



T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL YETKİNLİK VE YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİNİN  
PSİKOLOJİK ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SOSYAL  
ORTAMDA GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSUNUN  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

Doktora Tezi

Tugay ÖNEY

Danışman  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

Nevşehir

Ocak, 2023

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Tugay ÖNEY

## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK

**“Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü”** adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan  
Tugay ÖNEY

Tez Danışmanı  
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı  
Prof. Dr. Suzan ÇOBAN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Şevki ÖZGENER danışmanlığında Tugay ÖNEY tarafından hazırlanan “**Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü**” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

...../...../.....

(Tez savunma tarihi)

### JÜRİ

### İMZA

**Başkan** : Prof. Dr. Rıfat İRAZ

.....

**Danışman** : Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

.....

**Üye** : Doç. Dr. İbrahim İLHAN

.....

**Üye** : Doç. Dr. Ahmet Burhan ÇAKICI

.....

**Üye** : Doç. Dr. Metin KAPLAN

.....

### ONAY:

**Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ..... /..... / ..... tarih ve .....sayılı Kararı ile onaylanmıştır.**

...../...../.....

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Araştırma sürecinin planlanması, uygulanması ve raporlaştırılması aşamalarında bana her türlü desteği gösteren, tezimin her satırını okuyarak engin bilgileriyle beni yönlendiren, kişiliği ve naifliğiyle örnek aldığım değerli danışmanım Sn. Prof. Dr. Şevki ÖZGENER'e ve tez izleme komitesi üyeleri çok kıymetli hocalarım Prof. Dr. Rıfat İRAZ, Doç. Dr. İbrahim İLHAN ve Doç. Dr. Metin KAPLAN'a teőekkürü büyük bir borç bilirim.

Çok geç tanıştığım ancak sanki uzun yıllar tanıştıyormuőuz gibi hissettiren, bana her konuda desteğini esirgemeyen ve kardeő olmak için kan bağının olması gerekmediğini çok net gösteren kıymetli hocalarım Sn. Prof. Dr. Soner TASLAK ve Doç. Dr. İnan ERYILMAZ'a minnettarım.

Tabii ki en kıymetli ailem... Okumanın güzelliğini bilirken "Ne zaman bitecek bu okul" diye sanki hiç bitmeyecek gibi düşünen ama "Sen okuyorsan bir bildiğin vardır" diyen annem, babam ve kız kardeőime sabırları ve destekleri için teşekkür ederim. Ne zaman bilgisayarın başına geçsem "Baba, artık ders çalışma. Oyun oynayalım" diyen yaşama sebebim, canım, kanım, herőeyim olan biricik oğluma beni sabırla beklediği için müteőekkirim. Eğitim süresince yaz/kıő gittiğim kilometrelerce yolda beni dört gözle evde bekleyen, ne zaman bitiremeyeceğim hissine kapılısam toparlanmama vesile olan hayat arkadaőım, can yoldaőım, uğur böceğim eőime sonsuz sonsuz teşekkür ederim. Aynı zamanda bana desteklerini esirgemeyen ve bana inanan ismini yazmakla bitiremeyeceğim tüm meslektaőlarıma, İtfaiye çalışanlarına ve arkadaőlarıma teşekkür ederim.

Tugay ÖNEY

Nevşehir, Ocak, 2023

# ÖRGÜTSEL YETKİNLİK VE YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİNİN PSİKOLOJİK ÇIKTILAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: SOSYAL ORTAMDA GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSUNUN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Tugay ÖNEY

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Ocak 2023

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER

## ÖZET

Çalışan psikolojinin önemli bir bileşen olduğu en zorlu mesleklerden biri olan itfaiye çalışanlarının işlerini etkili bir şekilde yapmasında yöneticilerin davranışları kadar bireysel, takım ve örgütsel yetkinlikler de hayati bir işleve sahiptir. İtfaiye çalışanları açısından strese neden olan faktörlerden biri olan yönetici nezaketsizliğinin olumsuz yanlarını azaltmaya ve özellikle mesleğin zorlu yanları açısından bir dönüşümü ve sürdürülebilirliği destekleyecek örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesinde yol gösterici çalışmalara gereksinim vardır. Fakat itfaiye teşkilatlarında sürdürülebilir afet yönetimine temel olacak örgütsel yetkinlik konusunda yeterli sayıda araştırmaya rastlanmamaktadır. Literatürdeki bulgu eksikliğini gidermeye odaklanan araştırmanın amacı, örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerde sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını belirlemektir. Araştırmanın örneklemini TRB1 bölgesi kapsamında olan illerdeki (Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli) itfaiye teşkilatı çalışanları oluşturmaktadır (n=591). Araştırmada veriler Ahn ve Kim (2013), Yoon ve Choi (2018) ve Elbaz vd. (2018) çalışmalarından yararlanılarak bizzat araştırmacılarca geliştirilen örgütsel yetkinlik ölçeği, Cortina ve arkadaşlarının (2001) geliştirdiği yönetici nezaketsizliği ölçeği, psikolojik çıktılar olarak Diener ve diğerlerinin (2009) gelişme ölçeği, Diener ve arkadaşlarının (1985) yaşam memnuniyeti ölçeği, Lyubomirsky ve Lepper'in (1999) genel mutluluk ölçeği ve Przybylski ve arkadaşlarının (2013) sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu ölçeklerini kapsayan bir anket formuyla toplanmıştır. Araştırmanın model ve hipotezlerini test etmek için önce ölçüm modeli geliştirilmiş ve daha sonra Aiken ve West (1991) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon prosedürü ve modeldeki etkileşim terimlerinin etkilerini doğrulamak için Dawson'ın (2014) simple slope analizinden yararlanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktılarının boyutları olan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluğu üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun, örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktılarının boyutları olan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluk arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Öte yandan bulgulara göre yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılardan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluğu üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Buna ilaveten sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun sadece yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktılardan genel mutluluk arasındaki ilişkide

düzenleyici rolü oynadığı belirlenmiştir. Buna karşın sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktılardan gelişme ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü oynamadığı ortaya konmuştur. Son olarak bu araştırmanın bazı sınırlılıklarına yer verilmiş, bu çalışmanın bulgularından bazı çıkarımlar yapılarak itfaiye teşkilatı çalışanlarına ve yöneticilere yönelik bazı öneriler sunulmuş ve gelecekte konu ile ilgili araştırmacılara yönelik bazı önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Yetkinlik, Yönetici Nezaketsizliği, Psikolojik Çıktılar, Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu, İtfaiye.



**THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL COMPETENCY AND  
SUPERVISOR INCIVILITY ON PSYCHOLOGICAL  
OUTCOMES: THE MODERATING ROLE OF THE FEAR OF  
MISSING OUT**

**Tugay ÖNEY**

**Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration, PhD, January 2023**

**Thesis Supervisor: Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**

**ABSTRACT**

Individual, team and organizational competencies, as well as the behaviors of managers, have a vital function in the effective performance of firefighters, one of the most challenging professions in which employee psychology is an important component. There is a need for guiding studies to reduce the negative aspects of supervisor incivility, which is one of the factors that cause stress for firefighters, and to develop organizational competencies that will support a transformation and sustainability, especially in terms of the challenging aspects of the profession. However, there is not enough research on organizational competence that will be the basis for sustainable disaster management in fire departments. The aim of the study, which focuses on eliminating the lack of findings in the literature, is to reveal the effects of organizational competence and supervisor incivility on psychological outcomes and to determine whether the fear of missing out (FoMO) plays a moderator role in the relations between these variables. The sample of the study consists of fire department employees in the provinces (Malatya, Elazığ, Bingöl and Tunceli) within the borders of TRB1 region (n=591). The data in the study was collected with the help of a questionnaire consisting of organizational competency scale developed by the researchers themselves, using the some studies (Ahn and Kim, 2013; Yoon and Choi, 2018; Elbaz et al., 2018), supervisor incivility scale developed by Cortina et al. (2001), Diener et al.'s (2009) flourishing scale as psychological outcomes, life satisfaction scale adopted by Diener et al. (1985), general happiness scale designed by Lyubomirsky and Lepper (1999), and Przybylski et al's (2013) ) scale of the fear of missing out. In order to test the model and hypotheses of the research, first the measurement model was developed and then the hierarchical regression procedure proposed by Aiken and West (1991) and Dawson's (2014) simple slope analysis were used to verify the effects of the interaction terms in the model.

According to the research findings, it has been determined that organizational competence has a positive effect on flourishing, life satisfaction and general happiness dimensions of psychological outcomes. In addition, it has been observed that the fear of missing out has a moderator effect on the relationships between organizational competence and flourishing, life satisfaction and general happiness dimensions of psychological outcomes. On the other hand, according to the findings, it has been determined that supervisor incivility has a negative and significant effect on flourishing, life satisfaction and general happiness dimensions of psychological



outcomes. In addition, it was determined that the fear of missing out played a moderator role in the relationship between supervisor incivility and general happiness dimension of psychological outcomes. Nevertheless, it was revealed that the fear of missing out did not play a moderator role in the relationships between supervisor incivility and flourishing and life satisfaction dimensions of psychological outcomes. Finally, some limitations of this research are given, some inferences are made from the findings of this study and some suggestions for fire department employees and supervisors are presented, and some suggestions for researchers related to the subject in the future are given.

**Keywords:** Organizational Competence, Supervisor Incivility, Psychological Outcomes, Fear of Missing Out, Fire Department.



## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK .....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI .....	iv
TEŞEKKÜR .....	v
ÖZET .....	vi
ABSTRACT .....	viii
KISALTMALAR .....	xiv
TABLolar LİSTESİ .....	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	xvi
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>

### BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL YETKİNLİK

1.1. Yetkinlik Kavramı .....	9
1.2. Yetkinlik Kavramının Yaklaşımları .....	15
1.2.1. Yetkinlik Modellemesinin Öncüsü: John Flanagan'ın Çalışması .....	16
1.2.2. Yetkinlik Modellemesinin Temelleri: Robert White ve David McClelland'ın Çalışmaları .....	17
1.2.3. Patricia McLagan'ın Öncü Çalışması .....	18
1.2.4. Yetkinlik Modellemesi Olgunlaşması: Richard Boyatzis'in Çalışması .....	19
1.2.5. Yetkinlik Modellemesini Erişilebilir Hale Getirme: Lyle ve Signe Spencer'in Çalışması .....	22
1.2.6. Örgütsel Temel Yetkinlik: Prahalad ve Hamel'in Çalışması .....	23
1.3. Yetkinlik Bileşenleri .....	25
1.4. Yetkinlik Türleri .....	28
1.4.1. Bireysel Bağlamda Yetkinlik Türleri .....	29
1.4.2. Organizasyonel Bağlamda Yetkinlik Türleri .....	35
1.4.3. Farklı Alanlardaki Yetkinlik Türleri .....	35
1.5. İşletmeler Açısından Yetkinliklerin Önemi (Endüstri 4.0) .....	38

1.6. İşletmelerde Yetkinlik Kavramı Kullanımının Etkili Güçleri.....	45
1.7. Örgütsel Yetkinlik Kavramı.....	47
1.7.1. Örgütsel Yetkinlik Bileşenleri .....	50
1.7.2. Örgütsel Yetkinliğin Temel Özellikleri .....	52
1.7.3. Örgütsel Yetkinlik Boyutları.....	54
1.7.3.1.Horozoğlu (2004)'nun Örgütsel Yetkinlik Sınıflandırması .....	55
1.7.3.2.Lado ve Wilson (1994)'ın Örgütsel Yetkinlik Sınıflandırması.....	60
1.7.4. Örgütsel ve Bireysel Yetkinlikler Arasındaki İlişki.....	62
1.7.5. Örgütsel Yetkinliklerin Bireysel, Örgütsel ve Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri ile İlgili Araştırma Bulguları.....	63

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİ**

2.1. Nezaketsizlik ve İşyeri Nezaketsizlik Kavramları .....	69
2.2. İşyerinde Nezaketsizliğe Yol Açan Faktörler .....	71
2.3. İşyerinde Nezaketsizliğe Yönelik Önlemler .....	75
2.4. Yönetici Nezaketsizliği Kavramı .....	76
2.5. Yönetici Nezaketsizliğinin Sınıflandırılması .....	80
2.6. Yönetici Nezaketsizliğinin Bireysel, Örgütsel ve Psikolojik Çıktıları Üzerindeki Etkilerine Dair Araştırma Bulguları.....	81

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **SOSYAL ORTAMDA GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU**

3.1. Sosyal Medya.....	89
3.2. Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) Kavramı .....	93
3.3. Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Nedenleri .....	95
3.4. İşletmeler Açısından Sosyal Medya ile FoMO Arasındaki İlişki .....	99
3.5. Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Düzenleyici Değişken Olması ile İlgili Araştırma Bulguları.....	100

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK ÇIKTILAR**

4.1. İlişkiler ve Pozitif İş İlişkileri .....	106
4.2. Psikolojik Çıktılar Kavramı .....	109
4.2.1. Gelişme .....	110
4.2.2. Yaşam Memnuniyeti .....	115
4.2.3. Genel Mutluluk .....	117
4.3. Örgütsel Yetkinlikler ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılara Etkileri ile İlgili Araştırma Bulguları .....	120
4.4. Örgütsel Yetkinlik, Yönetici Nezaketsizliği ve Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Psikolojik Çıktılara Etkileri ile İlgili Araştırma Bulguları ...	125

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNTEM VE BULGULAR**

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	131
5.2. Araştırmanın Yöntemi .....	138
5.2.1. Pilot Uygulama .....	138
5.2.2. Veri Toplama Araçları .....	139
5.2.3. Evren ve Örneklem .....	141
5.2.4. Model ve Hipotezler .....	144
5.2.5. Veri Analiz Prosedürü .....	147
5.3. Ölçüm Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi .....	148
5.3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliklerine Dair DFA Bulguları .....	148
5.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi .....	155
5.3.2.1. Örgütsel Yetkinliğin Psikolojik Çıktılara Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	156
5.3.2.1.1. Örgütsel Yetkinliğin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	156
5.3.2.1.2. Örgütsel Yetkinliğin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	159

5.3.2.1.3. Örgütsel Yetkinliğin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü.....	161
5.3.2.2. Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılara Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	163
5.3.2.2.1. Yönetici Nezaketsizliğinin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü.....	163
5.3.2.2.2. Yönetici Nezaketsizliğinin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	166
5.3.2.2.3. Yönetici Nezaketsizliğinin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü.....	168
<b>SONUÇ.....</b>	<b>172</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>180</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>238</b>

## KISALTMALAR

- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri
- AGFI** : Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index).
- AMA** : American Management Association
- BKZ** : Bakınız
- BYG** : Bileşik Yapı Güvenilirliği.
- CEO** : Chief Executive Officer
- CFI** : Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (the Comparative Fit Index).
- DFA** : Doğrulayıcı Faktör Analizi.
- FoMO** : Fearing of Missing Out
- GFI** : Uyum İyiliği İndeksi (Goodness of Fit Index).
- GL** : Gelişme
- GM** : Genel Mutluluk
- ICT** : Information Communication Technologies (Bilgi ve İletişim Teknolojileri)
- IFI** : Artırmalı Uyum İndeksi (Incremental Fit Index, IFI)
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin
- OAV** : Ortalama Açıklanan Varyans (*Avarage Variance Extracted-AVE*)
- OY** : Örgütsel Yetkinlik
- RMSEA** : Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error Approximation).
- SOGKK** : Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu
- SRMR** : Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü (Standardized Root Mean Square Residual).
- TLI** : Tucker-Lewis İndeksi (Tucker-Lewis Index).
- VIF** : Varyans Enflasyon Faktörü
- YM** : Yaşam Memnuniyeti
- YN** : Yönetici Nezaketsizliği

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Yetkinlik Kavramının Tanımları .....	12
Tablo 1.2: Yeterlik ve Yetkinlik Arasındaki Arayüz .....	15
Tablo 1.3: Örgütsel ve Bireysel Yetkinlikler Arasındaki İlişki .....	62
Tablo 1.4: İşyerinde Kabalığın Öncülleri ve Sonuçları .....	72
Tablo 5.1: Pilot Uygulama Sonunda Araştırma Ölçeklerindeki İfade Sayısı .....	139
Tablo 5.2: Örneklem Büyüklüğü ve Sayısı .....	142
Tablo 5.3: Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri, Medya Kullanımı ve Afet Yönetimine Dair Bulgular .....	143
Tablo 5.4: Ölçüm Modelindeki Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yakınsak Geçerliliğine İlişkin Bulgular .....	150
Tablo 5.5: Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları .....	154
Tablo 5.6: Korelasyon Katsayıları .....	155
Tablo 5.7: Örgütsel Yetkinliğin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	157
Tablo 5.8: Örgütsel Yetkinliğin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	159
Tablo 5.9: Örgütsel Yetkinliğin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	162
Tablo 5.10: Yönetici Nezaketsizliğinin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	164
Tablo 5.11: Yönetici Nezaketsizliğinin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	167
Tablo 5.12: Yönetici Nezaketsizliğinin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü .....	169

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Yetkinliğin Taksonomisi .....	13
Şekil 1.2: Etkin İş Performansı Modeli.....	21
Şekil 1.3: Rekabet Gücünün Kökleri .....	24
Şekil 1.4: Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler .....	27
Şekil 1.5: Yetkinliğin Tanımı ve Genel Akış Modeli .....	28
Şekil 1.7: Örgütsel Yetkinlik Bileşenleri .....	51
Şekil 1.6: Bireysel Yetkinlik Modeli .....	57
Şekil 1.8: Psikolojik Kaynaklar (Akıl sağlığı spektrumu) .....	113
Şekil 5.1: Araştırma Modeli.....	147
Şekil 5.2: Örgütsel Yetkinlik ile Gelişme Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi .....	158
Şekil 5.3: Örgütsel Yetkinlik ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi.....	161
Şekil 5.4: Örgütsel Yetkinlik ile Genel Mutluluk Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi.....	163
Şekil 5.5: Yönetici Nezaketsizliği ile Gelişme Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi .....	166
Şekil 5.6: Yönetici Nezaketsizliği ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi.....	168
Şekil 5.7: Yönetici Nezaketsizliği ile Genel Mutluluk Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi.....	171



## GİRİŞ

Küreselleşmenin bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle bir değişim ve dönüşüme neden olduğu iş dünyası ve küresel pazarlarda işletmelerin sürdürülebilir rekabet elde edebilmesi için değişimden yana tavır almalarına, iş birlikleri geliştirmelerine, esnek yönetim yaklaşımlarına ve temel yeteneklerini geliştirmelerine bağlı olmaktadır. Elbette bu süreçler bireysel yetkinlikten ziyade ekip ve örgütsel yetkinliği gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte işletmelerin veya kurumların katma değer yaratmaları ve değişimi yönetmelerinde çalışanların psikolojik çıktıları da belirleyici rol oynamaktadır (Prahalad ve Hamel, 1996). Bu nedenle örgütlerde psikolojik çıktıları olumsuz etkileyen yönetici nezaketsizliği, yıldırma ve örgütsel kabadayılık gibi olguların sonuçlarını farklı perspektiflerle incelemek zaruri hale gelmiştir. Bu çerçevede çalışma örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin farklı değişkenlerle ilişkili olarak psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Bir işletmenin veya kurumun misyonunda başarılı olabilmesi için, örgütsel yetkinliklerin stratejik niyetle eşleşmesi gerekmektedir. Yetkinlikler olmadan, iyi kavramsallaştırılmış stratejilerin etkin bir şekilde uygulanması güç olabilmektedir. Stratejik niyet hiyerarşisine işlerlik kazandıran yetkinliklerdir (Cardy ve Selvarajan, 2006: 235). Örgütlerin stratejilerini belirleyen üst yönetim, çalışanlarının performanslarını geliştirmede hızlı bir rekabet içinde olduğundan, amaçları için gerekli yetenekleri önceden geliştirmeyi sağlayacak planları yapmak, aynı zamanda stratejik ittifakları oluşturarak fırsatçılıktan ziyade geleceğin fırsatlarına ilişkin tutarlı ve yaratıcı bir bakış açısına sahip olmayı hedeflemektedir (Prahalad ve Hamel, 1996). Bu nedenle çalışanların yetkinlikleri, performansları ve psikolojik çıktıları stratejik yönetim bağlamında analiz edilmelidir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin yapıcı davranışları, mutlu bir çalışma ortamına katkıda bulunacağı gibi çalışanlarda psikolojik sahiplenmeyi teşvik edebilir. Yönetim becerileri giderek organizasyona özgü hale gelmektedir. Can ve mal güvenliğinden sorumlu itfaiye teşkilatlarında

müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, süreç iyileştirme, hız ve uyum için örgütsel yetkinlik (çalışan yetkinliği, yönetici yetkinliği, ekip yetkinliği gibi) hayati önem taşımaktadır. Dolayısıyla sürdürülebilir yaşam kalitesine katkıda bulunmayı amaçlayan itfaiye teşkilatı açısından örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin incelenmesi yol gösterici bulgular sunabilir.

Yetkinlik tanımlamasına ilişkin literatür, yönelim açısından oldukça pozitivisttir. Garavan ve McGuire (2001), literatürdeki yetkinlik kavramına ilişkin iki ana perspektif sunmaktadır. İlk bakış açısı, gelişimsel hümanizme dayanır ve çalışanları yüksek derecede öz denetim ve öz düzenlemeye sahip olarak görür. İkinci ve daha yaygın bakış açısı, daha çok faydacı araçsalcı felsefeye dayanmaktadır. Çalışanların rasyonel yönetiminin, nihai hedefe ve artırılmış rekabet avantajına ulaşmaya yol açtığını savunur. Bu nedenle, kritik yönetim yetkinliklerinin belirlenmesi, genellikle bir işletmenin stratejik organizasyonel planlamasının bir parçası olarak hizmet etmek anlamına gelir.

Lofstedt (2001) yetkinliği; bir durumla başa çıkma, eyleme geçme ve ileriye bakma yeteneği olduğunu ifade ederken, beceriler, bilgi, deneyim, bağlantılar ve değerler arasındaki etkileşim olarak tanımlamaktadır. Bogner ve Thomas (1994: 113) ise örgütsel yetkinlikleri, bir firmanın kaynaklarının dağıtımında sahip olduğu yetenekler, belirli beceriler ve belirli hedeflere ulaşılmasına izin veren faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yönelik bilişsel özellikler olarak tanımlamaktadır. Bireylerde olduğu gibi, bir örgütün yetkinliğinin en önemli yönü ise, sosyal rolleri yeterince yerine getirebilmesi ve sistemin varoluş nedeni olan sosyal ihtiyaçları karşılayabilmesidir (Adler, 1982: 37).

Yetkinlik kavramının organizasyon genelinde incelendiğinde literatürde çok az fikir birliği olduğu görülmektedir. Bunun sebebi olarak örgütsel yetkinlik kavramını birden çok alanda çalışılmış olması, heterojenik yapıda ele alınması ve makro-mikro düzeylerde ele alınması olarak değerlendirilebilir. Organizasyonel yetkinlik makro düzeyde teorik temele dayandırılrsa da, temel analiz birimi organizasyon içindeki bireysel seviyedir.

Örgütsel yetkinlik; bir örgütün sürdürülebilir rekabetçi avantaj elde edebilmek için değer artırıcı stratejiler geliştirme, seçme ve uygulama becerisi ile ilgili örgütün teknolojisi, süreçleri, kişilerarası ilişkileri ve yapısının yanı sıra örgüte özgü bilgi, beceri, varlık ve yeteneklerini ifade eder (Wong ve Ngai, 2021: 443). Aynı zamanda örgütsel yetkinlik, aslında bir örgütte belirli bir görevi üstlenirken, organizasyon üyelerinin, organizasyonun görev gereksinimlerine cevap vermede ne kadar yetenekli, bilgili olduğuna inandıklarına dair hissettikleri güven düzeyine atıfta bulunur (Beck ve Solansky, 2014: 443).

Örgütsel yetkinlik konusunda yapılan çalışmalara bakıldığında; örgütsel yetkinliğin girişimcilik (Jia vd., 2014); iş tatmini (Jusmin vd., 2016) ve iş performansı (Lee, 2021) ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir. Ancak bugüne kadar literatürde örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktılar üzerine üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından çalışmamız örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktılar arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.

Örgüt içerisinde yetkinliklere yönelmesinde çalışan davranışları ve yetkinlikleri göz önüne alındığında alt kademelerin yanı sıra üst yönetimin katılımı ve desteği, oluşturulacak stratejide belirleyici bir etken olmaktadır (Wyrzykowska ve Zaleśna, 2017). Özellikle işletmenin en üst düzey karar vericilerin yetkinlikleri, işletmenin çevresiyle başa çıkmada hayati rol oynamaktadır.

Lawler (1994: 18)'e göre yönetici; ekibin iç süreçlerine müdahale etmeyen, ancak performans sorunlarının çözümüne dahil olan, ekip yetkinliklerinin ve yeteneklerinin geliştirilmesini ve bireysel beceri gelişimini teşvik eden kişidir. Carter ve Rausch (1999: 47) ise yönetici tanımını itfaiye teşkilatında görev yapanlar için; “her birimin ve departman üyelerinin operasyon yönünü belirlemekten sorumlu kişi” olarak tanımlamakta ve örgüt için uzun vadeli hedeflere ulaşılmasında önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde Oshry (1995: 56)'da itfaiye teşkilatındaki yöneticileri/süpervizörleri “genellikle üst ve alt kademe çalışanlar arasındaki ihtiyaçları, istekleri, talepleri ve öncelikleri arasında etkin rol oynayan bir mevki” olarak tanımlamaktadır. Çünkü itfaiyecisi, itfaiyecilerin birincil denetçisidir; ama bu rol modeli olmaktan çok derinlere inmektedir. Çünkü liderlik, çalışma ortamının merkezi

bir yönüdü; bir itfaiyeci ve ekibi arasındaki ilişki karmaşık olduğundan astları üzerinde uyguladıkları etki, itfaiye istasyonunda önemli bir rol oynamaktadır (Damien, 2019: 103).

Buna karşın yöneticiler işletmede hiyerarşik kademeleri tırmanırken, örgütün içindeki önemli rollerini üstlenmede örgütün hedeflerine odaklanmak yerine zihinlerine dünün dünyasındaki rekabetin başarı kurallarını kazımaktadır. Bu durum çalışanlar üzerinde nezaketsiz davranışlar sergilemesindeki temel etken olarak görülebilir (Pralhad ve Hamel, 1996: 77). Nezaketsizlik ya da kabalık kavramı, başkalarına karşı saygısızlık anlamına gelmektedir. Kabalık, ilişkilerin bozulmasına ve empatinin aşınmasına yol açabilecek kötü muamele (Pearson vd., 2000: 125-126) ve aynı zamanda nezaket normlarının ihlalidir (Porath vd., 2015). Yönetici nezaketsizliği kavramı ise, haysiyet (Toth, 2008) ve iş yerinde saygı (Rowan, 2000) hakları ihlal edilerek incitici yorumlar, dedikodu ve kasıtlı olarak kaçınma gibi yönetici tarafından bireysel başlatılan nezaketsiz davranışlara atıfta bulunma olarak tanımlanabilmektedir.

Türkiye’de itfaiye teşkilatı çalışanlar genelde liyakatten ziyade, kıdem esas alınarak terfi ettiklerinden zaman zaman astlar ilgili amirlerine karşı saygısız davranabilmektedir. Ancak itfaiyenin otoriter ortamı, yöneticilerin memnuniyet eksikliğine zemin oluşturmayı tesis edebilmektedir. Yani, alt kademelerdeki bireylerin, bir denetleyici üyenin kararlarını sorgulama veya önerilerde bulunma konusunda kendilerini rahat hissetmeleri pek olası görülmemektedir. Bu nedenle, işyerine önemli katkılarda bulunabileceklerini hisseden astlar, çalışma ortamının güçlü hiyerarşik yapısı tarafından boğulmuş hissedebileceğinden nezaketsiz davranışlarla karşılaşabilmektedirler (Wagner ve O’Neil, 2012: 432).

Önceki çalışmalarda yönetici nezaketsizliğinin örgütsel destek (Miner vd., 2012); üretken olmayan iş davranışları (Lee ve Spector, 2006); presenteizm (Oyet, 2019); çalışan yaratıcılığı (Gang vd., 2019; Liu vd., 2019); iş güvencesizliği (Shin ve Hur, 2019) ve presenteizm ve sinizm (Alola vd., 2019) ile ilişkilerinin incelendiği görülmektedir.

Nezaketsizlikle karşılaşan çalışanların örgüt içerisinde birtakım tutum, davranış ya da psikolojik durumlara girmesi de kaçınılmazdır. Çünkü örgütte çalışanları bilgileri, yetkinlikleri ve karşılaştıkları olumsuz durumları yalnızca doğrudan deneyimle elde edilebilseydi, insan gelişimi ciddi şekilde yavaşlar ve tehlikeye girerdi (Bandura, 1999). Örgütte kişilerin gelişiminde ise pozitif psikolojinin etkisi büyüktür. Pozitif psikoloji olarak incelenen psikoloji alanı, kişisel sağlığı arttırmanın yanı sıra kişisel stresi ve depresyon belirtilerini azaltmak isteyen işverenlere ve çalışanlara benzersiz fırsatlar sunan destekleyici stratejileri sağlamaktadır (Sheldon vd., 2011: 324).

Pozitif psikoloji biliminin unsuru olan psikolojik çıktıların pozitif etki, negatif etki ve yaşam memnuniyeti şeklinde üç bileşeni mevcuttur. İlk iki boyut duygu boyutunu, sonuncusu ise bilişsel değerlendirme boyutunu kapsamaktadır (Andrews ve Withey, 1976). Yaşam memnuniyeti, nispeten geniş, soyut duygusal yargıları (yani, kişinin genel olarak ne kadar mutlu veya memnun hissettiğini) araştırırken, pozitif ve negatif duygulanım, yoğun veya tanımlanmış durumların (örneğin, coşkulu veya heyecanlı hissetme) deneyimine dokunur (Lent, 2004: 485). Kişinin algılanan yaşam koşullarının empoze ettiği bir dizi standartla karşılaştırılması yapılı ve koşulların bu standartlara uyduğu ölçüde, kişide yüksek yaşam memnuniyeti bildirir. Bu nedenle, yaşam memnuniyeti, kişinin yaşamının bilinçli bir bilişsel yargısıdır (Pavot ve Diener, 1993: 102). Mutluluk da yaşam memnuniyeti gibi pozitif duygular, bağlılık ve memnuniyet dahil olmak üzere herhangi bir pozitif bilişsel veya duygusal duruma atıfta bulunan öznel refah için konuşma dilinde bir terim olarak kabul edilir (Diener, 2000: 34; Angner vd., 2009: 504). Gelişme kavramı ise, psikolojik ve sosyal refahı kapsayarak refahı anlamak için kapsayıcı ve bütünleştirici bir teorik çerçeve olarak sunulur ve optimal refah düzeyini ifade eder (Diener vd., 2009: 144).

Literatürde psikolojik çıktılar ve boyutlarından *genel mutluluğun* iş motivasyonu (Warr vd., 1979) ve saldırganlık (Park vd., 2014) ile ilişkisini; *yaşam memnuniyetinin* iş stresi (Miner vd., 2012), iş tatmini (Warr vd., 1979) ve yönetici desteği (Rathi ve Lee, 2017) ile ilişkisini; *gelişme* kavramının, liderlik (O'Malley ve Williams, 2012) ve psikolojik iyi oluş (Atari, 2017) ilişkisi incelenmiştir. Ancak araştırma modelimizdeki psikolojik çıktıların örgütsel yetkinlik ve nezaketsizlik ilişkileri göz önüne alındığında çalışma alanına bu boyutlarıyla katkı yapacak niteliktedir.

Birçok insanın hem interneti hem de sosyal medyayı kullanmasıyla birlikte, toplumda özellikle ruh sağlığı açısından bireylerin nasıl etkilendiği temel araştırma sorularından biri haline gelmiştir. Sosyal olarak bağlantılı olmayı istemek, başkalarının ne yaptığını bilmek ve ödüllendirici deneyimlerin bir parçası olmak, bebeklikten itibaren mevcut olan temel bir insan ihtiyacıdır. Bununla birlikte, sosyal medyanın taşınabilir cihazlar aracılığıyla kalıcı olarak erişilebilir olması nedeniyle, tanıdıklarla bağlantı kurma, paylaşma ve ödüllendirici deneyimler yaşama seçenekleri sosyal etkileşimin artmasında önemli bir yere sahiptir (Kacker ve Saurav, 2020: 133).

Sosyal medya potansiyel olarak bağlantı kurma kapasitesini artırabilmesine karşın insanlar arasındaki kopukluğa teşvik ettiği de söylenebilir. Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO), sosyal medya kullanımı bağlamında ortaya çıkan ve sürekli bağlantıda kalma ihtiyacına işaret eden bir olgudur. Araştırmalar, FoMO'nun anksiyete, depresyon ve yalnızlık duyguları ilişkili olduğunu göstermiştir (Przybylski vd., 2013; Bhagat, 2015: 8; Elhai vd., 2016; Elhai vd., 2020; Wolniewicz vd., 2020).

Profesyonel itfaiyecilik mesleği için sosyal etkileşimleri incelemek verimli bir alandır (Richardson, 2003: 18). Çünkü İtfaiyeciler özellikle can kaybı ile karşılaşmaları durumunda, ekip uyumuna ve desteğine büyük ölçüde güvenirler. Sosyal medya ve paylaşımlar vardiyalı çalışma birimlerinde 24 saat ve daha uzun süre birlikte vakit geçiren itfaiyeciler için performans, bağlılık, yaşam memnuniyeti gibi birçok unsur açısından önem arz etmektedir (Yoder ve Aniakudo, 1997: 327). Türkiye'de itfaiye teşkilatlarının çalışma prensibine genel olarak bakıldığında, iş arkadaşlarıyla 24 saat mesai yapıp 48 saat izinli olarak çalışma şeklinde olduğundan, yaşamlarının üçte birini bir çalışma ortamında geçiren bireylerin birbirleriyle ve toplumla olan sosyal etkileşimi, profesyonel itfaiyecilerin kişilerarası negatif komplikasyonlara karşı olası direncini anlamada temel olabilir (Shadwick, 2018: 74). Buna karşın itfaiyecilerin yaşadıkları olumsuz olaylar karşısında karşılaştıkları travma sonrası stres belirtileri ve depresyon gibi yüksek oranlarda psikolojik problemler olduğu da literatürde görülmektedir (Paulus vd., 2018; Wagner ve Filho, 2018; Hernández vd., 2020).

Ayrıca kanıtlar itfaiyecilerin büyük çoğunluğunun önemli zihinsel sağlık sorunlarıyla mücadele ettiğini de göstermektedir (Bryant ve Harvey, 1996; Carey vd., 2011; Meyer

vd., 2012). Bununla birlikte zihinsel ferahlığı ve sosyal bağları zayıf olan itfaiyeciler, görev sırasında kendilerini ve başkalarını riske atabilecekleri için etkin stratejilerin gerekliliği bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Carey vd., 2011: 932). Çünkü negatif psikolojik etkiler derindir. Düzeltmeden bırakılırsa, itfaiyecilerin ruh sağlığı açısından başa çıkılamayacak (intihar, depresyon vs.) sorunlara yol açabilir.

Bu tez çalışması öncelikle örgütsel yetkinlik yazınındaki boşluğu doldurmaya odaklanmaktadır. Çünkü örgütsel yetkinliği tutarlı bir teoriyi tanımlamak ya da terimin kullanıldığı tüm farklı yolları uzlaştırabilen bir tanıma ulaşmak imkânsızdır (Deist ve Winterton, 2005: 29). Ayrıca bu çalışma afet yönetimine yönelik bir örgütsel yetkinlik ölçeği geliştirilmiştir. Bu konuda ilk çalışmalardan biri olma özelliği taşımaktadır. İkincisi itfaiye çalışanları açısından yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen ilk çalışma olduğundan bu alanda bulgu eksikliğini giderecek ve özellikle yapılacak görgül araştırmalara zemin hazırlayacaktır. Üçüncüsü İtfaiye teşkilatı çalışanları açısından sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolde olduğu bir modelde örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerinde etkilerini ele alan görgül araştırmalara henüz rastlanmamaktadır. Bu yönüyle özgün olan çalışma yönetim yazınında eksikliğe bir nebze de olsa katkıda bulunabilir. Aynı zamanda bu araştırma sonuçlarının itfaiye teşkilatlarında görev alan çalışanların örgüt-çalışan uyumu açısından ilişkilerinin iyileştirilmesi, ast-üst arasındaki ilişkilerin güçlendirilerek daha verimli çalışma ortamı oluşturulması ve daha etkin müdahale edilmesi neticesinde çalışanları psikolojik durumlarının yükseltilmesi açısından da yol gösterici bir nitelik taşıyacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada örgüt içindeki bireylerin sosyal ve mesleki açıdan aldığı rol modelin davranışlarını ve bu davranışların ilgili sonuçlarını gözlemleyerek sosyal çevrede uygun davranış biçimini öğreneceklerini ileri süren “sosyal öğrenme teorisi” (Bandura, 1977) esas alınarak örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar ilişkisi üzerine odaklanılmıştır. Buna ilaveten sosyal öğrenme teorisi hem çevresel hem de bilişsel faktörlerin insanların öğrenmesini ve davranışı ile nasıl etkileşime girdiğini ele aldığından hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörlerden etkilenmesi perspektifinden çalışmanın özgün bir yanı olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıdaki yazın ve teorik arka plan doğrultusunda çalışmanın amacı, örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar (gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluk) üzerindeki etkisini ve ayrıca örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu amaçla Türkiye genelinde itfaiye teşkilatını incelemek, tezin kapsamı, bütçesi ve zaman kısıtlarından dolayı mümkün görünmediğinden örneklem açısından sınırlamaya gidilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın örnekleme, TRB1 bölgesi kapsamında olan illerdeki itfaiye teşkilatı çalışanları olarak saptanmıştır. Araştırmada veriler, güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş olan ölçekler ve bizzat araştırmacıları geliştirdiği örgütsel yetkinlik ölçeğini kapsayan anket tekniği yardımıyla olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla katılımcılardan toplanmıştır.

Çalışmada araştırma sorunsalı, “İtfaiye teşkilatlarında örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliği psikolojik çıktıları nasıl ve ne yönde etkilemektedir? Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici değişken olarak, örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara olan etkisinin şiddetini ne ölçüde değiştirmektedir?” şeklinde belirlenmiştir. Bu sorulara yanıtlamak maksadıyla tasarlanan çalışma beş bölümden oluşmaktadır. *Birinci bölümde*; örgütsel yetkinlik kavramının kuramsal arka planı ve araştırma bulguları üzerinde durulmaktadır. *İkinci bölümde*; yönetici nezaketsizliği kavramının kuramsal arka planı ve bu konudaki araştırmaların bulguları ele alınmaktadır. *Üçüncü bölümde*; psikolojik çıktılar kavramının kuramsal arka planı, boyutları ve araştırma konularına değinilmektedir. *Dördüncü bölümde*; sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusu kavramının kuramsal arka planı, işletmeler açısından önemi ve bu konuda yapılan araştırmanın sonuçları üzerinde durulmaktadır. *Beşinci bölümde ise*, TRB1 bölgesindeki itfaiye teşkilatlarında örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki ilişkisi ve bu değişkenler arasındaki ilişkide sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ampirik bir saha araştırması ve bulgularına yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YETKİNLİK

Bireysel ve toplumsal gelişimin örgüt yapılarındaki değişim ve gelişimler üzerindeki etkileri yetkinlik kavramının önemini artırmıştır. Yönetim ve psikoloji alanında sıklıkla araştırmalara konusu olan yetkinlik kavramı birçok farklı değişkenle ilişkilendirildiği yapılan literatür taramalarında gözlenmektedir. Bu bölümde sırasıyla yetkinlik kavramı, bileşenleri, yaklaşımları, yetkinlik kavramının öncül ve ardıllarına değinildikten sonra örgütsel yetkinlik kavramının boyutları ve örgütsel yetkinlik ile ilgili araştırma bulguları ele alınmaktadır.

#### 1.1. Yetkinlik Kavramı

Küresel rekabette sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin yolu, sektöre, zamana, değişim türüne ve rakiplerin davranışlarına göre değişmektedir. 1980'li yıllarda üst düzey yöneticiler, işletmelerini yeniden yapılandırma, sistemdeki dağınıklığı giderme ve sorunları geciktirme becerilerine göre değerlendirilirken, 1990'lı yıllarda büyümeyi mümkün kılan temel yetkinlikleri belirleme, geliştirme ve kullanma becerilerine göre değerlendirileceklerini aslında, işletmenin konseptini yeniden düşünmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir (Prahalad ve Hamel, 1990: 79).

Her işletmede entelektüel sermaye, beşeri sermaye, bireylerin veya grupların becerileri, yetkinlikler/yetenekler bileşenlerinden oluşur. Bir bireyin insan sermayesi yasal anlamda bir işletmeye ait olmamakta; bu nedenle terim yalnızca bireysel yetenekleri değil, aynı zamanda işgücünün kolektif becerilerini ve yeteneklerini de ifade etmektedir. Günümüzde örgüt personelinin gerçekten seçkin üyelerinin yeteneklerini nasıl yönetecekleri yöneticilerin karşılaştığı zorluklardan birisidir. Çünkü işletmelerin başarısının, maddi kaynaklarının aksine, giderek artan bir şekilde entelektüel varlıklarına bağlı olduğu ileri sürülmektedir (Stewart, 1997: 2). Bununla birlikte yetenekler, uzmanlık bilgisinin birkaç kişi arasında entegrasyonun sağlanmasıyla ortaya çıkar ve organizasyonel yetkinliklerle ilişkilendirilir (Grant,

1991: 122). Hatta Beck ve Solansky (2014: 453), ABD’de bir üniversitenin altyapı güvenliği merkezi çalışanları örnekleminde yürüttükleri siberterör tehditlerine karşı yetenek ve örgütsel yetkinlikle ilişkili faktörlerin ele alındığı çalışmada; uzmanlık bilgisinin ve uzmanlık bilgisine sahip olanlara saygının örgütsel yetkinlikle pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Field (1994), bir yetkinliğin bir işin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle, yetkinlikler tipik olarak davranış ve içerik bilgisinden oluşur. Yetkinlikler genellikle üstün performans için bir ön koşuldur. Amerika'daki modern yetkinlik hareketi 1950'li yılların sonlarından itibaren ortaya çıkmıştır. Başlangıçta yetkinliğe olan ilgi, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanında kişilik özellikleri üzerine yapılan araştırmalardan kaynaklanmakta idi. İnsan yetkinliği kavramının Robert White'in çalışmasıyla literatüre girdiği görülmektedir. White (1959: 297), "yetkinlik" olarak adlandırdığını bir insan özelliğine resmetmektedir. Bu görüş, tüm bireylerin bir yetkinlik duyusunun ödülünü aradığını varsayar. Tüm bireyler sürekli fırsatlar aramak için ustalık ve yetkinlik duyularına çok değer verirler.

Yönetim literatüründe ve sektörel uygulamalarda son zamanlarda birçok işletmede tüm kaynaklar arasında en kritik olanın yetkinlikler olduğu konusunda bir fikir birliği gözlenmektedir. Yetkinlikler, örgütlerin fırsatlardan yararlanma ve rekabet gücünü koruma kabiliyeti açısından kritik bir kaynak niteliğindedir. Kendi içinde merkezi bir kaynak olmanın yanı sıra, diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması da yetkinliği gerektirir. Farklı bir şekilde ifade edilmek istenirse, ilgili yetkinlik stratejik başarı için gerekli (ve bazı durumlarda hem gerekli hem de yeterli) bir koşuldur. Örgütlerde insan kaynakları alanında yetkinlik çalışmaları, çalışanların işe alınması, seçimi, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, yükselme, ödüllendirme ve danışmanlık hizmeti için bir temel sağlar (Wellins ve Rothwell, 2008: 808).

Lofstedt (2001: 117-120) yetkinlik kavramını, bir durumla başa çıkma, eyleme geçme ve ileriye bakma yeteneği olduğunu ifade ederken, beceriler, bilgi, deneyim, bağlantılar ve değerler arasındaki etkileşim olarak tanımlamaktadır. Yetkinliğin sadece bilgi olarak görülemeyeceğini, aynı zamanda yeni bilgiyi almaya istekli olmak, birbirlerinden öğrenme yeteneği ve hem teknik hem de sosyal özelliklerin kişisel

yetenekleri geliştirme yeteneği olarak görülebileceğini ifade etmektedir. Eriksson ve Karlsson (1999) ise yetkinlik gelişimini, eğitimden çok daha fazlası olarak ele alınması gerektiğini belirtmektedir. Yani işletme düzeyinde yetkinlik gelişimi, yalnızca çalışanlar arasındaki eğitimi kapsamamakta işletme içindeki tüm alanlarda iyileştirmeleri bünyesinde barındırmaktadır.

1997 yılında Endüstriyel ve Örgütsel Psikoloji Komisyonu yetkinlik modellemesi uygulamalarını gözden geçirmek için çalışma grubu oluşturmuştur. Bu grup araştırmaları sonucunda *yetkinliği*; yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özellikler olarak ifade edilmektedir. Yetkinlikler geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri, yetenekler ve diğer özelliklerden temel olarak farklı değildir, aksine “bilgi ve beceri düzeyini tanımlama” ya yardım eden bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan gözlemlenebilir davranışsal özelliklerdir. Yapılan tanımlar gereği bilgi, beceri, yetenekler ve iş performansı gereklerinin bir karışımıdır denilebilir (Shippmann vd., 2000: 704).

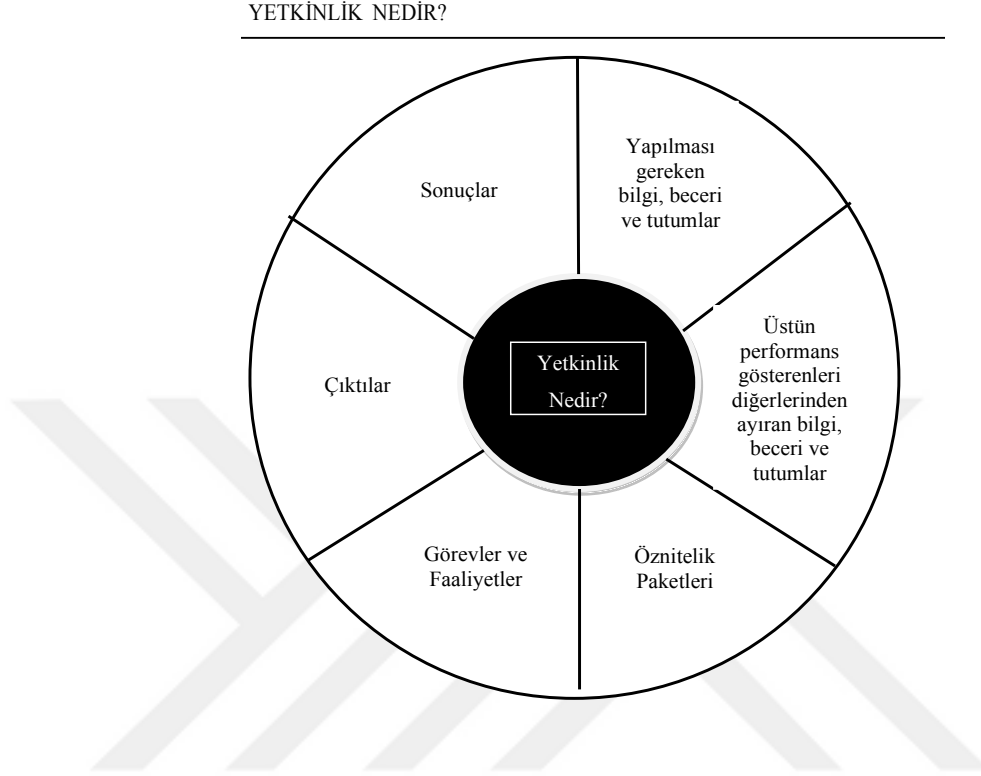
Benzer şekilde Nordhaug ve Grenhaug (1994: 90) yetkinlikleri; firmanın fırsatlardan yararlanma ve rekabet gücünü koruma kabiliyeti için kritik bir kaynak oluşturduğunu belirtmektedir. Kendi içinde merkezi bir kaynak olmanın yanı sıra, diğer kaynakların verimli bir şekilde kullanılması, ilgili yetkinliği gerektirir. Odak noktası, ağırlıklı olarak yetkinliklerin psikolojik yönlerine ve bunların yönetimsel görevlerin yerine getirilmesindeki sonuçlarına odaklanmıştır. Aynı zamanda yetkinlikler tanınması ve değerinin korunması gereken bir kavram olarak tasarlanmıştır (Gherardi ve Nicolini, 2002: 421).

Yapılan literatür taramasında yetkinlik ile ilgili farklı tanımlar kronolojik olarak Tablo 1.1’de verilmektedir.

**Tablo 1.1:** Yetkinlik Kavramının Tanımları

<b>Yazarlar</b>	<b>Tanım</b>
<b>Gale ve Pole (1975: 21)</b>	Görevleri yerine getirmek için gerekli bilgi, yetenek, beceri, muhakeme, tutumlar ve değerlerle belirli bir pozisyonun rolünü üstlenmede işlevsel olarak yeterli olmanın derecesidir.
<b>Boyatzis (1982: 21)</b>	Bir kişinin işi ile ilgili olarak kullandığı bilginin etkili ve daha iyi bir iş performansına ulaşmasını sağlayan, bireysel imajını ve sosyal görünümünü ortaya koyan güdü, yetenek ve becerilerdir.
<b>McLagan (1989)</b>	Kilit çıktıların üretilmesi için kritik olan bir bilgi veya beceri alanıdır.
<b>Gonczi, Hager ve Oliver (1990: 9)</b>	Başarılı profesyonel performansın bazı yönlerinin altında yatan özelliklerin bir kombinasyonudur.
<b>Woodruffe (1993: 29)</b>	Çalışanın görevlerini ve işlevlerini yerine getirmesi ve onu bir üst konuma getirmesi için gereken davranış kalıpları kümesidir.
<b>Spencer &amp; Spencer (1993: 9)</b>	Bireyi herhangi bir işte ve/veya durumda etkili ve/veya üstün sonuca ulaştırın temel özelliktir.
<b>Hall (1993: 610)</b>	Sürdürülebilir rekabet avantajı için işlevsel ve kültürel yetenek farklılıklarını inşa edip kullanabilecekleri ölçüde elde edebilecek bir yetenektir.
<b>Kochanski (1996: 5)</b>	Çalışanların yetenekleri hakkında daha doğru veriler toplamak ve daha doğru değerlendirmeler, geri bildirimler, geliştirme ve ödülleri mümkün kılmak için bir yol sağlayan etmendir.
<b>Mansfield (1996: 7)</b>	Çalışanların bir işte etkili olması için ihtiyaç duyduğu becerilerin ve özelliklerin ayrıntılı ve davranışsal olarak spesifik bir açıklamasıdır.
<b>Goleman (1998: 4)</b>	İşyerinde olağanüstü performansla sonuçlanan duygusal zekaya dayalı öğrenilmiş bir yetenektir.
<b>Lucia &amp; Lespinger (1999: 9)</b>	Kişinin işinin önemli bir bölümünü (bir rol veya sorumluluk) etkileyen, işteki performansla ilişkili olan, iyi kabul edilmiş standartlara göre ölçülebilen ve eğitim ve geliştirme yolu ile geliştirilebilen bir özelliktir.
<b>Shippman vd., (2000: 706)</b>	Yüksek performansı ortalama performanstan ayırt eden bilgi, beceri ve özellikler; geleneksel olarak tanımlanan bilgi, beceri ve yetenekler; bilgi ve beceri düzeyini tanımlamaya yardım eden yapılar; bir rol veya işin temel sorumluluğunu gerçekleştirmede önemli olan gözlemlenebilir davranışsal özelliklerdir.
<b>Forrier, Sels ve Stynen (2009: 750)</b>	Çalışanın kariyerini, öğrenimini ve fonksiyonel yetkinliklerini sürdürmek veya geliştirmek için organizasyon ve çalışan tarafından gerçekleştirilen tüm faaliyetleri kapsayan yetkinlik yönetiminin önemli bir özelliğidir.

McLagan (1997: 41-42), yetkinlik kavramının tanımlandırılması ile ilgili yaptığı taksonomi ise şu şekildedir (Bkz Şekil 1.1):



Şekil 1.1: Yetkinliğin Taksonomisi

Kaynak: (McLagan, 1997: 42).

- **Görev Olarak Yetkinlik:** Bazı insanlar için bir işin görev ve faaliyetlerini önemseyen yetkinliklerdir. Görevlere yetkinlik denmese bile birçok iş tanımı ve yaklaşımı görev odaklıdır. Görev görünümü, ihtiyaç duyulan düşünme miktarını azaltmak, performans değişkenliğini ortadan kaldırmak ve en iyi uygulamaları yaymak için uzun yıllar çalışmayı yönetilebilen faaliyetlere ve prosedürlere ayırmanın da bir sonucudur.
- **Sonuç Olarak Yetkinlikler:** Bu tür bir yetkinlik, görev yetkinliklerinden daha nadir bulunur. Bir sonuca yetenek eklemek (kar üretme yeteneği gibi), bazı kişilerin yetkinlik dediği şeyi yaratır.
- **Çıktı Olarak Yetkinlikler:** Çıktı, bir kişinin veya ekibin ürettiği, sağladığı veya sunduğu şeydir. Bir çıktıya yetenek eklemek, onu bazı insanların görüşüne göre bir yetkinlik haline getirir.

- ***Bilgi, Beceri ve Tutum Olarak Yetkinlikler:*** Bu durumda konu (mühendislik bilgisi gibi); süreç yetenekleri (dinleme becerileri gibi), tutumlar, değerler, yönelimler ve taahhütler (bütünlük ve başarı gibi) yetkinlikler olarak adlandırılır.
- ***Üstün Performans Gösteren Farklılaştırıcılar:*** Bunlar, üstün performans gösterenlerin sahip olduğu ve diğer çalışanların sahip olmadığı yetkinliklerdir. Bu yetkinlikler genellikle insanların zeka ve kişilik kökenli yeteneklerine odaklanır. Yetkinlik dünyasında farklılaştırıcılar popülerdir çünkü birçok işletme, seçim ve başarıda yetkinlik modellerini kullanmakla ilgilenir. Bu nedenle, nitelikli adayları niteliksiz adaylardan ayıran özellikler ararlar. Bazı eğitim uygulamaları da bu konuya odaklanır.
- ***Öznitelik Paketleri Olarak Yetkinlikler:*** Bir öznitelik veya öznitelik paketi, bilgi, beceri ve tutum veya görevler, çıktılar ve sonuçlardan oluşan bir koleksiyon için etikettir. Bu karışık yetkinlik biçimi tipik olarak liderlik, problem çözme ve karar vermeyi kullanır.

Literatürde yetkinlik kavramı psikoloji, yönetim ve eğitim gibi farklı bakış açılarıyla incelendiği görülmektedir. İngiliz ve Amerika literatüründe, “yetkinlik” genelde "yeterli bir yeterlilik arzı; bir konuyla yeterince ilgilenme kapasitesi; işlevsel olarak yeterli olma veya yeterli bilgi, muhakeme, beceri veya güce sahip olma niteliği veya durumu" olarak ifade edilir (Ewens, 1977: 12).

Doğan (2004: 135), Türkçe 'de yetkinlik kavramına benzer terimlerin kullanılmakta olduğunu ileri sürmüştür. Aptitude, ability, capability, skill ve competence gibi kavramların birbirleri yerine kullanıldığını, ancak aslında farklı anlamlar içerdiğini belirtmektedir. Bu nedenle örgütsel anlamda kabiliyet ya da istidatlardan değil (aptitude), yetkinliklerden (competency) söz etmek olanaklıdır.

Yapılan literatür taramalarında “yetkinlik” kavramının bireysel ve davranışları özelinde; Rowe (1995: 14), yetkinliğin ölçülebilir olduğunu ve bir kişinin ölçülebilir bir standarda ulaşmış olup olmadığına göre belirlendiğini ifade etmektedir. Literatür taramalarında yetkinliğin anlamsal olarak çok çeşitli yapısı nedeniyle gerek davranış gerekse beceri tabanlı kullanıldığı arayüz Tablo 1.2’ de gösterilmektedir.

**Tablo 1.2:** Yeterlik ve Yetkinlik Arasındaki Arayüz

<i>Competence</i>	<i>Competency</i>
Beceri tabanlı	Davranış tabanlı
Standart Başarılar Ne ölçer	Davranış biçimi Standartlar nasıl başarılır

**Kaynak:** (Rowe, 1995: 13).

Ayrıca “competency” sözcüğü diğer kavramlardan farklı olarak kökü ve özü itibariyle bünyesinde rekabete ve kıyasa dayalı bir anlam ve vurgu da barındırmaktadır. Bu bağlamda “competence” sözcüğünün ifade ettiği yetenek, temelde diğer birey ya da örgütlere göre yeterli bilgi ve beceriye sahip olma, rekabete açık ve onlarla rekabet etmeye odaklı bir anlam taşımaktadır. Dolayısıyla bu sözcüğün işletmecilik alanındaki tam anlamı rekabet yeteneğidir (Doğan, 2004: 135). Bu nedenle yönetim yazınında bazen rekabet anlamında bazen de rekabet yeteneği anlamında kullanılabilir.

## **1.2. Yetkinlik Kavramının Yaklaşımları**

Yetkinlik çerçevelerinin temelinde ya mevcut örgütsel önceliklere ya da bir örgütün geleceğe yönelik vizyon beyanı yatmaktadır. Böylesi bir ikili seçim, yetkinlikleri çalışanlarla doğrudan iletişim yoluyla örgütsel değişimi sağlayan bir araç olarak görüp görmediğine veya yetkinliklerin mevcut örgütsel problemler ve zorluklarla başa çıkmak için bir davranışsal modelleme mekanizması olarak kullanılması gerekip gerekmediğine inanılmasına bağlıdır. “Örgütsel yetkinlik” yapısının ortaya çıkış mantığı incelendiğinde zamanla ilgili bir kavram olup tarihsel deneyimlerin, mevcut bağlantı kalıplarının ve gelecekteki gelişim olanaklarının bütünleşmesini içerir (Freiling, 2002: 27). Bu nedenle örgütler açısından gerek çalışanlarının performansı gerekse kurumsal varlıklarının devamlılığı için yetkinliğin önemi büyüktür.

İşletmeler, yetenekleri genişletmek ve odaklamak için yetkinlik modellerini kullanarak sektörde daha uzun vadeli yaşam ve rekabetçi duruş sergilediklerinden, 20. yüzyılın son on yılı *yetkinlik çağı* olarak adlandırmaktadır. Bununla birlikte organizasyonlar,

organizasyonel başarıya katkıda bulunanların ihtiyaç duyduğu bireysel performansı tanımlamak için de yetkinlik modellerine yönelmiştir (Tobey ve Benson, 2009: 77).

Yetkinliklerle ilgili iki temel kavramsal yaklaşım bulunmaktadır: (1) Örgütsel yetkinlikler ve (2) Bireysel yetkinlik (Turner ve Crawford, 1994). Örgütsel yetkinlikler tipik olarak işletmenin sistemlerine ve yapılarına entegre edilir ve bir çalışan ayrıldığında da kalması muhtemeldir. Buna karşılık, bireysel yetkinlikler, çalışanların özelliklerine ve niteliklerine gömülüdür (Hellriegel ve Slocum, 2011).

Bu yetkinlik yaklaşımlarının kökleri davranış psikolojisine dayanmaktadır. Yetkinliğin nasıl ortaya çıktığı ve öncüllerinin neler olduğu, örgütler hangi yaklaşımı benimsediklerinde ne tür faydalar sağlayacakları değerlendirilmektedir. Örgütsel yetkinlik yaklaşımları, değişen ortamlara uyum sağlamanın yolları olarak örgütlerdeki adaptasyon ve değişim süreçlerini anlamaya odaklanmıştır (Bataglia ve Meirelles, 2009). Mevcut yetkinlik yaklaşımları; John Flanagan, Robert White, David McClelland, Patricia McLagan, Richard Boyatzis, Lyle ve Signe Spencer, Prahalad ve Gary Hamel'in çalışmalarına dayanmaktadır.

### **1.2.1.Yetkinlik Modellemesinin Öncüsü: John Flanagan'ın Çalışması**

1954 yılında John Flanagan tarafından yayınlanan dönüm noktası niteliğindeki makalede, Kritik Olay Tekniği yetkinlik çalışmalarında kullanılan metodolojinin temelini oluşturmuştur. Bu çalışma, İkinci Dünya Savaşı'nda Birleşik Devletler Ordusu Hava Kuvvetlerinin 1941 yılında uçak mürettebatının seçimi ve sınıflandırılması için prosedürler geliştirmek üzere tasarladıkları Havacılık psikolojisi programındaki çalışmaların bir sonucu olarak kabul edilebilir (Flanagan, 1954).

Yaptığı çalışma sonucunda kritik olay tekniğini yürütmek için beş adımlı bir prosedür oluşturmuştur. Bu adımları uygularken; (1) faaliyetin genel amacını belirlenmeli; (2) faaliyetle ilgili olgusal olayları toplamak için planlar ve spesifikasyonlar geliştirilmeli; (3) veriler toplanmalı; (4) veriler analiz edilmeli ve (5) faaliyetin gereklilikleri yorumlanmalı ve raporlanmalı. Flanagan'ın çalışması, tam anlamıyla yetkinliklerle ilgili olmasa da, insanların ne yaptığını incelemeye yönelik yeni bir yaklaşımın temelini attığı için önemlidir.



### **1.2.2.Yetkinlik Modellemesinin Temelleri: Robert White ve David McClelland'ın Çalışmaları**

Robert White, “yetkinlik” kavramının sadece dürtüler tarafından teşvik edilen davranışla tam olarak elde edilemeyeceğini ileri sürmüştür (White, 1959: 329). White, yetkinliği üstün performans ve yüksek motivasyon sağlayan kişilik özellikleri olarak tanımlamıştır. Yetkinliğe kişinin çevresi ile etkili etkileşimi olarak yaklaşmış ve gerçekleşen kapasite olarak yetkinliğin dışında, motivasyonda yetkinliğin önemine işaret etmektedir.

White'in çalışmasını geliştiren ve genişleten Harvard psikoloğu David McClelland, genellikle yetkinlik modellemesine üstün performansın davranışsal özellikler ile ölçülebileceğini ileri süren bu yaklaşımın öncüsü olarak anılmaktadır.

McClelland'ın " Zekadan Ziyade Yetkinliğin Test Edilmesi" (Testing for Competence Rather Than Intelligence) isimli makalesinde, Psikologların zeka testlerinin iş başarısında geçerli birer gösterge olduğunu, ancak iş yetkinliğinin genellikle yöneticilerin derecelendirmeleriyle veya ciro, terfi, maaş artışları ve benzeri gibi dolaylı göstergeleriyle ölçüldüğü sonucuna varmıştır (McClelland, 1973: 3). Bu amaçla görevde olan çalışanların performansları bakımından ortalama ve üstün performanslı olarak gruplandırmıştır. Flanagan'ın “kritik olay” metodu ve kendisinin geliştirdiği tematik algılama testinden esinlenerek geliştirdiği “Davranışsal Durum Analizi” yöntemi ile mülakatlar yaparak iki grubu birbirinden ayırt eden özellikleri belirlemiştir (Spencer ve Spencer, 1993: 5).

Başlangıçta eğitimsel başarı testi alanına uygulanan yetkinlik yaklaşımı, kısa süre sonra diğer birçok eğitim ve iş uygulamasında benimsenmiştir. McClelland, geleneksel zeka testine alternatif bir yetkinlik yaklaşımının üstün performansa sahip olanların yetkinliklerini nasıl ortaya çıkaracağını, test edeceğini ve değerlendireceğini aşağıda belirtmektedir (McClelland, 1973: 7-13):

- En iyi test kriter örneklemesidir.
- Testler, bireyin öğrendiklerini yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır.
- Test edilen özellikleri nasıl geliştirileceği halka açık olmalıdır.

- Testler, yaşam sonuçlarının kümelerinde yer alan yetkinlikleri değerlendirmelidir.
- Testler, katılımcı davranışlarının yanı sıra gözlemlenebilirliği de içermelidir.
- Testler, çeşitli eylem sonuçlarına maksimum genelleştirilebilirlik sağlamak için edimsel düşünce kalıplarını örneklemelidir.

### **1.2.3.Patricia McLagan'ın Öncü Çalışması**

Yetkinlik modelleri, bir işi gerçekleştirmek için gereken temel yetenekleri tanımlayan karar araçlarıdır. Karar araçları oldukları için yöneticiler ve çalışanlar onları anlayabilmeli, işle ilişkilerini tanımalı ve onları personel seçimi, kariyer planlaması, insan gücü planlaması, değerlendirme ve diğer alanlarda uygulayabilmelidir.

Yetkinlik modelleri en iyi durumdaki iş tanımlarından bile daha güvenilir olabilir. Çünkü iş tanımları, beceri ve bilgi özelliklerinden bahsetmez. Yetkinlikler, ayrıntılı beceri listelerinden daha kısa, daha geçerli ve daha tutarlı bir şekilde hedefe yönelik olabilirken geleneksel önlemlerin genelde gözden kaçırdığı kriterler içerirler.

Yetkinlik modelleri personel ve süpervizörler/yöneticiler tarafından uygulanacak kriterler şu şekilde kullanılabilir (McLagan, 1980: 23):

- İşe alma ve seçme,
- Değerlendirme,
- Bireysel gelişim planlaması,
- Eğitim müfredatı tasarımı,
- Bireysel kariyer planlaması,
- Koçluk, danışmanlık, mentorluk ve sponsorluk,
- Yedekleme planlaması ve yüksek potansiyel belirleme.
- Kariyer yolu belirleme.

Bir yetkinlik modelinin geliştirilmesi ve uygulanması hem bilim hem de sanattır ve her ikisi için de çok az iyi tanımlanmamış prosedür vardır. Bununla birlikte, bir yetkinlik modeli bir seçenek olduğunda ele alınması gereken birkaç soru vardır. Bu

soruların cevapları yetkinlik modelinin uygun olup olmadığını, modelin nasıl geliştirileceğini, neleri içereceğini, nasıl formatlanacağını, nasıl ve kimler tarafından kullanılacağını belirler. Bunlar (McLagan, 1980: 23-25):

- Bir yetkinlik modeli nasıl bir kaldıraç sağlar?
- Modeli geliştirirken hangi bilgiler kullanılacak?
- Model ne içerecek?
- Bir yetkinlik nasıl tanımlanmalıdır?
- Kimler dahil olmalı?
- Bir işte hayatta kalmak, işlevsiz yetkinlikler gerektirdiğinde ne olur?
- Kritik bir insan kitlesinin yetkinlik modellerini kullanmaya başlaması için ne olması gerekiyor?

1980'li yıllarda insan kaynakları bölümünün en büyük başarılarından biri, yetkinlik düşüncesi ve eyleminin örgütsel yaşama tam olarak entegre edilmesi olmuştur. Sonuçta, insan kaynakları uzmanlarının temel yetkinliklerinden biri, iş ve görevlerin bilgi ve beceri bileşenlerini belirlemektir (McLagan, 1980: 26). 1990'lı yıllarda, kamu sektörü yöneticileri, yetkin ve kararlı bir işgücünü sahip olmanın mücadelesini vermişlerdir. En memnun çalışanlar, hizmetin ilk yıllarında olanlar iken, yöneticilerin dikkat etmesi gereken en temel konu, çalışan gelişimi ve motivasyonuna duyulan ihtiyacın, iş için seçim ve ilk eğitim ile bitmediğidir. İşin seçimi ve sonrasında verilen eğitimler sayesinde çalışanların örgütlerine aidiyet duygusu ve motivasyonlarının artmasıyla daha yetkin ve güçlü bir işgücü sağlanması açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

#### **1.2.4.Yetkinlik Modellemesi Olgunlaşması: Richard Boyatzis'in Çalışması**

Patricia McLagan'ın çalışmasını temel alarak Richard Boyatzis (1982) “Yetkin Yönetici: Etkili Bir Performans Modeli (The Competent Manager: A Model for Effective Performance)” adlı kitabında bir yetkinlik modeli geliştirmiştir. Boyatzis ve McLagan, bir örgütün benzersiz kurumsal kültürüne uyacak şekilde, iş grubuna özel olarak uyarlanmış ve başarılı çalışanlar arasındaki farklılıkları karşılaştırarak

tanımlanan eğitim ve geliştirme yetkinliği müdahalelerini birlikte yönetmiştir. 1980'li yılların başından itibaren, ABD'deki yetkinlik modelleri, uzmanlar tarafından değil, bölüm yöneticileri ve işi icra edenler tarafından yapılandırılmaktadır. Boyatzis (1982), özellikle yöneticilerin yetkinliklerinin önemine odaklanan araştırmacılardan biridir.

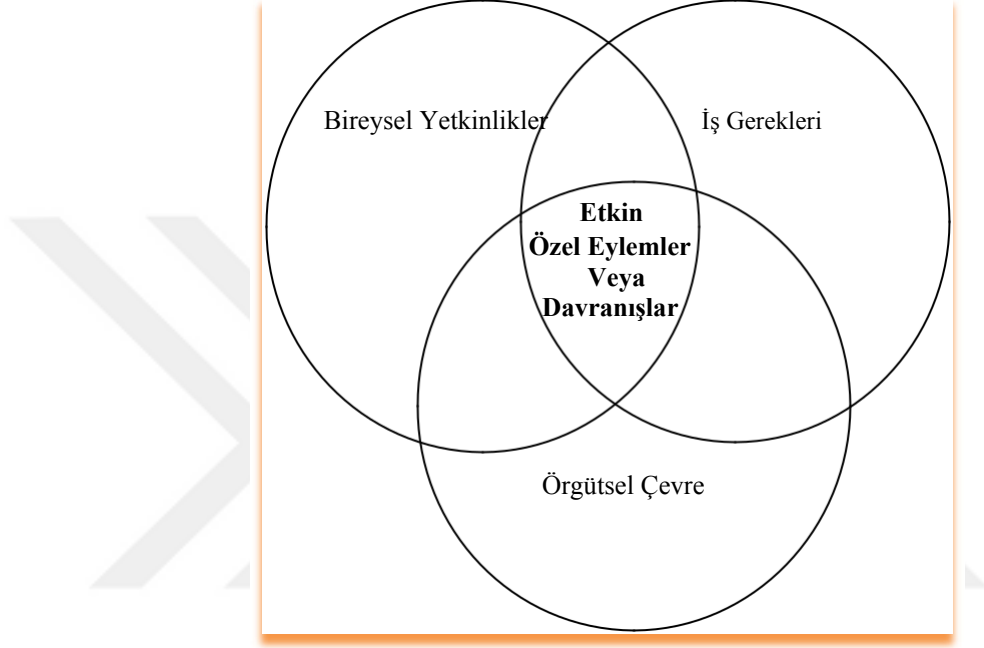
ABD'de yetkinlik modellemesini geliştiren Boyatzis, yetkinliği etkili iş performansına neden olan veya etkileyen belgelenmiş davranış göstergelerine dayandırmaktadır. Boyatzis, Flanagan gibi, işi yapan bireylerin gerçek performansının örneklerini toplamak ve analiz etmek için sistematik analizin önemini vurgulamaktadır. Boyatzis, bir yetkinliği tanımlama sürecini şu şekilde tanımlamıştır: Bir yetkinliği tanımlamak için, eylemlerin ne olduğunu, bir sistemdeki yerini, davranış sırasındaki yerini ve sonuçların veya etkinin ne olduğunu, bunun amacı veya anlamını belirlemektir. İş yetkinliği kavramının bir yeteneği temsil etmesi şeklinde ifade etmektedir (Boyatzis, 1982: 22).

Boyatzis, yetkinlik tanımlamasını, eğitim yoluyla yeniden üretilebilecek ve gözlemlenen davranışlardan daha derine inecek şekilde kavramsallaştırmıştır. Yönetim tarzı, bir yöneticinin becerileri, öznitelikleri veya özellikleri dizisi olarak tanımlandığında, yetkinlik, yöneticinin gösterdiği bir davranış örüntüsünü ve içerdiği değerleri ifade eder (Boyatzis, 1982: 255).

1970'li yıllarda Amerikan Yönetim Derneği çeşitli tiplerde yöneticiler yerine ‘üstün performansa’ sahip yöneticiler üzerinde yürüttükleri çalışmada şu soru yanıtlanmaya çalışılmıştır: *Başarılı yöneticiler, yöneticilerin sergilemediği hangi yetkinlikleri sergiler?*

Bu araştırmanın sorusuna en uygun cevabın yönetsel yetkinlikler olduğu sonucuna varılmaktadır. Her bir yöneticinin işi için performans standartlarını kullanarak kriterlerle doğrulanmış bir model üretmek için beş yıllık süre boyunca 1800'den fazla yönetici üzerinde yapılan araştırmada; tüm yönetsel işlerde ortak yetkinlikleri ortaya çıkarmak için 1800 iş yeniden analiz ederek gerçekleştirilmiştir (Rothwell ve Lindholm, 1999: 92-93).

Boyatzis (1982: 13), yetkin yöneticilerin etkin performansı için ortaya attığı modeldeki üç kritik bileşen tutarlı ve uyumlu olduğunda etkin performans ortaya çıkmaktadır. Bu bileşenlerden herhangi ikisi tutarlı veya uyumluysa, etkili performansın ortaya çıkma olasılığı artar (Bkz. Şekil 1.2).



**Şekil 1.2:** Etkin İş Performansı Modeli

**Kaynak:** (Boyatzis, 1982: 13).

Hedeflere (veya "performansa") odaklanılan bir dünyada, yetkinlikler giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu nedenle, Boyatzis (2008), birçok ülkedeki "üstün" performans gösterenleri "ortalama" performans gösterenlerden ayıran aşağıdaki üç yetkinlik belirlemiştir:

- (1) Sistem düşüncesi ve örüntü tanıma gibi bilişsel yetkinlikler;
- (2) Duygusal öz farkındalık ve duygusal öz denetim gibi öz farkındalık ve özyönetim yetkinlikleri dahil olmak üzere duygusal zeka yetkinlikleri; ve
- (3) Empati ve ekip çalışması gibi sosyal farkındalık ve ilişki yönetimi yetkinlikleri dahil sosyal zeka yetkinlikleri.

Yöneticilerin üstün performans göstergesi olarak ortalama performans sergileyen yöneticiden farklarından biri de sosyal odaklı olmasıdır. Boston'daki üniversite merkezli bir hastaneyi işleten şirkette CEO seçimleri için biri görev odaklı diğeri ise sosyal odaklı iki kişinin başarılı olmasına rağmen, hastane şirketinin yönetim kurulunun, sosyal açıdan daha yetkin olan kişiyi CEO olarak seçmeye karar vermesi daha etkin bir çalışma iklimi açısından önemli olduğunu açıkça göstermektedir (Goleman ve Boyatzis, 2008: 3-4). Buradan hareketle; sosyal yetkinliklerin bir örgütte özellikle ekip çalışmasında ve ilişki yönetimindeki önemi ile birlikte tercih edilmesi aşikârdır.

Boyatzis'in çalışmasının özgünlüğü özellikle belirli yetkinliklerin sonucu olarak belirli bir iş ve örgütte meydana gelen (zayıfa karşı ortalamama ve ona karşı üstün) performansın genel ve niteliksel ayırt edici özelliklerdeki bazı farklılıkları açıklamasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte Boyatzis'in yetkinlik çalışmasını özgün kılan unsurlardan biri de yetkinliklerin birbirlerini nasıl etkilediklerini ve yönetim işlerinin diğere yönleriyle nasıl bir ilişkisi olduğunun taslağını ortaya koymasındadır (Boyatzis, 1982: 8-9).

#### **1.2.5. Yetkinlik Modellemesini Erişilebilir Hale Getirme: Lyle ve Signe Spencer'in Çalışması**

Lyle ve Signe Spencer'in 1993 yılında kaleme aldıkları "İşte Yetkinlik: Üstün Performans Modelleri (Competence at Work: Models For Superior Performance)" adlı eseri, yetkinlik modellemesi için teorik arka plan sağlamaktadır (Spencer ve Spencer, 1993). Flanagan, McClelland ve Boyatzis'in çalışmaları, McBer ve arkadaşları tarafından geliştirilen ve araştırmaya dayandırılan bu çalışma, bir örgütte hedeflenen bir grup için bir yetkinlik modelinin nasıl geliştirileceğini açıklamak için rehberlik etmektedir. Yazarlar, Boyatzis'in yetkinlik tanımını "bir iş veya durumda ölçüt referanslı etkili ve/veya üstün performansla nedensel olarak ilişkili olan temel bir özellik" (Spencer ve Spencer, 1993: 9) olarak güçlendirmektedir. Tanım olarak, "karakteristikler" kelimesinin bir yetkinlik olarak kullanımını, "bir özellik, gerçek dünyada anlamlı bir şeyi öngörmedikçe bir yetkinlik değildir" diyerek açıklığa kavuşturur (Spencer ve Spencer, 1993: 13). Bu eserin odak noktası, insan kaynakları yöneticilerine yetkinlik tanımlama, modelleme ve değerlendirmenin neden değerli

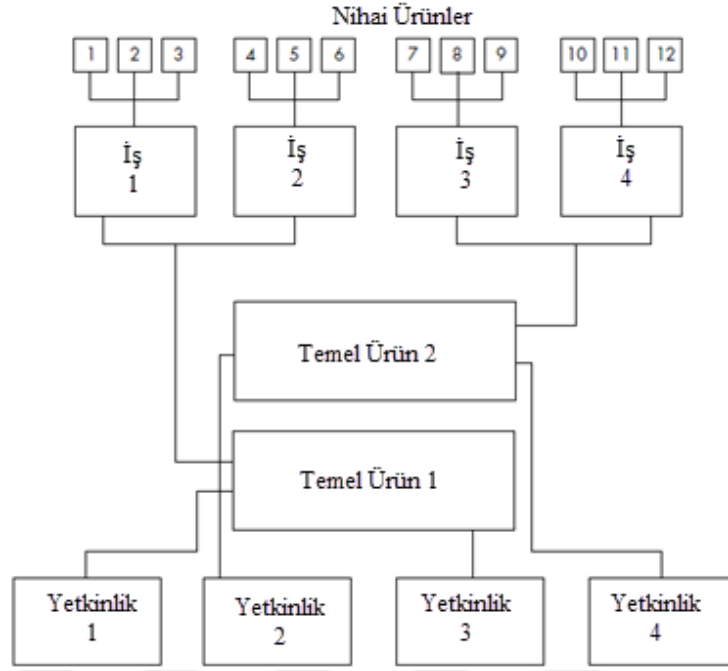
olduğunu ve davranışsal olay görüşmelerinden ne kadar titiz yetkinlik modellerinin geliştirilebileceğini gösterecek şekildedir. Yazarlar, bir yetkinlik kavramının ve modelinin nasıl geliştirileceğini ve bir işletmenin insan kaynakları çabalarının temeli olarak yetkinlik modellerinin nasıl kullanılacağını ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadır (Rothwell ve Lindholm, 1999: 95).

Spencer'ın bir model geliştirme süreci, örgütle ilişkili olarak değeri yüksek" işleri tanımlayarak başlamaktadır. İş tanımlandıktan sonra, örnek niteliğinde ve tamamen başarılı çalışanlardan oluşan bir örneklem seçilir, bilgiler toplanır, iş görevleri düzenlenir, örnek ve tam başarılı performans gösterenlerin karşılaştırmaları yapılır ve taslak bir yetkinlik modeli doğrulanır (Spencer ve Spencer, 1993: 93-94).

#### **1.2.6.Örgütsel Temel Yetkinlik: Prahalad ve Hamel'in Çalışması**

Prahalad, yetkinlik modellemesini bireysel performans alanının ötesine ve örgütsel performans alanına yönlendirmede ufuk açıcı bir düşündürdür. Prahalad ve Hamel'in 1990'lı yıllarda Harvard Business Review dergisinde yayımlanan *'The Core Competence of the Corporation'* adlı makaleleri ile bir kavram olarak "yetkinlik" bilimsel yazında kabul görmeye başlamıştır. Yetkinlik modelleme uygulamasının mevcut artışının öncülü ve muhtemelen itici gücü, iş stratejisi alanını ve "temel yetkinlikler" olarak bilinen bir kavramı içerir. Prahalad ve Hamel (1990) tarafından tasarlanan temel yetkinlikler, bir işletmenin rekabet stratejisinin tasarım bileşenleri kadar bireysel düzeydeki özellikler değildir. Çalışmalarının örgütsel düzeyde, bir işletmenin yeni ve değişen pazarlara yanıt olarak hızla değişme ve yenilik yapma yeteneğini yönlendiren temel ve benzersiz özelliğidir.

Prahalad ve Hamel (1990: 81), örgütleri tıpkı bir ağaç gibi köklerinden büyüyüp, gövde ve ana uzuvları temel ürünler; daha küçük dalları iş birimleri; yapraklar, çiçekler ve meyveleri nihai ürünler olarak belirtmektedirler. Temel ürünlerin yetkinliklerle beslendiğini ve meyvesi nihai ürünler olan iş birimlerini oluşturduğunu belirterek, rakiplerin gücünü sadece son ürünlerine bakarak gözden kaçırılabilirliğini, tıpkı bir ağacın gücünü sadece yapraklarına baktığımızda kaçırdığımız gibi örgütlerin rekabet avantajı sağlanmasında yetkinliklere bakılması gerektiğini belirtmektedir (Bkz. Şekil 1.3).



**Şekil 1.3:** Rekabet Gücünün Kökleri

**Kaynak:** (Prahalad ve Hamel, 1990: 82).

Prahalad ve Hamel (1990: 83) için temel yetkinliğin üç belirleyici unsuru vardır. Bunlar:

1. Çok çeşitli pazarlara potansiyel erişim sağlar.
2. Son ürünlerin algılanan müşteri faydalarına önemli bir katkı sağlar.
3. Rakipler için taklit edilmesi zor olmalıdır.

Prahalad ve Hamel'in belirlediği bu unsurlar ışığında bir işletmenin oluşturacağı stratejiler yetkinlikle ilişkilendirilir. Yetkinliğe dayalı bir sürecin amacı, "firmanın başarısının ve dijital devrimin temelini oluşturan 5. dalga olarak görülen bir anlayış geliştirmek" olmalıdır (Hamel ve Prahalad, 1994: 7). Bu anlayış çerçevesinde oluşturulan yetkinlik devriminin, örgütün başarısında ve yönetiminde önemli bir etkisi olacağı değerlendirilmektedir. Bir örgütün başarısı ve yönetiminin iyi bir süreçte tanımlanmasının yapı taşında yetkinliklerin olduğu açıkça görülmektedir.

Ryan (1999: 63), örgütsel düzeydeki temel yetkinlikleri tanımlamak ve yönetmek için şu süreçleri tanımlamaktadır:

1. Temel yetkinlik teriminin ne anlama geldiğini operasyonel olarak tanımlamak,



2. İşletmenin en iyi yaptığı şeyi belirlemek için dahili odak gruplarını kullanarak beyin fırtınası yapmak,
3. Müşterileri incelemek ve rakiplerin temsilcileriyle birlikte devlet yetkilileriyle görüşmek, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri hakkında dışarıdan bir bakış açısı elde etmek,
4. Üst yönetimden temel yetkinliklerle ilgili geri bildirim almak,
5. Elde edilenleri doğrulamak için derlenen bilgilerin analiz edilmesi (yani, farklı bilgi kaynaklarının işletmenin güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin algıları konusunda hemfikir olup olmadığının belirlenmesi),
6. İhtiyaç duyulan ek temel yetkinliklerin nasıl kazanılacağını belirlemek için ek odak grupları yürütmek,
7. Gelecekte işletmenin organizasyonel düzeydeki temel yetkinliğini görmek için üst yönetim adına eylem önermek.

### **1.3. Yetkinlik Bileşenleri**

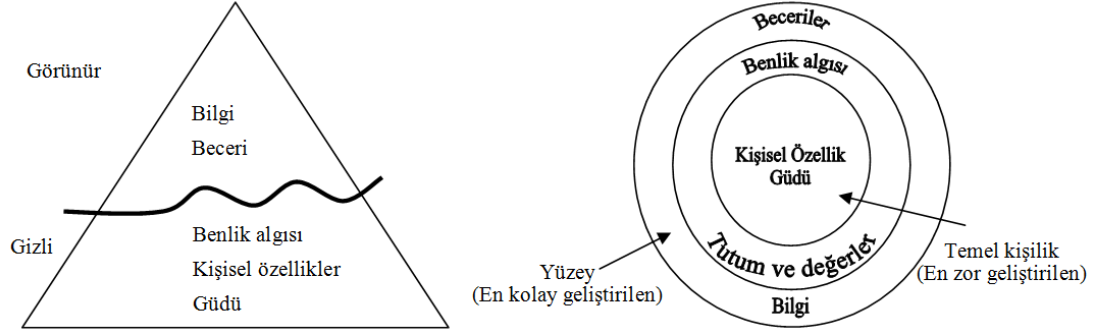
1970'li yılların başından itibaren işletmeler, üstün performansa sahip personeli işe alma, seçme ve yönetmeye yardımcı olmak için yetkinlikleri kullanmaktadır. Yetkinlik, belirli bir iş bağlamında üstün performansla sonuçlanan davranış yoluyla gösterilen gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir listedir. Yetkinlik aynı zamanda belirli bir rolde mükemmel performans için gerekli olan temel davranışları içeren bir dizi yeterliliklerdir (Cernuşca ve Dima, 2008).

Yetkinlik, kritik iş görevlerini, belirli işlevleri başarıyla yerine getirmek veya belirli bir rol veya pozisyonda çalışmak için bilgi, beceri, güdü, davranış ve kişisel özellikleri uygulama veya kullanma yeteneğidir. Bu nedenle yetkinlikler geniş bir durum yelpazesinde genelleşen ve uzun süreler boyunca dayanan, davranış veya düşünme biçimlerini gösteren insanların temel özellikleridir. Spencer ve Spencer (1993: 9-11) ile Tucker ve Cofsky (1994) yetkinliğin aşağıdaki beş ana bileşenden oluştuğunu ifade etmektedirler:

- *Bilgi:* Bu, cerrahın insan anatomisi bilgisi gibi bir kişide kalan bilgi ve öğrenmeyi ifade etmektedir. Bilgi karmaşık bir yetkinliktir. Bilgi testlerinden alınan puanlar genellikle iş performansını tahmin etmede başarısız olur. Çünkü bilgi ve beceriler iş yerinde fiilen kullanıldıkları şekilde ölçülememektedir. İlk olarak, belirli bir gerçeğin hafızası, belirli bir problemle ilgili hangi gerçeklerin var olduğunu ve gerektiğinde bunları nerede bulacağını bilmekten daha az önemlidir. İkincisi, bilgi testleri “yanıtlayıcı”dır. Sonuç olarak, bilgi en iyi ihtimalle bir kişinin ne yapacağını değil ne yapabileceğini öngörmektedir.
- *Beceri:* Bu, cerrahın bir ameliyatı gerçekleştirme becerisi gibi belirli bir fiziksel veya zihinsel görevi yerine getirme becerisini ifade etmektedir. Zihinsel veya bilişsel beceri yeterlikleri arasında analitik düşünme (bilgi ve verileri işleme, neden ve sonucu belirleme, verileri ve planları düzenleme) ve kavramsal düşünme (karmaşık verilerdeki kalıpları tanıma) yer alır.
- *Benlik Kavramları ve Değerler:* Bu, bir kişinin tutumlarını, değerlerini ve benlik imajını ifade etmektedir. Bir cerrahın karmaşık bir ameliyatı gerçekleştirirken kendine güvenmesi gibi bir kişinin belirli bir durumda başarılı olabileceğine olan inancı da benlik ve değerler kavramında ele alınmaktadır.
- *Özellikler:* Özellikler, fiziksel özelliklere ve durumlara veya bilgilere verilen tutarlı tepkilere atıfta bulunur. İyi görüş, kendini kontrol etmekte stres altında sakin kalma yeteneği gibi örnekler verilebilir.
- *Güdüler:* Güdüler, harekete geçen duygular, arzular, fizyolojik ihtiyaçlar veya benzeri dürtülerdir. Bir kişinin sürekli olarak düşündüğü veya eyleme neden olarak gördüğü istekleridir. Güdüler, davranışları belirli hedeflere doğru yönlendirir ve seçer. Örneğin, kişiler arası yönelimi yüksek olan cerrahlar, ameliyat ekibinin diğer üyeleriyle iyi çalışmak için kişisel sorumluluk alırlar.

Bu beş bileşen bir örgütün rekabet avantajı ve rekabet etme yeteneğini üstün performansla sonuçlandırmasında bir dizi temel davranışlar olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların örgütün başarısındaki rolü göz önüne alındığında bu bileşenlere sahip olması gerekliliği ortada iken, Spencer ve Spencer (1993),

yetkinliğin bazı bileşenlerinin 'su seviyesinin altında' ve bazılarının “üzerinde” olan bir buzdağına benzediğini ileri sürmektedir. Burada güdüler, özellikler (bilinçli ve bilinçsiz düzeyde) ve benlik kavramı (bilişsel düzeyde var) görünmeyen kısımda, beceriler ve bilgi (davranış düzeyinde) görünen kısımda kavramsallaştırılır (Bkz. Şekil 1.4).

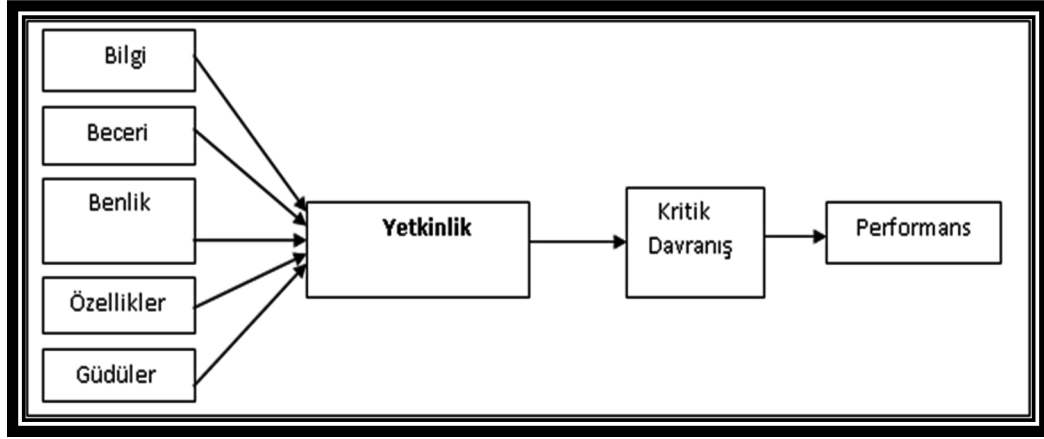


**Şekil 1.4:** Merkezi ve Yüzeysel Yetkinlikler

**Kaynak:** (Spencer ve Spencer, 1993: 11).

Bir örgütte insan kaynakları planlaması için pratik sonuçlara sahip olabilmenin şartı o örgütün yetkinliğinin türü veya seviyesine bakılması yeterlidir. Şekil 1.4'te gösterildiği gibi, yüzeysel olan bilgi ve beceri kazanımlarının geliştirilmesi nispeten kolaydır. Eğitim, bu çalışanların yeteneklerini güvence altına almanın en uygun ve en maliyetli yoludur. Buzdağının temelinde erişilmesi ve geliştirilmesi daha zor olan kişilik özellikler için de etkili seçim yapmak gerekir.

Güdüler ve özellikler, insanların yakın gözetim olmaksızın işyerinde yapacaklarını başlatan unsurlar olarak adlandırılabilir. Kritik bir davranışın sonucu daha yüksek performanstır. Performans düzeyi (düşük, orta veya yüksek) her zaman bilgi, beceri ve benlik düzeyine göre belirlenmektedir (Bkz. Şekil 1.5).



**Şekil 1.5:** Yetkinliğin Tanımı ve Genel Akış Modeli

**Kaynak:** (Tucker ve Cofsky, 1994: 32).

Bir işletmenin performansı insan varlığından çok, insan kaynaklarının doğru yetkinlik eşleşmesine ve performans gereksinimleri için gerekli seviyelere sahip olmasına bağlıdır, çünkü işi yapan makine veya süreç değil, performansını belirleyen insandır. Bu nedenle, performansı artırmak için işletmeler güvenilir teknikler kullanılmalı, doğru yetkinlikleri ve seviyelerini belirlemelidir. Hem birincil hem de ikincil faaliyetleri içeren ayrıntılı iş tanımı, işletmenin (ve çalışanın) iş yerinde hangi yetkinliklerin gerekli olduğunu bilmesine yardımcı olur (Cernuşca ve Dima, 2008). Buradan hareketle bir örgütte çalışanlardan istenen performansın sağlanması ve örgütün başarısının devamlılığı için başta gerekli yetkinliklerin belirlenmesi ve o yetkinlikleri oluşturan beş bileşenin iş tanımlarıyla uyumlu hale getirilmesi gerektiği söylenebilir. Aynı zamanda yetkinliklerin işletmeler için önemi yadsınmadığı gibi aslında, rekabet avantajının anahtarı da olabilirken, yetkinlikleri çok çeşitli örgütsel uygulamaları yönlendirmek için kullanmanın tehlikeli boyutu ise, tasarlanmadıkları amaçlar için kullanılabilmesidir (Bolden ve Gosling, 2006: 152).

#### **1.4. Yetkinlik Türleri**

Yetkinlik türlerinin neler olduğu ile ilgili yapılan literatür taramalarında öncelikle yetkinlik kavramının tanımı üzerine odaklanıldığı görülmektedir. 1982 yılında yetkinlik hareketinin öncülerinden Amerikalı psikolog ve iş danışmanı Richard Boyatzis, McBer Associates Direktörü olarak çok sayıda çalışmadan yararlanarak başarılı yöneticiler için 19 genel yetkinliğe tespit etmiş ve bunlardan daha sonra 216 bireysel yetkinlik türetmiştir. Ardından 300 yetkinlik modelinde bulunan 400 davranış

göstergesi de derlemiştir (Horton, 2000: 308). Yapılan literatür taramasında yetkinliklerin bireysel, örgütsel ve farklı disiplin ve alanlarda olmak üzere birçok yönden sınıflandırıldığı gözlenmektedir.

#### 1.4.1. Bireysel Bağlamda Yetkinlik Türleri

Bireyin herhangi bir işteki ve/veya durumdaki etkili ve/veya üstün sonuca ulaştıran temel özellik olarak tanımlanan yetkinlik ile ilgili yapılan literatür taramalarında bireysel olarak iş performansına göre “eşik” ve “farklılaştırma” yetkinlikleri olarak iki kategoride değerlendirilmektedir. Bunlar (Spencer ve Spencer, 1993: 9):

- **Eşik (Başlangıç) Yetkinliği:** Bir işteki herkesin asgari düzeyde etkili olması gereken ancak ortalama performans gösterenlerden üstün olanları ayırt etmeyen temel özelliklerdir (genellikle bilgi veya okuma yeteneği gibi temel becerilerdir). Örneğin, Bir satış elemanı için bir eşik yetkinliği, ürün bilgisi veya faturaları doldurma becerisidir. Boyatzis (2008: 7), eşik yetkinliklerini şu şekilde açıklamaktadır:

1. Uzmanlık ve deneyim, yetkinliğin bir eşik seviyesidir.
2. Bilgi (bildirimsel, prosedürel, işlevsel ve üstbilişsel) eşik bir yetkinliktir.
3. Bellek ve tümdengelimli akıl yürütme gibi temel bilişsel yetkinliklerin bir çeşidi eşik yetkinliklerdir.

- **Farklılaştırma Yetkinliği:** Bu faktörler, üstün performansı ortalama performans gösterenlerden ayırır. Örneğin, bir kişinin işletmenin gerektirdiklerinden daha yüksek hedefler belirlemesinde ifade edilen başarı yönelimidir. Ortalama satış elemanlarından üstün olan bir yetkinliktir (Spencer ve Spencer, 1993: 15).

Spencer ve Spencer (1993: 15) bireysel bağlamda yetkinliği, çalışan ve yönetici yetkinlikleri olmak üzere aşağıdaki gibi iki kategoride incelemektedir (Spencer ve Spencer, 1993: 15):

- **Çalışan Yetkinliği:** Çalışan yetkinliği, bireyin mükemmel performans göstermesinde, işletmenin iyi yönetildiğinde temelde etkili yönetim davranışıyla sonuçlanacağına dair bir sinyal vermede kilit belirleyicilerden biridir (Marnisah vd., 2021: 23). Parry (1996) ise çalışan yetkinliğini, bireyin işinin (bir rol veya sorumluluk) büyük bir bölümünü etkileyen, kabul edilmiş standartlar ile eğitim ve geliştirme yoluyla geliştirilebilen, iş performansı ile

ilişkili olan ve iyi performansla ölçülebilen bir bilgi, beceri ve tutum kümesini ifade eder. Başka bir ifadeyle çalışan yetkinlikleri, çalışanlar tarafından sergilenen ve etkili ve üstün performansla sonuçlanan bilgi, beceri, tutum, yetenek, güdü ve benlik kavramı gibi kişilik özellikleri olarak da tanımlanabilir (Boyatzis, 1982; McClelland, 1973; Spencer ve Spencer, 1993).

Çalışan bilgisinin artırılması, becerilerinin geliştirilmesi ve tutumlarının iyileştirilmesi, çalışan yetkinliğinin artırılması açısından önemlidir. Çünkü çalışan yetkinlikleri, iş tutumları ve bunların yüksek performanslı görevlerde ve belirtilen iş gereksinimlerine atıfta bulunan işlerde uygulanmasıyla desteklenen bilgi ve becerilerdir. Bu nedenle, bir işletme hızla değişen bir ortamda ayakta kalabiliyorsa, yetkin çalışanlar önemli bir faktördür (Herawati vd., 2021: 586-587). Yine Vathanophas ve Thai-ngam (2007: 47), çalışanların yetkinliklerini ve rekabet yeteneklerini geliştirmenin, güçlü bir organizasyon inşa etmenin kilit unsurlarından biri olarak kabul edildiğini tespit etmişlerdir. Yetkinliği yüksek bir çalışan, yaptığı işlere uygun olarak çalışanın görev ve işlevlerinin neler olduğunu iyi anlayacaktır. Dolayısıyla dolaylı olarak yetkinliğin örgüte bağlılığın ortaya çıkmasını etkileyeceği söylenebilir (Nurdin vd., 2012). Bir çalışanın işlevlerinin ve yeterli yetkinliğinin iyi anlaşılması, işletmeye yüksek bağlılığa da teşvik etmesi açısından önemlidir (Hidayah, 2019: 136). Çalışanların artan bağlılığı ve yetkinliği tarafından yönlendirilen rol içi ve rol dışı görev çabalarının gelişmiş seviyeleri ve kalitesi, etkin organizasyonel işlevselliğe katkıda bulunur ve bu da hem bireyin hem de örgütün performansına yansıtacaktır (Kehoe ve Wright, 2013; Martini vd., 2018; Budiprasetya ve Johannes, 2021: 684).

Çalışanların, iş ortamındaki değişikliklere cevap verebilecek yüksek yetkinliğe sahip olması, performansın iyileştirmektir. Nitekim çalışan yetkinliğinin çalışan performansı üzerinde etkili olduğuna ilişkin birçok çalışma bulunmaktadır (Ismail ve Abidin, 2010; Potnuru ve Sahoo 2016; Sulantara vd., 2020; Triono vd., 2021: 341; Rejeki ve Widigdo, 2021: 226; Marnisah vd., 2021: 22; Hari Kuncoro vd., 2021: 21). Çalışanların sahip oldukları yetkinlik ne kadar yüksekse işin gerekleri doğrultusunda çalışanın performansı

artmaktadır. Çünkü yetkin çalışanlar genellikle iş sorunlarıyla hızlı başa çıkma beceri ve istekliliğine sahiptirler. Aynı zamanda işlerini sakin ve özgüvenli yaptıklarından işi içtenlikle yapılması gereken bir zorunluluk olarak görmek ve öğrenme süreci yoluyla benliğin kalitesini açıkça geliştirirler (Meyer ve Allen, 1991).

Eğitimin ve öğrenmenin çalışan yetkinliğini artıracığı (Cik vd., 2021: 147) ve bunun da çalışan performansını pozitif yönde etkileyeceği aşikardır (Dewi vd., 2021: 133). Bununla birlikte çalışan yetkinliği, strateji uygulama aşamasında değer yaratması ve bireysel performansın iyileştirilmesi açısından önemli olduğu gibi (Zhou vd., 2018), örgütsel performansla da pozitif ilişkilidir (Sung ve Choi, 2014: 863; Osei ve Ackah, 2015: 7; Otoo, 2019: 957; Herawati vd., 2021: 591). Benzer şekilde Otoo ve Mishra (2018: 954), Gana'da otel endüstrisinde yaptıkları araştırmanın sonuçları, öz yetkinlik, takım yetkinliği, iletişim yetkinliği, değişim yetkinliği ve etik yetkinlik gibi çalışan yetkinliklerinin örgütsel performansı artırdığı ileri sürülmüştür.

Çalışanların iş arkadaşlarıyla her zaman iyi ilişkiler kurabilmeleri için çalışma ortamlarına uyum sağlama yetenekleri uygulanabilecek çalışan yetkinliklerinden biridir (Marnisah vd., 2021: 23). Ön saflarda çalışanların görev yetkinlikleri, memnuniyetlik ve uygun bir hizmet karşılaşması yaratmada özellikle önemlidir. Hanafî ve İbrahim (2018: 592) çalışan yetkinliğinin hizmet performansı ve müşteri deneyimi üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Van Dolen ve arkadaşları (2004) yetkinliklerin hizmet, işletme ile ilgili müşteri memnuniyetini, marka imajını ve sadakati de pozitif etkilediğini saptamışlardır. Benzer şekilde çalışan görev yetkinliğinin, müşterinin geri dönme ve bir mağazayı tavsiye etme niyetlerinin artmasına neden olduğunu ve bunun da satışları, memnuniyeti, hizmet kalitesini ve sadakati artırdığı gözlenmiştir (Wu vd., 2015: 24). Yine Lucia-Palacios ve arkadaşları (2020) ön saflardaki çalışanların görev yetkinliğinin müşteri memnuniyetini ve mağazayı tavsiye etme niyetini pozitif etkilediğini ileri sürmüşlerdir.

- **Yönetici Yetkinliği:** Yönetici yetkinliği ile ilgili özelliklerin hangi teori ile açıklanacağı tam olarak belirli değildir. Sosyal öğrenme teorisi, yetkin yöneticiler tarafından yönetilen çalışanların benzer davranışları benimseyeceğini öne sürer; bir yönetici ustalık gösterdiğinde, ast çalışanlar bu ustalığı yansıtabilir (Weiss, 1978: 716). Bununla birlikte yönetici yetkinliğinin çalışanların çalışma çabası üzerindeki etkisinin incelenmesi, lider üye etkileşim teorisi tarafından da desteklenmektedir. Lider üye etkileşim teorisi ise, çalışanın çalışma çabasının yöneticiyle olan ilişkiden etkilendiğini ve yüksek kaliteli ilişki çalışanlarının düşük kaliteli ilişki çalışanlarından daha yüksek performansla ilgili sonuçlar elde ettiğini öne sürmektedir. Bir yönetici yüksek yönetim becerisine sahipse, iş akışını organize etme, yetki verme, iletişim kurma, katılımı teşvik etme, hedeflere yönelik ilerlemeyi izleme ve geri bildirim sağlama konusunda muhtemelen yeteneklidir (Wilson, 1980). Yönetici yetkinliğinin birçok teori kapsamında incelenmesi multidisipliner yapıda olduğunu alan yazına birçok katkılar sunacağını ve araştırmaların yöneticilerin gelişimi için birçok sonuçların önerileceği değerlendirilmektedir.

Yönetim yazınında işletmeler stratejik hedeflere ulaşmak istiyorsa, yöneticilerin davranışlarının yönetici yetkinliği temeline dayanması gerekir (Martell vd., 1996). Cao ve Yan (2004), stratejik düşünce, misyon gibi kurumsal temel değerler, bir işletmenin stratejik hedeflerine ulaşılmasını sağlayabilecek yöneticilerin yetkinliği aracılığıyla çalışanlara aktarıldığını ileri sürmektedirler. Yöneticilerin yetkinlikleri, hem birçok işletme için sürdürülebilir rekabet avantajının önemli bir kaynağı hem de yönetim düzeyinde insan kaynaklarının geliştirilmesinde büyük öneme sahiptir (Pierce, 1994: 18). Bu yüzden örgütler yaşamsal fonksiyonlarının devamlılığını sağlamak istediklerinde örgütte oluşturulan stratejik değerlerle yönetici yetkinliklerini birleştirmeleri gerekmektedir.

Sürdürülebilir bir örgütte yöneticilerin farklı yetkinliklere sahip olması gerekir. Disiplinlerarası bilgi, etik liderlik, uzun vadeli düşünme, yönetime sistemik yaklaşım, işletmelerarası iş birliği, müşteri odaklılık ve değişim yönetimi gibi bir dizi iş yetkinlikleri stratejilerin uygulanması açısından önem arz etmektedir



(Wyrzykowska ve BZaleśna, 2017: 380). Örgütsel yetkinliklerin yönetimi, üst ve fonksiyonel yöneticilerin sorumluluğundadır. Yeni örgütsel yetkinliklerin geliştirilmesinden ve mevcut olanların iyileştirilmesinden veya kopyalanmasından ve bunların örgüt içinde katılaşmasının engellenmesinden sorumludurlar (Moreira vd., 2010: 396). Handy (1999), bir yöneticinin aşağıdaki dört yeteneğe sahip olması gerektiğini belirtmektedir:

- (i) Zeka ortalamasının üzerinde olmalı, ancak dahillik seviyesinde değil,
- (ii) Girişim, bağımsızlık ve yaratıcılık,
- (iii) Kendine güven veya yetkinlik ve isteklilik seviyelerinde yüksek öz-değerlendirme ve,
- (iv) Helikopter faktörü, bir durumun ayrıntılarının üzerine çıkma ve bunu genel çevre ile ilişkisi içinde algılama yeteneği.

Literatürde bir yöneticinin yetkinliğini değerlendirirken göz önünde bulundurulması gereken olası alanlar önerilirken, bu becerilerin nasıl, ne zaman ve ne derecede var olması gerektiğini veya nasıl değerlendirilebileceği açıkça belirtilmemektedir (Johnson, 2007: 15). Bu nedenle yönetici otoritesinin yetkinliğinin değerlendirilmesi, nesnel ve yaygın olarak kabul edilen standartların olmaması nedeniyle sorunlu ve yetersizdir (Getz, 1999). Birçok üst düzey lider, yöneticinin rolünü, liderlik sürecine katkıda bulunan bir liderden ziyade bir takipçi/denetçi rolü olarak algılamıştır (Karp ve Helgo, 2008: 35). Ancak üst düzey yönetici sadece bu rolü üstlendiğinde örgütsel yetkinlik açısından gereken sorumlulukları almayacaktır.

Taatila (2004: 88), yöneticilerin örgütsel yetkinliği yönetmedeki sorumluluklarını tanımlamak için gereken ihtiyaçlar aşağıda belirtilmektedir:

- Handy'nin (1999) tanımladığı gibi, örgütün içinde bulunduğu veya “helikopter görüşüne” sahip olduğu durumu, durumun üzerine çıkma ve onu analiz etme yeteneğini anlamak,
- İşletmenin duruma özgü yetkinlik yapılandırmasını anlamak,
- Yetkinlik yapılandırmasının nasıl etkilenebileceğini anlamak ve
- Bu durumda örgütsel yetkinlikten yararlanabilmek.

Üst düzey yöneticiler için liderlik becerileri, genel yönetim becerileri, kişilerarası beceriler, iletişim becerileri, yaratıcılık, güvenilirlik ve uyarlanabilirlik gibi kişilik özellikleri listelenirken; orta düzey yöneticiler için *entelektüel* (stratejik perspektif, analiz ve muhakeme gibi), *kişilerarası* (ikna etme ve kararlılık gibi); *uyarlanabilirlik* (esneklik gibi) ve *sonuç odaklılık* (girişim, iş anlayışı gibi) şeklinde yetkinlik listeleri tanımlanmaktadır (Cardy ve Selvarajan, 2006: 238). Martykav (2014: 34) ise, alt yönetici seviyesi için gerekli olan yetkinlik türleri, görevlerin uygun şekilde yürütülmesi için gerekli mesleki bilgi, genel emniyet bilgisi, güvenlik yönetimi ve alt çalışanlara bilgi ve talimat aktarma yeteneği olarak belirlemiştir. Üst ve orta düzey yöneticiler için analitik ve kavramsal beceriler (karar verme, problem çözme, durumun uygun şekilde değerlendirilmesi) ve organizasyon becerileri (verimlilik, planlama, iş bölümü, yetkilendirme, koordinasyon), güvenlik alanındaki kurallar, prosedürler ve talimatlar hakkında iyi bilgi sahibi olma becerilerine sahip olması gerektiğini belirtirken, orta ve alt düzey yöneticiler için temel mesleki becerilerin (uygulamayla ilgili teknik ve diğer beceriler) esas olduğunu belirtmiştir.

Temel özellikleri yenilik ve değişim olan girişimcilik davranışı da, yöneticilerin çoğu zaman yeni ve beklenmedik koşullarla karşılaşmasına yol açar ve bu durum, işletmelerin genellikle işletmenin mevcut pratiği içinde olmayan yeni tepkiler vermesini gerektirir. Bu nedenle, girişimcilik yönelimiyle paralel olan yönetici yetkinliği, girişimcilik yöneliminin kurumsal performansı etkilediği önemli yol ve mekanizma haline gelir (Jia vd., 2014: 328-329). Jia ve arkadaşları (2014: 341), girişimcilik odaklı işletmelerde yönetici yetkinliğinin kurumsal performansı artırmada pozitif bir rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Yöneticinin yetkinliği, kişinin denetlediği kişilerle olduğu kadar, denetlediği kişilerin hizmet ettiği nüfusla da etkili bir şekilde çalışmasına olanak tanıyan bir düzeyde gerekli bilgi, tutum ve becerilere sahip olmakla da ilişkilidir (Johnson, 2007: 42). Özellikle yöneticinin yeteneğinin meyvelerini toplayan yüksek kaliteli değişim çalışanları için faydalıdır. Artan yönetici yetkinliği, bu çalışanların çabaları için ödül alma olasılığına ilişkin algılarını artırarak, yöneticiyle yüksek kaliteli alışverişi olanların çabalarını artırabilir (Kacmar vd., 2007: 71). Patricia ve arkadaşları (2019),

algılanan yönetici yetkinliğinin çalışanların hareketlilik algıları ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **1.4.2. Organizasyonel Bağlamda Yetkinlik Türleri**

Örgütsel yetkinlik, çalışan ve yönetici yetkinliğine göre daha kapsamlı ve çok boyutlu bir yapıdır. Bir örgütte yetkinlik kavramı, iş yetkinliği ve örgütsel temel yetkinlik olarak iki kategoride incelenmektedir. Bunlar;

- **İş Yetkinliği:** “Bir örgütte üstün performansla sonuçlanan bir çalışanın temel özelliğidir (kişinin öz imajının yönleri, sosyal rolü, bilgi birikimi, güdü, özellik, beceri, yetenek gibi) (Boyatzis, 1982: 2).
- **Örgütsel Temel Yetkinlik:** Örgütsel temel yetkinlik, bir işletmede kolektif öğrenme, özellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve birden fazla teknoloji akışının nasıl entegre edileceği anlamına gelmektedir. Örgütü diğer örgütlerden ayıran, rekabetçi kılan unsurlardır. Stratejik güç, örgütsel temel yetkinlikle eş anlamlıdır (Pralad ve Hamel, 1990: 81). İş üretim süresindeki üretim stratejisi, işletmenin gelecekte rekabetçi bir şekilde kullanılmasını sağlayacak örgütsel yetkinliklerin ve yeteneklerin yaratılmasını gerektirir (Hayes ve Pisano, 1994).

#### **1.4.3. Farklı Alanlardaki Yetkinlik Türleri**

Modern yetkinlik hareketi, eğitim disiplininin doğmuştur. ABD'de 'yetkinlikler', işlevsel rol analizine dayanmakta ve rol performansı için gerekli olan rol sonuçlarını ya da bilgiyi, becerileri ve tutumları ya da her ikisini birden tanımlayarak genellikle bir davranış standardı olan bir kriterle değerlendirilmektedir. Birleşik Krallık'ta, endüstri kurumları, özellikle ticaret ve teknik becerilere ihtiyaç duyanlar, beklenen iş sonuçlarına dayalı mesleki yetkinlik standartları olarak geliştirilmiştir. 'Yetkinlik' dar bir şekilde, gösterilecek bir eylem, davranış veya sonuç ya da farklı ifadelerle tanımlanan farklı ustalık seviyelerine sahip minimum bir standart olarak tanımlanmaktadır (Markus, Thomas ve Allpres, 2005: 117–118).

1973 yılında ABD'de Psikolojik yaklaşımı öne çıkaran David McClelland, güdüler ve kişilik özellikleri olarak tanımladığı kişisel yetkinliklerin, zeka katsayısı ve yetenek testleri gibi geleneksel psikometriye göre mesleki başarıyı tahmin etmede daha iyi bir araç olduğunu öne süren bir çalışması bulunmaktadır. Bireysel başarı ile ilişkili faktörlerin veya girdilerin tanımlanıp daha sonra başkalarına öğretilbileceği fikri özellikle ilgi çekicidir. McClelland ve Boyatzis (1980) ise yetkinlikleri belirlemek için bir metodoloji geliştirerek yetkinlikleri, "işte üstün performansla nedensel olarak ilişkili olan genel bir bilgi, güdüler, özellikler, öz imajlar ve sosyal roller ve beceriler bütünü olarak tanımlamaktadır.

1980'li yıldaki iş yaklaşımının öncüleri olan Hamel ve Prahalad (1989), sürdürülebilir rekabet avantajı için "Temel Yetkinlikler" ve "Yetenekler" fikrini geliştirmişlerdir. Örgütsel yetkinlikler, özellikle çeşitli üretim becerilerinin koordinasyonu ve çoklu teknoloji akışlarının nasıl entegre edileceği ile ilgili organizasyonda kolektif öğrenme olarak tanımlanmaktadır (Prahalad ve Hamel, 1990: 81). Örgütlerin sahip olduğu yetkinliklerin kolektif öğrenme ile birlikte birtakım ayırt edici özelliklere sahip olması kaçınılmazdır.

Temel yetkinlikler kullanılmakla azalmaz. Zamanla kötüleşen fiziksel varlıkların aksine, yetkinlikler uygulandıkça ve paylaşıldıkça artar. Ancak yetkinliklerin bir insan gibi beslenmesi ve korunması gerekmektedir; çünkü bilgi kullanılmazsa kaybolur. Yetkinlikler, mevcut işletmeleri bağlayan yapıştırıcıdır. Aynı zamanda yeni iş geliştirmenin motorudur. Çeşitlendirme ve pazara giriş modelleri, sadece pazarların çekiciliğiyle değil, yetkinlik sahibi çalışanlar tarafından yönlendirilebilir (Prahalad ve Hamel, 1990: 81). Temel yetkinlere sahip organizasyonların rakiplerce taklit edilmesi zor olmalıdır. Bireysel teknolojilerin ve üretim becerilerinin karmaşık bir uyum olması zor olacaktır. Bir rakip, temel yetkinliği oluşturan teknolojilerden bazılarını edinebilir, ancak az ya da çok kapsamlı iç koordinasyon ve öğrenme modelini kopyalamak daha zor olacaktır. Taklidin önündeki engeller ise, işletmenin izlediği yola bağımlılıkla artma eğilimi gösterir. Kendine özgü öğrenme kalıpları, tarihsel yatırımlar ve gelişim, işletmenin rekabet avantajını inşa ettiği tarihsel evrim nedeniyle örgütsel yetkinlikleri taklit etmeyi zorlaştıran işletmenin izlediği yol bağımlılıklarının örneklerindedir (Dal-Soto vd., 2007: 43).

Birçok farklı disiplin ve alanlardaki yetkinlik literatürü incelendiğinde kültürlerarası, ekip, etik ve değişim yetkinliklerinin olduğu gözlenmiştir. Bu yetkinliklerin daha somut ve gerçekçi olduğu söylenebilir. Bunlar;

• **Kültürlerarası Yetkinlik:** Kültürlerarası yetkinlikle ilgili terminoloji konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Kültürel yetkinlik kavramı yerine çok kültürlülük, kültürler arası uyum, kültürlerarası duyarlılık, kültürel zeka, uluslararası iletişim, kültürlerarası iletişim, küresel yetkinlik, kültürler arası farkındalık ve küresel vatandaşlık gibi terimlerin kullanıldığı gözlenmiştir (Deardorff, 2011: 65). Fantini (2007: 9), kültürlerarası yetkinliği; “dilsel ve kültürel olarak kendisinden farklı olan, başkalarıyla etkileşimde bulunurken etkili ve uygun bir şekilde gerçekleştirmek için gereken bir yetenekler kompleksi olarak tanımlamaktadır. Johnson, Lenartowicz ve Apud (2006: 530) ise kültürel yetkinliği, bir bireyin yurtiçinde veya yurtdışında farklı ulusal kültürel geçmişlere sahip insanlarla başarılı bir şekilde çalışmak için bir dizi bilgi, beceri ve kişisel nitelikleri kullanmadaki etkinliği şeklinde tanımlamaktadır.

• **Ekip Yetkinliği:** Paris ve arkadaşları (2000: 1065), görev yetkinlikleri ile ekip yetkinlikleri arasında ayırım yapılması gerektiğini ileri sürmektedir. Çünkü görev yetkinlikleri ile ekip yetkinlikleri kavramları birbiriyle karıştırılan iki kavramdır. Görev yetkinlikleri, oldukça teknik olmakla birlikte, ekip yetkinlikleri, takım üyelerinin ortak bir hedefe ulaşmak için birlikte etkili bir şekilde çalışmasını sağlayan bilgi, beceri ve tutumları içerir, böylece davranışsal ve duyuşsal bir yetkinlik boyutu oluşturur (Kozlowski ve Bell, 2003). Bu yetkinlikler ayrıca genel (taşınabilir) ve özel (bağlama dayalı) yetkinlikler olarak kategorize edilir. Ekibe özgü yetkinlikler belirli bir ekiple ilgilidir ve yalnızca o ekibin performansını etkiler. (Örneğin, ekip arkadaşlarının özellikleri, ekip uyumu) Aynı zamanda ekip yetkinlikleri, prensip olarak tek bir kişiden taşınabilir, diğerine ve bir bireyin hizmet verdiği herhangi bir ekibin performansını etkileyebilir (örneğin iletişim becerileri, ekip çalışmasına yönelik tutumlar.) (Paris vd., 2000: 1065).

• **Etik Yetkinliği:** Etik yetkinliği, kişinin verdiği bilinçli kararlar ve eylemler, sorumluluk durumu, kişinin kendi ahlaki ilkelerini mecbur hissetmesi, ekonomik, ekolojik ve sosyal sonuçları olduğu kadar yasal standartları da dikkate alarak sorumlu

davranması anlamına gelir. Normatif bilgi ve ortaya çıkan direnişe karşı türetilmiş davranışsal seçenekleri savunma istekliliği gerektirir (Pohling vd., 2016: 450). Etik yetkinlik, aynı zamanda mesleki yetkinliğin bir parçasıdır ve rol modellerinin deneyim yoluyla öğrenildiği varsayılmaktadır. Etik yetkinlik erdemler, ilkeler ve eleştirel yansımadan oluşmaktadır (Kulju vd., 2015).

- **Değişim Yetkinliği:** Değişim yetkinliği, somut bir meydan okuma karşısında tam olarak bu yetenekleri (bireysel yetkinlikler) ve bu zorluğun üstesinden gelmeye yardımcı olan kaynakları harekete geçirme becerisi (meta yetkinlik) olarak, eylem yönlendirme ve eylem kolaylaştırma yeteneği olarak anlaşılmaktadır. Bireyin asla bir sonuca varmayan karmaşık bir dengeleme süreci içerisinde karşılaştığı sürekli zorluğu hedefler. Dolayısıyla, problem çözmenin somut bağlamlarında kullanımının ötesinde, değişim yetkinliği, kişinin kendi hayatının başarısı için sürekli, yaratıcı ve yapıcı bir şekilde çalışabilme becerisinde de kendini gösterir (Weller, 2019: 37-38).

#### **1.5. İşletmeler Açısından Yetkinliklerin Önemi (Endüstri 4.0)**

İlk sanayi devriminde insanlar, insan ve hayvan gücünün sınırlarını aşmak için su ve su buharını bir güç kaynağı olarak kullanırken, İkinci sanayi devriminde, seri üretime güç ve destek sağlamak için elektrik kullanılmıştır. Üçüncü sanayi devriminde, bilgi teknolojisi, endüstriyel üretimin otomasyonunu geliştirmek için kullanılmıştır. Almanya tarafından önerilen Endüstri 4.0 olarak adlandırılan nispeten yeni bir kavram olan Dördüncü sanayi devrimi, gerçek zamanlı bilgilerle birleştirilmiş siber fiziksel sistemi kullanarak genel endüstriyel üretkenliği artırmak amacı taşımaktadır (Hou vd., 2020: 2).

Dördüncü devrim olarak bilinen 4.0, 2011 yılında "Hannover-Messe"de ilk kez Federal Hükümet tarafından ilan edilen HighTech-Strategy 2020 eylem planının gelecekteki on projesinden biridir (Kagermann vd., 2013). Amacı, üretimin merkezi olmayan kontrolleri ve tamamen dijital olarak kontrol edilen veya hatta kendi kendine organize edilen değer zincirleri (Gebhardt vd., 2015) aracılığıyla elde edilen ve otomasyon, gerçek zamanlı ve sensör teknolojilerinin önemli bir rol oynadığı daha verimli, esnek ve bireysel bir üretimdir (Kagermann vd., 2013: 6).

Bitcom (2016) raporuna göre Endüstri 4.0 kavramı, bir ürünün yaşam döngüsü boyunca tüm değer akışının organizasyonunda ve kontrolünde bir sonraki aşama olan dördüncü sanayi devrimi anlamına gelen döngüde, giderek bireyselleşen müşteri isteklerine dayanan ve fikir, sipariş, geliştirme, üretim ve son müşteriye teslimattan geri dönüşüme ve ilgili hizmetlere kadar uzanan yapıdır. Esas olan, değer yaratmaya dahil olan tüm örneklerin ağ üzerinden gerçek zamanlı olarak tüm ilgili bilgilerin kullanılabilirliği ve her zaman verilerden mümkün olan en iyi değer akışını türetme becerisidir. İnsanları, nesnelere ve sistemleri birbirine bağlamak, kullanılabilirlik ve kaynak tüketimi gibi bir dizi kritere göre optimize edilebilen dinamik, kendi kendine organize olan, çapraz organizasyonel, gerçek zamanlı optimize edilmiş değer ağlarının oluşturulmaktadır.

Endüstri 4.0 kavramı, maliyetlerin düşürülmesi, verimliliğin artırılması, üretimin daha yüksek hız ve ölçeği ile daha iyi ürün ve hizmetler ile ilişkilendirilmektedir (Grzelczak vd., 2018). Esasen Endüstri 4.0, üretim ekipmanları ile ürünler arasında hiper bağlantılı teknolojiye dayalı bir iletişim sistemi kurmayı ve tüm üretim süreçlerini entegre etmeyi amaçlayan bir stratejidir. Endüstri 4.0'ın bir diğer amacı ise, kısa ürün yaşam döngülerini ve aşırı kitlesel özelleştirmeyi uygun maliyetli bir şekilde gerçekleştirmektir (Veza, Mladineo ve Gjeldum, 2015: 557). Almanya'daki Endüstri 4.0 stratejisinin yanı sıra, diğer ülkeler Avrupa 2020, Amerika Birleşik Devletleri'nde Endüstriyel internet, Japonya'da 2014 yılı Üretim Beyaz Kitabı ve Çin'de üretilen 2025 gibi benzer stratejiler geliştirerek (Xu vd., 2018), ürün ve hizmetlerin inovasyonu yoluyla katma değeri yüksek ürünler üreterek küresel pazarda rekabet etme becerisine sahip ulusal bir endüstriyel sektör yaratmayı amaçlamaktadır (Mabkhot vd., 2018: 2). Bu amaç doğrultusunda hareket eden organizasyonların teknolojik yapılara ve entegrasyona daha çok yöneldiği söylenebilir.

Endüstri 4.0'ın geliştirilmesinin en temel noktasında akıllı üretimin entegrasyonu ile gerçekleştirilebileceği öne sürülmektedir. Endüstri 4.0 geliştirilmesinin ana bileşenleri; sistem entegrasyonu, akıllı fabrika, büyük veri analizi, sanal gerçeklik, siber güvenlik, iş birliğine dayalı robotlar, nesnelere interneti ve bulut bilgi işlemidir (Cheng vd., 2016: 407). Yenilikçi ürünler ve süreçler geliştirmek, ilgili sorunları kaliteyle çözmek, yeni sanal temsil biçimleriyle başa çıkmak için özel yazılım desteğiyle soyut

modelleme ve teknolojik sistemlerin kullanılması, karmaşık sistemlerin arızalanma durumunun özel yazılımlar aracılığıyla analiz edilebilmesi gibi faktörler Endüstri 4.0 için gereken özelliklerdir (Daling vd., 2018: 87).

Endüstri 4.0, inovasyon, süreç otomasyonu ve gelişmişlik gibi sağlam temeller üzerine inşa edilmiştir ve bir işletmenin ana varlığının çalışanları olduğunu unutmadan yeni teknolojiyi kullanır. Endüstri 4.0, müşterilere ihtiyaçlarına tam olarak uyarlanmış hızlı yanıtlar sağlamak, rekabet avantajı sağlamak anlamına geldiğinden, zorluklar ve fırsatlarla doludur. Bunu yapmak için, tedarik zincirine küresel olarak entegre edilmesi, ancak müşterileri sürecin merkezine yerleştirmesi gerekir, böylece işletmeler kişiselleştirilmiş bir ölçüye göre ürün elde edebilir (Cerezo-Narvaez vd., 2017: 488).

Endüstri 4.0'ı benimserken, üretim ekipmanı üreticilerinin, üretim süreci de dahil olmak üzere tüm yönlerden bir dizi değişikliği benimsemek için bir dizi yetkinliğe sahip olması gerekir ve çalışanların, yeni teknolojilerin yanı sıra dönüştürülmüş iş akışlarıyla yüzleşmesi gerekir (Kowang vd., 2019: 303). Bermúdez ve Juárez (2017) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, Endüstri 4.0'ın yetkinlikleri *bilgi ve iletişim teknolojileri (ICT)*, *inovasyon yönetimi*, *organizasyonel öğrenme ve çevre* olmak üzere dört boyutta kategorize etmektedirler:

- ***Bilgi ve İletişim Teknolojileri (ICT)***: Bilgi ve iletişim teknolojileri, birleşik iletişim ve telekomünikasyon entegrasyonunun yanı sıra verileri veya bilgileri depolayabilen, iletebilen ve işleyebilen diğer teknolojileri vurgulayan genişletilmiş bir bilgi teknolojisi anlamına gelmektedir (Zhong vd., 2017: 622). Büyük verileri anlama, bulut bilişim ve yeni teknolojileri anlama, verileri analiz etme ve ayrıca üretim ekipmanı yönetimi için hayati önem taşıyan araçların veya yazılımların yönetimi yetenekleri yer almaktadır (Bermúdez ve Juárez, 2017: 742).
- ***İnovasyon Yönetimi***: İnovasyon yönetimi, inovasyon sürecinin resmileştirilmesini sağlayan ve işletmelerin sistematik bir şekilde yeni fikirler, uygulamalar ve ürünler üretmesini kolaylaştıran bir mekanizmadır (Pinheiro vd., 2015). İnovasyon yönetimi, bir fikirden yola çıkarak yeni bir ürün, yeni bir süreç, yeni bir organizasyonel veya pazarlama yöntemi oluşturmayı ifade



eder. İnovasyon, bilgi, teknoloji, insan, vizyon, liderlik ve organizasyon yapısını içeren çok boyutlu bir kavramdır. Başarılı olmak için tüm boyutlar uygun stratejilerle yönetilmeli, işletmeler yenilikçi fikirlere açık olmalı ve insan kaynaklarını teşvik etmekle başlayan bir mekanizma oluşturmalıdır. Böylelikle yenilikçi girişimler ve firmaların rekabet gücü hızla artacaktır. Bu nedenle yeni fikirleri ve yenilikçi eğilimleri destekleyen bir yönetim anlayışı ve uygun çalışma koşulları gerekir (Dereli, 2015: 1370). İnovasyonun nasıl başarılı bir şekilde yönetileceğini anlamak, inovasyonun neredeyse zorunlu bir hayatta kalma stratejisi (“inovasyon ya da yok ol”) olduğunu kabul etmektir (Ortt ve Van der Duin, 2008: 522). İnovasyonu yönetme yetenekleri arasında sanal iş birliği, yeni yönetim uygulamaların ve modellerin benimsenmesi, simülasyon sistemlerinin bilgisi ve yönetimi bulunmaktadır (Bermúdez ve Juárez, 2017: 742). İnovasyon yönetimi bir örgütün devamlılığını sağlayan en önemli mekanizmalardan biri olduğundan entegrasyonunun doğru yapılması önemlidir.

- **Organizasyonel Öğrenme:** Örgütsel öğrenme, yeteneklerinin gelişimi, bir organizasyon içindeki bilgiyi, inançları ve davranışları etkiler ve yeni öğrenme sistematik olarak organizasyonel rutinlere dahil edildiğinden iş büyümesine ve yeniliğe izin vermektedir. Bireylerin organizasyon için araçlar olarak öğrendiği ve bilginin hafızada depolandığı bir sistemdir (Ortenblad, 2002: 217). Organizasyonun karar verme sürecini ve problem çözme becerisini geliştirmede çevreye uyum sağlama ve öğrenme yollarını inceleyen bir organizasyon teorisi olarak, çalışanların becerilerini sürekli geliştirmeyi ve karar alma sürecine katılımı teşvik etmeyi içerir (Kowang vd., 2019: 304). Örgütlerin değişen durumlara karşı problem çözme becerilerinin geliştirilmesi hususu özellikle Endüstri 4.0 ile gündeme gelmiştir.

Esasen Endüstri 4.0 tabanlı teknolojilerin benimsenmesi, organizasyonel öğrenme yeteneklerinin organizasyon düzeyinde gelişimini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir (Tortorella vd., 2019: 288). Buna karşın endüstri 4.0 bağlamında (1) iş ve bilgi teknolojileri paydaşları arasında paylaşılan alan bilgisi eksikliği (bilgi teknolojilerinin iş yeterliliği ve işletmenin bilgi teknolojileri yetkinliği), (2) iş ve bilgi teknolojileri paydaşları arasında paylaşılan anlayış eksikliği (zayıf iletişim ve düşük yatay / dikey

entegrasyonun neden olduğu), (3) bilgi teknolojileri yönetim süreçlerinin zayıf yayılmasının öğrenmeyi engellediği tespit edilmiştir (De Maere vd., 2017: 41).

- **Çevre:** Bir örgütün dış ortamı, ekonomi, teknoloji, sosyal kültür, siyasi hukuk ve uluslararası boyutlar bağlamında rakipler, müşteriler, tedarikçiler, düzenleyiciler ve stratejik ortaklar olmak üzere beşe ayrılırken, iç ortamı mal sahipleri, yönetim kurulu, çalışanlar, fiziksel çevre ve örgütsel kültür olarak ayrılabilir (Griffin, 2001). Üretim ekipmanı üreticilerinin Endüstri 4.0'ı benimsemelerini sağlamak için uyarlanabilir kültür, sosyal zeka, yaratıcılık ve disiplinlerarası bir örgüt için gerekli yetkinliklerdir (Bermúdez ve Juárez, 2017: 742).

Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği (2017) raporuna göre, Türkiye'de işletmelerin yetkinlik seviyelerinin sektörlere göre farklılaşmadığı belirtilmektedir. Karar vericilerin yetkinliklere dönüşümün gerçekleştirilmesi konusundaki etkisi göz önünde bulundurulduğunda, orta ve üst yönetim seviyesinde yer alan çalışanların dönüşümünün hayati önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Sanayide dijital dönüşüm sonucunda yaşanacak paradigma değişimi, özellikle karar verici pozisyonlarda bulunan çalışanların sahip olması gereken yetkinliklerin de değişmesine sebep olmaktadır.

Gelişmiş ülkelerde önemli bir engel olan nitelikli çalışan yetersizliği, Türkiye'de yatırım maliyetleri ve yatırımın geri dönüş belirsizliğinden sonra gelmektedir. Dijital teknolojilerin etrafında şekillenen yeni üretim sistemlerinin etkin biçimde yönetilebilmesi için işletmelerin daha yetkin bir iş gücüne sahip olmasını gerektirmektedir. Bu sebeple, mevcut iş gücüne değer yaratan ek yetkinliklerin kazandırılması için uzun vadeli eğitim programlarının oluşturulmalıdır.

Geleneksel yapıdaki işletmelerin sayısının azalması ya da yok olması ile gelişmekte olan ülkelerde işgücünün de işsizlik tehlikesinde olacağı belirtilmektedir. Endüstri 4.0'da nitelikli çalışanların işgücüne gereksinim gözle görülür bir şekilde artabilir. Nitelikli işgücü ihtiyacı nitelsiz işgücü talebinin azalmasına sebep olabilir. Teknolojik sistemlerin, bilişim sistemlerinin, üretim süreçlerinin bütünleşik hale gelmesi, çalışma şekli, iş tanımları ve çalışanların işin içeriği açısından yeni

gereksinimlerini ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların nitelikli, farklı beceri ve yetkinlikte olmaları önem kazanmakta, eğitimde kalitenin değeri ön plana çıkmaktadır (Ansal, 2016).

Endüstri 4.0, müşteri ihtiyaçlarına bugün mümkün olandan daha hızlı yanıt verilmesini sağlamaktadır. Üretim sürecinin esnekliğini, hızını, üretkenliğini ve kalitesini artırarak yeni iş modellerinin, üretim süreçlerinin ve diğer yeniliklerin benimsenmesi için temel oluşturur. Dijitalleşme çağında, çoğu kuruluşun başarısı veya başarısızlığı büyük ölçüde insan sermayelerinin nasıl yönetildiğine bağlıdır. Bunun nedeni, Endüstri 4.0 devriminin çalışanların makinelerle etkileşimlerinin sırasının olduğu bir alan sağlamasıdır. Böylece oluşturulan arayüzler, çalışanlar ve makineler arasındaki bağlantı noktaları haline gelir (Simic ve Nedelko, 2019: 1295).

Mevcut ve gelecekteki pazar ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla bir işgücü geliştirmek, bireyin işle ilgili görevlerle ve çağdaş zorluklarla başa çıkması için ihtiyaç duyduğu beceriler, yetenekler, bilgi, tutumlar ve motivasyonlar gibi yetkinliklerin tanımlanmasıyla sağlanabilir (Simic ve Nedelko, 2019: 1295). Yetkinlik gelişimine insan bakış açısıyla ilgili işletmelerde sistemik düşüncenin faydaları şunlardır (Oliveira vd., 2020: 8):

- Daha iyi süreç anlayışı,
- Doğru yaratıcılık ve problem çözme becerileri,
- Diğer fikirleri dinleme ve büyük resmi düşünerek iyileştirmeler önerme yeteneği (takımlar halinde çalışmak),
- Analitik becerilerde gelişme (karmaşık verilerle çalışma).

Grzelczak ve arkadaşları (2018: 141), çoğunluğu imalat ve hizmet sektöründe faaliyet gösteren Polonyalı şirketlerdeki çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada; en yüksek öneme sahip yetkinliklerin *süreçleri koordine etme yeteneği, problem çözme, disiplinler arası düşünme ile eylem ve karar vermede kişisel sorumluluk* olarak tespit etmişlerdir. Bu dört yetkinliğin organizasyonlar için özellikle rekabet açısından önem arz ettiği ve sahip olduğunda örgütü verimli hale getireceği değerlendirilmektedir.

Endüstri 4.0 akıllı ürünler, ürün farklılaştırması, müşteri segmentasyonu, dinamik fiyat belirleme, katma değerli hizmetler ve daha yakın müşteri ilişkileri yaratacağından sayısız yeni yol açarak rekabeti değiştirme potansiyeline sahiptir (Porter ve Heppelmann, 2014). Endüstri 4.0 felsefesine sahip bir işletmede etkili yönetim, hammaddeleri optimize etmeyi, enerji maliyetlerini düşürmeyi, atıkları azaltmayı ve dolayısıyla projeyi daha verimli ve çevre dostu hale getirmeyi içerir (Cerezo-Narvaez vd., 2017: 489). Böylece Endüstri 4.0 felsefesini takip eden bir işletme, uluslararası rekabete karşı daha iyi konumlanmaktadır.

Birçok kuruluş, bilgi teknolojileri maliyetlerini azaltmak, iş süreçlerinin verimliliğini artırmak, rekabet avantajı sağlamak ve işlevsel yetkinliklerini geliştirmek için bulut bilişimi (Endüstri 4.0) kullansa da, yalnızca birkaçı dinamik yetenekleri sürdürmek için bulut bilişimi kullanır. Dinamik yetenekler, bir firmanın hızla değişen çevrelerin ortaya çıkardığı iş zorluklarını ele almak ve böylece rekabet avantajı elde etmek için organizasyonel yetkinliklerini bütünleştirme, oluşturma ve yeniden yapılandırma becerisini ifade eder. İşletmeler yetkinlik kazandıkça ve bulut bilişim ile performans arasındaki bağlantıları daha iyi anladıkça, örgütlerin büyüklüklerine göre önemi de değişmektedir (West vd., 2014: 18-19). Buer ve arkadaşları (2020) şirket büyüklüğünün bilgi teknolojisi alanındaki organizasyonel yetkinlik seviyesi ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Büyük işletmelerin küçük ve orta ölçekli işletmelere göre daha çok bilgi teknolojisi alanında örgütsel yetkinliğine sahiptir.

Örgütlerde teknolojilerin kullanımı ile birlikte iş organizasyonunda birtakım değişiklikler ve iş nitelikleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kaçınılmazdır. Bu nedenle Endüstri 4.0, üretimde, teknolojiye, örgütün yetkinliklerinde ve iş profillerinde birtakım değişimlere yol açmış ve bu süreç devam etmektedir (Morlock vd., 2016). Endüstri 4.0, çalışanların iş ve yetkinlik profillerini kökten değiştirebilecek, uygun eğitim stratejilerinin uygulanması ve işin öğrenmeyi teşvik edecek, yaşam boyu öğrenmeyi ve işyeri temelli sürekli mesleki gelişimi mümkün kılacak şekilde organize edilmesine katkı sağlayacaktır (Kagermann vd., 2013: 6). Değişikliklerle birlikte beliren yetkinlik ve iş profilleri sayesinde değişen iş koşullarına karşı -zıt eylemlere ihtiyaç duyulabileceği zaman bile- eylemlere ve düşünceye rehberlik edebilmesi açısından organizasyonlara önemli bir yarar

sağlayacağı değerlendirilmektedir (Adibe, 2015: 30). İşletmelerde oluşturulan yetkinlik profilleri incelendiğinde; işe alma ve seçme, değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri ile eğitim ve geliştirme dahil olmak üzere çeşitli insan kaynakları yönetimi alanında kullanılan faydalı araçlardır (Mulder, 2011: 11-12). Bununla birlikte Endüstri 4.0, çok yetenekli çalışanlara ihtiyaç duyulmasına da neden olmaktadır (Bonekamp ve Sure, 2015: 37). Çünkü Mulder (2011: 14) örgütlerde yetkinliğin, amaçlanan performans sonuçlarıyla ilişkilendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Aynı zamanda bilgi, nitelik çerçevesi ve personel eğitimi, Endüstri 4.0'ın önemli bir parçası olmaktadır. Endüstri 4.0 sadece teknoloji becerilerine olan ihtiyacı değiştirmemekte, aynı zamanda çalışanların eğitiminde de değişikliğe neden olmaktadır (Vogelsang vd., 2018: 107).

Endüstri 4.0 örgütlerde iş profilleri ve insan kaynakları alanındaki doğrudan ilişkisi ile birlikte iletişim, eğitim ve özümseme kapasiteleriyle de ilişki içerisinde olmasına neden olmaktadır (Joo, 2011: 149). Dış bilginin tanınması, özümsemesi ve dönüştürülmesi için pazarlama uygulamaları olarak tanımlanan özümseme kapasitesi, aynı zamanda örgütsel ve ağ yetkinlikleri için doğru yetkinliklerin kombinasyonu olarak ifade edilmektedir. Özümseme kapasitesi ile örgütsel yetkinliğin doğru kombinasyonu ile oluşturulan ve yönetilen örgütlerin yeni değer yaratma kapasiteleriyle rekabet avantajı sağlayarak örgütün mükemmellik seviyesine ulaştırmasında katkısı büyüktür (Berghman vd., 2006: 969-970). Sonuç olarak özümseme kapasitesi ile örgütsel yetkinlik rekabet avantajı açısından birlikte ele alındığında pozitif sonuçlar alınması kaçınılmazdır.

### **1.6. İşletmelerde Yetkinlik Kavramı Kullanımının Etkili Güçleri**

Farklı organizasyonlar farklı yetkinlik türlerinden multidisipliner yaklaşımla yararlanmaktadır. İşletmelerde yetkinlik kullanımının etkili güçleri olarak şu şekilde ifade edilebilir (Daniels, Erickson ve Dalik, 2001: 71):

- **İnsan Kaynakları Süreçlerinin Güçlendirilmesi:** İşletmeler, ortak uygulamaları entegre ederek insan kaynakları süreçlerini güçlendirebilirler. Bu süreç, daha güçlü işe alma ve seçme araçları ve/veya bir organizasyonda başarı için gerekli olan belirli

beceriler ve yetkinliklere dayanan eğitim ve kariyer gelişimi yaratmak için yetkinliklerin kullanılmasını içerebilir.

• **Kültürel Entegrasyon ve Örgütsel Uyum Sağlamak:** İşletmeler, yetkinlik modellerini tanıtarak, birleşme/satınalma faaliyeti, elden çıkarma veya küçültme gibi yıkıcı bir örgütsel değişiklik sonrasında uyumunu koruyabilirler. Bu, çalışanlara gelecekteki örgüt başarısı için ihtiyaç duyacağı davranışların net ve açık bir resmini vermek suretiyle örgüt çapında bir “temel yetkinlik” modelini kullanmayı kapsar.

• **Operasyonel Etkinliği Arttırmak:** Yetkinlik modelleriyle birlikte örgütler, temel operasyonları güçlendirerek rekabet avantajı oluşturabilir. Bu, ortalama performans için gerekli davranışları değerlendirmek yerine en yüksek performans gösteren davranışları belirleyerek ve güçlendirerek “çıtayı yükseltmek” için işleve özgü veya işe özgü yetkinlik modellerini kullanmayı ihtiva eder.

• **Organizasyonel Değişimi Teşvik Etmek:** Bir işletmede yeni bir iş, yeni pazarlar, yeni teknolojiler gibi faktörler çalışma şeklini temelden değiştirebilir. Bu, geleceği tanımlayan seçim ve geliştirme için yetkinlik modelleri oluşturmayla ilgilidir. Ayrıca, mevcut çalışanlarda, geleneksel iş dünyasında, pazarda veya teknolojide çokça bulunmayan yeni girişim alanında ihtiyaç duyulan beceri ve yetkinliklerin belirlenmesini de kapsar.

Örgütsel yetkinliği geliştirme sonucunda aşağıda belirtilen üç tür bilgi ortaya çıkmaktadır (Câmpeanu-Sonea vd., 2014: 60). Bunlar:

1. Bilgi yönetimi ve e-öğrenmeye ilişkin bilgiler,
2. Çalışanların organizasyona entegrasyonu,
3. Müşteri ve yetenek yönetimi ile iyi bir ilişki için mesleki gelişim.

İşletmelerde yetkinliği etkili kullanma ve örgütsel yetkinliği geliştirme, etkili bir insan kaynakları yönetimi çerçevesinde çalışanların mesleki gelişimi, uyumu ve etkinliğinin arttırılarak aynı zamanda global pazarlarda da bilgi ve teknoloji entegrasyonunu

sağlanabilmektedir. İşletmelerin hem varlıklarının devamlılığı hem de başarısı için bütüncül bir örgütsel yetkinliğe sahip olması gerektiği söylenebilir (Câmpeanu-Sonea vd., 2014; Daniels vd., 2001).

### **1.7. Örgütsel Yetkinlik Kavramı**

Selznick (1957), “yetkinlik” kelimesini organizasyonda yerleşik olarak hareket etme, yanıt verme yollarına yönelik taahhütler verme ve entegre edildiklerinde bu taahhütlerin örgütün "karakterini" oluşturması anlamında stratejik bir bağlamda kullanan ilk düşünürdür. 'Yetkinlik' terimi esasen stratejik bağlamda rekabet avantajı elde etmek için kullanılır. Aynı zamanda işletmenin ayakta kalması ve diğer rakiplerden farklılaşması için gerekli olan temel yetkinlikleri içerir.

Örgütsel bağlamında yetkinlik, ancak bir işletmenin yetkinlik gelişimine hammadde olarak hizmet eden yeterince nitelikli kaynaklara sahip olması durumunda gelişebilir (Schreyögg ve Kliesch, 2003: 23). Bu yaklaşımın arka planı, örgütleri sürekli olarak tanımlanması, seçilmesi ve birleştirilmesi gereken materyal (somut) ve maddi olmayan (somut olmayan) kaynakların bir koleksiyonu olarak tasvir eden kaynak temelli yaklaşımdır (Barney, 1991). Somut kaynaklar, arazi, binalar, üretim ve bilgi teknolojileri gibi fiziksel ve kişiden bağımsız olarak organizasyonun bağlamına entegre olanlardır. Öte yandan, maddi olmayan kaynaklar doğrudan görünür ve ölçülebilir kaynaklar değildir, ancak yine de performans süreci için olağanüstü bir öneme sahiptirler. Tipik olarak kişiye bağlı ve kişiden bağımsız kaynaklara ayrılırlar. Örneğin patentler, tedarik sözleşmeleri veya lisanslar, insanlardan bağımsız olan maddi olmayan kaynakları temsil ederken, bireysel bilgi, yetenekler, beceriler veya ağlar, kişiyle ilgili kaynaklar kategorisinde bulunmaktadır (Hall, 1991).

Rekabet avantajı için temel yetkinliklerin geliştirilmesi hakkında çok şey yazılmış olmasına rağmen, örgütsel yetkinliği açıklamak ve ölçmek için genel kabul görmüş tek bir kavramsal bir çerçeve bulunmamaktadır. Bu alandaki literatür iki ana kategoriye ayrılır: birincisi bireysel beceriler düzeyinde ve ikincisi organizasyon genelindedir (Murray, 2003: 306). Yetkinlik kavramını bireysel becerilerle sınırlayan araştırmacılar, onu bir işte etkili ve / veya üstün performansla sonuçlanan bir kişinin özellikler (beceriler, kişinin öz imajının yönleri ve rolleri gibi) olarak tanımlamaktadır. Bireysel etkinliği artırabilecek veya kısıtlayabilecek örgütsel bağlam önemlidir

(Dhillon, 2008: 302). Weick ve Roberts (1993), bireysel bilgi ve beceri unsurlarının birbirine bağlandığı sürecin genel olarak sistemin bütünleştirilmesini ve ilişkilendirilmesini inceleyerek, bu ilişkilerin örgütsel yetkinliğe ulaşmada önemli olduğunu belirtmiştir.

Yetkinlik kavramının organizasyon genelinde incelendiğinde literatürde çok az fikir birliği vardır. Murray (2003: 306) örgütsel yetkinliği; süreçler, sistemler ve uygulamalarla tanımlayarak (Örneğin; eğitim yöntemleri, performans değerlendirme incelemeleri, değişim programları, teknik süreçler vb.) bir işletmenin hem değiştirecek hem de büyütecek kişisel yetkinliklerini organizasyon çapında dönüştürerek genel bir perspektifte ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu tür organizasyonların yetkinliği (onların altında yatan sistem ve süreçlere ek olarak), sürece dahil olan insanlardan, bireysel ve toplu olarak sahip olmaları gereken becerilerden ve (bireysel ve etkileşimli olarak) yapmaları gereken davranışlardan kaynaklanır (Krawczyk, 2019: 317). Organizasyonel bağlamda fikir birliğinin bulunmamasının nedeni her bir organizasyonun yetkinlik kapsamının bireysel ve sistemsel farklı bakış açısına sahip olması olarak söylenebilir.

Her bir işletmenin örgütsel yönetim anlayışının farklılığı ve sistemsel bağımsızlığından dolayı, örgütsel yetkinlik kavramının bir "-izm" olmadığı söylenebilir. Bu kavramın tanımları farklılık gösterse de içeriği, işletmenin hedeflerine ulaşma konusundaki dahili yetenekleri değiştirmemektedir (Taasila, 2004: 18). Örgütsel yetkinlikler ile ilgili yapılan bazı tanımlar kronolojik olarak aşağıda sıralanmıştır:

- Barney (1991) örgütsel yetkinlikleri, belirli bir ürün / hizmet pazarında rekabet eden belirli bir firma için sürdürülebilir rekabet avantajını destekleyen örgütsel kaynak ve süreç kombinasyonları olarak ifade etmektedir.
- Örgütsel yetkinlikler, organizasyonun yapısına, teknolojisine, süreçlerine ve kişiler arası (ve gruplar arası) ilişkilere gömülü olan tüm işletmeye özgü varlık bilgilerini, becerileri ve yetenekler içeren bir yapıdır (Lado ve Wilson, 1994: 702).



- Örgütsel yetkinlik, stratejik hedeflere ulaşmak için farklı değer akışları boyunca bir firmanın kaynaklarının, bilgisinin ve bireysel yetkinliklerinin konuşlandırılması, birleştirilmesi ve koordinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Sanchez vd., 1996; Amant vd., 2004: 5).
- Stuart ve Lindsay (1997) örgütsel yetkinliği, bir işletmenin varlıklarının ve yeteneklerinin koordineli dağıtımlarını işletmenin hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak şekillerde sürdürme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Örgütsel yetkinlik, “yönetsel yetkinlik” için bir referans noktası sağlayan ve ona bir anlam veren anlamsal bir yapıdır. Aynı zamanda uzmanlıklarını başka yenilikçi yollarla harmanlayabilen bireylerin becerilerini de içerir.
- Horozoğlu (2004: 18) örgütsel yetkinliği, bireysel, grupsal ve yönetsel yetkinlikler aracılığıyla örgütlerin kendi kendilerini geliştirme ve dönüştürme olgunluğu olarak tanımlamaktadır.
- Taatila (2004: 88) örgütsel yetkinliği, bir işletmenin kabiliyetinin, işletme tarafından doğrudan yönetilebilen ve işletmenin kullanımına açık olan tüm olası bireysel tabanlı, varlığa dayalı öznel özelliklerin oluştuğu kombinasyonlar olarak tanımlamaktadır.
- Örgütsel yetkinlikler, hayati becerilerin, temel bilgilerin, uygun performans prosedürlerinin ve işletmenin misyonunu gerçekleştirmek için gerektirdiği gerçek kurumsal kültürün karışımı olarak tanımlanabilir (Coates ve Associates, 2014: 1).
- Örgütsel yetkinlik, bir örgütün rekabet avantajlarını artırmak için değer artırıcı stratejiler uygulamasına, seçmesine ve geliştirmesine izin veren yetenekleri ve firmaya özgü kaynakları içerir (Wong ve Ngai, 2021: 460).

Örgütsel yetkinlik, bir örgütün rekabet avantajlarını geliştirmek için değer artırıcı stratejiler geliştirme, seçme ve uygulama yeteneği ile ilgilidir (Lado ve Wilson, 1994). Aynı zamanda Simola (2007) örgütsel yetkinliği sürdürülebilir küresel işletmelerde “doğal yetenek” olarak görür. Bir örgütte örgütsel yetkinliğin geliştirilmesi, kurumsal iç iletişimi teşvik eder ve kaynakları boşa harcamadan bir stratejiyi başarılı bir şekilde yürütmek için gerekli fikir birliğinin oluşturulmasına yardımcı olur. Misyon, vizyon ve paydaşların motivasyonları ile insan kaynakları bilgi ve yetkinliklerini dikkate alan

bir strateji netleştirmesinden hareketle, bir organizasyonel yetkinlik modelinin geliştirilmesi, üst ve orta yönetimin tam katılımı ve bilgi paylaşımıyla sağlanabilmektedir (Malta ve Sousa, 2011). Lorenzoni ve Lipparini (1999: 335), işletmelerin bilgiyi paylaşma ve diğer işletmelerle etkileşim kurma yeteneğinin örgütsel yetkinliğin yenilenmesine yardımcı olduğunu ve örgütlerin değişime karşı direncini azalttığını vurgulamaktadır. Buradan hareketle; örgütsel yetkinlik kavramının bir organizasyonda misyon, vizyon ve üst düzey yöneticilerin etkisi kadar doğru oluşturulan strateji ile birlikte bilginin etkin ve zamana uygun perspektifte yeniliğe açık olmasıyla da etkilidir.

Bilgi teknolojisinde yenilik, örgütlerin hem hayatta kalması hem de sürdürülebilirliği açısından önemli bir role sahiptir. Yenilikçi iş davranışı ise önemli bir örgütsel yetkinliktir (Korzilius vd., 2017). Kang ve arkadaşları (2015) örgütsel yetkinliği bilgi paylaşımı ve tedarik zinciri iş birliği ile pozitif olarak ilişkili olan ve yüksek tedarik zinciri performansı açısından belirleyici bir faktör olduğunu ifade etmektedir.

### **1.7.1. Örgütsel Yetkinlik Bileşenleri**

Örgütsel yetkinlik kavramı, örgütsel sistemler tarafından sürekli değişen ortamlarla başa çıkmak için kullanılan süreçleri kapsamaktadır. Örgütün iç ve dış ortamlardaki değişiklikleri algılama, algılanan bilgileri dahil olarak işleme ve operasyonlarını hissedilen değişiklikler gibi işlevleri yerine getirme yeteneği, "örgütsel yetkinlik" ile kastedilen kavramdır.

Örgütsel yetkinlik, örgütsel etkililiğin temel bir operasyonel belirleyicisi olarak düşünülmektedir. Etkililiğin nihai sonuç olduğu durumlarda (görevin başarılanması, üretkenlik, vb.) yetkinlik, işletmenin etkililiğin elde edilmesine yol açan kritik operasyonel işlevleri (süreçleri) gerçekleştirme yeteneğidir. Yetkinliği içeren organizasyonel süreçler iyi yönetildiğinde, bir birimin operasyonel ortamlarında ortaya çıkan problemlerle başa çıkmasını sağlar. Kötü yönetildiğinde, diğer çalışma alanlarındaki verimliliğe olumsuz katkıda bulunabilir.

Açık sistemler olarak örgütler, çeşitli ortamlarla başa çıkan uyarlanabilir yapılar olarak kabul edildiğinde, etkinliğin anlaşılmasının en önemli özelliğinin yetkinlik, ustalık veya problem çözme olduğu görülmektedir.

Coates ve Associates (2014: 2) örgütsel yetkinlikleri, işletmenin misyonuna ulaşmak için ihtiyaç duyduğu gerekli beceriler, gerekli bilgiler, uygun performans ölçütleri ve doğru kurumsal kültürün bileşenlerinin kombinasyonundan oluştuğunu belirtmektedir (Bkz. Şekil 1.7).



Şekil 1.7: Örgütsel Yetkinlik Bileşenleri

Kaynak: (Coates ve Associates, 2014: 1).

Olmstead ve arkadaşları (1973: 15), örgütsel yetkinliği aşağıdaki temel bileşenler açısından ele almaktadır:

- **Gerçeklik Testi:** İşletmenin karşı karşıya olduğu durumların gerçekliğini test etme kapasitesi, işletmenin çevresinin özelliklerini (hem dış hem de iç), özellikle de ilgi düzeyine sahip olanları arama, doğru algılama ve doğru yorumlama becerisi gibi organizasyonun işleyişini etkileyen unsurlardır.

- **Uyarlanabilirlik:** Değişen çevresel taleplerden kaynaklanan sorunları çözmeye ve değişen taleplere yanıt olarak etkin bir esneklikle hareket etme kapasitesidir.
- **Entegrasyon:** Stres altında yapının ve işlevin sürdürülmesi ve alt birimler arasında koordinasyonun sürdürülmesini sağlayan çeşitli alt birimlerin çapraz amaçlarla çalışmamasını sağlayan bir ilişki durumudur.

Birlikte ele alındığında, bu üç bileşen örgütsel yetkinliği oluşturmaktadır. Bu bileşenlerin uygun derecelerde varlığının veya yokluğunun hem toplu olarak hem bireysel olarak istekliliği güçlü bir şekilde etkileyeceği beklenmektedir. Ayrıca, bir işletmenin her bir bileşende yeterli performansı sürdürme becerisi olduğu varsayılmaktadır. Bileşenler, dış ortamlardan gelen baskı altındayken etkililik açısından kritik öneme sahiptir (Olmstead vd., 1973: 14-15).

Olmstead ve arkadaşlarının (1973) tanımladığı örgütsel yetkinlik bileşenlerine benzer şekilde Schreyögg ve Kliesch (2003: 39-40) de örgütsel yetkinliğin işlevsel bileşenlerini şu şekilde ifade etmektedir:

- **Örgütsel Yorumlama Becerileri:** Karmaşık (iç ve dış) ortamları yapılandırma yeteneği ile sorunları (fırsatlar ve riskler) ve uygun seçimi değerlendirme becerisidir.
- **Örgütsel İşbirliği Becerileri:** İlişkileri veya ağları etkili bir şekilde kullanma becerisi, duygusal zenginlik ve uluslararası bağlantılardır.
- **Örgütsel Bağlantı Bilgisi:** Bağlantı performansının kendisi ile ilgili bilgi birikimi ve bağlantıların nasıl yapılacağıdır.

Örgütsel yetkinlik bileşenleri; bir örgütün hem çevresel değişimlere karşı yanıt verebilme becerilerini hem de sahip olduğu bu becerilerle kuracağı bağlantıların esnekliğini ve uyarlanabilirliğini açıkça ifade etmektedir.

### 1.7.2. Örgütsel Yetkinliğin Temel Özellikleri

Örgütsel yetkinlik, yönetsel yetkinlik dünyasına ve onun katkıda bulunan yeterliliklere ve yetkinliklere bir “mercek” olarak görülebilir. Örgütsel yetkinlik merceği, üst düzey ekip yöneticilerinin özellikle dikkat etmesi ve ele alması gereken

temel endişeleri ve katkıda bulunmaları gereken kilit performans alanlarını tanımlamaktadır. Örgütün yetkinliğinin merceği şekillendirilebilir. Lens, değişen koşullara yanıt olarak değiştirilebilir ve zaman içinde yetkinliğin yeniden oluşturulmasını sağlar.

Sürdürülebilir rekabet avantajının temelini heterojen ve nadir bulunan temel yetkinlikler oluşturmaktadır. Örgütsel açıdan yetkinlikler, belirli bir rekabet ortamında örgütler arasında eşit olmayan bir şekilde dağıtıldıklarında heterojendir; yetkinlik donatıları ve yetkinlik dağıtımlarındaki farklılıklar, örgütlerin büyüklük dağılımındaki ve rekabetçi konumlarındaki farklılıkları açıklamaktadır (Conner, 1991). Barney (1991: 101), heterojen yetkinliklerin rekabet avantajı oluşturması için en az iki koşulu yerine getirmeleri gerektiğini savunmaktadır: (a) yetkinlikler değerli olmalı, firmanın rekabet ortamındaki fırsatlardan yararlanmasını ve / veya tehditleri etkisiz hale getirmesini sağlamalı ve (b) belirli bir rekabet ortamında yalnızca az sayıda firma bu yetkinliklere sahip olmalıdır. Bu iki koşulda da heterojenik ve taklit edilemeyecek özelliklere sahip olması örgütsel yetkinliğin rekabet gücü temel taşlarını oluşturmaktadır.

Dosi ve Teece (1993)'e göre ise bir işletme, faaliyetleri koordine etmek ve karmaşık ve değişen ortamlarda yeni faaliyetler hakkında bilgi edinmek için belirli yetkinliklere dayanmaktadır. Bu yetkinlikler, firmanın rekabet gücünün temelleridir ve koordineli bir dizi yetenek, tamamlayıcı varlıklar ve organizasyonel rutinleri içerir. Rutinler, belirli sorunların çözümünü temsil eden etkileşim kalıplarıdır. Bireylerin tamamlayıcı varlıklarını ve becerilerini bir araya getirir. Bu nedenle, rutinde öğrenme etkinlikleri tarafından üretilen bilgi bulunur. Örgütsel yetkinlikler, firmaya özgü varlıkların, bireylerin ve grupların entegre kümeleri tarafından sağlanan ayırt edici rutinler veya süreçler olarak da tanımlanmaktadır (Teece vd., 1997: 516).

Barney (1991), Dierickx ve Cool (1989) ve Taatila (2004) örgütsel yetkinliğin bazı temel özelliklerini aşağıdaki gibi ifade eder:

- Yetkinlikler, firmaya değer yaratan bir firmadan diğerine kolaylıkla transfer edilemeyecek kadar hareketsizdir. Hareketsizlik, örgütsel yetkinliklerle ilişkili

ekonomik faydaların tekrarlanmasını engelleyen örgütsel olgulardan kaynaklanır.

- Firmaya kalıcı ekonomik faydalar sağlamak için örgütsel yetkinliklerin yakın ikamesi olmamalıdır.
- Örgütsel yetkinlikler değerli ve nadir olmalıdır.
- Örgütsel yetkinlikler firmanın rekabet ortamındaki fırsatlardan yararlanmasını ve / veya tehditleri etkisiz hale getirmesini sağlamalıdır.
- Örgütsel yetkinlik, bir işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayan iç nitelikleri ifade eder.
- Örgütsel yetkinliğin özneliklerinin sayısı büyüktür- teorik olarak sayı sınırsızdır.
- Toplam örgütsel yetkinliğin tüm nitelikleri üç ayrı süper nitelik altında sınıflandırılabilir: varlıklar, bireylerin yetkinliği ve yapısal yetkinlik.
- İşletmenin ortamı, örgütsel yetkinliğin bir niteliği değildir, ancak yetkinlik özellikleri ve yetkinlik gereksinimleri üzerinde sürekli bir etkiye sahiptir.
- Farklı paydaşların işletmeler için farklı hedefleri vardır ve bu nedenle örgütsel yetkinlik paydaşlara özeldir.
- Örgütsel yetkinlik kullanımı bağlamında özeldir; bu nedenle gerekli yetkinlikler seti dinamik olarak duruma bağlıdır.

Bir işletmenin teknolojik olarak sürdürülebilir özellik taşıması, var olan özneliklerinin amaçlanan hedeflere ulaşılması ve örgütün tüm paydaşlarıyla bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesi örgütsel yetkinliğe sahip firmaların en sağlam özelliği olmaktadır. Aksi takdirde Dierickx ve Cool (1989: 1509)'un belirttikleri gibi, belirli bir örgütsel yetkinliğin ikamelerinin varlığı, orijinal varlıkları alıcı için değer yaratmadığı zaman örgüt açısından istenmeyen bir durum olarak ortaya çıkacaktır.

### **1.7.3. Örgütsel Yetkinlik Boyutları**

Örgütün belirli yetkinliklere ulaşabilmesi için (girdi tabanlı yetkinlikler vb.) belirli özelliklerle ayırt edilmesi gerekir. Bu özellikler, işletme içindeki etkileşimler ve örgüt içindeki ağlar arasında yaygın olarak meydana gelen kaynakların değiş tokuş edilebildiği ve bir örgütün yeteneklerinin gelişimini etkileyen kanallar olabildiği yorumlanır (Kersiene ve Savaneviciene, 2009: 57). Bu temelde, örgütsel yetkinliğin

kavramsal görüşlerinden biri de özellikle örgütsel ilişkilerin ve işletmenin yetkinliğinin geliştirilmesinde etkileşimin rolünü vurgulayan örgütler arası ağ yetkinliğinin varlığıdır (Hong ve Stähle, 2005: 137). Sonuç olarak örgütler arası ilişkiler, örgütsel yetkinlik oluşumunda ve yönetim sürecinde ilk önemli unsurdur.

Literatürde örgütsel yetkinliğin boyutları incelendiğinde birçok sınıflandırma olduğu ve genellikle heterojenik bir yapıda olduğu gözlenmektedir. Mills ve arkadaşları (2002: 13), yaptıkları yetkinlik kategorilerinden biri olan örgütsel yetkinliği (iş birimi); her iş biriminden beklenen 3 ila 6 arasında temel faaliyetler ve görevler olarak belirtmektedir. Yetkinlikler ayrıca bireysel becerilere ve örgütsel yetkinliklere bölünebilir. Bireysel beceriler, tek bir bireyin eylemleri gerçekleştirme ve karar verme yeteneğini belirlerken, örgütsel yetkinlikler bireylerden bağımsızdır ve bir örgüt içindeki insanların kolektif eylemlerine atıfta bulunur (Posselt, 2017: 37).

Aynı zamanda Horozoğlu (2004) ve Lado ve Wilson (1994: 703-708) örgütsel yetkinlik üzerine yaptıkları boyutlandırmalarda da benzer şekilde bir bütünün parçalarıyla oluştuğunu belirterek heterojenik yapısı üzerinde durmuşlardır.

### **1.7.3.1.Horozoğlu (2004)'nun Örgütsel Yetkinlik Sınıflandırması**

Örgütsel yetkinlik sınıflandırması yetkinliklerin daha anlaşılır olması ve daha verimli kullanması için oldukça önemlidir. Horozoğlu (2004)'nun yaptığı örgütsel yetkinlik sınıflandırmada bireysel, grupsal ve yönetsel olarak 3 boyutta ele almaktadır:

- **Bireysel Yetkinlik:** Bir örgütteki her bir kişi, örgütsel yetkinlikle ilgili bir dizi özelliğe sahiptir. Bu özelliklerde ortak olan şey, tek tek bireylerde gömülü olmalarıdır. Bir kişi bir örgütten ayrılırsa, tüm yetkileri örgütten aynı anda ayrılır. Her günün sonunda yöneticiler, bireylere dayalı kurumsal yetkinliğin ertesi gün işe dönüp dönmeyeceğinden endişe etmelidir.

Bireylerde gömülü olan örgütsel yetkinlik tanımı basittir: Bir birey artık işletme için çalışmazsa kaybedilebilecek herşeydir. Bir kişide bir yetkinliğin gömülü olup olmadığını test etmenin kolay yolu, bir araba kazası geçirdiğini ve erişilemeyeceğini düşünmektir. Gerekli yetkinlik erişimi bireyin içinde saklıdır (Taasila, 2004: 64-65).

Bireysel yetkinliğe sahip olmak bir örgütte seçim meselesidir çünkü yetkinlikler davranışsal olduğu için geliştirilebilirler ve örgütlerde öğrenen bireyler oldukça yetkinleşebilir. Ancak her zaman bireysel öğrenme, örgütsel öğrenmeyi garanti etmez, bu konuda geri tepebilir ya da tersi durum da olabilir (Senge, 1993: 157). Bireysel öğrenme ile örgütsel öğrenmenin karşılıklı ilişki içinde olması bir örgüt içerisindeki yetkinlik açısından önemlidir.

Bireysel ve örgütsel öğrenme arasında ilişki olduğu, örgütlerdeki insan kaynakları yöneticileri ve diğer “insan kaynakları uzmanları” genellikle bireylere (işe alma, seçme, eğitim, değerlendirme, kariyer planlama ve hatta onları emekli etme ve işten çıkarma vb.) odaklandığı önemli bir yetkinlik durumudur (Pedler, 1995: 22).

Öğrenmeye meraklı ve öğrenme yetkinliklerini kendi kendine sürekli geliştiren bireyler, bireysel yetkinlik düzeylerini de geliştirirler. Yetkin bireyler, önemli olanı sürekli olarak aydınlığa kavuştururlar. Gerçekliğin gittikçe daha açık ve sürekli olarak görülebileceğini öğrenirler ve öğretirler çünkü amaçlar doğrultusunda ilerlerken belli bir anda nerede bulunduğunun, ne yapılması gerektiğinin bilinmesi yaşamsal önem taşımaktadır. Öz farkındalık, öz-kabul ve özgüven, bireysel yetkinliğin genel olarak kabul edilen yönleridir (Adler, 1982: 38). Bireysel yetkinliğin kabul edilen bu yönlerine sahip bireylerin hem yaşamlarında hem de çalışma hayatlarında birçok yeteneğe sahip olmasına katkı sunmaktadır.

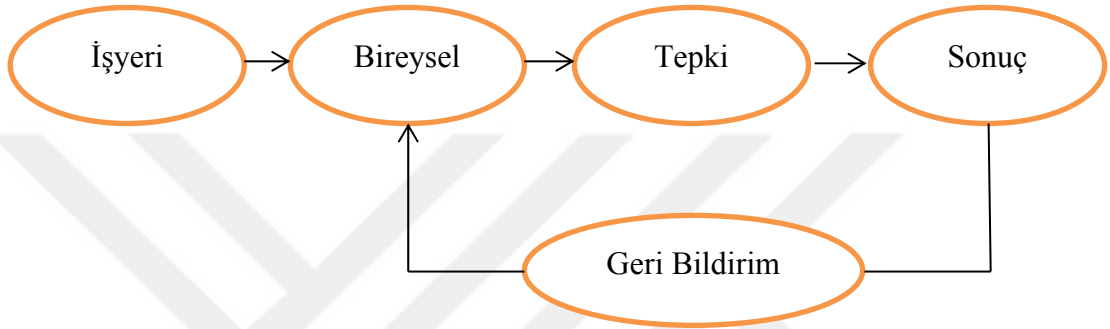
Yetkin bireyler, sorunların neler olduğunu görebilme yeteneğine sahiptir. Kendinden emin, sorgulayıcı ve sürekli öğrenmeye isteklidirler. Bilgisizliklerinin, yetersizliklerinin ve ne bildiklerinin bilincindedirler. Bireysel yetkinliğe sahip çalışanlar, organizasyon içindeki herhangi bir soruna neyin sebep olduğunu bilmiyormuş gibi davranmaları kesinlikle kabul görmemektedir (Senge, 1993: 231).

Kişinin kendi kişisel yetkinliğini geliştirmeye en çok yardımcı olan uygulamaların çoğu -daha sistemik bir dünya görüşü geliştirmek, zımni varsayımları nasıl yansıtacağını öğrenmek, birinin vizyonunu ifade etmek ve başkalarının vizyonlarını dinlemek ve farklı insanların mevcut gerçekliğe ilişkin görüşlerini ortak sorgulamak -



yerleşiktir. Bireysel yetkinliğin önünü, yaşamda yaratıcı gerilimin nasıl yaratılıp sürdürüleceğinin öğrenilmesi oluşturur (Senge, 1993: 158).

Yetkinlik, bu öğrenme neticesinde bireylerin örgütteki hırsları ve rolü üzerinde bir etkiye sahiptir. Rothwell ve Kazanas (1993), bu rolü daha açık bir şekilde gösteren model oluşturmuştur (Bkz. Şekil 1.6).



**Şekil 1.6:** Bireysel Yetkinlik Modeli

**Kaynak:** (Rothwell ve Kazanas, 1993: 277).

Bu model, yetkinliğin çıktı tanımına dayanmaktadır. Bir görevi yerine getirmeye dayalı insan performansını tanımlayarak başlar. Birey daha sonra sonuçlara yol açan bu iş durumuna yanıt vermek zorundadır; bu, işi iyi yapıyorlarsa arzu edilebilir veya işi kötü yapıyorlarsa istenmeyen durum olabilir. Sonuçlara göre kişi geri bildirim alacaktır. Aslında yetkinlik, model değişkenlerinin her birinde tanımlanabilir ve yetkinliğin anlamı her faktöre göre kaydırılabilir. Örneğin, bir iş durumunda yetkinlik, gerekli görevleri yerine getirerek tanımlanabilir; bireylerin sahip olması gereken niteliklerle tanımlanıp uygun bir geri dönüş alıp istenen sonuçlara göre çıktı değerlendirilir (Rothwell ve Kazanas, 1993).

Hoffman (1999: 278-279), çıktıya dayalı bir yaklaşımla, yetkinliğin bireysel olarak ne olduğunu, kişinin ne yapabileceğini değil, neyi bilmesi gerektiğini veya yetkin bir düzeyde performans göstermesi için hangi becerilere veya diğer niteliklere ihtiyaç duyduğunu keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bireyin keşfettiği becerilerin örgütsel performansa etkisinde yetkinliğe sahip olup olmadığı önem arz etmektedir.

İstenen sonuçları elde etmek için sahip olunması gereken yetkinliklerin, yöneticilerin davranışlarını örgütsel yetkinlikler bağlamında analiz edilmelidir. Çünkü yönetim becerileri giderek örgüte özgü hale gelmektedir. Farklı örgüt yapıları, büyüme yolları ve benzersiz kariyer yolları, örgüte özgü becerilerin gelişimini güçlendirmekte ve bunlar da farklı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için merkezi bir kaynak haline gelmektedir (Grant, 1991).

- **Grupsal Yetkinlik:** Grupsal yetkinlikler, grupların birlikte çeşitli yolları kullanarak “öğrenme” odaklı başarı elde etmeleri için oldukça iyi birer araçtır. Çünkü gruplar bireylere oranla daha fazla fikir üretebilirler. İnsanlar, grup içindeyken fikirlerini toparlayabilir, birçok fikri bir araya getirebilirler. Grupları ise daha fazla fikir üretmeye iten güç kişilerarası etkileşimdir (Davis ve Davis, 2000: 133). Senge (1993: 18) grup öğrenme disiplinini, bir grubun üyelerinin varsayımları askıya alma ve gerçek bir "birlikte düşünme"ye girme kapasitesi olan "diyalog" ile başlayacağını belirtmektedir. Özellikle örgüt içindeki grup oluşumlarının yoğun olarak görüldüğü yapılarda öğrenme önemli bir yere sahiptir.

Örgüt içerisinde oluşturulan gruplar çalışmanın kurallarını öğrenmek için yararlı ortamlardır. Grup çalışması; iş birliği, iletişim, sorumluluk alabilme, grup içi bağlılık geliştirme ve ortak bir amaca yönelirken bireysel kaygıları bir kenara bırakabilme yetkinliğini de gerektirmektedir. Grup çalışmaları öğrenilebilir bir beceridir (Davis ve Davis, 2000: 135).

Bir örgütte grup çalışması ortak bir vizyon için hareket eden önemli bir oluşumdur. Çünkü vizyon, kapsamlı bir hedef oluşturduğundan hedefin yüceliği, yeni düşünme ve hareket etme biçimlerini zorunlu kılar. Ortak bir vizyon ise, stres durumlarında öğrenme sürecini devam ettirmek için bir dümen niteliğindedir. Hatta ortak bir vizyonla, düşünme biçimlerimizi açığa çıkarma, derinlemesine görüşlerden vazgeçme, kişisel ve kurumsal eksiklikleri fark etme olasılığı daha yüksek olduğundan grup çalışmasının örgüt için ne kadar önemli olduğu açıktır. Yoksa paylaşılan vizyon olmadan öğrenen bir organizasyona sahip olunamayacağından, insanların gerçekten ulaşmak istedikleri bir hedefe doğru bir çekilme olmadan, statükoyu destekleyen

güçler ezici olabilir (Senge, 1993: 194). Bu sebeple bir örgütte grup çalışması belirlenen vizyona ulaşılmasında kilit bir role sahiptir.

Grupsal yetkinliğin oluşumunda en başta bireyselcilik gelir. Yetkinliği tanımlamaya yönelik geleneksel yaklaşım kullanılırsa, grubu oluşturan birincil birim birey olacaktır. Ekip düzeyindeki yapıyı oluşturan "grup yetkinliği"nin inşasının alt düzeyinde "bireysel yetkinlik" bulunmaktadır. Grupsal ve bireysel yetkinlik seviyeleri arasında benzer anlamlar vardır. Bununla birlikte, seviyeler arasındaki süreçler tamamen izomorfik değildir. Karşılıklı ilişkiler ve etkileşimler vardır: grup düzeyindeki yetkinlik, bireysel düzeydeki yetkinlikten etkilenecektir, aynı zamanda bunun tersi durum da geçerlidir. Etkileşim yoluyla, bireysel ekip üyelerinin davranışları, bilgileri, tutumları ve görüşleri karşılıklı olarak etkilenir, böylece grubu bir sistem olarak değiştirir. Dahası, ekiplerin etkileşim sonucu oluşturduğu bir özelliği de, diğer ekip üyelerinin yetkinliklerini arayarak bireysel olarak ekip üyelerindeki yetkinlik eksikliğini telafi etme yetenekleridir (Kauffeld, 2006: 3). Buradan hareketle; bireylerin sahip olduğu yetkinliklerin örgüt içerisinde karşılıklı etkileşim ile birlikte hem aynı gruplar içerisinde hem de farklı bölümlerdeki gruplar üzerinde pozitif etkisi nedeniyle örgütün başarısında ve devamlılığında etkin bir role sahip olduğu söylenebilir.

- **Yönetmel Yetkinlik:** Yönetmel yetkinlik ile ilgili literatür, temel yetkinlikleri ve yetenekleri tanımlamaktadır, ancak bunları kullanma fırsatlarını belirlemek için örgütsel bir süreç sunmamaktadır. Bir işletmenin yetkinliklerini anlamının ne kadar önemli olduğu hakkında çok fazla fikir olsa da, bir işletmenin bunu yapmak için nasıl gidebileceği, işletmede kimlerin dahil olması gerektiği ve belirlenen fırsatlardan başarıyla yararlanmak için hangi özel adımların atılacağı hakkında çok az bilgi vardır.

Temel yetkinliği "toplu öğrenme" olarak tanımlaması, daha fazla açıklama ve operasyonelleştirme ihtiyacı gerektirmektedir. Yetkinlik, temel yetkinlik ve yetenek kavramlarını eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Dahası, bu terimleri üretim becerileri ve teknolojilerinin bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Tanımlarıyla ilgili iki sorun ortaya çıkmaktadır: *Çok dar anlamda kullanılması ve yetkinlikler ile yetenek arasındaki kavram karmaşıklığı*. Değer sistemi boyunca diğer adımlardaki birçok olasılığı göz ardı ederek, çoğunlukla üretimde işletmenin değer zincirinin yalnızca

sınırlı bir yönüne odaklanırken, yetkinlikler ve yetenekler arasındaki ilişki konusunda bazı karışıklıklar yaratmaktadır. Açık bir operasyonel tanım olmadan, bir işletmenin yönetsel yetkinliklerini belirleme ve kullanma sürecine girmesi zordur (Javidan, 1998: 61-62).

Kaynak temelli perspektiften bakıldığında, temel yetkinlikler (problem tanımına ve problem çözme anlayışına dayalı olarak), özellikle ulusal sınırlar boyunca firmaya özgü rekabet avantajının temelini oluşturabilir. Bu "görünmez" varlıklar, özellikle içgörüler ve öğrenme, işletmeler tarafından gelecekteki ürünler ve yeni pazarlar için kullanılabilir (Lei vd., 1996: 551).

Prahalad ve Hamel (1990) temel yetkinlikleri, örgütteki toplu öğrenmenin esas olduğunu belirtirken, özellikle farklı üretim becerilerinin nasıl koordine edileceği ve birden fazla teknoloji akışının nasıl entegre edileceği üzerine odaklanmaktadır. Temel yetkinlik iletişim, katılım ve örgütsel sınırların ötesinde çalışmaya derin bir bağlılıktır. Birçok seviyede insanı ve tüm işlevleri içerir.

İnsan faktörü göz önüne alındığında, Stoner (1987), işletmelerin temel ayırt edici yönetsel yetkinliklerinin, işletme sahipleri ve çalışanların deneyimi, bilgisi ve becerilerinin birleşimi olduğunu belirtmektedir. Bu kavramların stratejik hamle ve işletmelerin nihai başarısı için kritik olmasına rağmen, yönetsel yetkinliğin sürdürülebilir rekabet avantajı geliştireceğini ifade etmektedir.

Barney (1991)'e göre yönetsel yetkinliğe ilgi, bir işletmenin büyümesi ve sürdürülebilirliği ile olan bağlantısından ve bunun sonucunda ortaya çıkan ekonomik faydalardan oluşmaktadır (Zacca ve Dayan, 2018: 258). Bu yaklaşımla yönetsel yetkinlik bir örgütün var olmasından yaşamını sürdürmesine, rekabet avantajından ekonomik kalkınmasına kadar birçok açıdan etkisinin olduğu değerlendirilebilir.

### **1.7.3.2.Lado ve Wilson (1994)'ın Örgütsel Yetkinlik Sınıflandırması**

Örgütsel yetkinliğin kabul gören sınıflandırmalarından biri de Lado ve Wilson (1994) tarafından uyarlanmıştır. Lado ve Wilson (1994: 703-708)'in örgütsel yetkinliği dört boyutta ele almaktadır:

- **Yönetmel Yetkinlikler:** Genel olarak yönetmel yetkinlikler, (a) işletmenin stratejik liderlerinin stratejik bir vizyonu ifade eden, vizyonu örgütün geneline ileten ve örgüt üyelerini bu vizyonu gerçekleştirmeleri için yetkilendiren (Westley ve Mintzberg, 1989) ve (b) faydalı bir firma-çevre ilişkisini hayata geçiren benzersiz bir yetenektir. Bu yönetmel yetkinlik özellikleri, kurumsal kaynakların edinimini, geliştirilmesini ve dağıtımını, bu kaynakların değerli ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini ve kurumsal paydaşlara değer sağlanmasını belirlemektedir. Bu durumda örgüte güçlü yönetmel rant kaynaklarına dönüşebilir ve bu nedenle sürekli rekabet avantajı sağlayabilir (Castanias ve Helfat, 1991).
- **Girdi Tabanlı Yetkinlikler:** Bir firmanın müşteriler tarafından değer verilen ürün ve hizmetleri yaratması ve sunması için dönüşüm süreçlerini mümkün kılan fiziksel kaynakları, kurumsal sermaye kaynaklarını, insan kaynaklarını, bilgileri, becerileri ve yetenekleri kapsar (Lado vd., 1992). Strateji araştırmacıları, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmenin, firmanın mevcut kaynak stoklarını kullanma kabiliyetine ve rakiplere göre yeni kaynak stoklarını daha verimli ve etkili bir şekilde biriktirme kabiliyetine bağlı olduğunu ileri sürmektedirler. Girdi temelli yetkinlikler, aynı zamanda yönetim vizyonunu da etkiler (Prahalad ve Hamel, 1990).
- **Dönüşümcü Yetkinlikler:** Girdileri avantajlı bir şekilde çıktılara dönüştürmek için gereken organizasyon yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Lado vd., 1992: 85). Bu yetenekler, yenilik ve girişimcilik, organizasyon kültürü ve organizasyonel öğrenmeyi içerir.
- **Çıktı Tabanlı Yetkinlikler:** Kurumsal itibar veya imaj, ürün veya hizmet kalitesi ve müşteri sadakati gibi tüm bilgiye dayalı, görünmez stratejik varlıkları içerir. Bu yetkinlikler, önemli bir süre boyunca geliştirilen ve kolay bir şekilde satılmayan büyük miktarlarda işletmeye özgü finansal, teknolojik, insan ve örgütsel kaynak yatırımlarını gerektirdiğinden, gelecekteki ekonomik getiri akışları oluşturabilir ve dolayısıyla güçlü olabilirler (Barney, 1986a: 1991; Lado vd., 1992). Üstün ürün / hizmet kalitesinden elde edilen gelirler ise firmayı müşterilere değer yaratmak ve sunmak için kalite artırıcı sistemlere yatırım yapmaya itmektedir (Shapiro, 1983; Lado ve Wilson, 1994: 703-708).

#### 1.7.4. Örgütsel ve Bireysel Yetkinlikler Arasındaki İlişki

Örgütteki bazı yöneticilerin bireysel yetkinlikleri bir bütün olarak değerlendirilirken, diğer yöneticiler bunu bir örgütteki pozisyonlara veya çalışanlara referans olarak kullandığından yetkinlik kavramının tam olarak anlamlandırılmamasına sebep olmaktadır. Bireysel yetkinlikler, tüm çalışanların başarılı olması için gereken temeli sağlar. Bireylerin temel olmayan belirli yetkinlikleri, belirli bir alandaki bir birey için önemliyken, bireysel yetkinlikler belirli bir bireyin örgütte nereye uyarırsa, uyması gereken o temeli oluşturur (Lis ve Žemgulienė, 2020: 87).

Örgütsel düzeydeki temel yetkinlikler ise, özünde temel iş alanlarının güçlü yönlerini veya kapasitelerini temsil ederler. Aynı zamanda bireysel veya örgütsel düzeydeki yetkinlik, bireyler tarafından biriktirilen veya bir işletmenin faaliyetlerinde gruplar tarafından kullanılan bilgi stokunu ifade eder. Örgütsel yetkinlik, bir firmanın hizmetme kapasitesini verir (Lis ve Žemgulienė, 2020: 87).

Ryan (1999), örgütsel düzeydeki temel yetkinlikleri tanımlayıp yönetmek için belirttiği süreçler içerisinde örgütsel ve bireysel yetkinlikler arasındaki ilişkiyi Tablo 1.3'teki gibi belirtmektedir:

**Tablo 1.3:** Örgütsel ve Bireysel Yetkinlikler Arasındaki İlişki

Bireysel Yetkinlikler	Örgütsel Yetkinlikler
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir bireyin sahip olduğu ve gösterdiği temel güçlü yönleri ifade etmektedir.</li><li>• Bir bireyin bir örgüt içindeki başarısı için kritik olan bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin entegrasyonundan oluşmaktadır.</li><li>• Bir örgütteki tüm bireyler, pozisyonlarına bakılmaksızın bir yeterlilik seviyesine sahip olmalıdır.</li><li>• Bir bireyin işletmenin vizyonu, misyonu, stratejisi ve değerleri ile uyum içinde olması gerekmektedir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bir organizasyonun sahip olduğu ve gösterdiği temel güçlü yönleri ifade etmektedir.</li><li>• Bir bütün olarak örgüt için bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristiklerin toplanması veya bir araya getirilmesiyle oluşmaktadır.</li><li>• Örgütün temel iş alanları için temel oluşturmaktadır.</li><li>• Örgütün çeşitli pazarlara erişimini sağlamaktadır.</li><li>• Rakiplerce taklit edilmesini zorlaştırmaktadır.</li><li>• İşletmenin vizyonu, misyonu, stratejisi ve değerleri ile uyumlu olmalıdır.</li></ul>

**Kaynak:** (Ryan, 1999: 67).

Tablo 1.3'te görüldüğü gibi, bir örgütün başarısında kişisel yetkinlikler ile örgütsel yetkinlikler arasında bütüncül bir yaklaşım görülmekte ve her iki yetkinlik türü de birbirini tamamlamaktadır. Bu nedenle günümüzde örgütleri yönetecek yöneticilerin esas uğraşı, kendilerine fayda getireceklerine inandıkları ve bireysel açıdan farklı yetkinliklere sahip çalışanları örgüte çekmek ve/veya dahil etmek, örgütte bir araya gelen bu çalışanlardan ortak bir kültür oluşturup örgütsel yetkinliği sağlamak ve sürdürmektir (Eginli ve Bitirim, 2013: 29-30).

Örgütsel yetkinlikler, bireysel yetkinliklerle kullanıldığında örgütlere aşağıdaki avantajları sağlayabilir (McClelland, 1973; Athey ve Orth, 1999: 216):

1. Performansı anlamanın en iyi yolu, zeka gibi temel özellikler hakkındaki varsayımlara güvenmek yerine, insanların başarılı olmak için gerçekte ne yaptıklarını (yetkinlikleri) gözlemler.
2. Performansı ölçmenin ve tahmin etmenin en iyi yolu, temelde yatan özellikleri değerlendirmek için bir test yönetmek yerine, ölçmek istediğiniz yetkinliğin temel yönlerini insanlara yaptırır.
3. İçsel ve büyük ölçüde değişmez olarak görülen özelliklerin aksine yetkinlikler, işletmede zaman içinde öğrenilebilir ve geliştirilebilir.
4. Yetkinlikler, özellikler ve zeka faktörleri ile ilişkili gizem perdesine gizlenmek yerine, gerekli performans seviyesini anlayıp geliştirebilmeleri amacıyla insanlar için görünür ve erişilebilir.
5. Yetkinlikler, yalnızca psikologların anlayabileceği ezoterik zihinsel özellikler veya yapılar yerine, insanların işletmelerde nasıl performans göstermeleri gerektiğini tanımlayan anlamlı yaşam sonuçlara bağlanır.

#### **1.7.5. Örgütsel Yetkinliklerin Bireysel, Örgütsel ve Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri ile İlgili Araştırma Bulguları**

Örgütsel yetkinliklerin kökleri kaynak temelli yaklaşıma dayanmaktadır. Çünkü birçok işletme sürdürülebilir rekabet avantajı peşindedir. Ancak yetkinlik yaklaşımları aynı zamanda davranış psikolojisinden de yararlanmaktadır. Bu yetkinlik yaklaşımları, örgütlerde adaptasyon ve değişim süreçlerini anlamaya odaklanmıştır (Bataglia ve

Meirelles, 2009). Fakat örgütsel yetkinliğin teorik temelleri kadar bazı araştırma bulguları da literatürde mevcuttur.

Araştırma değişkenlerinden biri olan örgütsel yetkinlik kavramının oluşumu literatürde incelendiğinde üzerinde uzlaşı sağlanan bir tanım bulunmamaktadır (Deist ve Winterton, 2005: 29). Kersiene ve Savaneviciene (2009: 56)'nin örgütsel yetkinliği incelerken statikten daha dinamiğe giden bir yol izlediği; rasyonalistten daha yorumlayıcı bir yaklaşım; işlevselden daha yapısal bir yaklaşım; izole edilmiş ve parçalanmış durumdan sistem yaklaşımını; tek bir yaklaşımdan çok disiplinli bir yaklaşım ve teknoloji temelli yaklaşımdan daha çok sosyal öğrenme temelli bir yaklaşım benimsediği gözlenmektedir. Bandura (1973: 200-201) ise, yetkinliklerin geliştirildiği, daha iyi çözümlerin aktif olarak seçici pekiştirmelerin desteklendiği, saldırgan eylemlerin ödüllendirilmediği, yeni ödül kaynakların sağlandığı kısacası örgütsel yetkinliklerin kazandırılmaya çalışıldığı sosyal öğrenme temelli yaklaşımla açıklamaktadır.

Organizasyonel yetkinlik makro düzeyde ele alınsa da, temel analiz birimi örgüt içinde bireysel seviyedir. Bir işletme belirli bir görevi ele almak için çalışırken, örgütsel yetkinlik, örgütün görev gereksinimlerine yanıt vermede ne kadar yetenekli olabileceğine inandıkları konusunda örgütsel üyeler tarafından hissedilen güven düzeyini ifade eder (Beck ve Solansky, 2014: 443). Lustrri ve arkadaşları (2007: 188), bir örgütün temel yetkinliğinin, bireylerin yetkinlikleri ile profesyonelliklerinin birleşiminden kaynaklandığına işaret etmektedir.

Başarılı örgütler, kendi özel örgütsel yetkinliklerine etki edecek bir öğrenme ortamı başlatır (Lustrri vd., 2007: 340). Örgütsel öğrenme döngüsünde hangi yetkinliklerin geliştirileceğini belirlemek, örgütsel yetkinliklerin nasıl oluştuğunu anlamaya yardımcı olacaktır (Antonello, 2007: 55). Eğitim ve öğretimin kalitesi de örgütsel performansı iyileştirmede örgütsel yetkinliğin en önemli göstergesidir. Winarno ve Widiastuti (2014), örgütsel öğrenmenin örgütsel yetkinlik aracılığıyla gerçekleştirilen performans üzerindeki etkisini 53 özel üniversite örneğinde incelediği çalışmalarında; örgütsel yetkinliğin en önemli göstergesi olarak eğitim ve öğretimin kalitesinin, örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerindeki etkisine aracılık



ettiğini tespit etmişlerdir. Volobuiev (2021) sınır muhafız memurlarının eğitimini ve sınır hizmetini reforme etme sorununu ele aldığı çalışmada; örgütsel yetkinliğin, sınır muhafızlarının gelecekteki mesleki faaliyetlerinin temeli olduğunu ve mesleki yetkinliklerle geliştirilebileceğini tespit etmiştir. Bielikov (2021) ise askeri uzmanların örgütsel yetkinlik sorununu ele aldığı çalışmasında; başarılı uygulamaların, gelecekteki subayların örgütsel yetkinliğinin oluşturmada etkili olacağını, ancak yüksek öğrenimde askeri mesleki eğitim alma sürecinde, sadece gerekli örgütsel faaliyetler bilgisini değil, aynı zamanda değerler, motivasyon, pratik beceriler de edinmesi gerektiğini belirtmektedir.

Benzer bir şekilde Obukhova ve arkadaşları (2020), erişilebilirliği, kullanım kolaylığı, sosyalleşmesi, işbirlikçi etkinlikler düzenleme imkanı ve değerlendirme yöntemleri nedeniyle modern öğretim kavramlarının uygulanmasına olanak tanıyan harmanlanmış öğrenme yoluyla geleceğin mühendislerinin örgütsel yetkinliklerinin oluşturulması ihtiyacını inceleyen çalışmada; harmanlanmış öğrenme etkinliğinin deney grubundaki bireylerin örgütsel yetkinlik seviyesinin kontrol grubuna göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Öğrenme etkinliğinin bireysel olarak çalışanların gelişiminde ve yetkinliklerinin artmasında katkısı büyüktür.

Buna karşın bireysel yetkinlikler, örgütlerin başarısı için en önemli kaygı olarak kabul edilir. Bazı başarılı organizasyonlar benzer yetkinliklere sahip olsa da, örgütler arasında yetkinlik farklılıkları görülebilmektedir. Örgütlerde çevre adaptasyonu özellikle yetkinlikler üzerinde değişime neden olabilmektedir. Bu, rekabet gücüne ayak uydurmak ve sürdürmek için işletmeler tarafından öğrenme ortamı geliştirmenin ve her çalışanın sürekli büyümesi ve gelişmesi için önemli hale gelen kavramla ilgilidir (Saylor, 2009). Silva ve arkadaşları (2020), çevre eğitiminin Brezilya kimya sektöründeki işletmelerde bireysel ve kurumsal yetkinliklerin oluşturulmasına nasıl yardımcı olabileceğini ele almışlardır. Bulgular, kilit bireysel yetkinliklerin tanınması ve geliştirilmesi açısından, Brezilya kimya sektörü işletmelerinin sürdürülebilirliği için önemli örgütsel yetkinliklerin oluşturulmasına yardımcı olabileceği tespiti önemli bir bulgudur. Bu bulgu sonucunda çevresel sürdürülebilirlik için bireysel yetkinlikleri geliştirmek amacıyla resmi ve gayri resmi bir bağlam tarafından desteklenen çevre

eğitiminin rolünü açıklayan ve örgütsel eko-inovasyon, eko-verimlilik, çevresel adalet ve sosyal adalet ile karşılıklı olarak ilişkili bir model önermektedir.

Nasir ve Mahmood (2018: 409), örgütsel yetkinlikleri geliştirirken ortaya çıkan birçok zorlu sorunlardan bazıları doğrudan, bazıları ise dolaylı olarak işletmenin insan yönü ile ilgili olduğunu belirtmektedir. Yetkinlik; yöneticileri değerlendiren bir işletme için bir göstergedir. Bir süpervizör, yetkinliğini artıramadığında personelin elde tutulması ve yetiştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve politika yenileme dahil olmak üzere çalışma ekibi rekabetçi olmayacaktır. Temel düzey denetçilerin yetkinliği, bir ekibin kalitesinde kilit faktördür (Lin ve Wu, 2018: 771). Günümüzde işletmelerdeki en önemli sorunlardan biri ise çalışanların elde tutulmasıdır. Eğilim daha fazla sanayileşmeye doğru ilerlerken, istihdam fırsatları da bu eğilime ayak uydurmaktadır. Örgütsel yetkinliğin geliştirilmesinde hangi çalışanların elde tutulması da önem arz etmektedir. Ödüllerin, kariyer gelişim fırsatlarının, yönetici desteğinin ve çalışma ortamının, çalışanları elde tutmanın yanı sıra çalışanları elde tutarak örgütsel yetkinliğin geliştirilmesi ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir (Letters, 2011).

Örgütsel yetkinlik gelişiminin; ödül ve kariyer geliştirme fırsatlarında, çalışma ortamında çalışanları örgütte tutmanın yönetici desteği ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir (Fatima, 2011: 33; Nasir ve Mahmood, 2018: 409). Benzer şekilde Fatima (2011: 34), çalışanları elde tutmayı etkileyen faktörleri belirlemek ve çalışanları elde tutma faktörleri ile örgütsel yetkinlik arasındaki ilişkiyi analiz etmek için yaptığı çalışmada; çalışma ortamının örgütsel yetkinlik üzerinde bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Yine Wu (2011), ürün inovasyonunda iş bağlarının ve siyasi bağların asimetrik rollerini Çin'in 5 kentindeki 300 firmadan toplam 766 çalışan örnekleminde incelediği çalışmada; örgüt içindeki sosyal ve mesleki iş bağlarının örgütsel yetkinliği güçlendirdiği öne sürülmüştür. Bununla birlikte örgütsel yetkinliğin kazanılmasında bireysel beceriler ile çalışma ortamı göz önüne alınarak hem sosyal hem de mesleki açıdan gelişimin önemli ölçüde katkısı da olacağı saptanmıştır (Diao, 2020).

Cole (2000)'a göre çalışanlar, ödüller ve takdirler, amirlerin destek, iş birliği ve iş hayatı dengesi politikaları gibi bazı gerekçelerle kendilerine başarı, gurur ve takdir

duygusu veren örgütlerde kalmayı tercih ederler. İşletmenin yüksek düzeyde yetkinlik kazanmasına yardımcı olacak maksimum potansiyelle çalışırlar. Jusmin ve arkadaşları (2016), yüksekokullardaki öğretim görevlileri örnekleminde, yetkinliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ve örgütte yetkinliği yüksek seviyelere çıkarmanın çalışanları işlerinden daha memnun hissetmeye teşvik edeceğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Nasir ve Mahmood (2018), Pakistan’da 4 farklı üniversitedeki öğretim üyeleri örnekleminde yükseköğrenim sektöründe İKY uygulamalarının (süpervizör desteği, ödül ve tanıma, iş-yaşam politikaları) çalışanları elde tutma üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bulgular denetçilerden gelen yapıcı geribildirimler ve koşullu ödüller, örgütün yetkinlik düzeyini artıracak olan yüksek düzeyde bireysel performansı tanımlamadaki ana faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

İşletmelerin en değerli varlıklarının yetkinlikler olduğuna hemfikir olan yöneticiler, yetkinlikleri geliştirmek ve beslemek için kararlarında tutarlı olma olasılıkları daha yüksektir. İşletmenin yetkinlik özelliklerinin değerlendirilmesi, rakipler tarafından taklit edilmesi veya ortamdaki değişiklikler nedeniyle değerini kaybedebilecek yetkinlikleri ortaya çıkarabilir. Organizasyonel yetkinlik eğer rekabet avantajı için faydalı bir açıklama sağlayacaksa (yani daha iyi ve / veya farklı olmak), işletmenin temel kaynaklarını ve süreçlerini ve bu spesifik organizasyonel konfigürasyonun rekabet ortamının taleplerini karşılamada sahip olduğu etkiyi yansıtmalıdır (Lewis, 2001: 189). Çünkü örgütsel yetkinlik, süreçlerde kaynakların, bilginin ve bireysel yetkinliklerin uygulanmasından ortaya çıkar (Amant vd., 2006: 32). Yine Jia ve arkadaşları (2014: 332) ise, bir işletmenin stratejik yöneliminin (girişimci yönelim gibi) örgütsel yetkinliği etkileyen ana yapı olduğunu savunmaktadır.

Genel olarak, yetkinliklerini değerlendirmek için zaman ve çaba harcayan örgütler, stratejik karar vermeyi desteklemek için daha iyi bilgilere sahip olmayı bekleyebilirler. Bu nedenle sağlam yetkinlikler, bir işletmenin rekabet avantajının sürdürülebilirliğine katkıda bulunur. Sürdürülebilirlik için gerekli olan örgütsel yetkinlik ise, işletmede iş birliği ve yenilik yapma, rekabet avantajı yaratmak için bireysel katkılarla sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları entegre etme becerisidir (Van Kleef ve Roome, 2007: 47; Silva vd., 2020: 250). Choge ve arkadaşları (2018), Kenya’da bankacılık

sektöründeki çalışanlar örnekleminde örgütsel rekabet avantajı üzerindeki örgütsel yetkinliklerin etkisini incelemişlerdir. Bulgular örgüt yetkinliklerinin örgütsel rekabet avantajı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Ghareeb ve Medabsh (2019), insan kaynakları yönetim stratejisinin örgütsel yetkinliklerin gelişimine etkisini Mısır'daki 200 insan kaynakları yöneticisi ve süpervizör örnekleminde ele almışlardır. Bulgular, insan kaynakları etkin bir şekilde yönetildiğinde, örgütün hedeflerine ulaşılmasına ve örgütsel yetkinlik gelişiminin performans seviyelerinin iyileştirilmesine yardımcı olacağını ortaya koymuştur. Aynı zaman örgütsel yetkinliğin işletmelerde stratejik bağlamda performans üzerinde de etkili olduğu görülmüştür.

Shin ve arkadaşları (2015) da, örgütsel yetkinliklerin KOBİ'lerin operasyonel performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Lee (2021), Güney Kore'de imalat sanayi işletmeleri örnekleminde tedarik zinciri yönetimi stratejisinin operasyonel ve finansal performansa etkisini inceledikleri çalışmada; örgütsel yetkinliğin KOBİ'lerde genel iş performansı, operasyonel ve finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel yetkinlik konusunun psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerini incelerken sadece pozitif değişkenlerin kullanılması birçok önemli hususun gözden kaçırılmasına sebebiyet verecektir. Yöneticinin nezaketli ve çalışan-yönetici ilişkisinin iyi olduğu durumlarda örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktıları ve örgütsel çıktıları pozitif etkileyebileceğine dair öngörüler yaygındır. Ancak örgütsel yetkinliği ile yönetici nezaketsizliğinin bir modelde psikolojik çıktıları etkilerinin test edildiği modellerin iş yaşamı açısından daha gerçekçi olacağı düşünülmektedir. Bu neden çalışmamızın diğer belirleyici değişkeni olan yönetici nezaketsizliği ikinci bölümde incelenmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde kavramsal olarak nezaketsizlik, işyeri ve yönetici nezaketsizliği incelenmekte, yönetici nezaketsizliğinin sınıflandırılması ve bu konuda daha önce yapılan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

#### 2.1. Nezaketsizlik ve İşyeri Nezaketsizlik Kavramları

Nezaket ve kabalık terimleri son yıllarda sıkça kullanılan anlamları farklı kelimelerdir. Ancak günlük yaşamda birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Nazik davranış, başkalarına onurlu davranmayı, başkalarının duygularına göre davranmayı ve karşılıklı saygı için sosyal normları korumayı kapsar (Andersson ve Pearson, 1999: 454). Buna karşın kabalık, zarar verme niyetinin belirsiz olduğu düşük yoğunluklu davranışlardır. Saldırı ve fiziksel şiddetten farklıdır, çünkü zarar verme niyeti tüm taraflar için net değildir. Başka bir deyişle, saygısızlık edecek kişinin saygısızlık etme niyeti olmasa da, karşıdaki kişiler -bir konuşmada kesilmeyi- son derece kaba olarak algılayabilmektedir. Niyet net olmadığı için, fiziksel veya sözlü tepkilerin olasılığı azalır. Bu nedenle kabalık algılayanın gözündedir ve karşılıklı etkileşim söz konusudur (Pearson vd., 2000: 126).

Porath ve arkadaşları (2015: 259), kabalık yaşayan kişilerin hatalara daha yatkın olabileceğini, bilişsel işlevlerinin bozulabileceğini tespit etmişlerdir. Kabalık nedeniyle, katılımcılar “dikkatsiz körlük” olarak adlandırdıkları şeye yol açan kritik bilgileri gözden kaçırma eğilimindedirler. Benzer şekilde yaptıkları araştırmada; biri kabalıkla diğeri nazikçe davranıldığı iki koşulda çembere kaç tane basketbol topu girdiğini saymak zorunda kaldıkları bir görevi yerine getirmektedir. Videonun arka planında bir goril maskotu bulunan araştırmada kaba davranış sergileyenlerin, kaba olmayanlara kıyasla arka plandaki gorili fark etmeme olasılıklarının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Kabalıkla yalnızca sosyal yaşamda değil örgütsel yaşamda karşılaşılması olasıdır.

Örgütte nezaket ve kabalık kavramları incelendiğinde ise, her bir örgütün kendine ait birtakım normlarının incelenmesi gerekmektedir. İşyeri normları, örgütün bir parçası olduğu topluluğun da normlarıdır. Bu normlar, temel ahlaki standartlardan (örneğin, başkalarına size yapmalarını istediğiniz davranış gibi) ve bir işyerinin diğer kurumların uygulamalarından (örneğin, yürürlüğe giren resmi ve gayri resmi kurumsal politikalar, kurallar ve prosedürler) oluşur. Belirlenen normlar işletmeler, endüstriler ve kültürler arasında farklılık gösterse de, her işyerinde iş arkadaşlarına karşı saygı normları vardır. Yani örgüt üyelerinin iş birliği yapmasına izin veren ortak bir ahlaki anlayış vardır. İşyerinde nezaket, karşılıklı saygı için normların korunmasına yardımcı olan davranıştır; bir başkasıyla pozitif bir şekilde bağlantı kurmak, ilişkiler kurmak ve empati kurmak için temel olan davranışları içerir (Porath vd., 2015).

İşyerinde kabalık ve nezaket üzerine bilimin gelişi, işyerinde diğer değişkenlerle ilişkisini tanımlayan, kavramsallaştırma ve operasyonelleştirmeyi şekillendiren işyerindeki sorunlu davranışlar üzerine araştırma bağlamında yer almaktadır (Fritz, 2017: 1).

İşyerinde nezaketsizliğin bilimsel olarak araştırılması, tipik olarak iş süreçlerine ayrılmış ortamlarda kişilerarası etkileşime odaklanan mikro düzeyli bir yaklaşımı vurgulamaktadır. Ancak, kabalık iklimi veya bir örgüt ve çalışma grubu içinde kabalığın tolere edilme derecesi makro düzeydeki sorunlara yönelmeye başlamıştır. Bu çok düzeyli yaklaşım, kabalığın etkileşimli ve potansiyel olarak kümülatif doğasını vurgulayan Andersson ve Pearson (1999) orijinal kavramsallaştırması öncü niteliktedir.

Andersson ve Pearson (1999: 457) işyerinde nezaketsizliği kavramını, “karşılıklı saygıya yönelik işyeri normlarını ihlal ederek hedefe zarar verme niyetiyle belirsiz bir düşük yoğunluklu -kaba, nezaketsiz, başkalarına saygı göstermeyen- davranışlar” olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle işyeri nezaketsizliği, “astların, fiziksel temas dışında, düşmanca sözlü ve sözlü olmayan davranışların sürekli olarak sergilenmesine ne ölçüde dahil olduklarına dair algıları” olarak ifade edilir (Tepper, 2000: 178). Cortina ve arkadaşları (2017: 299) işyeri nezaketsizliğini, işyerinde saygı normlarını ihlal eden, ancak sıradan görünen kaba, küçümseyen ve dışlayıcı eylemler

olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlara bakıldığında örgüt içerisinde karşılaşılan nezaketsizliğin sadece çalışanların algısında aranmaması gerektiği örgütün normlarının da incelenmesi gerektiği söylenebilir.

Her işletmenin aynı sosyal normlara sahip olmaması da kabalık üzerine yapılan araştırmalarda ve işyerlerinde karşılaşılan zorluklardandır. Bir örgütteki nezaketsiz bir davranış, diğerinde kaba olarak görülmeyebilir. Bununla birlikte, örgütün sosyal standartlarına aykırı davranmak, davranışı kaba olarak tanımlayan şeydir. Nezaketsiz davranışlara alay, kaba tonlar, düşmanca veya göz korkutucu bakışlar ve "sessiz muamele" örnek olabilir (Lim, Cortina ve Magley, 2008).

İşyerinde nezaketsizlik örnekleri arasında telefona "evet" ile cevap vermek, teşekkür etmeyi veya lütfen demeyi ihmal etmek, aramaları taramak için sesli mesaj kullanmak, yere çöp atan ve temizlemesi için bakım ekibine bırakılan ve kişisel sorunlar hakkında telefonda yüksek sesle konuşulması sayılabilir (Andersson ve Pearson, 1999: 453).

## **2.2. İşyerinde Nezaketsizliğe Yol Açan Faktörler**

İşyerinde kabalığa katkıda bulunan faktörler toplumsal ve örgütsel düzeylerde olabilir. Bu faktörlerden bazıları dolaylı olarak nezaketsiz davranışlarla bağlantılı olduğu varsayılan alan araştırmalarından kaynaklanırken, diğerleri sezgisel olarak kamusal ortamlarda söylem ve sosyal davranış beklentilerinde belgelenmiş veya yaşanan değişikliklerden ortaya çıkmıştır. Toplumsal düzeyde karşılıklı hoşgörüsüzlük ve sosyal becerilerin ihmal edilmesi öne çıkarken, kamu ve politik ortamda artan gerginlik ve kötü söz kullanımının oldukça yaygın olduğu gözlenmektedir. Daha alt pozisyona, rütbeye ve statüye sahip olanlar, tıpkı üst pozisyon, rütbe ve otoriteye sahip olanlar gibi kontrolü sürdürmek ve/veya yönetmek için medeni olmayan şekillerde hareket ederler. Nezaketsiz davranan kişinin resmi konumu ne olursa olsun, kabalık hangi yöne doğru olduğuna bakılmaksızın, alçaltıcı ve stresli olduğu kadar ilişkisel ve örgütsel olarak yıkıcı olabilir. Özellikle resmi otoriteye sahip kişinin, tıpkı güçlü konumlardaki kişilerin, kendileri için çalışanları aşağılayabilmeleri, kontrol edebilmeleri, incitebilmeleri ve kasıtlı olarak kötüye kullanmaları gibi, kabalıkların yukarı doğru yönelimiyle aşağılanabilmesidir (Sypher, 2004: 263).

Keçeci (2017) tarafından belirlenen bir işyerinde kabalığın öncülleri ve sonuçları Tablo 1.4’de şu şekilde belirtilmiştir:

**Tablo 1.4:** İşyerinde Kabalığın Öncülleri ve Sonuçları

<b>ÖNCÜLLER</b>	<b>ÇIKTILAR</b>
<b>Kışkırtıcı</b> Kabalığın Gerekçesi Negatif Duygulanım Nevrotiklik İş Tutkusu Durum (Statü)	<b>Hedef</b> Azalan Memnuniyet Artan Negatif Ruh Hali Artan Dikkat Dağınıklığı Artan Geri Çekilme Korku, Öfke ve Üzüntü Gibi Artan Negatif Duygular Kişisel Sağlık ve Refahın Azalması
<b>Hedef</b> Negatif Duygulanım Nevrotiklik Uyumluluk Dışa Dönüklük Cinsiyet	<b>Organizasyon</b> Devamsızlıkta Artış Azalan taahhüt Azalan Üretkenlik Azalan Etkileşim Azalan Vatandaşlık Davranışları
<b>Organizasyon</b> İş Yeri İklimi ve Lideri Stres Teknoloji	

**Kaynak:** (Keçeci, 2017: 20).

Tablo 1.4’te belirtildiği gibi işyerinde kabalığın sonuçlarıyla benzer sonuçların olduğu literatürdeki çalışmalarda rastlanmaktadır. Arshad (2018), ekip üyelerinin deneyimledikleri işyerinde nezaketsizlik düzeyi ne kadar yüksekse, bilgiyi saklama eğilimlerinin de o kadar yüksek olduğunu ve bu ilişkinin nevroitiklik tarafından yönetildiğini tespit etmiştir.

Kabalığa verilen tepkiler, suçun algılanan şiddetine ve kişi ile ortamın özelliklerine bağlı olarak değişir. Kabalığın bilişsel ve duygusal değerlendirmeleri, kabalığın sonuçlar üzerindeki etkilerine de aracılık eder. Kabalık çoğu kez daha yüksek otorite seviyelerinden daha düşük seviyelere doğru yani aşağı yönlüdür, cinsiyet ve ırkla da ilişkilendirilmiştir. Cinsiyetle ilişkilendirilen nezaketsiz durumlarla ilgili Cortina



(2008: 65), yetkin olunmayan durumda karşılaşılan baskınlığın tehdit unsuru olabileceğinden, profesyonel ve/veya ekonomik açıdan başarılı kadın ve etnik azınlık bireylerinin erkeklere nazaran daha fazla işyeri nezaketsizliğinin hedefinde olabileceğini öne sürmektedir. Çoğu durumda kadınlara ve etnik azınlık bireyelerine karşı orantısız uygulanan nezaketsiz davranış, en belirsiz saygısız davranış biçimlerini oluşturur (Örneğin, bir çalışanın sözünü kesmek, bir çalışanı profesyonel arkadaşlık ortamına dahil etmemek, bir çalışanı görmezden gelmek). Aynı zamanda kadınların toplumdaki düşük statüleri nedeniyle sosyal etkileşimlerde erkeklerden daha fazla negatif duygu yaşadıkları ve iş arkadaşları tarafından nezaketsizlikle karşılaşılarak sabote edildikleri de literatürdeki çalışmalarda görülmektedir (Berdahl, 2007: 644; Miner ve Eischeid, 2012: 502). Benzer şekilde Morrow ve arkadaşları (2011: 1217) yaptıkları bir araştırmada kadınların nezaketsizlik algısı konusunda erkeklerden daha düşük bir eşiğe sahip olduğu ve kadınların, özellikle beyaz olmayan kadınların, işyerinde nezaketsizliğin seçici hedefleri olarak gizli ayrımcılığa maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir.

İşyerinde nezaketsiz davranışlara neden olan faktörlerle ilgili birçok unsur olmasına karşın Delen (2010: 48-50) işyeri nezaketsizliğine sebep olan faktörleri çalışma yaşamındaki değişim, kurum politikaları ve yöneticilerin tutumu olarak üç grupta toplamaktadır:

**-Çalışma Yaşamındaki Değişim:** Teknolojin gelişmesiyle iş yaşamında işletmelerin daha verimli çalışmak ve çalıştırmak adına bireyselleşme yoluna girdikleri görülmektedir. Bu durumda artan iç ve dış rekabet ile giderek artan baskılarla işyerinde kötü muamele biçimlerini hem değiştirmiş hem de daha yaygın görülmesine neden olmuştur. Karşılaşılan bu kötü muameleler neticesinde çalışanlarda iş ya da pozisyon kaybı algısının artmasına ve işletme içindeki iş güvencesini de negatif yönde etkilemesine neden olmaktadır (Delen, 2010: 48). Shin ve Hur (2019), Güney Kore’de 321 anaokulu çalışanı örnekleminde yönetici nezaketsizliği ile iş performansına etkisinde iş güvensizliği ve motivasyonunun aracı rollerini incelemişlerdir. Bulgular yönetici nezaketsizliğinin çalışanların iş güvencesizliği ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Örgütteki rekabetçi ortamın ise gerek kurumsal gerekse sosyal

bağlar açısından zayıflatmaya, aynı zamanda çalışma hayatında da giderek bireyselleşen taraflar birbirlerine daha kaba davranmaya başlamaktadır.

Teknolojinin gelişmesiyle birlikte işletme içerisinde yüz yüze görüşmeler yerini ‘‘sanallaşmaya’’ bırakmakta, yöneticilerin de çalışanlarına fiziksel olarak yüzleşmeye gerek kalmadan e-posta kullanarak kaba ve düşmanca göndermeler yapması daha kolay hale gelmektedir (Johnson ve Indvik, 2001: 710). Giumetti ve arkadaşları (2012), büyük bir güneydoğu üniversitesinden 407 çalışan üzerinde yaptıkları bir araştırmada siber kabalığın tükenmişlik, devamsızlık ve işten ayrılma niyetleriyle pozitif ilişki tespit etmeleri çalışma yaşamındaki değişime etkilerini göstermektedir. Benzer şekilde Lim ve Teo (2009: 423), Singapur'daki bankacılık ve finansal hizmet sektörü çalışanların oluşan örnekleme yöneticilerin çalışanlarına yönelik nezaketsiz siber davranışları üzerine yaptıkları çalışmada, çalışanların yaşadıkları siber kabalık davranışlarının türlerinin yöneticilerinin cinsiyetine bağlı olduğunu da ortaya koymuşlardır. Hem erkek yöneticilere sahip olan erkek çalışanlar, kadın yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde aktif siber kabalık bildirmiş, hem de erkek yöneticilere sahip kadın çalışanlar, erkek yöneticilerden kadın yöneticilere göre daha yüksek düzeyde aktif siber kabalık yaşadıklarını bildirmişlerdir.

**-Kurum Politikaları:** Rekabet olgusu, kurum politikaları açısından da belirleyici bir durumdur. Örgütler küresel rekabette başarılı olabilmek için kurum dışından gelen baskıları yönetim vasıtasıyla kurum içine yansıtmaktadır (Flynn, 1998). Klasik rekabet anlayışını benimseyen üst düzey yöneticiler daha rekabetçi bir kurum yaratabilmek için çalışanlara baskı oluşturmakta aynı zamanda orta ve alt düzey yöneticileri olası ödüllerden mahrum bırakma için çaba göstermektedir. Bu durum, yöneticiler ile çalışanlar arasında bir ayrım yarattığından işyerinde nezaketsizliğe neden olan faktörlerden biri olarak görülmektedir (Hornstein, 2003). Bu nedenle kurum politikaları kapsamında hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerindeki baskıların etkisini azaltacak stratejilerin geliştirilmesi nezaketsizlikle mücadele etmek açısından oldukça önemlidir.

**-Yöneticilerin Tutumu:** Kişiler kendilerini ve ait oldukları grubu, diğerlerini alçaltarak yüceltmesi insanın varoluş doğasındaki temel dürtülerden biridir.

İşletmelerin yöneticilere verdiği güç, yetki ve özgürlük alanı sayesinde işletme içinde astlarının asla kendilerine yaklaşamayacağı şekilde bir yaklaşım sergilemelerine neden olmaktadır (Hornstein, 2003). Ashforth (1994: 755-758), bu tip yöneticileri çalışanlar üzerinde güç kullanan küçük zalim kişilikler (petty tyrant) olarak tanımlamaktadır. Bu kişiler genellikle otoriter bir yönetim anlayışına sahiptirler ve ellerinde bulundukları gücü diğerlerine eziyet etmek amacıyla kullanmaktadırlar.

Buna karşın bir örgütte nezaketsizliğe neden olabilecek unsurlarla (iş yaşamındaki değişimler, kurum politikaları ve yöneticiler) mücadele edilebilmesi için öncelikle örgütsel liderlik ve politika düzeyinde ele alınmalıdır. Örneğin, medeni davranış ve karşılıklı saygı için açık kamu standartları, kişilerarası muameleye kılavuzluk etmek için gereklidir. Nazik davranışı modelleyen yöneticiler, çalışanlar için bir davranış standardı belirler. İşe alma kararlarında nezaketsiz davranan çalışanları örgüte almaktan kaçınmak için referansları kontrol etmek ve nezaket için görev beklentilerini güçlendirmeye çalışan oryantasyonu, sosyalleşme, eğitim ve rehberlik, davranış gibi örgütsel beklentilerin netliğini sağlayacaktır. Nezaket eğitimi ve kabalığın farkına varma eğitimi, kabalık sarmallarını başlamadan önce durdurmaya ve çalışanlara başkalarının davranışları için yapıcı atıflar yapmayı öğreten değerlendirme eğitimine yardımcı olabilir. Aynı zamanda daha fazla yetkinliklere sahip yöneticilerin (yani daha fazla eğitim veya öğretim yoluyla), istismarcı denetim algılarını azalttığı tespit edilmiştir (Eesley ve Meglich, 2013: 51). Leiter ve arkadaşları (2011: 1270), Ontario'daki iki hastanede çalışan 1173 sağlık çalışanı örnekleminde nezaket müdahalelerinin çalışan sosyal davranışı, sıkıntısı ve tutumları üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Bulgular hem yöneticilerin hem de iş arkadaşlarının nezaketteki gelişmelerin kabalıkta iyileşme gösterdiğini, kabalık ve düşüncesizliği ifade eden eylemleri de caydırdığını ortaya koymuştur. İş arkadaşlarının nezaketinin, yönetici nezaketsizliği, sinizm ve devamsızlık konusunda daha fazla önleyici olmuştur.

### **2.3. İşyerinde Nezaketsizliğe Yönelik Önlemler**

Örgüt içerisinde yaşanan nezaketsizlik vakaları yöneticilere/süpervizöre bildirildiğinde, yöneticiler gerekli inceleme ve kovuşturmayı yaparak müdahale etmeli ve gerekirse önlem almalıdır. Özellikle görüşmeler, fark edilmeyen kabalığın ortaya çıkışını nedenini belirleme ve çözüm bulma konusunda fırsat sağlayabilir (Fritz, 2017:

4-5). Logan (2016), hemşirelerin yaşadığı işyerinde kabalık veya zorbalığın hemşireler ve hastalara sağladıkları bakım üzerinde negatif etkilerini incelediği çalışmada; işyerinde karşılaştıkları kabalıklardan liderlik, güven ve iletişim ile kurtulabileceği önermişlerdir. Yoon ve Thye (2000: 309), Güney Kore'de üç üniversite hastanesinde görevli 1882 çalışan örnekleminde işyerinde yönetici desteğinin kabalığa etkilerini ele almışlardır. Bulgular, yönetici desteğinin kabalığın önlenmesinde etkili olduğunu saptamışlardır. Yine Read ve Laschinger (2013: 225-226), Ontario'da 342 yeni mezun hemşire örnekleminde işyerinde kötü muamele deneyimlerinin bağıntılarını ele almışlardır. Bulgular, gerçek liderlik davranışları sergileyen yöneticilerin başkalarına karşı saygılı olduğu ve zorbalık yerine bir saygı kültürü geliştirdiklerini bu sayede otantik liderliğin özellikle yeni mezun hemşirelerde iş tatmini ve işe bağlılığı artıracağını tespit etmişlerdir. Ayrıca otantik liderlerin, çalışanlarının işyerinde kabalık gibi negatif iş davranışlardan kaçınmalarına olanak tanıyan etik uygulamaları sürekli olarak pekiştirerek etik bir iklim yarattıklarını ve otantik liderlerin rol modeli olarak işyerinde kabalığı azalttıkları saptanmıştır (Qureshi ve Hassan, 2019: 156).

Bu çalışmanın belirleyici değişkenlerinden biri olan yönetici nezaketsizliğinin işyeri nezaketsizliğinin bir boyutudur. Bu nedenle yönetici nezaketsizliği detaylı incelenmektedir.

#### **2.4. Yönetici Nezaketsizliği Kavramı**

İşyerinde insan davranışlarının nedenleri, insan ilişkileri, çalışma koşulları, işgören-yönetici ilişkileri, işyerinde grupların oluşumu, bireylerin grup içindeki konumu, rol ve statü ilişkileri, grup dinamikleri, grup düşüncüsü, örgütteki yetki ve sorumluluk devri gibi durumlar çalışanların ve yöneticilerin davranışlarını konumuna, eğitimine ve deneyimine göre olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2015: 19). Şüphesiz işletme içinde grup dinamiklerini ve çalışanları yöneten ve belirli bir amaca ulaştırmak için iş birliği içinde çalıştıran ve yönlendiren kişi yöneticidir (Bedük, 2012: 267). Ancak bu yönlendirme ve çalıştırma biçimleri her zaman yapıcı olmayabilir. Bu yapıcı olmayan örnekler arasında yönetici nezaketsizliği, yıldırma, kabadayılık, üretken olmayan davranışlar ve örgüt yanlısı etik olmayan davranışlar sayılabilir.

İşyeri bağlamında yönetici konumundakiler, çalışanın en az iki değişim ilişkisi kurduğunu ileri sürmüşlerdir: birincisi kişinin en yakın amiriyle, ikincisi ise istihdam eden işletmeyle (Dulac, 2008). En yakın amiri konumundaki süpervizörü, "işyerinde doğrudan amiri, yani doğrudan organizasyonda rapor verdiğiniz kişi" olarak tanımlanabilir (McNamara, 2008). Makro düzeyde, bir süpervizörün psikoloji mesleği olarak düşünüldüğünde ise çalışana destek olan bir "gözetmen" olarak hareket etmesi gerekir (Gonsalvez vd., 2002: 72). Bununla birlikte süpervizör; üst denetçi, denetçi, gözetmen, yönetici, amir olarak da değerlendirilmektedir. Süpervizörlerin meşru konumları, maaş tahsisi, terfiler ve iş ataması dahil olmak üzere önemli kurumsal kaynakları kontrol etmelerine izin verir (Rupp ve Cropanzano, 2002: 926). Sonuç olarak yöneticiler/süpervizörler büyük ölçüde organizasyonu çalışana karşı temsil eder (Konovsky ve Pugh, 1994: 657).

Metodolojik olarak, işyerinde nezaketsizliğin veya kabalığın araştırılmasında kışkırtıcılık nadiren belirtilir. Çalışmalar genellikle katılımcılara "işyerindeki birinden" veya "amirinden / iş arkadaşından" kabalık yaşayıp yaşamadıklarını sormaktadır. Otokratik yöneticinin olduğu bir çalışma ortamında, yetkiye sahip tek kişidir ve kabalığı destekleyen bir ortam yaratabilir. Zor çalışma koşulları ve kötü çalışma atmosferi de işyeri nezaketsizliğine elverişli bir ortam sağlar (Barlett vd., 2008: 5). Pearson, Andersson ve Porath (2000: 127), nezaketsiz davranışların kışkırtıcısının yönetici olma olasılığının üç kat daha fazla olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yine Meier ve Gross (2015) elverişli olmayan koşullarda çalışanların %45'inin iki haftalık bir süre içinde yönetici nezaketsizliğini rapor etmişlerdir. Yine Tindell ve Padavic (2021), düşük ücretle çalışan kadınların işyerinde karşılaştıkları nezaketsizliklerin çoğunun amirlerden geldiğini ifade etmişlerdir.

Literatürde yönetici nezaketsizliği, bir yönetici veya süpervizör tarafından gerçekleştirilen kaba veya kibar olmayan davranışları ifade eder (Reio, 2011: 55). Başka bir deyişle, astlarına zarar veren, saygı normlarını ihlal eden, çalışanın misilleme mekanizmasını tetikleyen, zayıf yoğunlukta olumsuz veya sapkın bir yönetici davranışını ifade eder (Kim vd., 2021). Çalışanların işlerinde başarılı olmaları için gerekli olan sosyal ve kişisel kaynaklarını tüketen önemli bir stres etkenidir (Shin vd., 2021). Bağırarak, telefon görüşmelerini samimiyetsizce cevaplamak, reddetmek

veya fikirleri görmezden gelmek, çalışanlar için rahatsızlık ve öfke uyandıran muğlak maksatlı şakalar ve alaylar yönetici nezaketsizliğine örnek olarak verilebilir (Kim vd., 2021).

Ahlaki bir perspektiften bakıldığında ise, etik olmayan yönetici davranışları ya da yönetici nezaketsizliği hem astların hem de bir bütün olarak örgütün refahı için örgütsel otoritenin ve kaynakların uygun şekilde kullanılmasıyla ilgili normatif standartları ihlal etmektedir (Ünal vd., 2012: 6). Yöneticiler meşru güçlerinin fazlalığından dolayı genellikle kabalığın veya nezaketsizliğin kaynaklarıdır (Bjorkqvist vd., 1994: 175). Dahası, bir yönetici-çalışan ilişkisindeki doğal statü farkından dolayı yöneticiye, daha düşük örgütsel statüye sahip olanlara yani çalışanlara karşı kaba davranma konusunda daha fazla fırsat tanımaktadır (Kabat-Farr vd., 2017: 973). Bu nedenle yöneticilerin çalışanlar üzerinde nezaketsiz davranışlar sergilemesi hem örgüt açısından hem de çalışanlar açısından negatif sonuçları olmaktadır.

Çalışanlar istihdam için yöneticilerine bağımlı olduklarında yönetici nezaketsizliğinin iş arkadaşlarının kabalığından daha zararlı olması ihtimalini arttırmaktadır. Çünkü yöneticiler örgütün değerli üyeleridir ve çalışanlar genellikle bu yöneticileri önemli karar verme gücüne sahip rol modelleri olarak görürler (Smidt vd., 2016: 10). Bununla birlikte, yönetici nezaketsizliğinin hedefleri, yöneticilerinin nezaketsiz davranışlarını genelleştirebileceğini ve diğer olumsuz olayları beraberinde getirebileceği söylenebilir (Schilpzand vd., 2016: 65). Yöneticilerin nezaketsiz davranışlarda bulunduğu başlıca olumsuz olayların, sözlü taciz ve hedefi küçük düşürmeye çalışan ve çalışanın beceriksizliği iddiasıyla desteklenen küçük düşürme olduğu söylenebilir (Tindell ve Padavic, 2021: 12).

Sliter ve arkadaşları (2011), nezaketsizliğin sorumlularının genellikle yöneticiler olduklarını ifade etmektedir. Bu nezaketsizliğin nedeni çalışanın iyi performans göstermemesinden kaynaklı olabilir ve yönetici kendine bağlı ekibinin düşük performansından dolayı stres altında olmasından kaynaklanabilir. Bu nedenle, yönetici nezaketsizliği ile karşı karşıya kalan ve hedef olan bir çalışan, gelecekteki

nezaketsizlik örneklerinden kaçınmak için performansını artırmaya çalışabilir (Sliter vd., 2011: 132-133).

Alanyazında yöneticilerin çalışanlar üzerinde uyguladıkları nezaketsiz davranışların sonuçlarına bakıldığında; yöneticilerin astları küçümseme veya onların görüşlerine çok az ilgi gösterme gibi nezaketsiz davranışlarının işten ayrılma niyetlerini arttırabileceğini (Porath ve Pearson, 2012), görev performansında düşüşe neden olabileceğini göstermektedir. Han ve arkadaşları (2019), Güney Kore'deki kreşlerde çalışan çocuk bakım çalışan örneğinde algılanan yönetici nezaketsizliğinin iş performansı üzerindeki etkilerini ele almıştır. Bulgular yönetici nezaketsizliğinin çocuk bakıcılarını duygusal olarak tükettiğini, içsel motivasyonlarını genel performanslarını düşürdüğünü tespit etmişlerdir.

Yöneticiler sadece çalışanların davranışlarını doğrudan etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda onların eylemleri, örgütün ikliminde yerleşik hale gelen uygun davranış normlarına ve beklentilerine yol açan çalışan algılarını da etkilemektedir. Çin'in Hunan eyaletindeki 319 özel sektör çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada yönetici nezaketsizliği ile çalışan intikamı arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Huang vd., 2018: 99). Benzer şekilde Kim ve arkadaşları (2021), Kore'de 202 kamu çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada; öfke, ahlaki kimlik, yönetici nezaketsizliği ve sapkın davranışları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgular, çalışanların öfkesinin, yöneticilerin nezaketsiz davranışları ile sapkın davranışları arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir.

Yöneticilerin örgütteki değerlerinin ve davranışlarının, örgütün etiksel ikliminin yönünü şekillendirmede de doğrudan etkili olması muhtemeldir (Grojean vd., 2004: 226). Bu nedenle, çalışanın en yakın yöneticisi etkileşimli (iç) adaletin kaynağı olarak algılanabilir (Rupp ve Cropanzano, 2002: 927). Tarraf (2012: 9), etkileşimsel adalet durumunda, bir yöneticiden gelen kişilerarası kötü muamelenin, bir iş arkadaşından gelen kişilerarası kötü muameleden daha güçlü etkileri olacağını ileri sürer. Bunun yöneticinin örgütsel prosedürlerin uygulanması esnasında daha fazla güç ve kontrole sahip olmasıdır. Ayrıca Griffin (2010: 320) Avustralya ve Yeni Zelanda'da 179 kuruluştan 34209 çalışan örneğinde yaptıkları çalışmada nezaketsizlik, adalet ve

işte kalma niyeti arasındaki ilişkilerini ele almışlardır. Bulgular meslektaşlar arasında yüksek düzeyde nezaketsiz davranışlarla başa çıkmak için yetersiz politikalar ve prosedürler bulunduğunu ve yetkililerin de kötü muamelenin devam etmesine izin verdiğinden düşük etkileşim adaleti algılarına yol açtıklarını ileri sürmüşlerdir.

İşletmelerde nezaketsizlik ve etkileri genellikle örgütsel farkındalık olmadan gerçekleşmektedir. Nezaketsizliğin etkileri genellikle işletme tarafından fark edilmediğinden ve hedef tarafından bildirilmediğinden ölçmek ise son derece zordur (Pearson ve Porath, 2005: 9). Buna karşın yöneticilerin yaptırım olmaksızın nezaketsiz davranışlarda bulunmamak için daha “uygun” bir konumda denetim otoritesine, eylemlerine ve algılarına özellikle dikkat etmesi gerektiği değerlendirilmektedir (Lim vd., 2008: 104).

## **2.5. Yönetici Nezaketsizliğinin Sınıflandırılması**

Yönetici nezaketsizliği ile ilgili yapılan literatür incelendiğinde çok sayıda sınıflandırmalar mevcuttur. Ancak bu sınıflandırmaların genellikle nezaketsizlik, işyeri nezaketsizliği ya da işyeri çatışmaları kavramları içerisinde ele alındığı gözlenmiştir.

### **2.5.1.Reio (2011)'nun Yönetici Nezaketsizlik Sınıflandırması**

Reio (2011: 55), işyerinde nezaketsizlikle ilgili yaptığı sınıflandırmada; iş arkadaşı (co-worker) nezaketsizliği ve gözetimci-yönetici (supervisor) nezaketsizliği olarak iki kategoride incelemektedir. İş arkadaşlarının nezaketsizlikleri; incitici sözler, "keskin olmayan" e-postalar, dedikodu ve utanma gibi bireysel iş arkadaşları tarafından kışkırtılan nezaketsiz davranışları ifade etmektedir. Yönetici nezaketsizliği ise yöneticiden görülebilmelerinin yanı sıra, aynı konumdaki diğer yönetici veya süpervizörlerin kibar olmayan davranışlarından da görülebilmektedir. Buna karşın, yöneticiler tarafından kibarca muamele görmek birtakım sorunlara da yol açabilir, çünkü organizasyonda arzu edilen davranışları yönetme konusunda örgütsel olarak türetilmiş yetkileri, yöneticilerin özerklik ve kimlik kaybı algılarına ve adaletsizliğe yol açabilir.



### **2.5.2.Caza ve Cortina (2007)'nın Yönetici Nezaketsizlik Sınıflandırması**

Caza ve Cortina (2007), nezaketsizlik olayları ile ilgili literatür boşluğunu doldurmak amacıyla yaptığı bir nezaketsizlik modelinde üniversite ortamındaki nezaketsizlik deneyimlerini gözetererek yaptığı sınıflandırmada yönetici nezaketsizliğini: yukarıdan aşağıya ve yanal olacak şekilde iki ana başlık altında incelediği görülmektedir. Yukarıdan aşağıya nezaketsizlik, daha yüksek statülü bireylerden (gözetmen-yönetici) ve yanal nezaketsizlik ise eşler, akranlar ya da meslektaşlar arası nezaketsizliği içermektedir.

Caza ve Cortina (2007), yükseköğretim kurumlarındaki nezaketsizlik, algılanan etkileşimsel adaletsizlik ve sosyal dışlama algısı ilişkilerini inceledikleri çalışmada; hem daha yüksek statülü bireyler ("yukarıdan aşağı nezaketsizlik") hem de aynı statüdeki bireyler tarafından ("yan nezaketsizlik") kışkırtılan kabalığın algılanan etkileşimsel adaletsizlik ve sosyal dışlama algısı ile pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Aynı zamanda Porath ve Pearson (2013), üniversite öğrencisi katılımcılarının, akranları tarafından nezaketsiz bir şekilde muamele gördüklerinde, nezaketle muamele gördüklerine göre problem çözmede çok daha az yaratıcı oldukları tespit etmişlerdir. Ayrıca Morrow ve arkadaşları (2011) ulaştırma bakanlığında çalışan 1381 çalışan örnekleminde işyeri nezaketsizliği, iş tatmini ve toplam kalite yönetimi ilişkilerini ele almışlardır. Bulgular, işyerinde algılanan nezaketsizliğin, ırk, cinsiyet ve önceki taciz deneyimini kontrol ettikten sonra bile, iş tatmini, takım çalışması, müşteri odaklılık ve sürekli iyileştirmeyi amaçlayan kalite programlarının etkinliği ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

### **2.6. Yönetici Nezaketsizliğinin Bireysel, Örgütsel ve Psikolojik Çıktıları Üzerindeki Etkilerine Dair Araştırma Bulguları**

Sosyal öğrenme teorisi perspektifinde (Bandura, 1973), yönetici nezaketsizliğinin iş arkadaşlarının nezaketsizliğiyle pozitif bir ilişki olduğu değerlendirilmektedir. Bununla alakalı birinci teori, modelin pozitif özelliklerinin önemli olduğunu, bu yüzden yöneticinin modellenen davranışları benimseme eğilimini ve dikkatini artırdığını belirtir. İşyerinde yöneticiler yüksek bir statüye sahip olduklarından ve arzuyu ikincilleştiren birçok kaynak (örneğin, ücret ve terfi vb.) üzerinde güce sahip olduklarından bu tür etkili modelleri temsil ederler. İkinci teori, gözlemlenen bir

eylemin yeniden üretilmesinin beklenen sonuca bağlı olduğunu öne sürer. İşyerinde nezaketsizlik olması durumunda, yöneticilerin nezaketsizlikleri iş arkadaşlarının nezaketsizliğine katkıda bulunabilir, çünkü astlar, amirlerine benzer şekilde davranmanın organizasyonda başarıya yol açtığını algılar. Alternatif olarak astlar, bir yöneticiyi örnek almanın, yönetici tarafından beğenilmeme veya kendileri hedef olma gibi olumsuz sonuçlardan kaçınmalarını sağladığını algılayabilir. Buna göre, yönetici nezaketsizliğinin sıklığı ile iş arkadaşlarının nezaketsizliğinin sıklığı arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Sakurai, 2020: 4). Sakurai (2020), Japonya'da bir çevrimiçi araştırma panelinden seçilen 1446 katılımcı ile yaptığı çalışmada; yönetici nezaketsizliği sıklığındaki değişikliklerin iş arkadaşı nezaketsizlik sıklığındaki müteakip değişiklikleri üzerinde pozitif ilişkili olduğunu saptamış ve savunduğu değişim-değişim ilişkisini doğrular nitelikte olduğunu ortaya koymuştur.

Bir yönetici, işyeri davranış standartlarını aktif ve açık bir şekilde iletğinde yani örgütsel bağlamda öne çıkacak kadar belirgin bir etik mesajı verdiğinde ve bunları güçlendirmek için örgütsel ödül sistemini kullandığında, çalışanların dikkatini açık iletişim yoluyla önemlerini vurgulayarak liderin mesajının çalışma grubunda göze çarpması ve dolayısıyla çalışanlar tarafından dolaylı olarak öğrenilmesi sosyal öğrenmenin bir süreci olarak değerlendirilebilir (Treviño vd., 2003: 29; Brown vd., 2005: 120). Aynı zamanda duygusal güçleri yüksek olan çalışanların işyerinde nezaketsizliğe maruz kalma olasılıklarının daha düşük olabileceği, bu tür davranışlar etrafında yöneticilerle etkileşimlerinin nispeten daha az sıklıkta olabileceği de sosyal öğrenme teorisi ile açıklanabilmektedir (Taylor ve Pattie, 2014: 599). Sosyal öğrenme teorisi ışığında yöneticilerin örgüt içerisinde genellikle çalışanlara ödül sistemi uygulanmadığında, açık iletişim yolu kullanmadığında ve destek vermediğinde kısacası destek vermediğinde kabalığın ana kaynağı olduğu görülmektedir (Porath ve Pearson, 2012: 332). Oore ve arkadaşları (2010: 886), yüksek iş yükü nedeniyle fiziksel sağlık gerilimine maruz kalan çalışanların özellikle yüksek derecede yönetici nezaketsizliği yaşadıklarını gözlemlemişlerdir.

Yönetim literatüründe yönetici nezaketsizliğinin temelleri sosyal etkileşim teorisi ve lider-üye etkileşimi modellerine de dayanmaktadır. Bu teorik temellerin yanı sıra yönetici nezaketsizliği ile ilgili çok sayıda ampirik araştırma yapılmıştır. Lee ve

Spector (2006) Güney Florida Üniversitesi'nde tam zamanlı üniversite çalışanları üzerine yaptıkları çalışmada, yönetici çatışmasının işletmeye karşı üretken olmayan çalışma davranışlarına yol açtığını, iş arkadaşı çatışmasının ise kişilere yönelik verimsiz çalışma davranışlara yol açtığını tespit etmiştir. Bu çalışma ışığında yöneticinin nezaketsiz davranışları negatif iş davranışlarına dönüşmesinde etkin olduğu söylenebilir. Porath ve arkadaşları (2015) ise, nezaketsizliğin bireylerin karmaşık görevleri daha az çabayla yerine getirme becerilerini etkilediğini tespit etmişlerdir. Bununla birlikte nezaketsizlik, saldırganlık ve çatışma gibi ciddi sorunlu işyeri davranış biçimlerine dönüşebilir ve deneyimlenen nezaketsizlik eylemsizliğe yol açabilmektedir (Fritz, 2017: 4-5). Ayrıca Jawahar ve Schreurs (2018), Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çeşitli kuruluşlarda çalışanlar üzerinde yönetici nezaketsizliğinin astların performansını (görev ve bağlamsal) ve işe bağlılığını nasıl etkilediği bir güven meselesi olarak ele alınmıştır. Bulgular, yönetici nezaketsizliğinin, çalışanların işe bağlılığını azaltarak çalışanların görev ve bağlamsal performansı üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Alanyazında yönetici nezaketsizliği ile işten ayrılma niyeti ilişkisi konusunda ise Laschinger ve arkadaşları (2009), beş hastane kuruluşunda görevli 1106 çalışan örnekleminde işyeri güçlendirme, nezaketsizlik ve tükenmişliğin personel alımı ve iş yerinden ayrılma niyeti üzerine etkilerine ele almışlardır. Bulgular hem yönetici hem de iş arkadaşı nezaketsizliğinin çalışanların iş tatmini ve bağlılığını azalttığını, ancak işten ayrılma niyetlerini artırdığını tespit etmişlerdir. Çalışanlar, ortamlarında amir davranışı üzerinde çok az kontrole sahip olduklarını düşündüklerinden işten ayrılma niyetleri üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olan bir güç dengesizliği yaşadıklarını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Frone (2000), New York'taki üç kolej ve 37 lisedeki işçiler üzerinde işyerinde kişilerarası çatışma ile psikolojik çıktılar arasındaki ilişkiyi test etmek için yaptığı çalışmada; yöneticilerin davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardı. Nezaketsizliğin işten ayrılma niyetleri üzerindeki pozitif etkisi yalnızca hedef olanlar için değil, aynı zamanda nezaketsizlik durumlarına tanık olanlar için de geçerlidir (Fritz, 2017: 4-5). Ghosh ve arkadaşları (2013), ABD bir üniversitede iki insan kaynakları programı kayıtlı yüksek lisans düzeyinde 420 öğrenci örnekleminde yönetici ve iş arkadaşı nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulgular

yönetici nezaketsizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Yönetici nezaketsizliği ile ilgili alan yazında üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkilerine bakıldığında; Penney ve Spector (2005: 786), Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük bir devlet üniversitesindeki çalışanlar örnekleminde işyeri nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti ile üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkilerini değerlendirmek için yaptıkları çalışmada; işyeri nezaketsizliği ile üretken olmayan iş davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Spector ve arkadaşları (2006) 169 özel sektör çalışanları üzerinde nezaketsizlik ile üretkenlik karşıtı davranışlar ilişkisini ele almışlardır. Bulgular, işyeri nezaketsizliği ile kötüye kullanım, üretim sapması, sabotaj, hırsızlık ve geri çekilme gibi üretkenlik karşıtı davranışları arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Moon ve Hour (2018), Güney Kore'de otellerde önbüro hizmeti sunan 252 çalışan örnekleminde iş arkadaşı nezaketsizliğinin müşteri odaklı üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki yayılma etkileri incelemiştir. Bulgular tecrübeli iş arkadaşlarının nezaketsiz davranışlarının müşteri odaklı üretkenlik karşıtı davranış ile pozitif ilişki olduğunu saptamışlardır. Bibi ve Karim (2013), Pakistan'daki 7 kamu ve özel sektör üniversitesindeki 160 öğretim üyesi örnekleminde işyeri nezaketsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bulgular işyeri nezaketsizliği ile üretkenlik karşıtı iş davranışlar arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve duygusal zekanın da bu ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

İşyerinde nezaket araştırmalarında nezaketsizlikle karşılaşanlar açısından yöneticinin statüsü de merkezi bir role sahiptir. Hutton ve Gates (2008) ABD'de 184 sağlık bakım personeli örnekleminde işyeri nezaketsizliğinin maliyetini incelemişlerdir. Bulgular yöneticinin doğrudan bakım personeline yönelik nezaketsizliğinin hemşire yardımcıları için kişi başına 1235 ABD doları ve üretkenlik kaybı olarak kayıtlı kişi başına 1484 ABD dolarına mal olduğunu ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde sektörde işyerinde nezaketsizliğin maliyetinin yılda yaklaşık 12 milyon dolar olarak tahmin edilmiştir (Porath ve Pearson, 2013). Ayrıca Potipiroon ve Ford (2019), statü ile ilişkili olarak yönetici nezaketsizliği, çalışan çıktıları ile algılanan destek ilişkisini Tayland'daki büyük bir kamu kurumunun 401 süpervizör-ast ikilisi örnekleminde

incelemişlerdir. Araştırma bulguları, yönetici nezaketsizliğinin örgütsel destek algıları ile negatif ilişkili olduğunu, aynı zamanda yönetici nezaketsizliğin işten ayrılma niyetleri ile örgütsel sapma ilişkisine aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Yönetici nezaketsizliğinin çalışan çıktıları üzerindeki olumsuz etkilerinin daha yüksek statüye sahip olanlar arasında daha belirgin olduğu ortaya konmuştur. Yönetici nezaketsizliğinin çalışan çıktılarına olumsuz etkileri kadar örgüt için maliyet de oluşturmaktadır.

Alanyazındaki yönetici nezaketsizliği ile ilgili araştırmalara bakıldığında ise; Liu ve arkadaşları (2017) tarafından Çin'deki işletmelerde yönetici desteğinin aksine, yönetici nezaketsizliğinin yaygın olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte Liu ve arkadaşları (2019), Çin'de Y kuşağı çalışanları örnekleminde yönetici nezaketsizliği ile Y kuşağı çalışanların yaratıcılığı ilişkisini ele aldıkları araştırmada; yönetici nezaketsizliğinin Çin Y kuşağı çalışanlarının yaratıcılığı üzerinde negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir (Liu vd., 2019: 6). Benzer şekilde Alola ve arkadaşları (2019), müşterilerle doğrudan temas halinde olan 245 otel çalışanı örnekleminde yönetici nezaketsizliği ile işe gömülmüşlük ve sinizm arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırma bulguları, yönetici nezaketsizliğinin çalışma ortamında öz yeterlik üzerinde negatif etkiye, sinizm üzerinde ise pozitif etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Gang ve arkadaşları (2019), seyahat endüstrisi çalışanları üzerinde yönetici nezaketsizliğinin çalışan özerkliği, yaratıcılığı ve yetkinliği ilişkilerini incelemişlerdir. Bulgular yönetici nezaketsizliğinin hem çalışanların özerkliği ve yetkinliği hem de çalışan yaratıcılığı üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Öte yandan Shin ve arkadaşları (2021), Güney Koreli 222 uçuş personeli örnekleminde yönetici nezaketsizliği, iş güvensizliği ve hizmet performansını incelemişlerdir. Bulgular yönetici nezaketsizliğinin, iş güvencesizliği yoluyla hizmet performansını negatif olarak etkilediğini ortaya koymuştur.

Nezaketsizlikle karşılaşan çalışanların örgüt içerisinde birtakım tutum, davranış ya da psikolojik durumlara girmesi de kaçınılmazdır. Miner, Settle ve Pratt-Hyatt'ın (2012: 355) Amerika Birleşik Devletleri'nin Güneydoğu bölgesindeki 2020 yönetim şirketi çalışanları örnekleminde örgütlerde nezaketsizlik yaşandığında duygusal ve örgütsel desteğin tampon etkilerini incelemişlerdir. Bulgular duygusal ve örgütsel destek çok

daha düşük olduğunda, işyerinde nezaketsizliğin daha fazla arttığı vurgulanmıştır. Aynı şekilde nezaketsiz davranan bir yönetici ile çalışmanın duygusal enerjiyi düşürdüğü, kötü iş performansına neden olduğu, koşul ve angajman arasındaki ilişkide, sosyal enerjiyi azaltacak şekilde aracılık ettiğini, bu nedenle yönetici nezaketsizliğinin örgüt içerisinde kötü yetki kullanımını doğuracağını göstermektedir (Giumetti vd., 2013: 303). Yine Laschinger ve arkadaşları (2013) Ontario'da yeni mezun hemşireler örneğinde işyeri nezaketsizliği ve ruh sağlığı ilişkisini inceledikleri çalışmada işyeri nezaketsizliğinin yeni mezun hemşirelerin ruh sağlığını, tüm nezaketsizlik kaynaklarının (yönetici, iş arkadaşları ve hekim nezaketsizliği) zayıf zihinsel sağlıkla sonuçlandığını tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Anjum ve arkadaşları (2021) Pakistan'ın finansal hizmetler sektöründeki iki büyük ölçekli 151 şirket çalışanı örneğinde yönetici nezaketsizliğinin çalışanların canlılık duygusu ve isteğe bağlı çalışma çabaları üzerindeki etkilerini ele almışlardır. Araştırmanın bulguları yönetici nezaketsizliğinin astların isteğe bağlı çalışma çabalarıyla negatif bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Yönetici nezaketsizliğinin çalışanların iyi oluşu belirlemede önemli role sahiptir. Hershcovis ve Barling (2010) yönetici nezaketsizliğinin çalışanların tutumları, davranışları ve iyi oluş üzerinde çok güçlü etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir. Frone (2000) ise, 319 genç işçi örneğinde işyerinde kişilerarası çatışma ve psikolojik çıktılar arasındaki ilişkileri incelemiştir. Bulgular yöneticiler ve çalışanlar arasındaki pozitif ilişki algısının iş tatmini ile anlamlı düzeyde ilişkili bulunduğunu tespit etmiştir. Örgütlerde oluşturulacak pozitif iş ortamı ve yöneticilerin üstlenecekleri önemli roller, hem çalışanların daha az sıklıkla nezaketsizlikle karşılaşmasını hem de örgütsel hedeflere ulaşmasına katkı sağlayacağını saptamışlardır.

Porath ve Pearson (2013: 118), nezaketsiz davranışlar ve çatışmalarla karşılaşan çalışanların büyük çoğunluğunun iş performansında düşüş yaşadığını ifade etmişlerdir. Porath ve Erez (2007), üniversitedeki 98 lisans öğrenci örneğinde nezaketsizliğin görev performansı ve yararlılık üzerine etkilerini incelemişlerdir. Bir otorite figüründen veya bir yabancından nezaketsiz bir olay yaşayan veya sadece nezaketsiz bir olay hayal eden katılımcıların, kontrol koşulundaki katılımcılara göre daha düşük

görev ve daha az yaratıcı performansa sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Yine Mullen ve arkadaşları (2018), Kanada'da 177 hemşire örnekleminde çalışan güvenli katılımı konusunda dönüşümcü liderlik ve yönetici nezaketsizliği arasındaki etkileşimini incelemişlerdir. Bulgular dönüşümcü liderlik ve amirlerin işyeri nezaketsizliği arasındaki etkileşiminin çalışanların güvenli katılımlarını azalttığını tespit etmişlerdir. Performans, yaratıcılık, güvenlik gibi çalışmayı doğrudan etkileyen davranışların nezaketsizlikten etkilenebileceğini belirtmişlerdir.

Düşük iş performansı ve sosyal enerjideki azalma örgüt içerisindeki bilgi paylaşımını da negatif etkilemektedir. Sharifirad (2016), İran'da üç büyük şehrin 8 hastanesindeki hastanelerde hasta teması olan 312 sağlık çalışanı örnekleminde yönetici nezaketsizliği, bilgi paylaşımı ve yaratıcı performans ilişkisini incelemişlerdir. Bulgular yönetici nezaketsizliğini yaşayan ekip üyelerinin, bilgiyi diğer ekip üyeleriyle paylaşma konusunda isteksizlik gösterme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve sonuç olarak bunun da ekibin yaratıcı performansını daha da düşürdüğünü tespit etmişlerdir. Öte yandan Oyet (2019) Amerika Birleşik Devletleri'nde çevrimiçi veri toplama sistemi ile 281 çalışan üzerinde deneyimlenen yönetici nezaketsizliği ile presentizm ilişkisini ele almıştır. Araştırmanın bulguları yönetici nezaketsizliği ile karşılaşan çalışanların isteksizlik ve performans düşüklüğü nedeniyle presentizm (işte sözde varolma sorunu) ile karşı karşıya oldukları tespit edilmiştir.

Çalışma yaşamının kalitesinin ve yönetici desteğinin çalışanın performansını ve iş memnuniyetini ve dolayısıyla örgütsel yetkinliği etkilediğini, örgüte bağlı çalışanların daha yüksek performans, daha az devamsızlık ve daha düşük çalışan devir hızı gösterdiklerini, bunun da çalışan ve örgütsel yetkinlikle sağlanacağı öne sürülmektedir (Patel, 2018). Eisenberger ve arkadaşları (2002) 512 perakende satış çalışanı örnekleminde algılanan yönetici desteği, statü ve çalışan elde tutma ilişkisini ele almışlardır. Bulgular algılanan yönetici desteği ile çalışan işte tutma ilişkisinin yönetici statüsü ile arttığını tespit etmişlerdir. Öte yandan Scott (1993), Texas'ta bulunan yatılı çocuk bakım tesisinde 200 çocuk bakımı çalışanı örnekleminde yönetici-çocuk bakımı çalışanı ilişkisinde yönetici desteği ve örgütsel yetkinliğin etkilerini incelediği araştırmada yönetici-çocuk bakımı çalışanı ilişkisine yönetici desteği ve örgütsel yetkinliğin pozitif katkı yaptığı saptanmıştır.

Duygusal ve örgütsel destek, işyerinde nezaketsizliği azaltmaktadır. Karatepe (2011), Kamerun'daki dört ve beş yıldızlı otellerin 212 tam zamanlı çalışanı örnekleminde iş arkadaşlığı ve algılanan örgütsel desteğin otel çalışanlarının çıktılarına etkisi incelemiştir. Bulgular yöneticilerinden destek gören çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltırken, algılanan organizasyonel destek ile birlikte hizmet performansı artırmıştır. Bunun sebebi olarak çalışanlar ile amirler arasında ilişkilerin doğasındaki niteliksel farklılıkların kişilerarası çatışmaya yol açmasıdır.

Yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerinin sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu etkileşimiyle farklılık arz edebileceği düşünülmektedir. Şimdiye kadar bu iki faktörün etkileşiminin incelenmediği çalışmanın düzenleyici değişkeni olan sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu bundan sonraki bölümde irdelenmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SOSYAL ORTAMDA GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU

Çalışmanın bu bölümünde sosyal medya ve sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu ve FoMO davranışlarla ilgili daha önce yapılan çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

#### 3.1. Sosyal Medya

İnsanlar, çeşitli dürtüler vasıtasıyla çevrelerindeki kişilerin davranışlarını ve tutumlarını anlamaya yönlendirilir. Bu, insanların temelde sosyal bir tür olduğu gerçeğinin bir yansımasıdır; hayatta kalması ve başarısı kısmen sosyal dünyalarını ne kadar iyi tahmin edebilecekleri ve yönlendirebilecekleri ile belirlenmektedir. Akıllı cihazlar kullanılmaya başlanılmadan önce bireyler, sosyal grupları ile etkileşim sıklığını veya bunların yokluğunu fiziksel olarak birlikte olamamanın kısıtlamalarına bağlamakta idi. Akıllı cihazların ve sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte, insanların sosyal gruplarla sürekli iletişim kurması ve etkileşimde bulunması sosyal iletişim ve etkileşim için kontrol odağını, kısmen dışsal olarak belirlenmiş olmaktan çok büyük ölçüde içsel olarak belirlenmiş olmak üzere değişmiştir (Alutaybi, 2020: 15).

Sosyal medya kavramsal olarak ele alındığında; kendine has bir anlamı söz konusudur, ancak "sosyal" kelimesi kök olarak, bir tür medyanın bireylere sunduğu amaç veya fırsatlar hakkında fikir vermektedir. Başkalarıyla bağlantı kurma, sosyalleşme ve sosyal tatmin fırsatı sağlaması nedeniyle sosyal medya kullanımının kişilerarası ilişkiler üzerindeki etkisini ihmal etmemek gerekir (Cargill, 2019: 12).

Literatürde Russo ve arkadaşları (2008: 22) sosyal medyayı “çevrimiçi iletişimi, ağ kurmayı ve / veya iş birliğini kolaylaştırıcı unsurlar” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle sosyal medya, konuşma medyasını kullanarak bilgi ve görüş paylaşmak için çevrimiçi olarak toplanan insan toplulukları arasındaki faaliyetleri, uygulamaları ve davranışları ifade eder. Konuşma medyası, kelime, resim, video ve ses biçiminde

içerik oluşturmayı ve kolayca iletmeyi mümkün kılan web tabanlı uygulamalardır (Luttrell, 2015: 22).

Lewis (2010: 12) “sosyal medyayı” insanların bağlanmasına, etkileşimde bulunmasına, içerik üretmesine ve paylaşmasına olanak tanıyan dijital teknolojiler için bir etiket" olarak basit bir şekilde ifade etmektedir. Kaplan ve Haenlein (2010: 61) ise, sosyal medyayı, Web 2.0'ın ideolojik ve teknolojik temellerini esas alan ve kullanıcı tarafından oluşturulan içeriğin değiş tokuş edilmesine izin veren bir grup internet tabanlı uygulama olarak tanımlamaktadır. Sosyal medya, bireylerin ve toplulukların kullanıcı olarak oluşturdukları içeriği paylaştığı, birlikte oluşturduğu, tartıştığı ve değiştirdiği son derece etkileşimli platformlar oluşturmak için mobil ve web tabanlı teknolojileri kullandığı bir platformdur (Kietzmann vd., 2011: 241).

Sosyal medya, teknoloji ve sosyal etkileşimi harmanlayarak, aynı toplum tarafından hem üretilen hem de tüketilen etkileşimli çevrimiçi içerik tasarlayan, aynı zamanda, herhangi bir yerde ve herhangi bir zamanda, hemen hemen herkesle yakın kişisel ilişkiler kurmamıza, hatta sosyal ilişkileri geliştirip etkileşim kurmamıza olanak tanıyan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır (Weiss ve Schneider, 2014: 188). Dolayısıyla insanlar başkalarının bildirilen pozitif yaşam olaylarını sürekli olarak çevrimiçi ortamda görmekte ve arkadaşlarının kendilerine göre daha mutlu ve daha iyi bir yaşam sürdürdüğüne inanmaktadır (Chou ve Edge, 2012: 118). Bununla birlikte sosyal medyayı kullanan kişilerin, kişilik özelliklerine göre de farklılıkların görülmesi doğaldır. Dışadönük bireyler, sosyal gelişim, yani sosyal olarak değerlerini artırmak için, içe dönükler ise sosyal medyayı, yani çevrimdışı arkadaş eksikliklerini telafi etmek için kullanırlar. Dışa dönük bireyler, arkadaşlık arayan, heyecan isteyen, risk alan ve dürtüyle hareket eden dost canlısı kişilerdir, oysa içe dönük kişiler sessiz ve düşünceli kişilerdir, kendi işletmesini tercih eder ve büyük ölçüde sosyal olaylardan hoşlanmamaktadır; heyecan istememekte ve bazıları tarafından uzak olarak görülebilmektir (Eysenck ve Eysenck, 1968). Farklı kişilik özellikleri nedeniyle sosyal medya kavramının hem sosyal hayatta hem de örgütte dikkatle incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Kietzmann ve arkadaşları (2011), sosyal medyanın daha iyi anlaşılması için yedi yapı taşından oluşan bir bal peteği çerçevesini oluşturmuşlardır. Tek tek ve birlikte kullanılan bu bloklar, yöneticilerin sosyal medya ekolojisini anlamalarına, izleyicileri ve katılım ihtiyaçlarını anlamalarına yardımcı olabileceğini değerlendirmektedirler. Bunlar;

- **Kimlik:** Kimlik kavramının işlevsel bloğu, kullanıcıların bir sosyal medya ortamında kimliklerini ne ölçüde açıkladığını temsil etmektedir. Bu; isim, yaş, cinsiyet, meslek, konum gibi bilgilerin açıklanmasını ve ayrıca kullanıcıları belirli şekillerde tasvir eden bilgileri içerebilir. Kimlik, birçok sosyal medya platformunun özü olduğundan, kendi sosyal medya sitelerini veya diğer sitelerle etkileşimde bulunmak için stratejilerini geliştirmek isteyen firmalar için bazı temel çıkarımlar da sunmaktadır.
- **Sohbet:** Sohbet bloğu, kullanıcıların bir sosyal medya ortamında diğer kullanıcılarla ne ölçüde iletişim kurduğunu temsil etmektedir. Birçok sosyal medya tabanı, öncelikle bireyler ve gruplar arasındaki konuşmaları kolaylaştırmak için tasarlanmıştır. Bu sohbetler her türlü nedenden dolayı gerçekleşebilir. Çünkü bir sosyal medya ortamında gerçekleşebilecek muazzam sayı ve çeşitlilik, bu konuşmaları barındırmak veya izlemek isteyen işletmeler için format ve protokol çıkarımlarının olduğu anlamına gelir.
- **Paylaşım:** Paylaşım, kullanıcıların içeriği ne ölçüde değiş tokuş ettiğini, dağıttığını ve aldığını temsil eder. "Sosyal" terimi genellikle insanlar arasındaki alışverişin çok önemli olduğunu ima eder. Sonuç olarak, sosyal medya, paylaşılan bir nesne (örneğin, bir metin, video, resim, ses, bağlantı, konum) ile birbirine bağlanan insanlardan oluşur. Tek başına paylaşım, sosyal medyada etkileşim kurmanın bir yoludur, ancak paylaşımın kullanıcıları sohbet etmek istemesine veya hatta birbirleriyle ilişki kurmaya sevk edip etmediği, sosyal medya platformunun işlevsel amacına bağlıdır.
- **Hazır Bulunma:** Yapı taşlarından biri olan hazır bulunma varlığı çerçevesinde, kullanıcıların diğer kullanıcıların erişilebilir olup olmadığını ne ölçüde bildiklerini temsil etmektedir. Başkalarının sanal dünyada ve / veya gerçek dünyada nerede olduğunu ve mevcut olup olmadıklarını bilmeyi içerir. Sanal

dünyada bu, "uygun" veya "gizli" gibi durum çizgileriyle gerçekleşir. Hareket halindeki insanların artan bağlantısı göz önüne alındığında, bu mevcudiyet gerçek ve sanal arasında köprü kurar.

- **İlişkiler:** İlişkiler bloğu, kullanıcıların diğer kullanıcılarla ne ölçüde ilişkili olabileceğini temsil etmektedir. 'İlişki kurmak' ile iki veya daha fazla kullanıcının onları sohbet etmeye, sosyallik nesnelere paylaşmaya, buluşmaya veya sadece birbirlerini arkadaş veya hayran olarak listelemeye yönlendiren bir ilişki biçimi olarak ifade edilir. Bir sosyal medya platformunun kullanıcılarının nasıl bağlandığı genellikle bilgi alışverişinin ne ve nasıl olduğunu belirler. Bazı durumlarda, bu ilişkiler oldukça resmi, düzenlenmiş ve yapılandırılmış haldedir.
- **Şöhret:** İtibar, kullanıcıların sosyal medya ortamında kendileri de dahil olmak üzere başkalarının konumunu belirleyebilme ölçüsüdür. Sosyal medya platformlarında itibarın farklı anlamları olabilir. Çoğu durumda, itibar bir güven meselesidir, ancak bilgi teknolojileri bu kadar yüksek nitel kriterleri belirlemede henüz olgunlaşmış olmadığından, sosyal medya siteleri güvenilirliği belirlemek için kullanıcı tarafından oluşturulan bilgileri otomatik olarak bir araya getiren araçlar vasıtasıyla işletmeler ve kullanıcılar itibarlarına ve diğer kullanıcıların itibarına değer vermeye çalışmaktadır.
- **Gruplar:** Grupların işlevsel bloğu, kullanıcıların toplulukları ve alt toplulukları ne ölçüde oluşturabileceğini gösterir. Bir ağ ne kadar "sosyal" hale gelirse, arkadaş grubu, takipçiler ve kişiler de o kadar büyük olur. Grupların doğrudan anlamı oldukça basittir. Başlangıçta her üye için olası bağlantıların sayısı düşük olsa bile, bir sosyal medya topluluğunun kullanıcılarını gruplandırmanın bir yolunu beğeneceği varsayılabilir. Bu özelliği, üyelerin daha sonra kişilerini sıralamak için uzun kişi listelerini düzenlemelerine gerek kalmayacak şekilde baştan etkinleştirmek amacıyla etkili bir uygulamadır.

Bireylerin farklı kişilik özellikleri, ihtiyaçları, beklentileri ve bu beklentileri karşılama çeşitliliği doğal olarak örgütsel alana da yansımaktadır. Örgütsel alanda gelişen teknoloji ile birlikte sosyal medyanın – iyisi veya kötüsü için– çok güçlü bir unsur olduğu açık olsa da, pek çok yönetici stratejiler geliştirmek ve sosyal medyayla etkin

bir şekilde ilişki kurmak için kaynakları tahsis etmede isteksizdir. İşletmeler yaratıcı tüketicilerin sunduğu fırsatları ve tehditleri düzenli olarak görmezden gelir veya yanlış yönetirler (Berthon vd., 2007: 44). Bu nedenle işletmelerin başarısı ve devamlılığı için teknolojiyi yakından takip edecek, dijital dünyada varlığını devam ettirecek ve diğer işletmelerle iletişimi kuvvetlendirecek sosyal medyaya gerekli yatırımların yapılması için hem yöneticilere hem de işletmelere büyük rol düşmektedir. Ancak sosyal medyanın olumsuz taraflarını göz ardı etmemek gerekir.

### **3.2. Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) Kavramı**

İnsanların temel ihtiyaçları; doğdukları andan itibaren sosyal olarak bağlantılı olmayı istemek, başkalarının ne yaptığını bilmek ve ödüllendirici deneyimlerin bir parçası olmaktır ve bu ihtiyaçlar sosyal medya kullanımıyla sınırlı değildir. Bununla birlikte, sosyal medyanın ulaşılabilirlik açısından kolaycılığı ve erişilebilirliği nedeniyle, tanıdıklarla bağlantı kurma, paylaşma ve ödüllendirici deneyimler yaşama seçenekleri önemli ölçüde artmaktadır (Fuster vd., 2017: 24). Bireyler aynı zamanda güçlü ve istikrarlı kişiler arasında ilişkiler kurma ve sürdürme konusunda içsel bir arzuya sahiptirler (Baumeister ve Leary, 1995: 499).

Sosyoloji ve davranış bilimlerinin inceleme konularından biri de insan sosyal gruplara ait olma arzusu içerisinde. Günümüze bakıldığında sosyalleşme arzusunda bulunun bu gruplar hem fiziksel olarak hem de dijital ortamlarda varlıklarını sürdürme eğilimindedir. Her iki durumda da, grup üyelerinin belirli bir zamanda ne yaptığını anlama ihtiyacı her birey için ayrı ayrı önem taşırken, gruptaki veya grubun çevresindekilerin neler yaptığını öğrenmenin ne kadar önemli olduğu ve ne kadar motive edici olduğu her birey için farklılık arz etmektedir. Bununla birlikte dışarıdan yönlendirilen bireyler için, kendilerini diğerlerinden üstün veya gelişmiş yapan fırsatlar için çabalar; diğer bireyler için ise zevk, eğlence ve mutluluk fırsatları elde etmeyi vurgulamaktadır.

Sosyal medyayı tercih eden bireyler için bir gruba ait olmak önemlidir. Bu, kişilerin neden sosyal medyayı kullanmayı tercih ettiklerini açıklayabilir. Bireylerin sosyal ihtiyaçlarını, özellikle ait olma ihtiyacını tatmin etmeye çalışmak sosyal medyayı kullanmanın en önemli nedenlerindedir. Ancak bu ihtiyaç karşılanmadığında,

akranlarına ait hissedemeyecek ve arkadaşlarıyla etkileşimlerinde endişelenecek olduklarından gelişmeleri kaçırma korkusu yaşayacaklardır (Beyens vd., 2016). Dışsal ve içsel ihtiyaçlarının karşılanamamasının yanı sıra yetkinlik, özerklik ve ilgili olma gereksinimlerine sahip olmayan kişiler ile yaşamdan düşük düzeyde tatmin olan kişilerde de kaçırma korkusu yaşadıkları görülmektedir (Przybylski vd., 2013).

Gelişmeleri takip etme korkusu yaşam süresi içerisinde geçmişte yer alsa da 2012 yılından önceki akademik çalışmalarda bu konunun ele alındığına pek rastlanmamaktadır. Bu anlamda gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ilk olarak J.Walter Thompson Intelligence'ın raporunda, teorik açıdan kapsamlı bir araştırmaya konu olduğu görülmektedir. Bu rapora göre, bazı ülkelerde gençlerin yaklaşık %51'inin Facebook gibi sosyal medya ortamlarında sürekli bulduklarını ve %25'i ise bu ortamlarda arkadaşlarının yaptığı alışverişlerle ilgili paylaşımları gördüklerinde kendilerini geride kalmış hissettiklerini ve gelişmeleri kaçırma korkusu yaşadıklarını belirtmişlerdir (JWT, 2012: 14)

FoMO kavramı, 2013 yılında Oxford sözlüğüne “fear of missing out” şeklinde girerek günümüzün sosyal medya salgını haline gelmiştir. Oxford sözlüğüne göre FoMO, genel anlamda, “bireyin, o anda başka bir yerde heyecan verici bir şeylerin veya ilginç olayların olabileceğine yönelik yaşadığı bir endişe” şeklinde ifade edilir. Bununla birlikte FoMO ile ilgili alanyazındaki tanımlamalara bakıldığında, “gündemi kaçırma korkusu”, “fırsatı kaçırma korkusu”, “eksik kalma korkusu”, “bir şeylerden geri kalma korkusu”, “sosyal bir etkileşimden haberdar olmama korkusu” olarak birçok şekilde kavramlaştırıldığı ve ele alındığı gözlenmektedir (Przybylski vd., 2013).

FoMO kavramı üzerine en yaygın kullanılan tanımlama; Przybylski ve arkadaşları (2013: 1841), “başkalarının yaptıklarına sürekli bağlı kalma arzusu ve başkalarının bulunmadığı ödüllendirici deneyimler yaşıyor olabileceğine dair yaygın bir kavrayışla karakterize edilen bir olgu” olarak tanımlanmaktadır. Wang ve arkadaşları (2018: 134) ise FoMO kavramını sosyal etkileşimlere, anlamlı aktivitelere veya yeni deneyime katılma olasılığını kaçırma endişesi olarak tanımlamaktadır.

Herman (1996) FoMO kavramını, "ödül getirecek heyecan verici bir fırsatı veya ilginç bir olayı kaçırmamanın korkusu ve endişesi" olarak tanımlamaktadır. Bu tanım bağlamında aralarından seçim yapabilecek farklı seçenekler mevcut olduğunda, kişi "tüketme için tasarlanmış yetenek" geliştirecek ve daha sonra önemli olanın etrafında dönen hayal gücüne yol açacağını, bu yüzden bireyin eksik olduğu şey ve sonunda sergilediği FoMO davranışı "eksikliğin" hayal gücüne dayalı olacağını ifade etmektedir. FoMO, kıt seçenekler için bir tercih olarak da ilişkilendirilmektedir (John vd., 2018: 605). Aynı zamanda Herman (1996) FoMO davranışın "zaman veya kaynak (Örneğin, Para vb.) kısıtlamaları nedeniyle kaçırma korkusu" olduğunu belirtmektedir. Bu kısıtlamalar ve eksiklikler nedeniyle, herhangi birinin günlük yaşamında bir şeyleri kaçırma korkusu kaçınılmazdır. FoMO davranışın yayılması hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerdeki yetişkinlerin % 70'inin belirli seviyelerde karşılaştığını ifade etmektedir. Öte yandan Gupta ve Sharma (2021: 4882) FoMO'nun iki süreç içerdiğini ifade etmektedir; ilk olarak, eksilik algısı, diğeri ise sosyal bağlantıları sürdürmek için kompulsif bir davranış olmaktadır.

FoMO dijital çağda teknolojiye olan bağımlılığın insanları tehdit altına aldığı, kaygı bozukluğu oluşturduğu, gereksiz yere pişmanlık duygusu yarattığı bir davranış şekli ya da tedirginlik halini yansıttığından, negatif durumlardan kaçınmak isteyen bireylerin birer sosyal medya tüketicisi durumuna gelmelerine yol açmaktadır. Teknolojik gelişmelere erişimin kolaylaşması ile ortaya çıkan ve bir tür bağımlılık olan FoMO etkisi ile bireyler etrafındaki insanların tüketim alışkanlıklarını takip edebilmekte, aynı tarz, daha iyisini ve hatta aşırı tüketme eğilimi gösterebilmektedir. Bu anlamda internette yapılan anlık veya kontrolsüz alışverişin arkasında yatan olgu olarak ifade edilebilir ve çoğu bireyde istemsiz bir şekilde gerçekleşen bir davranıştır (Onay vd., 2015: 24).

### **3.3. Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Nedenleri**

FoMO, diğeri insanların deneyimleriyle ilişki kurma arzusundan kaynaklanan korku duygularına atıfta bulunur. Bu bağlama özgü yaklaşım, FoMO'nun deneyimsel tüketim gibi diğeri bağlamlarda uygulanabilirliğini sınırlamaktadır. Sosyal medya, tüketicilerin diğeri insanların keyif aldığı çok çeşitli deneyimleri görmelerine izin vererek "asla tekrarlanmayacak fiyatlar" iddiaları yoluyla FoMO davranışa sevk etmektedir.

Tüketiciler, potansiyel olarak ödüllendirici bir deneyimin “dışlanmasından” kaçınmak için sürekli olarak sosyal medyayı kontrol ederken, pazarlama uygulayıcıları, benzersiz deneyimler için özlem duyan tüketicileri cezbetmek için FoMO’yu pazarlamada çekici hale getirmenin gayreti içerisinde dirler (Hodkinson, 2016: 13).

Kozak (2015), sosyal medya ve FoMO arasındaki ilişkiyi, sosyal medyanın diğer insanların neyle meşgul olduğunu "hayal etmek" yerine "görmeleri" için bir platform sağladığını ve bireyin tam olarak ne olduğu hakkındaki duygularını güçlendirdiği şeklinde açıklamaktadır. Sosyal medya, yaşam kalitesini ve deneyim düzeyini değerlendirmenin bir aracı haline gelmektedir. Sosyal medya, sadece iş veya eğlence yerine insanların günlük yaşamının tüm alanlarına yayılarak, bireylerin birbirlerinin hayatları arasındaki fark edilebilir farklılıkları paylaşımlarına ve tartışmalarına olanak tanımaktadır. Bu fikre dayalı olarak FoMO kavramı, deneyimsel ve maddi tüketimin daha geniş bağlamları gibi "karşılaştırma hissini" içeren başka herhangi bir bağlamda incelenmektedir.

Gelişmeleri kaçırma korkusuyla ilişkilendirilen sosyal medya, genellikle ilişkileri sürdürmek ve geliştirmek için kullanıldığından, bağlanma stili olarak kullanımı da etkileyebilir. Endişeyle bağlanan insanlar ilişkilerde güvensizdir ve genellikle güvence ararlar. İlişkileri sürdürmek ve sosyal geri bildirim almak için sosyal medyayı kullanabilirler. Ayrıca, sosyal medya aracılığıyla iletişim, endişeli kişilerin ne söylemek istediklerini düşünmek için daha fazla zaman harcamasına ve gerçek konuşmalarda oluşabilecek garip duraklamalardan kaçınmasına neden olabilir (Kandell, 1998: 14). Sosyal medya bağlamında FoMO, bu platformlarda bağlantı kurma, başkalarıyla sohbet etme, güncellemeleri paylaşma veya görüntüleme, konuşmaları/yorumları okuma veya yanıtlama gibi dürtüsel istek veya dürtüyle aşırı sosyal medya kullanımına girerek FoMO davranış sergilemektedir (Malik vd., 2020: 566). Bununla birlikte sosyal medya kullanımı, kişinin sosyal medya kullanımını kontrol edememe ve onu diğer yaşamsal faaliyetlerine müdahale edecek ölçüde kullanmasını içeren sosyal medya bağımlılığına da yol açabilir (Blackwell vd., 2017).

Ayrıca Herman, sosyal medya gibi teknolojik devrime maruz kalındığında teknolojiyi, bireyin FoMO davranışını artırmasının nedeni olarak açıklamaktadır. Bireylerin



çeşitleri arama ve deneyimleme niyetleri olduğu için, FoMO tüm fırsatları tüketme arzusuyla ilgili bilişsel ve duygusal faaliyetler nedeniyle oluşur. Dahası, bireylerin tüm fırsatları tüketme arzusu hem dışarıdan (örneğin, daha yüksek sosyal statü arayışı) hem de içten (örneğin, deneyimsel ihtiyaçları karşılama) yönlendirilebilir. Bu durumda sosyal medya bağımlılığına neden olabilmektedir. Aynı zamanda, özellikle gençlerin büyük bir çoğunluğu akranlarının yaptıklarını kaçırma riskiyle karşı karşıya olduklarından huzursuzluk hissi ile karşılaşması bilişsel ve duygusal arzularının bir sonucu olarak düşünülebilir (Baker vd., 2016: 275). Bununla birlikte, artan sosyal etkileşim fırsatları ve sosyal medyaya kolay erişim, bireylerin, çevrimiçi ortamda olup bitenlerle ve başkalarının çevrimiçi varlığına ve etkileşimlerine pozitif ya da negatif olarak nasıl tepki verdiğiyle meşgul olan FoMO davranışını deneyimlemesine neden olabilmektedir (Alutaybi, 2020: 15). FoMO kavramı çevrimiçi alanda kullanılsa da, çevrimdışı tüketim davranışını açıklamak için de çok uygun bir araç olduğu değerlendirilmektedir (Kang vd., 2019). Akademik çalışmalar, FoMO'nun bireylerin sosyal medya gibi dijital platformlarla (Dhir vd., 2021: 12) sürekli veya hatta kalıcı bir çevrimiçi bağlantı kurmasına (Zhou, 2019: 13) yol açabileceğini öne sürmüşlerdir. “Kaybetme Korkusu” (FoMO), sosyal ağlarda bir şeyler oluyor ve siz onun bir parçası olmadığınız hissini tanımlamayı amaçlayan bir kavramdır (Gil vd., 2015: 66). Dolayısıyla FoMO gelişmeleri kaçırma korkusu ve psikolojik yönden kaygı bozukluğu olarak tanımlansa da kişilerin etrafındaki birçok alternatifin farkında olmasının ve daima daha fazlasını istemesinin bir sonucu olan doyumsuzluk hali olarak da ifade edilebilir.

FoMO kavramının sosyal medya kavramı ile ilişkisi yadsınmadığından alan yazın incelendiğinde FoMO, bireylerin sosyal etkileşim, yeni bir deneyim veya başka bir tatmin edici olay için bir fırsatı kaçırabilecek “sosyal bir anksiyete türü” ya da “takıntı” durumu olarak da görülmektedir (Dossey, 2014: 69). Bir tür sosyal kaygı olarak kabul edilen bu psikolojik özellik (Duman ve Özkara, 2019: 2), bireylerin diğer bireylerle ilgili gelişmeleri takip edememe, fırsatları kaçırma, bir şeylerden geri kalma, deneyimlerden eksik kalma ve gündemi kaçırma ile ilgili korkularını kapsar (Eşitti, 2015: 80). Aynı zamanda Hayran ve arkadaşları (2017: 661) FoMO kavramını, bireyin bulunduğu ortamda gerçekleşen geçici pozitif deneyimlerin farkında olup kendiyile ilgili deneyimlerin farkına varmaları nedeniyle karşılaştıkları hissedilen yoksunluk

hissi olarak değerlendirir. Yıldız (2017: 95) ise FoMO'yu istenilen yer ve zamanda bir yerde olamamak ve anı yaşayamamak sonucunda ortaya çıkan bir olgu olarak görür. FoMO davranışı sergileyen bireyler duygusal olarak yaşadıkları negatifliği açıkça göstermektedir. FoMO davranışın olumsuz fizyolojik etkileri de görülmektedir. Bright ve Logan (2018: 17), 518 sosyal medya kullanıcı örnekleminde gelişmeleri kaçırma korkusunun (FoMO) yorgunluk üzerindeki etkilerini incelemiştir. Bulgular, FoMO'nun yorgunlukla pozitif bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.

FoMO'nun hem sorunlu akıllı telefon kullanımı hem de sosyal medyanın akıllı telefon kullanımı ile negatif etki ile ilişkilendirildiği, hatta negatif ve pozitif değerlendirme korkularından daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Dahası, FoMO (kesitsel olarak) hem sorunlu hem de sosyal akıllı telefon kullanımıyla hem negatif hem de pozitif değerlendirme arasındaki ilişkilerle ilgilidir (Wolniewicz vd., 2018; Liu ve Ma, 2018; Coşkun ve Muslu, 2019; Büyükbayraktar, 2020: 8). Yakın zamanda yapılan çalışmalarda, FoMO davranışın akıllı telefon bağımlılığının bir göstergesi olduğu görülmektedir (Hong, Chiu ve Huang, 2012; Cheever vd., 2014; Lepp vd., 2014; Chotpitayasunondh ve Douglas, 2016: 14;). Yıldız (2017) ise, akıllı telefon bağımlılığının bireyin zihinsel süreçlerinde iletişimden kopma ve çaresiz kalma ile tanımladığı nomofobik olma alışkanlığının ileriki aşaması olarak sosyal medya ortamlarındaki akışlarını yenilediklerini ve böylece sanal dünyadaki varlıklarını her an hissetmek istediklerini yani FoMO davranışı sergilediklerini belirtmektedir. Vaidya ve arkadaşları (2016) 150 sosyal medya kullanıcı örnekleminde internet bağımlılığının yaygın olmasının ruh sağlığının fizyolojik dengesine etkilerini ele almıştır. Araştırma bulguları internet bağımlılığının, erkekler (%53,5) ve ergenler arasında (%40) yaygın olduğunu ve FoMO ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Hefferon ve Boniwell (2014: 10), Y kuşağının (1980 ile 2000 yılları arasında doğmuş kuşak) %70'i FoMO ile ilgili iken, Kargın ve arkadaşları (2020: 4) ise internet bağımlılığı ile FoMO arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yani sosyal medyadaki gelişmeleri kaçırma korkusu arttıkça internet bağımlısı olma riski de artmaktadır.

### 3.4. İşletmeler Açısından Sosyal Medya ile FoMO Arasındaki İlişki

Bilgi, sosyal medya aracılığıyla her zamankinden daha kolay erişilebilir olduğundan insanların bilgiyi tüketmeye daha fazla bağımlı hale geldiği görülmektedir. Sosyal medya, insanlara bilgiyi başkalarıyla kolayca paylaşma fırsatı verirken onlara diğer insanların ne yaptığını ve ne söylediğini kontrol etmeleri için sürekli bir fırsat sağlar. Bu nedenle sosyal medya, kaçırma korkusunda önemli bir rol oynamaktadır (Abel vd., 2016: 36). Sürekli sosyal medyaya bağlı olmak ve kaçırılan şeyleri her zaman görebilmek, bireylerin memnuniyetsizlik, endişe ve değersizlik duyguları yaşamaya başlamasına neden olabilmektedir. Bu yüzden sosyal medya “*FoMO'nun ateşindeki gazyacı gibidir*” (Miller, 2012). Yani sosyal medya bireylerin gelişmeleri kaçırma korkusuna neden olabilecek bir ateşleyici olarak değerlendirilebilir.

Gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO-Fear of Missing Out-) sosyal medya üzerinde diğerlerini takip etme isteğiyle oluşan bir tür bağımlılıktır. Takip edilen kişinin ne zaman, nerede, ne yaptığı; kendisinin de bu deneyimi gerçekleştirme gerektiği, aynısını gerçekleştirip bile “-miş gibi” görünebilme isteği veya en azından bu tarz yerlerden, durumlardan haberdar olması gerektiği düşüncesi hakimdir (Gurdin, 2019: 1260). FoMO davranışın özellikle sosyal nitelikteki faaliyetler veya deneyimler arasındaki seçim bolluğundan, 'en iyi' seçime ilişkin belirsizlik ve seçilmeyen seçeneklere ilişkin pişmanlıktan kaynaklandığı söylenebilir. Karar sonrası pişmanlık deneyimi, büyük ölçüde reddedilen alternatiflerin sonuçlarının bilgisine bağlıdır (Zeelenberg, 1999).

Marie ve Grybs (2013: 269), FoMO davranışın yeni bir sosyal medya trendi olduğunu ve hem tüketiciler açısından hem de üreticiler açısından tüketim davranışları üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Aydın (2018) ise, sosyal medyadaki gelişmeleri kaçırma korkusunun tüketicinin ürün, marka/şirket hakkındaki deneyim ve görüşlerini paylaşmalarının yanı sıra işletmelerin sosyal medyada bulunmalarına ve sosyal medya kullanımını teşvik etmelerine imkan sağlayabileceğini ifade etmektedir.

FoMO, popüler kültürde ticari amaçlar için benimsenen köklü bir olgu olarak da ortaya çıkmaktadır (Hodkinson, 2016: 2). Teknolojik gelişmelerin ve çeşitli motivasyonların beraberinde getirdiği sosyal medya kullanımının artması FoMO kavramının

işletmecilik alanında pazarlama dünyasına taşınmasına neden olmuştur. İnternetin hayatımızda daha fazla yer alması ile son zamanlarda moda hastalık haline gelen “FoMO” kavramının pazarlama stratejisi olarak kullanımı ilk defa Dan Herman tarafından 2012 yılında ayrıntılı olarak ele alındığı görülmektedir. Dan Herman’a göre çok fazla imkâna sahip olan tüketiciler ya her şeye sahip olmak istemekte ya da hiçbir şeyi gözden kaçırmak istememektedirler (Herman, 2012). Dolayısıyla Herman, tüketicinin davranışının arkasındaki motivasyonlardan birinin de gelişmeleri kaçırma korkusu olduğunu ifade etmektedir. Tüketim bağlamında FoMO ise, bireylerin çevredekilerin ne aldığı, içtiği, giydiği ve yediği gibi birçok unsurdan oluşan kaçırma korkusudur. Bu nedenle daha iyi olmaya çalışma halini yansıtan bu fobi, “ya aldığım ve sahip olduğum eşyalardan daha iyisi varsa?” ya da “ben de aynı ürünü almalıyım” rahatsızlığı ortaya çıkarmaktadır.

Avusturya seyahat acentelerinden biri FoMO’nun bulaşıcı olduğunu ve ilerleyen zamanlarda FoMO’nun her dört kişiden birini etkisi altına alacağını öngörmektedir. FoMO’nun en etkili olduğu alanların ise moda, seyahat ve gıda sektörleri olduğu ifade edilmiştir. FoMO’nun insanları amaçlarının ötesinde yaşattığı, ihtiyaçlarını belirsizleştirdiği, bireylerin satın almaları gereken en iyi öğenin hangisi olduğuna karar verebilmek için akranlarına baktıkları ve ihtiyaçlarından daha fazlasını almak istedikleri ifade edilmektedir (Jood, 2017: 29). Benzer şekilde FoMO’nun bireylerin satın alma niyeti üzerinde güçlü bir etki yapacağı ileri sürülmektedir (Good ve Michael, 2020: 332; Good ve Michael, 2021: 567). Bu anlamda işletmeler pazarlama dünyasındaki ömrünün devamlılığı için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmekte olup sosyal medyayı ve web tabanlı uygulamaları stratejilerine dahil etmektedir. Buna karşın uygulanan bu stratejinin kontrolü sağlanamadığında çalışanlarda ve yöneticilerde FoMO davranışı sergilemenin önüne geçilemeyerek işletmeye olumsuz etkileri bırakması kaçınılmaz hale geleceği öngörülmektedir.

### **3.5. Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun (FoMO) Düzenleyici Değişken Olması ile İlgili Araştırma Bulguları**

Örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin belirleyici ve psikolojik çıktıların (gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluk) bağımlı değişken olduğu araştırma

modeline düzenleyici değişken olarak giren FoMO hakkında daha önce yapılan araştırma bulgularına burada yer verilmektedir.

Son yıllarda, mevcut araştırmaların çoğu FoMO'nun artan sosyal medya kullanımına bağlı olup olmadığı sorusuna odaklandığından (Franchina vd., 2018: 10; Gugushvili vd., 2020), FoMO büyük ilgi görmüştür. Sosyal medya uygulamalarının yaygınlaşması ve buna bağlı olarak akıllı telefon kullanımındaki artış, insanların potansiyel olarak heyecan verici sosyal deneyimleri kaçıрма ihtimalinin farkındalığını artırmaktadır. Bu bağlamda, akıllı telefonlarda ve / veya akıllı saatlerde bildirimlerin sıklıkla alınmasının, insanlara potansiyel olarak daha ödüllendirici alternatifleri hatırlatmasının FoMO duygularını artırabileceği varsayımı yapılabilir (Milyavskaya vd., 2018).

Lemay ve arkadaşları (2019) üniversite ve iş hayatı öncesi program sunan bir İngiliz eğitim kurumundaki 102 öğrenci üzerinde FoMO, özerklik ve temel ihtiyaçların akademik performansı nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Bulgular, yetkinlik ile gelişmeleri kaçıрма korkusu arasında negatif bir ilişki olduğunu ve FoMO davranışın akademik başarı üzerinde pozitif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Lee ve arkadaşları (2021) Amerika Birleşik Devletleri'nde 604 Z kuşağı tüketicisi örnekleminde sosyal medya kullanıcılarının psikolojik iyi oluş (mutluluk) üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bulgular FoMO davranışın mutlulukla negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Mutluluk öznel iyi oluşun bir parçası olarak sosyal medya uygulamaları, internet bağımlılığı ve sonuç olarak FoMO davranışıyla doğrudan etkilenebileceği değerlendirilmektedir.

Mutluluğu hedonik yaklaşımından öznel düzeye kadar ölçmek için öznel iyi oluş kullanılmaktadır (Diener vd., 2009). Chai ve arkadaşları (2019) Çin'de 1473 orta öğretim öğrencileri örnekleminde sosyal ağ sitelerinin kullanımının öznel iyi oluş üzerindeki etkilerinde gelişmeleri kaçıрма korkusunun (FoMO) düzenleyici rolünü incelemiştir. Bulgular, sosyal ağ sitelerinin kullanımının öznel iyi oluş üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Roberts ve David (2019: 5), 107 lisans öğrenci örneğinde FoMO'nun öznel iyi oluş üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bulgular FoMO'nun öznel iyi oluşun bir yordayıcısı olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Lee ve arkadaşları (2011), sosyal ağ sitelerinin kullanımını ve kullanıcıların öznel iyi oluşları ilişkisini ele aldıkları araştırmada; sosyal ağ sitelerinin ağ boyutunun yaşamdan memnuniyet ve öznel iyi oluş ile pozitif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın Stead ve Bibby (2017), 495 internet kullanıcısı örneğinde kişilik, internet kullanımı ve “gelişmeleri kaçırma” korkusunun öznel iyi oluş üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın bulgularına göre gelişmeleri kaçırma korkusu ve problemlili internet kullanımının öznel iyi oluş ile negatif ilişkili olduğu ortaya konmuştur.

Gelişmeleri kaçırma korkusuyla karşılaşan ve yalnızlaşan bireyler, fiziksel alanlardaki etkileşim ve aidiyet ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından psikolojik iyi oluşlarını doğrudan etkileyebilmekte ve ödül olarak FoMO'yu azaltmak için sosyal ağları kullanabilmektedirler (Berezan vd., 2019). Reer ve arkadaşları (2019: 19), 14-39 yaş arası 1865 sosyal medya kullanıcısı örneğinde psikososyal iyi oluş ve sosyal medya katılımında sosyal karşılaştırma yönelimi ve kaçırma korkusunun aracı rolünün incelemişlerdir. Bulgular FoMO'daki artışların, sosyal medya katılımındaki artışlarla pozitif ilişkili olduğu saptanmıştır. Buna karşın Sutanto ve arkadaşları (2020) ise, 7-22 yaşları arasındaki 104 sosyal medya kullanıcısı örneğinde sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun psikolojik iyi oluş ile ilişkisini ele almışlardır. Bulgular FoMO ile psikolojik iyi oluş arasında negatif bir ilişki olduğu ortaya konmuştur. Buna göre bireylerde gelişmeleri kaçırma korkusu ne kadar yüksekse, psikolojik iyi oluşu da o kadar düşüktür. Buna karşın bireylerde gelişmeleri kaçırma korkusu ne kadar düşükse, psikolojik iyi oluş o kadar yüksektir.

FoMO'nun sosyal medya kullanıcıları ve bireyler üzerindeki potansiyel etkisine ilişkin araştırmalar sınırlıdır. Bu araştırmalarda Kraut ve arkadaşları (1998), farklı hanelerde 169 kişi örneğinde internetin yalnızlık, depresyon ve psikolojik iyi oluş üzerindeki etkilerinin ele almışlardır. Bulgular internet kullanımının yalnızlık ve depresyonda önemli artışlara yol açtığını, psikolojik iyi oluşu azalttığı ortaya konmuştur. Benzer şekilde Yang ve arkadaşları (2021), 2276 Çinli lisans öğrencisi örneğinde stres ve problemlili akıllı telefon kullanımı arasındaki etkisinde gelişmeleri kaçırma korkusunun

(FoMO) aracı rolünü ele almışlardır. Bulgular FoMO davranışın akıllı telefon kullanım sıklığı ve problemlili akıllı telefon kullanımı ile pozitif ilişkili olduğunu, FoMO'nun stres ve problemlili akıllı telefon kullanımı şiddeti arasında bir aracı olduğunu tespit etmişlerdir. FoMO'nun artan stres düzeyine sahip bazı kişilerin akıllı telefonlarını neden aşırı kullandığını açıklayan önemli bir değişken olabileceğini tespit etmişlerdir.

Öte yandan Turkle (2012), bu yoğun çevrimiçi iletişimin yüz yüze iletişim için gerekli sosyal becerilerin geliştirilememesine neden olduğunu ve psikolojik olarak negatif bir etki yarattığını belirtmektedir. Sosyal medyada oldukça aktif olan bireylerin depresyonun artma olasılığı da 2,7 kat daha fazla olduğu (Ellis, 2016), aşırı Facebook kullanımı sonucunda insanların hayatlarından daha az memnun hissetmelerine neden olduğu görülmektedir. Bununla birlikte daha düşük özgüvene sahip olmaları (Ellison vd., 2007) ve yüksek sosyal kaygı ile de ilişkili (Rauch vd., 2014: 188) olduğu gözlenmektedir.

Aynı zamanda, yoğun sosyal medya kullanımı ve sorunlu akıllı telefon kullanımının psikolojik çıktılar üzerindeki negatif etkilerinin olduğu ile ilgili çalışmalara rastlanmaktadır (Alavi vd., 2011; Alabi, 2013). Świątek ve arkadaşları (2021) 264 sosyal medya kullanıcı örnekleminde sürekli kaygı ve sosyal medya yorgunluğu ilişkisinde gelişmeleri kaçırma korkusunun aracı rolünü incelemişlerdir. Bulgular kaygı düzeyi sürekli yüksek olan katılımcıların daha yoğun bilişsel, davranışsal, duygusal ve genel çevrimiçi yorgunluk bildirdiklerini ve bu durumun internette FoMO deneyimi yaşayan bireylerin sosyal medya kullanımından bıkmalarına sebep olduğunu tespit etmişlerdir.

İnternet bağımlılığı olaylarında yaşam memnuniyetinin değerlendirilmesi önemlidir (Ko vd., 2005: 276). FoMO ile yaşam memnuniyeti arasındaki bağlantılar incelendiğinde, Przybylski ve arkadaşları (2013), yüksek FoMO'nun düşük psikolojik ihtiyaç tatmini, yaşam memnuniyeti ve ruh hali ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Aynı zamanda daha yüksek bir kaçırma korkusunun daha düşük bir yaşam memnuniyeti seviyesi ile de bağlantılı olduğunu belirtirken, başkalarının yaptıklarına ayak uydurmak isteyen insanların daha düşük yaşam memnuniyetine sahip olduğunu ifade etmişlerdir (Błachnio ve Przepiórka, 2018: 11). Metin-Orta (2020), Türkiye'de

bulunan 322 lisans öğrenci örnekleminde internet bağımlılığının psikolojik ihtiyaç ve FoMO davranış ilişkisini araştırmaya konu etmiştir. Bulgular katılımcıların daha yüksek seviyedeki FoMO davranışlarının internet bağımlılığıyla yüksek düzeyde pozitif ilişkili olduğunu, ancak yaşam memnuniyeti ile negatif ilişki içerisinde olduğunu saptamıştır.

FoMO ile psikolojik çıktılar arasındaki ilişkiye dair literatür incelendiğinde genellikle sosyal medya bağımlılığı ile yaşam memnuniyeti arasında ilişkilerin incelendiği çalışmalara rastlanmaktadır (Bozoglan vd., 2013; Hawi ve Samaha, 2016; Yesilyurt ve Solpuk, 2020). Sha ve arkadaşları (2019), 2299 kişi örnekleminde internet iletişimi ve akıllı telefon kullanımını ve FoMO davranış ilişkilerini inceledikleri bir çalışmanın bulguları; FoMO ile yaşam memnuniyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif ilişki tespit edilmiştir. Uram ve Skalski (2020) Facebook bağımlılığı, FoMO, benlik saygısı, yaşam memnuniyeti ve yalnızlık arasındaki ilişkileri araştırmak amacıyla 309 kişi örnekleminde yaptıkları çalışmanın bulgularında ise FoMO ve yaşam memnuniyeti arasında istatistiksel olarak negatif ve anlamlı bir ilişki gözlenmiştir. Benzer şekilde Boustead ve Flack (2021) sorunlu sosyal ağ kullanımının moderatör olduğu durumlarda FoMO ve yaşam memnuniyeti ilişkilerini 210 kişi örnekleminde analiz ettiği araştırmanın bulguları da gelişmeleri kaçırma korkusunun yüksek olduğu ve sosyal ağ kullanımında sorun yaşayan kişilerin yaşam memnuniyetlerinde azalma olduğunu tespit etmişlerdir.

Sosyal medya; artan sosyal sermaye, algılanan sosyal destek veya artan benlik saygısı gibi birçok faydası sayesinde insanların yaşam memnuniyetini artırabilirken, sosyal kaygı, saldırganlık, nezaketsizlik, kıskançlık vb. olumsuz etkileri olabilir (Best, 2014). Holmgren ve Coyne (2017: 377), sosyal medyanın patolojik kullanımının ergenleri, aşağılayıcı yorumlar yaparak, dedikodu yaparak ve başkalarını dışlayarak diğerlerine karşı nezaketsiz ve hatta saldırgan davranışlar sergilemelerine yol açabileceğini ifade etmektedirler. Tandon ve arkadaşları (2022), FoMO deneyiminin çalışanların işyerinde sosyal medya kullanımına neden olabileceğini ve bunun da iş arkadaşları arasında çatışmalar ve dolayısıyla nezaketsizlik gibi negatif durumlarla karşılaşılabilirliğini ifade etmişlerdir. Bu sonuç, FoMO'nun çalışanları, işle ilgili çabalardan ziyade sosyal gruplarından gelen güncellemeleri takip etmeye odaklamaya



yönlendirebileceğini göstermektedir. Odaktaki bu değişim, sırayla, çalışanların işyeri nezaketsizliği nedeniyle başkalarıyla ilişkileri ve FoMO davranışı hafifletme konusundaki bilişsel meşguliyet nedeniyle azalan yaratıcılık gibi profesyonel yaşamlarının belirli yönlerini baltalayabilir.

Öte yandan işletmeler arasında sosyal medya kullanımı muazzam bir şekilde artmaktadır. İşletmeler artık sosyal ağdaki belirginliklerini artırmak, işletmelerine olan ilgiyi artırmak ve çevrimiçi halkla ilişkiler kurmak için sosyal medya genel sayfalarını oluşturup sürdürmektedir. Sosyal medya kullanımı ve örgütsel performans üzerine yapılan araştırmada sosyal medyanın, müşteri ilişkilerinde ve müşteri hizmetleri faaliyetlerinde iyileştirme, bilgi erişilebilirliğinde iyileşme, pazarlama ve müşteri hizmetleri açısından maliyet azaltma açısından örgütsel performansı üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Parveen vd., 2015: 10). Yine Liu ve Ma (2018) Çin'de bulunan 4 kolejın 465 kolej öğrencisi örnekleminde FoMO ve sorunlu akıllı telefon kullanımının aracı olduğu durumlarda sosyal ağ sitelerinin desteği ile bağımlılık arasındaki ilişkileri ele almıştır. Sonuçlar, bir şeyleri kaçırma korkusu ve problemlı akıllı telefon kullanımının hem seri hem de paralel olarak çevrimiçi sosyal ağ siteleri aracılığıyla destek ile bu tür sitelere bağımlılık arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir. Bu durumun örgütsel performans açısından dikkate alınması gereken unsur olduğunu belirtmişlerdir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **PSİKOLOJİK ÇIKTILAR**

Bu bölümde psikolojik çıktılardan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluk ele alınmaktadır.

#### **4.1. İlişkiler ve Pozitif İş İlişkileri**

Çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını sosyal ve çevresel faktörlerle karşılayan işletmeler, daha modern ve daha güçlü psikolojik kaynaklarla geliştirebilirler. Bir örgütteki psikolojik kaynakların geliştirilmesi ve psikolojik çıktıların incelenmesi için öncelikle o örgüt içindeki ilişkilere bakılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bir örgütteki bireyin, yöneticileri, meslektaşları, ekip üyeleri, stajyerler, hizmet elemanları, müşterileri ve tedarikçilerine kadar birçok paydaş ile ilişkileri olması doğaldır. Bir işletmenin ekolojik olarak ilişkisel kalitesi -yalnızca bireyler arasındaki etkileşimlere odaklanan mikro düzeye değil- aynı zamanda yönetime, örgüt kültürüne ve işyerindeki beklentilere de bağlıdır. Bu ilişkiler, liderlik tarzı, karar verme yaklaşımları, iletişim uygulamaları ve insan ilişkilerine katkıda bulunur. Örgüt içindeki bireylerin birbirleriyle nasıl ilişki kurduğu, yalnızca fiziksel sağlık için değil, aynı zamanda işletme sağlığı için de önemlidir. Belirtilen örgüt sağlığı; oluşturulan misyon ile hedeflere ulaşabilme arasındaki pozitif geçiş olarak nitelendirilir.

Yapıcı ilişkiler bireysel ve örgütsel açıdan ele alındığında, pozitif duyguları güçlendirirken (Barsade ve Gibson, 2007: 46), negatif duyguları ve 'doğru düşünme' yeteneğini zayıflatmaktadır. Çalışma konusu olan psikolojik çıktıların alt başlıkları göz önüne alınarak pozitif ilişkiler çerçevesinde incelendiği görülmektedir. Pozitif ilişkiler literatüründe Fredrickson (2001), pozitif duyguların problem çözmeyi ve yaratıcı düşünmeyi teşvik ettiğini ve aynı zamanda psikolojik dayanıklılık da oluşturabileceği konusunda daha cesur bir öngöründe bulunmaktadır. Bunun, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayan yeni fikirler üretmelerine yardımcı

olabileceği ileri sürülmüştür (Caruso ve Salovey, 2004: 44). Pozitif duyguların örgütlerdeki avantajlarına bakıldığında; iş birliğini kolaylaştırır, çatışmayı azaltır ve dayanıklılığı artırır. Aynı zamanda pozitif duygusallık, sosyal olarak sorumlu ve yardımcı davranışları teşvik eder, karmaşık öğrenme ve entegre etme becerisini artırır. Bununla birlikte bireyin sosyal yerleşikliğini vurgulayıp bireysel başarının ve mutluluğun büyük ölçüde iş birliği yapmaya ve katılımcı karar vermeye imkan tanır (Maddux, 2002: 285).

Pozitif ilişkiler aynı zamanda sosyal sermayede artışa yol açmaktadır. Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi tarafından işyerindeki çalışanların pozitif duygusu ve pozitif sonuçlarını test etmek için üç kuruluşun 272 çalışanı örnekleminde yaptıkları çalışmanın bulgularına bakıldığında; pozitif ilişkilere sahip çalışanların performansları hakkında daha pozitif değerlendirmeler aldıkları, yöneticilerden ve iş arkadaşlarından daha fazla sosyal destek aldıkları gözlenmiştir (Staw vd., 1994). İnsanların gruplar halinde bulunduğu örgütlerde hem örgüt hem de toplum normlarına sahip çıkarak faaliyette bulunması sosyal sermayenin özelliklerinden biridir. Sosyal sermayenin olmadığı ortamlarda insanların susturulduğu, sindirildiği, değerinin düşürüldüğü ve motivasyonunun kırıldığı zehirli bir ortam oluşur. Sosyal sermayenin olmadığı böyle durumlarda ise ne çalışanlardan ne de yöneticilerinden pozitif dönüt veya çıktı alınması beklenebilir.

Pozitif ilişkilerin doğrudan etkisi olduğu sosyal sermayeyi Lewis (2011: 9), örgüt içindeki ilişkilerin ve etkileşimlerin kalitesi olarak ifade etmektedir. İyi sosyal sermaye rezervleri oluşturmanın anahtarının örgütsel yaşamdaki pozitif bir önyargı olduğunu belirtmektedir. Sosyal sermaye ilişkilerde olduğu gibi saygı; iletişimi ve iş birliğini kolaylaştırırken aynı zamanda çalışanların bağlılığını da artırır. Ayrıca sosyal sermaye hem psikolojik dayanıklılığı hem de optimal fiziksel sağlığı geliştiren faktörleri teşvik etmesi açısından bireyler için fayda sağlayabilir.

İşyerinde psikolojik çıktılar göz önüne alındığında sosyal sermaye özelinde kaliteli ilişkiler kurmak önemlidir ve bunun ilk yolu “başkalarıyla saygılı bir şekilde iletişim kurmaktır” (Dutton ve Spreitzer, 2014: 5). Saygı artık otorite ile gelen bir “özellik” değil, ilişki kurduğunuz kişilerin önemli olduğunun gösterilmesi gerektiği davranış

biçimidir. Örgüt içerisindeki ilişkilerde başkalarıyla tam anlamıyla ilgilenmek özellikle liderler gibi yoğun insanlar için zordur. Çünkü liderlerin esas amacı örgütün başarısı ve devamlılığı için çalışmaktır. İlişkiler, daha fazlasını yaparak değil, etkileşimlerin nasıl gerçekleştiğine dair küçük değişikliklerle kurulabilirken, uzun ömürlü olması konusunda ise büyük bir farkındalık duygusu gerekebilir. Birini sadece ismiyle ve bir gülümsemeyle selamlamak bile değer duygularını teşvik edebilir (Roffey, 2005). Saygı, diğer kişiye ve onun sunabileceklerine ilgi göstermek anlamına gelir. Hem ilişkilere hem de e-postalara pozitif bir yorum veya sorgu ile başlamak, etkileşimi kişiselleştirir, bireye değer ve güven verir, bir sonraki adıma odaklanmayı kolaylaştırır.

Bryk ve Schneider (2003: 42), pozitif iş ilişkilerini farklı bir bakış açısıyla ele aldığı ilişkiyel güven kavramı çerçevesinde incelerken; “saygı, kişisel saygı, temel rol ilişkilerinde yetkinlik ve kişisel bütünlük” olmak üzere dört bileşenden oluştuğunu belirtmektedir. Bryk ve Schneider (2003), toplumsal saygı dayanağından ilişkiyel güvenin yetkinlik ve dürüstlükten oluştuğunu bahsetmektedir. Kişisel saygı, bireylerin nasıl olduğunu belirlemede bir başka önemli kriteri temsil etmekteyken, topluluk üyeleri de diğerleriyle etkileşimlerinin istenen sonuçları üretmesini ister. Bu kazanım, büyük ölçüde diğerlerinin rol yetkinliğine bağlıdır. Kişisel bütünlük hakkındaki algılar ise, güvenin var olduğuna dair bireylerin algılarını da şekillendirir.

Literatürde pozitif iş ilişkilerinin yaygın olarak kabul edilmiş genel bir tanımı bulunmamaktadır. Ragin ve Dutton (2007) işyerinde pozitif ilişkileri, üretken süreçlere, ilişkiyel mekanizmalara ve işyerindeki insanlar arasındaki pozitif ilişkilerle bağlantılı olup pozitif sonuçlara odaklanan, zengin, yeni, disiplinler arası bir araştırma alanı olarak tanımlamaktadır. Kahn (2007) pozitif iş ilişkilerini, “bireylerin işleriyle kişisel olarak meşgul olmalarını sağlayan otantik, mevcut ve işlerini yaparken entelektüel ve duygusal olarak ulaşılabilir olmaları” olarak tanımlamaktadır. Pozitif iş ilişkileri bireylerde destek verme, değer verme ve kendilerini iyi hissetme duygularını pekiştirir, insanların ne yaptıklarını ve neden yaptıklarını daha net anlamalarını sağlar. Pozitif iş ilişkileri, bireysel refah ve örgüte katılım için önemli bir koşuldur (VanRonk vd., 2018).

## 4.2. Psikolojik Çıktılar Kavramı

“Pozitif Psikoloji” biliminin öncülerinden Seligman ve Csikszentmihalyi (2000: 5) pozitif öznel deneyim, pozitif bireysel özellikler ve pozitif kurumların yaşam kalitesini iyileştirdiğini ve yaşamın kısır ve anlamsız olduğu durumlarda ortaya çıkan patolojileri önlediğini ileri sürmektedir.

Herkesin ruh hali, duyguları ve kendini değerlendiren yargıları zamanla değişir. Öznel iyi oluş araştırmacıları bu değişimleri ile bireyler ve toplumlar arasında var olan uzun vadeli ortalama seviye farklılıklarını inceler (Diener vd., 2003: 403). Çünkü insanların ruh halleri ve duyguları, başlarına gelen olaylara yönelik çevrimiçi tepkileri yansıtır. Her birey, ailevi ve iş gibi alanların yanı sıra, bir bütün olarak yaşamı hakkında daha geniş yargılarda bulunmaktadır (Diener, 2000: 34). Bu yüzden duyguların yaşam üzerinde olduğu kadar iyi oluş üzerindeki yargılarına katkı sunmaktadır.

Öznel iyi oluş, genellikle hem duyuşsal hem de bilişsel bileşenlerle doğası gereği çok yönlü olarak kavramsallaştırılır (Diener vd., 1999: 277). Bir kişinin kendi hayatına ilişkin sahip olduğu mutluluk, umut, heyecan, güzel dilekler, geleceğe yönelik sahip olduğumuz iyi beklentiler gibi pozitif duyguların, umutsuzluk, pişmanlık, nefret gibi negatif olarak ifade ettiğimiz duygulardan fazla olması sonucunda öznel iyi oluş yaşanmaktadır. Duyuşsal düzeyde, yüksek öznel iyi oluşu sahip insanlar, devam eden olaylara yönelik pozitif değerlendirmeleri sayesinde hoş duygular hissetmektedirler. Öznel iyi oluşu düşük olan kişiler, yaşam koşullarını ve olaylarını istenmeyen olarak değerlendirirler ve bu nedenle kaygı, depresyon ve öfke gibi hoş olmayan duygular hissetmektedirler (Myers ve Diener, 1995: 10).

Öznel iyi oluşun merkezinde duyguların olmasının altında, insanların yaşamlarının her alanlarında belirli seviyede duygu hissetmeleri yatmaktadır Aynı zamanda duyguların sonucu olarak memnun olma ya da olmama durumlarına katkı sunduğu için değerlidir. Öznel iyi oluşun merkezinde duyguların olmasının altında yatan bir diğer unsur ise, duygunun kişinin yaşamını değerlendirmesiyle alakalı olmasıdır. Çünkü kişinin duygu durumu yaşam değerlendirmesindeki yorumlarıyla oluşmaktadır. Böylece kişinin yaşam değerlendirmesinin arzu edilir olaylardan oluştuğunu söyleyen kişide negatif duygulardan çok pozitif duyguları daha ağır basmaktadır. İnsanların hissettiği duygu

çoğunlukla orta seviyededir. Pozitif ve negatif duygunun sıklığı ile sürekliliği bireyin duygularını ve yaşam memnuniyetini değerlendirirken önem kazanır (Diener ve Lucas, 2000).

Psikolojik çıktıların araştırma konusu olan öznel iyi oluş için üç bileşenli bir yapı varsayılmıştır: pozitif etki, negatif etki ve yaşam memnuniyeti (Andrews ve Withey, 1976; Kashdan, 2004: 1226; Steger vd., 2008: 26). Pozitif ve negatif duygulanımın bağımsızlığı, çeşitli metodolojiler kullanılarak yapılan çok sayıda çalışmada ortaya konulmuş, ancak negatif ve pozitif duygulanımların olası bağımsızlığı tartışmalı hale gelmiştir. Yaşam memnuniyeti bileşeni ise "...kişinin hayatının bilişsel değerlendirmesi" olarak kavramsallaştırılmıştır (Diener, 1984: 550). İlk iki boyut duygu boyutunu, sonuncusu ise bilişsel değerlendirme boyutunu göstermektedir (Andrews ve Withey, 1976). Bu nedenle, yaşam memnuniyeti değerlendirici bir yargıyı temsil eder. Bununla birlikte, duygu ve öznel iyi oluş kuramcıları, duyguların kişinin yaşamına ilişkin değerlendirmelerden daha fazlası olduğunu ve yaşam memnuniyetinin pozitifliğe karşı negatif bir duygu durumunda geçirilen zaman miktarının daha fazla olduğunu öne sürmektedir (Lucas vd., 1996: 616).

Öznel iyi oluşun bir dizi ayrılabilir bileşenleri ile ele alındığı psikolojik çıktılarının araştırma konusu kapsamında olduğu ve yapılan literatür taramalarında psikolojik çıktılar kavramı incelendiğinde gerek örgütlerde gerekse yaşam içerisinde çeşitli modeller çerçevesinde ele alındığı gözlenmektedir. Ehrhardt ve Ragins (2019)'in çalıştığı modelde psikolojik çıktılar kavramını -genel mutluluk, yaşam memnuniyeti ve gelişme- pozitif ilişkiler çerçevesinde ele alındığından çalışmamızın inceleme konusu olarak belirlenmiştir.

#### **4.2.1. Gelişme**

Pozitif psikolojinin, hızlı bir şekilde gelişmesi ve yapılan araştırmalar neticesinde, özellikle insanları neyin mutlu ettiği, bireysel ve toplumsal gelişime olanak sağlayan güçlü yanlar ve erdemlerin neler olduğu, yaşamın nasıl daha çok tatmin sağlayacak şekilde yönlendirebileceğine dikkat çekmektedir. İnsanın gelişmesinin temel bir parçası, kişinin yaşamdaki amacını gerçekleştirmesidir. Eudaimonist felsefede, kişinin gerçek benliği ile uyum içinde yaşamak kişinin en yüksek potansiyeline ulaşmaya

çabalamaktır. Maslow'un motivasyon teorisinde, bir bireyin amacı, amaçlanan şeyi yapmaktır. Optimal psikolojik işleyiş, yalnızca kişinin önceki özellikleri elde etmesini değil, aynı zamanda kişinin potansiyelini geliştirmeye, bir kişi olarak büyümeye ve gelişmeye devam etmesini gerektirir. Kendini gerçekleştirme ve potansiyellerini gerçekleştirme ihtiyacı, kişisel gelişimle ilgili klinik perspektiflerin merkezinde yer alır (Ryff, 1989: 1071). Guo ve arkadaşları (2021), Çin'de 995 kırsal çocuk örneğinde kimlik araştırmasının ve temel psikolojik ihtiyaçların tatmininin gelişim üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bulgular temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması ve tatmininin gelişmeyi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Psikolojik gelişimi yüksek olan kişilerin, günlük olaylara tepki olarak pozitif duygularda nispeten daha büyük artışlar yaşadıkları ve bunun da zamanla daha fazla gelişmeye yol açtığı ifade edilmiştir (Catalino ve Fredrickson, 2011). Fredrickson ve Losada (2005: 685) ise, "gelişmekte olan" bireylerin, her negatif duygu durumu için 2,9 kat ve daha fazla pozitif duygu durumu yaşadıklarını göstermiştir. Buradan hareketle gelişme gösteren bireylerin altında yatan faktörlerden biri olan ihtiyaçların karşılanması pozitif duygu durumu açısından önemlidir.

Pozitif duygu durumu bağlamında gelişme kavramının mutlulukla güçlü bir şekilde bağlantılı olması nedeniyle önemi dikkate alınmalı, psikolojik ve fiziksel sağlık etkilerinin olduğu önemsenmelidir (Keyes, 2007a: 6). Gelişme, pozitif duygusal refah deneyimini (yani, pozitif duygular ve yüksek yaşam memnuniyeti), pozitif psikolojik işleyişi (yani, kendini kabul etme, kişisel gelişim, yaşam amacı, çevresel ustalık, özerklik, başkalarıyla pozitif ilişkiler) ve pozitif sosyal işlevsellik (yani, sosyal kabul, sosyal gerçekleştirme, sosyal katkı, sosyal tutarlılık ve sosyal bütünleşme) olarak ele alınmaktadır.

Gelişme, genel anlamda yetkinlik, ilişki ve kendini kabul etme gibi insan işlevselliğinin temel yönlerinde optimal performans olarak tanımlanmaktadır (Ehrhardt ve Ragins, 2019: 255). Başka bir ifadeyle, gelişme, hem bireyin potansiyellerinin optimum sürekli gelişimi hem de bir insan olarak iyi yaşamasıdır. Bu anlamlı ilişkiler ve faaliyetlerle meşgul olmak, yani kendilerini tatmin edecek bir şekilde hem kendi değerleri hem de insancıl değerlerle uyumlu olmak anlamına gelir (De Ruyter, Oades ve Waghid, 2020: 1).

Gelişme; iyiliği, üretkenliği, büyümeyi ve esnekliği çağrıştıran stresli olaylara ve yaşam geçişlerine karşı bir stres tamponu olarak ifade edilen sosyal işlevdir (Keyes, 2002; 2008). Seligman (2011) gelişmeyi, yüksek düzeyde refah anlamına geldiğini belirterek "altın standart" olarak tanımlarken, Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2018) ise gelişmeyi; pozitif ruh sağlığını, bir bireyin kendi yeteneklerini fark ettiği, yaşamın normal stresleriyle baş edebildiği, verimli çalışabildiği ve kendisine katkıda bulunabildiği bir refah durumu olarak tanımlamaktadır. Keyes (2002; 2008), ruh sağlığının varlığını "gelişme" terimiyle, ruh sağlığının yokluğunu ise "yok olma" terimiyle tanımlamaktadır. Yapılan bu tanımlamalar gelişme kavramının; pozitif zihinsel sağlık durumu kapsamında olduğunu, negatif durumdan çok artan öznel iyi oluşla ilişkilendirildiğini göstermektedir.

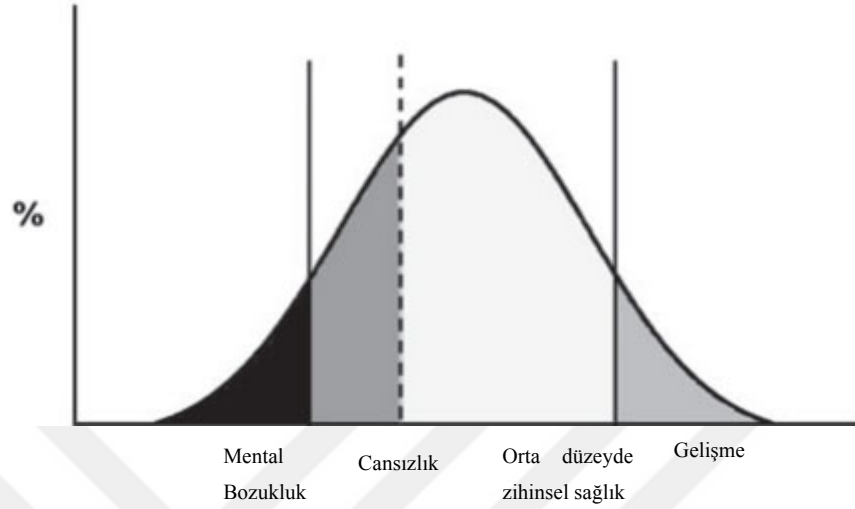
Gelişme kavramı ile ilgili yapılan literatür taramalarında; Oliveira-Silva ve Porto (2021) gelişme kavramına genel bir bakış açısıyla yaklaşmakta, "iyi hissetmenin" ve pozitif psikososyal işleyişin yönlerini kapsamlı bir şekilde yakalayan pozitif bir zihinsel sağlık durumu olduğunu ifade etmektedir. Keyes (2005: 543), gelişme terimini psikolojik, duygusal ve sosyal olarak artan öznel iyi oluşla kavramsallaştırmaktadır. Gelişme, iyi hissetme ve iyi işlev görme açısından yüksek yüksek iyi oluş düzeylerini ifade eder. Ryff'a (1989) göre ise gelişme kavramı, bir kişiye yaşamda bir yön duygusu vermek amacıyla psikolojik iyi oluşun temel bir unsuru olarak ifade etmektedir. Buna karşın, araştırmalara göre, insanların kapasitelerini ve bağlantılarını genişletme içsel bir dürtüsünün önüne bir engel geldiğinde insanlar durgunlaşır, gelişme ve refah azalır (Wiedeman, 2019: 16-17).

Gelişme kavramının hedonik ve eudaimonik yönleri mevcuttur. Hedonik yönünü pozitif bir zihin seti, keyif, zevk, yaşam memnuniyetinin varlığı ve pozitif duygular ile ilgilidir. Eudaimonik yönü ise pozitif deneyimleri en üst düzeye çıkarma ve negatif deneyimleri en aza indirme ile ilgilidir (Disabato vd., 2016: 478).

Gelişen bireylerin sekiz özelliği; yetkinlik, anlam, saygınlık, iyi insanlılık, başkalarına katkı sunan, bağlılık, destekleyici ilişkiler ve iyimserliktir (Diener vd., 2009: 148). Benzer şekilde gelişme, örgütte başarılı olan bireylere, mutlu, meşgul, kendi kendini motive eden, başarılı ve öğrenen kişilere atıfta bulunur (Bono vd., 2011: 2). Huppert



(2009: 151)'a göre ise, “gelişen bireyler yaşam için coşku duyarlar ve başkalarıyla ve sosyal kurumlarla aktif ve üretken bir şekilde meşgul olurlar”.



**Şekil 1.8:** Psikolojik Kaynaklar (Akıl sağlığı spektrumu)

**Kaynak:** (Huppert, 2005: 323).

Huppert (2005), bireylerin akıl sağlığı gelişiminin şematik eşiklerini Şekil 1.8’de belirtmektedir. Buna göre özellikle zihinsel bozukluğu olan kişilerin zihinsel durumunu iyileştirmeye çalışmak ve gelişmeyi sürdürmek için büyük miktarda zaman ve enerji harcadığı görülmektedir. Önemli hedefler, anlamlar ve ilişkiler açısından cansızlaşan insanlar, kendi ihtiyaçları ve kendi mutluluğu gibi hedonik değerler açısından öz odaklı motive olmuş tepkiler sergilerken, gelişen insanlar daha büyük bir iyiye odaklanan eudaimonik değerler açısından daha çok diğerleri odaklı motive olmuş tepkiler sergilemektedir (Wissing vd., 2019). Bu sonuç Diener ve arkadaşlarının (2009: 148) gelişme gösteren insanların sekiz özelliklerini destekler niteliktedir. Ancak yapılan literatürde gelişme kavramının genellikle insanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği gözlenirken, örgütsel alanlarda hala emekleme aşamasındadır ve alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Gelişme, örgüt bağlamında da gerçekleşebilir. Gelişen çalışanlar kendi yaşamlarından (ve farklı yaşam alanlarından) memnun kalırlar, pozitif duygular yaşarlar, psikolojik ve sosyal açıdan iyi olurlar. Bu nedenle, çalışanlar işletmelerde gelişme gösterdiklerinde, iş tanımlarının sınırlamaları dahilinde (daha az ölçüde de olsa) ve

ötesinde performanslarını geliştirmeye ve işyerlerinden ayrılmaya daha az eğilimli olmaktadır (Redelinghuys vd., 2019: 17). Benzer şekilde Keyes (2005: 90), gelişme gösteren insanlar işletmelerde işgücü devir oranının daha az görüldüğünü, günlük aktivitelerde daha az kısıtlama yaşadıklarını ifade etmektedir. Yine Fredrickson ve Losada (2005) 188 üniversite öğrenci örnekleminde algılanan örgütsel desteğin ve işteki pozitif ilişkilerin işten ayrılma niyeti, gelişme ve performans üzerindeki etkisinin incelendiği çalışmanın bulgularına bakıldığında; bireyin işteki pozitif ilişkilerinin işten ayrılma niyetiyle negatif, ancak çalışanların gelişme ve performansındaki artışa yol açtığı saptanmıştır. Hojabrian ve arkadaşları (2018: 136-137), destekleyici ve çalışanlarını önemseyen bir yönetici ile çalışmanın yanı sıra çalışanların görevlerini nasıl yerine getirmeleri gerektiğini belirleyen en önemli etmenlerde biri de bireysel başarı/yetenlik unsuru olan gelişme olduğunu ifade etmektedirler.

İşletmelerde başarılı olmak için, çalışanların canlılık ve öğrenme deneyimleri ile yöneticilerin desteği örgütsel yaşamda pozitif bir büyüme ve gelişme duygusu yaşamalarına neden olur (Brettholtz, 2015). İşletmelerdeki bu büyüme ve gelişme, bir çalışanın pozitif deneyimler ve işle ilgili faktörlerin etkin yönetimi yoluyla elde ettiği refah durumunu da ifade eder (Rautenbach, 2015: 28). Lebares ve arkadaşları (2021), gelişmeyi, işyeri desteği ile pozitif ilişkili; stres, duygusal tükenme, anksiyete gibi depresif belirtiler ile negatif ilişkili olduğunu saptamışlardır. Yine Oliveira-Silva ve Porto (2021) 358 çalışan örnekleminde değişik iş ve meslek çalışanlar açısından mesleki tatminin öznel iyi oluş ve işte gelişme gibi pozitif psikolojik yönler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulgular mesleki tatminin işyerinde gelişme pozitif ve anlamlı şekilde etkilediğini tespit etmişlerdir. Mesleki olarak tatmin olan çalışanların kariyerlerinde gelişme olduğu gözlenmiştir. Ancak kariyerlerindeki başarı konusunda endişelenen insanlarda genellikle işten ayrılma niyeti artmaktadır.

Ashford ve Cummings (1983) bireylerin rol belirsizlikleri, motivasyon durumları ile çalışanın kariyeri için önemli olan hedeflerin organizasyon liderlerinin düzenli olarak gözden geçirmeleri gerektiğini ve geri bildirimle aramasını önermektedir. Bu tür amaçlar ve hedefler genellikle çalışanın doğrudan amiri tarafından bilgi sağlanır ve izlenir. Böylece yönetici, çalışan için en sık geri bildirim kaynağı haline gelebilir. En iyi yöneticiler, çalışanlarına örgüt içinde ne kadar özgürlük tanıyacaklarını ve ne

zaman inisiyatif alacaklarını bilirler. İyi yapılan bir işi hızlı bir şekilde överler ancak aynı zamanda çalışanların nerede gelişebileceği konusunda periyodik geri bildirimde de bulunurlar. Aslında, iyi yöneticiler sürekli çalışan gelişimiyle ilgilenir ve işlerini daha iyi yapmalarına yardımcı olmak için gerekli araçları ve eğitimi sağlamaya isteklidir. Destekleyici bir yönetici altında çalışmanın görülen en iyi yönü, personelin kendilerini rahat hissetmeleri ve bu onların işlerini daha verimli bir şekilde yapmalarına izin vermesidir. Çalışanlarını önemseyen ve onlara performans geri bildirimini veren bir yönetici, bir işletmenin sahip olabileceği en önemli kaynaklardan biridir (Diener ve Diener, 2008: 78).

#### **4.2.2. Yaşam Memnuniyeti**

Diener (1984: 543) mutluluğu, günlük söylemde kullanıma biçimine en yakın olan - pozitif duygulanımın negatif duygulanım üzerindeki üstünlüğü şekliyle ele almaktadır. Campbell, Converse ve Rodgers (1976: 8), mutluluğu, bir duygu veya duygulanım deneyimini ima ederken; memnuniyet, yargılayıcı veya bilişsel bir deneyimi olarak ifade etmektedir. Çoğu birey ne ölçüde mutlu (veya mutsuz) olduğunu bildirme yeteneğine sahiptir ve bu yargı, muhtemelen yakın zamandaki duygu düzeyleri ve yaşamdan memnuniyetlerinin basit bir toplamına eşdeğer değildir. Bu nedenle öznel iyi oluşun bu tanımı, hoş duygusal deneyimi vurgulamaktadır. Bu, kişinin yaşamının bu döneminde çoğunlukla hoş duygular yaşadığı veya o anda yaşasın ya da yaşamasın bu tür duygulara yatkın olduğu anlamına gelebilir.

Pavot ve Diener (1993: 113) öznel iyi oluşun temel bileşenleri biri olan *yaşam memnuniyetini*, bir bütün olarak yaşam kalitesinin bilişsel ve küresel bir değerlendirmesini temsil eden ayrı bir yapı olarak tanımlamaktadır. Öznel iyi oluşun bilişsel boyutunu oluşturan yaşam memnuniyeti, bireyin geçmişte ve şu an yaşadığı hayatı ve gelecekte yaşamak isteyeceği hayatı değerlendirmesi ile yaşamını değiştirme isteğinden oluşmaktadır. Bilişsel boyut; bireyin yaşam memnuniyetiyle (life satisfaction) ilgili kendi görüşlerine dayalıdır ve bireyin yaşam memnuniyetini işaret etmektedir (Diener, 1984: 550). Diener ve arkadaşları (1999) bilişsel boyuta, yaşam memnuniyetine ek olarak yaşam alanı faktörünü de eklemişlerdir. Birey, yaşamdan doyum alıp almadığını, iş, aile, arkadaş grubu gibi yaşam alanlarını değerlendirerek belirlemektedir. Literatürde yaşam memnuniyetinin daha çok eudaimonik iyi oluş

akışını temsil ettiği görülse de hedonik akışı da temsil ettiğini savunan görüşlere de rastlanmaktadır. Gurin, Veroff ve Feld (1960: 527), bireylerin genel olarak ve yaşamın belirli alanlarında (örneğin, iş ve aile) yaşamdan memnuniyet ve mutluluklarına ilişkin değerlendirmelerine odaklanarak, öznel iyi oluşun *hedonik* akışını ele almışlardır. Yaşam kalitesinin bu sübjektif tanımları çerçevesinde, her bir bireye hayatının değerli olup olmadığına karar verme hakkı vermesi açısından demokratiktir (Diener, 2000: 34). Bu sübjektif tanımlama bireylerin yargısal değerlendirme sürecinin bir sonucudur.

Yaşam memnuniyeti, bireylerin kendi benzersiz kriterleri temelinde yaşamlarının kalitesini değerlendirdiği yargısal bir süreci ifade eder. Kişinin algıladığı yaşam koşullarının kendi kendine empoze ettiği bir standart veya bir dizi standartla karşılaştırılmasını yapabilir ve koşulların bu standartlara uyduğu ölçüde, kişi yüksek yaşam memnuniyeti bildirir. Yaşam memnuniyeti, yargı kriterlerinin kişiye bağlı olduğu, kişinin yaşamının bilinçli bir bilişsel yargısıdır (Pavot ve Diener, 1993: 164; Pavot ve Diener, 2009: 102). Bu nedenle yaşam memnuniyeti duyguların, tutumların ve yaşamsal değerlendirmelerin zihinsel dışavurumudur.

Kasprzak (2010: 144) yaşam memnuniyetini, hayata karşı duygusal ve yansıtıcı tutumlarla ilgili olduğunu, duygulanım eşliğinde geçmişin algılanmasını ve değerlendirilmesini içeren öznel bir süreç, bir kişinin bir bütün olarak yaşamının genel kalitesini pozitif olarak değerlendirme derecesidir. Başka bir deyişle, kişinin yaşadığı hayatı ne kadar sevdiği (Veenhoven, 1996: 6). Günlük yaşamda yüksek heyecan arayanların yaşam memnuniyeti yargılarını, düşük heyecan arayanlara göre heyecanın sıklığına daha fazla dayandırdığını (Oishi vd., 2003: 243) ve yaşamda anlam aramak için daha güçlü bir istek belirten insanlar için heyecanın, yaşam memnuniyeti ile pozitif bir ilişki içinde olduğu saptanmıştır (Steger vd., 2011: 176). Aynı zamanda öznel iyi oluşu yüksek bireyler, yüksek yaşam memnuniyetinin yanı sıra negatif duygulanımlara göre pozitif duygu ve ruh hallerinin baskın olduğunu bildirirler (Suldo ve Huebner, 2005: 180). Bununla birlikte yaşam memnuniyetinin belirleyici ölçütleri ise şunlardır (Neugarten vd., 1961: 137):

- Bireyin günlük hayattaki etkinliklerden keyif alması,
- Yaşamının bir anlam taşıması, yaşamıyla ilgili amaçlarının olması ve geçmiş yaşamının sorumluluğunu kabul etmesi,

- Yaşamı boyunca öngördüğü amaçlara ulaştığı inancına sahip olması,
- Olumlu bir “ben” imajına sahip olması ve bireyin zayıflıkları ne olursa olsun, kendini değerli biri olarak kabullenebilmesi,
- Yaşama karşı çoğunlukla iyimser bir tutum içinde olması,
- İşyerinde başarılı olması ve işyerinde kişilerarası faaliyetleri etkin yönetmesi.

#### 4.2.3. Genel Mutluluk

“Mutluluk” ya da “iyi yaşam”ın doğası gereği Yunan felsefi yazılarının çoğunda görüldüğü üzere, iyi oluş, eski zamanlardan beri düşünürlerin en önemli endişesi olmuştur. Öznel iyi oluş, daha iyi bir yaşamı teşvik etme ilgisinin İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra Zeitgeist tarafından kolaylaştırıldığı 1950’lerde bilimsel bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu nedenle, öznel iyi oluş, sosyal bilimcilerin sosyal değişimi izlemek ve sosyal politikayı geliştirmek için yaşam kalitesi göstergeleri geliştirdiği 1950’lerin sonlarında bilimsel bir alan olarak ortaya çıkmaktadır. "Öznel iyi oluş" olarak adlandırılan ve konuşma dilinde bazen "mutluluk" olarak adlandırılan bu kavram iyi yaşamı tanımlamaya yönelik bir yaklaşımdır (Diener, 2000: 34). Psikoloji literatüründe ‘iyi yaşam’, günlük konuşmada ‘mutluluk’ olarak adlandırılan öznel iyi oluş, kişilerin yaşam kalitelerini değerlendirmesi ve yaşamlarının iyi olup olmadıklarına karar vermesi olarak tanımlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2001: 144). Araştırma literatüründe, mutluluğun yerini genellikle Diener (1984) tarafından geliştirilen bir kavram olan öznel iyi oluşun yer aldığı görülmektedir. Öznel iyi oluş, bilişsel bileşen (yaşam memnuniyeti) ve duygusal bileşen (pozitif ve negatif etki) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır. Öznel iyi oluşu mutlulukla eşitleyen düşüncelere rağmen (Ryff, 1989), yeni araştırmalar, öznel iyi oluşun çok faktörlü, çok boyutlu bir kavram olduğunu açıkça göstermektedir.

Öznel iyi oluş, iyi oluşa yönelik hedonistik yaklaşımla ilişkilendirilmiştir. Bununla birlikte, hedonistik (hazcı) iyi oluşun daha kesin bir yorumu, mutluluğu endekslemek için yalnızca pozitif ve negatif duygulanım kullanır, çünkü yaşam memnuniyeti kesinlikle hedonik bir kavram değildir. Aksine, kişinin yaşam koşullarının bilişsel bir değerlendirmesini içerir (Deci ve Ryan, 2008). Özellikle örgütsel bağlamdaki hedonik görüş, mutluluk göstergeleri olarak pozitif/negatif duygu ve iş tatmini gibi kavramlara öncü bir rol vermiştir.

Hedonik görüşün geçerliliğine rağmen, Aristoteles (1985: 284), Sokrates ve Platon'un fikirlerinden yararlanarak, en büyük iyi oluşun, haz ve erdemden oluşan bir mutluluk olan eudaimonia olduğu görüşünün daha hakim olduğu görülmektedir. Eudaimonia, kişisel karakterin en yüksek gelişimidir (Ryan and Deci, 2001). Telfer (1980: 37)'e göre eudaimonia, kişinin hayatından memnun olduğu fikrini değil, kişinin "hayatta arzulamaya ve sahip olmaya değer olana" sahip olduğu fikrini ileri sürmektedir. Fromm (1981), Aristotelesçi görüşe dayanarak, optimal iyi oluşun, yalnızca öznel olarak hissedilen ve tatmini anlık zevklere yol açan ihtiyaçlar (arzular) ile kökleri insandan gelen ihtiyaçlar arasında ayırım yapmayı gerektiğini savunmaktadır. Başka bir deyişle tamamen öznel olarak hissedilen ihtiyaçlar ile nesnel olarak geçerli ihtiyaçlar arasındaki ayırmadan bahsetmektedir.

Huta ve Ryan (2010) yaşam biçimlerini, iyi olma güdülerini tarafından takip edilebileceğini, hedonik ve eudaimonik güdüler olarak farklılaşabileceğini ifade etmektedir. Hedonik güdüler, anlık zevk veya rahatlama ihtiyaçlarını karşılama dürtüsüyle ilgiliyken, eudaimonik güdüler, kişisel gelişim, mükemmellik, anlam ve başkalarının iyi oluşu için çabalama dürtüsüyle ilgilidir.

Eudaimonia terimi, mutluluktan ayrı olarak iyi oluşu ifade ettiği için değerlidir. Eudaimonik teoriler, tüm arzuların - bir kişinin değer verebileceği tüm sonuçların değil - elde edildiğinde iyi oluşu sağlamayacağını iddia etmektedir. Zevk üretseler de, bazı sonuçlar insanlar için iyi değildir ve sağlıklı yaşamı desteklemez. Bu nedenle, eudaimonik perspektiften, öznel mutluluk, iyi oluş ile eşitlenemez (Ryan ve Deci, 2001: 145-146). Spesifik olarak, eudaimonik iyi oluş mükemmellik anlamında ideal, kişinin ulaşmaya çalıştığı, hayata anlam ve yön veren mükemmeliyetçi bir fikir olarak tanımlanmıştır (Peiró vd., 2021: 2).

Öznel iyi oluş, mutluluk kavramıyla geniş çapta ilişkilendirilirken öznel iyi oluşun eudaimonik bir perspektife daha fazla entegrasyonu için yer olsa da, bu iki kavram hedonik olarak da yorumlanmaktadır (Ryan ve Deci, 2001; Deci ve Ryan, 2008). Benzer şekilde Waterman (1993: 678) da, mutluluğun hedonik olarak tanımlanmasına rağmen, eudaimonik iyi oluş kavramının insanların yaşam aktiviteleri en uyumlu olduğunda veya derinden tutulan değerlerle iç içe geçtiğinde bütünsel veya tamamen

meşgul olduğunda insanların kendilerini yoğun bir şekilde canlı ve otantik hissedeceklerini, gerçekte oldukları gibi var olacaklarını ifade etmektedir.

Yapılan literatür taramalarında, mutluluk kavramının hedonik ve eudaimonik mutlulukla ilişkilendirilen tanımlarına bakıldığında; Kraut (1979: 178), "kişinin istediği önemli şeyleri elde ettiği inancını ve normalde bu inançla birlikte giden belirli hoş etkileri" içeren öznel bir deneyim olarak ifade ederken, Seligman (2011), hedeflerin peşinden gitmek ve hedeflere ulaşmak, öğrenmeye katılmak ve tatmin edici bir hayat yaşamak için istek ve enerji getiren bir unsur olduğu görülmektedir.

Achor (2014) mutluluğu, "modern ekonomideki en büyük rekabet avantajı, pozitif ve meşgul bir beyin" olarak tanımlarken, Diener (2000: 36) ise, mutluluğu hoş duyguların sıklığını ve yoğunluğunu birleştirmeye yönelik yaygın bir algı olarak belirtmektedir. Yani en mutlu olduğu düşünülen insanlar, çoğu zaman yoğun bir şekilde mutlu olanlardır. Birey pozitif ya da negatif etki yaşayıp yaşamadığını söylediğinde insanlar arasında çok benzer bir anlama sahip gibi görünebilir çünkü temel duygusal deneyimler büyük ölçüde evrenseldir (Diener, Sandvik ve Pavot, 1991: 122). Literatürdeki eksiklik, genel "öznel mutluluğun" bir ölçüsü kabul edilmesidir - yani kişinin mutlu mu yoksa mutsuz mu olduğuna dair küresel öznel bir değerlendirmedir (Diener, 1994: 103). Mutluluk kavramın global ve öznel bir duygu olarak değerlendirilse de bireylerin her birinin yaşam kaliteleriyle ilişkilidir.

Mutluluk kavramı aynı zamanda bireylerin yaşamlarının kalitesi hakkında yaptıkları bir değerlendirmedir. Zenginlik veya gelir durumu, eğitimsel kazanım, mesleki prestij ve sağlık durumu veya uzun ömür gibi nesnel yaşam kalitesi kriterleri mutluluk kavramıyla ilişkilendirilmektedir. Daha zengin, daha fazla eğitim imkanına sahip ve daha uzun varlıklarını devam ettiren milletler, topluluklar veya bireyler daha yüksek yaşam kalitesine veya daha iyi bir refaha sahip olarak kabul edilir. Öznel olarak, bireyler yaşam kalitesi hakkındaki değerlendirmelerini ve kriterlerini gözden geçirdikten sonra kendi yaşamlarını değerlendirirler (Keyes, 2014: 1).

### **4.3. Örgütsel Yetkinlikler ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılara Etkileri ile İlgili Araştırma Bulguları**

Örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerini ele alan çalışmaların sayısı oldukça sınırlıdır. Kahn (2007), örgütlerde pozitif ilişkilerin incelenmesinin tipik olarak çalışmanın odak noktası değil, sadece bir çalışma içindeki değişken olduğunu kabul ederken, Bandura (1977) ise, bir örgütteki pozitif ilişkilerin incelenmesinin kapsamsal olarak, ilişkileri güçlendirmenin bir yolu olarak gören sosyal öğrenme teorisinin hakim olduğunu ifade etmektedir. Çünkü sosyal öğrenme teorisi, bireylerin gözlemledikleri her davranışı öğrenmediklerini, ödüllü ve değerli sonuçlar üreten davranışların öğrenilebileceğini ve bu sayede ilişkilerde hem örgüt içi hem de örgüt dışı faktörlerden nasıl etkilendiğini savunur. Lu ve arkadaşları (2018: 189), insanların sosyal çevre hakkındaki bilgileri liderlerden öğrendiği anlayışı da sosyal öğrenme kuramıyla açıklarken, ödül sisteminin de etkisiyle örgüt içindeki ilişkilerin davranışa dönüştürdükleri belirtmektedir.

Sosyal öğrenme kuramından yola çıkarak, liderin yardım etme davranışı ile çalışanların gelişmesi arasındaki ilişkiyi açıklaması pozitif iş ilişkilerine dair anlayışa destekler niteliktedir (Chen vd., 2020: 4). Buna karşın, duyguların aktarımını bilinçli bir bilgi işleme olarak açıklayan sosyal öğrenme teorisi bir grubun üyeleri tarafından nezaketsizliğin/gerginliğin doğrudan gözlenmesinin veya dolaylı olarak duyulmasının, grup üyelerinin hedefle aynı konumda olsalar nasıl hissedeceklerini veya davranacaklarını hayal ettiklerinden, tutumların, duyguların ve davranışların empatik olarak kesişmesine ve aynı şekilde tepki verilmesine neden olacağı ileri sürülmektedir (Westman, 2001: 730).

Psikolojik çıktıların alt boyutları (mutluluk, yaşam memnuniyeti ve gelişme) sosyal öğrenme teorisine entegre edilebilecek bir örgütsel davranış konusudur. 21. yüzyılda sürdürülebilir mutluluk kavramı sosyal ve duygusal öğrenme ile sağlanabileceğinin kaçınılmaz olduğu belirtilmektedir (O'Brien, 2013). Hatta Fahmi ve Sari (2020: 11), Endonezya'da 94 kişi örnekleminde kırsal dönüşüm, dijitalleşme ve öznel iyi oluş üzerine yaptıkları araştırmanın bulgularına bakıldığında; kırsal kesimde ihtiyaç duyulacak yetkinliklerdeki ve becerilerdeki eksikliklerinin üstesinden gelmek için insanların bir tür sosyal öğrenme yoluyla birbirlerine yardım ettiklerini, bu öğrenme



süreci sayesinde yetenek ve becerilerini geliştirmelerini kolaylaştırdığını, devam eden gelişimden memnun ve mutlu hissedeceklerini ifade etmektedirler.

Aynı zamanda bireylerin yaşamları ve çevre üzerindeki kontrolü ne ölçüde algıladıklarını ifade eden psikolojik kontrol odağı, sosyal bir öğrenme teorisi olarak (Lefcourt, 1976: 35), dengeli bir kontrol odağı beklentisine sahip bireyler tarafından maksimum bir mutluluk seviyesine ulaşıldığı sonucuna varılmaktadır. April ve arkadaşları (2012) ise, dengeli bir kontrol odağı beklentisine sahip bireylerin maksimum mutluluk seviyesine ulaşıldığı sonucunu tespit etmişlerdir. Aristotelesçi bir çerçeve altında, iç kontrol olmadan "gelişme" (eudaimonia) olasılığının azalacağı ve iç kontrolü yüksek olan bireylerin yüksek bir özgüvene sahip olmalarının mümkün olacağı görülmektedir (Sullivan, 2016: 396). Bununla birlikte Aristoteles, kişinin daha yüksek bir refah seviyesi ve gelişimi için "içsel ve dışsal unsurların" da gerekliliğini belirtmektedir (Gunawardena vd., 2020: 4). Buradan hareketle mutluluk ve memnuniyet kavramlarının sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde insanların yaşamlarında doğrudan ve pozitif bir şekilde etkisinin olduğu söylenebilir.

Mutluluk özünde memnuniyettir - bir yanda ihtiyaçlar ile istekler arasında denge iken diğer yanda memnuniyet ve ihtiyaçların anında karşılanmasıyla mutluluk üretirken, karşılanmamış ihtiyaçların sürekliliği ise mutsuzluğa neden olabilmektedir (Shin ve Johnson, 1978: 479). Mutluluk kavramının en çok çalışanların iç özelliklerinden etkilenmesi de olasıdır (pozitif duygular ve bilişler) (Seligman, 2002). Huppert ve So (2013: 853) iyi oluşun tanımlanması için 43000 kişilik örnekleme yaptıkları çalışmanın bulgularında; mutluluk ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide yüksek korelasyon olduğunu tespit etmişlerdir.

Warr ve arkadaşları (1979: 142), çalışma yaşamının kalitesi üzerinde içsel özelliklerin ya da durumların (işe katılım, içsel iş motivasyonu, daha yüksek güç ihtiyacı, algılanan içsel iş özellikleri gibi) iş tatmini, yaşam memnuniyeti ve mutluluk üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular, işe katılım, içsel iş motivasyonu, daha yüksek güç ihtiyacı, algılanan içsel iş özelliklerinin iş tatmini, yaşam memnuniyeti ve mutluluk ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Hatta örgüt içerisinde daha mutlu

çalışanların, daha az mutlu olanlardan daha yaratıcı oldukları saptanmıştır (Rego vd., 2009: 228).

Van Selm ve arkadaşları (1997: 146) Norveç'teki 106 Bosnalı düzensiz göçmen örneğinde kültürleşme stratejilerinin yaşam memnuniyeti ve yetkinlik üzerine etkisini ele almışlardır. Bulgular yüksek bir iç kontrol odağına sahip kişilerin daha yüksek bir yaşam memnuniyetine ve daha yüksek yetkinlik duygularına sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Diener (2000) kültürler arasında farklılıklar olmasına rağmen, mutluluk ve yaşam memnuniyetinin her ülkede maddi unsurlardan önemli olarak değerlendirilmekte ve yetkinliğin mutluluk ve yaşamdan memnun kalma durumları ile ilişkili olduğu belirtmektedir. Ayrıca bireylerin sahip olduğu pozitif duyguların ve içsel özelliklerin alınacak kararlardaki tepkilerin olumluluğu hem yaşam memnuniyeti hem de yetkinlik üzerindeki etkisi de aynı oranda pozitif olacaktır. Kişilerin karar verme yetkinliği ve mutluluk seviyesindeki azalışın daha yüksek seviyelerde saldırganlıkla ilişkilendirilirken, yetkinlik ve mutluluk yaşam memnuniyetine doğrudan etki etmektedir (Park vd., 2014: 250). Yaşam memnuniyeti ile gerçek hayattaki kararların negatif sonuçlarından kaçınma yeteneği arasında pozitif ve anlamlı ilişki bulunması da önemli bir bulgudur (Geisler ve Allwood, 2015: 13). Fahmi ve Sari (2020:11) Endonezya'da 94 kişi örneğinde kırsal dönüşüm, dijitalleşme ve öznel iyi oluş üzerine yaptıkları araştırmanın bulgularına bakıldığında; özellikle kırsal kesimde yaşayanların, süregelen zorluklarla yüzleşmede bireysel yetkinliklere sahip olmasının kırsal dönüşüm sürecini, daha iyi yaşam kalitesini, tatmini ve mutluluğu iyileştireceğini tespit etmişlerdir (Fahmi ve Sari, 2020: 11).

İlgili ve destekleyici bir yönetim tarzı, yüksek memnuniyet derecelerine katkıda bulunabilmekte, yani yönetici etkinliği ile yaşam memnuniyeti birbiri ile ilişkilendirilebilmektedir (Gonsalvez vd., 2017: 90). O'Malley ve Williams (2012: 52) ise, Y kuşağının liderlik ile geliştirme faaliyetleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu saptamıştır. Yine Rahti ve Lee (2017: 1613), Hindistan'da organize perakende sektöründeki kuruluşlarda çalışan 244 kişi örneğinde amir desteğinin örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve yaşam memnuniyeti ile ilişkisini ele almışlardır. Bulgular işyerinde başarılı olmanın, yaşam memnuniyeti ile pozitif yönde

ilişkili olduğu, aynı zamanda bu başarının yönetici desteği ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Daha fazla yaşam memnuniyeti, refah seviyesi, sosyal durumlarda öz-yeterlik, iç kontrol, mutluluk ve yaşam kalitesi gibi unsurlar, iyi oluş kavramıyla ilişkilendirilmekte ve bu konular üzerinde çalışmalar olduğu görülmektedir (Segrin ve Taylor, 2007: 639). Liang ve arkadaşları (2022: 4), Çin’de bulunan iki üniversitede okuyan 494 lisans öğrenci örnekleminde farkındalık ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide öz kontrol ve esnekliğin düzenleyici rollerini ele almışlardır. Araştırmanın bulguları öz-kontrolün bilinçli farkındalık ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiyi düzenlediğini, dolayısıyla bu ilişkinin yalnızca yüksek öz denetime sahip bireyler için anlamlı olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda proaktif karar verme, kişinin yeteneklerine olan inancını artırdığını ve kişinin kararlarından ve daha genel olarak yaşamdan duyduğu memnuniyeti artırdığını ortaya koymuşlardır (Siebert vd., 2020). Bireyin artan karar verme yetenekleri hem iş hem de sosyal hayatta karşılaşılabilecek güç ve olumsuz durumlarda karşı direnmesine ve gelişim göstermesine imkân tanımaktadır

Yetkinlik, bir kişinin günlük zorlukları ve fırsatları karşılamada, zaman içinde becerilerini göstermede, büyüme ve gelişme duygusunu hissetmede etkili hissetme ihtiyacıdır (Deci ve Ryan, 2002). Ancak liderler, öğrenme sonuçları pahasına performans sonuçlarına odaklanarak, hataları cezalandırarak ve uygun yönlendirme ve desteği sağlayamayarak kişinin yetkinlik duygusunu aşındırırlar. Buna karşın yetkinliğe sahip çalışanların memnuniyetinde algılanan değişikliklerin öznel iyi oluşa önemli ve anlamlı bir katkı sağlayacağı, yöneticiler tarafından yetkinlik duygusunun aşındırılmaya çalışılmasının etkisinin azalacağı gözlenmektedir (Gunnell, 2013: 606). Hatta yöneticiler örgüt içerisindeki rolleri gereği çalışanların iyi oluş ve yaşam kalitesine zarar vererek negatif sonuçlara neden olabilmektedir (Shin ve Hur, 2019: 3). Bu bağlamda Hwang (2020: 353), özel sektörde çalışan 339 Koreli işçi örnekleminde bir patronun nezaketsizliğinin çalışanın yaşam memnuniyetini nasıl etkilediğini incelemiştir. Bulgular işletmelerdeki nezaketsizliğin hem çalışanların yaşamdan memnuniyetini azalttığı hem de nezaketsizlik ile psikolojik iyi oluş arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Daha yüksek seviyede nezaketsizlik yaşamının kişinin daha fazla strese girmesine neden olacağını, bunun sonucunda fiziksel hastalık

ve depresyon ile birlikte daha düşük iş ve yaşam memnuniyeti ile ilişkili olacağını ileri sürmüştür (Miner vd., 2012: 353).

Bazı araştırmalar, nezaketsizliğin çalışanların depresyon, anksiyete gibi psikolojik sonuçlar üzerinde de önemli negatif etkileri olduğunu da göstermektedir. Örneğin, Vagharseyyedin (2015), işyerinde nezaketsizliğin psikolojik sıkıntı, endişe ve anksiyete gibi negatif sonuçlarla güçlü bir ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Cortina ve arkadaşlarının (2001: 72) da, nezaketsizlik arttıkça psikolojik sıkıntı durumlarının (depresyon ve anksiyete vb.) arttığını gözlemlemişlerdir. Duygusal ve zihinsel olarak tükendikten sonra ortaya çıkan tükenmişliğin de nezaketsizliğin bir sonucu olduğu gözlenmiştir (Elmblad vd., 2014: 444). Ayrıca Lim ve arkadaşları (2008: 101), ABD federal mahkemelerinde çalışan 1158 kişi örnekleminde kişisel ve çalışma grubu nezaketsizliğinin iş ve sağlık sonuçlarına etkisini ele aldıkları çalışmanın bulgularında; yönetici nezaketsizliğinin, iş arkadaşlarının nezaketsizliğinden çok ruh sağlığı ile daha güçlü bir negatif şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Atari (2017: 41), 11 Eylül'den bu yana ayrımcılıkta karşılaşılan Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşayan 156 Arap Amerikalı örnekleminde ruh sağlığı üzerinde nezaketsizliğin etkilerini incelemiştir. Bulgular nezaketsizliğin psikoloji üzerindeki negatif sonuçlarından biridir. Sonuç olarak işyerinde nezaketsizliğin çalışanların mesleki ve psikolojik iyi oluşu negatif etkilediğini, işyerinde nezaketsizlik deneyimlerini hem memnuniyet ve iş tatmini hem de zihinsel ve fiziksel sağlıkla negatif ilişkili olduğunu gözlemişlerdir.

Yine yönetici nezaketsizliğinin artması halinde çalışanın işinden duyduğu memnuniyeti ve çalışanların psikolojik duygularını olumsuz etkiyeceği ileri sürülmektedir (Smidt vd., 2016: 10). Lim ve Lee (2011: 106) Singapur bulunan çeşitli kuruluşlardan 180 çalışan örnekleminde nezaketsizlik, iş-aile çatışması ve aile desteği arasındaki ilişkileri araştırdıkları çalışmanın bulgularında, işyerinde nezaketsizlik yaşayan çalışanlar, genellikle haksız muamele gördüklerini ve hissettiklerini, karşılığında yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından daha az memnuniyet yaşadıklarını ifade ettikleri tespit edilmiştir. Yine Han ve arkadaşları (2019) Güney Kore'deki 321 kreş çalışanı örnekleminde yönetici nezaketsizliğinin çocuk bakımı çalışanlarının iş performansı, tükenme ve içsel motivasyon üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular çocuk bakımı çalışanlarının yaşadığı yönetici nezaketsizliğinin duygusal

tükenmeye yol açtığını, içsel motivasyonlarını ve genel performanslarını düşürdüğü tespit edilmiştir.

#### **4.4. Örgütsel Yetkinlik, Yönetici Nezaketsizliği ve Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Psikolojik Çıktılara Etkileri ile İlgili Araştırma Bulguları**

Örgütsel yetkinlik, yönetici nezaketsizliği ve sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun psikolojik çıktılara etkileri ile daha önce yapılan benzer araştırmaların bulgularına yer vermek çalışmanın modelini mantıklı bir çerçeveye oturtmak bakımından gereklidir.

İtfaiye teşkilatlarının başlıca görevi yangın önleme, söndürme ve kurtarma olduğundan karşılaşılabilecek risk ve tehditler tam olarak bilinmemekte, bu nedenle çalışanların ve örgütün sahip olacağı yetkinlikler öncelikle kendi güvenliği için etkin müdahalede hayati rol oynamaktadır (Halvorsen vd., 2017). Abu Hassan Asaari ve arkadaşları (2017) Malezya itfaiye ve kurtarma departmanında çalışan 100 personel örnekleminde iş yetkinliğinin iş performansına etkileri üzerinde yaptıkları araştırmanın bulgularında, iş yetkinliğinin çalışanların iş performanslarına pozitif etki ettiğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Kim ve Kim (2012: 161) Güney Kore’de 102 çalışan-yönetici çiftlerinden oluşan bir örnekleminde yöneticilerin ahlaki yetkinliğinin çalışanların iş performansına etkilerini incelemişlerdir. Bulgular yöneticilerin ahlaki yetkinliğinin çalışanların iş performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu, çalışan-yönetici uyumu yüksek olduğunda yöneticinin ahlaki yetkinliğinin psikolojik güçlendirmeyi de pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Yani çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi bağlılıklarını etkileyebilmektedir.

Hayatın stres faktörleriyle etkili bir şekilde başa çıkabilme becerisi bireyler için oldukça önemlidir ve bu nedenle temel yaşam becerilerinin geliştirilmesinde önemli olduğu kadar bir örgütün stres faktörleriyle başa çıkma yetkinliğinin örgüt ve çalışanları üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Akin ve Akin (2015) Türkiye’de bir devlet üniversitesinde okuyan 284 üniversite öğrencisi örnekleminde bilinçli farkındalık, başa çıkma yetkinliği ve gelişme arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Bulgular bireylerin bilinçli farkındalığının hem sosyal hayatında hem de iş hayatında başa çıkma yetkinliği pozitif etkilediğini ve başa çıkma yetkinliğinin gelişme ile

pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir. Furtak ve Barnard (2021) Güney Afrika'da kar amacı gütmeyen 8 sağlık sektörü temsilcisi örnekleminde gönüllülük esaslı çalışmalarda psikolojik çıktıların iş yaşamı deneyimlerine etkisini ele almışlardır. Bulgular çalışanların kişisel gelişim ve öğrenme yoluyla yetkinlik duygularının artmasının gelişmeyle iki yönlü ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yetkin olan kişilerin ve örgütlerin gelişme gibi psikolojik çıktıların boyutlarından birisi üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve çift yönlü etkileşime sahip olduğunu göstermektedir.

Her örgüt, çalışanlardan üstün bir performans düzeyi elde etmekle ilgilenir. Bununla birlikte, yetkinlik gibi bir dizi organizasyonel ve çalışan faktörü, bu hedefe başarılı bir şekilde ulaşılmasında önemli bir etkiye sahip olabilir. Ikhsan ve arkadaşları (2019) Makassar'da 90 Prudential Life Assurance temsilciden oluşan örnekleminde iş motivasyonu, yetkinlik ve ücretlendirmenin iş tatmini yoluyla temsilci performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulgular yetkinliğin iş tatminini üzerinde pozitif etkisinin olduğunu ve temsilci performansını doğrudan etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kalimo ve Vuori (1990: 86) Finlandiya'da 1961 ile 1963 yılları arasında bir psikolojik araştırmaya katılan 817 kişi örnekleminde iş faktörlerinin ve kişisel kaynakların yetkinliğe ve yaşam memnuniyetine katkısını inceledikleri çalışmanın bulgularında, iş ile yaşam memnuniyeti ve yetkinlik arasındaki nedensel ilişkilerin tek yönlü olamayacağını, insanların çalışma koşullarını ve deneyimlerini iş piyasasına getirdikleri memnuniyet ve yetkinlik temelinde şekillendirebileceği tespit edilmiştir.

Bir örgütün varlığının devamlılığını ve etkin bir şekilde yönetilebildiğini hem örgütün hem de çalışanların yetkinliklerinin birtakım çıktılarına bakılması gerektiği değerlendirilmektedir. Yüce ve arkadaşları (2019) sosyal organizasyonlardan biri olan spor kulüplerinin yöneticilerinin sahip olduğu çeşitli kişisel yetkinlikler ile kurumun işleyiş mekanizmalarının tüm çalışanlarının mutluluğunu sağlayan önemli bir köprü olduğunu ifade etmektedirler. Benzer şekilde Hurman ve Tserklevych (2020) işletmenin pazardaki istikrarının ve uzun vadeli rekabet gücünün ana kaynağının, çalışanlarının yetkinliği ve işletmenin personel yönetim politikalarının sistemik mekanizması olan yetkinliği olduğunu bu yetkinliklerin mutlulukla doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Monnier ve arkadaşları (2002) 150 itfaiye çalışanı örnekleminde itfaiye çalışanlarının kritik ve acil olaylara maruz kalmasının psikolojik çıktıları üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Bulgular itfaiye çalışanlarının kritik ve acil olaylara maruz kalmasının doğrudan depresif semptomlar, öfkenin dışa vurumu ve öfke hali ile ilgili bildirimleriyle ilişkili olduğunu ve itfaiye çalışanlarının kaynak kaybının psikolojik sonuçlarıyla güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumda psikolojik çıktılarının negatif etkisinin itfaiye çalışanlarının performanslarını düşmesine ve bağlılıkların azalmasına neden olacağından, örgütü bir şemsiye olarak içine alan örgütsel yetkinliklere gerekli önemin verilmesi gerekmektedir.

Bununla birlikte itfaiyeciliğin yüksek stresli doğası ve ekip çalışması düzeni nedeniyle itfaiyecilerin iyi oluşları üzerindeki etkilerine bakmak gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Landen ve Wang (2010: 173) iki şehirde bulunan itfaiye teşkilatındaki 173 profesyonel itfaiyeci örnekleminde psikososyal gizil değişkenin ilişkilerini ele aldıkları araştırmanın bulgularında, zorluklarla başa çıkma ve işe uyumunun psikolojik iyi oluş ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın Huntsman ve arkadaşları (2020) Batı Amerika Birleşik Devletleri'nde iki ayrı itfaiye departmanında çalışan 893 kişi örnekleminde dağıtımsal adalet ile örgütsel bağlılık ve iş tatmininin duygusal sonuçları arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Bulgular itfaiye çalışanlarının yoğun stresli iş ortamında örgütün belirlediği prosedürleri uygulayarak ve liderlerin görev dönüşü adil sonuçlar sergilemesi algılarının çalışanların mutluluk ve motivasyon gelişmesinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Umbarger (2014) Amerika Birleşik Devletleri'nin orta Atlantik bölgesinde yaklaşık 1000 itfaiyeci istihdam eden büyük bir itfaiye teşkilatındaki 12 farklı itfaiye istasyonundan 68 itfaiyeci örnekleminde itfaiyecilerde kişilik tipleri ve strese dayanıklılık arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmanın bulgularına bakıldığında kişiliğin strese dayanıklılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ve itfaiyecilerin mutluluk gibi psikolojik çıktılarının geliştirilmesinin strese karşı dayanıklılıklarını arttıracığını tespit etmiştir.

İtfaiye teşkilatında işin devamlılığı hem bireysel açıdan hem de hizmet ettikleri departmanlar ve topluluklar için önemli bir husustur. İşin devamlılığı için her örgütte olduğu gibi itfaiye teşkilatlarında da yönetici desteği önemli bir yere sahiptir. Taylor ve arkadaşları (2019), Amerika Birleşik Devletleri'nde 615 istasyon ve 8575 itfaiyeci

örnekleminde güvenlik iklimi üzerinde araştırma yapmıştır. Araştırma bulgularına göre yönetici desteğinin çalışanların iyi oluşları üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Lee ve Kim (2020) Gyeongsangnam-do itfaiye departmanındaki 18 bölgeden itfaiye çalışanları örnekleminde örgüt kültürünün iş tatmini ve örgütsel bağlılık da dahil olmak üzere örgütsel performans üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bulgular yöneticiden duyulan memnuniyetin itfaiye çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini azalttığı, bu durumun da itfaiyecilerin işten memnuniyete ve pozitif psikolojik sonuçlara olumlu etki ettiğini tespit etmişlerdir.

Yöneticinin örgüt ve çalışanlar üzerinde pozitif olarak etkileri olduğu kadar nezaketsiz davranışlarının örgüt ve çalışanlar üzerinde negatif etkileri de olabilir. Ali ve arkadaşları (2019) Pakistan'ın Pencap eyaletinin farklı şehirlerindeki yükseköğretim kurumlarındaki 162 öğretim üyeleri ve öğrenci örnekleminde yükseköğretim kamu kurumlarının hizmet kalitesine ilişkin öğrencilerin beklentileri ve algılarını incelemişlerdir. Bulgular öğretim üyelerinin öğrencilere yönelik düşmanca tutumlarının ve nezaketsiz davranışlarının üniversite öğrencilerinin psikolojik sağlıklarını ve çıktılarını üzerinde negatif bir etkiye sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Jang ve arkadaşları (2020) Güney Kore'de otoyol dinlenme duraklarında çalışan 348 kişi örnekleminde işyeri farkındalığını müşteri nezaketsizliği arasındaki ilişkiyi ılımlaştırıcı potansiyel bir başa çıkma stratejisi olarak incelemişlerdir. Bulgular müşteri nezaketsizliği deneyiminin sırasıyla mutluluk ve iş tatmini ile negatif ve anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir.

Kyoung Hwang ve arkadaşları (2020) 339 Koreli imalat işçileri örnekleminde patron nezaketsizliğinin yaşam memnuniyetini nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmanın bulgularında yönetici nezaketsizliğinin yaşam memnuniyeti ile anlamlı ve negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bununla birlikte Liu ve arkadaşları (2020), 346 çalışan ve 78 grup liderinden oluşan bir örnekleminde bölüm liderinden (orta düzey yönetici), grup liderine (amir) ve grup üyelerine (çalışanlar) kadar, denetim nezaketsizliğinin psikolojik güvenliğini nasıl etkilediğini ele aldığı çalışmanın bulgularında bölüm liderinin nezaketsizliği ile grup psikolojik güvenliği arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Kiyani ve arkadaşları (2021) Pakistan bankacılık sektöründe çalışan 310 kişi örnekleminde sömürücü liderliğin işyeri



nezaketsizliği üzerindeki etkisini ele aldığı çalışmanın bulgularında, smrtc liderlik ile işyeri nezaketsizliğinin çalışanların psikolojik çıktılarını negatif ve anlamlı etkilediğini tespit etmişlerdir. Ayrıca Sürücü (2021: 25), Türkiye'nin farklı bölgelerindeki devlete bağlı okul öncesi, ilkokul, ortaokul, lise ve dengi okullar ile Rehberlik ve Araştırma Merkezi'nde görevli rehber öğretmenler örnekleminde öğretmenlerin karşılaştıkları nezaketsizlik davranışları ile öznel iyi oluş ve yaşam alanı doyumu arasındaki yordayıcı ilişkilerin belirlenmesini amaçladıkları çalışmanın bulgularında rehber öğretmenlerin nezaketsizlik ile yaşam memnuniyetleri arasındaki negatif ilişki olduğunu tespit etmiştir. Elde edilen bulgulara göre, rehber öğretmenlerin maruz kaldıkları nezaketsizlik arttıa yaşam alanı memnuniyetlerinin azalacağı saptanmıştır.

Afetler, acil durumlar, krizler ve kitlesel yakınsama olaylarıyla ilgili acil durum yönetimi çalışmaları her zaman halkla ve kitle iletişim araçlarıyla bir tür iletişimi içermiştir (Sorenson & Sorenson, 2006). Dolayısıyla, acil durum yönetimi örgütleri bilgi yaymak için sosyal medyayı kullanma ihtiyaç duymakta ve bireylere acil durumlar hakkında bilgilendirme yapmaktadır. Sosyal medyanın doğru kullanımı neticesinde bireylerde endişe giderilirken yanlış veya eksik bilgilendirme bireylerin gelişmeleri kaçırma korkusu deneyimlemesine neden olabilir (Latonero ve Shklovski, 2011: 5). Özellikle COVID-19 pandemisiyle sosyal etkileşimin kısıtlandığı, internet teknolojisi ve sosyal medya kullanım düzeylerinin arttığı günümüzde yalnızca acil durumlar üzerinde değil birçok alanda gelişmeleri kaçırma korkusunun yaygınlaşmasına ve bireyler üzerinde psikolojik etkilerini negatif etkilemesine neden olmuştur. Hayran ve Anik (2021: 5) bir Avrupa niversitesindeki 178 lisans ğrenci örnekleminde dijital içeriğe maruz kalma ile FoMO arasındaki ilişki ve FoMO ile iyi olma hali arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Bulgular FoMO davranışın sosyal medya kullanımının arttırılmasıyla pozitif ilişkide olduğunu ve pandemi döneminde FoMO'ya sahip öğrencilerin, psikolojik ve fiziksel çıktılarının negatif etkilendiğini tespit etmişlerdir. Yine Tandon ve arkadaşları (2021) ABD'deki 312 çalışan örnekleminde bireysel bir çalışan için FoMO'nun öncülleri ve sonuçları (hem psikolojik hem de davranışsal) hakkında yeni bilgiler sağlamayı amaçladığı çalışmanın bulgularında FoMO'nun psikolojik ve davranışsal ıktıları negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. Öte yandan Sarıca Keçeci ve arkadaşları (2021: 388) Erciyes niversitesinde gönüllü 497

öğrenci örnekleminde sosyal medya ve akıllı telefon bağımlılığının gelişmeleri kaçırma korkusu (FoMO) ve mutluluk arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Bulgular FoMO ile mutluluk arasında negatif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir. Deniz (2021) Türkiye’de 18-32 yaş aralığında bulunan 323 lisans öğrenci örnekleminde sosyal öz-yeterlik ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkilerde kaçırma korkusunun aracılık edip etmediğini incelemiştir. Çalışma bulgularında FoMO’nun, yaşam memnuniyetini negatif etkilediği ve aynı zamanda sosyal öz-yeterlik ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir. Son olarak Bodhi ve arkadaşları (2022) Hindistan'dan farklı kuruluşlarda çalışan 233 kişi örnekleminde işle ilgili sosyal medya kullanımı, psikolojik iyi oluş ve yenilikçi iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bulgular FoMO’nun çalışanların psikolojik iyi oluşu üzerinde negatif etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur.

Yukarıdaki kuramsal çalışmalar ve ampirik araştırmaların bulguları incelendiğinde örgütsel yetkinlik, yönetici nezaketsizliği, sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusu ve psikolojik çıktılar ilişkilerini inceleyen çalışmalara henüz rastlanılmamaktadır. Bu nedenle sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici değişken olduğu modelde örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkilerinin incelendiği modelimiz literatüre özgün bir katkı olarak düşünülebilir. Aynı zamanda genel mutluluk, yaşam memnuniyeti ve gelişme gibi psikolojik çıktıların örgütsel olduğu kadar toplumsal davranışlarla da ilişkilendirilebileceği görülmektedir. Dolayısıyla çıktılarının yaygın etkilerinin tartışılması için yeni çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu yeni çalışmalardan biri olan çalışmamızda sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu bağlamında örgütsel yetkinlikler ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkileri incelenmektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### YÖNTEM VE BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın yöntemi (veri toplama araçları, örneklem model ve hipotezler, veri analiz yöntemleri) ve bulgulara yer verilmektedir.

#### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

İtfaiyecilik mesleği, işin düşük kontrol doğasının yanı sıra içerdiği yüksek stres ve risk seviyeleri nedeniyle yorucu ve eşi benzeri olmayan bir meslektir (Carey vd., 2011: 928). Bu yüzden itfaiyecilerin zihinsel ve fiziksel sağlığını etkileyen çeşitli stres faktörlerine maruz kalma durumları nedeniyle itfaiyecilik en zorlu mesleklerden biridir (Murphy vd., 2002). Yapılan araştırmalarda da dünyanın en zor meslek sıralamalarında “İtfaiyecilik” mesleğinin ilk üç sırada yer aldığı tespiti çok stresli bir meslek olduğuna kanıt niteliğindedir (Wilkie, 2018; Cook, 2014). Bu sebeple Wagner ve O'Neil (2012: 431), itfaiyecilerin işlerinde önem, anlam ve uygunluk hissetmeye daha meyilli olduklarını ve itfaiyecilerin genellikle kahramanlar ve toplumun değerli üyeleri olarak görülmesi gerektiğini belirtmektedir.

İtfaiye şefi ya da yöneticisi pozisyonuna terfi etmek isteyen bir kişinin, özellikle daha büyük departmanlarda yönetim rolünü aşma ve itfaiye teşkilatı için üst düzeyde bir vizyon ve liderlik yaratma kabiliyetine sahip olması yöneticiler için olmazsa olmazdır. Çalışanlar, İtfaiye tarafından verilen hizmetlerin artan karmaşıklığı ve belirsizliği yoğun olduğu bir ortamda daha zor seçimlerle ilgili olarak, daha karmaşık ve değişik kararlar verebilmektedir. Bu sebeple örgütün sürdürülebilirliği ve rekabetçiliği için çalışanları gereken yetkinlikleri elde etmesi hem de yöneticilerin gereken yetkinliklere sahip olması önem arz etmektedir (Pralhad ve Hamel, 1996; Voke, 2004: 69). İşletmelerde ön saflarda görev alan yöneticiler, çalışanlarla ilişkilerinde hayati bir rol oynar. Yöneticiler çalışanlarla sık etkileşimleri sayesinde “organizasyonu” çalışanların kolektif zihninde somutlaştırırlar ve aynı zamanda çalışanlar, işletmenin

kendileriyle günlük etkileşimlerini ve kurumsal kararların nasıl verildiğini değerlendirerek değerlerini belirleyebilmektedir (Therkelsen ve Fiebich, 2004).

Örgüt içerisinde yetkinliklere yönelmesinde çalışan davranışları ve yetkinlikleri göz önüne alındığında alt örgütsel seviyelerin yanı sıra üst yönetimin katılımı ve desteği, oluşturulacak stratejide belirleyici bir etken olmaktadır (Wyrzykowska ve BZaleśna, 2017). Çünkü işletmedeki en üst düzey karar vericilerin yetenekleri, çevresiyle başa çıkma yetkinliğinde kilit rol oynamaktadır.

Organizasyonlarda üst düzey yöneticilerin sahip olduğu bireysel yetkinlikler, insan davranışının girdisi ve çıktısı olarak ele alınabilir. Yetkinlikler girdi olarak düşünüldüğünde, bir bireyin performans yeteneğini etkileyen bilgi, tutum ve beceri kümelerinden oluşurken, çıktı olarak görüldüğünde ise, çalışanların, işlerinde öngörülen çalışma standartlarını karşılama veya aşma derecesinde davranışlar sergilediği ortaya çıkmaktadır (Heffernan ve Flood, 2000: 129).

Yetkinlik, diğer örgüt üyelerinin çalışan hakkındaki görüşleri ve üstlendikleri anlamları üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bunun tersi durumunda zorbalık kavramının temellerini oluşturan nezaketsizlikle karşılaşmaları da kaçınılmazdır (McDaniel vd., 2015: 601). Aynı zamanda, işletmenin daha alt seviyedeki yetkinliğinden kaynaklanan hedef düşüklüğü hem çalışan başarısını etkileyebilir hem de başkaları tarafından nezaketsizliğe davet edebilir (Schilpzand vd., 2016: 67). Buna karşın nezaketsizlikle mücadele etmek isteyen çalışanlar açısından güç, cesaret ve özellikle yetkinlik önemlidir. Çünkü yetkinlik ile nezaketsizlik arasında doğrudan ilişki olduğu gözlenmiştir (Tedeschi, 2001). Çalışanın yetkinlik arttığında kendisine karşı meslektaş ve yönetici nezaketsizliği azalmaktadır.

Bir örgütün sahip olduğu yetkinliklerin çalışanların yetkinliklerini arttırmasıyla çalışanların örgüte olan bağlılığı arttıracak ve psikolojik çıktılara pozitif etkisi olacaktır. Pape ve Manning (2006) bir örgütün kendi departmanında çalışsa bile etik temeller çerçevesinde gerekli yetkinliklerin eğitim yoluyla arttırılmasının tüm örgüt ve çalışanlarının gelişimine katkı sunacağını ifade etmektedir. Montano (2021) üniversitede bulunan 371 kişi örnekleminde öğrencilerin çevrimiçi sınıfa katılımı ve

bağlılığının gelişme üzerindeki etkisini ele almıştır. Bulgular, yetkinliği sürekli gelişen bir kurum olan üniversitede, harmanlanmış uzaktan eğitim programlarında bile akademisyenlerin ve öğrencilerin artan yetkinliklerinin gelişme ile pozitif ilişkisi olduğunu tespit etmiştir. Sonuç olarak Rossouw ve Rothmann (2020) yeterli eğitim ve gelişime sahip olmanın kişisel gelişimi arttırdığından örgütsel yetkinliğin artmasında da bir fırsat olabileceğini ifade etmektedirler.

Özellikle bir örgütün yaptığı işin karmaşıklığının psikolojik çıktıların boyutlarından biri olan genel memnuniyet üzerinde etkisi olması muhtemeldir ve bu etkileşimde örgütün yetkinliğinin katkısının olması kaçınılmazdır. Sekaran (1989) iş karmaşıklığının ve yoğunluğunun yüksek olduğu Amerika Birleşik Devletleri'ndeki 12 bankanın 267 banka çalışanı örnekleminde çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörleri ele aldığı çalışmanın bulgularında, hem örgütsel faktörlerin (iş etiği, yetkinlikler, karar verme vb.) hem yaşam faktörünün psikolojik çıktısı olan memnuniyet üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Yine Tharenou ve Harker (1982) elektrik alanında çalışan 166 çırak örnekleminde kişisel-psikolojik değişkenlerin örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiler üzerindeki olası ılımlaştırıcı etkilerini incelemişlerdir. Bulgular iş karmaşıklığı, iş seviyesi, iş performansı ve iş tatmini gibi örgütün yetkinliği ile doğrudan ilişkili olan değişkenlerin memnuniyet ile pozitif ilişkisi olduğu ortaya konmuştur.

Bir örgütte çalışanlarının temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasında örgütün sahip olduğu temel yetkinlikler doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olduğu bilinmektedir. Gil-Flórez ve arkadaşları (2022) Kolombiyalı gıda şirketinden 565 çalışan örnekleminde temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin sağlıklı örgütsel sonuçlar arasındaki psikolojik refahın aracılık rolünü incelemişlerdir. Bulgular, yetkinliğin hem temel psikolojik ihtiyaçlardan mutluluk ile hem de sağlıklı örgütsel sonuçlar ile pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yani örgütün yetkinliğinin artması sağlıklı örgütsel sonuçlar alınmasına ve temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi mutluluğu arttırmasına imkan tanımaktadır. Bununla birlikte örgütsel yetkinliğe sahip bir örgüte liderlik eden yöneticilerin de psikolojik çıktılar üzerinde de etkisi vardır. Pai ve Krishnan (2015: 26) Hindistan'daki çeşitli bilgi teknolojisi kuruluşlarında çalışan 103 kişi örnekleminde dönüşümcü liderliğin psikolojik

güçlendirme ile ilişkisini ele almışlardır. Bulgular, dönüşümcü liderliğin hem yetkinlik hem de mutluluk ile pozitif bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Guesagala (2016), Amerika Birleşik Devletleri'nde satış sorumluluğu olan 220 yönetici örneğinde sosyal medyayla müşteri etkileşimi ve satışlarda sosyal medya kullanımının örgütsel yetkinlik ve bağlılık üzerindeki etkisini ele aldığı araştırmanın bulgularında, sosyal medya kullanımının örgütsel yetkinlik ve satışla pozitif ilişki içinde olduğunu tespit etmiştir. Satışta sosyal medya kullanımının en önemli yordayıcısının organizasyonel yetkinlik olduğu görülmüştür. Aynı zamanda satışlarda sosyal medya kullanımını etkilemede bireysel yetkinlik ile bireysel bağlılık arasında sinerjik etkiler olduğu saptanmıştır (Guesalaga, 2016: 76). Demircioglu ve Chen (2018) ise, Avustralya Kamu Hizmeti Komisyonunun 219 çalışan örneğinde kamu çalışanlarının sosyal medya kullanımında ihtiyaç tatmini ve içsel iş motivasyonu üzerindeki etkisini tespit ele aldıkları araştırmanın bulgularında, çalışanların sosyal medya kullanımının, çalışanların yetkinliği ile pozitif yönde ilişki içinde olduğu ortaya konmuştur.

Öte yandan nezaketsizliğin potansiyel öncülleri olan aleni eleştiri, dışlama ve alaycılık gibi eylemleri içeren destekleyici olmayan ve katı hiyerarşik yapı içerisinde negatif bir liderlik tarzı olarak yönetici nezaketsizliği, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını olumsuz etkileyebilir (Liu vd., 2019: 3).

Yönetici nezaketsizliğinin insanların psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını olumsuz etkilediğine dair yapılan literatür taramalarında; Vraimaki ve arkadaşları (2019) Yunan akademi kütüphanesinde görevli 127 çalışan örneğinde yöneticiden gelen nezaketsizlik, zorbalık ve mobbing gibi sapkın davranışlarla karşılaşan çalışanların tepkilerini ve sonuçlarını incelemişlerdir. Bulgular, yöneticilerden nezaketsizlik davranış yaşayanların psikolojik olarak negatif çıktılarla karşılaştığını ve kişilerin gelişmelerine negatif yansıdığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde LaGuardia ve Oelke (2021: 364) sağlık yöneticileri ve idarecilerinin nezaketsiz ve zorba davranışlara eğilimli olduklarını, yöneticilerinden nezaketsizlik ve zorbalık gören hemşirelerin hem bireylerin iş yerinde devamsızlık yapma, ayrılma ya da tükenme gibi davranışlar

sergileyerek hem gelişim seviyelerini hem de örgüt kültürünü olumsuz etkilediğini belirtmektedir.

Bir örgütün canlılık, işbirliği, insan kaynakları ve liderlik gibi birçok unsuru öncelikle yöneticilere ve o kurumun ilişkilerine bağlıdır. Laschinger ve Read (2016: 577), Kanada genelinde 993 yeni mezun hemşire örneğinde otantik liderliğin, çalışma hayatının 6 alanına uyan kişi-iş uyumunun ve nezaket normlarının iş arkadaşı nezaketsizliği ve tükenmişlik üzerindeki etkisini ele almışlardır. Bulgular yeni mezun hemşirelerin yöneticilerden yaşadıkları nezaketsiz durumların tükenmişlik gibi psikolojik çıktılar ve kişi-iş uyumu gibi insan kaynakları konularında negatif ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Ko ve arkadaşları (2021) ise, Güney Kore'nin metropol bölgelerinde bulunan 15 şirketteki 304 çalışan örneğinde çalışanlar tarafından deneyimlenen şefkatin işyeri nezaketsizliğini nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Bulgular, iş yerinde şefkatli davranış deneyimlerinin ve pozitif liderliğin iş yeri nezaketsizliği ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu bulgular ile bir örgüt içerisinde nezaketsizlikle karşılanan çalışanların birbirleri arasındaki derin ilişkileri niteleyen iyi oluş etmenlerini engelleyici özellikte olduğu ifade edilebilir.

Mutluluk özünde memnuniyettir (Shin ve Johnson, 1978). Bu nedenle yönetici nezaketsizliği ile karşılaşan bireylerin mutlu olmaması halinde yaşamdan memnun olmayacağı söylenebilir. Marchiondo ve arkadaşları (2020) Amerika Birleşik Devletlerindeki 598 yaşlı çalışan örneğinde hem hedef alınan çalışanlar hem de ortakları arasında nezaketsizliğin iş dışındaki iyi oluşla ilgili olup olmadığını incelemişlerdir. Bulgular, nezaketsizlikle karşılaşan yaşlı çalışanların iyi oluşları ile negatif yönde ilişkili olup, uzun vadede yaşam memnuniyetlerini, sağlıklarını ve işlerini de negatif etkilediğini tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Jarden ve arkadaşları (2020), 38 sağlık çalışanı örneğinde iyi oluşun, iş refahının ve ruh sağlığının yaygınlığını, öngörücülerini, engellerini ve kolaylaştırıcılarını belirlemek üzere yaptıkları çalışmanın bulgularına bakıldığında, iş arkadaşı nezaketsizliği ve yönetici nezaketsizliğinin duygusal tükenme ve memnuniyetlilik üzerinde negatif etkisinin olduğu ortaya konmuştur.

Damien (2019: 103), Florida Eyalet İtfaiye Kolejinde bulunan 54 itfaiyeci örneğinde itfaiyecilerin liderlik davranışlarının psikolojik iyi oluşları üzerindeki

etkisini ele almıştır. Bulgular, itfaiye teşkilatında pozitif liderlik davranışlarına sahip ve itfaiyeciler ile güçlü sosyal bağlar oluşturan liderler, itfaiyecinin psikolojik iyi oluşunu pozitif yönde etkilediği, negatif liderlik davranışları sergileyen liderlerin, liderlik eksikliği sergiledikleri ve itfaiyecileri ile güçlü sosyal bağlantıları olmayan liderlerin çalışanların psikolojik iyi oluşlarını negatif yönde etkilediğini tespit etmiştir. Ayrıca yönetici desteği, örgütte gelişmeyi önemli ölçüde etkilemektedir. Desteğini her anlamda esirgemeyen ve gerekli yetkinliklere sahip yönetici, çalışmada dinamizmi teşvik eden bir mutluluk duygusu ve güven sağlar (Mushtaq vd., 2017). Buna karşın yönetici nezaketsizliği işyerinde yorgunluk, dayanışma eksikliği ve öfke gibi negatif psikolojik sonuçları da artırabilmektedir (Shin ve Hur, 2019: 3).

Yapıcı liderlik davranışları hem itfaiyecilerde daha yüksek psikolojik iyi oluş seviyelerini korumaya hem de mesleğin zorlu duygusal yükünün pozitif liderlik davranışlarıyla dengelendiği bir kültürel dönüşüme zemin hazırlayarak örgütsel yetkinlikleri pozitif yönde etkilemeye yardımcı olabilir. Aynı zamanda yöneticiler ile astları arasındaki pozitif ilişkiler çalışanların, çalışma bağamlarının özelliklerini bilişsel olarak değerlendirmelerine ve çalışanların amirlerinden veya liderlerinden destek görmelerine imkan tanımaktadır ve böylece amirlerine olan güvenleri artar. Verilen yetkinin işe yaraması ve çalışanların yeni şeyler yapmanın yollarını denemekten korkmamaları için öncelikle güvenin beslenmesi gerekmektedir (Chan vd., 2008: 461). Chamberlin ve Green (2010), profesyonel itfaiyecilerin, hem kurum içindeki kişi ve uygulamalarla uğraşırken hem de toplumun her kesimi ile birçok sorunlarla uğraşırken aslında duygu odaklı başa çıkmanın yerine problem odaklı başa çıkma sergilediklerini tespit etmeleri bu güvenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Çünkü itfaiyecilik mesleği duygulardan çok, ansızın oluşabilecek olumsuz durumlarda müdahale gerektirdiğinden doğrudan harekete geçme prensibi içermektedir.

Örgüt içindeki bireylerin sosyal ve mesleki açıdan aldığı rol modeli davranışların ve bu davranışların ilgili sonuçlarını gözlemleyerek sosyal çevrede uygun davranış biçimini öğreneceklerini sosyal öğrenme teorisi ile açıklanabilmektedir (Bandura, 1977). Aynı zamanda ödüller ve cezalar, sosyal açıdan göze çarparak modelleme etkinliğine katkıda bulunur. Sosyal öğrenme teorisi, sonuçların (ödülleri ve cezaların)



ileriye dönük bir şekilde öğrenmeyi kolaylaştırdığını savunur (Bandura, 1986). Bu öğrenme, daha sonra liderlerin değerlerinin içselleştirilmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu nedenle, bir yönetici sosyal normların oluşturulacağı önemli bir kaynaktır. Çalışanlar, amirlerinin tutum ve davranışlarını doğrudan taklit etmekte ve ayrıca meslektaşlarının davranışlarını ve ilgili sonuçlarını gözlemleyerek dolaylı olarak öğrenmektedirler (Brown, 2005: 123). Bu dolaylı öğrenme süreci aynı zamanda amirlerin tutum ve davranışlarına da atfedilebilir. Çalışanlar tarafından bu doğrudan ve dolaylı öğrenme, çalışanların amirlerinin sözlerinden ve eylemlerinden öğrendikleri bir sosyalleşme süreciyle sonuçlanmaktadır (Bao ve Li, 2019: 5).

Brough (2005: 131), Yeni Zelanda polisi, itfaiye ve ambulans hizmetlerinde çalışan 723 çalışan örneğinde çalışanların psikolojik iyi oluş ile ilgili yordayıcıları araştırdığı çalışmanın bulgularında, amirlerinden aldıkları eğitime gereken önem verildiğinde itfaiyecilerin genel iş memnuniyetinin de yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte İtfaiye teşkilatındaki en yaygın yetkinliklerden birinin, karar verme yeteneği ve bu kararların alınma şekli olduğu tespit edilmiş ve bunun mutlulukla ilişkili olduğu ileri sürülmüştür (Yukl, 2002). İtfaiyecilerin işe alındıklarındaki psikolojik iyi oluş düzeyleri, genel olarak kendilerini daha mutlu ve günlük yaşamlarından daha memnun hissettiklerini göstermektedir (Demas, 2008: 55). Alınan eğitim sonrasında aktif rol alan itfaiyeciler hem mesleki hem de sosyal yaşamda karşılaştıkları olumsuz durumlar nedeniyle yaşamdan daha çok memnun ve mutlu olmalarına neden olabilmektedir.

Bu bulgular ışığında araştırmanın amacı, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici olduğu durumlarda örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu çerçevede araştırmanın sorunsalı “örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktıları nasıl ve ne yönde etkilemektedir?” ve “Örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusu ile etkileşimi, psikolojik çıktılar üzerindeki etkiyi nasıl ve ne yönde değiştirmektedir?” şeklindedir. Bu soruları yanıtlamak amacıyla TRB1 bölgesindeki İtfaiye teşkilatı çalışanları örneğinde görgül araştırma yapılmıştır.

Yönetim yazınında örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya henüz rastlanmamaktadır. Bu nedenle bu değişkenler arasındaki ilişkilere dair bulgular literatürdeki bulgu eksikliğini giderecek niteliktedir. Ayrıca araştırmanın bulguları İtfaiye teşkilatlarında örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerine dair tespitler itfaiye teşkilatının iyileştirilmesi konusunda yeni bir perspektif sunabilir. Aynı zamanda örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkilerine dair bulgular itfaiye yöneticileri ve çalışanlarının kendi çalışma alanlarında bu göstergelerle ilgili önlem almasını kolaylaştırabilir. Son olarak çalışma sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkilerinde düzenleyici rolünü ilk defa ele aldığından literatürü genişletmektedir.

## **5.2. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmanın yöntem kısmında; pilot çalışma, örgütsel yetkinlik, yönetici nezaketsizliği, psikolojik çıktılar ve sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunu ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler, örneklem, model ve hipotezler ele alınmaktadır.

### **5.2.1. Pilot Uygulama**

Bu çalışmada öncelikle kullanılacak anket formundaki ölçeklerin çalışmanın amacına uygun verilerin elde edebilmesi, çalışanlarca ifadelerin doğru anlaşılması ve olası hataların önceden tespit edilmesi için bir pilot uygulama yapılmıştır.

Pilot uygulama, örneklem olarak belirlenmiş Fırat Kalkınma Ajansı bölgesinde bulunan İtfaiye teşkilatı çalışanları üzerinde yapılmıştır. İlk olarak çalışmada kullanılacak ölçeklerden oluşan anket formu 30 çalışana yüz yüze uygulanmıştır. Bu pilot çalışma sonucunda örgütsel yetkinlik ölçeğinde madde korelasyonu 0,50'nin altında olan ve anlaşılmayan 3 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Bu pilot çalışmadan sonra anket formunda yer alan ölçeklerin ifade sayıları (Cronbach' Alpha değerleri) aşağıda Tablo 5.1'de yer almaktadır.

**Tablo 5.1:** Pilot Uygulama Sonunda Araştırma Ölçeklerindeki İfade Sayısı

Ölçekler	İfade Sayısı
Örgütsel Yetkinlik	30
Yönetici Nezaketsizliği	7
Gelişme	8
Yaşam Memnuniyeti	5
Genel Mutluluk	4
Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu	10

### 5.2.2. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veriler, önceki çalışmalardan (Ahn ve Kim, 2013; Yoon ve Choi, 2018; Elbaz vd., 2018) yararlanılarak bizzat araştırmacılar tarafından geliştirilen Örgütsel Yetkinlik Ölçeği; güvenilirliği ve geçerliliği daha önce test edilmiş Cortina ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilen Yönetici Nezaketsizlik Ölçeği, Ehrhardt ve Ragins (2019) tarafından geliştirilen modeldeki Psikolojik Çıktılar Ölçeği (Gelişme, Yaşam Memnuniyeti, Genel Mutluluk) ve Przybylski ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusu Ölçeğinden oluşan bir anket yardımıyla toplanmıştır. Bu ölçeklere dair bilgiler aşağıda yer almaktadır.

- **Örgütsel Yetkinlik Ölçeği:** TRB1 bölgesindeki İtfaiye teşkilatı çalışanlarının örgütsel yetkinliklere dair algılarını ortaya koymak amacıyla Ahn ve Kim (2013), Yoon ve Choi (2018) ile Elbaz ve arkadaşlarının (2018) çalışmaları esas alınarak bizzat araştırmacılar tarafından geliştirilen 7’li Likert tipi 30 ifadeli Örgütsel Yetkinlik Ölçeğinden yararlanılmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum). Bu ölçeğin Çalışan Yetkinliği (17 İfade) ve Yönetici Yetkinliği (13 ifade) şeklinde iki boyutu bulunmaktadır.

- **Yönetici Nezaketsizliği Ölçeği:** Araştırmaya katılan İtfaiye teşkilatı çalışanlarının yönetici nezaketsizliğine dair algılarını saptamak amacıyla Cortina ve

arkadaşlarının (2001) geliştirmiş olduğu 7'li Likert tipi 7 ifadeli Yönetici Nezaketsizliği Ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum).

- **Psikolojik Çıktılar Ölçeği:** TRB1 bölgesindeki İtfaiye teşkilatı çalışanlarının psikolojik çıktılarını ölçmek için Ehrhardt ve Ragins (2019)'in çalışmalarında kullandığı Psikolojik Çıktılar Ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekler Gelişme (8 İfade), Yaşam Memnuniyeti (5 İfade), Genel Mutluluk (4 İfade) olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Psikolojik çıktılarının boyutlarına dair ölçekler şu şekildedir:

**-Gelişme Ölçeği:** Çalışanların gelişmeye ilişkin algılarını ortaya koymak için Diener ve arkadaşlarının (2010) geliştirmiş olduğu 7'li Likert tipi 8 ifadeli bir ölçekten yararlanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum).

**-Yaşam Memnuniyeti Ölçeği:** Çalışanların yaşam memnuniyetine dair algılarını ölçmek için Diener ve arkadaşlarının (1985) geliştirdiği 7'li Likert tipi 5 ifadeli Yaşam Memnuniyeti Ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum).

**-Genel Mutluluk Ölçeği:** Katılımcıların genel mutluluk algılarını belirlemek için Lyubomirsky ve Lepper'in (1999) geliştirdiği 7'li Likert tipi 4 ifadeli Genel Mutluluk ölçeği kullanılmıştır (1: Hiç mutlu değilim, 7: Tamamen mutlu).

- **Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu (FoMO) Ölçeği:** Araştırmaya katılan çalışanların sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusuna dair algılarını ölçmek amacıyla Przybylski ve arkadaşları (2013) tarafından geliştirilen 7'li Likert tipi 10 ifadeli FoMO Ölçeği kullanılmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Biraz Katılmıyorum, 4= Kararsızım, 5= Biraz Katılıyorum, 6= Katılıyorum, 7= Kesinlikle Katılıyorum).

Yukarıda belirtilen ölçeklerden Yönetici Nezaketsizliği ölçeği (Gök vd., 2019), Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ölçeği (Gökler vd., 2016), Genel mutluluk ölçeği (Akın ve Satıcı, 2011) ve Gelişme ölçeği (Fidan ve Usta, 2013) Türkçe'ye uyarlanıp güvenilirlik ve geçerlilikleri test edilmiştir. Bununla birlikte Diener vd. (1985) tarafından Yaşam Memnuniyeti ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiştir.

Bu ölçeklerin çalışmamızdaki güvenilirlik katsayılarının 0.70 üzerinde olduğu ve Nunnally (1978) göre tüm ölçeklerin Cronbach'Alpha katsayıları ve bileşik yapı güvenilirlikleri 0.70'in üzerinde olduğundan güvenilir olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte ölçeklere dair OAV ve BYG değerleri ve uyum iyiliği değerlerinin yeterli olduğu Tablo 5.4'te görülebilir. Bu durum tüm ölçekler için yakınsak, ayırt edici ve yapı geçerliliklerinin sağlandığı gösterir.

Ayrıca anketin son kısmında ise katılımcıların demografik özellikleri ve bazı kişisel ve kurumsal bilgilere dair sorular yer almaktadır. Bu sorular; cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim durumunu içermektedir. Ayrıca katılımcıların bağlı bulunduğu kurum veya işletmelerdeki pozisyonu, iş deneyimi, sosyal medya kullanım sıklığı ve kararlarda sosyal medyanın etkileri, felaket ya da olaylara gitme durumu ve yangın güvenliği eğitim sıklığına dair sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

### **5.2.3. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm İtfaiye teşkilatı çalışanlarıdır (yöneticiler, yangın söndürme elemanları ve diğer afet çalışanları). Ancak tez çalışma süresinin kısıtlı olması, uygulamanın maliyetli ve Covid-19 dönemine rastlaması nedeniyle örneklem seçimi yoluna gidilmiştir. Bu araştırmanın örnekleme, TRB1 bölgesi (Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illeri) kapsamında olan illerdeki itfaiye teşkilatı çalışanları oluşmaktadır. Örneklem olarak itfaiye teşkilatı çalışanlarının seçilme nedeni; yapısı itibari ile dinamik ve sürekli gelişmeleri takip etse de, organizasyon ve yönetim işlevlerinin yerine getirilmesinde, kriz ve afet durumlarında, can ve mal kurtarmada ve hizmetlerin sunumunda çalışanların ve yöneticilerin etkililiği düşük düzeydedir. İtfaiye yöneticileri ve çalışanlarının nitelikli olması (bilgili, eğitilmiş, becerikli ve yetenekli olması) özellikle can ve mal kayıplarının

önlenmesini önemli derecede etkilemektedir. Gerekli yetkinliklere sahip, ekip ruhu ve uyumun ön planda olduğu teşkilatta liderle çalışan arasında etkileşim bireysel ve örgütsel çıktılar kadar psikolojik çıktılar da kalitesini belirlemektedir. Dolayısıyla bu olumlu iklim çalışanların kurumda kalma niyetini artırmaktadır.

Örneklem büyüklüğü, evren tam olarak bilinmediğinden 0,95 güven düzeyinde ve 0,05 örneklem hatası ile temsil edilebilecek evren büyüklükleri Tablo 5.2’de görülmektedir.

**Tablo 5.2:** Örneklem Büyüklüğü ve Sayısı

<b>Evren Büyüklüğü</b>	50	100	400	1000	10000	50000	75000	1 Milyon
<b>Örneklem Sayısı</b>	44	80	196	278	370	381	382	384

**Kaynak:** (Ural ve Kılıç, 2005: 43).

Bu durumda 384 kişiden oluşan örneklem evreni temsil edebileceği görülmektedir. Bizzat araştırmacılar tarafından olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yoluyla itfaiye çalışanlarına 712 anket dağıtılmıştır. Bu anketlerden 665’i geri dönmüştür. 47 anket eksik ve yanlış doldurulduğundan ve 27 anket ise aşırı uç değerleri içerdiğinden ve normal dağılım varsayımını ihlal ettiğinden veri setinden çıkarılmıştır. 591 anketten oluşan bir veri seti yardımıyla çalışmanın veri analizlerin başlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı 0.83 olarak gerçekleşmiştir. Bu oran, örneklem evreni temsil etme bakımından yeterlidir (Akdoğan, Çoban ve Öztürk, 2012: 151-152). Bu araştırmaya katılan itfaiye çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 5.3’de sunulmuştur.

Bu araştırmada veriler TRB1 bölgesinde bulunan İtfaiye teşkilatlarında çalışan 591 personelden elde edilmiştir. Araştırmaya katılım gösterenlerin %5,4’ü kadın iken %94,6’sı erkekten oluşmaktadır. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların %60,1’i evli, %39,9’u bekârlardan meydana gelmektedir. Araştırmaya katılan İtfaiye çalışanlarının eğitim durumuna bakıldığında %7,3’ü ilköğretim mezunu, %36,9’u lise mezunu, %55,8’i yükseköğretim ve üzeri mezun olduğu görülmektedir.

Ayrıca araştırmaya katılan kişilerin %2,5'i 21 yaş aşağısı, %18,3'ü 21-25 yaş arası, %15,7'si 26-30 yaş arası, %15,1'i 31-35 yaş arası, %17,1'i 36-40 yaş arası, %31,3'ü 41 yaş ve üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan İtfaiye çalışanlarının işletmedeki pozisyonları incelendiğinde, %1'i üst düzey yönetici, %3,9'u amir/müdür, %9,8'i çavuş/onbaşı ve %85,3'ü yangın söndürme elemanlarından oluşan diğer meslek gruplarından meydana gelmektedir. Bu kişilerin iş deneyimlerine bakıldığında, %60,2'si 6 yıl ve üzeri iş deneyimine sahip olduğunu belirtmiştir.

**Tablo 5.3:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Demografik Özellikleri, Medya Kullanımı ve Afet Yönetimine Dair Bulgular

Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	f	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>İş Deneyim</b>		
Kadın	32	5,4	1 yıldan az	91	15,4
Erkek	559	94,6	1-5 yıl arası	144	24,4
			6-10 yıl arası	147	24,9
<b>Medeni Durum</b>			11-15 yıl arası	100	16,9
Evli	355	60,1	16 yıl ve üzeri	109	18,4
Bekâr	236	39,9			
			<b>Dijital Medya Kullanım Sıklığı</b>		
<b>Eğitim Durumu</b>			1 saatten az	89	15,1
İlköğretim	43	7,3	1-3 saat	218	36,9
Lise	218	36,9	4-6 saat	206	34,9
Meslek Yüksekokulu	216	36,5	7 saatten fazla	78	13,2
Fakülte	100	16,9			
Yüksek Lisans/Doktora	14	2,4			
			<b>Dijital Medyanın Kararlara Etkisi</b>		
<b>Yaş</b>			Evet	140	23,7
21 yaş aşağısı	15	2,5	Hayır	215	36,4
21-25 arası	108	18,3	Kısmen	236	39,9
26-30 arası	93	15,7			
31-35 arası	89	15,1	<b>Felaket ya da Yangın Deneyimi</b>		
36- 40 arası	101	17,1	Evet	497	84,1
41 yaş ve üzeri	185	31,3	Hayır	94	15,9
<b>İşletmedeki Pozisyon</b>			<b>Felaket ya da Yangın Eğitimi</b>		
Üst Düzey Yönetici	6	1,0	Haftada bir	218	36,9
Amir/Müdür	23	3,9	Ayda Bir	124	21,0
Çavuş/Onbaşı	58	9,8	Yılda Bir	99	16,8
İdari ve Teknik Personel	504	85,3	Diğer	150	25,4

İtfaiye çalışanlarının dijital medya kullanım sıklıklarına bakıldığında; %15,1'i 1 saatten az, %36,9'u 1-3 saat, %34,9'u 4-6 saat ve %13,2'si, 7 saatten fazla oldukları saptanmıştır. İtfaiye çalışanlarının dijital medya kullanımının kararlarına etkisi sorulduğunda, %23,7'si evet, %36,4'ü hayır ve %39,9'u ise kısmen olarak yanıt bildirmişlerdir.

Araştırmaya katılan itfaiye çalışanlarına felaket ya da yangın deneyimlerine bakıldığında; %84,1'inin evet, %15,9'unun ise hayır yanıt bildirdikleri, felaket ya da yangın karşı aldıkları eğitimlerin %36,9'unun haftada bir, %21'inin ayda bir, %16,8'inin yılda bir ve % 25,4'ünün diğer yanıt verdikleri saptanmıştır.

#### **5.2.4. Model ve Hipotezler**

Bu çalışmada sosyal öğrenme teorisinin temel fikirleri dayanak kabul edilerek (Bandura, 1973; 1977; 1986) örgütsel yetkinlik ele alınmıştır. Örgütsel yetkinliklerin iş ve psikolojik çıktılara etkileri ile ilgili yapılan sınırlı sayıda çalışmaya bakıldığında; Lotunani ve arkadaşları (2014), örgütsel yetkinliğin çalışanların performansı ve yaşam memnuniyeti üzerinde pozitif etkilediğini tespit ederken, Jusmin ve arkadaşları (2016) akademik kurumlarda yaptığı çalışmada yetkinliğin iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve hatta yetkinliği yüksek seviyelere çıkarması durumunda çalışanların işlerinden daha memnun olduklarını ortaya koymuşlardır. Bununla birlikte Ghareeb ve Medabsh (2019), 200 çalışan örnekleminde insan kaynakları yönetim stratejisinin örgütsel yetkinliklerin gelişimine etkisini inceledikleri çalışmanın bulgularına bakıldığında; insan kaynakları etkin bir şekilde yönetildiğinde örgütsel yetkinlik gelişiminin performans seviyelerinin iyileştireceğini tespit etmişlerdir. Yine Ali (2020), örgütün sahip olduğu yetkinliğin çalışanlarda mutluluk seviyesini arttırdığını tespit etmiştir. Son olarak Lee (2021), örgütsel yetkinliğin KOBİ'lerde genel iş performansı, operasyonel ve finansal performansı pozitif bir etkilediğini saptamıştır. Bu bulgulardan yola çıkarak örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktılara arasındaki ilişkilere dair ileri sürülen hipotezler aşağıdaki gibi tasarlanmıştır:

**Hipotez 1 a)** Örgütsel yetkinlik, psikolojik çıktıların boyutlarından gelişme üzerinde pozitif etkiye sahiptir.



**b)** Örgütsel yetkinlik, psikolojik çıktılarının boyutlarından yaşam memnuniyeti üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

**c)** Örgütsel yetkinlik, psikolojik çıktılarının boyutlarından genel mutluluk üzerinde pozitif etkiye sahiptir.

Atıf teorisinde kökleri olan yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Yönetici nezaketsizliği konusunda Cortina ve arkadaşlarının (2001) çalışmaları ve psikolojik çıktılar konusunda Ehrhardt ve Ragins (2019) çalışmaları çalışma modelinin tasarlanmasında etkili olmuştur. Çünkü çalışanların iş yerinde diğerlerine daha güçlü psikolojik bağlılıkları olduğunda örgütlerine daha fazla bağlı oldukları ve daha faydalı sonuçlar deneyimledikleri söylenebilir. Bu çıktıları engelleyici temel faktörlerden birinin yönetici nezaketsizliği olduğu düşünüldüğünden araştırmaya dahil edilmiştir. Literatürde yönetici nezaketsizliğinin sapkın davranışlar (Kim vd., 2021) ve örgütsel sinizm (Alola vd., 2019) ile pozitif ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Buna karşın yönetici nezaketsizliğinin çalışan memnuniyeti (Penney ve Spector, 2005), iş tatmini ve örgütsel bağlılığı (Laschinger vd., 2009; Jawahar ve Schreurs, 2018), ekibin yaratıcı performansı (Sharifirad, 2016), örgütsel destek algılarını (Potipiroon ve Ford, 2019) ve çalışanların yaratıcılığını (Liu vd., 2019) negatif etkilediği tespit edilmiştir. Yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkilerine dair araştırma bulgularına bakıldığında Gkorezis ve arkadaşları (2013) ile Leiter ve arkadaşlarının (2014) çalışmalarında yönetici nezaketsizliğinin çalışanların gelişimine negatif etkisi olduğunu, Tortumlu ve Taş (2020) ise, bir işyerinde yöneticilerin nezaketsiz davranışlarının çalışanların mutluluğu üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmaların bulgularından yararlanılarak yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkileri ile ilgili ileri sürülen hipotezler aşağıdaki gibidir:

**Hipotez 2 a)** Yönetici nezaketsizliği, psikolojik çıktılarının boyutlarından gelişme üzerinde negatif etkiye sahiptir.

**b)** Yönetici nezaketsizliği, psikolojik çıktılarının boyutlarından yaşam memnuniyeti üzerinde negatif etkiye sahiptir.

c) Yönetici nezaketsizliği, psikolojik çıktıların boyutlarından genel mutluluk üzerinde negatif etkiye sahiptir.

Sosyal etkileşim teorisi bağlamında incelenen sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun psikolojik çıktılar üzerindeki etkilerine dair çalışmalar oldukça sınırlıdır (Przybylski vd., 2013). Chai ve arkadaşları (2019) Çin’de sosyal ağ sitelerinin kullanımı ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkide sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici etkiye sahip olduğunu saptamışlardır. Niu ve arkadaşları (2022), Çetiner ve Özdemir (2022) ve Bodhi ve arkadaşları (2022) psikolojik çıktılarla (iş tatmini, psikolojik iyi oluş, bilişsel fonksiyon gibi) ilgili çalışmalarda sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunu düzenleyici değişken olarak ele aldığı araştırmaların bulgularından yola çıkarak bu çalışmada örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılara etkisinde sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici değişken olabileceğini ileri süren hipotezler şu şekildedir:

**Hipotez 3 a)** Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu, örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktıların boyutlarından gelişme arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**b)** Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu, örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktıların boyutlarından yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

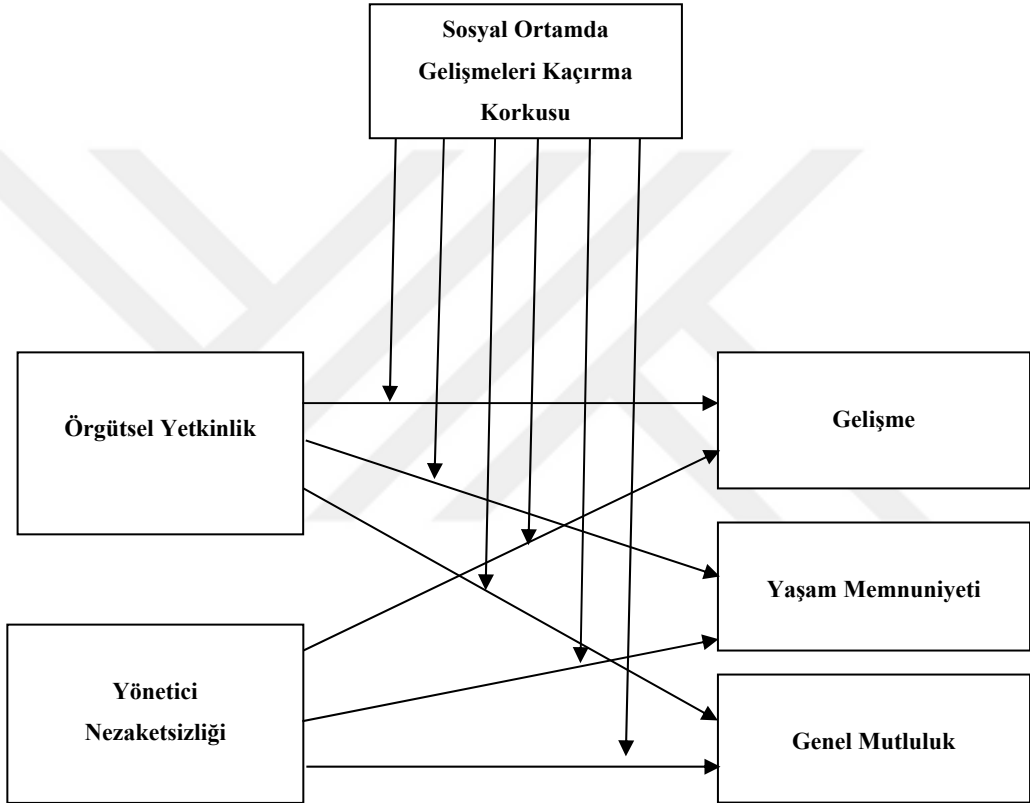
**c)** Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu, örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktıların boyutlarından genel mutluluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**Hipotez 4 a)** Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu, yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktıların boyutlarından gelişme arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

**b)** Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu, yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktıların boyutlarından yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

c) Sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu, yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktılarının boyutlarından genel mutluluk arasındaki ilişkide düzenleyici etkiye sahiptir.

Literatüre dayalı olarak geliştirilen hipotezlerimizin olduğu önerilen araştırma modeli aşağıdaki gibidir:



Şekil 5.1: Araştırma Modeli

### 5.2.5. Veri Analiz Prosedürü

Bu araştırmanın verileri, TRB1 bölgesinde faaliyet gösteren İtfaiye teşkilatı çalışanları örneklemeden elde edilmiştir. Bu çalışmanın veri analiz prosedürü aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Bu çalışmada ilk olarak kayıp veri ataması yapılmıştır. Bunu takiben verilerin normal dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla ilk önce Mahallanobis uzaklığı değerleri [Mahalanobis D (60) 158.997,  $p < .001$ ] bulunmuştur. Mahallanobis ortalamaları

hesaplanıp aşırı uç değerler olduğu 27 anket formu veri setinden çıkarılmıştır. İkinci olarak Doğrulayıcı Faktör Analizi Maksimum Olabilirlik Tahmini yöntemi tercih edildiğinden normal dağılım varsayımı kontrol edilmiştir. Anket sayısı 200'ün üzerinden olduğundan verilerin normal dağılım varsayımını test etmek için Çarpıklık ve Basıklık değerlerine bakılmıştır. Ölçüm modelindeki değişkenlere dair çarpıklık değerleri -1,223 / 1,273 ve basıklık değerleri -1,386/1,126 aralığında değişmektedir. Çarpıklık değerleri  $\pm 3$ 'in altında ve basıklık değerleri  $\pm 7$ 'nin altında olduğundan veri setinin normal dağıldığı ifade edilebilir (Kline, 2011; Tabachnick ve Fidell, 2013).

-Her bir ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini ortaya koymak amacıyla bütün değişkenleri içeren ölçüm modelini test etmek için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmıştır. Geliştirilen ölçüm modelinin bulguları yardımıyla her bir ölçeğin güvenilirliği, yakınsak geçerliliği, ayırt edici geçerliliği ve yapı geçerliliğini test edilmiştir. Daha sonra değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları incelenmiş ve yorumlanmıştır.

-Son olarak araştırma modeli ve hipotezleri test etmek için önce düzenleyici değişken etkisini ortaya koymak amacıyla Aiken ve West (1991) prosedürü ile hiyerarşik regresyon analizi uygulanmış ve sonra Stone ve Hollenbeck'in (1989) önerdiği metodoloji esas alınarak düzenleyici değişkenin etkilerini doğrulamak için Jeremy Dawson slope testinden yararlanılmıştır (Dawson, 2014).

### **5.3. Ölçüm Modeli ve Hipotezlerin Test Edilmesi**

Anderson ve Gerbing (1988)'in önerdiği Yapısal Eşitlik Modellemesinin iki aşamalı yaklaşımı esas alınarak önce doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile ölçüm modeli oluşturulmuştur. Sonra ölçüm modeli üzerinden Aiken ve West (1991) prosedürü ile hiyerarşik regresyon analizi uygulanmak suretiyle hipotezler test edilmiştir.

#### **5.3.1. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerliklerine Dair DFA Bulguları**

Bu çalışmada örgütsel yetkinlik ölçeği bizzat araştırmacılar tarafından geliştirildiğinden ve diğer beş ölçeğin (yönetici nezaketsizliği, gelişme, yaşam memnuniyeti, genel mutluluk ve sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu) önceki çalışmalarda güvenilirliği ve geçerliği test edilmiş olsa da Türkçe literatüre

uyarlanabilmesi için güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek amacıyla bir ölçüm modeli tasarlanmıştır. Ölçüm modelinde izlenen aşamalar şu şekildedir:

1. Başlangıçta tasarladığımız ölçüm modelini test yaptığımız ikinci düzey DFA bulgularına göre bazı uyum iyiliği indekslerinin yetersiz olduğu saptanmıştır.
2. Modelini uyum iyiliği değerlerini iyileştirmek için psikolojik çıktılardan gelişme ölçeğindeki GL3 ve GL8 ifadeleri ve sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu ölçeğindeki SOGKK8 ve SOGKK10 ifadeleri ve genel mutluluktaki GM4 ifadesinin faktör yükü 0,50'den düşük olduğundan ölçüm modelinden çıkarılmıştır. Ancak ölçüm modelindeki GFI ve AGFI uyum iyi değerleri literatürde kabul yeterli düzeyde olmadığından Örgütsel Yetkinlik ölçeğinin "Çalışan Yetkinliği" boyutundaki OY1 ile OY2'e ait e1 ile e2 hata terimleri arasında ve OY3 ile OY4'e ait e3 ile e4 hata terimleri arasında; "Yönetici Yetkinliği" boyutundaki OY19 ile OY20'ye ait e19 ile e20 hata terimleri arasında ve OY29 ile OY30'e ait e29 ile e30 hata terimleri arasında; Yönetici Nezaketsizliği ölçeğindeki YN1 ile YN2 'ye ait e31 ile e32 hata terimleri arasında, Gelişme ölçeğindeki GL4 ile GL5'e ait e41 ve e42 hata terimleri arasında ve Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ölçeğindeki SGK1 ile SGK2'ye ait e55 ve e56 hata terimleri arasında kovaryanslar oluşturulmuştur. Bu kovaryansların oluşturulmasının akabinde  $GFI \geq .85$  ve  $AGFI > .80$  uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir (Hu ve Bentler, 1999) ve diğer uyum iyiliği değerleri olan  $\chi^2/sd < 2$ ,  $IFI > .95$ ,  $TLI > .95$ ;  $CFI > .95$ ;  $SRMR < 0.05$  ve  $RMSEA < 0.05$  olduğundan mükemmel olduğu Tablo 5.4'te görülmektedir (Maruyama, 1998; Schermelleh-Engel vd., 2003).

Aşağıdaki tabloda DFA bulguları esas alınarak Fornell ve Larcker'in (1981) önerdiği makro yardımıyla hesaplanan Bileşik Yapı Güvenilirliği (BYG) değerlerinin 0.74 ile 0.96 arasında değiştiği görülmektedir. Yönetim literatüründe Nunnally (1978) göre BYG değerlerinin 0.70'in üzerinde kabul görmektedir. Aynı şekilde ölçüm modelindeki örgütsel yetkinlik ve alt boyutları, yönetici nezaketsizliği, psikolojik çıktılar (gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluk) ve sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu ölçeklerinin hesaplanan ortalama açıklanan varyans-OAV değerleri (Average variance extracted-AVE) 0.62 ile 0.83 arasında yer almaktadır. Sosyal bilimlerde OAV değerlerinin 0.50'den yüksek olması arzu

edilmektedir. Ayrıca bahsi geçen ölçekler ve alt boyutlarının altındaki ifadelerin faktör yüklerinin 0.637 ile 0.896 arasındadır. Doğrulamalı faktör analizinde ifadeler için faktör yüklerinin 0,50 ve üzerinde olması kabul görür.

Kısacası uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir olduğu bir ölçüm modelindeki ölçekler ve alt boyutlarına ilişkin BYG değerlerinin 0.70'ten yüksek olması, OAV değerlerinin 0.50'den yüksek olması ve tüm değişkenlere ait faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde olmasından dolayı tüm ölçekler için yakınsak geçerlilik sağlanmıştır (Kline, 2011). Son olarak ölçüm modeli kapsamındaki örgütsel yetkinlik ve alt boyutlarının yanı sıra diğer beş ölçeğin Cronbach's alpha katsayıları 0.73 ile 0.98 arasında değişmektedir. Yönetim yazınında güvenilirlik katsayılarının 0.70 ve üzeri olması kabul görür (Nunnally, 1978). Böylece ölçüm modelindeki altı ölçeğin iç tutarlılığının sağlandığı rahatlıkla söylenebilir.

**Tablo 5.4:** Ölçüm Modelindeki Ölçeklerin Güvenilirlik ve Yakınsak Geçerliliğine İlişkin Bulgular

<i>İkinci Düzey DFA Sonuçları</i>		
<b>ÖRGÜTSEL YETKİNLİK</b> (Cronbach's $\alpha = .87$ , BYG = .89, OAV = .83)		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b>	<b>t Değeri*</b>
<i>Çalışan Yetkinliğı</i>	,890	*
<i>Yönetici Yetkinliğı</i>	,896	12,601
<b>SOSYAL ORTAMDA GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU</b> (Cronbach's $\alpha = .73$ , BYG = .74, OAV = .67)		
<i>Belirsizlik Kaynaklı Korku</i>	,654	*
<i>Seçilen Seçenek Kaynaklı Pişmanlık</i>	,873	11,543
<i>Birinci Düzey DFA Sonuçları</i>		
<b>ÖRGÜTSEL YETKİNLİK</b> (Cronbach's $\alpha = .87$ , BYG = .89, OAV = .83)		
<i>Çalışan Yetkinliğı</i> (Cronbach's $\alpha = .98$ , BYG = .98, OAV = .77)		
<b>OY1.</b> İtfaiye teşkilatında acil durum ve afet yönetimi sistemi oldukça etkindir.	,810	*
<b>OY2.</b> İtfaiye teşkilatında her zaman üst yönetimin liderliğine tanık olurum.	,724	25,077
<b>OY3.</b> Bir yangın veya afet (acil durum) durumuyla başa çıkmak için işin püf noktalarını bilirim.	,859	26,494
<b>OY4.</b> Acil bir durum olduğunda çağrıyı alabilir ve gerekli yerlere iletebilirim.	,857	25,426

<b>OY5.</b> Acil bir durum olduğunda ilk yardımı uygulayabilirim	,850	25,104
<b>OY6.</b> Acil bir durum veya afet olayında itfaiye personeli olarak görev ve sorumluluklarımı bilirim.	,868	25,923
<b>OY7.</b> İtfaiye teşkilatının acil durum ve afet ile ilgili mevcut yönergelere hâkimim.	,886	26,759
<b>OY8.</b> İtfaiye teşkilatını bilir ve acil bir durumda itfaiye eri rolünü en iyi şekilde oynayabilirim.	,861	25,607
<b>OY9.</b> Bir itfaiye personeli olarak sistematik değerlendirme, denetim ve raporlama dahil olay mahallini yönetebilirim.	,892	27,061
<b>OY10.</b> İtfaiyedeki pozisyonuma göre görevimi en iyi şekilde yaparım.	,860	25,554
<b>OY11.</b> Yangında zarar gören kişilerin durumlarını anlayabilir ve sorunlarını çözebilirim.	,865	25,773
<b>OY12.</b> Acil bir durum olduğunda olaya müdahale etme prosedürünü bilir ve evraklarını hazırlayabilirim.	,872	26,114
<b>OY13.</b> Acil bir durumda diğer itfaiye personeline bilginin nasıl iletileceğine dair prosedürleri bilirim.	,884	26,687
<b>OY14.</b> Acil durum veya afet ile ilgili bilgiyi toplayıp itfaiye personeli ile etkin bir şekilde paylaşırım.	,887	26,824
<b>OY15.</b> Afete hazırlık için birlikte çalışacağımız önemli ortak kuruluşlar veya diğer kurumlarla etkili bir şekilde çalışabilirim.	,867	25,876
<b>OY16.</b> Acil durumlarla ilişkili tüm konularda uygun psikolojik destek sunabilirim.	,825	24,013
<b>OY18.</b> Acil bir durum ve afette hassas ve savunmasız gruplara yönelik yetkin bir itfaiye personeli rolü üstlenebilirim.	,811	23,427
<i>Yönetici Yetkinliği (Cronbach's <math>\alpha</math> = .96, BYG = .96, OAV = .72)</i>		
<b>OY17.</b> Acil durum ve afette zarar görenlere afetin ve acil durumun uzun vadeli etkileri konusunda danışmanlık yapabilir ve eğitim verebilirim.	,722	*
<b>OY19.</b> Acil bir durumda itfaiye personelleri arasında iş birliği ve ekip çalışması yüksektir.	,810	21,361
<b>OY20.</b> İtfaiye personelinin kişilik özellikleri arasında esneklik, iyimserlik, kararlılık ve dayanıklılık baskındır.	,814	20,905
<b>OY21.</b> İtfaiye teşkilatı, acil bir durum ve afette yerel kaynaklar, networkler ve diğer kurumlardaki desteklerden yararlanır.	,822	19,782
<b>OY22.</b> İtfaiye personeli arasında arkadaşlık havası hakimdir.	,833	20,067
<b>OY23.</b> İtfaiye teşkilatı, personelde tükenmişliği önlemek için öz bakım aktiviteleri (imkanları) sunar.	,798	19,148
<b>OY24.</b> İtfaiye teşkilatında örgüt içi iletişim kadar kurumlar arası iletişimi de önemser.	,773	18,544

OY25.İtfaiye teşkilatında yöneticiler çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilir.	,786	18,868
OY26.İtfaiye teşkilatındaki personelin planlı yapısal değişimlerle başa çıkabilme yeteneklerine güvenirim.	,823	19,800
OY27.İtfaiye teşkilatı personeli tüm değişim taleplerini karşılama güven verir.	,874	21,075
OY28.İtfaiye teşkilatı personeli ahlaki çatışmalar ve sorunlarla başa çıkabilme kabiliyetine sahiptir.	,861	20,735
OY29.İtfaiye teşkilatı personeli, kararlarını etik açıdan savunabilir.	,848	20,428
OY30.İtfaiye teşkilatı personeli farklı kültürel yerlerde çalışabilir ve yeni bir ortamda olma baskısı ile başa çıkabilir.	,815	19,608
<b>YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİ</b> (Cronbach's $\alpha = .95$ , BYG = .95, OAV = .76)		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b>	<b>t Değeri*</b>
<i>Geçen yıl işyerinizde size karşı aşağıdaki davranışları ne sıklıkta yaşadığınızı belirtiniz.</i>		
YN1. Üstlerinizce herhangi bir şekilde aşağılandınız ya da küçümsendiğiniz oldu mu?	,745	*
YN2. Üstleriniz tarafından söylediklerinizin önemsenmediği ya da fikirlerinizin dikkate alınmadığı oldu mu?	,767	22,724
YN3. Üstlerinizce hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulunuldu mu?	,866	23,489
YN4. Üstleriniz tarafından herkesin içinde veya yalnız iken size meslek ahlakına aykırı şekilde hitap edildi mi?	,890	22,538
YN5. Üstleriniz tarafından işyerindeki ilişkilerde dışlandığınız veya yok sayıldığınız oldu mu?	,893	22,709
YN6. Üstleriniz tarafından sorumluluk alanınızda olan bir konuda yaptığınız bir değerlendirme şüphe ile karşılandı mı?	,871	22,082
YN7. Üstleriniz tarafından istemediğiniz halde kişisel konularda bir tartışmanın içine çekilmeye çalışıldınız mı?	,863	21,850
<b>POZİTİF PSİKOLOJİK ÇIKTILAR</b>		
<b>GELİŞME</b> (Cronbach's $\alpha = .91$ , BYG = .91, OAV = .70)		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b>	<b>t Değeri*</b>
GL1. Amaçlı ve anlamlı bir hayat sürüyorum.	,717	*
GL2. Sosyal ilişkilerim destekleyici ve ödüllendiricidir.	,823	20,489



<b>GL4.</b> Başkalarının mutluluğuna ve refahına aktif olarak katkıda bulunurum.	,755	18,133
<b>GL5.</b> Benim için önemli olan faaliyetlerde yetkin ve yetenekli biriyim.	,761	17,103
<b>GL6.</b> Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.	,793	17,819
<b>GL7.</b> Geleceğim hakkında iyimserim	,888	19,322
<b>YAŞAM MEMNUNİYETİ</b> (Cronbach's $\alpha = .94$ , BYG = .94, OAV = .79)		
<b>YM1.</b> Birçok açıdan hayatım ideale yakındır.	,879	*
<b>YM2.</b> Yaşam koşullarım mükemmeldir.	,880	28,473
<b>YM3.</b> Hayatımdan memnunum.	,858	29,938
<b>YM4.</b> Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeyleri elde ettim.	,879	28,266
<b>YM5.</b> Yeniden dünyaya gelsem, aynı şekilde yaşamımı sürdürürüm.	,844	27,018
<b>GENEL MUTLULUK</b> (Cronbach's $\alpha = .82$ , BYG = .83, OAV = .69)		
<b>GM1.</b> Genel olarak kendimi mutlu biri düşünüyorum.	,840	*
<b>GM2.</b> Yaşıtlarımın çoğuyla kıyasladığımda kendimi mutlu düşünürüm.	,832	19,464
<b>GM3.</b> Bazı insanlar genellikle çok mutludur (Hayatta ne olup bittiğini dikkate olmadan hayattan zevk alırlar ve her şeyden en iyi şekilde istifade ederler.)	,637	16,309
<b>SOSYAL ORTAMDA GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU</b> (Cronbach's $\alpha = .73$ , BYG = .74, OAV = .67)		
<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yüğü (<math>\beta</math>)</b>	<b>t Değeri*</b>
<i>Belirsizlik Kaynaklı Korku</i> (Cronbach's $\alpha = .89$ , BYG = .89, OAV = .69)		
<b>SOGKK1.</b> Başkalarının benimkilerden daha doyurucu deneyimler yaşadığından korkarım.	,742	*
<b>SOGKK2.</b> Arkadaşlarımın benimkilerden daha doyurucu deneyimler yaşadığından korkarım.	,829	23,329
<b>SOGKK3.</b> Arkadaşlarımın bensiz eğlendiklerini öğrendiğimde endişelenirim.	,875	19,773
<b>SOGKK4.</b> Arkadaşlarımın neler yaptığını bilmediğimde kaygı hissederim.	,781	15,872
<b>SOGKK5.</b> Arkadaşlarım arasındaki şakaları ve muhabbetleri anlamak benim için önemlidir.	,677	15,136
<i>Seçilen Seçenek Kaynaklı Pişmanlık</i> (Cronbach's $\alpha = .76$ , BYG = .77, OAV = .62)		

<b>SOGKK6.</b> Bazen çevremde neler olup bittiğini takip etmek için fazla zaman harcıyıp harcamadığımı merak ederim.	,797	*
<b>SOGKK7.</b> Arkadaşlarımla buluşma fırsatını kaçırmak canımı sıkıyor.	,693	14,341
<b>SOGKK9.</b> Planlanmış bir toplantıyı kaçırdığımda rahatsız olurum.	,685	14,230
<b>Ölçüm Modelinin Uyum İyiliği Değerleri:</b> $\chi^2/sd=1,843$ ; GFI=, 850; AGFI=,831; IFI, 961; TLI=,957 ; CFI= ,961; SRMR= 0,047; RMSEA= 0,038.		

\*1'e sabitlenmiş olduğunu ifade etmektedir. \*\*\* p<.001

Tablo 5.5'te yeterli kabul edilen uyum iyiliği değerlerine sahip ölçüm modelindeki altı değişken arasındaki korelasyon katsayılarının, değişkenlere ilişkin OAV değerlerinin karekökünü aşmaması nedeniyle tüm ölçekler ayırt edici geçerlik sağlanmıştır (Kline, 2011). Böylece altı ölçek için hem yakınsak geçerlik hem de ayırt edici geçerlik sağlanması, yapı geçerliğinin sağlandığı anlamına gelmektedir.

**Tablo 5.5:** Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları

Değişkenler	$\bar{x}$	St. Sapma	1	2	3	4	5	6
<b>1.OY</b>	3,92	1,43	<b>,911</b>					
<b>2.YN</b>	3,14	1,52	-,173	<b>,872</b>				
<b>3.SOGKK</b>	2,78	1,16	,058	,087	<b>,818</b>			
<b>4.GL</b>	4,99	1,27	,241	-,242	-,119	<b>,837</b>		
<b>5.YM</b>	3,63	1,70	,411	-,182	,111	,263	<b>,888</b>	
<b>6.GM</b>	3,53	1,42	,360	-,224	,069	,273	,364	<b>,830</b>

- OY: Örgütsel Yetkinlik, YN: Yönetici Nezaketsizliği, GL: Gelişme, YM: Yaşam Memnuniyeti, GM: Genel Mutluluk, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

-Tabloda ve koyu olmayan katsayılar korelasyonlar iken, çapraz seyreden koyu katsayılar OAV değerlerinin karekökü olmaktadır.

Tablo 5.6'da ölçüm modelindeki değişkenler arası korelasyon katsayıları incelendiğinde; örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktılardan gelişme ( $r = ,253$ ;  $p<0.01$ ), yaşam memnuniyeti ( $r = ,396$ ;  $p<0.001$ ) ve genel mutluluk ( $r = ,378$ ;  $p<0.001$ ) ile pozitif ve anlamlı ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Ancak örgütsel yetkinlik ile yönetici nezaketsizliği arasında negatif ve anlamlı bir ilişki ( $r = -,164$ ;  $p<0.001$ ) gözlenirken, örgütsel yetkinlik ile sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu görülmektedir ( $r = ,063$ ;

$p > 0.05$ ). Öte yandan yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktılar olan gelişme ( $r = -0,221$ ;  $p < 0.01$ ), yaşam memnuniyeti ( $r = -0,145$ ;  $p < 0.01$ ) ve genel mutluluk ( $r = -0,258$ ;  $p < 0.001$ ) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Fakat yönetici nezaketsizliğinin sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu ile pozitif ve anlamlı şekilde ilişkili olduğu gözlenmiştir ( $r = 0,086$ ;  $p < 0.05$ ).

**Tablo 5.6:** Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	$\bar{x}$	St. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.OY	3,93	1,42	1					
2.YN	2,97	1,50	-,164**	1				
3.SOGKK	2,79	1,17	,063	,086*	1			
4.GL	4,92	1,32	,253**	-,221**	-,124**	1		
5.YM	3,65	1,71	,396***	-,145**	,111*	,267**	1	
6.GM	3,62	1,47	,378***	-,258**	,075	,282***	,343***	1

\* $p < 0.05$ ; \*\* $p < 0.01$ ; \*\*\* $p < 0.001$ ; OY: Örgütsel Yetkinlik, YN: Yönetici Nezaketsizliği, GL: Gelişme, YM: Yaşam Memnuniyeti, GM: Genel Mutluluk, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

Yine sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun gelişme ile negatif ve anlamlı bir ilişki ( $r = -0,124$ ;  $p < 0.05$ ), ancak yaşam memnuniyeti ile pozitif ve anlamlı bir ilişki içinde olduğu gözlenmiştir ( $r = 0,111$ ;  $p < 0.05$ ). Buna karşın sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu ile genel mutluluk arasında pozitif ama anlamlı olmayan bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r = 0,075$ ;  $p > 0.05$ ). Son olarak psikolojik çıktılardan gelişmenin hem yaşam memnuniyeti ( $r = 0,267$ ;  $p < 0.01$ ) hem de genel mutluluk ( $r = 0,282$ ;  $p < 0.001$ ) pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğu gözlenmektedir. Benzer şekilde yaşam memnuniyeti ile genel mutluluk arasında da pozitif ve anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r = 0,343$ ;  $p < 0.001$ ).

### 5.3.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Bu kısımda örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliği psikolojik çıktılar üzerindeki etkileri ve bu etkide sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü incelenmektedir.

### 5.3.2.1. Örgütsel Yetkinliğin Psikolojik Çıktılara Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktılar olan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluğa etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü aşağıda test edilmektedir.

#### 5.3.2.1.1. Örgütsel Yetkinliğin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

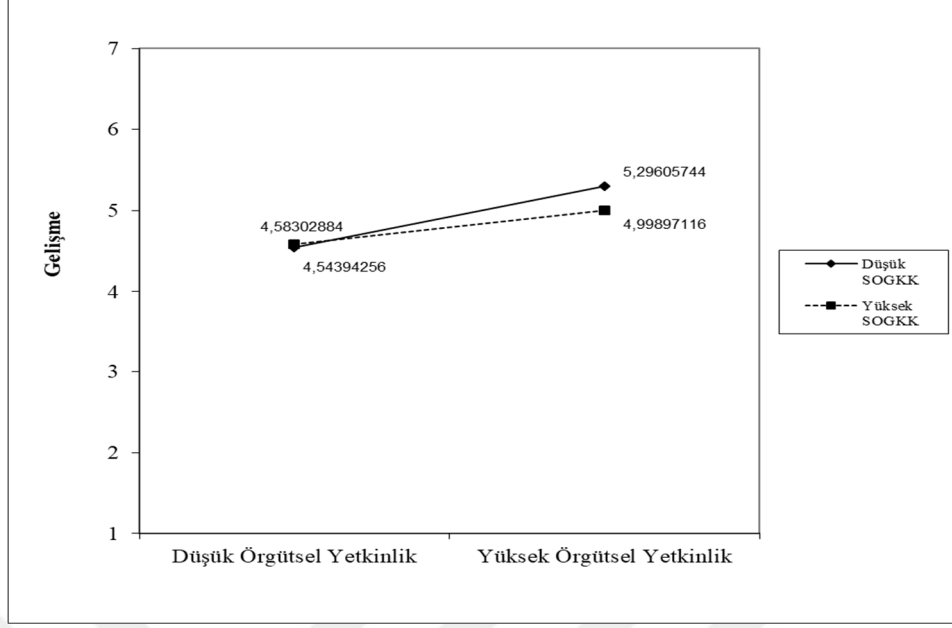
Örgütsel yetkinliğin gelişme üzerindeki etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü oynayıp oynamadığına ilişkin hipotezi test etmek amacıyla Aiken ve West (1991) tarafından önerilen prosedür tercih edilmiştir. Bu bağlamda ilk önce çoklu bağıntı sorunu olmaması için örgütsel yetkinlik (OY) ve sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu (SOGKK) değişkenlerinin merkezlenmesi sağlanmıştır. Daha sonra gelişme (GL) üzerinde OY ve SOGKK etkileşiminin bir etkisi olup olmadığını test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Modelde VIF değerleri 1 ila 1,15 arasındadır. Bu değerler, istenen değer olan 10'dan çok düşüktür. Yine en düşük tolerans değeri ,985'tir. Bu değerde ,10'dan oldukça yüksektir. Bu nedenle çoklu bağıntı sorununa rastlanmamıştır (Büyükuysal ve Öz, 2016). Öte yandan Durbin-Watson katsayısı 1,730 olarak tespit edilmiştir. Bu değer de 2'den düşük olduğu için otokorelasyon sorununa rastlanmamaktadır (Savin ve White, 1977). Modelin istatistiksel açıdan anlamlı söylenebilir ( $R^2= 0,098$ ;  $F_{(3-587)}= 21,170$ ;  $p<0,001$ ). Bulgulara göre OY, SOGKK ve OYXSOGKK etkileşim teriminin GL'ye ilişkin varyanstaki değişmeyi %9.8 açıkladığı görülmektedir (Tablo 5.7). Bu değişkenler psikolojik çıktılardan gelişmeyi düşük düzeyde etkilemektedir. Regresyon analizi bulgularına göre örgütsel yetkinlik psikolojik çıktılardan gelişmeyi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta= ,253$ ;  $p<0.001$ ). Bu nedenle **Hipotez 1a** desteklenmiştir.

**Tablo 5.7:** Örgütsel Yetkinliğin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Bağımlı Değişken: Gelişme						
	St. $\beta$	t değeri	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	F değişim
<b>Model 1</b>			,064		40,433	
(Sabit)	4,920	93,644				
OY	,253**	6,351				
<b>Model 2</b>			,084	,020	26,913	12,692
(Sabit)	4,920	94,569				
OY	,262***	6,624				
SOGKK	-,141**	-3,563				
<b>Model 3</b>			,098	,014	21,170	8,956
(Sabit)	4,920	95,206				
OY	,264***	6,723				
SOGKK	-,129**	-3,254				
Etkileşim (OYXSOGKK)	-,118**	-2,993				

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05; OY: Örgütsel Yetkinlik, GL: Gelişme, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

Model 3'te etkileşim teriminin, GL üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu görülmektedir ( $\beta = -,118$ ;  $p < 0.01$ ). Dolayısıyla **Hipotez 3a** kabul edilmiştir. Aynı zamanda bu değişkenler arasındaki etkileşimi test etmek için de Dawson'ın (2014) eğim testi (simple slope) analizinden yararlanılmıştır. Stone ve Hollenbeck'in (1989) önerdiği metodoloji tercih edilerek sırasıyla değişkenlerin ortalamasının, bir standart sapma altında ve üstünde olacak şekilde belirlenerek düzenleyici etki durumu Şekil 5.2'de görülmektedir.



**Şekil 5.1:** Örgütsel Yetkinlik ile Gelişme Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi

Slope testi sonuçlarına göre, SOGKK düşük olması durumunda yüksek örgütsel yetkinliğe sahip olan ile düşük örgütsel yetkinliğe sahip olanların gelişme ile algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır [Gradient of slope for Düşük SOGKK (m) = ,264; t= 2,231; p<0.05]. Daha doğrusu sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olması durumunda itfaiye çalışanlarının örgütsel yetkinlikleri arttıkça, çalışanların psikolojik çıktılardan gelişme de artmaktadır. Ancak örgütsel yetkinlik düştükçe psikolojik çıktılardan gelişmede azalmaktadır. Bu nedenle sadece sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olduğu durumlarda **Hipotez 3a** desteklenmiştir. Buna karşın slope testi sonuçları, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yüksek olduğunda örgütsel yetkinliği yüksek itfaiyeciler ile örgütsel yetkinliği düşük itfaiyecilerin gelişme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır [Gradient of slope for Yüksek SOGKK (m)= ,146; t=0,688; p>0.05]. Bu bağlamda örgütsel yetkinlik arttıkça çalışanların psikolojik çıktılardan gelişmede yine artış mevcuttur. Buna karşın örgütsel yetkinlik düştükçe çalışanların gelişime ilişkin algılarında da azalış var. Fakat her iki grubun gelişmeye ilişkin algıları konusunda anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

### 5.3.2.1.2. Örgütsel Yetkinliğin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Çoklu bağıntı sorunu olmaması için OY ve SOGKK değişkenlerinin merkezlenmesinden sonra Aiken ve West'in (1991) hiyerarşik regresyon analizi prosedürüyle örgütsel yetkinlik ile yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkide sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici etkisi test edilmiştir (Tablo 5.8). Regresyon modelinde VIF değerlerinin 1 ila 1,15 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu değer istenen değer olan 10'dan oldukça düşüktür. En düşük tolerans değerinin ,985 olduğu ve bu değer ,10'dan çok yüksek olduğu saptanmıştır. Bu yüzden çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Buna ilaveten Durbin-Watson katsayısının 1,844 olarak tespit edilmiştir. Bu değer 2'den küçük olduğundan otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2=0,189$ ;  $F_{(3-587)}=18,597$ ;  $p<0,001$ ). Bulgulara göre OY, SOGKK ve OYXSOGKK etkileşim terimi, yaşam memnuniyetine dair varyanstaki değişimin %18.9'unu açıklamaktadır. Hiyerarşik regresyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktılardan yaşam memnuniyetini pozitif ve anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir ( $\beta=,411$ ;  $p<0,001$ ). Bu bulguya göre **Hipotez 1b** kabul edilmektedir. Bununla birlikte Model 3'te etkileşim teriminin, YM'yi negatif ve anlamlı etkilemektedir ( $\beta= -,113$ ;  $p<0,05$ ). Dolayısıyla **Hipotez 3b** de kabul edilmiştir.

**Tablo 5.8:** Örgütsel Yetkinliğin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

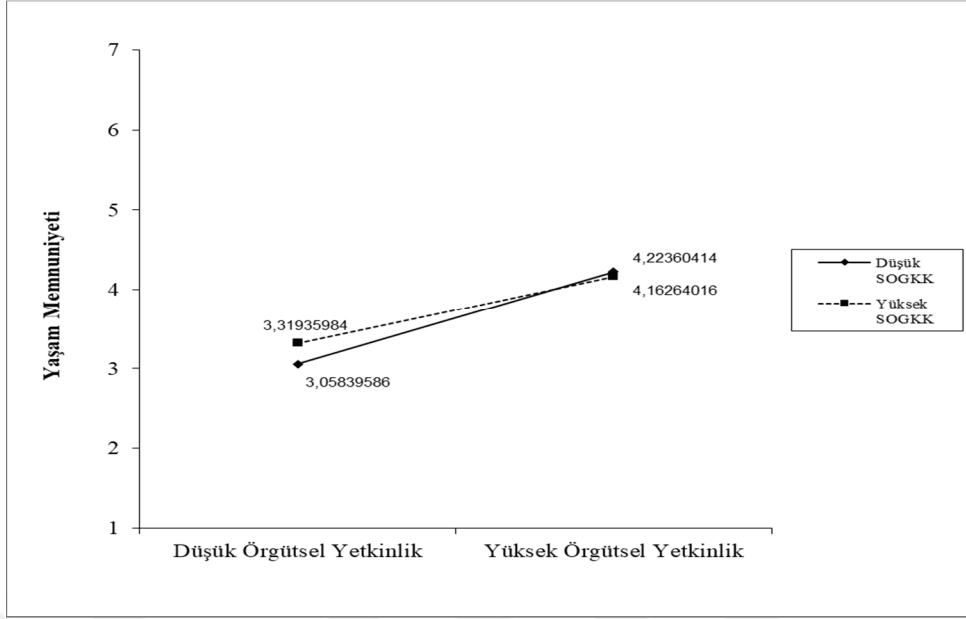
Bağımlı Değişken: Yaşam Memnuniyeti						
	St. $\beta$	t değeri	$R^2$	$\Delta R^2$	F	F değişim
<b>Model 1</b>			,169		119,956	
(Sabit)	3,630	56,840				
OY	,411***	10,952				
<b>Model 2</b>			,177	,008	63,147	5,434
(Sabit)	3,630	57,054				
OY	,406***	10,839				
SOGKK	,087*	2,331				
<b>Model 3</b>			,189	,013	18,597	9,120
(Sabit)	3,641	57,525				

OY	,409***	10,995				
SOGKK	,100*	2,673				
Etkileşim (OYXSOGKK)	-,113*	-3,020				

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05; OY: Örgütsel Yetkinlik, YM: Yaşam Memnuniyeti, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

Değişkenler arasındaki etkileşimi test etmek için Dawson (2014) eğim testi (simple slope), Stone ve Hollenbeck'in (1989) önerdiği metodoloji esas alınarak uygulanmıştır. Şekil 5.3'teki slope testi sonuçları değerlendirildiğinde, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olması durumunda düşük örgütsel yetkinliğe sahip olanlar ile yüksek örgütsel yetkinliğe sahip çalışanların yaşam memnuniyetine dair algılarının anlamlı şekilde farklılık arz ettiği görülmektedir [Gradient of slope for Düşük SOGKK (m)= ,409; t= 3,547; p<0.01]. Daha açık bir ifadeyle düşük SOGKK durumunda itfaiye çalışanlarının örgütsel yetkinlikleri arttıkça, çalışanların psikolojik çıktılarından yaşam memnuniyetinde artış olmaktadır. Buna karşın örgütsel yetkinlik düştükçe psikolojik çıktılarından yaşam memnuniyetinde daha fazla düşme yaşanmaktadır. Böylece sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olduğu durumlarda **Hipotez 3b** desteklenmiştir. Diğer yandan slope testi sonuçlarına göre, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu yüksek olduğunda örgütsel yetkinliği yüksek itfaiye çalışanları ile örgütsel yetkinliği düşük itfaiye çalışanların yaşam memnuniyeti algıları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [Gradient of slope for Yüksek SOGKK (m)= ,296; t=1,1395; p>0.05]. Örgütsel yetkinlik arttıkça çalışanların yaşam memnuniyetinde artış olmaktadır. Keza örgütsel yetkinlik düştükçe itfaiye çalışanlarının yaşam memnuniyetinde de azalma olmaktadır. Ancak grupların yaşam memnuniyeti konusundaki algı farklılıklarının anlamlı olmadığı gözlenmektedir.





**Şekil 5.3:** Örgütsel Yetkinlik ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi

### 5.3.2.1.3. Örgütsel Yetkinliğin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Tablo 5.9’da örgütsel yetkinliğin genel mutluluğa etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolünü test etmek için Aiken ve West (1991) prosedürü ile yapılan hiyerarşik regresyon analizi bulgularına göre modelde VIF değerlerinin 1 ila 1,16 arasında değişmektedir. Bu değerlerin istenen değer olan 10’dan oldukça düşük olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte en düşük tolerans değeri ,984 olup ,10’dan çok yüksektir. Dolayısıyla çoklu bağıntı sorununa rastlanılmamıştır. Diğer yandan Durbin-Watson katsayısının 1,807 olarak saptanmıştır. Bu değer 2’den düşük olduğu için otokorelasyon sorununa da rastlanılmamıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2= 0,151$ ;  $F_{(3-587)}= 34,842$ ;  $p<0,001$ ). Bulgularına göre OY, SOGKK ve OYXSOGKK etkileşim terimi, genel mutluluğa dair varyanstaki değişimin %15,1’ini açıklamaktadır. Regresyon analizi bulguları incelendiğinde; örgütsel yetkinlik psikolojik çıktılardan genel mutluluğu pozitif yönlü anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta= ,378$ ;  $p<0,001$ ). Böylece **Hipotez 1c** kabul edilmektedir. Buna karşın Model 3’te etkileşim terimi, GM’yi negatif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta= -,076$ ;  $p<0,05$ ). Bu yüzden **Hipotez 3c** kabul edilmiştir.

**Tablo 5.9:** Örgütsel Yetkinliğin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

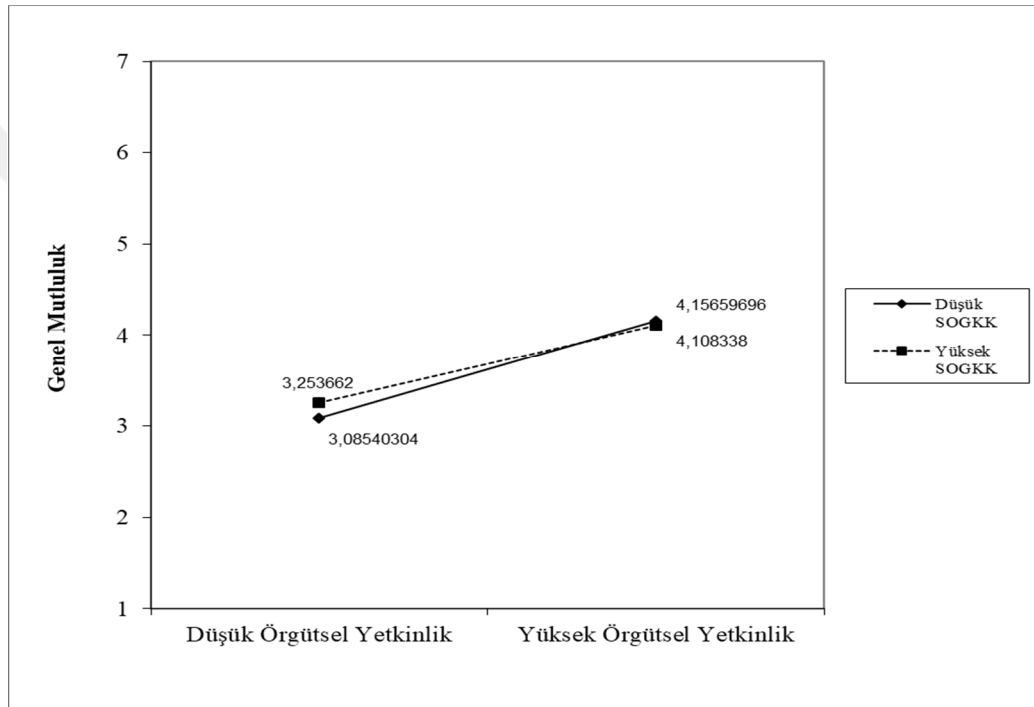
Bağımlı Değişken: Genel Mutluluk						
	St. $\beta$	t değeri	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	F değişim
<b>Model 1</b>			,143		98,113	
(Sabit)	3,621	64,569				
OY	,378***	9,905				
<b>Model 2</b>			,145	,003	50,041	1,830
(Sabit)	3,621	64,614				
OY	,375***	9,808				
SOGKK	,052	1,353				
<b>Model 3</b>			,151	,006	34,842	3,943
(Sabit)	3,621	64,776				
OY	,376***	9,868				
SOGKK	,060	1,556				
Etkileşim (OYXSOGKK)	-,076*	-1,986				

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05; OY: Örgütsel Yetkinlik, GM: Genel Mutluluk, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

Şekil 5.4'te görüldüğü gibi değişkenler arasındaki etkileşimin etkisini doğrulamak için uygulanan Dawson (2014) eğim testi (slope testi) bulgularında göre, Düşük SOGKK durumunda düşük örgütsel yetkinliğe sahip itfaiye çalışanları ile yüksek örgütsel yetkinliğe sahip çalışanların genel mutluluk algılarının anlamlı şekilde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir [Gradient of slope for Düşük SOGKK (m)= ,376; t= 3,178; p<0.001). Yani sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olması durumunda itfaiye çalışanlarının örgütsel yetkinlikleri arttıkça, psikolojik çıktılarında genel mutluluk hızla artış göstermektedir. Ancak örgütsel yetkinlik düştükçe genel mutluluk algılarında düşüş görülmektedir. Bu bulguya göre **Hipotez 3c** kabul edilmiştir.

Buna karşın slope testine göre Yüksek SOGKK durumunda örgütsel yetkinlik arttıkça itfaiye çalışanların genel mutluluğunda artış olmaktadır. Fakat örgütsel yetkinlik düştükçe çalışanların genel mutluluk algılarında bir düşme var. Fakat iki grubun genel

mutluluk algıları anlamlı farklılık göstermemiştir [Gradient of slope for Yüksek SOGKK (m)= ,300; t=1,414; p>0.05]. Kısaca Yüksek SOGKK durumunda yüksek örgütsel yetkinlikteki genel mutluluktaki artış, Düşük SOGKK durumunda yüksek örgütsel yetkinlikteki genel mutluluk artışına nazaran düşük kalmaktadır. Öte yandan Yüksek SOGKK durumunda düşük örgütsel yetkinlikteki genel mutluluktaki azalış ise Düşük SOGKK durumunda düşük örgütsel yetkinlikteki genel mutluluktaki azalışa göre daha yüksektir.



**Şekil 5.4:** Örgütsel Yetkinlik ile Genel Mutluluk Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi

### 5.3.2.2. Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılara Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar olan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluğa etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü aşağıda test edilmektedir.

#### 5.3.2.2.1. Yönetici Nezaketsizliğinin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Modelde çoklu bağıntı sorunu olmaması için ilk önce yönetici nezaketsizliği (YN) ve sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusu (SOGKK) değişkenlerinin

merkezlenmiştir. Daha sonra yönetici nezaketsizliğinin gelişmeye etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolünün olup olmadığına (gelişme üzerinde YN ve SOGKK etkileşiminin etkisinin olup olmadığını ortaya koymaya) ilişkin hipotezi test etmek için Aiken ve West (1991) prosedürü ile hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Modelde VIF değerlerinin 1 ile 1,16 arasında olduğu görülmektedir. En düşük tolerans değeri ise ,984'tür. Dolayısıyla yukarıda belirttiğimiz gibi çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Bununla birlikte Durbin-Watson katsayısı da 1,655 olarak hesaplandığından otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır (Savin ve White, 1977). YN'nin bağımlı değişken ve GL'nin bağımlı değişken olduğu modele SOGKK düzenleyici olarak dahil olduğu araştırma modeli istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2= 0,062$ ;  $F_{(3-587)}= 13,012$ ;  $p<0,001$ ). Modelde YN, SOGKK ve YNXSOGKK etkileşim teriminin GL'ye ilişkin varyanstaki değişmeyi % 6.2 açıklamaktadır (Tablo 5.10). Bu üç değişken gelişmeye düşük düzeyde etki etmektedir (Cohen, 1988). Bulgulara göre yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılardan gelişme negatif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ( $\beta= -,221$ ;  $p<0,001$ ). Bu nedenle **Hipotez 2a** desteklenmiştir.

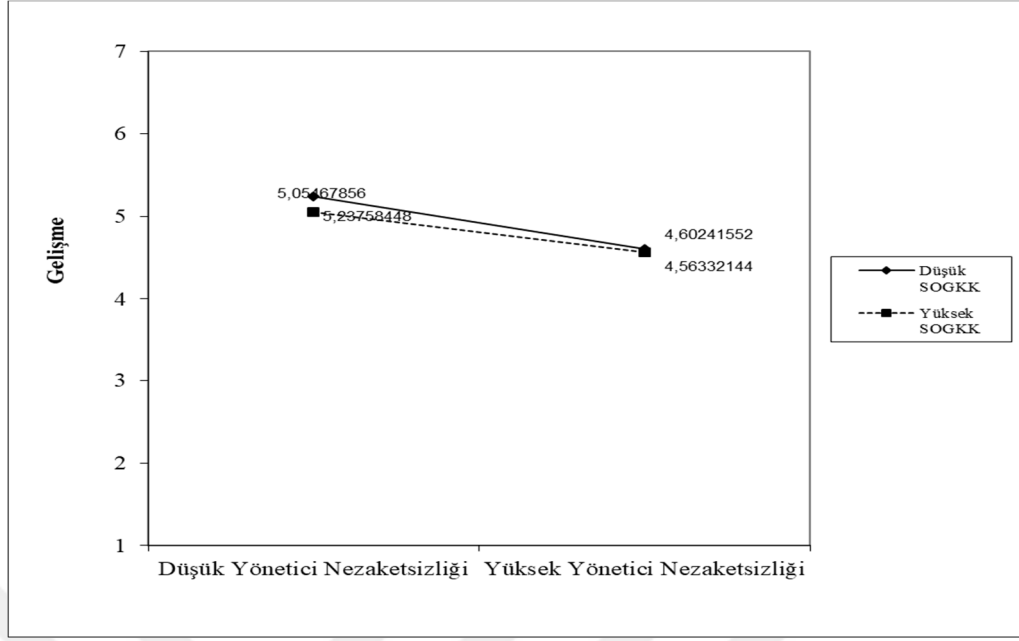
**Tablo 5.10:** Yönetici Nezaketsizliğinin Gelişmeye Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Bağımlı Değişken: Gelişme						
	St. $\beta$	t değeri	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	F değişim
<b>Model 1</b>		92,890	,049		30,239	
(Sabit)	4,920	93,644				
YN	-,221***	-5,499				
<b>Model 2</b>			,060	,011	18,783	7,019
(Sabit)	4,920	93,363				
YN	-,212***	-5,279				
SOGKK	-,106**	-2,649				
<b>Model 3</b>			,062	,002	13,012	1,441
(Sabit)	4,920	93,398				
YN	-,212***	-5,284				
SOGKK	-,111**	-2,752				
Etkileşim (YNXSOGKK)	,048	1,200				

\*\*\*p<.001, \*\*p<.01, \*p<.05; YN: Yönetici Nezaketsizliği, GL: Gelişme, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

Model 3'te etkileşim teriminin (YNXSOGKK), GL üzerinde pozitif ama anlamlı olmayan etkiye sahiptir ( $\beta = ,048$ ;  $p > 0.05$ ). Bu yüzden **Hipotez 4a** ret edilmiştir. Ayrıca GL üzerinde etkileşimin etkisini doğrulamak için Dawson'ın (2014) simple slope (eğim testi) analizinden yararlanılmıştır. Stone ve Hollenbeck'in (1989) önerdiği metodoloji tercih edilerek sırasıyla değişkenlerin ortalamasının, bir standart sapma altında ve üstünde olacak şekilde belirlenerek düzenleyici etki durumu Şekil 5.5'te gösterilmektedir.

Slope testi sonuçlarına göre, SOGKK düşük olması durumunda yüksek yönetici nezaketsizliğine maruz kalan çalışanlar ile düşük yönetici nezaketsizliğine maruz kalanların gelişme ile ilgili algıları anlamlı farklılık göstermemektedir [Gradient of slope for Düşük SOGKK ( $m$ ) =  $-,212$ ;  $t = -1,626$ ;  $p < 0.001$ ]. Daha doğrusu sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olması durumunda yönetici nezaketsizliği düştükçe, itfaiye çalışanlarının psikolojik çıktılarından gelişme artmaktadır. Ancak yönetici nezaketsizliği yükseldikçe gelişme azalmaktadır. Benzer şekilde slope testi sonuçları, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yüksek olduğunda yüksek yönetici nezaketsizliğini deneyimleyen çalışanlar ile düşük yönetici yetersizliğini deneyimleyen çalışanların gelişme algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır [Gradient of slope for Yüksek SOGKK ( $m$ ) =  $-,164$ ;  $t = -0,638$ ;  $p > 0.05$ ]. Yani SOGKK yüksek olursa yönetici nezaketsizliği arttıkça çalışanların gelişime dair algıları düşmektedir. Ancak yönetici nezaketsizliği düştükçe de çalışanların gelişime ilişkin algılarında artış söz konudur. Bu iki grubun gelişmeye ilişkin algı farklılıkları anlamlı değildir. Bu yüzden sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun hem düşük hem de yüksek olduğu durumlarda **Hipotez 4a** desteklenmemiştir.



Şekil 5.5: Yönetici Nezaketsizliği ile Gelişme Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi

### 5.3.2.2.2. Yönetici Nezaketsizliğinin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

YN ve SOGKK değişkenlerinin verilerinin merkezîleşmesinin akabinde Aiken ve West (1991) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon analizi prosedürü yardımıyla yönetici nezaketsizliğinin yaşam memnuniyetine etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü test edilmiştir (Tablo 5.11). Regresyon modelinde VIF değerlerinin 1 ila 1,16 arasında değiştiği gözlenmiştir. Bu değer istenen değer olan 10'dan oldukça düşüktür. En düşük tolerans değerinin ,984'tür ve ve bu değer istenen değer olan ,10'dan oldukça yüksektir. Dolayısıyla çoklu bağıntı sorunun olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte ilaveten Durbin-Watson katsayısının 1,641 olduğu görülmüştür. Bu değer kabul gören değer olan 2'den düşük olduğu için otokorelasyon sorunu bulunmamaktadır. Modelin istatistiksel açıdan anlamlı olduğu anlaşılmaktadır ( $R^2= 0,042$ ;  $F_{(3-587)}= 8,495$ ;  $p<0,01$ ). Regresyon analizi sonuçları YN, SOGKK ve YNXSOGKK etkileşim terimi, yaşam memnuniyetine dair varyanstaki değişimin % 4.2'sini açıklamaktadır. Bu oran düşük etkiyi ifade eder. Regresyon analizi bulgularına göre; yönetici nezaketsizliği psikolojik çıktılardan yaşam memnuniyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkiye sahiptir ( $\beta= -,145$ ;  $p<0.001$ ). Dolayısıyla **Hipotez 2b** desteklenmiştir. Ancak Model 3'te etkileşim terimi, YM'yi

pozitif ama anlamlı olmayan şekilde etkilemektedir ( $\beta = ,074$ ;  $p > 0.05$ ). Bu yüzden **Hipotez 4b** ret edilmiştir.

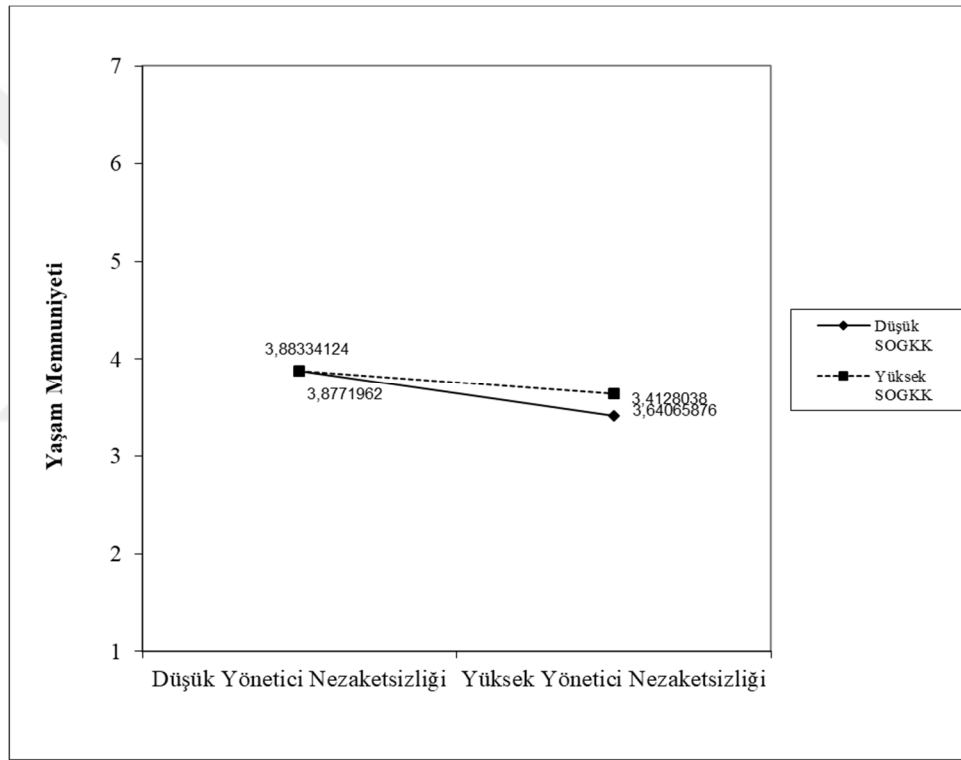
**Tablo 5.11:** Yönetici Nezaketsizliğinin Yaşam Memnuniyetine Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Bağımlı Değişken: Yaşam Memnuniyeti						
	St. $\beta$	t değeri	R <sup>2</sup>	$\Delta R^2$	F	F değişim
<b>Model 1</b>			,021		12,568	
(Sabit)	3,645	52,187				
YN	-,145***	-3,545				
<b>Model 2</b>			,036	,015	11,042	9,339
(Sabit)	3,645	52,555				
YN	-,155***	-3,819				
SOGKK	,124**	3,056				
<b>Model 3</b>			,042	,005	8,495	3,314
(Sabit)	3,645	52,659				
YN	-,155***	-3,830				
SOGKK	,117**	2,876				
Etkileşim (YNXSOGKK)	,074	1,821				

\*\*\* $p < .001$ , \*\* $p < .01$ , \* $p < .05$ ; YN: Yönetici Nezaketsizliği, YM: Yaşam Memnuniyeti, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu

Değişkenler arasındaki etkileşimi test etmek için slope testi sonuçları Şekil 5.6'da görülmektedir. Bulgular, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olması durumunda düşük düzeyde yönetici nezaketsizliğini deneyimleyen çalışanlar ile yüksek düzeyde yönetici nezaketsizliğini deneyimleyen çalışanların yaşam memnuniyeti algılarının anlamlı şekilde farklılık göstermediği saptanmıştır [Gradient of slope for Düşük SOGKK ( $m$ ) = -,155;  $t = 1,189$ ;  $p > 0.05$ ]. Grafik incelendiğinde düşük SOGKK durumunda itfaiye çalışanlarına yönelik yönetici nezaketsizliği arttıkça, çalışanların psikolojik çıktılarında yaşam memnuniyetinde de azalış olmaktadır. Tam aksine çalışanlara yönelik yönetici nezaketsizliği düştükçe yaşam memnuniyetinde daha fazla artış olmaktadır. Öte yandan slope testi bulgularına göre, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yüksek olması durumunda yüksek yönetici nezaketsizliğini deneyimleyen itfaiye çalışanları ile düşük yönetici

nezaketsizliğini deneyimleyen itfaiye çalışanlarının yaşam memnuniyeti algılarının anlamlı bir farklılık arz etmediği anlaşılmaktadır [Gradient of slope for Yüksek SOGKK (m)= -,081; t=-0,311; p>0.05]. Çalışanlara yönelik yönetici nezaketsizliği arttıkça çalışanların yaşam memnuniyetinde azalış olmaktadır. Keza çalışanlara yönelik yönetici nezaketsizliği düştükçe çalışanların yaşam memnuniyetinde artış olmaktadır. Bu yüzden sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun gerek düşük gerekse yüksek olduğu durumlarda her iki grubun yaşam memnuniyetine dair algı farklılıklarının anlamlı olmadığından **Hipotez 4b** desteklenmemiştir.



**Şekil 5.6:** Yönetici Nezaketsizliği ile Yaşam Memnuniyeti Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi

### 5.3.2.2.3. Yönetici Nezaketsizliğinin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

Yönetici nezaketsizliğinin genel mutluluğa etkisinde sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici etkisini ortaya koymak için Aiken ve West (1991) prosedürü ile hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5.12'deki bulgulara göre modeldeki VIF değerleri 1 ila 1,16 arasındadır. Bu değerler, istenen değer 10'dan düşüktür. Yine en düşük tolerans değeri ,984'tür. Bu değer de kabul edilen sınır değeri



olan, 10'dan oldukça yüksektir. Demek ki çoklu bağıntı sorunu bulunmamaktadır. Ayrıca Durbin-Watson katsayısının 1,807 olarak saptanmıştır. Bu değer 2'den düşük olduğu için otokorelasyon sorununa da rastlanılmamıştır. Model istatistiksel açıdan anlamlıdır ( $R^2= 0,083$ ;  $F_{(3-587)}= 17,716$ ;  $p<0,001$ ). Modelin bulgularına göre YN, SOGKK ve YNXSOGKK etkileşim teriminin, genel mutluluğa ilişkin varyanstaki değişiminin %8,3'ünü açıkladığı görülmektedir. Bulgulara göre; yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılardan genel mutluluğu negatif ve anlamlı şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta= -,258$ ;  $p<0,001$ ). Böylelikle **Hipotez 2c** desteklenmektedir. Buna karşılık Model 3'te etkileşim terimi (YNXSOGKK), GM'yi pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir ( $\beta= ,082$ ;  $p<0,05$ ). Bu yüzden **Hipotez 4c** kabul edilmiştir.

**Tablo 5.12:** Yönetici Nezaketsizliğinin Genel Mutluluğa Etkisinde Sosyal Ortamda Gelişmeleri  
Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü

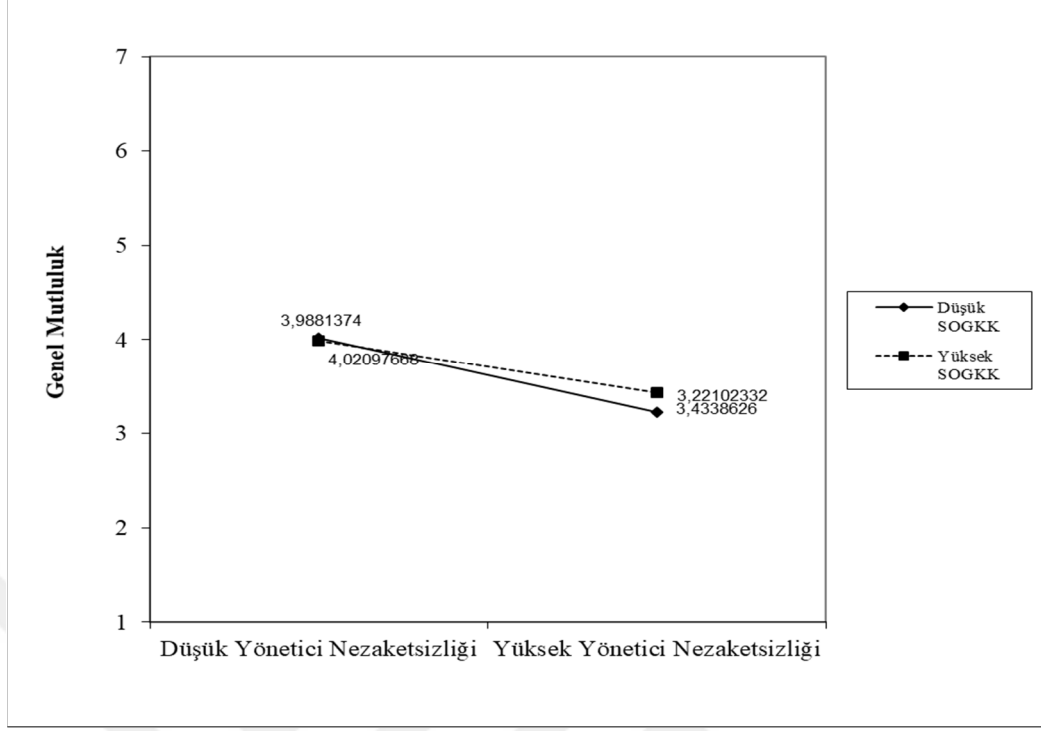
Bağımlı Değişken: Genel Mutluluk						
	St. $\beta$	t değeri	$R^2$	$\Delta R^2$	F	F değişim
<b>Model 1</b>			,067		42,149	
(Sabit)	3,621	61,883				
YN	-,258***	-6,492				
<b>Model 2</b>			,076	,010	24,292	6,072
(Sabit)	3,621	62,149				
YN	-,267***	-6,707				
SOGKK	,098*	2,464				
<b>Model 3</b>			,083	,007	17,716	4,293
(Sabit)	3,621	62,323				
YN	-,267***	-6,730				
SOGKK	,090*	2,264				
Etkileşim (YNXSOGKK)	,082*	2,072				

\*\*\* $p<0,001$ , \*\* $p<0,01$ , \* $p<0,05$ ; YN: Yönetici Nezaketsizliği, GM: Genel Mutluluk, SOGKK: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu.

Şekil 5.7'te görüldüğü üzere değişkenler arasındaki etkileşimin etkisini doğrulamak amacıyla uygulanan Dawson'ın (2014) slope testi sonuçlarına göre, sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düşük olması durumunda düşük düzeyde yönetici

nezaketsizliğine maruz kalan çalışanlar ile yüksek düzeyde yönetici nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların genel mutluluk algılarının anlamlı şekilde farklılık arz ettiği gözlenmiştir [Gradient of slope for Düşük SOGKK (m)= -,267; t= 2,048; p<.001]. Yani düşük SOGKK durumunda çalışanlar düşük nezaketsizliğe maruz kaldıkça, psikolojik çıktularından genel mutluluk da kısmen artmaktadır. Ancak çalışanlar yüksek nezaketsizliğe maruz kaldıkça mutluluk daha fazla azalma olmaktadır. Bu bulguya göre **Hipotez 4c** kabul edilmiştir.

Buna karşın slope testine göre sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yüksek olması durumunda çalışanlar yüksek yönetici nezaketsizliği deneyim ettikçe, genel mutluluk da azalış olmakta, çalışanlar düşük yönetici nezaketsizliğini deneyim ettikçe, çalışanların genel mutluluklarına yükseliş var. Ama iki grubun genel mutluluğa dair algıları anlamlı farklılık göstermemektedir [Gradient of slope for Yüksek SOGKK (m)= ,185; t=-,709; p>0.05]. Kısaca Yüksek SOGKK durumunda çalışanlar yüksek yönetici nezaketsizliğine maruz kaldıklarında çalışanların mutluluğundaki azalış, Düşük SOGKK durumunda yüksek yönetici nezaketsizliğine maruz çalışanların mutluluğunda azalıştan daha fazladır. Öte yandan Yüksek SOGKK durumunda düşük yönetici nezaketsizliğine maruz kalanların mutluluğundaki artış, yüksek yönetici nezaketsizliğine maruz kalanların genel mutluluktaki artışın az da olsa daha yüksektir. Fakat mutlulukta bu değişme anlamlı görünmemektedir.



**Şekil 5.7:** Yönetici Nezaketsizliği ile Genel Mutluluk Arasındaki İlişkide Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Etkisi

## SONUÇ

İtfaiye çalışanlarının ve yöneticilerinin iş ile ilgili bireysel ve kurumsal algılarını anlamak/öğrenmek hayati önem taşımaktadır. Çünkü itfaiyeciler herhangi bir acil durumda, yaşamı tehdit edebilen veya fiziksel olarak zorlu faaliyetler içerebilen durumlarda ilk müdahale eden bireyler olduklarından, görevinin her anında yaralanma ve ölüm olgusuyla karşı karşıya kalan bu kişilerin psikolojik sağlıklarını etkileyecek tüm parametreler önem arz etmektedir. Çalışmamız itfaiye çalışanlarının psikolojik sağlığı bağlamında örgüt yetkinlikleri ve yöneticilerin davranışlarının psikolojik çıktılara etkilerini anlamaya odaklanmaktadır. İtfaiye teşkilatları beklenmedik durumlara hazırlıklı olmaları, örgütün yetkinlik göstergelerini ve yöneticileri davranışlarının iyileştirmeleri için yeni arayış ve yaklaşımlara gereksinim duymaktadır. Bu arayışlardan biri olarak çalışma itfaiye çalışanlarının psikolojik çıktılarını iyileştirmede etkili olan öncülleri belirlemeye çalışmaktadır. Bu çerçevede çalışmada sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolde olduğu bir modelde örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkileri ele alınmış ve bu konuda TRB1 bölgesi (Malatya, Elazığ, Bingöl ve Tunceli illeri) kapsamında itfaiye teşkilatı çalışanları üzerinde bir saha araştırması yapılmıştır. Araştırma model ve hipotezlerini test etmek için Aiken ve West (1991) tarafından önerilen hiyerarşik regresyon prosedürü ve modeldeki etkileşim terimlerinin etkilerini doğrulamak için Dawson'ın (2014) simple slope analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bulguları literatürdeki çalışmalarla ilişkilendirilerek aşağıda verilmiştir.

Bu araştırmanın bulgularına göre örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktılardan genel mutluluk, yaşam memnuniyeti ve gelişmeyi pozitif etkilediği saptanmıştır. Lotunani ve arkadaşları (2014), örgütsel yetkinliğin çalışanların performansını arttırdığını ve yaşam memnuniyetini pozitif etkilediğini tespit ederken, Janse van Rensburg ve arkadaşları (2017) ise, örgütün sahip olduğu yetkinliklerin yönetici desteği ile birlikte çalışanlar üzerinde gelişme gibi birçok psikolojik çıktılar üzerinde pozitif etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir. Yine Ali (2020), iş yerinde yetkinliğin çalışanların mutluluk ile karşılıklı olarak ilişkisinin olduğunu, yetkin olan örgütlerin bireylerde mutluluk seviyelerini arttırdığını tespit etmiştir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Ayrıca sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun örgütsel yetkinlik ile psikolojik çıktılardan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluk arasındaki ilişkilerde düzenleyici etkiye sahip olduğu ortaya konmuştur. Bu konuda literatürde henüz herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu bulgular çalışmamızın yazına katkısı olarak düşünülebilir.

Regresyon analizi bulgularına göre yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılardan genel mutluluk, yaşam memnuniyeti ve gelişmeyi negatif ve anlamlı etkilediği saptanmıştır. Gkorezis ve arkadaşları (2013) ile Leiter ve arkadaşları (2014) yönetici nezaketsizliğinin çalışanların gelişimine negatif etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bir organizasyonda çalışanların yöneticilerden karşılaşacağı nezaketsiz davranışların yaşam memnuniyetini negatif etkileyeceğini dair çalışmalar da bulunmaktadır (Schat vd., 2006; Miner vd., 2012). Tortumlu ve Taş (2020) ise, bir işyerinde yöneticilerin nezaketsiz davranışlarının çalışanlar mutluluğu üzerinde negatif bir etkisinin olduğunu bu durumun da örgütün hedeflere ulaşmasını aksatacağını ifade etmektedir. Bu bulgular çalışmamızın bulgularını desteklemektedir.

Bununla birlikte sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktılardan gelişme ve yaşam memnuniyeti arasındaki ilişkilerde düzenleyici rolü oynamadığı saptanmıştır. Ancak sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun yönetici nezaketsizliği ile psikolojik çıktılardan genel mutluluk arasındaki ilişkide düzenleyici rolü oynadığı saptanmıştır.

Araştırma bulguları ile ilgili yönetim literatürüne katkıları ve itfaiye sektöründeki yönetici ve çalışanlarına dair çıkarımlar ve öneriler aşağıdaki gibi özetlenebilir:

-Yönetim literatüründe örgütsel yetkinlik ile yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki ilişkide sosyal ortamdaki gelişmeleri kaçırma korkusunun düzenleyici rolü hakkında daha önce herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından bu araştırma bulguları literatüre katkı niteliğindedir.

-Bu çalışmanın bulgularına göre örgütsel yetkinlik, psikolojik çıktılardan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluğu artırmaktadır. Bu nedenle itfaiye teşkilatlarına örgütsel yetkinlikleri artırmaları için şu önerilerde bulunulabilir:

- Acil ve afet durumlarında ani karar alma ve harekete geçme gerekliliği olan itfaiye teşkilatlarında kavrama ve analitik becerileri geliştirecek eğitimler verilmelidir. Çok fazla olay ve senaryoya maruz kalan itfaiye çalışanların Bloom Taksonomisi konusunda eğitilmesi ve SWOT analizlerinin yapılmasıyla zayıf oldukları konuları tersine çevirerek bireysel ve örgütsel güçlü yönlerine dönüştürebileceği söylenebilir.
- *Harmanlanmış Öğrenme ve Mentorlük*, uygun eğiticinin gözetimi ile geleceğin itfaiye teşkilatı çalışanlarının organizasyonel yetkinliğini oluşturmaya imkan tanıyacaktır. Örgütsel yetkinliğin artırılması için organizasyonların harmanlanmış öğrenme sürecine dahil edilmesinin hem örgütün başarısı hem de çalışanların yetkinlikleri için önemli olduğu değerlendirilmektedir (Levenson vd., 2006; Obukhova vd., 2020).
- Örgütsel yetkinlikler aynı zamanda rekabet başarısı için en değerli platformlardan birisidir. Örgütün sahip olduğu yetkinlik neticesinde üst düzey yöneticilerin yüksek fikir birliği ve astlarıyla iş birliği sayesinde ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için yatırım yaparken, potansiyel çevresel değişikliklere karşı da savunma durumuna geçmektedir (King vd., 2001). Özellikle itfaiye teşkilatının fiziksel ve bireysel imkanları arttıracak yatırımlara destek verilmesi, değişen çevresel koşullara teknolojik ekipman ve çağa uygun bilgi ile müdahalede bulunması itfaiye teşkilatının yetkinlik seviyesinin artmasında büyük rol oynayacağı değerlendirilmektedir.
- İtfaiye yöneticileri, yapılan tüm faaliyetler ile kurumsal hedefler ve beklentileri hakkında bilgi edinmek için yıllık anketler yapmalıdır. Bu da, itfaiyecilere kendi bölümlerinde daha yetkin, kendine güvenen ve daha pozitif psikoloji ile hizmet etme taahhütlerini açıkça gösterecektir. Bu şekilde itfaiyeciler, onlara liderlik edenler tarafından değer görmesine imkân tanıyacaktır.
- Örgütsel yetkinliği arttırmak için diğer profesyonellerle ağ kurmak ve diğer ülkelerin itfaiye teşkilatlarıyla benchmark yapmak suretiyle süreçleri iyileştirmek önerilmektedir.

- İtfaiyecilik mesleği önemli bir gelişim süreci içinde ve kabuk değiştirme aşamasındadır. Türkiye’de son yıllarda artan afetler (yangın, deprem, sel vb.) nedeniyle can ve mal kayıplarının en aza indirilmesi için gerek eğitim verilerek toplumun bilinçlendirilmesi safhasında gerekse müdahale esnasında alanında profesyonel kişilere ihtiyacın arttığı görülmektedir. Türkiye’de son yıllarda itfaiyecilik alanında meslek liseleri açılmakta, ön lisans bölümlerinin sayısı da her geçen gün artmakta, hatta lisans düzeyinde Acil Yardım ve Afet yönetimi bölümü açılmaktadır. İtfaiye teşkilatına alanında mezun olan kişilere öncelik tanınması bu mesleğin daha profesyonelce yapılabilirliği açısından önem arz ettiğinden uzun vadede örgütün yetkinliğini arttıracığı söylenebilir.

Bu araştırmanın önemli bulgularından biri de yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılardan gelişme, yaşam memnuniyeti ve genel mutluluğu olumsuz etkilemesidir. Buna karşın, yönetici davranışlarını olumlu yönde değiştirmeye yönelik yönetici eğitim ve geliştirme programlarının da çalışanların eğitimi kadar önemli olduğuna işaret etmektedir. Bu nedenle yönetici nezaketsizliğini azaltmaya ve önlemeye yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- İtfaiye teşkilatları her an acil bir durum ve afetle karşılaşabilme ihtimali olması nedeniyle çalışanların ve yöneticilerin en önemli yetkinliklerinden biri olarak karar verme yetkinliği karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle özellikle İtfaiye teşkilatında demokratik-katılımcı liderlik anlayışını benimsemesi hem alınacak kararların yetkinlik seviyesinde daha etkili olacağı hem de çalışanların kararlara dahil edilmesiyle nezaketsiz davranışlarla karşılaşılma ihtimalini azaltacağı değerlendirilmektedir (Green, 2019).
- İtfaiye teşkilatları yaptıkları iş gereği yoğun stres altında çalıştıklarından hem yöneticiler hem de çalışanların kişilik tipleri belirlenmeli ve kişilik tiplerine göre stres nedenleri araştırılmalıdır. Araştırma neticesinde stresin davranışsal ve psikolojik etkileri ortaya konmalı, örgüte yansıyan olumsuz sonuçları belirlenmelidir. Stres yönetiminde profilaktik yaklaşım benimsenerek nezaketsizliğe neden olacak unsurlar ortadan kaldırılmalıdır.
- Yöneticilerin nezaketsiz davranışlarını engellemek için ahlaki kodlar oluşturulmalı ve sorun bildirme mekanizmaları kurumsal hale getirilmelidir (Özgener, 2018).

- İtfaiye teşkilatı çalışanları açısından iş-aile uyumu modeli tasarlanmasının, işin algılanan faydaları ailenin ihtiyaçları ile eşleştğinde ve işin algılanan riskleri ailenin başa çıkma yeteneği dahilinde olduğunda, stresin daha düşük ve mesleğe bağlılığın daha yüksek olmasına imkan sunacaktır. Çünkü iş-aile çatışması, profesyonel itfaiyecilerin kendi dinamiklerinde ve onların işyerinde nezaketsizliğine maruziyetinde etkin rol oynayabilir. Frone ve Yardley (1996) iş-aile uyumunda profesyonel itfaiyecilerin iş yerinde karşılaştıkları kabalık durumlarında, hayal kırıklıklarını kendi masum ailelerine aktarmalarının da kaçınılmaz olduğunu belirtmektedir.
- Jawahar ve Schreurs (2018) örgütlerin yönetici seçimleri ve eğitimlerinin yönetici nezaketsizliğine karşı önemli bir çözüm olduğunu ifade etmektedir. Seçim prosedürlerinin iyi belirlenmesinin, örgüte alındıktan sonra da nezaket ortamında çalışmak için eğitim alınmasının hatta nezaketsiz davranış sergilendiğinde çalışanlara tekrar güvenilirliğini gösterecek modellerin oluşturulmasının yönetici nezaketsizliğine azaltılmasında önemli katkılar sağlayacaktır.
- Alola ve arkadaşları (2019) belirli periyotlarla yöneticilerin performanslarının çalışanlar tarafından gizli bir şekilde değerlendirilmesini, yönetici davranışlarında önemli değişikliklere sebep olacağını belirtmektedir. Bu sayede performans değerlendirme sonucu olumlu olan yöneticiler terfi ve ödülle ödüllendirileceğinden çalışanlar üzerinde uygulanacak kaba davranışlarda önemli ölçüde azalma olacaktır. Can ve mal güvenliğinden sorumlu olan itfaiye teşkilatı çalışanlarının değerlendirmeleri neticesinde terfi alacak üst düzey yöneticiler çalışanlarının değerini ve önemini daha iyi anlayarak kaba davranışlar sergilemesini azaltacağı öngörülmektedir.

Mesleğinde başarılı itfaiyeciler, çok farklı türdeki olaylara tekrar tekrar maruz kalmaları ve mesleğe dayalı benzersiz sosyal yönler nedeniyle, aldığı kişisel eğitimler ve tecrübeleri sayesinde nezaketsizliklere karşı direnç gösterebilirler. Bonanno ve arkadaşları (2011: 512), kritik olaylara maruz kaldıktan sonra dayanıklılık gösteren bireylerin yaygın olduğunu ve çoğu kişinin orta derecede stresli deneyimlere maruz kaldığında normal seviyelerinde işlev görebileceğini belirtmiştir. Mesleğini seven ve başarılı olan itfaiyeciler, zihinsel yorgunluktan, 24 saatlik vardiyalardan, kesintiye



uğramış uyku ve yemeklerden, özlük haklarındaki kötü şartlardan, evlerinden uzun süre uzak kalmalarından etkilenmelerine rağmen karşılaştıkları kurumsal yetersizlikler ve nezaketsizliklere karşı can ve mal kurtarmanın vicdani rahatlığıyla rutin faaliyetlerine devam etmektedirler. Gist ve arkadaşları (2007: 420), itfaiyecilerin, toplumun her kesiminin duygusal ve fiziksel acılarını dolaylı olarak deneyimlemekten türetilen esnek duygusal becerilere ve dayanışmalara sahip oldukları tespiti, itfaiyeciler arasında onları tipik olarak nezaketsizlik ve örgütsel yetkinsizlikten kaynaklanan negatif sonuçlardan izole edebilmesine katkı sunacaktır. Benzer şekilde McDaniel ve arkadaşları (2015: 603), yöneticilerin çalışma ortamında gerekli yetkinliklere sahip olduklarında ve yanlış yönetimin sonuçlarını bildiklerinde her türlü kabalık, taciz, zorbalık ve mobbingin önüne geçme olasılıkları daha yüksek olacağını, bu durumun da çalışanların karşılaşacağı negatif durumlarla karşılaşma olasılığını azaltacağı söylenebilir. Bu azalış neticesinde itfaiyeciler mesleğe özgü tehlikelere rağmen iş arkadaşlarından ve/veya çalışma ortamından duydukları memnuniyetlerini artıracığı öngörülebilir (Shadwick, 2018: 71).

Düşük sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun özellikle örgütsel yetkinliğin psikolojik çıktıları üzerindeki etkisinde düzenleyici olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların sosyal ortamda gelişmeleri kaçırma korkusunun azaltılması için aşağıdaki öneriler sunulabilir:

- Örgüt üst ve fonksiyonel yöneticilerine FoMO psikolojisi hakkında eğitim aldirmalı ve FoMO ile etkin mücadele edecek politikalar geliştirmelidir. Daha keyifli bir çalışma ortamı tasarlanarak, motivasyonu artıracak ve yapılan işi takdir etmek için teşvikler sağlayacak politikalar ile gerekli eğitimi almış yöneticilerin çalışanların gelişmeleri kaçırma korkusu ile karşılaşım karşılaştırmama durumlarını öngörerek bu davranışın önüne geçecek stratejileri uygulaması FoMO davranışı azaltabilir (Hayran vd., 2020).
- Risk önleme, azaltma ve hazırlık, itfaiyenin en önemli hedefleri arasındadır. İtfaiye teşkilatı çalışanları hem kendi bünyesindeki tüm çalışanlarına hem de toplumda yaptıkları işin riski, önemi ve faaliyetlerini göstermek için sosyal medya aracını da kullanabilir. Bu sayede hem çalışanlar yaptıkları işle ilgili gelişmeleri sosyal medya aracılığıyla toplumda görülmesinin haklı gururunu yaşarken hem de kurum içindeki çalışan/yöneticilerin hedeflere ulaşmanın

psikolojik olarak vermiş olduğu pozitif duygu sayesinde FoMO davranışı sergilemesini azaltabilir.

- Bir organizasyon içinde FoMO ile karşılaşan bireyler sosyal yetersizlik duygularını telafi etmek için kendini teşvik edici davranışlara yöneleceğinden, iyi tasarlanmış eğitim programları aracılığıyla çalışanlar üzerindeki olumsuz etki azaltılabilir. Özellikle bu eğitimlerde sosyal medya içeriğindeki dijital beğenilerin bireyin refahını veya öznel mutluluğunu etkileyebileceği fikrini caydırmaya odaklanmak FoMO davranışın sergilenmesini önlemede önemli bir etken olacaktır (Tandon vd., 2021).
- Çalışanların gerek mesai içinde gerekse mesai dışında çevrimiçi sosyal ağlar ve mobil cihaz kullanımı ile ilgili olarak bağımlılık yapıcı davranışların yöneticiler tarafından takip edilmesi ve çalışanların öz saygınlıklarını arttıracak, sosyal becerilerini geliştirecek yani bağımlılıklarını azaltacak stratejiler belirleyip uygulamak çalışanların FoMO davranışı sergilemekten kaçınacağı öngörülebilir (Oberst vd., 2017).

İtfaiyecilerin meslekte kalabilmeleri için bireysel ve örgütsel birtakım rollere önem de verilmesi gerekmektedir. Yüksek riskli bir çalışma olduğundan iş doyumlarının yüksek olması gerekmektedir. Bu nedenle iş tatmini itfaiyecilerin iş performanslarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Bir itfaiyeci stresle başa çıkmak için en iyi stratejilere sahip olduğunda, iş tatmini ve psikolojik refahlığını iyileştirmede yardımcı olacaktır. Gerekli stratejilerin uygulanması ile birlikte itfaiyecilerin sorunlarla başa çıkma stratejilerinin psikolojik iyi oluş üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. İtfaiyecilerin yaşam memnuniyeti ve iyimserlik durumları kaygılarıyla başa çıkmalarına yardımcı olurken, kaçınma-esenlik bağlantısına da aracılık etmektedir (Landen, 2008: 131). Aynı zamanda Larson ve Almeida (1999), çeşitli çalışma ortamlarında yaşanan işle ilgili streslerin, birey eve döndüğünde diğer aile üyelerine nasıl iletildiğini göstermiştir. İtfaiye çalışanlarının yaşadıkları iş stresinin evlilik etkileşimlerinin kalitesini azalttığını ve bireyin eşinin aile hissetme durumuna karşı daha negatif hisse kapılmasına neden olduğunu belirtirken, benzer şekilde Regehr ve arkadaşları (2005) da, itfaiyecilerin mesleki olarak zorluklarının ve oluşan negatif duyguların hem aile içerisinde hem de sosyal ilişkilerinde negatif etkilerini ifade etmektedirler.

Bu tez çalışmasının yönetim literatürüne bazı katkıları olmakla beraber araştırma bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkları göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın ilk temel kısıtlayıcısı, alan araştırmasının itfaiye teşkilatı ile sınırlı tutulmuş olmasıdır. Dolayısıyla, yapılacak olan değerlendirmeler sadece itfaiye teşkilatı çalışanları ölçüğünde geçerlidir. Bir bütün olarak itfaiye sektöründe konuya yönelik bakış açısını görebilmek için farklı kuruluşlar üzerindeki araştırmalara gereksinim olduğu bilinmelidir. İkincisi, itfaiye teşkilatı çalışanlarının bilimsel nitelikli araştırmaya cevap verme konusunda yaşanan zorluktur. Araştırma kapsamında sorulan soruları kurumun yetkinliği ve yöneticilerin sergiledikleri davranışları açıkça ifade etmeleri gerektirdiğinden çalışanların kimi zaman kurum hakkındaki yetersizlikleri ifade etmekten çekinmesi, kimi zaman da iş kaybı endişesiyle gerçekçi ifade vermekten kaçındıkları görüldüğünden uygulama esnasında yeterli zaman ayırmak istememeleri bir başka kısıt olarak tespit edilmiştir. Üçüncüsü, çalışma grubu genel olarak erkek olduğu için sonuçların kadın itfaiyecilere genellenebilirliği sınırlıdır.

Bu çalışmada FoMO ile birlikte örgütsel yetkinlik ve yönetici nezaketsizliğinin psikolojik çıktılar üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bu çalışma gibi yurtiçi ve yurtdışında itfaiye özelinde yapılmış çalışmalardan elde edilen sonuçlar ışığında; itfaiye yönetimleri ve ilgili tarafların psikolojik durumları ile itfaiye teşkilatlarındaki mevcut örgütsel yetkinlik ve gereken yönetici profilleri hakkında, ulusal çapta çalıştaylar yapılarak var olan bilimsel bilginin büyütülmesi hedeflenmelidir. Ayrıca örgütsel yetkinlik değişkeninin katı hiyerarşiye sahip olmayan kurumlarda farklı örgütsel çıktılar üzerindeki etkileri kültürlerarası bir çalışmaya konu olabilir.

## KAYNAKÇA

- Abel JP, Buff CL, Burr SA (2016) Social media and the fear of missing out: Scale development and assessment. *Journal of Business & Economics Research (JBER)* 14(1): 33-44.
- Abu Hassan Asaari MH, Husin MS, Mat Desa N (2017) Work competency and work performance among employees of fire and rescue department Malaysia (JPBM) Muhammad. *Saudi Journal of Business and Management Studies* 2(5B): 584-590.
- Achor S (2014) The happiness advantage and before happiness. In J.E. Dutton and G.M. Spreitzer, *How to Be a Positive Leader*. (pp. ix-xiii). Berrett-Koehler California.
- Adibe P (2015) *Competence Foresight: Linking The Identification Of HR Competences And Competence Management Alignment With Business Strategy*. Lappeenranta University of Technology School of Business and Management Knowledge Management, Finland.
- Adler PT (1982) An analysis of the concept of competence in individuals and social systems. *Community Mental Health Journal* 18(1): 34-45.
- Ahn E, Kim S (2013) Disaster experience, perception and core competencies on disaster nursing of nursing students. *The Journal of Digital Policy & Management* 11(6): 257-267.
- Aiken LS, West SG (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions* (Newbury Park, CA: Sage).
- Akdoğan MŞ, Çoban S, Öztürk R (2012) Ethical perceptions of social marketing campaigns: An empirical study on Turkish consumers. *European Scientific Journal* 8(25): 146-160.
- Akın A, Satıcı SA (2011) Öznel mutluluk ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 65-77.
- Akın A, Akin U (2015) Mediating role of coping competence on the relationship between mindfulness and flourishing. *Suma Psicológica* 22(1): 37-43.

- Alabi OF (2013) A survey of Facebook addiction level among selected Nigerian university undergraduates. *New Media and Mass Communication* 10: 70-80.
- Alavi SS, Maracy MR, Jannatifard F, Eslami M (2011) The effect of psychiatric symptoms on the Internet addiction disorder in Isfahan's university students. *Journal of Research in Medical Sciences: The Official Journal of Isfahan University of Medical Sciences* 16(6): 793-800.
- Ali A (2020) Happiness and competency in a changing workplace environment. *JCS* 28(2): 71-80.
- Ali HY, Ali HF, Ahmad MB (2019) Difference between expectations and perceptions of students regarding service quality of public sector HEIs. *Bulletin of Education and Research* 41(1): 131-146.
- Alola UV, Asongu S, Alola AA (2019) Linking supervisor incivility with job embeddedness and cynicism: The mediating role of employee self-efficacy. *Gadjah Mada International Journal of Business* 21(3): 330-352.
- Alutaybi A (2020) Engineering social media to combat the fear of missing out (FoMO). Doctoral Thesis, Bournemouth University (Order No. 28195170).
- Amant ST, Gilles E, Renard L (2004) Aspects théoriques d'un cadre de développement des capacités organisationnelles. *Cahier de recherche École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal* 1-29.
- Amant ST, Gilles E, Renard L (2006) Développement des capacités ou compétences organisationnelles: Quels liens avec les compétences individuelles. *Cahier de recherche, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal* 21-41.
- Anderson JC, Gerbing DW (1988) Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103(3): 411-423.
- Andersson L, Pearson CM (1999) "Tit for tat? the spiraling effect of incivility in the workplace". *Academy of Management Review* 24(3): 452-471.
- Andrews FM, Withey SB (1976) *Social Indicators of Well-Being: America's Perception of Life Quality* New York: Plenum Press.

- Angner E, Ray MN, Saag KG, Allison JJ (2009) Health and happiness among older adults. *Journal of Health Psychology* 14(4): 503-512.
- Anjum MA, Ahmed A, Zhang L, Durrani DK (2021) How rude! Linking supervisor incivility to subordinates' discretionary work effort. *International Journal of Conflict Management* 32(5): 867-885.
- Ansal H (2016) İTÜ, Bilim Teknoloji ve Toplum. *İstanbul Teknik Üniversitesi Vakfı Yayını* 74: 12-17.
- Antonello C (2007) O processo de aprendizagem interníveis e o desenvolvimento de competências the interlevel learning process and the development of competences el proceso de aprendizaje interniveles y el desarrollo de competencias. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios* 9(25): 39-58.
- April KA, Dharani B, Peters K (2012) Impact of locus of control expectancy on level of well-being. *Review of European Studies* 4(2): 124-137.
- Aristotle (1985) *Nicomachean Ethics*. (T. Irwin, Trans.). Indianapolis, IN: Hackett.
- Arshad R (2018) Workplace incivility and knowledge hiding behavior: Does personality matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 5(3): 278-288.
- Ashford SJ, Cummings LL (1983) Feedback as an individual resource: Personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance* 32(3): 370-398.
- Ashforth B (1994) "Petty tyranny in organizations". *Human Relations* 47(7): 755-779.
- Atari R (2017) The impact of ethnic identity on psychological well-being and perceived discrimination among Arab Americans. Degree of Master Of Science. Illinois State University. (ProQuest Number: 10281962).
- Athey TR, Orth MS (1999) Emerging competency methods for the future. *Human Resource Management* 38(3): 215-226.
- Aydın H (2018) Sosyal medya trendi olan FoMO'nun pazarlama alanında kullanımı üzerine literatür taraması. *İzmir Katip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 1(1): 1-9.

- Baker ZG, Krieger H, LeRoy AS (2016) Fear of missing out: Relationships with depression, mindfulness, and physical symptoms. *Translational Issues in Psychological Science* 2(3): 275-282.
- Bandura A (1973) *Aggression: A Social Learning Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bandura A (1977) *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A (1986) *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura A (1999) Social cognitive theory: An agentic perspective. *Asian Journal of Social Psychology* 2: 21-41.
- Bao Y, Li C (2019) From moral leadership to positive work behaviors: The mediating roles of value congruence and leader-member exchange. *Frontiers of Business Research in China* 13(1): 1-18.
- Barlett JE, Barlett ME, Reio TG (2008) Workplace incivility: Worker and organizational antecedents and outcomes. *Academy of Human Resource Development International Research Conference in the Americas* 1-9.
- Barney JB (1986a) Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review* 11: 656-665.
- Barney JB (1991) "Firm resources and sustained competitive advantage". *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barsade SG, Gibson DE (2007) Why does affect matter in organisations? *Academy of Management Perspectives* 2(1): 36-59.
- Bataglia W, Meirelles DS (2009) Population ecology and evolutionary economics: Toward an integrative model. *Management Research* 7(2): 87-101.
- Baumeister RF, Leary MR (1995) The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin* 117: 497-529.
- BCG ve TÜSİAD (2017) *Türkiye'nin sanayide dijital dönüşüm yetkinliği*. Yayın No: TÜSİAD-T 589, İstanbul.

- Beck TE, Solansky ST (2014) Ability to face threats of cyberterrorism: Factors associated with organizational competence. *International Public Management Journal* 17(4): 441-462.
- Bedük A (2012) *Karşılaştırmalı İşletme Yönetim Terimleri Sözlüğü* (Genişletilmiş 3. Baskı, Nobel Yayın, Konya).
- Berdahl JL (2007) Harassment based on sex: Protecting social status in the context of gender hierarchy. *Academy of Management Review* 32: 641-658.
- Berezan O, Krishen AS, Agarwal S, Kachroo P (2019) Exploring loneliness and social networking: Recipes for hedonic well-being on Facebook. *Journal of Business Research* 115: 258-265
- Berghman L, Matthyssens P, Vandembemt K (2006) Building competences for new customer value creation: An exploratory study. *Industrial Marketing Management* 35(8): 961-973.
- Bermúdez MD, Juárez BF (2017) Competencies to adopt Industry 4.0 for operations management personnel at automotive parts suppliers in Nuevo Leon. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Bogota* 736-747.
- Berthon P, Pitt L, McCarthy I, Kates S (2007) When customers get clever: Managerial approaches to dealing with creative consumers. *Business Horizons* 50(1): 39-47.
- Best P, Manktelow R, Taylor B (2014) "Online communication, social media and adolescent wellbeing: A systematic narrative review". *Children and Youth Services Review* 41: 27-36.
- Beyens I, Frison E, Eggermon TS (2016) "I don't want to miss a thing": Adolescents' fear of missing out and its relationship to adolescents' social needs, Facebook use, and Facebook related stress. *Computers in Human Behavior* 64: 1-8.
- Bhagat S (2015) Is Facebook a planet of lonely individuals? A review of literature. *The International Journal of Indian Psychology* 3(1): 5-9.
- Bibi Z, Karim J (2013) Workplace incivility and counterproductive work behavior: Moderating role of emotional intelligence. *Pakistan Journal of Psychological Research* 28(2): 317-334.



- Bielikov IO (2021) The problem of organizational competence of military specialists and its formation in pedagogical science. *Science and Education a New Dimension IX (245)(96)*: 17-22.
- Bitcom, VDMA, ZWEI (2016) Implementation strategy Industrie 4.0. report. Report on the results of the Industrie 4.0 platform.
- Bjorkqvist K, Osterman K, Hjelt-Back M (1994) Aggression among university employees. *Aggressive Behavior* 20: 173-184.
- Błachnio A, Przepiórka A (2018) Facebook intrusion, fear of missing out, narcissism, and life satisfaction: A cross-sectional study. *Psychiatry Research* 259: 514-519.
- Blackwell D, Leaman C, Tramposch R, Osborne C, Liss M (2017) Extraversion, neuroticism, attachment style and fear of missing out as predictors of social media use and addiction. *Personality and Individual Differences* 116: 69-72.
- Bodhi R, Luqman A, Hina M, Papa A (2022) Work-related social media use and employee-related outcomes: A moderated mediation model. *International Journal of Emerging Markets*. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-09-2021-1359>.
- Bogner WC, Thomas H (1994) Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. In G. Hamel and A. Heene (Eds.), *Competence-Based Competition*. Chichester, UK: Wiley, pp.111-144.
- Bolden R, Gosling J (2006) Leadership competencies: Time to change the tune? *Leadership* 2(2): 147-163.
- Bonanno GA, Westphal M, Mancini AD (2011) Resilience to loss and potential trauma. *Annual Review of Clinical Psychology* 7(1): 511-535.
- Bonekamp LW, Sure M (2015) Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organisation. *Journal of Business and Media Psychology* 6(1): 33-40.
- Bono JE, Davies SE, Rasch RL (2011) *Some Traits Associated with Flourishing at Work*. Oxford Handbooks Online.
- Boustead R, Flack M (2021) Moderated-mediation analysis of problematic social networking use: The role of anxious attachment orientation, fear of missing out and satisfaction with life. *Addictive Behaviors* 119: 1-18.

- Boyatzis AR (1982) *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* (New York: J. Wiley, pp. 20-21).
- Bozoglan B, Demirer V, Sahin I (2013) Loneliness, self-esteem, and life satisfaction as predictors of Internet addiction: A cross-sectional study among Turkish university students. *Scandinavian Journal of Psychology* 54(4): 313-319.
- Brettholtz T (2015) Developing thriving workplaces: The case for a new HRD approach that focuses on human vitality and learning at work. State University of New York (ProQuest Number: 10017460).
- Bright LF, Logan K (2018) Is my fear of missing out (FoMO) causing fatigue? Advertising, social media fatigue, and the implications for consumers and brands. *Internet Research* 28(5): 1-27.
- Brough P (2005) A comparative investigation of the predictors of work-related psychological well-being within police, fire and ambulance workers. *New Zealand Journal of Psychology* 34(2): 127-134.
- Brown ME, Treviño LK, Harrison DA (2005) Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97(2): 117-134.
- Bryant RA, Harvey AG (1996) Posttraumatic stress reactions in volunteer firefighters. *Journal of Traumatic Stress* 9(1): 51-62.
- Bryk AS, Schneider B (2003) Trust in schools: A core resource for school reform. *Educational Leadership* 60(6): 40-44.
- Budiprasetya A, Johanes Lo S (2021) Mediation acts from employee engagement which affects the employee competencies and innovative work behaviour on employee performance at pt tetra pak Indonesia. *Dinasti International Journal of Management Science* 2(4): 680-688.
- Buer S-V, Strandhagen JW, Semini M, Strandhagen JO (2020) The digitalization of manufacturing: Investigating the impact of production environment and company size. *Journal of Manufacturing Technology Management* doi:10.1108/jmtm-05-2019-0174.

- Buyukbayraktar CG (2020) Predictive relationships among smartphone addiction, fear of missing out and interaction anxiousness. *The European Journal of Educational Sciences* 07(02): 1-16.
- Büyükuysal MÇ, Öz İİ (2016) Çoklu doğrusal bağıntı varlığında en küçük karelere alternatif yaklaşım: Ridge regresyon. *Düzce Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi* 6(2): 110-114.
- Campbell A, Converse PE, Rodgers WL (1976) *The Quality of American Life* New York: Russell Sage Foundation.
- Câmpeanu-Sonea E, Sonea A, Mitra-Crisan C (2014) Knowledge management and organizational competence for the service quality to the customer. *Managerial Challenges of the Contemporary Society Proceedings* 7(1): 58-62.
- Cao S, Yan J (2004) “Competency model: The new platform of strategy-oriented human resource management system”. *Economic Tribune* 17(19): 60-61.
- Cardy R, Selvarajan TT (2006) “Competencies: Alternative frameworks for competitive advantage”. *Business Horizons* 49: 235-245.
- Carey MG, Al-Zaiti SS, Dean GE, Sessanna L, Finnell DS (2011) Sleep problems, depression, substance use, social bonding, and quality of life in professional firefighters. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 53(8): 928-933.
- Cargill M (2019) The relationship between social media addiction anxiety, the fear of missing out, and interpersonal problems. Doctoral Thesis The University of Akron. (ProQuest Number: 27525187).
- Carter H, Rausch E (1999) *Management in the Fire Service*. Quincy, MA: National Fire Protection Association.
- Caruso D, Salovey P (2004) *The Emotionally Intelligent Manager*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Castanias RP, Helfat CE (1991) Managerial resources and rents. *Journal of Management* 17: 155-171.
- Catalino LI, Fredrickson BL (2011) A tuesday in the life of a flourisher: The role of positive emotional reactivity in optimal mental health. *Emotion* 11: 938-950.

- Caza BB, Cortina LM (2007) From insult to injury: Explaining the impact of incivility. *Basic and Applied Social Psychology* 29(4): 335-350.
- Cerezo-Narvaez A, Otero-Mateo M, Pastor-Fernandez A (2017) Development of professional competences for Industry 4.0 project management. *7th International Conference on Industrial Engineering and Systems Management* At: Saarbrücken, Germany 487-492.
- Cerņuša L, Dima C (2008) Competency and human resource management.
- Chai H-Y, Niu G-F, Lian S-L, Chu X-W, Sun X-J (2019) Why social network site use fails to promote well-being? The roles of social overload and fear of missing out. *Computers in Human Behavior* 85-92.
- Chamberlin MJA, Green HJ (2010) Stress and coping strategies among firefighters and recruits. *Journal of Loss and Trauma* 15(6): 548-560.
- Chan YH, Taylor RR, Markham S (2008) “The role of subordinates’ trust in social exchange driven psychological empowerment process”. *Journal of Management Issues* 20(4): 444-467.
- Cheever NA, Rosen LD, Carrier LM, Chavez A (2014) Out of sight is not out of mind: The impact of restricting wireless mobile device use on anxiety levels among low, moderate and high users. *Computers in Human Behavior* 37: 290-297.
- Chen L, Zhang Z-D, Jia W-T (2020) When and why leaders’ helping behavior promotes employees’ thriving: Exploring the role of voice behavior and perceived leader’s role overload. *Frontiers in Psychology* 11: 1-13.
- Cheng G, Liu L, Qiang X, Liu Y (2016) Industry 4.0 development and application of intelligent manufacturing. *IEEE International Conference on Information System and Artificial Intelligence (IEEE-ISAI)* 1: 407-410.
- Choge PJ, Namusonge G, Makokha EN, Musau EG (2018) The effect of organizational competencies on organizational competitive advantage of the banking sector in Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8(10): 739-760.

- Chotpitayasunondh V, Douglas KM (2016) How “phubbing” becomes the norm: The antecedents and consequences of snubbing via smartphone. *Computers in Human Behavior* 63: 9-18.
- Chou H-TG, Edge N (2012) “They are happier and having better lives than I am”: The impact of using Facebook on perceptions of others’ lives. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 15(2): 117-121.
- Cik A, Asdar M, Anwar AI, Efendi S (2021) Impact of training and learning organization on employee competence and its implication on job satisfaction and employee performance of bank in Indonesia. *Psychology And Education* 58(1): 140-156.
- Coates C, Associates (2014) 'Organizational competencies'. *Strategy 360 Execution* 1-6.
- Cohen J (1988) *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd. Ed.). Hillsdale. NJ: Erlbaum).
- Cole CL (2000) Building loyalty. *Workforce* 79: 42-47.
- Conner K (1991) A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management* 17: 121-154.
- Cook D (2014) Top 10 most-stressful and least-stressful jobs. *Benefits Selling. Breaking News* New York.
- Cortina LM (2008) Unseen injustice: Incivility as modern discrimination in organizations. *Academy of Management Review* 33(1): 55-75.
- Cortina LM, Kabat-Farr D, Magley VJ, Nelson K (2017) Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3): 299-313.
- Cortina LM, Magley VJ, Williams JH, Langhout RD (2001) Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology* 6(1): 64-80.

- Coşkun S, Muslu GK (2019) Investigation of problematic mobile phones use and fear of missing out (FoMO) level in adolescents. *Community Mental Health Journal* 55(6): 1004-1014.
- Çetiner N, Özdemir M (2022) Sosyal medyada gelişmeleri kaçırma korkusunun personel güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)* 14(26): 201-227.
- Daling LM, Schroder S, Haberstroh M, Hees F (2018) Challenges and requirements for employee qualification in the context of human-robot-collaboration. *IEEE Workshop on Advanced Robotics and Its Social Impacts (ARSO)* 85-90.
- Dal-Soto F, Paiva EL, Souza YS (2007) Análise de competências organizacionais na internacionalização de empresas da cadeia coureiro-calçadista. *Revista de Administração de Empresas* 47: 1-13.
- Damien CE (2019) Firefighters' perception of leadership behaviors on their psychological well-being: A case study. Doctor of Education in Educational Leadership, Concordia University, Portland.
- Daniels DR, Erickson ML, Dalik A (2001) Here to stay—taking competencies to the next level. *WorkatWork Journal* 10(1): 70-77.
- Davis JR, Davis AB (2000) *Kendi Kendine Öğrenmek*. (Mediacat Kitapları, Birinci Basım, Ankara).
- Dawson JF (2014) Moderation in management research: What, why, when and how. *Journal of Business and Psychology* 29: 1-19.
- De Maere K, De Haes S, Von Kutzschenbach M (2017) CIO perspectives on organizational learning within the context of IT governance. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance* 8(1): 32-47.
- De Ruyter D, Oades L ve Waghid Y (2020) Meaning (s) of Human Flourishing and Education. Research brief by the International Science and Evidence based Education Assessment. An Initiative by UNESCO MGIEP, 1-9.
- Deardorff DK (2011) Assessing intercultural competence. *New Directions for Institutional Research* 149: 65-79.

- Deci EL, Ryan RM (2002) Self-determination research: Reflections and future directions. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 101-121). Rochester, NY: University of Rochester Press.
- Deci EL, Ryan RM (2008) Hedonia, eudaimonia, and well-being: An introduction. *Journal of Happiness Studies* 9(1): 1-11.
- Delen M (2010) “Çalışma hayatında işyeri kabalığı olgusu”. Maliye Araştırma Merkezi Konferansları, İstanbul, 44-58.
- Demas AM (2008) Impact of the firefighter academy on recruits' general well-being and distress. Master of Education Degree in Health Promotion Department of Health Promotion, University of Nevada, Las Vegas.
- Demircioglu MA, Chen C-A (2018) Public employees' use of social media: Its impact on need satisfaction and intrinsic work motivation. *Government Information Quarterly* doi:10.1016/j.giq.2018.11.008.
- Deniz M (2021) Fear of missing out (FoMO) mediate relations between social self-efficacy and life satisfaction. *Psicologia: Reflexao e Critica* 34(1). <https://doi.org/10.1186/s41155-021-00193-w>.
- Dereli DD (2015) Innovation management in global competition and competitive advantage. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 195: 1365-1370.
- Dewi NP, Rahmadian I, Rumengan J, Satriawan B, Yanti S, Nurhatisyah, Faizah A (2021) The effect of competence, job stress and perceived organizational support on employee performance with organizational commitments as intervening variables. *IAIC International Conferences* 3(2): 131-139.
- Dhillon G (2008) Organizational competence for harnessing IT: A case study. *Information & Management* 45(5): 297-303.
- Dhir A, Talwar S, Kaur P, Budhiraja S, Islam N (2021) The dark side of social media: Stalking, online self-disclosure and problematic sleep. *International Journal of Consumer Studies* 00: 1-19.
- Diao Y (2020) The impact of position competence on work happiness about service personnel based on psychological and organizational factors. *International Journal of Business and Management* 15(9): 139-152.

- Diener E (1984) Subjective well-being. *Psychological Bulletin* 95(3): 542-575.
- Diener E (1994) Assessing subjective well-being: Progress and opportunities. *Social Indicators Research* 31(2): 103-157.
- Diener E (2000) Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist* 55(1): 34-43.
- Diener E, Biswas- Diener R (2008) *Happiness at Work: It Pays To Be Happy*. In *Happiness* (eds E. Diener and R. Biswas-Diener). <https://doi.org/10.1002/9781444305159.ch5>.
- Diener E, Emmons RA, Larsen RJ, Griffin S (1985) The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment* 49 (1): 71-75.
- Diener E, Lucas RE (2000) Subjective emotional well-being running head: Emotional well-being. In M. Lewis & J. M. Haviland (Ed.), *Handbook of emotions* (pp. 325-337). New York: Guilford Press.
- Diener E, Oishi S, Lucas RE (2003) Personality, culture, and subjective well-being: Emotional and cognitive evaluations of life. *Annual Review of Psychology* 54(1): 403-425.
- Diener E, Sandvik E, Pavot W (1991) Happiness is the frequency, not the intensity, of positive versus negative affect. In F. Strack, M. Argyle, & N. Schwarz (Eds.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 119-139). New York: Pergamon.
- Diener E, Suh EM, Lucas RE, Smith HL (1999) Subjective well-being: Three decades of progress. *Psychological Bulletin* 125(2): 276-302.
- Diener E, Wirtz D, Tov W, Kim-Prieto C, Choi D, Oishi S Biswas-Diener R (2010) New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research* 97(2): 143-156.
- Diener E, Wirtz D, Tov W, Kim-Prieto C, Choi D, Oishi S, Biswas-Diener R (2009) New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. *Social Indicators Research* 97(2): 143-156.
- Dierickx I, Cool K (1989) Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science* 35: 1504-1511.



- Disabato DJ, Goodman FR, Kashdan TB, Short JL, Jarden A (2016) Different types of well-being? A cross-cultural examination of hedonic and eudaimonic well-being. *Psychological Assessment* 28(5): 471-482.
- Doğan H (2004) Yetenek tabanlı stratejilerin yükselişi: Kavramsal bir analiz çalışması. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* 6(3): 133-151.
- Dosi G, Teece D (1993) Organizational competence and the boundaries of the firm. *CCC Working Paper* 93-11.
- Dossey L (2014) FoMO, digital dementia, and our dangerous experiment. *EXPLORE: The Journal of Science and Healing* 10(2): 69-73.
- Dulac T, Coyle-Shapiro J A-M, Henderson DJ, Wayne SJ (2008) Not all responses to breach are the same: The interconnection of social exchange and psychological contract processes in organizations. *Academy of Management Journal* 51(6): 1079-1098.
- Duman H, Ozkara BY (2019) The impact of social identity on online game addiction: The mediating role of the fear of missing out (FoMO) and the moderating role of the need to belong. *Current Psychology* <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00392-w>.
- Dutton JE, Spreitzer GM (2014) *How To Be a Positive Leader: Small Actions, Big Impact* (First Edition.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc..
- Eesley D, Meglich P (2013) “Empirical evidence of abusive supervision in entrepreneurial and small firms”. *Journal of Ethics and Entrepreneurship* 3(1): 39-60.
- Eginli AT, Bitirim S (2013) Kişisel bir yetkinlik olan alçakgönüllülüğün kurumsal bir yetkinliğe dönüşmesi: Alçakgönüllü organizasyonlar. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 2(2): 16-48.
- Ehrhardt K, Ragins BR (2019) Relational attachment at work: A complementary fit perspective on the role of relationships in organizational life. *Academy of Management Journal* 62(1): 248-282.

- Eisenberger R, Stinglhamber F, Vandenberghe C, Sucharski IL, Rhoades L (2002) Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology* 87(3): 565-573.
- Elbaz AM, Haddoud MY, Shehawy YM (2018) Nepotism, employees' competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and qualitative comparative analysis approach. *Tourism Management* 67: 3-16.
- Elhai JD, Levine JC, Dvorak RD, Hall BJ (2016) Fear of missing out, need for touch, anxiety and depression are related to problematic smartphone use. *Computers in Human Behavior* 63: 509-516.
- Elhai JD, Yang H, Fang J, Bai X, Hall BJ (2020) Depression and anxiety symptoms are related to problematic smartphone use severity in Chinese young adults: Fear of missing out as a mediator. *Addictive Behaviors* 101: 1-7.
- Ellis M (2016) Social media use and depression linked in large study. <http://www.medicalnewstoday.com/articles/308273.php>. (11.02.2022)
- Ellison NB, Steinfield C, Lampe C (2007) The benefits of Facebook "friends:" Social capital and college students' use of online social network sites. *Journal of Computer-Mediated Communication* 12(4): 1143-1168.
- Elmblad R, Kodjebacheva G, Lebeck L (2014) Workplace incivility affecting CRNAs: A study of prevalence, severity, and consequences with proposed interventions. *AANA Journal* 82(6): 437-445.
- Eriksson S-B, Karlsson J (1999) Holistic management: Some guidance in developing a learning organization. *Systemist* 3: 125-133.
- Eşitti Ş (2015) Bilgi çağında problemlili internet kullanımı ve enformasyon obezitesi: Problemlili internet kullanımı ölçeğinin üniversite öğrencilerine uygulanması. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi* (II)49: 75-97.
- Ewens T (1977) *Think Piece On CBE and Liberal Education* (CUE Project Occasional Paper Series, 1, Bowling Green, OH: Bowling Green State University).
- Eysenck HJ, Eysenck SEG (1968) *Manual of the Eysenck Personality Inventory*. San Diego, CA: Educational and Industrial Testing Service.

- Fahmi FZ, Sari ID (2020) Rural transformation, digitalisation and subjective wellbeing: A case study from Indonesia. *Habitat International* 98: 1-12.
- Fantini A (2007) *Exploring and Assessing Intercultural Competence* (CSD Research Paper No. 07-01). St. Louis, MO: Washington University, Center for Social Development.
- Fatima H (2011) Does employee retention affect organizational competence? *Industrial Engineering* 1(1): 24-39.
- Fidan M, Usta F (2013) The validity and reliability of the Turkish version of the flourishing scale. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi* 2(3): 253-257.
- Field L (1994) *Skills Training for Tomorrow's Workforce*. (San Diego: Pfeifferand Company).
- Flanagan JC (1954) 'The critical incident technique'. *Psychological Bulletin* 51(4): 327-358.
- Flynn G (1998) "Why employees are so angry". *Workforce* 77(19): 26-32.
- Fornell C, Larcker DF (1981) Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research* 18: 382-388.
- Forrier A, Sels L, Stynen D (2009) Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 82(4): 739-759.
- Franchina V, Vanden Abeele M, van Rooij A, Lo Coco G, De Marez L (2018) Fear of missing out as a predictor of problematic social media use and phubbing behavior among Flemish adolescents. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 15(10): 1-18.
- Fredrickson BL (2001) The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist* 56: 218-226.
- Fredrickson BL, Losada MF (2005) Positive affect and the complex dynamics of human flourishing. *American Psychologist* 60(7): 678-686.

- Freiling J (2002) Terminologische Grundlagen des RBV. In: Bellmann, K.; Freiling J; Hamman P (Hrsg.): Aktionsfelder des Kompetenz-Managements: Ergebnisse des II. Symposiums Strategisches Kompetenz-Management. Wiesbaden, [https://doi.org/10.1007/978-3-322-81415-9\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-322-81415-9_1).
- Fritz JH (2017) Incivility/civility. *The International Encyclopedia of Organizational Communication* 1-9.
- Fromm E (1981) Primary and secondary process in waking and in altered states of consciousness. *Acad. Psychol. Bull.* 3: 29-45.
- Frone MR (2000) Interpersonal conflict at work and psychological outcomes: Testing a model among young workers. *Journal of Occupational Health Psychology* 5(2): 246-255.
- Frone MR, Yardley JK (1996) Workplace family-supportive programmes: Predictors of employed parents' importance ratings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 69(4): 351-366.
- Furtak A, Barnard A (2021) Flourishing in trying circumstances: A hermeneutic phenomenological exploration of volunteer well-being. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 47(0): a1809. <https://doi.org/10.4102/sajip.v47i0.1809>.
- Fuster H, Chamarro A, Oberst U (2017) "Fear of missing out, online social networking and mobile phone addiction: A latent profile approach". *Revista de Psicologia, Ciències de l'Educació i de l'Esport* 35(1): 23-30.
- Gale LE, Pole G (1975) Competence: A definition and conceptual scheme. *Educational Technology* 15(6): 19-25.
- Gang M, Shin Y, Moon T (2019) A self-determination perspective on the relationship between supervisor incivility and employee creativity: Mediation of autonomy, competence, and relatedness needs. *Korean Academy of Organization and Management* 43(1): 135-168.
- Garavan TN, McGuire D (2001) Competencies and workplace learning: Some reflections on the rhetoric and the reality. *Journal of Workplace Learning* 13(4): 144-164.

- Gebhardt J, Grimm A, Neugebauer LM (2015) Developments 4.0 prospects on future requirements and impacts on work and vocational education. *JOTED* 3: 117-133.
- Geisler M, Allwood CM (2015) Competence and quality in real-life decision making. *PLOS ONE* 10(11): 1-22.
- Getz HG (1999) Assessment of clinical supervisor competencies. *Journal of Counseling & Development* 77(4): 491-497.
- Ghareeb AEM, El Medabsh ABM (2019) The impact of human resources management strategy on organizational competencies development. *BMIJ* 7(5): 2299-2307.
- Gherardi S, Nicolini D (2002) Learning in a constellation of interconnected practices: Canon or dissonance? *Journal of Management Studies* 39(4): 419-436.
- Ghosh R, Reio TG, Bang H (2013) Reducing turnover intent: Supervisor and co-worker incivility and socialization-related learning. *Human Resource Development International* 16(2): 169-185.
- Gil F, Chamarro A, Oberst U (2015) “Addiction to online social networks: A question of “fear of missing out”?”. 2nd International Conference on Behavioral Addictions March 16–18, Budapest, Hungary. *Journal of Behavioral Addictions* 4 (Suppl. 1), p. 1-66.
- Gil-Flórez A, Llorens S, Acosta-Antognoni H, Salanova M (2022) Basic psychological needs at work: Their relationship with psychological well-being and healthy organisational outcomes with a gender perspective. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 19(5): 3103.
- Gist R (2007) Promoting resilience and recovery in first responders. In B. Bongar, L. M. Brown, L. E. Beutler, J. N. Breckenridge, P. G. Zimbardo, & G. Philip (Eds.), *Psychology of terrorism* (pp. 418–433). New York: Oxford University Press.
- Giumetti GW, Hatfield AL, Scisco JL, Schroeder AN, Muth ER, Kowalski RM (2013) What a rude e-mail! Examining the differential effects of incivility versus support on mood, energy, engagement, and performance in an online context. *Journal of Occupational Health Psychology* 18(3): 297-309.

- Giumetti GW, McKibben ES, Hatfield AL, Schroeder AN, Kowalski RM (2012) Cyber incivility @ work: The new age of interpersonal deviance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 15(3): 148-154.
- Gkorezis P, Kalampouka P, Petridou E (2013) The mediating role of belongingness in the relationship between workplace incivility and thriving. *International Journal of Employment Studies* 21: 63-78.
- Goleman D (1998) *Working With Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books).
- Goleman D, Boyatzis R (2008) “Social intelligence and the biology of leadership”. *Harvard Business Review* 86(9): 74-81.
- Gonczi A, Hager P, Oliver L (1990) *Establishing Competency-Based Standards in The Professions*. National Office of Overseas Skills Recognition Research Paper No. 1. (Canberra).
- Gonsalvez CJ, Hamid G, Savage NM, Livni D (2017) The supervision evaluation and supervisory competence scale: Psychometric validation. *Australian Psychologist* 52(2): 94-103.
- Gonsalvez CJ, Oades LG, Freestone J (2002) The objectives approach to clinical supervision: Towards integration and empirical evaluation. *Australian Psychologist* 37(1): 68-77.
- Good MC, Michael RH (2020) “‘Fear of missing out’: Antecedents and influence on purchase likelihood”. *Journal of Marketing Theory and Practice* 28(3): 330-341.
- Good MC, Michael RH (2021) “Direct and indirect effects of fear-of-missing-out appeals on purchase likelihood”. *Journal of Consumer Behaviour* 20(3): 564-576.
- Gök S, Karatuna I, Başol O (2019) İşyeri nezaketsizliği ölçeğinin Türkçe ’ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları* 22(44): 106-115.
- Gökler ME, Aydın R, Ünal E, Metintaş S (2016) Sosyal ortamlarda gelişmeleri kaçırma korkusu ölçeğinin Türkçe sürümünün geçerlilik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi. *Anadolu Psikiyatri Dergisi* 17: 53-59.
- Grant RM (1991) The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review* 33(3): 114-135.

- Green CA (2019) Workplace incivility. *Nursing Management* 50(1): 51-53.
- Griffin B (2010) Multilevel relationships between organizational-level incivility, justice and intention to stay. *Work & Stress* 24(4): 309-323.
- Griffin W (2001) *Management 7th ed.* Boston: Houghton Mifflin.
- Grojean MW, Resick CJ, Dickson MW, Smith DB (2004) “Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics”. *Journal of Business Ethics* 55(3): 223-241.
- Grzelczak A, Kosacka M, Werner-Lewandowska K (2018) Employees competences for Industry 4.0 in Poland– preliminary research results. *24th International Conference on Production Research (ICPR 2017)*. Poznan, Poland. July 30-August 3.
- Guesalaga R (2016) The use of social media in sales: Individual and organizational antecedents, and the role of customer engagement in social media. *Industrial Marketing Management* 54: 71-79.
- Gugushvili N, Täht K, Rozgonjuk D, Raudlam M, Ruitter R, Verduyn P (2020) Two dimensions of problematic smartphone use mediate the relationship between fear of missing out and emotional well-being. *Cyberpsychology* 14(2). <https://doi.org/10.5817/CP2020-2-3>.
- Gunawardena H, Merlo S, Stevens R (2020) The preconditions to flourishing: Structural necessities for achieving well-being in schools. *British Journal of Educational Studies* 68(4): 425-442.
- Gunnell KE, Crocker PRE, Wilson PM, Mack DE, Zumbo BD (2013) Psychological need satisfaction and thwarting: A test of basic psychological needs theory in physical activity contexts. *Psychology of Sport and Exercise* 14: 599-607.
- Guo S, Cheung C, Hu J, Ning X (2021) The moderation effect of identity exploration and basic psychological needs satisfaction on flourishing of Chinese rural children. *Psicologia: Reflexão e Crítica* 34(1). 10.1186/s41155-020-00166-5.

- Gupta M, Sharma A (2021) Fear of missing out: A brief overview of origin, theoretical underpinnings and relationship with mental health. *World J Clin Cases* 9(19): 4881-4889.
- Gurdin B (2019) Sosial medyanın hedonik tüketimi ve FoMO'nun gücü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi* 54(3): 1259-1278.
- Gurin G, Veroff J, Feld S (1960) *Americans View Their Mental Health: A Nationwide Interview Survey*. Basic Books.
- Hall R (1991) The contribution of intangible resources to business success. *Journal of General Management* 16(4): 41-52.
- Hall R (1993) A framework linking intangible resources to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal* 14: 607-618.
- Halvorsen K, Almklov P, Gjørund G (2017) Fire safety for vulnerable groups: The challenges of cross-sector collaboration in Norwegian municipalities. *Fire Safety Journal* 92.
- Hamel G, Prahalad C (1994) *Competing for the Future*. (Boston, MA: Harvard Business Press).
- Han Y, Kim Y, Hur W-M (2019) The effects of perceived supervisor incivility on child-care workers' job performance: The mediating role of emotional exhaustion and intrinsic motivation. *Current Psychology* 40(4): 1979-1994.
- Hanafi HM, Ibrahim SB (2018) Impact of employee skills on service performance. *International Journal of Science and Research* 7(12): 587-600.
- Handy C (1999) *Understanding Organizations*. (4<sup>th</sup> ed. London, UK: Penguin Books).
- Hari Kuncoro GP, Situngkir S, Yacob S (2021) Pengaruh kepemimpinan transformasional dan program pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi. *Jurnal Manajemen Dan Sains* 6(1): 15-24.
- Hawi NS, Samaha M (2016) The relations among social media addiction, self-esteem, and life satisfaction in university students. *Social Science Computer Review* 35(5): 576-586.



- Hayes R, Pisano G (1994) Beyond world-class: The new manufacturing strategy. *Harvard Business Review* 72(1): 77-86.
- Hayran C, Anik L (2021) Well-being and fear of missing out (FoMO) on digital content in the time of COVID-19: A correlational analysis among university students. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 18(4): 1974. doi:10.3390/ijerph18041974.
- Hayran C, Anik L, Gürhan-Canli Z (2017) Exploring the antecedents and consumer behavioral consequences of “feeling of missing out (FoMO)”. *Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* 661-662.
- Hayran C, Anik L, Gürhan-Canli Z (2020) A threat to loyalty: Fear of missing out (FoMO) leads to reluctance to repeat current experiences. *PLoS ONE* 15(4). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0232318>.
- Heffernan F, Flood P (2000) “An exploration of the relationships between the adoption of managerial competencies, organisational characteristics, human resource sophistication and performance in Irish organisations”. *Journal of European Industrial Training* 24(2/3/4): 128-136.
- Hefferon K, Boniwell I (2014) *Pozitif Psikoloji: Kuram, Araştırma ve Uygulamalar*. T. Doğan (Çev. Ed.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Hellriegel D, Slocum JW Jr (2011) *Organizational Behavior*. Southwest Cengage Learning, Mason, OH.
- Herawati E, Tan S, Lubis TA, Hidayat MS (2021) The role of employee performance mediation on organizational performance. *Jurnal Perspektif Pembiayaan Dan Pembangunan Daerah* 8(6): 585-594.
- Herman D (1996) “The Fear of Missing Out”. [<http://fomofearofmissingout.com/fomo>] (17.12.2020).
- Herman D (2012) The Fear of missing out (FoMO). [http://www.danherman.com/The-Fear-ofMissing-Out\(FoMO\)byDanHerman.html](http://www.danherman.com/The-Fear-ofMissing-Out(FoMO)byDanHerman.html). (01.01.2022).
- Hernández FGH, Arroyo JG, González OM (2020) Anxiety, stress, and mood states of wildland firefighters. *Retos* (41): 228-236.

- Hershcovis MS, Barling J (2010) Towards a multi-foci approach to workplace aggression: A meta-analytic review of outcomes from different perpetrators. *Journal of Organizational Behavior* 31: 24-44.
- Hidayah NR (2019) Peran mediasi komitmen organisasional dalam pengaruh antara job stress, leader member exchange, perceived organizational support, dan efektivitas pengendalian internal terhadap kinerja auditor internal pemerintah. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Bisnis Islam* 1(2): 129-154.
- Hodkinson C (2016) "Fear of missing out" (FoMO) marketing appeals: A conceptual model. *Journal of Marketing Communications* 1-24.
- Hoffmann T (1999) The meanings of competency. *Journal of European Industrial Training* 23(6): 275-285.
- Hojabrian H, Rezaei AM, Bigdeli I, Najafi M, Mohammadifar MA (2018) Construction and validation of the human psychological flourishing scale (hpfs) in sociocultural context of Iran. *Journal of Practice in Clinical Psychology* 6(2): 129-139.
- Holmgren HG, Coyne SM (2017) Can't stop scrolling! Pathological use of social networking sites in emerging adulthood. *Addict. Res. Theory* 25: 375-382.
- Hong F, Chiu S, Huang D (2012) A model of the relationship between psychological characteristics, mobile phone addiction and use of mobile phones by Taiwanese university female students. *Computers in Human Behavior* 28: 2152-2159.
- Hong J, Stähle P (2005) The coevolution of knowledge and competence management. *International Journal of Management Concepts and Philosophy* 1(2): 129-145.
- Hornstein HA (2003) "Workplace incivility: An unavoidable product of human nature and organizational nurturing". *Ivey Business Journal* 1-7.
- Horozoğlu Ş (2004) Yönetmelik yaklaşımlar ve örgütsel yetkinlik. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dalı, Ankara.
- Horton S (2000) "Introduction – the competency movement: Its origins and impact on the public sector". *International Journal of Public Sector Management* 13(4): 306-318.

- Hou T, Cheng B, Wang R, Xue W, Chaudhry PE (2020) Developing Industry 4.0 with systems perspectives. *Systems Research and Behavioral Science* 1-8.
- Hu LT, Bentler PM (1999) Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal* 6(1): 1-55.
- Huang J, Liu C, Chen WXY (2018) Supervisor incivility and employee revenge: The role of hostile attribution. *International Journal of Business and Social Science* 9(9): 95-102.
- Huntsman D, Greer A, Murphy H (2020) Leveraging justice: how leaders influence performance determinants in the fire service: Leveraging justice. *Risk, Hazards & Crisis in Public Policy* 11. 10.1002/rhc3.12188.
- Huppert FA (2005) Positive mental health in individuals and populations. *The Science of Well-Being* 306-340.
- Huppert FA (2009) Psychological well-being: Evidence regarding its causes and consequences. *Applied Psychology: Health and Well-Being* 1(2): 137-164.
- Huppert FA, So TTC (2013) Flourishing across Europe: Application of a new conceptual framework for defining well-being. *Social Indicators Research* 110(3): 837-861.
- Hurman O, Tserklevych V (2020) Investing in personality development as the most valuable asset of long-term competitiveness of the enterprise. *Innovative Economy* (5–6): 73-82.
- Huta V, Ryan RM (2010) Pursuing pleasure or virtue: The differential and overlapping well-being benefits of hedonic and eudaimonic motives. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being* 11(6): 735-762.
- Hutton S, Gates D (2008) “Workplace incivility and productivity losses among direct care staff”. *AAOHN Journal: Official Journal of the American Association of Occupational Health Nurses* 56(4): 168-175.
- Hwang YK, Yoon DH, Lee CS (2020) The dual mediating effects of self-esteem and hope in the relationship between boss’s incivility and life satisfaction. *Medico-Legal Update* 20(1): 1722-1727.

- Ikhsan M, Reni A, Hakim W (2019) Effects of work motivation, competence and compensation on agent performance through job satisfaction: Study at prudential life assurance in Makassar. *Hasanuddin Journal of Applied Business and Entrepreneurship* 2(1): 60-71.
- Ismail R, Abidin SZ (2010) Impact of workers' competence on their performance in the Malaysian private service sector. *Business and Economic Horizons* 2(2): 25-36.
- Jang J, Jo W, Kim JS (2020) Can employee workplace mindfulness counteract the indirect effects of customer incivility on proactive service performance through work engagement? A moderated mediation model. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 1-18.
- Janse van Rensburg C, Rothmann S, Diedericks E (2017) Supervisor support, flourishing, and intention to leave in a higher education setting. *Journal of Psychology in Africa* 27(5): 412-419.
- Jarden RJ, Jarden A, Weiland TJ, Taylor G, Bujalka H, Brockenshire N, Gerdtz MF (2021) New graduate nurse wellbeing, work wellbeing and mental health: A quantitative systematic review. *International Journal of Nursing Studies* 121, 103997. doi:10.1016/j.ijnurstu.2021.103997.
- Javidan M (1998) Core competence: What does it mean in practice? *Long Range Planning* 31(1): 60–71.
- Jawahar IM, Schreurs B (2018) Supervisor incivility and how it affects subordinates' performance: A matter of trust. *Personnel Review* 47(3): 709-726.
- Jia J, Wang G, Zhao X, Yu X (2014) Exploring the relationship between entrepreneurial orientation and corporate performance. *Nankai Business Review International* 5(3): 326-344.
- John M, Melis AP, Read D, Rossano F, Tomasello M (2018) The preference for scarcity: A developmental and comparative perspective. *Psychology & Marketing* 35(8): 603-615.
- Johnson DS (2007) Concept mapping of supervisor competence: A comparative analysis of expert and novice supervisors. Degree Of Doctor Of Philosophy In

The Graduate School Of Education Of Fordham University. (ProQuest Number: 13846842).

Johnson JP, Lenartowicz T, Apud S (2006) Crosscultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies* 37: 525-543.

Johnson PR, Indvik J (2001) Slings and arrows of rudeness: Incivility in the workplace. *Journal of Management Development* 20(8): 705-714.

Joo J (2011) Adoption of semantic web from the perspective of technology innovation: A grounded theory approach. *International Journal of Human-Computer Studies* 69(3): 139-154.

Jood TR (2017) Missing the present for the unknown: The relationship between fear of missing out (FoMO) and life satisfaction. University of South Africa, Africa.

Jusmin A, Said S, Bima MJ, Alam R (2016) Specific determinants of work motivation, competence, organizational climate, job satisfaction and individual performance: A study among lecturers. *Journal of Business and Management Sciences* 4(3): 53-59.

JWT Intelligence (2012) Fear of Missing Out (FoMO). [https://www.slideshare.net/jwtintelligence/the-fear-of-missing-out-fomo-march-2012-update\(08.01.2021\)](https://www.slideshare.net/jwtintelligence/the-fear-of-missing-out-fomo-march-2012-update(08.01.2021)).

JWT Marketing Communications (2012) Fear Of Missing Out. Retrieved from JWT Intelligence: [http://www.jwtintelligence.com/wpcontent/uploads/2012/03/F\\_JWT\\_FoMO-update\\_3.21.12.pdf](http://www.jwtintelligence.com/wpcontent/uploads/2012/03/F_JWT_FoMO-update_3.21.12.pdf). (08.01.2021).

Kabat-Farr D, Walsh BM, McGonagle AK (2017) Uncivil supervisors and perceived work ability: The joint moderating roles of job involvement and grit. *J Bus Ethics* 156: 971-985.

Kacker P, Saurav S (2020) Correlation of missing out (FoMO), anxiety and aggression of young adults. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH* 8(5): 132-138.

Kacmar KM, Zivnuska S, White CD (2007) Control and exchange: The impact of work environment on the work effort of low relationship quality employees. *The Leadership Quarterly* 18(1): 69-84.

- Kagermann H, Wahlster W, Helbig J (2013) *Recommendations for Implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0-Final Report of the Industrie 4.0 Working Group acatech* -- National Academy of Science and Engineering, München.
- Kahn WA (2007) Meaningful connections: Positive relationships and attachments at work. In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *LEA's organization and management series. Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation* (p. 189–206). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Kalimo R, Vuori J (1990) Work and sense of coherence—resources for competence and life satisfaction. *Behavioral Medicine* 16(2): 76-89.
- Kandell JJ (1998) Internet addiction on campus: The vulnerability of college students. *CyberPsychology & Behavior* 1(1): 11-17.
- Kang I, Cui H, Son J (2019) Conformity consumption behavior and FoMO. *Sustainability* 11(17): 1-18.
- Kang S, Moon T, Moon T (2015) Impact of organizational competence on supply chain performance through supply chain collaboration. *Indian Journal of Science and Technology* 8(12): 1-10.
- Kaplan AM, Haenlein M (2010) Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons* 53: 59-68.
- Karatepe OM (2011) “The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness”. *Journal of Hospitality and Tourism Research* 36(4): 495-516.
- Kargın M, Türkben Polat H, Coşkun Şimşek D (2020) Evaluation of Internet addiction and fear of missing out among nursing students. *Perspectives in Psychiatric Care* 1-6. DOI: 10.1111/ppc.12488.
- Karp T, Helgo T (2008) The future of leadership: The art of leading people in a 'postmanagerial' environment. *Foresight* 10(2): 30-37.
- Kashdan TB (2004) The assessment of subjective well-being (issues raised by the Oxford Happiness Questionnaire). *Personality and Individual Differences* 36(5): 1225-1232.

- Kasprzak E (2010) Perceived social support and life-satisfaction. *Polish Psychological Bulletin* 41(4): 144-154.
- Kauffeld S (2006) Self-directed work groups and team competence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 79: 1-21.
- Keçeci M (2017) The role of supervisor and coworker incivility on intention to share knowledge and satisfaction: The moderating effect of conscientiousness and the mediating effect of desire for revenge. Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kehoe RR, Wright PM (2013) The impact of high performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management* 39: 366-391.
- Kersiene K, Savaneviciene A (2009) The formation and management of organizational competence based on cross-cultural perspective. *Engineering Economics* (5): 56-66.
- Keyes CLM (2002) The mental health continuum: From languishing to flourishing in life. *Journal of Health and Social Behavior* 43(2): 207-222.
- Keyes CLM (2005) Chronic physical conditions and aging: Is mental health a potential protective factor? *Ageing International* 30: 88-104.
- Keyes CLM (2005) Mental illness and/or mental health? Investigating the axioms of the complete state model of health. *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 73(3): 539-548.
- Keyes CLM (2007a) Towards a mentally flourishing society: Mental health promotion, not cure. *Journal of Public Mental Health* 6: 4-7.
- Keyes CLM (2014) *Happiness, Flourishing, and Life Satisfaction*. *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Health, Illness, Behavior, and Society*. (eds W.C. Cockerham, R. Dingwall and S. Quah).
- Keyes CLM, Wissing M, Potgieter JP, Temane M, Kruger A, van Rooy S (2008) Evaluation of the mental health continuum–short form (MHC–SF) in setswana-speaking South Africans. *Clinical Psychology & Psychotherapy* 15(3): 181-192.

- Kietzmann JH, Hermkens K, McCarthy IP, Silvestre BS (2011) Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons* 54(3): 241-251.
- Kim T-Y, Kim M (2012) Leaders' moral competence and employee outcomes: The effects of psychological empowerment and person-supervisor fit. *Journal of Business Ethics* 112(1): 155-166.
- Kim YH, Son SY, Kang S-W (2021) Effects of anger and moral identity on the relationship between supervisors' incivility and deviant behavior: A study of public service officers in Republic of Korea. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 18(20): 10585. <https://doi.org/10.3390/ijerph182010585>.
- King AW, Fowler SW, Zeithaml CP (2001) Managing organizational competencies for competitive advantage: The middle-management edge. *Academy of Management Perspectives* 15(2): 95-106.
- Kiyani AS, Atasever M, Hussain Rizvi T (2021) Impact of exploitative leadership on workplace incivility: Role of psychological distress -evidence from banking sector. *NICE Research Journal* 131-149.
- Klein KJ, D'Aunno TA (1986) Psychological sense of community in the workplace. *Journal of Community Psychology* 14(4): 365-377.
- Kline RB (2011) *Principles and Practice Of Structural Equation Modeling*. 3rd Edition (Guilford Pres., New York).
- Ko C-H, Yen J-Y, Chen C-C, Chen S-H, Yen C-F (2005) Gender differences and related factors affecting online gaming addiction among Taiwanese adolescents. *The Journal of Nervous and Mental Disease* 193(4): 273-277.
- Ko S-H, Kim J, Choi Y (2021) Compassion and workplace incivility: Implications for Open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 7(1): 95. doi:10.3390/joitmc7010095.
- Kochanski JT (1996) Introduction to special issue on human resource competencies. *Human Resource Management* 35(1): 3-6.
- Konovsky MA, Pugh SD (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal* 37(3): 656-669.



- Korzilius H, Bücken JJLE, Beerlage S (2017) Multiculturalism and innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations* 56: 13-24.
- Kowang TO, Ying YC, Yew LK, Hee OC, Fei GC, Long CS, Saadon MSI bin (2019) Industry 4.0 competencies for production equipment manufacturers in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 9(2): 300-311.
- Kozak A (2015) *Mindfulness A to Z: 108 Insights for Awakening Now* Wisdom Publications.
- Kozlowski SWJ, Bell BS (2003) Work groups and teams in organizations. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, Vol. 12, pp. 333-375). John Wiley & Sons, Inc..
- Kraut R (1979) Two conceptions of happiness. *The Philosophical Review* 88(2): 167-197.
- Kraut R, Patterson M, Lundermark V, Kiesler S, Mukopadhyay T, Scherlis W (1998) Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological wellbeing? *American Psychologist* 53: 1017-031.
- Krawczyk-Sołtys A (2019) Professional and managerial competencies enhancing organizational competences of emergency medical units. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej* 136: 305-322.
- Kulju K, Stolt M, Suhonen R, Leino-Kilpi H (2015) Ethical competence. *Nursing Ethics* 23(4): 401-412.
- Kyoung Hwang Y, Hyun Yoon D, Seek Lee C (2020) The dual mediating effects of self-esteem and hope in the relationship between boss's incivility and life satisfaction. *Medico-Legal Update* 20(1): 1722-1727.
- Lado AA, Boyd NG, Wirght P (1992) A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management* 18(1): 77-91.

- Lado AA, Wilson MC (1994) Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency based perspective. *Academy of Management Review* 19(4): 699-727.
- LaGuardia M, Oelke ND (2021) The impacts of organizational culture and neoliberal ideology on the continued existence of incivility and bullying in healthcare institutions: A discussion paper. *International Journal of Nursing Sciences* 8(3): 361-366.
- Landen SM (2008) Testing a model of adult attachment, work cohesion, coping, and psychological well-being in firefighters. Doctoral Thesis, Faculty of the University of Missouri-Kansas City, Missouri.
- Landen SM, Wang C-CDC (2010) Adult attachment, work cohesion, coping, and psychological well-being of firefighters. *Counselling Psychology Quarterly* 23(2): 143-162.
- Larson R, Almeida D (1999) Emotional transmission in the daily lives of families: A new paradigm for studying family process. *Journal of Marriage and Family* 61(1): 5-20.
- Laschinger HK, Wong C, Regan S, Young-Ritchie C, Bushell P (2013) Workplace incivility and new graduate nurses' mental health. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 43(7/8): 415-421.
- Laschinger HKS, Leiter M, Day A, Gilin D (2009) Workplace empowerment, incivility, and burnout: Impact on staff nurse recruitment and retention outcomes. *Journal of Nursing Management* 17(3): 302-311.
- Laschinger HKS, Read EA (2016) The effect of authentic leadership, person-job fit, and civility norms on new graduate nurses' experiences of coworker incivility and burnout. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 46(11): 574-580.
- Latonero M, Shklovski I (2011) Emergency management, Twitter, and social media evangelism. *International Journal of Information Systems for Crisis Response and Management* 3(4): 1-16.
- Lawler EE (1994) Performance management: The next generation. *Compensation & Benefits Review* 26(3): 16-19.

- Le Deist FD, Winterton J (2005) What is competence? *Human Resource Development International* 8(1): 27-46.
- Lebares CC, Greenberg AL, Shui A, Boscardin C, van der Schaaf M (2021) Flourishing as a measure of global well-being in first year residents: A pilot longitudinal cohort study. *Journal Of Medical Education And Curricular Development* 8: 1-8.
- Lee G, Lee J, Kwon S (2011) Use of social-networking sites and subjective well-being: A study in South Korea. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 14(3): 151-155.
- Lee H–Y, Kim Y (2020) Effects of organizational culture on gyeongsangnam-do fire department officials’ organizational performance. *Fire Science and Engineering* 34: 125-134.
- Lee JA, Bright LF, Eastin MS (2021) Fear of missing out and consumer happiness on Instagram: A serial mediation of social media influencer-related activities. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* <https://doi.org/10.1089/cyber.2020.0431>.
- Lee R (2021) The effect of supply chain management strategy on operational and financial performance. *Sustainability* 13(9): 1-18.
- Lee V, Spector PE (2006) The social stressors-counterproductive work behaviorslink: Are conflicts with supervisors and co-workers the same? *Journal of Occupational Health Psychology* 11: 145-156.
- Lefcourt HM (1976) *Locus of Control*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Lei D, Hitt MA, Bettis R (1996) Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management* 22(4): 549-569.
- Leiter MP, Laschinger HKS, Day A, Oore DG (2011) The impact of civility interventions on employee social behavior, distress, and attitudes. *Journal of Applied Psychology* 96(6): 1258-1274.
- Leiter MP, Magley VG, Shapiro JC, Tennen H (2014) Affect and exhaustion before and after incivility: A daily diary perspective. In A. Day (Chair), *Workplace mistreatment: Examining antecedents and outcomes of incivility and aggression*.

Symposium at the 11th European Association of Occupational Health Psychology conference, London, UK.

Lemay DJ, Doleck T, Bazelais P (2019) Self-determination, loneliness, fear of missing out, and academic performance. *Knowledge Management & E-Learning* 11(4): 485-496.

Lent RW (2004) Toward a unifying theoretical and practical perspective on well-being and psychosocial adjustment. *Journal of Counseling Psychology* 51(4): 482-509.

Lepp A, Barkley JE, Karpinski AC (2014) The relationship between cell phone use, academic performance, anxiety, and satisfaction with life in college students. *Computers in Human Behavior* 31: 343-350.

Letters IE (2011) Does employee retention affect organizational competence? *Industrial Engineering* 1(1): 24-39.

Levenson AR, Van der Stede WA, Cohen SG (2006) Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management* 32(3): 360-380.

Lewis BK (2010) Social media and strategic communication: Attitudes and perceptions among college students. *Public Relations Journal* 4(3): 1-23.

Lewis MA (2001) Success, failure and organisational competence: A case study of the new product development process. *Journal of Engineering and Technology Management* 18(2): 185-206.

Lewis S (2011) *Positive Psychology at Work. How Positive Leadership and Appreciative Inquiry Create Inspiring Organizations*. Chichester, Wiley Blackwell.

Liang S, Dong M, Zhao H, Song Y, Yang A (2022) Mindfulness and life satisfaction: The moderating effect of self-control and the moderated moderating effect of resilience. *Personality and Individual Differences* 185: 111241.

Lim S, Cortina LM, Magley VJ (2008) Personal and workgroup incivility: Impact on work and health outcomes. *Journal of Applied Psychology* 9: 95-107.

Lim S, Lee A (2011) Work and nonwork outcomes of workplace incivility: Does family support help? *Journal of Occupational Health Psychology* 16(1): 95-111.

- Lim VKG, Teo TSH (2009) Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management* 46(8): 419-425.
- Lin Y, Wu J (2018) A study of the effects of leadership styles on innovation management and organizational innovation in environmental protection Industry. *Ekoloji* 27(106): 771-777.
- Lis AM, Žemgulienė J (2020) Organizational competence vs transferability of knowledge in cluster and park structures. *Engineering Management in Production and Services* 12(2): 83-98.
- Liu C, Ma J (2018) Social support through online social networking sites and addiction among college students: The mediating roles of fear of missing out and problematic smartphone use. *Current Psychology*. doi:10.1007/s12144-018-0075-5.
- Liu C-E, Chen Y, He W, Huang J (2019) Supervisor incivility and millennial employee creativity: A moderated mediation model. *Social Behavior and Personality: An International Journal* 47(9): 1-11.
- Liu C-E, Hu S M, Yu SX, Chen YH (2017) Supervisor incivility is related to employee creativity: A locus of control explanation of the mediated relationships [In Chinese]. *Chinese Journal of Management* 14: 1315-1323.
- Liu CE, Yu S, Chen Y, He W (2020) Supervision incivility and employee psychological safety in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17(3). <https://doi.org/10.3390/ijerph17030840>.
- Lofstedt U (2001) Competence development and learning organizations: A critical analysis of practical guidelines and methods. *Systems Research and Behavioral Science* 18(2): 115-125.
- Logan TD (2016) Influence of teamwork behaviors on workplace incivility as it applies to nurses. *Creighton Journal of Interdisciplinary Leadership* 2(1): 47-53.

- Lorenzoni G, Lipparini A (1999) The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: A longitudinal study. *Strategic Management Journal* 20(4): 317-338.
- Lotunani A, Idrus MS, Afnan E, Setiawan M (2014) The effect of competence on commitment, performance and satisfaction with reward as a moderating variable (A study on designing work plans in Kendari City Government. *International Journal of Business and Management Invention* 3(2): 18-25.
- Lu X, Xie B, Guo Y (2018) The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research* 84: 186-195.
- Lucas RE, Diener E, Suh E (1996) Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology* 71(3): 616-628.
- Lucia AD, Lespinger R (1999) *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in An Organization*. (San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer).
- Lucia-Palacios L, Pérez-López R, Polo-Redondo Y (2020) How situational circumstances modify the effects of frontline employees' competences on customer satisfaction with the store. *Journal of Retailing and Consumer Services* 52: 1-11.
- Lustri D, Miura I, Takahashi S (2007) Knowledge management models: Practical application for competency development. *The Learning Organization* 14(2): 186-202.
- Luttrell R (2015) *Social Media, How to Engage, Share and Connect*. London, United Kingdom: Rowman and Littlefield.
- Lyubomirsky S, Lepper HS (1999) A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. *Social Indicators Research* 46(2): 137-155.
- Mabkhot M, Al-Ahmari A, Salah B, Alkhalefah H (2018) Requirements of the smart factory system: A survey and perspective. *Machines* 6(2): 1-22.

- Maddux JE (2002) *Self-Efficacy: The Power Of Believing You Can*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook Of Positive Psychology* (p. 277-287). Oxford University Press.
- Malik A, Dhir A, Kaur P, Johri A (2020) Correlates of social media fatigue and academic performance decrement. *Information Technology & People* 34(2): 557-580.
- Malta PMM, Sousa RD (2011) The organizational competences model: A contribution for business-IT alignment. In *Creating Global Competitive Economies: A 360-Degree Approach - Proceedings of the 17th International Business Information Management Association Conference, IBIMA* 4: 2140-2145.
- Mansfield RS (1996) Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management* 35(1): 7-18.
- Marchiondo LA, Fisher GG, Cortina LM, Matthews RA (2020) Disrespect at work, distress at home: A longitudinal investigation of incivility spillover and crossover among older workers. *Work, Aging and Retirement* doi:10.1093/workar/waaa007.
- Marie A, Grybś M (2013) Modern trends in consumer behavior in era of ecommunication. *Studia Ekonomiczne* 151: 263-273.
- Markus LH, Cooper-Thomas HD, Allpress KN (2005) Confounded by competencies? An evaluation of the evolution and use of competency models. *New Zealand Journal of Psychology* 34(2): 117-126.
- Marnisah L, Zamzam F, Handayani S, Yustini T, Wijaya H, Maris H, Irwanto D (2021) Factors affecting e-procurement division employee performance. *International Journal of Data and Network Science* 5(1): 19-24.
- Martell K, Gupta A, Carroll SJ (1996) Human resource management practices, business strategies, and firm performance: A test of strategy implementation theory. *IBAR; Dublin* 17(1): 18.
- Martini IAO, Rahyudda IK, Sintaasih DK, Saroyeni P (2018) The influence of competency on employee performance through organizational commitment dimension. *IOSR Journal of Business and Management* 20(2): 29-37.

- Martyka J (2014) Supervisors competence and safety level in coal mines. *Journal of Sustainable Mining* 13(3): 26-35.
- Maruyama G (1998) *Basics of Structural Equation Modeling*. London: Sage Publications.
- McClelland D (1978) *Guide to Behavioral Event Interviewing*. (Boston: McBer and Company).
- McClelland DC (1973) 'Testing for competence rather than for intelligence'. *American Psychologist* 28(1): 1-14.
- McDaniel KR, Ngala F, Leonard KM (2015) Does competency matter? Competency as a factor in workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology* 30(5): 597-609.
- McLagan P (1980) 'Competency models'. *Training and Development Journal* 34: 12-23.
- McLagan P (1997) Competencies: The next generation. *Training & Development* 40-47.
- McLagan PA (1989) Models for HRD practice. *Training and Development Journal* 43(9): 49-59.
- McNamara C (2008) *Basics-Definitions (and Misconceptions) About Management* <http://managementhelp.org/mgmt/defntion.htm> (17.11.2020).
- Meier LL, Gross S (2015) Episodes of incivility between subordinates and supervisors: Examining the role of self-control and time with an interaction-record diary study. *Journal of Organizational Behavior* 36: 1096-1113.
- Metin-Orta İ (2020) Fear of missing out, Internet addiction and their relationship to psychological symptoms. *Addicta-the Turkish Journal on Addictions* 7(1): 67-73.
- Meyer EC, Zimering R, Daly E, Knight J, Kamholz BW, Gulliver SB (2012) Predictors of posttraumatic stress disorder and other psychological symptoms in trauma-exposed firefighters. *Psychological Services* 9(1): 1-15.



- Meyer JP, Allen NJ (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 1(1): 61-89.
- Miller S (2012) Fear of missing out: Are you a slave to FoMO? Retrieved from ABCNews:[http://abcnews.go.com/health/wellness/fearmissingslavefomo/story?id=16629972&singlePage=true#.T\\_Tg48015.wF](http://abcnews.go.com/health/wellness/fearmissingslavefomo/story?id=16629972&singlePage=true#.T_Tg48015.wF). (15.05.2021)
- Mills J, Platts K, Bourne M, Richards H (2002) *Strategy and Performance: Competing Through Competences*. Cambridge University Press.
- Milyavskaya M, Saffran M, Hope N, Koestner R (2018) Fear of missing out: Prevalence, dynamics, and consequences of experiencing FoMO. *Motivation and Emotion*. doi:10.1007/s11031-018-9683-5.
- Miner KN, Eischeid A (2012) Observing incivility toward coworkers and negative emotions: Do gender of the target and observer matter? *Sex Roles* 66(7-8): 492-505.
- Miner KN, Settles IH, Pratt-Hyatt JS (2012) Experiencing incivility in organizations: The buffering effects of emotional and organizational support. *Journal of Applied Social Psychology* 42(2): 340-372.
- Monnier J, Cameron RP, Hobfoll SE, Gribble JR (2002) The impact of resource loss and critical incidents on psychological functioning in fire-emergency workers: A pilot study. *International Journal of Stress Management* 9(1): 11-29.
- Montano RLT (2021) Academic engagement predicts flourishing among students in online learning setup: The mediating role of psychological needs. *Journal of Psychological and Educational Research JPER* 29 (1): 177-194.
- Moon TW, Hur W-M (2018) Go home and kick the dog. Spillover effects of experienced coworker incivility on customer-directed counterproductive work behavior. *Journal of Service Theory and Practice* 28(5): 554-575.
- Moreira MP, D'Amours S, Beauregard R, Azouzi R (2010) The role of organizational competences in the evolution of business models. In *IFIP Advances in Information and Communication Technology* 336: 396-403.
- Morlock F, Wienbruch TLS, Kreimeier D, Kuhlenkötter B (2016) "Industrie 4.0-transformation für produzierende unternehmen: Reifegradbasierte migration

zum cyber-physischen Produktionssystem" *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 111(5): 306-309.

Morrow PC, McElroy JC, Scheibe KP (2011) Work unit incivility, job satisfaction, and total quality management among transportation employees. *Transportation Research Part E, Logistics and Transportation Review* 47(6): 1210-1220.

Mulder M (2011) The concept of competence: Blessing or curse? I. Torniainen, S. Mahlamäku-Kultanen, P. Nokelainen & P. Ilsley (Eds). *Innovations for Competence Management*. Lahti: Lahti University of Applied Sciences, 11-24.

Mullen J, Fiset J, Rhéaume A (2018) Destructive forms of leadership. *Leadership & Organization Development Journal* <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2018-0203>.

Murphy SA, Bond GE, Beaton RD, Murphy J, Johnson LC (2002) Lifestyle practices and occupational stressors as predictors of health outcomes in urban firefighters. *International Journal of Stress Management* 9(4): 311-327.

Murray P (2003) Organisational learning, competencies, and firm performance: Empirical observations. *The Learning Organization* 10(5): 305-316.

Mushtaq M, Abid G, Sarwar K, Ahmed S (2017) Forging ahead: How to thrive at the modern workplace. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)* 10(4): 783-818.

Myers DG, Diener E (1995) Who is happy? *Psychological Science* 6(1): 10-19.

Nasir SZ, Mahmood N (2018) A study of effect of employee retention on organizational competence. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 8(4): 404-411.

Neugarten BL, Havighurst RJ, Tobin SS (1961) The measurement of life satisfaction. *Journal of Gerontology* 16(2): 134-143.

Niu GF, Shi XH, Yang WC, Jin SY, Sun XJ (2022) Can smartphone presence affect cognitive function? The moderating role of fear of missing out. *Computers in Human Behavior* 136: 107399.

Nordhaug O, Grenhaug K (1994) "Competences as resources in firms". *The International Journal of Human Resource Management* 5(1): 89-106.

- Nunnally JC (1978) *Psychometric Theory. Second Edition.* (McGraw Hill Inc., New York).
- Nuridin, N, Stockdale, R Scheepers, H (2012) Organizational adaptation to sustain information technology: The case of e-government in developing countries. *Electronic Journal of E-Government (EJEG)* 10: 70-83.
- O'Brien C (2013) Happiness and sustainability together at last! Sustainable happiness. *Canadian Journal of Education* 36(4): 228-256.
- O'Malley A, Williams D (2012) Emerging leaders: The roles of flourishing and religiosity in millennials' leadership development activity. *Journal of Spirituality, Leadership, and Management* 6(1): 48-58.
- Oberst U, Wegmann E, Stodt B, Brand M, Chamarro A (2017) Negative consequences from heavy social networking in adolescents: The mediating role of fear of missing out. *Journal of Adolescence* 55: 51-60.
- Obukhova LA, Galustyan OV, Baklanov IO, Belyaev RV, Kolosova LA, Dubovitskaya TV (2020) Formation of organizational competence of future engineers by means of blended learning. *International Journal of Engineering Pedagogy* 10(2): 119-127.
- Oishi S, Schimmack U, Colcombe SJ (2003) The contextual and systematic nature of life satisfaction judgments. *Journal of Experimental Social Psychology* 39(3): 232-247.
- Oliveira BG, Liboni LB, Cezarino LO, Stefanelli NO, Miura IK (2020) Industry 4.0 in systems thinking: From a narrow to a broad spectrum. *Systems Research and Behavioral Science* doi:10.1002/sres.2703.
- Oliveira-Silva LC, Porto JB (2021) Subjective well-being and flourishing at work: The impact of professional fulfilment. *Revista de Administração Mackenzie* 22(1): 1-24.
- Olmstead JA, Christensen HE, Lackey LL (1973) Components of organizational competence: Test of a conceptual framework (HumRRRO Technical Report, No. 73-19). Alexandria, VA: *Human Resources Research Organization.*

- Onay M, Saygın M, Sakallı ÖS (2015) Gelişmeleri kaçırma korkusunun sağlık çalışanlarının iş tatmini ve ağ kurma davranışlarına etkisi üzerine bir araştırma. *3. Örgütsel Davranış Kongresi Tokat, Türkiye*. Kasım 6-7.
- Oore GD, Leblanc D, Day A, Leiter MP, Spence Laschinger HK, Price SL, Latimer M (2010) When respect deteriorates: Incivility as a moderator of the stressor-strain relationship among hospital workers. *Journal of Nursing Management* 18(8): 878-888.
- Ortenblad A (2002) A typology of the idea of learning organization. *Management Learning* 33(2): 213-230.
- Ortt JR, Van der Duin PA (2008) The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management* 11(4): 522-538.
- Osei AJ, Ackah O (2015) Employee's competency and organizational performance in the pharmaceutical Industry, an empirical study of pharmaceutical firms in Ghana. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 3(3): 1-9.
- Oshry B (1995) *Seeing Systems*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Otoo FNK (2019) Human resource management (HRM) practices and organizational performance. *Employee Relations: The International Journal* 41(5): 949-970.
- Otoo FNK, Mishra M (2018) Influence of human resource development (HRD) practices on hotel Industry's performance: The role of employee competencies. *European Journal of Training and Development* 42(7/8): 435-454.
- Oyet MC (2019) Investigating experienced supervisor incivility: Does presenteeism play a role? *Journal of Management & Organization* 1-20.
- Özgener Ş (2018) *İş Ahlakının Temelleri-Yönetmel Bir Yaklaşım*. Nobel Akademik Yayıncılık. Gözden Geçirilmiş ve Güncellenmiş 5. Basım.
- Pai A, Krishnan VR (2015) Can transformational leadership increase the happiness index in organisations through empowerment? *Journal of Organisation and Human Behaviour* 4(2): 22-28.

- Pape D, Manning S (2006) The educational ladder model for ethics committees: Confidence and change flourishing through core competency development. *HEC Forum* 18(4): 305-318.
- Paris CR, Salas E, Cannon-Bowers JA (2000) Teamwork in multi-person systems: A review and analysis. *Ergonomics* 43(8): 1052-1075.
- Park M, Choi J, Lim S-J (2014) Factors affecting aggression in South Korean middle school students. *Asian Nursing Research* 8(4): 247-253.
- Parry SB (1996) Just what is a competency? (and why should you care?). *Training* 35(6): 58-64.
- Parveen F, Jaafar NI, Ainin S (2015) Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers. *Telematics and Informatics* 32(1): 67-78.
- Patel D (2018) Bringing work-life balance to extension. *Journal of Human Sciences and Extension* 6(3): 232-247.
- Patricia M, Sean V, Dale E (2019) "Perceptions of supervisor competence, perceived employee mobility, and abusive supervision: Human capital and personnel investments as means for reducing maltreatment in the workplace". *Personnel Review* <https://doi.org/10.1108/PR-08-2017-0239>.
- Paulus DJ, Gallagher MW, Bartlett BA, Tran J, Vujanovic AA (2018) The unique and interactive effects of anxiety sensitivity and emotion dysregulation in relation to posttraumatic stress, depressive, and anxiety symptoms among trauma-exposed firefighters. *Comprehensive Psychiatry* 84: 54-61.
- Pavot W, Diener E (1993) Review of the satisfaction with life scale. *Psychological Assessment* 5(2): 164-172.
- Pavot W, Diener Ed (2009) *Review of the Satisfaction With Life Scale*. E. Diener (ed.), *Assessing Well-Being: The Collected Works of Ed Diener, Social Indicators Research Series* 39: 101-117.
- Pearson CM, Andersson LA, Porath CL (2000) Assessing and attacking workplace incivility. *Organizational Dynamics* 29(2): 123-137.

- Pearson CM, Porath CL (2005) On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives* 19(1): 7-18.
- Pedler M (1995) "A guide to the learning organization". *Industrial and Commercial Training* 27(4): 21-25.
- Peiró JM, Montesa D, Soriano A, Kozusznik MW, Villajos E, Magdaleno J, ... Ayala Y (2021) Revisiting the happy-productive worker thesis from a eudaimonic perspective: A systematic review. *Sustainability* 13(6): 1-28.
- Penney LM, Spector PE (2005) Job stress, incivility, and counterproductive work behavior (CWB): The moderating role of negative affectivity. *Journal of Organizational Behavior* 26(7): 777-796.
- Pierce C (1994) Executive competencies. *Executive Development* 7(4): 18-20.
- Pinheiro A, Tigre P (2015) Proposta de investigação sobre o uso de software no suporte à inovação em serviços. *Revista de Administração de Empresas* 55(5): 578-592.
- Pohling R, Bzdok D, Eingenstetter M, Stumpf, Strobel A (2016) What is ethical competence? The role of empathy, personal values, and the five-factor model of personality in ethical decision-making. *Journal of Business Ethics* 137(3): 449-474.
- Porath CL, Erez A (2007) Does rudeness really matter? The effects of rudeness on task performance and helpfulness. *Academy of Management Journal* 50(5): 1181-1197.
- Porath CL, Foulk T, Erez A (2015) How incivility hijacks performance: It robs cognitiveresources, increases dysfunctional behavior, and infects team dynamics and functioning. *Organizational Dynamics* 44(4): 258-265.
- Porath CL, Pearson C (2012) Emotional and behavioral responses to workplace incivility and the impact of hierarchical status. *Journal of Applied Social Psychology* 42: 326-357.
- Porath CL, Pearson C (2013) “The price of incivility”. *Harvard Business Review* 91(1-2): 114-121.

- Porter ME, Heppelmann JE (2014) How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review* 92: 64-88.
- Posselt T (2017) Organizational competence for servitization Markt- und Unternehmensentwicklung Markets and Organisations Dissertation Universität Erlangen-Nürnberg.
- Potipiroon W, Ford MT (2019) Relational costs of status: Can the relationship between supervisor incivility, perceived support, and follower outcomes be exacerbated? *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 1-24.
- Potnuru RKG, Sahoo CK (2016) HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development* 40(5): 345-365.
- Prahalad CK, Hamel G (1989) Strategic intent. *Harvard Business Review* 4(7-8): 79-93.
- Prahalad CK, Hamel G (1990) 'The core competence of the corporation'. *Harvard Business Review* 68(3): 79-91.
- Prahalad CK, Hamel G (1996) *Geleceği Kazanmak*. (Z.Dicleli,çev.) İnkılap Kitabevi. 1. Basım. İstanbul.
- Przybylski AK, Murayama K, DeHaan CR, Gladwell V (2013) Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. *Computers in Human Behavior* 29(4): 1841-1848.
- Qureshi MA, Hassan M (2019) Authentic leadership, ethical climate & workplace incivility: How authentic leadership prevents deviant work behavior-a case from Pakistan. *Abasyn Journal of Social Sciences* 12(1): 144-163.
- Ragins BR, Dutton JE (2007) In J. E. Dutton & B. R. Ragins (Eds.), *Exploring Positive Relationships At Work: Building A Theoretical And Research Foundation* (pp. 3 - 25). NewYork, NY: Lawrence Erlbaum.
- Rathi N, Lee K (2017) Understanding the role of supervisor support in retaining employees and enhancing their satisfaction with life. *Personnel Review* 46(8): 1605-1619.

- Rauch SM, Strobel C, Bella M, Odachowski Z, Bloom C (2014) Face to face versus Facebook: Does exposure to social networking web sites augment or attenuate physiological arousal among the socially anxious? *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking* 17(3): 187-190.
- Rautenbach C (2015) Flourishing of employees in a fast-moving consumable goods environment (Unpublished doctoral thesis). North-West University, Vanderbijlpark, South Africa.
- Read E, Laschinger HK (2013) Correlates of new graduate nurses' experiences of workplace mistreatment. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 43(4): 221-228.
- Redelinghuys K, Rothmann S, Botha E (2019) Flourishing-at-work: The role of positive organizational practices. *Psychological Reports* 0(0): 1-23.
- Reer F, Tang WY, Quandt T (2019) Psychosocial well-being and social media engagement: The mediating roles of social comparison orientation and fear of missing out. *New Media & Society* 1-20.
- Regehr C, Dimitropoulos G, Bright E, George S, Henderson J (2005) Behind the brotherhood: Rewards and challenges for wives of firefighters. *Family Relations* 54(3): 423-435.
- Rego A, Machado F, Leal S, Cunha MPE (2009) Are hopeful employees more creative? An empirical study. *Creativity Research Journal* 21(2-3): 223-231.
- Reio TG (2011) Supervisor and coworker incivility: Testing the work frustration-aggression model. *Advances in Developing Human Resources* 13(1): 54-68.
- Rejeki TR, Widigdo AMN (2021) The effect of leadership, job satisfaction, organizational citizenship behaviour and competence on employee performance (case study at xyz ministry in Indonesia). *Dinasti International Journal of Digital Business Management* 2(2): 222-232.
- Richardson RC (2003) The affects of fire service training methods on leadership development and organizational culture. Master Of Arts in Leadership And Training, Royal Roads University.



- Roberts JA, David ME (2019) The social media party: Fear of missing out (FoMO), social media intensity, connection, and well-being. *International Journal of Human-Computer Interaction* 1-7.
- Roffey S (2005) Respect in practice: The challenge of emotional literacy in Education. Conference paper for the Australian Association for Research in Education. <http://www.aare.edu.au/data/publications/2005/rof05356.pdf>. (15.12.2020).
- Rossouw E, Rothmann S (2020) Job demands and job resources and well-being of judges in South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde* 46(0), a1801. <https://doi.org/10.4102/sajip.v46i0.1801>.
- Rothwell WJ, Kazanas HC (1993) *The Complete AMA Guide to Management Development*. American Management Association, New York, NY.
- Rothwell WJ, Lindholm JE (1999) Competency identification, modelling and assessment in the USA. *International Journal of Training and Development* 3(2): 90-105.
- Rowan JR (2000) The moral foundation of employee rights. *Journal of Business Ethics* 24: 355-361.
- Rowe C (1995) "Clarifying the use of competence and competency models in recruitment, assessment and staff development". *Industrial and Commercial Training* 27(11): 12-17.
- Rupp DE, Cropanzano RE (2002) The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 89: 925-946.
- Russo A, Watkins J, Kelly L, Chan S (2008) Participatory communication with social media. *Curator: The Museum Journal* 51(1): 21-31.
- Ryan KL (1999) "Identifying and integrating individual level and organizational level core competencies". *Journal of Business and Psychology* 14(1): 59-75.
- Ryan RM, Deci EL (2001) "On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being." *Annual Review Of Psychology* 52(1): 141-166.

- Ryff CD (1989) Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 57(6): 1069-1081.
- Sakurai K (2020) Changes in the frequency of coworker incivility: Roles of work hours, workplace sex ratio, supervisor leadership style, and incivility. *Japanese Psychological Research* 1-13.
- Sanchez R, Heene A, Thomas H (1996) *Dynamics of Competence-Based Competition: Theory and Practice in the New Strategic Management*. Oxford, UK: Pergamon.
- Sarıca Keçeci H, Kahya Özyirmidokuz E, Özbakır L (2021) Dijital bağımlılık ve FoMO, kişilik faktörleri ve mutluluk ile ilişkisi: Üniversite öğrencileri ile bir uygulama. *Bağımlılık Dergisi* 22(4): 379-394.
- Savin NE, White KJ (1977) The Durbin-Watson test for serial correlation with extreme sample sizes or many regressors. *Econometrica: Journal of the Econometric Society* 45(8): 1989-1996.
- Saylor J (2009) *Developing a Learning Culture*. ISBN-10: 0557058805.
- Schat ACH, Desmarais S, Kelloway EK (2006) Exposure to workplace aggression from multiple sources: Validation of a measure and test of a model. Unpublished manuscript, McMaster University, Hamilton, Canada.
- Schermelleh-Engel K, Moosbrugger H, Müller H (2003) Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research* 8(2): 23-74.
- Schilpzand P, De Pater IE, Erez A (2016) Workplace incivility: A review of the literature and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior* 37: 57–88. doi:10.1002/job.1976.
- Schreyögg G, Kliesch M (2003) Rahmenbedingungen für die entwicklung organisationaler kompetenz. *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung*, Materialien Nr. 48.
- Scott FB (1993) The effect of mid-level organizational proficiency on direct child care staff's turnover intentions. Doctoral Dissertation, The University Of Texas At Arlington, Texas.

- Segrin C, Taylor M (2007) Positive interpersonal relationships mediate the association between social skills and psychological well-being. *Personality and Individual Differences* 43(4): 637-646.
- Sekaran U (1989). Paths to the job satisfaction of bank employees. *Journal of Organizational Behavior* 10(4): 347.
- Seligman MEP (2002) *Authentic Happiness*. New York: Free Press.
- Seligman MEP (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Free Press.
- Seligman MEP, Csikszentmihalyi M (2000) Positive psychology: An introduction. *American Psychologist* 55: 5-14.
- Selznick P (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. Harper & Row, New York, NY.
- Senge PM (1993) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. (New York, America).
- Sha P, Sariyska R, Riedl R, Lachmann B, Montag C (2019) Linking Internet communication and smartphone use disorder by taking a closer look at the Facebook and WhatsApp applications. *Addictive Behaviors Reports* 9: 1-9.
- Shadwick JL (2018) A quantitative analysis of workplace incivility and burnout among professional firefighters. Doctoral Thesis, Keiser University.
- Shapiro C (1983) Premiums for high quality as returns to reputation. *Quarterly Journal of Economics* 97: 659-686.
- Sharifirad MS (2016) Can incivility impair team's creative performance through paralyzing employee's knowledge sharing? A multi-level approach. *Leadership & Organization Development Journal* 37(2): 200-225.
- Sheldon KM, Kashdan TB, Steger MF (Eds.). (2011) *Series in Positive Psychology. Designing Positive Psychology: Taking Stock And Moving Forward*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195373585.001.0001>
- Shin DC, Johnson DM (1978) Avowed happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research* 5: 475-492.

- Shin H, Lee J-N, Kim D, Rhim H (2015) Strategic agility of Korean small and medium enterprises and its influence on operational and firm performance. *International Journal of Production Economics* 168: 181-196.
- Shin Y, Hur W-M (2019) Supervisor incivility and employee job performance: The mediating roles of job insecurity and amotivation. *The Journal of Psychology* 1-22.
- Shin Y, Lee EJ, Hur W-M (2021) Supervisor incivility, job insecurity, and service performance among flight attendants: The buffering role of co-worker support. *Current Issues in Tourism* 1-18.
- Shippmann JS, Ash RA, Batista M, Carr L, Eyde LD, Hesketh B, Sanchez JI (2000) The practice of competency modeling. *Personnel Psychology* 53(3): 703-740.
- Siebert JU, Kunz RE, Rolf P (2020) Effects of proactive decision making on life satisfaction. *European Journal of Operational Research* 280: 1171-1187.
- Silva MAB, Costa PR, Kniess CT (2020) Environmental training and competences for environmental sustainability in Brazilian chemical companies. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional* 16(1): 248-263.
- Simic M, Nedelko Z (2019) Development of competence model for Industry 4.0: A theoretical approach. *37th International Scientific Conference on Economic and Social Development* Baku. February 14-15.
- Simola SK (2007) The pragmatics of care in sustainable global enterprise. *Journal of Business Ethics* 74(2): 131-147.
- Sliter M, Sliter K, Jex S (2011) The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior* 33(1): 121-139.
- Smidt O, De Beer LT, Brink L, Leiter MP (2016) The validation of a workplace incivility scale within the South African banking Industry. *SA Journal of Industrial Psychology* 42. a1316. 10.4102/sajip.v42i1.1316.

- Sorenson J, Sorenson B (2006) Community processes: Warning and evacuation. In Rodríguez H, Quarantelli EL, Dynes R (Eds.), *Handbook of disaster research* (pp. 183-199). New York, NY: Springer.
- Spector PE, Fox S, Penney LM, Bruursema K, Goh A, Kessler S (2006) The dimensionality of counter productivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior* 68: 446-460.
- Spencer LM Jr, Spencer SM (1993) *Competencies at Work: Models for Superior Performance*. (New York: John Wiley & Sons).
- Staw BM, Sutton RI, Pelled LH (1994) Employee positive emotion and favorable outcomes at the workplace. *Organization Science* 5(1): 51-71.
- Stead H, Bibby PA (2017) Personality, fear of missing out and problematic internet use and their relationship to subjective well-being. *Computers in Human Behavior* 76: 534-540.
- Steger MF, Kashdan TB, Oishi S (2008) Being good by doing good: Daily eudaimonic activity and well-being. *Journal of Research in Personality* 42(1): 22-42.
- Steger MF, Oishi S, Kesebir S (2011) Is a life without meaning satisfying? The moderating role of the search for meaning in satisfaction with life judgments. *The Journal of Positive Psychology* 6(3): 173-180.
- Stewart TA (1997) *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. (New York: Doubleday).
- Stone EF, Hollenbeck JR (1989) Clarifying some controversial issues surrounding statistical procedures for detecting moderator variables: Empirical evidence and related matters. *Journal of Applied Psychology* 74: 3-10.
- Stoner CR (1987) Developing competitive and competitive advantage. *J. Small Bus. Manage* 25(2): 33-39.
- Stuart R, Lindsay P (1997) Beyond the frame of management competenc(i)es: Towards a contextually embedded framework of managerial competence in organizations. *Journal of European Industrial Training* 21(1): 26-33.

- Sulantara IM, Mareni PK, Sapta IKS, Suryani NK (2020) The effect of leadership style and competence on employee performance. *European Journal of Business and Management Research* 5(5): 1-8.
- Suldo SM, Huebner ES (2005) Is extremely high life satisfaction during adolescence advantageous? *Social Indicators Research* 78(2): 179-203.
- Sullivan P (2016) Nietzsche or Aristotle: The implications for social psychology. *Theory & Psychology* 26(3): 393-412.
- Sung SY, Choi JN (2014) Multiple dimensions of human resource development and organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 35(6): 851-870.
- Sutanto F, Sahrani R, Basaria D (2020) Fear of missing out (FoMO) and psychological well-being of late adolescents using social media. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research* 478: 463-478. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201209.071>.
- Sürücü A (2021) Predictive relationships between incivility behaviors faced by guidance counselors and subjective well-being and life-domain satisfaction. *International Journal of Progressive Education* 17(4): 17-34.
- Świątek AH, Szcześniak M, Bielecka G (2021) Trait anxiety and social media fatigue: Fear of missing out as a mediator. *Psychology Research and Behavior Management* 14: 1499-1507.
- Sypher BD (2004) Reclaiming civil discourse in the workplace. *Southern Communication Journal* 69(3): 257-269.
- Şimşek MŞ, Çelik A (2015) *Genel İşletme*. (Eğitim Yayınevi, 14. Baskı, Konya).
- Taatila V (2004) *The Concept of Organizational Competence – A Foundational Analysis*. (Faculty of Information Technology of the University of Jyväskylä).
- Tabachnick BG, Fidell LS (2013) *Using Multivariate Statistics*. (sixth ed.). Pearson, Boston.
- Tandon A, Dhir A, Islam N, Talwar S, Mäntymäki M (2021) Psychological and behavioral outcomes of social media-induced fear of missing out at the workplace. *Journal of Business Research* 136: 186-197.

- Tandon A, Dhir A, Talwar S, Kaur P, Mäntymäki M (2021) Dark consequences of social media-induced fear of missing out (FoMO): Social media stalking, comparisons, and fatigue. *Technological Forecasting and Social Change* 171: 1-15.
- Tandon A, Dhir A, Talwar S, Kaur P, Mäntymäki M (2022) Social media induced fear of missing out (FoMO) and phubbing: Behavioural, relational and psychological outcomes. *Technological Forecasting and Social Change* 174: 1-15.
- Tarraf RC (2012) Taking a closer look at workplace incivility: Dimensionality and source effects. Master Of Science, Royal Roads University, Canada.
- Taylor JA, Davis AL, Shepler LJ, Lee J, Cannuscio C, Zohar D, Resick C (2019) Development and validation of the fire service safety climate scale. *Safety Science* 118: 126-144.
- Taylor SG, Pattie MW (2014) When does ethical leadership affect workplace incivility? The moderating role of follower personality. *Business Ethics Quarterly* 24(04): 595-616.
- Tedeschi JT (2001) *Social Power, Influence, and Aggression*. In J. P. Forgas & K. D. Williams (Eds.), *Social Influence: Direct And Indirect Processes* (pp. 25–39). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Teece DJ, Pisano G, Shuen A (1997) Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18(7): 509-533.
- Telfer E (1980) *Happiness*. New York: St. Martin's Press.
- Tepper B (2000) “Consequences of abusive supervision”. *Academy of Management Journal* 43(2): 178-190.
- Tharenou P, Harker P (1982) Organizational correlates of employee self-esteem. *Journal of Applied Psychology* 67(6): 797-805.
- Therkelsen DJ, Fiebich CL (2004) The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management* 8(2): 120-129.
- Tindell K, Padavic I (2021) Low-wage women’s experiences of workplace incivilities. *Journal of Applied Social Science* 1-17. doi:10.1177/193672 44211014737.

- Tobey D, Benson P (2009) Aligning performance: The end of personnel and the beginning of guided skilled performance. *Management Revue* 20(1): 70-89.
- Tortorella GL, Cawley Vergara AM, Garza-Reyes JA, Sawhney R (2019) Organizational learning paths based upon Industry 4.0 adoption: An empirical study with Brazilian manufacturers. *International Journal of Production Economic* 219: 284-294.
- Tortumlu M, Taş MA (2020) İşyeri kabalığı ve mutluluk ilişkisinde iş yaşamında yalnızlığın düzenleyici etkisi [The moderating effect of loneliness at workplace in the relationship between workplace incivility and happiness]. *Selcuk University Social Sciences Vocational School Journal* 23(29): 706-719.
- Toth MA (2008) The right to dignity at work: Reflections on article 26 of the revised European social charter. *Comparative Labor Law and Policy Journal* 29: 275-316.
- Treviño LK, Brown M, Hartman LP (2003) A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56(1): 5-37.
- Triono N, Anita E Sandra SA (2021) The effects of leadership, competence, and organizational culture on employee performance mediated by employee satisfaction. *Britain International of Humanities and Social Sciences (BioHS) Journal* 3(2): 332-346.
- Tucker SA, Cofsky KM (1994) Competency-based pay on a banding platform: A compensation combination for driving performance and managing change. *ACA Journal* 3(1): 30-45.
- Turkle S (2012) *Alone Together: Why We Expect More From Technology and Less From Each Other*. New York: Basic Books.
- Turner D, Crawford M (1994) "Managing current and future competitive performers: The role of competency," In: G. Hamel and A. Heene., Eds., *Competency-based competition, strategic management series* pp.241-254, England: Wiley.
- Umbarger MA (2014) The impact of personality on stress resilience in firefighters. Doctoral Thesis, Walden University (UMI Number: 3645771).



- Ural A, Kılıç İ (2005) *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*. (Detay Yayıncılık: Ankara).
- Uram P, Skalski S (2020) Still logged in? The link between Facebook addiction, FoMO, self-esteem, life satisfaction and loneliness in social media users. *Psychological Reports* 0(0): 1-14.
- Ünal A, Warren D, Chen C (2012) The normative foundations of unethical supervision in organizations. *Journal of Business Ethics* 107: 5-19.
- Vagharseyyedin AS (2015) Workplace incivility: A concept analysis. *Contemporary Nurse* 50(1): 115-125.
- Vaidya N, Jaiganesh S, Krishnan J (2016) Prevalence of Internet addiction and its impact on the physiological balance of mental health. *National Journal of Physiology, Pharmacy and Pharmacology* 6(1): 97-100.
- Van Dolen W, de Ruyter K, Lemmink J (2004) An empirical assessment of the influence of customer emotions and contact employee performance on encounter and relationship satisfaction. *Journal of Business Research* 57(4): 437-444.
- Van Kleef JAG, Roome NJ (2007) Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: A research agenda. *Journal of Cleaner Production* 15(1): 38-51.
- Van Selm K, Lackland Sam D, Van Oudenhoven JP (1997) Life satisfaction and competence of Bosnian refugees in Norway. *Scandinavian Journal of Psychology* 38(2): 143-149.
- VanRonsk S, Yip J, Murphy WM (2018) Psychological foundations for positive work relationships. *Academy of Management Proceedings* 2018(1): 11032. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.11032symposium>.
- Vathanophas V, Thai-ngam J (2007) Competency requirements for effective job performance in Thai public sector. *Contemporary Management Research* 3(1): 45-70.
- Veenhoven R (1996) The study of life satisfaction. In W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel, & B. Bunting (Eds.), *A comparative study of satisfaction with life in Europe* (pp. 11-48). Budapest: Eötvös University Press.

- Veza I, Mladineo M, Gjeldum N (2015) Managing innovative production network of smart factories. *IFAC-PapersOnLine* 48(3): 555-560.
- Vogelsang K, Packmohr S, Liere-Netheler K, Hoppe U (2018) Understanding the transformation towards Industry 4.0. *Perspectives in Business Informatics Research* 99-112.
- Voke JB (2004) Leadership competencies for senior fire service leaders. Master Of Arts in Leadership And Training, Royal Roads University.
- Volobuiev VV (2021) Organizational competence of future border officers as an object of scientific research. *Innovate Pedagogy* 1(33): 33-36.
- Vraimaki E, Koloniari M, Kyprianos K, Koulouris A (2019) Employee reactions to user incivility in academic libraries. *The Journal of Academic Librarianship* 45(5). doi:10.1016/j.acalib.2019.06.001.
- Wagner B de A, Filho PFM (2018) Painful temporomandibular disorder, sleep Bruxism, anxiety symptoms and subjective sleep quality among military firefighters with frequent episodic tension-type headache. *Arquivos de Neuro-Psiquiatria* 76(6): 387-392.
- Wagner SL, O'Neil M (2012) Job, life, and relationship satisfaction for paid-professional firefighters. *Journal of Loss and Trauma* 17(5): 423-438.
- Wang P, Xie X, Wang X, Wang X, Zhao F, Chu X, Lei L (2018) The need to belong and adolescent authentic self-presentation on SNSs: A moderated mediation model involving FoMO and perceived social support. *Personality and Individual Differences* 128: 133-138.
- Warr P, Cook J, Wall T (1979) Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well being. *Journal of Occupational Psychology* 52(2): 129-148.
- Waterman AS (1993) Two conceptions of happiness: Contrasts of personal expressiveness (eudaimonia) and hedonic enjoyment. *J. Pers. Soc. Psychol.* 64: 678-691.
- Weick KE, Roberts KH (1993) Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly* 38(3): 357-381.

- Weiss HM (1978) Social learning of work values in organizations. *Journal of Applied Psychology* 63(6): 711-718.
- Weiss R, Schneider JP (2014) *Closer Together, Further Apart: The Effect of Technology and The Internet on Parenting, Work, And Relationships*. Carefree, AZ: Gentle Path Press.
- Weller C (2019) *Change, Change Competence and Personal Growth: Conceptual Framework for an Explorative Study* (In: Druyen T. (eds) *Radical Change in Everyday Life*. Springer, Wiesbaden).
- Wellins RS, Rothwell WJ (2008) Competencies: The foundation of our profession. *ASTD Handbook for Workplace Learning Professionals* 807-822.
- West BC, Battleson DA, Kim J, Ramesh B (2014) Achieving dynamic capabilities with cloud computing. *IT Professional* 16(6): 18-24.
- Westley F, Mintzberg H (1989) Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal* 10: 17-32.
- Westman M (2001) Stress and strain crossover. *Human Relations* 54(6): 717-751.
- White R (1959) 'Motivation reconsidered: The concept of competence'. *Psychological Review* 66: 279-333.
- Wiedemann CS (2019) Purpose-driven: Employee engagement from a human flourishing perspective (*dissertation*) Clemson University. Tiger Prints.
- Wilkie D (2018) Employees in stressful jobs balance demands with helping others: Airline pilot, firefighter, police officer among 'most stressful' jobs of 2018. *HRNews* Alexandria.
- Wilson C (1980) Identify needs with costs in mind. *Training and Development Journal* 58-62.
- Winarno W, Widiastuti SW (2014) Pengaruh modal manusia dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja yang dimediasi oleh kompetensi organisasi (Studi Empiris Pada Pts Kopertis V Yogyakarta)\*. *Seminar Nasional Dan Call For Paper SINAU* 3(3): 311-323.

- Wissing MP, Schutte L, Liversage C, Entwisle B, Gericke M, Keyes C (2019) Important goals, meanings, and relationships in flourishing and languishing states: Towards patterns of well-being. *Applied Research in Quality of Life* 16(2): 573-609.
- Wolniewicz CA, Rozgonjuk D, Elhai JD (2020) Boredom proneness and fear of missing out mediate relations between depression and anxiety with problematic smartphone use. *Human Behavior and Emerging Technologies* 2(1): 61-70.
- Wolniewicz CA, Tiamiyu MF, Weeks JW, Elhai JD (2018) Problematic smartphone use and relations with negative affect, fear of missing out, and fear of negative and positive evaluation. *Psychiatry Research* 262: 618-623.
- Wong DTW, Ngai EWT (2021) Economic, organizational, and environmental capabilities for business sustainability competence: Findings from case studies in the fashion business. *Journal of Business Research* 126: 440-471.
- Woodruffe C (1993) What is meant by a competency? *Leadership & Organization Development Journal* 14(1): 29-36.
- World Health Organisation (2018) Mental health: Strengthening our response. <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/mental-healthstrengthening-our-response> (04.01.2021).
- Wu J (2011) Asymmetric roles of business ties and political ties in product innovation. *Journal of Business Research* 64(11): 1151-1156.
- Wu Y-C, Tsai C-S, Hsiung H-W, Chen K-Y (2015) Linkage between frontline employee service competence scale and customer perceptions of service quality. *Journal of Services Marketing* 29(3): 224-234.
- Wyrzykowska B, Zaleśna A (2017) Competences of managers for sustainable organization. *Studia i Prace WNEiZ* 48: 373-382.
- Xu LD, Xu EL, Li L (2018) Industry 4.0: State of the art and future trends.
- Yang H, Liu B, Fang J (2021) Stress and problematic smartphone use severity: Smartphone use frequency and fear of missing out as mediators. *Frontiers in Psychiatry* 12. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2021.659288>.

- Yesilyurt F, Solpuk TN (2020) Prediction of the time spent on Instagram by social media addiction and life satisfaction. *Cypriot Journal of Educational Science* 15(2): 208-219.
- Yıldız H (2017) Sosyal medya çağında nispetizm fenomeni. *Harward Business Review Türkiye* 94-98.
- Yoder JD, Aniakudo P (1997) “Outsider within” the firehouse. *Gender & Society*, 11(3): 324-341.
- Yoon H, Choi Y (2018) The development and validation of the perceived competence scale for disaster mental health workforce. *Psychiatry Investig* 16(11): 816-828.
- Yoon J, Thye S (2000) Supervisor support in the work place: Legitimacy and positive affectivity. *The Journal of Social Psychology* 140(3): 295-316.
- Yukl G (2002) *Leadership in Organizations* (5th ed). New Jersey: Prentice Hall.
- Yüce A, Katirci H, Celik VO, Yüce SG, Ekmekci R, Tezic C (2019) Hard job: Defining job descriptions and responsibilities of basketball managers a case study of Turkey. *Pamukkale Journal of Sport Sciences* 10(1): 1-16.
- Zacca R, Dayan M (2018) Linking managerial competence to small enterprise performance within the dynamic capability logic. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 25(2): 256-276.
- Zeelenberg M (1999) Anticipated regret, expected feedback and behavioral decision making. *Journal of Behavioral Decision Making* 12(2): 93-106.
- Zhong RY, Xu X, Klotz E, Newman ST (2017) Intelligent manufacturing in the context of Industry 4.0: A review. *Engineering* 3(5): 616-630.
- Zhou B (2019) Fear of missing out, feeling of acceleration, and being permanently online: A survey study of university students’ use of mobile apps in China. *Chinese Journal of Communication* 0(0): 1-18.
- Zhou J, Bi G, Liu H, Fang Y, Hua Z (2018) Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility – an ambidexterity perspective. *Information & Management* 55(6): 695-708.

## EKLER

### Ek-1: Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü Anketi

#### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket, “Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü” Doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma bilimsel bir amaçla yapılmakta olup, araştırmanın amacına ulaşması özenle vereceğiniz cevaplarla sağlanacaktır. Araştırmaya yapacağınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

**Prof. Dr. Şevki ÖZGENER**  
Tez Danışmanı  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli  
Üniversitesi

**Tugay ÖNEY**  
Nevşehir Hacı Bektaş Veli  
Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

#### KONUVA İLİŞKİN SORULAR

A. İtfaiye teşkilatında çalışanlar olarak örgütsel yetkinliğe ilişkin aşağıda bazı ifadelere yer verilmiştir. Lütfen çalıştığınız kurum olan İtfaiye Teşkilatını dikkate alarak ifadelere katılma derecenizi kutucuklara “X” işareti koyarak belirtiniz.

ÖRGÜTSEL YETKİNLİK (Kaynak: Ahn E, Kim S (2013) Disaster experience, perception and core competencies on disaster nursing of nursing students. <i>The Journal of Digital Policy &amp; Management</i> 11(6): 257-267; Yoon H, Choi Y (2018) The development and validation of the perceived competence scale for disaster mental health workforce. <i>Psychiatry Investig</i> 16(11):816-828; Elbaz AM, Haddoud MY and Shehawy YM (2018) Nepotism, employees’ competencies and firm performance in the tourism sector: A dual multivariate and Qualitative Comparative Analysis approach. <i>Tourism Management</i> 67: 3-16).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.İtfaiye teşkilatında acil durum ve afet yönetimi sistemi oldukça etkindir.							
2.İtfaiye teşkilatında her zaman üst yönetimin liderliğine tank olurum.							
3.Bir yangın veya afet (acil durum) durumuyla başa çıkmak için işin püf noktalarını bilirim.							

4.Acil bir durum olduğunda çağrını alabilir ve gerekli yerlere iletebilirim.							
5.Acil bir durum olduğunda ilk yardımı uygulayabilirim							
6.Acil bir durum veya afet olayında itfaiye personeli olarak görev ve sorumluluklarımı bilirim.							
7.İtfaiye teşkilatının acil durum ve afet ile ilgili mevcut yönergelere hâkimim.							
8.İtfaiye teşkilatını bilir ve acil bir durumda itfaiye eri rolünü en iyi şekilde oynayabilirim.							
9.Bir itfaiye personeli olarak sistematik değerlendirme, denetim ve raporlama dahil olay mahallini yönetebilirim.							
10.İtfaiyedeki pozisyonuma göre görevimi en iyi şekilde yaparım.							
11.Yangında zarar gören kişilerin durumlarını anlayabilir ve sorunlarını çözebilirim.							
12.Acil bir durum olduğunda olaya müdahale etme prosedürünü bilir ve evraklarını hazırlayabilirim.							
13. Acil bir durumda diğer itfaiye personeline bilginin nasıl iletileceğine dair prosedürleri bilirim.							
14.Acil durum veya afet ile ilgili bilgiyi toplayıp itfaiye personeli ile etkin bir şekilde paylaşıyorum.							
15.Afete hazırlık için birlikte çalışacağımız önemli ortak kuruluşlar veya diğer kurumlarla etkili bir şekilde çalışabilirim.							
16.Acil durumlarla ilişkili tüm konularda uygun psikolojik destek sunabilirim.							
17.Acil durum ve afette zarar görenlere afetin ve acil durumun uzun vadeli etkileri konusunda danışmanlık yapabilir ve eğitim verebilirim.							
18.Acil bir durum ve afette hassas ve savunmasız gruplara yönelik yetkin bir itfaiye personeli rolü üstlenebilirim.							
19.Acil bir durumda itfaiye personelleri arasında iş birliği ve ekip çalışması yüksektir.							
20.İtfaiye personelinin kişilik özellikleri arasında esneklik, iyimserlik, kararlılık ve dayanıklılık baskındır.							
21. İtfaiye teşkilatı, acil bir durum ve afette yerel kaynaklar, networkler ve diğer kurumlardaki desteklerden yararlanır.							
22.İtfaiye personeli arasında arkadaşlık havası hakimdir.							
23.İtfaiye teşkilatı, personelde tükenmişliği önlemek için öz bakım aktiviteleri(imkanları) sunar.							
24.İtfaiye teşkilatında örgüt içi iletişim kadar kurumlar arası iletişimi de önemser.							
25.İtfaiye teşkilatında yöneticiler çatışmaları etkin bir şekilde yönetebilir.							

26.İtfaiye teşkilatındaki personelin planlı yapısal değişimlerle başa çıkabilme yeteneklerine güvenirim.								
27.İtfaiye teşkilatı personeli tüm değişim taleplerini karşılamada güven verir.								
28.İtfaiye teşkilatı personeli ahlaki çatışmalar ve sorunlarla başa çıkabilme kabiliyetine sahiptir.								
29.İtfaiye teşkilatı personeli, kararlarını etik açıdan savunabilir.								
30.İtfaiye teşkilatı personeli farklı kültürel yerlerde çalışabilir ve yeni bir ortamda olma baskısı ile başa çıkabilir.								

**B. Çalışan olarak İtfaiye Teşkilatlarındaki bir çalışan olarak üstlerinizin veya yöneticilerinizin aşağıda yer alan davranışlarını ne ölçüde gözlemlediğinizi aşağıdaki ifadelerin lütfen karşısındaki kutucuklara “X” işareti koyarak cevap veriniz.**

<b>YÖNETİCİ NEZAKETSİZLİĞİ</b> (Kaynak: Cortina LM, Magley VJ, Williams JH and Langhout, RD (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. <i>Journal of Occupational Health Psychology</i> 6(1): 64-80).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<b>Geçen yıl işyerinizde size karşı aşağıdaki davranışlar ne sıklıkta yaşandığını belirtiniz.</b>							
1.Üstlerinizce herhangi bir şekilde aşağılandınız ya da küçümsendiniz oldu mu?							
2. Üstleriniz tarafından söylediklerinizin önemsenmediği ya da fikirlerinizin dikkate alınmadığı oldu mu?							
3. Üstlerinizce hakkınızda alçaltıcı veya onur kırıcı ifadelerde bulunuldu mu?							
4. Üstünüz tarafından herkesin içinde veya yalnız iken size meslek ahlakına aykırı şekilde hitap edildi mi?							
5.Üstleriniz tarafından işyerindeki ilişkilerde dışlandığınız veya yok sayıldığınız oldu mu?							
6. Üstleriniz tarafından sorumluluk alanınızda olan bir konuda yaptığınız bir değerlendirme şüphe ile karşılandı mı?							
7. Üstleriniz tarafından istemediğiniz halde kişisel konularda bir tartışmanın içine çekilmeye çalışıldınız mı?							

**C. İtfaiye Teşkilatlarında bir çalışan olarak psikolojik çıktılarınızla ilgili aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı lütfen karşısındaki kutucuklara “X” işareti koyarak cevap veriniz.**

<b>Gelişme</b> (Kaynak: Diener E, Wirtz D, Tov W, Kim-Prieto C, Choi D, Oishi S & Biswas-Diener R (2010) New well-being measures: Short scales to assess flourishing and positive and negative feelings. <i>Social Indicators Research</i> 97(2): 143-156).	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Amaçlı ve anlamlı bir hayat sürüyorum.							



2. Sosyal ilişkilerim destekleyici ve ödüllendiricidir.							
3. Günlük aktivitelerle meşgul ve ilgili biriyim.							
4. Başkalarının mutluluğuna ve refahına aktif olarak katkıda bulunurum.							
5. Benim için önemli olan faaliyetlerde yetkin ve yetenekli biriyim.							
6. Ben iyi bir insanım ve iyi bir hayat yaşıyorum.							
7. Geleceğim hakkında iyimserim							
8. İnsanlar bana saygı duyuyor.							

<b>Yaşam Memnuniyeti</b> (Kaynak: Diener E, Emmons RA, Larsen RJ, & Griffin S (1985) The satisfaction with life scale. <i>Journal of Personality Assessment</i> 49(1): 71-75.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Birçok açıdan hayatım ideale yakındır.							
2. Yaşam koşullarım mükemmeldir.							
3. Hayatımdan memnunum.							
4. Şimdiye kadar hayattan istediğim önemli şeyleri elde ettim.							
5. Yeniden dünyaya gelsem, aynı şekilde yaşamımı sürdürürüm.							

<b>Genel Mutluluk</b> (Kaynak: Lyubomirsky S, Lepper HS (1999) A measure of subjective happiness: Preliminary reliability and construct validation. <i>Social Indicators Research</i> 46(2): 137-155.)								
1. Genel olarak kendimi şöyle düşünüyorum								
<b>Çok mutsuz bir insan</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Çok mutlu bir insan</b>
2. Yaştlarımın çoğuyla kıyasladığımda kendimi şöyle düşünürüm.								
<b>Daha az mutlu</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Daha çok mutlu</b>
3. Bazı insanlar genellikle çok mutludur. Hayatta ne olup bittiğini dikkate olmadan hayattan zevk alırlar ve her şeyden en iyi şekilde istifade ederler. Bu özellik sizi ne ölçüde tanımlıyor?								
<b>Hiç</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Çok</b>
4. Bazı insanlar genellikle pek mutlu değildirler. Depresyonda olmamalarına rağmen asla mutlu olabilecekleri kadar mutlu görünmezler. Bu özellik sizi ne ölçüde tanımlıyor?								
<b>Hiç</b>	1	2	3	4	5	6	7	<b>Çok</b>

**Ç. Çalışan olarak İtfaiye Teşkilatlarında Sosyal Ortamda Gelişmeleri Kaçırma Korkusu ile ilgili aşağıdaki ifadelerin lütfen karşısındaki kutucuklara “X” işareti koyarak cevap veriniz.**

<b>SOSYAL ORTAMDAKİ GELİŞMELERİ KAÇIRMA KORKUSU</b> (Kaynak: Przybylski AK, Murayama K, DeHaan CR, & Gladwell V (2013) Motivational, emotional, and behavioral correlates of fear of missing out. <i>Computers in Human Behavior</i> 29(4): 1841–1848.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Kararsızım	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Başkalarının benimkilerden daha doyurucu deneyimler yaşadığından korkarım.							
2. Arkadaşlarımla benimkilerden daha doyurucu deneyimler yaşadığından korkarım.							
3. Arkadaşlarımla bensiz eğlendiklerini öğrendiğimde endişelenirim.							
4. Arkadaşlarımla neler yaptığını bilmediğimde kaygı hissederim.							
5. Arkadaşlarımla arasındaki şakaları ve muhabbetleri anlamak benim için önemlidir.							
6. Bazen çevremde neler olup bittiğini takip etmek için fazla zaman harcıyıp harcamadığımı merak ederim.							
7. Arkadaşlarımla buluşma fırsatını kaçırmak canımı sıkır.							
8. İyi zaman geçirdiğimde bu durumu online olarak paylaşmak benim için önemlidir.							
9. Planlanmış bir toplantıyı kaçırdığımda rahatsız olurum.							
10. Tatile gitsem bile arkadaşlarımla ne yaptığını takip etmeye devam ederim.							

#### **D. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN SORULAR**

- 1. Cinsiyetiniz** : (...) Kadın (...) Erkek
- 2. Medeni Durumunuz** : (...) Evli (...) Bekâr
- 3. Eğitim Durumunuz** : (...) İlköğretim (...) Lise (...) Meslek Yüksekokulu (...) Fakülte (...) Yüksek Lisans/Doktora
- 4. Yaşınız** : .....
- 5. İşletmedeki Pozisyonunuz:** (...) Üst Düzey Yönetici (...) Amir/Müdür (...) Çavuş/Onbaşı (...) Diğer.....
- 6. İş Deneyiminiz:** (...) 1 yıldan az (...) 1-5 yıl arası (...) 6-10 yıl arası (...) 11-15 yıl arası (...) 16 yıl ve üzeri
- 7. Dijital medyayı günde ne kadar süre kullanırsınız?**  
(...) 1 saatten az (...) 1-3 saat (...) 4-6 saat (...) 7 saatten fazla
- 8. Dijital medyanın kişisel kararlarınızı etkilediğini düşünüyor musunuz?**  
(...) Evet (...) Hayır (...) Kısmen
- 9. Bir felaket veya büyük yangın deneyiminiz oldu mu?**  
(...) Evet (...) Hayır
- 10. Felaket ve yangın (Yangın güvenliği) eğitimlerini ne sıklıkta alırsınız?**  
(...) Hafta bir (...) Ayda bir (...) Yılda bir (...) Diğer:.....

**Katkılarınızdan Dolayı Teşekkür Ederiz.**

## Ek-2 : Etik Kurul Kararı

T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL KARARI

**Karar Tarihi: 01.04.2021**

**Toplantı Sayısı: 05**

**Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Tugay ÖNEY'in "Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü" isimli doktora tezi hakkında alınan 29.03.2021 tarih ve 2100013818 sayılı başvuru dosyasının görüşülmesi.**

**2021.05.148.** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Programı öğrencisi Tugay ÖNEY'in "Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü " isimli doktora tezi hakkında alınan 29.03.2021 tarih ve 2100013818 sayılı başvuru dosyası görüşüldü.

Yapılan görüşmeler sonucunda, aşağıdaki tabloda isimleri belirtilen araştırmacılar tarafından hazırlanan "**Örgütsel Yetkinlik ve Yönetici Nezaketsizliğinin Psikolojik Çıktılar Üzerindeki Etkileri: Sosyal Ortamdaki Gelişmeleri Kaçırma Korkusunun Düzenleyici Rolü**" isimli doktora tezi ve ilgili belgeler araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş olup, projenin gerçekleştirilmesinde etik sakınca bulunmadığına kurulumuz üyeleri tarafından oy birliği ile karar verilmiştir.

YÜRÜTÜCÜ	ARAŞTIRMACI/UZMAN
Prof. Dr.Şevki ÖZGENER	Tugay ÖNEY (Öğrenci)

Prof. Dr. Fatma KARİPCİN  
Başkan  
(İmza)

Prof. Dr. Zülfikar DURMUŞ  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Ali MEYDAN  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Cesur PEHLEVAN  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Şule AYDIN  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Hacı Abdullah ŞENGÜL  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Hakan Vahit ERKUTLU  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Nesimi AKTAŞ  
(Üye)  
(İmza)

Prof. Dr. Sevgi ÖZCAN  
(Üye)  
(İmza)

## YAYINLAR

YIL	MAKALELER
2022	Öney T, Eryılmaz İ, Şimşek H (2022) Does fear of COVID-19 effect presenteeism? A research in the context of perception of job insecurity. <i>Journal of Organizational Behavior Review</i> 4(2): 242-265.
2019	Biçkes DM, Yılmaz C, Öney T (2019) Bireysel etiksel ideolojilerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Uygulamalı bir çalışma. <i>Nevşehir Hacı Bektaş Veli University Journal of ISS</i> 9(2): 616-629.
2017	Fırat A, Öney T (2017) Kamu acil yardım ekiplerinde kurumsal imaj: Muğla itfaiye örneği. <i>Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi</i> 6(2): 98-119.
YIL	ULUSLARARASI BİLİMSEL TOPLANTILARDA SUNULAN VE BİLDİRİ KİTABINDA BASILAN BİLDİRİLER
2021	Öney T, Eryılmaz İ (2021) Covid-19 sürecinde iş güvencesizliği ve presenteeizm. 8. <i>Örgütsel Davranış Kongresi</i> , Muğla, Türkiye, 05-06 Kasım.
2019	Kaplan M, Öney T (2019) İşe gömülmüşlüğü iş stresi üzerine etkisi: İtfaiye çalışanları üzerine bir araştırma. 6. <i>Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi</i> , Gaziantep, Türkiye, 26-27 Nisan.
2019	Biçkes DM, Öney T (2019) Bireysel etiksel ideolojilerin üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi: Uygulamalı bir çalışma. 6. <i>Uluslararası Multidisipliner Çalışmaları Kongresi</i> , Gaziantep, Türkiye, 26-27 Nisan.
2018	Kaplan M, Efe EG, Öney T, Büyükbaş ŞM (2018) Meslek algısının çalışan performansı ile psikolojik iyi oluş üzerine etkisi: İtfaiye çalışanları üzerine bir araştırma. 3. <i>Uluslararası Sosyal Beşeri ve Eğitim Bilimleri Kongresi</i> , İstanbul, 17-18 Aralık.