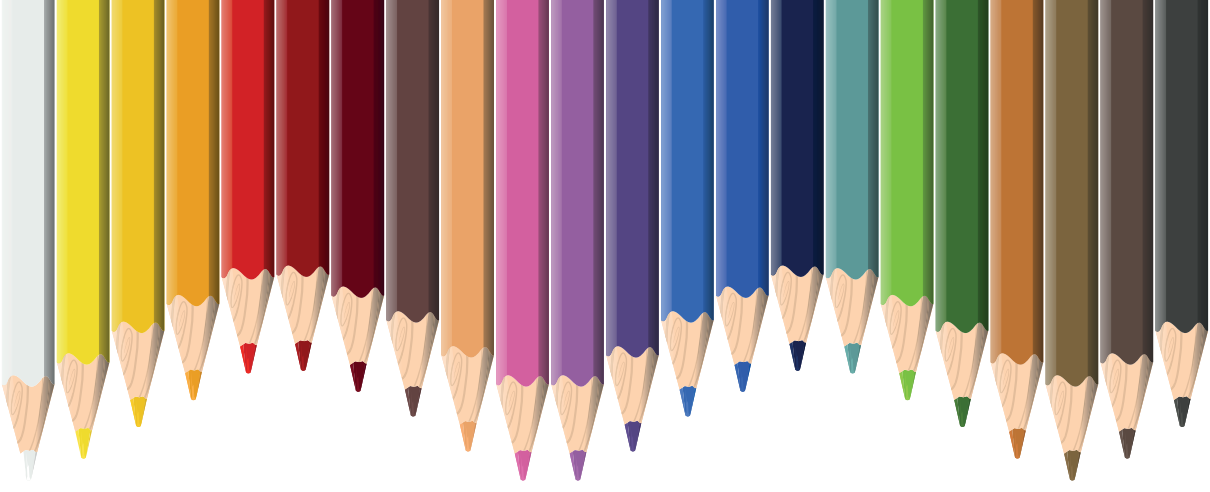
Mahadevan ve Schmitz (2020)'e göre çalışan deneyimi işletmelere müşteri ve kullanıcı deneyimini en üst noktaya çıkarabilmek için avantaj sağlamaktadır. İyi tasarlanmış çalışan deneyimleri çalışanların işletmelerini sahiplenmelerine ve daha şevkle ve üretken biçimde çalışmalarında neden olmaktadır. İşletmede olmaktan mutlu ve işletmeyle bağ kurmuş çalışanlar da müşterilere unutulmaz bir deneyim yaşatacak, müşteri memnuniyetini ve sadakatini arttıracaktır. İrfan (2022) Virgin Grup başkanı Richard Branson'un "önce müşteri gelmez, önce çalışan gelir. Siz çalışanlarınıza sahip çıkarsanız çalışanlarınız da işlerine sahip çıkarlar" sözünden hareketle, işletme milyonluk yatırımlar yapsa dahi çalışanlar işlerinden memnun ve mutlu değillerse işlerini sahiplenmez, şevkle veya verimli çalışmazlar dolayısıyla da ortaya muhteşem bir müşteri memnuniyeti çıkartamazlar, yorumunu yapmaktadır. Ki yapılan çalışmalar da çalışan deneyimine yatırım yapan işletmelerin müşteri memnuniyeti konusunda rakiplerinden daha iyi olduklarını göstermektedir (Yohn D.Lee, 2020). Müşteri memnuniyetinin ve sadakatinin satışları ve dolayısıyla karlılığı yükselttiğini dikkate aldığımızda, çalışan deneyimi tasarımlarının işletme performansının arttırılmasında etkili olduğunu söylemek mümkündür (İrfan, 2022). Morgan (2017) çalışmasında, çalışan deneyimine yatırım yapan işletmelerin 4 kata kadar daha fazla ortalama kar elde ettiğini belirtmektedir.

Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyo-kültürel pek çok faktöre bağlı olarak rekabetin giderek kızıştığı iş dünyasına uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için işletmeler yeni stratejiler uygulamakta, var olan uygulamalarını sürekli geliştirmektedir. İnsanın ve insan odaklılığının öneminin anlaşıldığı günümüzde, çalışanlara odaklanarak rekabet avantajı yaratma stratejileri kapsamında işletmeler, çalışan deneyimi tasarımına yönelmektedirler ve her geçen gün daha fazla şirket çalışan deneyimi tasarımına yatırım yapmaktadır. Çalışan deneyimi tasarımı, işletmelerin işe alım, eğitim geliştirme, kariyer, performans ve ücret gibi çalışanlarla ilgili faaliyetlerini yürüten ve çalışanların mutluluğunu arttırmaya yönelik uygulamalar geliştiren insan kaynakları yönetimi departmanı tarafından gerçekleştirilmektedir. İnsanı odağına alan birçok kurumsal işletmede, insan kaynağını işletme strateji, amaç ve hedefleri doğrultusunda yönetmeyi amaçlayan stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı söz konusudur. Stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışı, yetenekli, becerikli, işine sadık, motivasyonu yüksek çalışanları işletme bünyesine katarak ve bunları elde tutarak işletmedeki insan kaynağını rekabet avantajı oluşturacak stratejik bir güç haline getirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenledir ki, bir örgütteki çalışanların motivasyonlarının ve işletmeye bağlılıklarının artmasına yardımcı olan çalışan deneyimi, stratejik insan kaynakları yönetiminin hedeflediği örgüte bağlı, motivasyonu yüksek, verimli ve nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi ve elde tutulması noktasında oldukça önemlidir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, B. (2005). Küresel rekabet ortamında insan kaynakları yönetiminin değişen rolü: Stratejik insan kaynakları yönetimi. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 49).
- Alcazar, M. Ve F., Romere-Fernandez P.M., Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Armstrong, M. (2006). *Strategic human resource management a guide to action. 4th ed.* Kogan Page Limited.
- Başaran, E.Y. & Ünal, H.T. (2021). "Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı", *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(39):654-672
- Bratton Jhon, Jeffer Goldy(1999), *Human Resources Management*, Second Edition, Mac. Millan Business, London
- Ceylan, H. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark AŞ Örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44), 11-43.
- Demirkol, N. & Tis, G (2018). Endüstri 4.0'ın insan kaynakları ve insan kaynakları yönetimine etkisi. Karakaş, A. & İyem, C. (ed.) IV. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress Proceeding Book içinde (s.535-547). Aydın
- Gerçek, M. (2022). İKY'de güncel bir yaklaşım: Çalışan deneyimi kavramının bibliyometrik analizi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 206-228.
- Gheidar, Y., & ShamiZanjani, M. (2020). Conceptualizing the digital employee experience. *Strategic HR Review*.
- Hendry, C. & Pettigrew, A. (1986), "The Practice of Strategic Human Resource Management", *Personnel Review*, Vol. 15 Iss 5 pp. 3 – 8
- Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- İrfan, O. (2022). *Çalışan Deneyimi*. Ceres Yayınları.
- Kalafat, B. (2016). *Stratejik insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılığa etkisi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi, İstanbul.
- Mahadevan, J., & Schmitz, A. P. (2020). HRM as an ongoing struggle for legitimacy: A critical discourse analysis of HR managers as "employee-experience designers". *Baltic Journal of Management*.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.

- Nalbantoğlu, S. Y., & Köse, M. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. *Business Economics and Management Research Journal*, 4(2), 70-80.
- Okutan, E. (2021). “Dijital Çağda İşgücü”, Dijital Çağ Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi, Editör: Erdoğan Kaygın, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Okutan, E.&Yetim. A. (2018), Potansiyel İşgörenlerin İşveren Markası Algısı: Sakarya ÇEEİ Bölüm Öğrencileri Örneği, Prof. Dr. Gültekin Yıldız Anı Kitabı, Editör: Mahmut Akpolat ve Mustafa Cahit Urgan, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Sakarya.
- Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. *Strategic HR Review*, (ahead-of-print).
- Plaskoff, J., 2017, “Employee experience: the new human resource management approach” .*Strategic HR Review*, 16(3), 136-141.22. Marwansyah . (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Seviçin, A. (2006). Kaynaklara dayalı stratejik insan kaynakları yönetimi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 183-197.
- Schuler Randall S.(1992), *Strategic Human Resource Management: Linking The People With The Strategic Need of The Business*, Organisational Dynamics, Vol. 21, pp.18-32
- Tyson Shaun (1995), *Strategic Prospects For HRM*, Institute of Personnel and Development, London, England.
- Wright, P. M. ve G.C. McMahan (1992), “Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management”, *Journal of Management*, Vol.18, No:2, s.295-320.
- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B., & Bahar, E. (2021). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Profesyonel Uygulamalar: Nitel Bir Araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3044-3067.
- Yohn, D. L. (2020). Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. *Strategy & leadership*, 48(5), 33-39.



Bölüm 7

PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

Bayram KIRMIZIGÜL¹

¹ Doç. Dr. Bayram KIRMIZIGÜL, Munzur Üniversitesi,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9451-5384>

GİRİŞ

İşletmelerin insan faktörüne verdiği önemin artışıyla beraber, örgüt semalarındaki yeri her gün ve gittikçe daha vazgeçilmez olan insan kaynakları yönetimi, insan gücünü en önemli üretim faktörü olarak gördüğü gibi; insan gücü olmadan hiçbir üretim faktörünün aslında anlam taşımayacağını da ifade etmektedir. Bu yüzden insan gücünün en etkin şekilde kullanılması için çeşitli işlevler geliştirilerek, insan kaynakları bölümünün işletmeler üzerindeki katkıları artırılmaya çalışılmıştır.

İnsan kaynakları departmanın görevleri arasında ise performans değerlendirme çalışmalarının ayrı bir önemi vardır. Etkili bir performans değerlendirme yapabilmek için yöneticilerin, performansı değerlendirme süreçlerini gözlem ve hükümlerle sınırlı tutmak yerine daha nesnel, bilimsel ve bütün şirket çalışanlarınca kabul edilebilir adil bir sistem üzerinde kurgulamaları uygun olacaktır. Performans yönetimi, personelin; yöneticiler, birim ve diğer birimlerdeki iş arkadaşlarınınca değerlendirilerek, alacakları geri bildirim doğrultusunda nitelik ve yetkinliklerinin gelişimine yardımcı olacaktır. Performans değerlendirme süreç ve sonuçları, personelin geliştirmesi gereken yetkinlikleri ve güçlü taraflarının farklı perspektiflerden ele alınmasına olanak sağlayıp, çalışanların gelişimine olumlu yönde katkı sunmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimindeki bir başka önemli işlev de etkili ve adil bir ücret yapısı oluşturmaktır. Çalışmamızın ikinci bölümünde, ücret kavramını ve bazı ücret sistemlerini açıklamaya çalışarak, performansa göre bir ücret yapısının ana hatları belirtilmiştir. Üçüncü bölümümüzde de performansa dayalı ücret yapılarının farklı boyutlarda uygulanışını ve bu uygulamalarda nasıl bir yer tuttuğunu, sağladığı yararlarla beraber karşılaşılan sorunları da çeşitli kaynaklardan faydalanılarak açıklanmıştır. Sonuç bölümümüzde ise performansa dayalı ücret yapısının oluşturulmasında dikkat edilmesi gereken hususları yorumlanmıştır.

1. PERFORMANS VE SİCİL DEĞERLEME

1.1. Performans Değerleme

İşletmelerde İnsan kaynakları yönetimindeki en önemli işlevlerden bir tanesi olan performansı değerlendirme, bireyin yaptığı iş ile alakalı olarak başarısı ve verimliliğini ölçmeyi kastetmektedir. Yani personelin işindeki başarı düzeyini belirleyebilmek adına ideal bir gelişim planı hazırlanarak, çalışanlara da iletilmesi ve böylece beklenen ile sergilenen performansın tespit edilme sürecidir (Acar, 200: 65).

İnsan faktörünün giderek önem kazanması ile beraber firmaların bu kaynaktan daha da etkin biçimde faydalanmak istemeleri, performans yönetim çalışmalarına yeni yaklaşımlar getirmiştir Önceleri performans

değerlemesi, personelin geçmiş süreçteki etkinlik derecesi olarak tanımlanırken, artık bireysel gelişimin önemli bir göstergesi, yönlendirme ve kariyere dair çalışmalara zemin hazırlayan faaliyetler olarak ifade edilir olmaktadır. Performans değerlendirilmesi böylece şirketlerin yönetim stratejileri bakımından da anahtar faktörlerden birisi durumuna gelmiştir (Ergül, 1996: 46).

Her kurumun kendisine özgü yapısı ve her işin nitelikleri ve gerekleri başarı için uygun görülen kriterleri de farklı kılmakta ve dolayısıyla da farklı performans standartlarının oluşturulmasını gerektirmektedir. Böylelikle bu standartları belirlerken örgütün yapısı, ne türden bir işletme olduğu ve içinde bulunduğu koşullar dikkate alınmalıdır. Örneğin bir ağır sanayi işletmesi ile özünde hizmet üreten otel işletmesinin değerlendirilme standartları birbirinden farklı olacaktır. Palmer performans değerlendirme konusunu “yönetici ile çalışanların hangi işin yapılacağı, nasıl yapılacağı, arzu edilen sonuçlara nasıl ulaşılabileceği ve nihayet elde edilen performans ile birlikte kararlaştırılan hedeflerin ne ölçüde uyduğu konularında ortak bir anlayışa varmaları” şeklinde tanımlamıştır (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 210).

1.2. Sicil Değerleme

İşletmeler kamuda ya da özel sektörde personelinin en iyi verimi almak için, onları çok iyi tanımak, yaptıkları işi ne kadar hakkıyla yerine getirdiklerini bilmek ya da çalıştıkları pozisyonda ne kadar etkin olduklarını anlamak için onları çeşitli değerlemelere tabi tutarlar. Personel değerlendirme aslında kişiyi hem sicil hem performans açısından ele alabilen geniş bir çalışmadır. Ancak çalışmamızda bu iki konuyu farklı bölümlerde ele alacağız.

Sicil değerlendirme, personelin işe başladığı gün itibariyle kendisi ile ilgili ortaya koyduğu bütün izlenimleri kaydetmeyi ve belli sürelerde bunları çeşitli ölçütlerle değerlemeyi ifade eder. Sicil değerlendirme kriterlerinde; personelin kişisel özellikleri, tutum ve inançları, davranışları, gerek işe gerekse işletmeye karşı düşünceleri, iş arkadaşları ile uyumları, (bazı işletmelerde) özel yaşantısı, kötü alışkanlıkları, üye olduğu sivil toplum kuruluşları ya da dernekler gibi birçok konu dikkate alınabilir. Esas amaç personelin hem hali hazırda ve hem de gelecekteki verimini artırabilmek ve devamlılığını sağlayabilmek olmalıdır. Aksi durumda yani verimsiz ve istikrarsızlık gösterdiği ya da gösterebileceğinin tespiti durumunda ise, işten uzaklaştırılması gerekecektir.

Sicil değerlendirme, işletmelerde ücret sisteminin de daha adil ve sağlıklı olarak oluşturulmasında çok önemli ve gerekli olan bir çalışma şeklinde karşımıza çıkmaktadır. Personelin sadece bilgi, beceri ve deneyimlerinin yanında yukarıda bahsettiğimiz özellikler ile de sahip olduğu yeri ne kadar hak ettiği ve ne derecede gelecek vaat ettiği, yapılan kıyaslamalarla mutlaka ücretlere de yansıtılmalıdır. Aksi halde sadece iş değerlendirme ya da performans ile ücretin belirlenmesi onu yanlış ya da gerçek dışı yapmamakla beraber, bir

eksikliğe meydan vereceği de muhakkaktır. Ücretin belirlenmesinde dikkate alınan kıstaslardan birisi olan kıdem de aslında sicil değerlemelerinin direkt etki ettiği bir husustur (Artan, 1989: 113-114).

1.3. Performans ve Sicil Değerlemenin Amaçları

İşletmelerde uygulanan performans değerlendirme faaliyetleri, performansını geliştirmek ve performansın değerlendirme sonuçlarına göre de ücretleme, terfi, işten çıkarma, eğitim ihtiyaçlarını belirleme gibi kararların alınması amaçlarıyla yapılır. Performans değerlemesinin yapılabilmesi için personeli mutlaka tanımak, onlardan başarılı ve başarısız görülenleri birbirinden ayırt edebilmek gerekir. Yöneticilerin en önemli görevlerinden birisi de çalışanlarını yakından izlemek ve performansları hakkında sürekli gözlem yapmak olmalıdır. Böylelikle, personelin geçmişteki performansının yanında, gelecekteki gelişme potansiyelini de belirlemek amacıyla performans değerlemesinden yararlanılabilecektir (Artan, 1989: 114).

Performans değerlemesi bahsettiğimiz gibi sadece kendi içinde ve diğer insan kaynakları işlevlerinden bağımsız olarak düşünülmemelidir. Bu değerlemelerin sonucunda elde edilen veriler işletmenin başarılarına doğrudan etki edeceği için, çok dikkatli olarak rasyonel ve nesnel bir performans değerlendirme yapısının kurulması gerekmektedir.

Sicil değerlemesinin de ücretin yanında diğer işlevlerle ilgisi bulunmaktadır. Gelecekteki iş gücünün planlanması, elman seçme ve işe yerleştirmede arzu edilen ölçülerinin ortaya konması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, disiplin işlevinin sağlıklı yürütülmesi gibi etkileri söz konusudur. Ayrıca, personelin yükselme ve kıdem almalarında da son derece önemli bilgi ve belgeler ortaya koyar. Yapılan sicil değerlemeleri sonucunda bazı personelin işten çıkarılması da ortaya çıkabilmektedir. Zira daha öncede belirttiğimiz gibi yapılan bu değerlemelerin amacı, iş görenin etkin kullanılmasını ve böylece işletmedeki verimin artırılmasını sağlamak olmalıdır.

Performans ve sicil değerlendirme çalışmaları ancak işletme içinden uzmanlarla yapılabilen bir değerlendirme çalışmasıdır. Çünkü değerlendirilen insanın kendisi olduğu için, biraz daha yakından tanımayı ve performansını daha geniş bir süreci izleyerek değerlendirmeyi gerektirecektir. İşletme dışından uzmanlarla ancak performans değerlendirme sisteminin kurulmasında ve yöntemlerin belirlenmesi aşamalarında onlardan yardım ve destek alınarak çalışılabilir. İşletme içinden değerlendirme yapacak uzmanlar, konu hakkında eğitim almış ve deneyimli kişilerden seçilmelidir. Bu değerlendiriciler performans değerlendirme çalışmaları için çok çeşitli yöntemlerden faydalanabilirler (Artan, 2010).

Performans ve sicil değerlendirme çalışmaları yapılırken hedeflere tam anlamıyla ulaşılabilmesi için üzerinde dikkatle durulması gereken bir diğer

önemli konu da, bu çalışmaların yapılırken açık yöntemlerin mi, yoksa kapalı yöntemlerin mi tercih edilmesi gerekeceğidir. Zira bu değerlendirme sürecinde sadece sonuçlar değil; bu sonuçlara nasıl ulaşıldığı ve sonuçların nasıl duyurulacağı da önem kazanmaktadır. İşte bu aşamada açık ve kapalı yöntemler kavramı önem kazanmaktadır.

1.4. Performans ve Sicil Değerleme Çalışmalarında Açık ve Kapalı Yöntemler

Personel değerlendirme işlevinin birinci aşaması; gerek performans, gerekse sicil değerlendirme çalışmalarında hangi yöntemlerin kullanılacağı ve bu yöntemleri kullanarak değerlendirme çalışmalarının kimler tarafından sürdürüleceğinin belirlenme aşamasıdır. Bu aşamada sistemin ne kadar nesnel ve bilimsel esaslara göre kurulduğu, hem süreç hem de sonuçları bakımından personel değerlendirme çalışmalarının amacına ulaşılmasına doğrudan etki edecektir.

1.4.1. Açık Değerleme Yöntemleri

Personel değerlendirme sistemi daha önce bahsettiğimiz gibi bütün şartlar gereğince uygulanabilecekse açık yöntemle yapılması yararlı olacaktır. Açıklık ilkesinin gerektirdiği biçimde uygulanması halinde, astlar yöneticilerinin kendilerinden ne beklediklerini, performanslarını ne düzeyde algıladıklarını öğrenecek; yöneticiler ise astların ihtiyaç ve beklentilerini de daha doğru biçimde kavrayacaklardır. Personelin kendisinden neyin beklendiğini bilmesi, beklenen başarıyı elde etme şansını artıracaktır. Aynı zamanda personel yerine getirmeleri istenen başarı standartlarını bildikleri zaman, işletmeye olan faydalarını tespit etme imkânına sahip olabilecekler ve böylece bu konuda aralarında bilgi alışverişinde bulunabileceklerdir. Amaçlar bildirilirken de bütün kademelerdeki personelin anlayacağı şekilde ifadeler kullanılmalıdır (Artan, 2010).

Personel değerlendirme sisteminin açık yöntemle yapılması durumunda mutlaka personelin desteği alınmaya çalışılmalıdır. Çünkü açık sistemle yapılan değerlendirme çalışmasına personelin katılımı ve takibi sağlamak istenmektedir. Bu durumda personelin sisteme katkı sağlamak yerine sorun çıkarma eğiliminde bulunmaması gerekir. Ayrıca açık yöntemle yapılan değerlendirmelerde personelin değerlendiricileri kabullenmelerine de dikkat edilmeli, onların beklentileri dikkate alınmalı ve bu konuda da destekleri sağlanmaya çalışılmalıdır. Değerleyicilerin ve değerlendirilenlerin sistemi beraberce kabullenmeleri, sisteme karşı olumsuz etkileri önleyerek olumlu sonuçların alınmasına katkı sağlayacaktır (Yumuşak, 2009: 36).

1.4.2. Kapalı Değerleme Yöntemleri

Performans ve sicil değerlendirme çalışmaları, personeli her bakımdan doğrudan etkileyen bir işlevin uygulamaları olduğu için, personel açısından çok dikkatle takip edilen bir süreçtir. Çünkü personelin sadece ücretlerini değil, aynı zamanda ve öncelikli olarak işindeki devamını sonrasında yükselme durumunu, eğitim ihtiyacını belirleyecektir. Bu sebeplerle personelin değerlendirme çalışmaları yapılırken, onların faaliyetlerden haberdar olup olmaması çok önemlidir.

Öncelikle değerlemeyi yapacak olanlar personel için herhangi bir şüphe uyandırmamalıdır. Eğer böyle bir şüphenin söz konusu olacağı düşünülmüyorsa sistem kapalı olarak uygulanmak durumundadır. Aksi halde çok farklı dedikodu ve söylentilerle çalışmaların sabote edilmesi ve bu şekilde örgüt içinde huzursuzluğun başlaması söz konusu olacaktır. Bu durum çalışmaların adil olmaması anlamında bir sorun yaşatacaktır. İkinci bir husus olarak personel değerlemede, personelden çalışma performansı ve davranışsal anlamda beklenen standart ve yeterlilikler net ve açık bir şekilde kendilerine bildirilemiyorsa sistem kapalı olarak yürütülmelidir. Kendisinden ne beklediğini anlayamayan personel, sonuçlar bildirildikten sonra da neye göre değerlendirildiklerini, ölçütlerin neler olduğunu sorgulayacak ve çalışmaların nesnellğine karşı olumsuz tutumlar sergileyeceklerdir(Yumuşak, 2009: 35-38).

Bütün bu değerlendirme çalışmaları personelin sürece katılımını anlamlı kılacak sürelerle yayılamıyorsa ve ihtiyaç duyulan kaynaklar sağlanarak çalışmalar gereğince yürütülemiyorsa, yapılacak en iyi uygulama biçimi kapalı değerlendirme yöntemlerine başvurmaktır. Demek istediğimiz öncelikli olarak tavsiye edilecek olan, bütün bu performans ve sicil değerlendirme çalışmalarının mümkün olduğu kadar nesnel ve bilimsel olarak yapılması; devamında açık yöntemlerle bütün personelin katılımı ve sonuçlardan haberdar olmalarının sağlanmaya çalışılmasıdır. Ancak çalışmalar bu boyutta ve gerçekten olması gerektiği gibi yapılamıyorsa, o zaman da kapalı yöntemle devam etmenin en akıllıca seçim olacaktır.

Çalışmamızın ikinci bölümünde ücret yönetimini açıklamaya ve uygulamada kullanılan başlıca ücret sistemlerine değinerek, uygun bir ücret yapısı oluşturmak için neler yapılması gerektiğine açıklık getirmeye çalışacağız.

2. ÜCRET YÖNETİMİ

2.1. Ücretin Tanımı ve Önemi

Ücret değişik dönemlerde değişik tanımlamalarla ele alınmış, farklı bilim dallarına göre çeşitli yaklaşımlarla incelenmiştir. Ücret, üretime katılan İş görenin üründen aldığı pay veya üretime katılmış olan emeğin

fiyatlandırılması olarak tanımlanmıştır (Dinler, 2005: 419). Ücret dar anlamı ile insan emeğine belirli bir hizmet karşılığında ödenen bedeli ifade eder. Daha genel ifadesiyle, doğa, emek, sermaye çerçevesindeki üretim faktörlerinin ayrılmaz parçalarından biri olan işçi emeğine ödenen bedeldir (Yalçın, 1991: 180).

İşletme açısından bakıldığında ücret genel bir görüş olarak maliyetlere etki eden bir unsur olarak kabul görmektedir (Sabuncuoğlu, 1997: 246). Personel açısından bakıldığında ise ücret, işgörenin günlük ve gelecekteki yaşamını güvenceye alabileceği, fiziksel ve zihinsel çabanın karşılığında aldığı paradır. Ekonomik açıdan bakıldığında ücret emeğin karşılığı olan fiyatı; sosyal siyaset açıdan bakıldığında iş görenin geçimini sağlayan aracı; iş hukuku açısından da işgörenin fikri ve bedensel faaliyetlerinin karşılığını ifade etmektedir (Ataay, 1998: 46).

Yukarıdaki tanımlar ve konu ile ilgili yazını incelediğimizde ücret kavramını, işçinin emeğini, üretim faaliyetine katkı sunmak amacıyla ve de işverenin kullanımını adına sunması karşılığında, işletmenin kar ya da zararına da bağlı olmaksızın, üretilen malın satışını beklenmeye gerek görmeden işverence işçiye ödenmesi gereken bir bedel olarak açıklayabiliriz. Diğer bir ifadeyle ücret, üretime düşünsel ya da fiziksel emeğini koyan işgücünün, yerine getirdiği işin karşılığında aldığı gerek aynı gerekse nakdi değerdir (Bağdelen, 2004: 35).

Buraya kadar yaptığımız tanımlar ışığında, şimdi ücretin hangi amaçlarla ve ne tür ilkelere dayanarak uygulamaya konulduğuna değineceğiz.

2.2. Ücret Yönetiminin Amaç ve İlkeleri

İşletmecilik açısından ücretin ne anlam ifade ettiğini ve nasıl bir öneme sahip olduğundan bahsettikten sonra; işletmenin iyi bir ücret yönetimi geliştirmedeki amaçlarına ve daha sonra ve uygulamada dikkate aldığı ilkelere değinerek ikinci bölümümüzü devam ettireceğiz.

Ücret yönetimi, firmaların varlıklarını sürdürebilmeleri adına çeşitli amaçlarla kullanmış oldukları bir araç ise, şimdi bu amaçları kısaca aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Artan 1989: 136):

- Nitelikli iş görenleri, çekebilmek ve elde tutabilmek amacıyla diğer işletmeler ile rekabete girebilmek,
- Personelin güvenlik ve kendilerine saygı arzularını da kapsayan ihtiyaçlarını karşılayabilmek,
- Motivasyonu artırabilmek,

- Örgüt performansını yükseltebilmek,
- Üst düzey performansları ödüllendirmek ve teşvik edebilmek,
- Personel devir oranını düşürmek ve işletmeye olan bağlılığı artırabilmek,
- Örgüt kültürü ve örgütsel değişimi destekleyebilmek,
- Sendikalarla uyumlu çalışabilmek,
- Ücret yönetimiyle alakalı yasal düzenlemelere uyabilmek,
- İşgücü pazarındaki değişimlere göre işletmede ücret düzeylerini ayarlayabilmek.

Yukarıdaki amaçlara göre işletmenin ekonomik koşullarını çok da zorlamadan, ancak işgören tatmin ve motivasyonunu sağlayacak ve neticede verimliliği ve kaliteli üretimi sağlayabilecek ortak bir noktayı yakalayabilmek amaçlanır. Bu bağlamda hem işletmenin hem de iş görenin ücretle ilgili amaçları dikkate alınarak uygulanacak ücretlemede, izlenmesi gereken ilkeler şöyle özetlenebilir (Sabuncuoğlu, 2000: 209):

- **Eşitlik İlkesi:** Klasik olarak benimsenen eşit işler için eşit ücret verilmesi ilkesi esastır. İşin taşıdığı zorluk, önem ve sorumluluk gibi özellikler göz önüne alınarak ödenen ücretler arasında dengeli bir durum sağlanması amaçlanır.

- **Dengeli Ücret İlkesi:** Verilecek ücretin, işgörenin hissiyet kalitesini artıracak derecede yüksek, fakat firma maliyetlerini çok fazla zorlamayacak derecede bir ölçü ve dengede olması gerekir.

- **Cari Ücrete Uygunluk İlkesi:** İşgörenler için verilen ücretin, piyasada aynı türden işe verilen ücretler ile eşit düzeylerde olması ilkesidir. Tersine bir durumda, işgören bir başka işletmeye gitmek için fırsat kollayacaktır.

- **Terfi ile Orantılı Ücret İlkesi:** Olağan koşullarda bir işgören üst pozisyona geçtiğinde bu yeni görevde alacağı ücret eski görevine oranla daha yüksek olmalıdır. Aksi durumda, ücretin yükselme isteğini özendirici etkisi tamamen ortadan kalkar.

- **Nesnellik İlkesi:** İşletmelerde herhangi bir duygusal sebeple işgörene verilecek olan ücrette artma veya azalmalara kayılmamalı, nesnel olarak herkese hak ettiği nispette hiçbir kayırcılık ve huzursuzluğa yol açmayacak şekilde ücret verilmelidir.

- **Açıklık İlkesi:** Uygulanacak olan ücret düzeni işletmede çalışan her işgören tarafından rahatlıkla anlaşılır nitelik ve açıklıkta olmak

durumundadır. Bu amaçla ücretleme hususunda bütün işgörenlere işe girdiği tarihten başlamak üzere detaylı bilgi verilmesi ve bu konudaki görüşlerine ve önerilerine açık politikaların izlenmesi gerekir.

2.3. Ücretleri Belirlemede İşletmelerin Yaralandığı Başlıca Yöntemler

2.3.1. Piyasa Araştırmalarına Göre Ücretlendirme

Özellikle kurumsal olmayan işletmelerde en sık başvurulan yöntemdir. Ücret düzeylerini belirlerken piyasa ücretlerini takip etmemek düşünülemeyeceği gibi; yalnızca bu yöntemle ücret seviyesini düzenlemek de yetersiz ve tam anlamıyla adil olmayan bir durum doğuracaktır. Bu sorunları ortadan kaldırmak için çalışan personelin sicil ve performans durumlarına göre kıdemleri ve işi yaparken gösterdikleri çabaları ücrete yansıtılmalı; bununla beraber çalışanların yaptıkları işlerin işletme içindeki önem ve zorluklarının da dikkate alınması, ücret yönetiminin amaçlarına ulaşmasını sağlayabilecektir.

2.3.2. Kıdeme Göre Ücret Uygulamaları

Yapılan işlerin miktar, kalite ve nitelikleri dikkate alınmaksızın sadece o işletmede işgörenin geçirmiş olduğu süre dikkate alınmasına dayanarak kök ücretin saptanma işlemidir. Anlaşılabilirliği ve uygulanması çok kolay olmakla birlikte bu sistemin çalışanları motive edici katkısı çok azdır. Sistem pratik görünmekle beraber bazı sakıncaları bulunmaktadır. Sistemin verimlilik ve kaliteyi yükseltmeye dair özendirici bir niteliği yoktur. Daha çok çalışan ile daha az çalışan arasındaki farklılıklar ücretlere yansımaz ve çalışanları tembelliğe yönelten bir nitelik taşımaktadır. Kıdeme göre ücret sistemi daha çok kamu kurum ve kuruluşlarında çalışılan sürelerle bağlı olarak hesaplanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000: 218).

2.3.3. İş Değerlemesine Göre Ücret Düzeyinin Belirlenmesi

İşletmelerin insan gücünü daha etkin kullanarak verimliliğini artırmak amacıyla; işlerin ağırlık ve zorluk derecelerini göreceli olarak tespit etme çalışmaları, insan kaynakları yönetiminin vazgeçilmez bir işlevi olan iş değerlemesi ile gerçekleştirilir. İş değerlemesi yapılmasının en önemli nedenlerinden biri mutlak surette sağlıklı ve adaletli bir ücret yapısının oluşturulmasına zemin hazırlamaktır.

İş değerlemesi ile ücretlendirme arasındaki bu yakın ilişki onun sadece ücreti belirlemek amacıyla yapıldığı sonucunu da doğurmamalıdır. Daha önce de açıkladığımız gibi iş değerlemesini gerektiren en önemli neden ücretlendirmeye ilgili olmakla beraber, insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleriyle doğrudan etkileşim içinde olduğunun da belirtilmesi gerekecektir. Yapılan iş değerlemesinin sonuçları; işe alma ve yerleştirme, oryantasyon

ve eğitim, terfi, moral, performans değerlendirme gibi diğer işlevlerin yerine getirilmesinde de etkili olacaktır (Artan, 1989: 101).

İş değerlemesi yapılmadan önce bu değerlendirme çalışmalarının bir kişi mi yoksa bir grup tarafından mı yapılacağı; daha sonra bu kişi ya da grupların işletme içindeki yöneticilerden mi yoksa işletme dışından konu hakkında uzman kimselerden mi seçileceği belirlenir. İş değerlemesinin bir kişi tarafından yapılması, değerlemeyi yapan kişinin çeşitli etkiler altında kalabileceği riskini taşımaktadır. Bu nedenle grup tarafından yapılması daha yaygın olarak kabul görmektedir. Ayrıca değerlemeyi yapacak kişi ya da grubun işletme içi kişi veya kişilerce olması nesnellik açısından eksiklik doğurabileceği gibi, sadece işletme dışından bir kişi mi yoksa grup tarafından mı yapılacağı da bir takım sakıncaları beraberinde getirecektir. Zira işletme dışından gelecek uzmanlar içinde ne kadar iyi olursa olsun, işletmeyi yeteri kadar tanımamaları söz konusu olacaktır. Bu da iş değerlemesinin tam olarak amacına ulaşmasını engelleyebilecektir. Karma bir grup oluşturulması ise; iş değerlemesinin hem bir grup tarafından yapılmasına, hem de gerek işletme içinden ve gerekse işletme dışından uzmanların katılımına olanak tanımaktadır. Ayrıca karma grup oluşturulurken bir sendika temsilcisinin çalışmalara katılması da iş değerlemesi çalışmalarının nesnellğine olumlu yönde katkıda bulunacaktır (Artan, 2010).

Ücret düzeyleri belirlenirken daha önce açıkladığımız gibi, piyasadaki ücret düzeyleri ve kıdeme dayalı sistemleri kullanılabilir. Ancak bu durumda ortaya çıkabilecek eksiklikler, ücret yönetiminin etkinliğini azaltacaktır. İşte aynı işletmede benzer işlerde çalıştığı halde farklı ücret alan personelin arasındaki bu uyumsuzlukları düzeltmek ve bundan kaynaklı örgüt içindeki huzursuzlukları ortadan kaldırmak; eşit işe eşit ücret anlayışını hakim kılmak ancak tutarlı ve gerçekçi bir iş değerlemesinin yapılmasıyla mümkün olabilmektedir.

2.3.4. Performans Değerlemeye Bağlı Olarak Ücretlerin Düzenlenmesi

Performans değerlendirme yönteminin önemli bir hedefi de şüphesiz ki ücretlendirmedir. Hakikaten önceki bölümde de bahsettiğimiz gibi, objektif kriterlere dayanarak yürütülen bir performans değerlendirme çalışmasının bir amacı da personelin belirli dönemde gösterdikleri başarı ve hedeflere ulaşma derecesine göre ödüllendirmek olmalıdır. Bu yöntemde ücret ve performans ilişkisinin doğrudan kurulu olması, personel açısından ücret artışı, yoğun çalışmalarının neticesi olarak beklenen bir ödül anlamına gelmektedir. Performans değerlendirme uygulamalarında bir hata yapılması, yanlış bir ücret sisteminin kurulmuş olmasına da neden olduğundan dikkatli olunması gerekmektedir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde performans dayalı ücret konusuna değineceğimizden bu bölümde ayrıntılara girilmeyecektir.

3. PERFORMANSA DAYALI ÜCRET SİSTEMLERİ

3.1. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Tanım ve Önemi

Ağırlıklı olarak kabul edilen tanımına göre performansa dayalı ücret sistemi, ücretler ile performans arasında bir ilişki kurularak oluşturulan ücret yapısıdır. Performans değerlendirme sistemlerinin bir parçası durumunda olan performansa dayalı ücret sistemi, personelin önceden belirlenen amaçlara ne derece ulaşabildiğine göre belirlenir (Kestane, 2003: 5).

Performansa dayalı ücret sisteminde, ücret artışları ve terfi durumları personelin performanslarına göre sağlıklı biçimde oluşturulur. Bu durum ilave olarak personelin işi üzerindeki dayanıklılık veya güçsüzlüğü noktasında yöneticilere aydınlatıcı bilgiler sunarken, motivasyon unsuru olarak bu ücret sistemi personelin kendi kendini geliştirmesine ve performansını arttırmalarına tevsik etmektedir (Anderson, 1993: 250).

Eskiden de var olan ücret sistemlerinin aksine artık ücretlendirme, çalışanların performans düzeylerine göre kişiselleştirilmeye çabalamakta ve bu yolla da örgütte verim artışını amaçlamaktadır. Örgütün verimliliğini artırdığından kaynaklı olarak, performansa dayalı şekillenen ücret uygulamalarının, yeni rekabet koşullarında firmaların rekabet üstünlüğü sağlaması bakımından da önemi çok anlamlıdır (Bilgin, 2002: 4). Bu yönleriyle performansa dayalı ücret sisteminin oluşturulabilmesi demek; daha önce bahsettiğimiz ücretlendirme yöntemlerine yani piyasa durumu, çalışanın kıdem ve sicil durumu ve de işin işletmedeki önemine ek olarak, daha iyi ve verimli çalışan personele hak ettiği ücretin ödenebilmesini sağlayabilecektir.

Performansa dayalı ücret sisteminin işletme ve iş gören açısından anlam ve önemini vurguladıktan sonra, bu ücret sisteminin işletmenin ve yerine getirilen işlerin yapısına göre uygulamada kullanılan türlerine değineceğiz.

3.2. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Türleri

3.2.1. Bireysel Performansa Dayalı Ücret

Bireysel performans ile verilecek olan ücret arasında kurulan ilişki ücret artışlarının bireylerin gösterdiği performansa uygun olarak belirlenmesi esasına dayanır. Performansa dayalı yapılan ücret artış oranının tümü veya bir kısmının ulaşılan performans puanlarına göre saptanması söz konusu olmaktadır. Bireysel performansa dayalı ücret, performansa bağlı olarak kök ücretlerde yapılan artışlardır. Bu sistemde bireyin ücret artışı, önceki dönemde değerlendirilen performansına göre tespit edilmektedir. Ancak bu tespit yapılırken, gelecekteki performansın yükseltilmesi de amaçlanmaktadır (Ünal, 1999: 33).

Ancak çalışmamızın önceki ölümlerinde de vurguladığımız gibi; performansa dayalı ücretlemenin başarılı olarak yapılabilmesi için sağlıklı bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması esas koşuldur. Performans değerlemenin başarılı olabilmesi için ise performans kriterleri çok iyi saptanmalıdır. Değerleme kriterleri esas itibarıyla iş ile ilgili olmalı, iş ile ilgili bilgi düzeyi, derinlik ve bunları uygulayabilme ve işin kalitesi gibi hususları kapsamalıdır. Yönetim açısından ise plan ve bütçeye uyma ölçütleri de eklenmelidir. Belirlenen ölçütler mümkün olduğunca çok iyi tanımlanmalı, nesnel olmalıdır. İş ile ilgili hedefler ve bunlara ulaşılma düzeyini değerlendirmeye yarayacak ölçütler her sene belirlenmeli, bununla beraber her bir çalışan kendi hedeflerinin belirlenmesine katkı sağlamalı ve kendisine de bilgi verilmelidir (Sabuncuoğlu, 2000: 77).

Bireysel performansa dayalı ücretlendirme iki biçimde personele ödenmektedir. Bunlardan birincisi, bireysel performansa göre baz ücretlerde belli oranlarda yapılacak artışlardır. Bu artışlar baz ücrete ilave edildiği için ücretlerikalcıbiçimde etkilemek durumundadır. İkinci olarak ise performansa bağlı olarak bir defaya mahsus olarak ve baz ücretlere yansıtılmayan performans primleri ödenebilmektedir. Ücretlerin bu şekilde kalıcı olarak artırılmasının getireceği mal yükten kurtulmak amaçlanmaktadır. Primler performans değerlendirme dönemlerine göre senelik veya altı aylık gibi sürelerle göre verilebilmektedir. Şimdi bireysel performans bazında ücretlerin belirlenmesine yönelik bilinen bazı yöntemlere kısaca değineceğiz.

3.2.1.1. Halsey Ücret Sistemi

Bu sistem Halsey tarafından geliştirilmiş ve kendi adıyla tanınmıştır. Zamandan yapılan artırıma prim veren bir metottur. Bu sistemde, bir işin tamamlanması için gerekli olan standart süreler saptanmaktadır. İşgörenler işi belirlenen standart sürede bitirirlerse, birim zamana göre alınması gereken (saat, gün vs.) ücretleri almaktadırlar. Eğer işlerini standart sürelerden daha kısa sürelerde tamamlarlar ise birim zaman için ödenecek ücrete ilaveten zamandan sağladıkları tasarruf oranında prime hak kazanmaktadırlar.

Halsey ücret sisteminde normal olarak, işgörenin zamandan sağladığı tasarrufun nakdi karşılığının yarısı işgörene kalan diğer yarısı ise işverene bırakılmaktadır (Akyüz, 2001: 89). Yani bir çalışan 6 saatlik işi 4 saate yapar ise, öncelikle söz konusu iş için belirlenmiş olan baz ücreti almakta, daha sonra buna ilaveten tasarruf etmiş olduğu bu 2 saatin karşılığı olarak da uygun görülen prime hak kazanmaktadır. Zaman açısından sağlanan bu tasarrufun yarısı çalışana diğer yarısı işverene ait olur. Sistem oldukça basit ve uygulaması da kolaydır. İşgörenler tarafından da rahatlıkla anlaşılabilir.

3.2.1.2. Rowan Ücret Sistemi

Halsey ücret sistemine benzer bir biçimde Rowan Ücret Sistemi'nde de personele asgari bir ücret garanti edilmekte ve kişi işin bitirilmesi adına öngörülen süreden tasarruf ettiğinde prim kazanabilmektedir. Ancak bu sistemde verilecek olan primler sabit bir oranda belirlenmemekte, bunun yerine, tasarruf edilen sürenin esas zamana olan oranı nispetinde belirlenmektedir. Bu durumda tasarruf edilen süre arttıkça, bundan personele düşen payın oranı da çoğalmaktadır. Primlerin mutlak tutarlarındaki artış başlangıçta hayli hızlı olmakta, ancak daha sonrasında yavaşlamaktadır. Bu durum ise kişinin o an itibarıyla verimini düşürerek çalışmasına ve belki de hiç çalışmamasına zemin hazırlayabilecektir (Oktay, 1997: 418).

Rowan ücret sisteminde zamandan yapılan tasarrufun tamamının işgörene bırakılması esastır. Ancak bu durumda işveren primleri azaltabilmek amacıyla, standart zamanı düşürebilme yoluna gidebilmektedir.

3.2.1.3. Barth Ücret Sistemi

İşlerin standart zamanına dayanılarak belirlenen bir sistem olmasına rağmen bu sistemin daha önce bahsedilen Halsey ve Rowan ücret sistemlerinden farkı, burada garanti edilmiş bir saat ücretinin bulunmamasıdır. Bu sistem, personele standardın altındaki üretimi için bir kök ücreti garanti etmemektedir. Bu sebeple kazanç eğrisi de 0 noktasından başlamakta, nispeten azalan bir oranda ancak dik olarak yükselmekte ve ileri performans seviyelerine geldiğinde de hemen hemen düz bir şekile dönüşmektedir. İşgören ücretlerini hesaplamak için kullanılan formül şöyledir: İşin zamanı x harcanan gerçek zamanın karekökü ile işçilik ücretlerinin çarpımı (Benligiray, 2003: 42).

3.2.1.4. Bedaux Ücret Sistemi

Halsey ücret sistemine benzemekle beraber, ondan farklı olarak zamandan yapılan tasarruf işi yapan işgören ve ona katkısı sağlayan diğer işgören arasında paylaşılmaktadır. İş değerlemesi çalışmalarına ve analitik verim kontrolleri esasına bağlı olarak işin yapılma zamanına bağlı verimler için oluşturulmuş bir primli ücret sistemidir. Bu sistemin özü tasarruf edilen zamanın % 75'inden çalışan, % 25'inden bu tasarrufa katkı sunan diğer çalışanlar prim kazanır. Bedeaux sisteminde her bir iş için belirlenen süre, bir B (Bedeaux) birimiyle, bazı durumlarda da B yerine puan veya iş dakikaları ile gösterilmekte, personeleden bir saatlik standart ücret karşılığı olarak 60B'lik iş yapması beklenmekte ve bir çalışanın performansının azami çıkabileceği değer 80B olarak değerlendirilmektedir. Buna göre işgören, performansını en fazla 1/3 oranında yükseltebilir ve 60B'nin üzerinde yaptığı her bir iş için 1B değerine karşılık gelecek olan standart ücreti almaya hak kazanır (Benligiray, 2003: 42).

3.2.1.5. Taylor Ücret Sistemi

Daha önce bahsedilen ücret sistemlerinde zaman esas alınırken Taylor'un modelinde parça başına ücret dikkate alınmaktadır. Bu sistemde, öncelikli olarak normal bir çalışanın belirli bir sürede ne kadar iş yapabileceği yani ne miktarda parça üreteceği kronometre yardımıyla hesaplanır. Bu şekilde standart olacak parça sayısı belirlenir. Bu standartlara ulaşan veya aşan çalışanlara yüksek, diğerlerine ise daha düşük ücret verilir. Bu sistemin amacı, işgöreni sürekli olarak belirlenmiş olan standart parça sayısının üzerinde üretim yapmaya sevk etmektir. Ayrıca çalışanlar için diğer ücret sistemlerinde olduğu gibi garanti edilen kök bir ücret de yoktur (Sabuncuoğlu, 2000: 229).

3.2.1.6. Komisyona Dayalı Ücret Sistemi

Özellikle satış bölümünde çalışanlar, komisyona dayalı ücret sistemiyle çalışmaktadır. Çalışanlar bu sistemde yaptıkları satışın tutarının belirli bir yüzdesini ücret olarak alırlar ya da sabit bir ücretle çalışanlar belirli bir oranın üzerinde satış yaptığı takdirde, bu tutarın yüzdesini komisyon olarak almaya hak kazanırlar. Komisyona dayalı ücret sisteminin avantajı, bu sistemle çalışanların yüksek performans göstermelerini sağlamasıdır. Bu sistemin olumsuz tarafı, çalışanların satışları artırmak için müşteriler üzerinde aşırı baskı yapmaları ve bu şekilde ücretlerini artırmaya çalışmasıdır. Ayrıca, satışlara bağlı olarak ücretin dalgalı olması, çalışanları almış oldukları ücretten dolayı kimi zaman memnuniyetsiz olmalarını sağlamaktadır (Garry, 1994: 464).

3.2.1.7. Liyakata Daylı Ücret Sistemi

Liyakata bağlı olarak gerçekleşen bu ücret sisteminde personelin temel ücretini önceki dönemlerdeki iş performansı belirlemektedir. Yani ücret artışlarının gelecekte beklenen performansa göre değil önceki dönemde sergilenen performansın değerlendirilerek dağıtılması, kişisel performansları esas alması ve gelecek dönemler için yüksek performans için motive etmesi olarak tanımlanabilir (Heneman, 1992: 6). Bu sistem ücret artışlarını performans koşuluna bağlayarak güdülemek ve buna bağlı olarak verimliliği artırmak için tasarlanmıştır. Liyakate bağlı ücretlendirmede, genellikle ücret yapısında kalıcı artış yapıldığı için, ileriye dönük performansı yükseltmek anlamında özendirici özelliğinin ortadan kalkabilmesi sistemin olumsuz taraflarından birisi olmaktadır.

Ücretlerin bireysel performansa yönelik olarak belirlenmesine karşıt düşünce olarak ileri sürülen görüşler arasında;

- Performansların nesnel olarak ölçülmesinin zorluğu,
- Personelin yaratıcılık, uzun dönemli düşünme, kalite ve hareket etme

gibi konular yerine kısa sürede netice alarak ücretlerini arttırabilecekleri konularına ağırlık vermesine sebep olabileceği,

- Çalışan performanslarının üzerinde fazla durulmasının ekip çalışmasını ya da ekip ruhunu yok edebileceği düşünceleri yer almaktadır.

Performansa dayalı ücret çalışmalarında uygulanan diğer bir yöntemde, performansın takım, ekip ya da gruplar düzeyinde ölçülerek ücrete yansıtılmalarıdır.

3.2.2. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret

Takım çalışmaları işletmelerde en fazla öne çıkan uygulamalardan birisi durumuna gelmiştir. Yani bir grup işgören birlikte çalışmakta, sorun yaşanırsa bu sorunları beraber çözmekte, hataları beraber azaltmaktadırlar. Aynı zamanda o grup ile ilgili idari işleri de yüklenmektedirler (Bingöl, 1997: 231). Bu durumda, takımların ödüllendirilmeleri, takımdaki bireylerin ayrı ayrı ödüllendirilmeleri yerine, takıma performansına dayalı ücret sistemleri önem kazanmıştır. Bilhassa bu tarz uygulamalar, işgörenleri direkt denetlemenin imkansız olduğu, takım çalışması ve işbirliğinin başarı ve motivasyon açısından önem kazandığı hallerde kıymetlenmektedir (Canman, 2000: 137). Böyle bir sistem, çalışanlar arasında rekabet yerine işbirliği ve yardımlaşmayı teşvik edeceği gibi grup dayanışmasını da sağlayabilmektedir.

Takım çalışmasının önemli özelliklerinden birisi de, Toplam Kalite anlayışı çerçevesinde yer alan önemli bir faktör olmasıdır. “Takım çalışması olmadan kalite olmaz” görüşü nedeniyle işletmeler bakımından Toplam Kalite Yönetiminin uygulanma sürecinde ele alınacak makul olan ödüllendirme şekli “Takım Performansına Dayalı Ücret Sistemi” olmaktadır. Geleneksel olarak personel bireysel performanslara göre ücretlendirilmektedir. Fakat çağdaş uygulamalar bireylerin ekip içerisinde nasıl bir performans sergilediklerinin değerlendirilmesi ile uygulanmasını tercih etmektedir. Dolayısıyla ücretlendirme sistemlerinin de takım bazlı bir yapıya kavuşturulması kaçınılmaz olmaktadır (Ünal, 1999: 32).

Ancak bu yöntemli bir ücret sisteminde de bazı aksamalar olabilmektedir. Birincisi takımın performansı ölçülebilir olmalı ve takım üyelerine geri bildirim yapılmalı, takım üyeleri arasında uygulamanın nesnellığı konusunda şüphe uyandırmamalıdır. İkincisi takım üyeleri arasında adaletli bir is dağılımı sağlanmalı ve yüksek performanslı çalışanlar, diğer takım üyelerine karşı, onların takım performansını olumsuz yönde etkilediği gibi düşüncelere kapılmamalıdır. İlâveten böyle bir sistemde de ekipler arasında rekabet de kaçınılmaz olacaktır. Takım performansına dayalı ücret sistemlerindeki önemli diğer bir sorun da toplam kazancın ekip üyeleri arasında paylaşılması sırasında ortaya çıkmaktadır. Yine de bu sistem,

takım ruhunu yükseltmesi ve işgörenler arasında daha rahat kabul edilmesi nedeni ile destek almaktadır.

Takım performansına dayalı ücretlerde uygulamada kullanılan bazı yöntemler şu şekilde sıralanabilmektedir (Benligiray, 2007: 48):

3.2.2.1. Akord Ücret Uygulaması:

Bu sistem, takım çalışması sonucunda ulaşılan kazancın gruptaki çalışanlar arasında nasıl adil olarak paylaşılacağı sorununa odaklanmıştır. Sistem, takım kazancının grup üyeleri arasında paylaşımında farklı seçenekler sunmaktadır. Örneğin; kazancın eşit paylaşımı, çalışılan saate göre her bir işgörene paylaşılması, alınan ücret miktarları ile ilişkilendirilecek şekilde çalışanlara ürettiği nispette ödemelerin dağıtılması amaçlanmaktadır.

3.2.2.2. Prim Sistemi:

Bu sistemde alınacak olan prim, bireysel olarak çalışanların değil grubun tamamının performansına göre hesaplanmaktadır. Sorun, grubun bütünü için hesaplanan toplam primin grup üyeleri arasında dağıtılması esnasında ortaya çıkmaktadır. Dağıtım, ekip çalışmasında akort sistemindekinden daha da kolaydır. Çünkü burada prim ücretleri “kök ücret+prim” den oluşmakta ve dağıtılacak kısım sadece prim olmaktadır.

3.2.2.3. Yüksek Günlük Ücret Sistemi:

Bu sistemde çalışanların bireysel performansları yanında, önceden saptanmış standart zaman birimleri de ücret hesaplarına dahil edilmektedir. Bu sistem de üretilen ürün miktarına bağlı sistemlerden aylıklı sistemlere doğru geçişin bir ara aşaması şeklinde de kabul edilir. Bu sistemde yapılan iş değerlemesi sonucunda farklı iş grupları için belirlenen normal saatlik ücretlerin %10 oranında fazlası, yüksek günlük ücret miktarı olarak kabul edilir. Hedeflenmiş olan genel performans düzeyine ulaşıldığında çalışanlara yüksek günlük ücret üzerinden ödemeler yapılmaya başlanır. Bu durumun sonucu olarak, her bireyin ortak çabasıyla sağlanan kazanç artışı adil olarak çalışanlar arasında paylaşırılmış olur.

3.2.2.4. Yüzde Usulüne Dayalı Ücret Sistemi:

Sistemde, müşteriler kendilerine verilen hizmetin karşılığı olarak görülen bir miktar parayı öderler ve bu miktar yapılacak olan toplam ödeme tutarının belirli bir yüzdesi şeklinde hesap pusulasına eklenir. Daha sonra, yüzde olarak hesaplanmış olan bu ödemeler işverence işgörelere ödenmektedir. Yüzde şeklinde hesap pusulasına yazılan tutar bahşiş gibi değerlendirilmemelidir. Örneğin bir restorantta bu yöntem ile toplanan yüzdelere, garsonlara, aşçılara ve temizlikçilere kadar bütün işgörelere dağıtılmaktadır.

3.2.3. Örgütsel Performansa Dayalı Ücret

Örgütsel performansa dayalı ücret sistemleri, personellerin organizasyon ile özdeşliğini sağlamak ve onları işbirliğine yöneltmek amacıyla gerçekleştirilen örgüt düzeyindeki planlardır. Bu planlar personeli ortak bir amaçta, örgütün rekabet gücünü yükseltme amacıyla birleştirmektedir. Direkt performansa dayalı bireysel ve takım bazlı uygulamalara kıyasla daha dolaylı performansa dayalı bir ücret sistemidir. Daha önce de değinildiği üzere örgütler iç ve dış çevresel koşullardan etkilendiği gibi; örgüt performansı da çalışanların performansları ve onların katılımlarından direkt olarak etkilenmektedir. Bu durum da ücretlere yansımaktadır (Nadler, 1984: 281). Bu tür sistemlerin en yaygın biçimde kullanılanları; kar paylaşımı ile maliyetlerden tasarrufa dayalı kazanç paylaşımı planlarıdır.

3.2.3.1. Kar Paylaşımına Dayalı Ücret

Kâra katılım ya da kar paylaşımı, işletmelerde olumlu ilişkilerin ve personel işbirliğinin sağlanmasına önem veren yönetimlerin başvuracağı bir araç olmakta; personelin, işletmenin kârından, önceden saptanmış bir oranda ve düzenli olarak ücretlerine ek olarak pay almalarına imkan sağlayan anlaşmalardır. Amaç kardan bir pay verilmesi garantii ile işgörenlerin verim ve karlılığını yükseltmeye dair katkılarını sağlayabilmektir. Diğer bir açıdan işgörenlerin kendi gelirlerini artırmak üzere işletmenin karını artırmaya motive etmeyi amaçlamaktadır. Böylece işgörenler sadece üretim miktarını artırmaktan ziyade ürünün kalitesini de geliştirmek suretiyle, karlılığı artırabilmek üzere başka alanlara da ilgi göstermiş olacaklardır.

Kar paylaşımı kimi işletmelerde yalnızca yöneticiler arasında uygulanmaktadır. Sebebi ise örgütü en fazla etkileyen kesimin yöneticiler olduğuna inanılması durumudur. Ancak yöneticiler sadece kendi gayretlerinin yetmeyeceğini kavrayarak, tüm iş görenleri bu sisteme dahil etmek durumundadırlar. Kar paylaşım sistemlerinde, dağıtılacak miktar işgörenin kök ücretinin belirli bir yüzdesi olarak veilebilir. Diğer taraftan dağıtım tüm işgörelere eşit olarak olabileceği gibi bu kar, liyakat, kıdem, ve mesleki sınıflara göre farklılık arz edecek biçimde de dağıtılabilir (Işık, 2006: 62).

3.2.3.2. Kazanç Paylaşımına Dayalı Ücret

Bu sistem iş görenlerin örgüt hedeflerine ulaşması veya aşması halinde finansal kazançların paylaşımına tam olarak katılımlarını sağlamak için örgüt performansı ile ödüller arasında çok net bir ilişki kurmaya dair bir ücret sistemidir. Bu sistemler, işletme verimliliği arttıkça işgörenlerin gelirlerinin de o oranda artmasına olanak sağlamaktadırlar.

Örgüt, verimlilik artışından kaynaklanan kazançları personel ile paylaşır. İşgörenler, temel konularda sorumluluk almak üzere kendi iradeleriyle

olarak yönetime katılırlar. Bu sistemde ödeme şekli, işgören kontrolünde olan faktörlere dayanmaktadır. Kazançlar hesaplanır ve önceden saptanmış bir formüle göre dağıtımlar yapılır. Bu dağıtım planı sadece kazanç elde edilmesi durumunda uygulandığı için, firma maliyetlerini olumsuz olarak da etkilemez.

Kazanç paylaşımı esasına dayalı sistemler ile kar paylaşım esasına dayalı sistemler, üç hususta farklılık göstermektedir (Mercan, 2010: 61):

- Kar paylaşımı karlılık düzeyinin göstergesine, kazanç paylaşımı gerçekleşen verimliliğe bağlıdır.
- Kar paylaşımının tersine, kazanç paylaşımında verimliliğin ölçümü ve buna bağlı olan ödemeler daha sık yapılmaktadır.
- Ödemelerin ertelenebildiği kar paylaşım planlarının tersine, kazanç paylaşım planları hemen ödemeli planlardır.

3.2.3.3. Mali İştirak Sistemi

Kar payını doğrudan nakit olarak personele ödemek yerine, işletmeye ait hisse senetlerini vermek şeklinde uygulanır. Böylece işletme büyüdükçe hisse senetlerinin fiyatlarının artması ve çalışanlarının kazancının da artması hedeflenir. Personel herhangi bir sebeple hisse senedini satmak isterse sadece işletmeye satabilir.

3.2.3.4. Scanlon Modeli

İşletmenin her bir bölümünde sendikalarca atanmış personel ve bir nezaretçinin katılımıyla oluşturulan kurul, ayda bir kez toplanarak maliyetleri düşürmek ve verimliliği artırmak amacıyla personel ve yöneticiler tarafından yapılan önerileri inceler. Öneri kabul edilirse; artan verimlilikten kaynaklanan kazançlar, ikramiye şeklinde tüm çalışanlara dağıtılır (Bayraktaroğlu, 2003: 179).

3.3. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Yararları ve Avantajları

Performansa dayalı ücret planı, performans değerlendirme ile beraber uygulanacağından düşük performansın artırılması yönünde katkılar sağlamaktadır (Ünal, 1998: 34). Uyarı kriterleri sağlar. Yönetim, çalışanlar hakkında kesin performans ölçütleri oluşturur. Çalışanlar ise daha yüksek düzeylerde ücretlerle ödüllenebilmek için bu ölçütleri gerçekleştirmeye çalışırlar. Uygun kişilerin doğru miktarlarla ödüllendirilmesini sağlar. Performansa dayalı olarak ödeme yapılması, tüm çalışan ücretlerini toplu biçimde arttırma yerine yüksek verimli çalışan ve performansı daha iyi olan çalışanların ücretlerini artırma yönü ile daha verimsiz personelin de rekabetçi sürece katılma motivasyonunu artıracaktır (Kestane, 2003: 25).

Kişilerin iş tatmininin artması ile beraber şikayetler ve işe devamsızlıklar da azalır. Motive edici yönde etkisi vardır. Zira, performansa dayalı ücret ile daha başarılı olan kişiler ödüllendirilmektedir. Motive edici etkisi, toplam kalite ve hizmet verimliliği bakımından belki de en önemli faktör olarak görülebilir. Dolayısıyla bu açıdan motive edici etkisini azami düzeye çıkarabilmek için performansa dayalı ücret sistemi kilit rolü oynamaktadır (Türker, 2003: 16).

Yetenekli personelin kurumdan ayrılmasını önler. İşletmelerin, ücret sisteminin de yardımıyla, başarılı personelin farkına varma olasılığı yüksek olacağından, personelin kuruma olan bağımlılığı ve dolayısıyla o personeli elde tutulması daha rahat sağlanmış olacaktır (Aldemir, 2001: 22). Yeterince performans sergilemeyen çalışanların tespiti, performans analizleri sayesinde daha da kolaylaşabilecektir. Performansa dayalı ücret yönetiminin uygulanması üzerine bahsettiğimiz bu olumlu düşüncelerin yanı sıra, sistemin olumsuz sonuçlar doğuracağına ilişkin yaklaşımlar da bulunmaktadır.

3.4. Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Sakıncaları ve Dezavantajları

Performansa dayalı ücret sistemine karşı görüş olarak ileri sürülen düşünceleri incelediğimizde, literatürde sistemin kendisinin değil, uygulamada karşılaşılan hatalarının olumsuzluklara sebep olduğu görüşünün ağır basmakta olduğu ve bu açıdan uygulama sürecinde yapılan hataların giderilmesinin sistemin genel başarısı açısından belirleyici olacağını savunulduğunu görülmektedir (Artan, 1979: 115). Performans düzeylerinin sağlıklı bir biçimde ölçülmesi oldukça zor bir süreçtir. Değerlendiricilerden kendilerinden kaynaklanan değerlendirme hataları ve kullanılan değerlendirme yöntemlerinin zayıf yönleri bunların başlıcalarıdır. Ayrıca işgörenin performansın rasyonel, adil ve objektif olarak belirlenmesi konusunda güvensizliği sistemin genel başarısını etkileyebilecektir (Akdeniz, 1998: 22).

Performans ile bağlantılı ücret sistemlerinin yönetsel düzeyde performansları tespit edebilmede de zorlukları vardır. Çünkü performans değerlendirme kültürünün oluşturulmasında, performans ile bağlantılı ücret sisteminin ne derecede başarılı olabildiğini tespit edebilmek edebilmek kolay olmamaktadır. Bunun dışında bilhassa tepe yöneticileri açısından performansa dayalı ücretin gerçek hedeflere ulaşmak mı; yoksa piyasası şartlarının zorlaması neticesinde başvurulan bir yöntem mi olduğu hususunda soru işaretleri olabilmektedir (Kelleroğlu, 2003: 12). Birçok ülkede en üst kademedeki yöneticiler dışında kalan tüm personelin motivasyonu için performans ile bağlantılı ücret sistemlerini kamu hizmetlerinde de uygulamaktadır.

Bütüncül olarak değerlendirildiğinde iyi olan performansın ödüllendirilmesi ilkesinin çekiciliğine rağmen başarı düzeyinin sınırlı olduğu

ileri sürülmektedir. Konu ile ilgili olarak İngiltere’de yapılan bir araştırmada işgörenin % 60’ı performans ile bağlantılı ücret sisteminin prensiplerini olumlu bulurken, bunların büyük bir çoğunluğu kendi kurumlarında gördükleri uygulamalardan dolayı hayal kırıklığı yasadıklarını söylemişlerdir. Uygulamanın adaletsizce yapıldığı, personeli gereğince motive etmediği ve kıskançlıklara sebep olduğu belirtilmiştir. Performans ile bağlantılı ücret sistemi teorik bazda oldukça popüler olmakla beraber pratikte karşılaşılan sorunlar dikkate alındığında, bu sorunların kriterlerinin yeterince iyi belirlenemediğinden kaynaklandığını değerlendirmek mümkün olabilecektir (Ünal, 1998: 34).

Performans ile bağlantılı ücret sistemin önemli sorunlarından birisi de, kişinin farklı türlerde ödeme planına tabi olmasından kaynaklı, performansındaki artışın aldığı ücrete doğrudan yansıtılmamasıdır. Yöneticiler oldukça sürelerde bir şeyler yapabilmeyen baskısı altında bazı personelin isten ayrılması veya daha yüksek performans göstermesi adına bu kişilere daha da yüksek düzeylerde oranlar uygulayabilirler. Ancak böylesi uygulamaların personelde bir alışkanlık hali yaratması sebebiyle gittikçe daha da artan yüksek ücret taleplerini de beraberinde getirebilme tehlikesi oluşabilecektir (Kobu, 1979: 32).

Başka bir açıdan olaya bakıldığında ise; birbirleriyle rekabet halinde olan çalışanlar arasında anlaşmazlıklar çıkabilecek ve bu durum bilhassa ekip çalışmasını gerektiren işlerde uyum ve hız ve verimliliğini olumsuz etkileyebilecektir. Takımı değil, kişiyi ön plana koyan bireysel performansa dayalı ücret, ekip çalışmasını engellemekte ya da en azından ekip çalışmasının etkinliğini azaltmaktadır. Takım ve örgüt performansına dayalı ücretlemede de ekip üyeleri ya da personel arasında ücretin adil dağılımı sıkıntılarının yaşanabildiğini tekrar hatırlatmak isteriz.

4. SONUÇ

Her gün değişen profesyonel iş hayatının şartlarına aynı hızda ayak uydurabilmek için, insan kaynağını en etkin şekilde kullanabilmek gerekmektedir. İşletmelerde bu işlevi yerine getirecek bölüm olan insan kaynakları bölümünün de kendi içinde alt işlevleri bulunmaktadır. Bu işlevlerin en vazgeçilmezlerinden olan iş performans değerlendirme çalışmaları, önceleri önemsenmeyen ve gereksiz ya da lüks olarak değerlendirilen uygulamalar iken, artık günümüzde özellikle kurumsal işletmelerde eksikliği kabullenemeyen insan kaynakları işlevleri durumuna gelmiştir.

Günümüz şartlarında bu denli öneme sahip olan değerlendirme işlevleri, sadece bu işlevlerin belli başlı yöntemlerle uygulanmakta kalmayarak; aynı zamanda uygulanış biçimleri itibarıyla de açık ve kapalı yöntemler olarak ayrımları yapılmaya başlanmıştır. Çünkü hassas süreçleri içeren değerlendirme

çalışmaları, ne kadar ciddi ve bilimselliği içerdiği, hangi ölçütlerle nesnelliği sağlanabildiği hesaplanarak, personeli sürece dahil etme kararı vermeyi gerektirmektedir. Yeterliliği sağlanamayan değerlendirme çalışmalarının personele bildirim, çalışmaların hiç yapılmamasından daha ağır sonuçlar da doğurabilecektir.

İşte bu değerlendirme çalışmaları ve yöntemleri ile yöntemlerin uygulanış biçimleri, personelle işletme yönetimi arasında hassas bir ilişki doğurmaktadır. Özellikle de bu değerlendirme çalışmalarının ücret yapısına etkisi söz konusu ise durum daha da hassas ve önemli bir konuma gelmektedir. Çalışmamızda ücret yapısının oluşturulması sürecinde; piyasa ücret araştırmaları, kıdeme göre ücret uygulaması, iş değerlemesi ile eşit işe eşit ücret düzenlemesi uygulamalarını açıkladık. Daha sonraki bölümde bütün bu uygulamalardan sonra ortaya çıkan ücret düzeylerinin, çeşitli kıstaslar ortaya koymakla beraber, personelin kendi içindeki başarı düzeylerini ortaya koymadığını belirttik.

Personel arasındaki performans ve başarı düzeylerini aldıkları ücrete doğrudan ekleyebilmek amacı ile performans dayalı ücret sistemlerini; bireysel, grup ve örgüt düzeyinde bölümlendirerek incelediğimizde, her birisinin işletmenin, iş türünün ve piyasanın durumuna göre uygulama koşullarının farklı olduğunu gördük. Bunun yanında gerek bireysel, gerek grup ve gerekse örgütsel performans göz önüne alınarak ücretler ayarlandığında, hepsinin hem avantajları hem de dezavantajlarının uygulama sırasında ortaya çıktığını vurguladık. Ancak burada yaygın olan görüşün; performans dayalı ücret sisteminin başlı başına yanlış bir seçim olduğu değil; ancak uygulama şekillerinin bu sorunları ortaya çıkaran temel etken olduğu şeklinde dile getirildiği sonucuna vardık.

Konu ile ilgili araştırmamızın ortaya koyduğu en genel ve esas bulgular; performans değerlendirme çalışmalarının ve buna bağlı olarak da ücret yapısının oluşturulmasının, günümüz işletmecilik anlayışı ve rekabetçi piyasa koşullarında kaçınılmaz bir gereklilik olduğudur. Zaten günümüz işgören karakteristiği de bu sistemi destekleyen bir anlayışa uymaktadır. Ancak uygulamanın çeşitli sakıncalar doğuracağını kaçınılmaz olacağı da mutlaka dikkate alınmalı, bu noktada ortaya çıkabilecek sorunlar önceden tespit edilmeli ve önlemler alınmalıdır.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Acar, N; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara, 2000.
- Ergül, Ş; **Personel Yönetimi** 1.B., Menkul kıymetler Borsası Araştırma Yayınları, İstanbul, 1996.
- Gürüz, D. ve Yaylacı, G; **İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.B. Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., İstanbul, 2004.
- Artan, S; **Personel Yönetimi**, 2.B. Gül Yayınevi, İstanbul, 1989.
- _____ ; **İnsan Kaynakları Yönetimi**.1. B., Golden Akademik Yayınları, Ankara, 2006.
- Artan, S; Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi**'nden, 15.04.2010.
- Yumuşak, S; **İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlemesinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2009.
- Bayraktaroğlu, S; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.B, Avcı Ofset, İstanbul, 2006.
- Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Sakarya, 2003.
- Dinler, Z; **Makro Ekonomi**. 16.B. Ekin Yayınları, Bursa. 2005.
- Yalçın, S; **Personel Yönetimi**. 4.B. İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul. Sayı:246, 1991.
- Sabuncuoğlu, Z; **Personel Yönetimi: Politika ve Yönetmelikler**. 2.B. Ezgi Kitabevi, 1997.
- Ataay İ; **İşletmelerde İşgücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler**. M.E.S.S. Yayını Eğitim kitapları Dizisi, Sayı:19, 1988.
- Bağdelen, S; **Performansa Dayalı Ücret Uygulaması ve Sorunları**. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2004.
- Sabbuncuoğlu, Z; **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 1.B. Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000. S.209
- Artan, S; Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **İnsan Kaynakları Yönetimi Dersi**'nden, 08.04.2010.
- Kestane, D; **Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği**, Maliye Dergisi, Sayı 142, 2003.
- Anderson, G; **Performance Management**, ,British:Wesley Publishing Company,1993.
- Bilgin, M; **Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik**, Çimento İşverenler Dergisi, Cilt:16, Sayı:1, 2002.
- Ünal, A; **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-iş Sendikası Yayını, Ankara, sayı:61,

1999.

- Bingöl, D; **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**. Atatürk Üniversitesi Yayınları, Erzurum,1997.
- Canman, A; **Çağdaş Personel Yönetimi**, Todaie Yayınları, Ankara, sayı: 260, 2000.
- Nadler, L; **The Handbook of human Resource Development**, U.S.A. Jonh Willey & Sons Inc, 1984.
- Işık S; **Performans Değerlemesinin Ücret Yönetimi İle İlişkisi**, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.
- Mercan S; **Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama**, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2010.
- Benligiray S; **Ücret Yönetimi**, 1.B. Beta Yayınları, İstanbul, 2007.
- Aldemir C; **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1.B. Barış Yayınları, İzmir, 2001.
- Kestane D; **Performans Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği**, Maliye Dergisi, sayı:12, 2003.
- Türker, N; **İnsan Kaynakları Yönetiminin Müşteri Memnuniyeti ve İşletme Performansına Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Uygulama**, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2003.
- Ünal A; **Performansa Dayalı Ücret**, Kamu-İs Sendikası Yayını 1998.
- ARTAN, S., 1979. **Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yenileştirilmesi ve Türkiye'deki Uygulamalar**, Eskisehir İ.T.İ. Akademisi Yayını, Eskisehir,1979.
- Akdeniz A; **Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulanması**, D. E. Üniversitesi Dergisi, sayı:13, 1998.
- Kobu , B; **Üretim Yönetimi**, Avcıol Basımevi, İstanbul, 1979.
- Akyüz, Ömer Faruk; **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, Sistem Yayıncılık, 2001.
- Oktay Alpugan vd., **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 5. B. Beta Yayınevi, İstanbul, 1997.
- Benligiray, Serap. **Ücret Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 1462, 2003.
- Gary D; **Human Resource Management**, 6.sB. Prentice-Hall Inc. New Jersey, 1994.
- Heneman, R.L; Pay, M; **Linking Pay Increases to Performance Ratings**.Reading, MA: Addison-Wesley, 1992.